

**Vidmantė GIEDRAITYTĖ**

DAKTARO DISERTACIJA

**VIEŠOJO SEKTORIAUS INOVACIJŲ  
PROCESO TRIKDŽIŲ VALDYMAS  
LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ  
ADMINISTRACIJOSE**

**SOCIALINIAI MOKSLAI,  
VADYBA (03 S)**  
VILNIUS, 2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

**Vidmantė Giedraitytė**

VIEŠOJO SEKTORIAUS INOVACIJŲ  
PROCESO TRIKDŽIŲ VALDYMAS LIETUVOS  
SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2016

Mokslų daktaro disertacija rengta 2012-2016 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Aleksandro Stulginskio universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. birželio 8 d. įsakymu Nr. V-1019 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Alvydas Raipa (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03 S).

## PADĖKA

Nuoširdžiai dėkoju savo moksliniam vadovui prof. dr. Alvydui Raipai už vertingas mokslines išvalgas, pastabas ir pasiūlymus, o svarbiausia - padrašinančius ir pasitikėjimo įkvepiančius žodžius.

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo instituto kolektyvui dėkoju už šiltą ir geranorišką bendradarbiavimą. Jungtinės doktorantūros vadybos mokslo krypties komiteto recenzentams prof. dr. Vladimirui Gražuliui bei prof. dr. Teodorui Tamošiūnui - už skirtą laiką, vertingus pastebėjimus ir patarimus.

Dėkoju mokslo kolegoms už draugišką atmosferą ir nuoširdų bendrą darbą.

Už palaikymą, supratingumą bei pagalbą nuoširdus ačiū bendradarbiams iš Kauno technologijos universiteto.

Labiausiai noriu padėkoti savo šeimai ir draugams. Jūsų meilė, kantrybė ir besąlygiška parama, sudėtingomis akimirkomis įkvėpė nepasiduoti bei toliau ryžtingai siekti savo užsibrėžto tikslo.

Šį darbą skiriu savo mamai Laimai ir tėčiui Vidmantui.

# TURINYS

SANTRUMPŲ SAŲVADAS.....	6
SAŲOKŲ SAŲVADAS.....	7
LENTELIŲ SAŲVADAS.....	9
PAVEIKSLŲ SAŲVADAS.....	10
PRIEDŲ SAŲVADAS.....	12
ĮVADAS .....	13
1. TEORINIS VIEŠOJO SEKTORIAUS INOVACIJŲ PROCESO TRIKDŽIŲ VALDYMO DISKURSAS .....	25
1.1 Metodologinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektų interpretacijos.....	25
1.1.1 Inovacijų proceso valdymas viešojo valdymo teorijų ir modelių raidos kontekste .....	25
1.1.2 Šiuolaikinės inovacijų proceso valdymo metodologinės trajektorijos.....	29
1.1.3 Inovacijų proceso reikšmė modernizuojant viešąjį sektorių.....	33
1.2 Viešojo sektoriaus inovacijų ir inovacijų proceso teorinės nuostatos.....	35
1.3 Teorinė viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių analizė.....	47
1.3.1 Trikdžių atsiradimo prielaidos ir tipologizavimas .....	47
1.3.2 Inovacijų proceso vidaus trikdžiai.....	53
1.3.3 Inovacijų proceso išorės trikdžiai .....	58
1.4 Inovacijų proceso trikdžių valdymas viešajame sektoriuje .....	60
1.4.1 Pokyčiai ir inovacijų proceso trikdžių valdymo modeliai .....	60
1.4.2 Inovacijų proceso trikdžių valdymo vidaus priemonės.....	65
1.4.3 Inovacijų proceso trikdžių valdymo išorės priemonės.....	81
1.5 Teorinis viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis .....	92
1.5.1 Modelio charakteristika .....	92
1.5.2 Modelio poreikis ir pritaikymo galimybės vietos savivaldos lygmenyje.....	98
2. VIEŠOJO SEKTORIAUS INOVACIJŲ PROCESO TRIKDŽIŲ VALDYMO LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE TYRIMAS.....	103
2.1 Inovacijų proceso trikdžių bei su jais susijusių veiksmų analizė Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse.....	103
2.1.1 Antrinės duomenų analizės metodo pagrindimas ir tyrimo metodika .....	103
2.1.2 Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžiai Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse .....	105

2.1.3	Veiksniai, turintys įtakos inovacijų proceso trikdžiams Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse.....	110
2.2	Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų politinės, teisinės aplinkos ir institucinės sistemos apžvalga .....	114
2.2.1	Dokumentų analizės metodo pagrindimas ir tyrimo metodika .....	114
2.2.2	Inovacijų proceso politinė ir teisinė aplinka .....	115
2.2.3	Inovacijų proceso valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose institucinė sistema .....	127
2.3	Ekspertų identifikuoti inovacijų proceso trikdžiai ir jų valdymo priemonės Lietuvos savivaldybių administracijose .....	135
2.3.1	Interviu metodo pagrindimas ir tyrimo metodika .....	135
2.3.2	Interviu duomenų analizė.....	138
2.4	Inovacijų proceso trikdžių valdymo aplinka Lietuvos savivaldybių administracijose .....	148
2.4.1	Apklauso metodo pagrindimas ir tyrimo metodika.....	148
2.4.2	Savivaldybių administracijų valstybės tarnautojų apklauso duomenų analizė.....	153
2.5	Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose .....	197
2.6	Diskusija ir tolesnių tyrimų perspektyvos.....	208
	IŠVADOS .....	213
	REKOMENDACIJOS.....	221
	LITERATŪRA .....	227
	PRIEDAI .....	243
	SANTRAUKA.....	286
	SUMMARY .....	315

## SANTRUMPŲ SAŲADAS

APVA - Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra

CPVA – viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra

ES – Europos Sąjunga

ESFA - Europos socialinio fondo agentūra

INVEGA - uždaroji akcinė bendrovė „Investicijų ir verslo garantijos“

JTO - Jungtinių tautų organizacija

LMT - Lietuvos mokslo taryba

LR – Lietuvos Respublika

LSA – Lietuvos savivaldybių asociacija

LVPA - viešoji įstaiga Lietuvos verslo paramos agentūra

MITA - Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra

NVO – nevyriausybinė (-ės) organizacija (-os)

OECD - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

VIPA - uždaroji akcinė bendrovė Viešųjų investicijų plėtros agentūra

VVG – vietos veiklos grupė (-ės)

## SĄVOKŲ SAŲVADAS

- Inovacija** – surkurta ir įdiegta nauja idėja arba naujų idėjų įdiegimo procesas (Waite, 2006; Doyle, 2011).
- Inovacijų procesas** – veiklos procedūrų eiga, kurių metu siekiama sukurti ir įdiegti inovacijas (Mulgan, Albury, 2003; Bland ir kt., 2010).
- Inovacijų proceso išorės trikdžiai** – išorės aplinkos sąlygojami veiksniai, trikdantys ar visai sustabdantys inovacijų proceso eigą (Innobarometer, 2011; Borins, 2014).
- Inovacijų proceso trikdžių valdymas** – reikalingų priemonių suradimas ir taikymas, siekiant sumažinti ar panaikinti inovacijų proceso trikdžius (Bhatta, 2003; McNabb, 2009; Scoreboard, 2013; Bason, 2014).
- Inovacijų proceso vidaus trikdžiai** – vidaus aplinkos sąlygojami veiksniai, trikdantys ar visai sustabdantys inovacijų proceso eigą (Innobarometer, 2011; Borins, 2014).
- Inovacijų sistema** – tarpusavyje susijusių institucijų ir organizacijų, jų sąveikos ryšių ir priemonių visuma, sudaranti sąlygas plėtoti inovacijas (Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 m. programa, 2013).
- Įstaigos vadovas** – valstybės tarnautojas, priimtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999, 2002).
- Koncepcija** – teoriniu ir empiriniu lygmeniu sudaryta bei pagrįsta, mokslinių pažiūrų į tam tikrus socialinius ar kitus reiškinius sistema (Walliman, 2006; Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2015).
- Modelis** – dirbtinė realybės rekonstrukcija, atskleidžianti esminius nagrinėjamo reiškinio aspektus ir ryšį su kitais reiškiniais (Rios, 2013).
- Naujasis viešasis valdymas** – viešojo valdymo modelis, pabrėžiantis mišrių (viešojo, verslo, nevyriausybinių sektoriaus) organizacijų ir tinklinių struktūrų formavimą, bendruomeniškumo plėtojimą, pilietinių organizacijų vystymą, palankios erdvės įtraukiant piliečius į sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą sukūrimą, viešųjų organizacijų veiklos kontrolės ir atsakomybės stiprinimą (McNabb, 2009; Pierre, Guy Peters, 2013).
- Procesas** – iš anksto apibrėžtų ir valdomų veiksmų seka, siekiant užsibrėžto tikslo (Kurian, 2013).
- Savivaldybė** – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994, 2008, 3 str. 1 d.).
- Savivaldybės administracija** – yra savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai padaliniai, į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai ir savivaldybės administracijos filialai – seniūnijos. Savivaldybės administracijai vadovauja administracijos direktorius (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994, 2008).
- Savivaldybės gyventojai** – savivaldybės nuolatiniai gyventojai, t.y. Lietuvos Respublikos, ES šalių piliečiai ir kiti asmenys turintys teisę nuolat gyventi Lietuvos Respublikoje, deklaruavę gyvenamąją vietą arba įtraukti į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą šioje savivaldybėje (Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimų įstatymas, 1994, 2014).



- Savivaldybės institucijos** - už savivaldos teisės įgyvendinimą savivaldybės bendruomenės interesais atsakingos institucijos: savivaldybės atstovaujamoji institucija (taryba, kuriai vadovauja tiesiogiai išrinktas tarybos narys – meras); savivaldybės vykdomoji institucija (administracijos direktorius, administracijos direktoriaus pavaduotojas (pavaduotojai)) (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994, 2008).
- Sistema** – darniai tarpusavio ryšiais susijusių elementų visuma, iš aplinkos išskirianti kaip savarankiškas vientisas darinys (Kurian, 2013).
- Tarpsektorinis bendradarbiavimas (partnerystė)** – jungtiniai bendradarbiavimo veiksmai tarp valdžios institucijų, viešojo, verslo ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijų, piliečių (Bloch, Bugge, 2013).
- Trikdys** – koks nors poveikis, trikdantis kiemo veikimą, funkcionavimą (Lietuvių kalbos žodynas, 2008).
- Trikdžių valdymas** – veikla, kuria siekiama sumažinti ar panaikinti tam tikrų procesų eigoje atsirandančius trikdžius (Pitblado ir kt., 2016).
- Valstybės politikai** – asmenys, įstatymų nustatyta tvarka išrinkti į Seimo nario, Respublikos Prezidento, Europos Parlamento nario, savivaldybės tarybos nario ar savivaldybės mero pareigas ar paskirti į Vyriausybės nario, savivaldybės mero pavaduotojo pareigas (Lietuvos Respublikos valstybės politikų elgesio kodeksas, 2006).
- Valstybės tarnautojas** – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis viešojo administravimo veiklą (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999, 2002).
- Viešasis sektorius** – iš valstybių ir savivaldybių biudžetų pilnai ar iš dalies išlaikomos institucijos ir įstaigos, kurių veikla yra vieša. Viešasis sektorius teikia viešąsias gėrybes, kurios turi būti prieinamos visiems piliečiams ir kitiems asmenims (Lane, 2001, 2009).
- Viešoji – privati partnerystė** – viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, kurio metu kuriamos viešosios prekės ar paslaugos, dalinamasi rizika, ištekliais ir išlaidomis, prisiimama bendra atsakomybė (Matthews ir kt., 2009).
- Viešojo sektoriaus inovacija** – viešojo sektoriaus organizacijų naujų ar žymiai pagerintų produktų/paslaugų ar veiklos procedūrų/proceso įtvirtinimas ir pavertimas viešąja verte (OECD, 2005; Blad ir kt., 2010; Bason, 2014).
- Viešojo sektoriaus inovacijų procesas** – veiklos procedūrų seka, kurios metu siekiama sukurti ir įdiegti inovacijas viešajame sektoriuje (IDea, 2005).
- Viešojo sektoriaus subjektas** – valstybė, savivaldybės, biudžetinės įstaigos, jų kontroliuojamos viešosios įstaigos (aukštosios mokyklos, mokslinių tyrimų institutai, bendrojo ugdymo mokyklos, profesinio mokymo įstaigos, sveikatos priežiūros, socialinės globos ir (arba) socialinių paslaugų įstaigos programų ir projektų finansuojamų iš valstybės biudžeto administravimo funkcijas atliekančios įstaigos), viešoji įstaiga Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija, išteklių fondai, mokesčių fondai, Investicijų įstatyme nurodyti fondų fondai arba finansinės priemonės (Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas, 2007).

## LENTELIŲ SAŲVADAS

1 lentelė. Inovacijų proceso valdymas viešojo administravimo modelių kontekste .....	25
2 lentelė. Viešojo sektoriaus inovacijų literatūra .....	32
3 lentelė. Inovacijų sampratos bruožai.....	37
4 lentelė. Viešojo sektoriaus inovacijų tipologija.....	38
5 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus inovacijų proceso ypatumai .....	45
6 lentelė. Inovacijų proceso trikdžių klasifikavimas .....	48
7 lentelė. Trikdžių įtaka skirtingose inovacijų proceso stadijose.....	52
8 lentelė. Vidaus ir išorės inovacijų proceso trikdžiai.....	53
9 lentelė. Veiklos valdymo reikšmė ir požymiai įgyvendinant viešojo sektoriaus inovacijų procesus .....	69
10 lentelė. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso vertinimo kriterijai.....	72
11 lentelė. Organizacijos tipai.....	74
12 lentelė. Viešosios ir privačios partnerystės rizikos veiksnių paskirstymas .....	85
13 lentelė. Gyventojų įtraukimo į inovacijų procesus būdai.....	91
14 lentelė. Priemonės, padedančios sumažinti ar panaikinti inovacijų proceso trikdžius .....	97
15 lentelė. Gyventojų pasitikėjimas vietos valdžios institucijomis.....	99
16 lentelė. Labai svarbiais įvardinti inovacijų proceso trikdžiai Lietuvoje ir ES .....	110
17 lentelė. Lietuvos viešojo sektoriaus silpnybės ar nepakankamai išnaudojamos inovatyvumo galimybės.....	113
18 lentelė. Ekspertų interviu tyrimo kriterijai ir indikatoriai.....	137
19 lentelė. Pagrindiniai tikslai, kurių turėtų būti siekiama įgyvendinant inovacijų procesus savivaldybių administracijose .....	139
20 lentelė. Ekspertų įvardinti vidaus ir išorės trikdžiai, atsirandantys savivaldybių administracijoms įgyvendinant inovacijų procesus.....	141
21 lentelė. Inovacijų proceso valdymo specifika.....	144
22 lentelė. Ekspertų įvardintos priemonės, padedančios sumažinti ar panaikinti inovacijų proceso trikdžius .....	146
23 lentelė. Savivaldybių administracijų valstybės tarnautojų apklausos tyrimo kriterijai ir indikatoriai .....	150
24 lentelė. Atskiriems inovacijų proceso etapams būdingiausi vidaus trikdžiai .....	166
25 lentelė. Atskiriems inovacijų proceso etapams būdingiausi išorės trikdžiai.....	167
26 lentelė. Didžiausių trikdžių ir reikšmingiausių trikdžius naikinančių/mažinančių priemonių tarpusavio ryšys.....	173
27 lentelė. Trikdžių valdymo koncepcijos Lietuvos s avivaldybių administracijose formulavimo eiga .....	198
28 lentelė. Didžiausi inovacijų procesų trikdžiai ir reikšmingiausias jų valdymo priemonės pagal savivaldybių grupes.....	202
29 lentelė. Savivaldybių administracijose identifikuoti inovacijų proceso aplinkos teigiami ir neigiami aspektai .....	204

## PAVEIKSLŲ SĄVADAS

1 pav. Disertacinio darbo rengimo loginė schema.....	18
2 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų vieta naujojo viešojo valdymo elementų kontekste.....	28
3 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų metodologinės trajektorijos .....	31
4 pav. Keturi viešojo sektoriaus inovacijų sukurti viešosios vertės tipai .....	34
5 pav. Pokyčio, inovacijos ir išradimo ar naujos idėjos sąvokų santykis .....	35
6 pav. „Inovacijų erdvės“ modelis pagal S. G. Isaksen ir J. Tidd .....	40
7 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigos modelis pagal J.J.Willis ir S. D. Mastrofski ...	41
8 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigos modelis pagal N. Thom, A. Ritz bei T.Bland ir kt.....	42
9 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigos modelis pagal G. Mulgan ir D. Albury.....	42
10 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigos modelis pagal E. D. Glor .....	43
11 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigos modelis pagal J. E. Agolla ir J. B. Van Lill....	44
12 pav. Personalo pasipriešinimo įtaka inovacijų proceso sėkmingumui.....	56
13 pav. Pokyčių ir inovacijų proceso teorijų tipologija.....	61
14 pav. Viešojo sektoriaus pokyčių ir inovacijų proceso valdymo modelis pagal D.E. McNabb.....	62
15 pav. Viešojo sektoriaus pokyčių ir inovacijų proceso valdymo modelis pagal Ch. Pollitt ir G. Bouckaert.....	63
16 pav. Šešių žingsnių trikdžių valdymo proceso etapai .....	64
17 pav. Rizikos valdymo proceso etapai .....	68
18 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų sąveika su kitais inovacijų proceso dalyviais .....	84
19 pav. Kontraktavimo efektyvumą mažinantys veiksniai.....	87
20 pav. Gyventojų požiūrio į viešojo sektoriaus inovacijas modelis .....	90
21 pav. Teorinis viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis .....	94
22 pav. Naujų ar žymiai pagerintų paslaugų, komunikavimo ir organizavimo metodų įdiegi- mas per 3 metus ES šalyse, % .....	105
23 pav. Nepakankamų žmogiškųjų ir finansinių išteklių kaip trikdžių svarba Lietuvoje ir ES, %.....	106
24 pav. Vadovybės palaikymo trūkumo kaip trikdžio svarba Lietuvoje ir ES, %.....	106
25 pav. Personalo iniciatyvumo stokos kaip trikdžio svarba Lietuvoje ir ES, % .....	107
26 pav. Personalo pasipriešinimo inovacijoms kaip trikdžio svarba Lietuvoje ir ES, % .....	107
27 pav. Rizikos atmetimo kultūros kaip trikdžio svarba Lietuvoje ir ES, % .....	108
28 pav. Norminių reikalavimų kaip trikdžio svarba Lietuvoje ir ES, % .....	108
29 pav. Abejotino paslaugų gavėjų pritarimo kaip trikdžio svarba Lietuvoje ir Europos Sąjungoje, %.....	109
30 pav. Priemonės, dažnai taikomos inovacijų procesuose Lietuvos ir ES šalių viešojo sektoriaus organizacijose, % .....	111
31 pav. Priemonės, laikomos svarbiomis įgyvendinant inovacijų procesus Lietuvos ir ES šalių viešojo sektoriaus organizacijose, % .....	112
32 pav. Europos Sąjungos strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose numatytos prioritetinės viešojo sektoriaus inovacijų valdymo kryptys.....	120
33 pav. Lietuvos Respublikos strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose numatytos prioritetinės viešojo sektoriaus inovacijų valdymo kryptys.....	123

35 pav. Inovacijų proceso valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose institucinės sistemos schema.....	128
36 pav. Tyrimo imties dydžio skaičiavimas.....	152
37 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyventojų skaičių savivaldybėje,% .....	154
38 pav. Savivaldybės tarybos nario – mero ir administracijos direktoriaus kadencijos tyrime dalyvavusiose savivaldybėse, % .....	155
39 pav. Viešojo sektoriaus inovacijos samprata, %.....	156
40 pav. Tikslai, kurių siekiama diegiant inovacijas, vnt.....	157
41 pav. Sritis, kuriose per pastaruosius 4 metus įdiegtos naujos ar žymiai pagerintos priemonės, vnt. ....	158
42 pav. Nurodyti didžiausi vidaus ir išorės inovacijų proceso trikdžiai savivaldybių administracijose, vnt.....	160
43 pav. Vadovaujančių asmenų ir kitų tarnautojų dažniausiai įvardinti didžiausi vidaus ir išorės trikdžiai, %.....	161
44 pav. Didžiausi vidaus trikdžiai savivaldybių grupių kontekste, % .....	163
45 pav. Didžiausi išorės trikdžiai savivaldybių grupių kontekste, %.....	165
46 pav. Reikšmingiausios priemonės, padedančios naikinti ar sumažinti vidaus ir išorės inovacijų proceso trikdžius, vnt.....	168
47 pav. Vadovaujančių asmenų ir kitų tarnautojų dažniausiai įvardintos priemonės, padedančios naikinti ar sumažinti vidaus ir išorės trikdžius, %.....	169
48 pav. Reikšmingiausios vidaus trikdžius naikinančios/mažinančios priemonės savivaldybių grupių kontekste, %.....	171
49 pav. Reikšmingiausios išorės trikdžius naikinančios/mažinančios priemonės savivaldybių grupių kontekste, %.....	172
51 pav. Su inovacijų strategija susiję metodai ir priemonės, %.....	176
50 pav. Inovacijų proceso finansavimas, % .....	176
52 pav. Su inovacijų rizikos valdymu susiję metodai ir priemonės, % .....	178
53 pav. Su veiklos valdymu susiję metodai ir priemonės, % .....	179
54 pav. Su inovacijų proceso vertinimu susiję metodai ir priemonės, % .....	180
55 pav. Su organizacine valdymo struktūra ir tipu susiję metodai ir priemonės, %.....	181
56 pav. Su nematerialiųjų išteklių kūrimu susiję metodai ir priemonės, % .....	182
57 pav. Inovacijų teisinė aplinka, %.....	183
58 pav. Bendradarbiavimas įgyvendinant inovacijų procesus, %.....	185
59 pav. Gyventojų įtraukimo į inovacijų procesus metodai ir priemonės, % .....	186
60 pav. Organizacijos klimatas ir inovacijų valdymo kultūrinė aplinka, %.....	187
61 pav. Kūrybinga inovacijų aplinka, %.....	188
62 pav. Sąlygos, susijusios su personalo motyvavimu ir įgalinimu, %.....	189
63 pav. Sąlygos, susijusios su lyderyste ir vadovavimu, %.....	190
64 pav. Inovacijų politinė aplinka, % .....	191
65 pav. Sąlygos, susijusios su organizacijoje vyraujančiais tinklais, žinių ir informacijos sklaida, % .....	193
66 pav. Už inovacijų diegimą ir proceso įgyvendinimą atsakingi asmenys, %.....	194
67 pav. Įstaigos pasirengimo valdyti inovacijų procesus vertinimas % .....	195
68 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcijos Lietuvos savivaldybių administracijose schema .....	199

## PRIEDŲ SĄVADAS

1 priedas. Inovacijų apibrėžimai.....	243
2 priedas. Europos Sąjungos strateginiai dokumentai ir teisės aktai, numatantys inovacijas viešajame sektoriuje.....	244
3 priedas. Lietuvos Respublikos strateginiai dokumentai ir teisės aktai, numatantys inovacijas viešajame sektoriuje.....	248
4 priedas. Savivaldybių strateginiai dokumentai ir teisės aktai, numatantys viešojo sektoriaus inovacijas ir jų valdymo priemones.....	253
5 priedas. Tyrimo „Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo savivaldybių administracijose“ klausimynas ekspertams.....	259
6 priedas. Ekspertų atstovaujamas sektorius, patirties laikas ir veiklos kryptys.....	264
7 priedas. Tyrimo „Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo savivaldybių administracijose“ anketa savivaldybių administracijų valstybės arnautojams.....	265
8 priedas. Valstybės tarnautojų apklausos respondentų socialinis portretas.....	280
9 priedas. Inovacijų proceso įgyvendinimo tendencijos savivaldybėse.....	281
10 priedas. Didžiausių inovacijų proceso trikdžių savivaldybių administracijose koreliacijos su svarbiausiomis trikdžių valdymo priemonėmis.....	282
11 priedas. Savivaldybių administracijų pasirengimo valdyti inovacijų proceso trikdžius vertinimo duomenys.....	284

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** XXI a. globalūs procesai, lemiantys socialinius, ekonominius ir politinius pokyčius, sąlygoja iššūkius, su kuriais susiduria daugelis valstybių. Siekiant užtikrinti aukštą užimtumo lygį, našumą ir socialinę sanglaudą, Europos Sąjungoje (toliau – ES) numatyti (2020 m. Europos strategija, 2010) pažangaus, tvaraus ir integracinio ūkio kūrimo strateginiai prioritetai. Įgyvendinant ES prioritetinius tikslus, būtina reformuoti viešąjį administravimą, modernizuoti valdymo metodus, personalo gebėjimus, racionaliau sutelkti išteklius, skatinti viešojo valdymo institucijų ir visuomenės bendradarbiavimą. Siekiant šių tikslų, viešajame sektoriuje reikalingi inovatyvūs sprendimai ir sėkmingas inovacijų procesų įgyvendinimas.

Strategijos „Europa 2020“ pavyzdinėje iniciatyvoje „Inovacijų sąjunga“ (2010) išskirtas geresnio supratimo apie viešojo sektoriaus inovacijas skatinimas, sėkmingas iniciatyvų viešinimas bei pažangos lyginamųjų standartų nustatymas. Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programoje (2013), atsižvelgus į Europos Komisijos prioritetus, taip pat pabrėžta inovacijų kūrimo reikšmė, būtinumas didinti inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo efektyvumą, skatinti inovacijas viešajame sektoriuje (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013), tačiau realus išskirtų prioritetų įgyvendinimas vis dar yra problematiškas.

Europos Komisijos viešojo sektoriaus inovacijų suvestinės 2010 (Innobarometer, 2011) (toliau - Inovacijų suvestinė 2010) ir Europos viešojo sektoriaus inovacijų švieslentės 2013 (Scoreboard, 2013) (toliau - Inovacijų švieslentė 2013) duomenimis, vertinant viešojo sektoriaus inovatyvumą, Lietuva atsidūrė tarp valstybių, surinkusių žemesnius balus nei ES vidurkis. 2015 metų Pasaulinio inovacijų indekso reitinge, Lietuva užėmė trisdešimt aštuntą vietą tarp šimto keturiasdešimt vienos valstybės. Tai - vieni prasčiausių skaičių ES šalių kontekste (The Global Innovation Index, 2015).

Nors Pasaulinio inovacijų indekso reitingas neiškiria inovacijų privačiame ir viešajame sektoriuje, tačiau parodo bendras šalies inovatyvumo sąlygas, inovacijų rezultatus, inovacijų efektyvumą bei leidžia pagrįstai teigti, kad viešojo sektoriaus inovacijų plėtra Lietuvoje vis dar yra nepakankama. Įgyvendinant inovacijų procesus Lietuvos viešajame sektoriuje, santykinai silpnosiomis pusėmis nurodomi inovacijų proceso trikdžiai, susiję su nepakankamais finansiniais ištekliais, nepalankia teisine aplinka, nelinkusiomis rizikuoti organizacijomis bei jų vadovais, iniciatyvų trūkumu ir kt. (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013).

Inovacijų proceso trikdžiai neleidžia pradėti ir sklandžiai vykdyti inovacijų veiklų. Jie dažnai stabdo ar užkerta kelią tolesnei inovacijų proceso eigai. Lyginant su privačiu sektoriumi, viešojo sektoriaus inovacijų procesų įgyvendinimas yra sudėtingesnis, nes šiuos procesus labiau sąlygoja politiniai sprendimai, teisinė aplinka, be to, jie tiesiogiai veikia ir yra veikiami visuomenės, kritikuojami žiniasklaidos. Inovacijų proceso įgyvendinimą dažnai iškreipia ar net sustabdo trikdžiai, atsirandantys organizacijos vidaus, politinėje, teisinėje ar su išorės bendradarbiavimu susijusioje aplinkoje. Viešojo sektoriaus organizacijų gebėjimai identifikuoti inovacijų proceso trikdžius, parengti ir taikyti tinkamas jų valdymo strategines priemones, lemia inovacijų proceso kokybę bei efektyvumą, todėl trikdžių valdymas įvardijamas (Scoreboard, 2013) kaip viena iš esminių sėkmingo inovacijų proceso sąlygų.

Inovacijų proceso trikdžių valdymo moksliniai tyrimai bei praktinis taikymas labiau siejami su privačiu sektoriumi. Privataus sektoriaus patirtis bei žinios valdant trikdžius, dažnai tiesiogiai pritaikomos viešajame sektoriuje, neatsižvelgus į pastarojo specifiškumą. Besivystanti naujojo viešojo valdymo doktrina reikalauja gausesnių teorinių bei empirinių tyrimų, išskirtinai susijusių su viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių, jų valdymo priemonių identifikavimu bei taikymu centriniame ir vietos savivaldos lygmenyje.

Savivaldybių institucijos, įgyvendindamos savivaldos teisę bendruomenės interesais (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994, 2008), yra atsakingos už gyventojams svarbiausių paslaugų teikimą, todėl, siekiant užtikrinti paslaugų kokybę ir efektyvumą, savivaldybėse būtina skatinti inovacijas bei sudaryti inovacijų procesams palankias aplinkos sąlygas.

Savivaldybių administracijoms, kaip įstaigoms, kurioms pavesta organizuoti ir kontroliuoti savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pačioms juos įgyvendinti, tenka svarbiausias uždavinys identifikuojant inovacijų proceso trikdžius, juos sąlygojančius aplinkos veiksnius, numatant ir taikant tinkamiausias trikdžių valdymo priemones. Atsižvelgus į tai, akivaizdu, jog siekiant stiprinti Lietuvos savivaldybių administracijų inovacinius gebėjimus bei didinti inovacijų skaičių savivaldybėse, mokslininkams ir praktikams būtina daugiau dėmesio skirti inovacijų proceso trikdžių valdymo problemoms.

**Temos iširtumas.** Viešojo sektoriaus inovacijų, inovacijų proceso ir trikdžių valdymo problemos mokslinėje literatūroje analizuojamos dažniau, tačiau tenka pripažinti, kad moksliniai tyrimai, susiję su privačiu sektoriumi, turi gilesnes tradicijas ir vis dar yra gausesni.

Inovacijų mokslinių tyrimų vienu iš pradininkų laikomas ekonomistas J. A. Schumpeter, kuris 1943 m. veikalė „Kapitalizmas, socializmas ir demokratija“ apibrėžė inovacijos sampratą ir pabrėžė inovacijų svarbą ekonominiams pokyčiams (Schumpeter, 2003). Vėliau kiti mokslininkai (Rogers, 1962; Cooper, 1986; Von Hippel, 1988; Christensen, 1997; Hamel, 1998) praplėtė inovacijos sampratą ir nagrinėjo įvairius inovacijų proceso valdymo aspektus (Bason, 2014). XXI a. inovacijų ir inovacijų proceso moksliniai tyrimai vis dažniau susiję su inovacijų organizacinės, teisinės, bendradarbiavimo ir kitų aplinkos sąlygų sudarymu (Borgatti, Foster, 2003; Poole, Van de Ven, 2004; Hatch, Cunliffe, 2006; Isaksen, Tidd, 2006; Maital, Seshandri, 2007; Bouckaert, Halligan, 2008; Crosno, Dahlsstrom, 2008; Owen-Smith, Powell, 2008; Baregheh ir kt., 2009; Rauf, 2009; Mysen ir kt., 2011; Johnson, 2012; Austin, 2013; Damanpour, 2014 ir kt.).

XXI a. pirmoje pusėje, ypač Didžiojoje Britanijoje, JAV, Australijoje, Kanadoje, o pastaruosiu metu ir kontinentinėje Europoje, sparčiai gausėja mokslinių tyrimų, susijusių su viešojo sektoriaus inovacijomis. Nemažai tyrėjų dalyvauja ir praktiniuose inovacijų diegimo viešajame sektoriuje (centrinio ir vietos lygmens) procesuose. Vis dažniau pabrėžiama ir trikdžių valdymo reikšmė bendrame inovacijų proceso valdymo kontekste.

Viešojo sektoriaus mokslinius tyrimus, susijusius su inovacijų proceso valdymu, pabrėžiant trikdžių valdymą, galima skirstyti į tokias grupes: 1) inovatyvumo ir viešojo sektoriaus inovacijų proceso reikšmė naujojo viešojo valdymo kontekste; 2) viešojo sektoriaus inovacijų procesų trikdžių ir jų priežasčių identifikavimas; 3) viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo priemonių suradimas bei taikymas, palankios inovacijų proceso aplinkos sudarymas.

XX ir XXI a. sandūra bei XXI a. pirmoji pusė pasižymi naujosios viešosios vadybos evoliucionavimu į naująjį viešąjį valdymą, kurio metodologiniai aspektai tampa nauja viešojo valdymo tyrimų kryptimi. Žinomi Europos ir pasaulio viešojo sektoriaus teoretikai J. E. Lane (2001, 2009), M. Potuček (2004), G. Mulgan (2004), L. Meuleman (2008), T. Bovaird ir E. Loffer (2009), D. Kettl ir J. Fesler (2009), D. E. McNabb (2009), E. Klijn (2010), W. Drechler (2011), St. Osborne ir L. Brown (2011, 2013), B. Guy Peters (2013, 2015), T. Erkkilä ir P. Von Maravić (2015) ir kiti, savo teorinėse išvalgose formuluodami naujojo viešojo valdymo kriterijus, inovatyvumą įvardija kaip vieną esminių naujojo viešojo valdymo veiksnių. Inovatyvių idėjų kūrimas bei tinkamos inovacijų proceso aplinkos formavimas, užkertant kelią trikdžiams, nurodomi kaip svarbūs naujojo viešojo valdymo uždaviniai.

Inovacijų proceso trikdžiai dažniausiai analizuojami bendrame viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo kontekste, tačiau mokslininkų ir praktikų dėmesys vis dažniau kreipiamas į tokius su viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymu susijusius probleminius klausimus kaip: viešojo valdymo inovacijų proceso trikdžių atsiradimą sąlygojantys veiksniai (Glor, 2003; Mulgan, Albury, 2003; McNabb, 2009; Kamensky, 2011; Nelson, Svava, 2012; Borins, 2003, 2014; Bason, 2014); esminiai inovacijų proceso vidaus ir išorės trikdžiai (Tan, 2004; Hamson, 2004; Borins, 2006, 2014; Segarra-Blasco ir kt., 2008; Sithole, 2009; Fernandez, Wise, 2010); priemonių, padedančių panaikinti ar sumažinti inovacijų proceso trikdžius bei veiksmingai diegti inovacijas, įgyvendinimas (Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; Glor, 2006; Borins, 2006; Sithole, 2009; McNabb, 2009; Goldkuh, 2009; Bland ir kt., 2010; Melian-Gonzalez, 2010; Thenint, 2010; Osborne, Brown, 2011, 2013; Agolla, Van Lill, 2013; Poister ir kt., 2013; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014; Brorsstrom, 2015 ir kt.).

Viešojo sektoriaus mokslininkai daugiau dėmesio skiria vidaus ir išorės aplinkos sąlygoms bei jų reikšmei inovacijų proceso trikdžių valdymui. Išskiriama strategijų ir jų įgyvendinimo svarba (Bouckaert, 2003; Pollitt, 2003, 2011; Box, 2008; Halligan, 2008; Radebe, 2009; Hayward, 2010; Laegreid, Verhoest, 2010; Calabro ir kt., 2011), pabrėžiama rizikos valdymo reikšmė (Bhatta, 2003; Kalvet, Lember, 2010; Osborne, Brown, 2011), taip pat personalo įgalinimas, motyvavimas bei lyderystė (Selman, 2002; Napier, 2009; Fernandez, 2010, 2011; Pitts, 2011), analizuojami veiklos valdymo, inovacijų proceso bei rezultatų vertinimo aspektai (Kamensky, 2011; Bloch, Bugge, 2013; Poister ir kt., 2013), gyventojų įtraukimas į inovacijų procesų eigą (Beresford, Croft, 2008; Michels, 2011; Bason, 2014). Analizuojant trikdžių valdymo klausimus, dėmesio sulaukia ir tokie viešojo valdymo aspektai, kaip tarpsektorinis bendradarbiavimas bei tinklaveika (Swan, Scarborough, 2005; Akintoye, Beck, 2009; Bexell, 2010; Andrews, Entwistle, 2010; Bland ir kt., 2010; Klijn, 2010; Mörth, 2010; Warner, 2010; Beisheim, Kaan, 2010; Isett, 2011; Robins ir kt., 2011).

Diskusijos apima inovacijų proceso trikdžių identifikavimą ir jų valdymo priemonių taikymą ne tik centriniame, tačiau ir vietos savivaldos lygmenyje. Inovacijų proceso trikdžių valdymo specifiką vietos valdžios institucijose bei įstaigose analizuoja J. Kim (2006), E. Reeves (2008), A. Segarra-Blasco ir kt. (2008), M. B. Sanger (2008), J. H. Svava (2009), G. J. Koppell (2010), K. L. Nelson ir J. H. Svava (2012), S. Brorström (2015).

Lietuvoje publikacijų viešojo sektoriaus inovacijų, ypač trikdžių valdymo aspektu, nėra gausu, tačiau pabrėžiama (Guogis, 2010; Gudelis, Patapas, 2010; Smalskys, 2010;



Raipa, 2009, 2010, 2011, 2012, 2014), kad naujojo viešojo valdymo kontekste, Lietuvoje turėtų būti akcentuojamas inovatyvios viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybinių ir kiekybinių parametrų augimas bei inovacijoms tinkamų aplinkos sąlygų sudarymas.

Inovacijų vaidmenį organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu yra analizavę V. Domarkas ir V. Juknevičienė (2007, 2010). V. Juknevičienė 2015 m. apgynė daktaro disertaciją „Regioninės inovacijų sistemos absorbcinio gebėjimo vystymas“, kurioje konceptualizuotas absorbcinis gebėjimas regioninės inovacijų sistemos kontekste (Juknevičienė, 2015). Inovacijų proceso metodologinius aspektus, sėkmės veiksnius yra analizavę A. Jakubavičius ir kt. (2003), M. Arimavičiūtė (2007), V. Kavaliauskaitė ir R. Jucevičius (2009), A. Jakubavičius (2009, 2010), V. Nakrošis ir R. Černiūtė (2010), S. Valentinavičius (2011), J. Vijeikis (2011), A. Raipa (2012, 2013, 2014) ir kt. Inovacijų reikšmę regionų plėtrai pabrėžė R. Dapkus (2001), R. Bagdzevičienė (2007), B. Melnikas (2003, 2009), I. Dzemyda (2009). Minėtų autorių darbuose inovacijų proceso trikdžiai ir jų valdymo priemonės analizuojamos fragmentiškai, dažniausiai bendrame inovacijų proceso valdymo kontekste.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės užsakyму 2015 m. parengta viešojo sektoriaus inovacijų studija „Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma“ (VisionaryAnalytics, 2015), bene vienintelė išsamesnė inovacijų viešajame sektoriuje apžvalga, kurioje analizuojamos Lietuvos inovatyvaus viešojo sektoriaus tendencijos ir iššūkiai, pokyčių dinamika, pateikiami ryškiausių viešojo sektoriaus inovacijų pavyzdžiai, išskiriami inovatyvumą trikdantys ir skatinantys veiksniai. Minėta studija įvardijama kaip teminė ataskaita, todėl joje pasigendama mokslų tyrimų duomenų pagrindu paremtų išsamesnių interpretacijų bei išvadų.

**Mokslinės problemos formulavimas.** Trikdžių valdymas, kaip gana nauja viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo koncepcija, tiek teorijoje, tiek praktikoje susiduria su problemomis, apimančiomis esminių inovacijų proceso trikdžių identifikavimą, trikdžius sąlygojančių aplinkos veiksnių nustatymą, trikdžių valdymo priemonių parinkimą bei įtakymą.

Problemine trikdžių valdymo sritimi pirmiausia derėtų įvardinti inovacijų proceso aplinkos sąlygų viešajame sektoriuje nustatymą bei dažniausiai atsirandančių inovacijų proceso trikdžių identifikavimą viešajame sektoriuje bendrai ir konkrečiai Lietuvos savivaldybių administracijose. Taip pat svarbu pabrėžti, kad siekiant sėkmingo inovacijų proceso įgyvendinimo, reikšminga įvertinti atskirų viešojo sektoriaus organizacijų pasirengimą valdyti inovacijų procesus bei nustatyti veiksmingiausias vidaus ir išorės priemones, kurių pagalba būtų galima įveikti ar bent jau sumažinti inovacijų proceso trikdžius.

Nors mokslininkai ir praktikai vis dažniau pabrėžia inovacijų viešajame sektoriuje skatinimo bei inovacijų proceso valdymo reikšmę, tačiau atskirų trikdžių identifikavimui ir jų valdymo aspektams (Lietuvoje, ypač kalbant apie vietos savivaldos lygmenį) skiriamas fragmentiškas dėmesys, dažniausiai bendrame inovacijų proceso valdymo kontekste.

Galima teigti, kad inovacijų proceso trikdžių valdymo savivaldybių administracijose problema tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu reikalauja specialaus, kompleksinio pobūdžio tyrimo, todėl jos sprendimui skirtas šis disertacinis darbas.

**Mokslinė problema** – kokie inovacijų proceso trikdžiai identifikuojami viešajame sektoriuje ir kokios priemonės padeda sumažinti ar panaikinti trikdžius, siekiant sėkmingo inovacijų proceso įgyvendinimo Lietuvos savivaldybių administracijose.

### **Ginamieji tyrimo teiginiai:**

1. Viešojo sektoriaus organizacijų įgyvendinamus inovacijų procesus dažniausiai trikdodo vidaus ir išorės aplinkoje atsirandantys finansavimo, strateginiai, rizikos, biurokratiniai, inovatyvaus mąstymo, kompetencijos ir mokymosi, žinių ir informacijos sklaidos, politiniai, teisiniai bei gyventojų ir kitų suinteresuotųjų sąlygojami trikdžiai.
2. Sėkmingas inovacijų procesų įgyvendinimas priklauso nuo Lietuvos savivaldybių administracijų pasirengimo valdyti inovacijų, taip pat ir trikdžių valdymo, procesus. Trikdžių valdymas reikalauja palankios inovacijų proceso aplinkos sudarymo, naudojant tokias priemones, kaip finansavimo užtikrinimas, inovacijų strategijos rengimas, rizikos ir veiklos valdymas, procesų ir rezultatų vertinimas, įstaigos struktūros ir tipo pritaikymas, klimato ir inovacijų kultūros kūrimas, kūrybingos aplinkos sudarymas, personalo motyvavimas ir įgalinimas, lyderystės skatinimas, vadovų bendradarbiavimas, nematerialiųjų išteklių kūrimas, žinių ir informacijos sklaida, politinės ir teisinės aplinkos sukūrimas bei bendradarbiavimo su suinteresuotaisiais skatinimas.

**Tyrimo objektas** – inovacijų proceso trikdžių valdymas viešajame sektoriuje.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėjus inovacijų proceso trikdžių valdymo teorinius ir empirinius aspektus, suformuoti inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepciją Lietuvos savivaldybių administracijose.

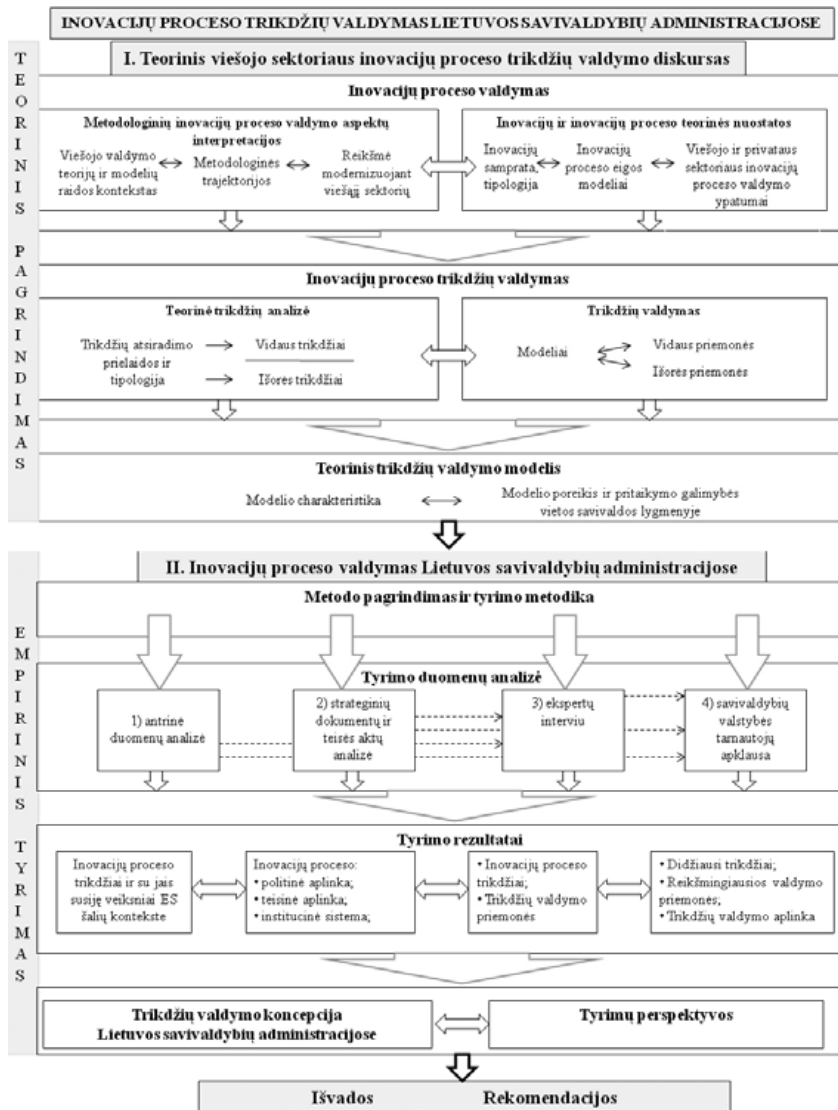
Siekiant suformuluoto tikslo, sprendžiami konkretūs **tyrimo uždaviniai**:

1. Išnagrinėti metodologinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektų interpretacijas bei inovacijų ir inovacijų proceso teorines nuostatas.
2. Atlikti viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių bei jų valdymo viešajame sektoriuje teorinę analizę.
3. Parengti teorinį viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelį.
4. Vadovaujantis teoriniu viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modeliu, empiriškai išnagrinėti inovacijų proceso trikdžių valdymo specifiką Lietuvos savivaldybių administracijose.
5. Teorinio ir empirinio tyrimo duomenų pagrindu suformuoti viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepciją Lietuvos savivaldybių administracijose.

**Tyrimo metodologija.** Disertaciniame darbe remiamasi naujojo viešojo valdymo, vis dažniau įvardijamo kaip metavaldymas (valdymo valdymas) (Bouckaert, Halligan, 2008; Meuleman, 2008; Osborne, 2010; Guy Peters ir kt. 2015), modelio koncepcijomis, siekiančiomis apjungti tradicinio viešojo administravimo, rinkos elementų galimybių naudojimą bei tarpsektorinio bendradarbiavimo ir tinklaveikos struktūrų junginių galimybes spėdžiant viešojo sektoriaus inovatyvumo ir inovacijų procesų valdymo uždavinius.

Mokslinio pažinimo pagrindą sudaro proceso ir sistemų teorijos. Vadovaujantis procesiniu požiūriu, trikdžių valdymas suprantamas kaip procesas, kuriame svarbu bendrame inovacijų proceso kontekste identifikuoti atskiras trikdžių valdymo veiklas bei išsiaiškinti jų sąveiką su kitomis procedūromis. Vadovaujantis sisteminiu požiūriu, viešojo sektoriaus organizacijos nagrinėjamos kaip objektas, kurį sudaro du ir daugiau elementų, susietų vidaus ir išorės ryšiais, todėl inovacijų proceso trikdžių valdymas savivaldybių administracijose siejamas su įstaigų personalu bei išorės subjektų sąlygojama aplinka.

Disertacinį darbą sudaro teorinis pagrindimas ir empirinis tyrimas, kurių pagrindu parengiama viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose, formuluojamos darbo išvados bei rekomendacijos. 1 paveiksle pateikiama disertacinio darbo rengimo loginė schema, kurioje vaizduojama atskirų disertacijos dalių, skyrių ir poskyrių rengimo eiga bei nagrinėjamų reiškinių sąveika.



1 pav. Disertacinio darbo rengimo loginė schema

Šaltinis: parengta autorės.

Disertacinio darbo rengimo loginėje schemoje vaizduojamas teorinis pagrindimas apima pirmąjį darbo dalį, kurioje siekiama įgyvendinti tris pirmuosius tyrimo uždavinius. Pirmojo uždavinio įgyvendinimo eiga schemoje įvardijama kaip inovacijų proceso valdymas ir apima metodologinių inovacijų proceso valdymo aspektų interpretacijas (1.1 skyrius) bei inovacijų ir inovacijų proceso teorines nuostatas (1.2 skyrius). Įgyvendinant antrąjį tyrimo uždavinį, analizuojamas inovacijų proceso trikdžių valdymas, apimantis teorinę trikdžių (1.3 skyrius) ir jų valdymo (1.4 skyrius) analizę. Inovacijų proceso ir trikdžių valdymo teorinės analizės pagrindu sprendžiamas trečiasis darbo uždavinys, kurio rezultatas - teorinis trikdžių valdymo modelis (1.5 skyrius). Antroji darbo dalis skirta empiriniam tyrimui. Darbo rengimo schemoje vaizduojamas atskirų metodų pagrindimas, tyrimo metodikos eigos aprašymas (2.1.1, 2.2.1, 2.3.1 ir 2.4.1 poskyriai) bei tyrimo duomenų analizė. Pabrėžiamas vienų metodų tyrimo duomenų naudojimas rengiant kitus tyrimus (schemoje vaizduojama brūkšninėmis rodyklėmis). Pavyzdžiui, rengiant ekspertų interviu klausimyną, remiamasi antrinės, strateginių dokumentų ir teisės aktų analizės duomenimis, o sudarant apklausos anketą, naudojami ir ekspertų interviu duomenys. Atskirų tyrimų duomenys (schemoje įvardijami kaip tyrimo rezultatai (2.1.2, 2.1.3, 2.2.2, 2.2.3, 2.3.2, 2.4.2 poskyriai)) vieni kitus papildo ir pagrindžia, leidžia papildyti teorinį modelį, suformuoti viešojo sektoriaus trikdžių valdymo koncepciją Lietuvos savivaldybių administracijose (2.5 skyrius), pateikti diskusijas ir tolesnių tyrimų perspektyvas (2.6 skyrius). Teorinio ir empirinio tyrimo pagrindu formuluojamos darbo išvados bei rekomendacijos.

**Teorinis pagrindimas** atliekamas analizuojant mokslinę, daugiausia viešojo valdymo, literatūrą. Pradžioje, siekiant atskleisti viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo teorinį diskursą, pateikiamos metodologinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektų interpretacijos bei inovacijų ir inovacijų proceso teorinės nuostatos, apimančios viešojo valdymo teorijų ir modelių raidos kontekstą, šiuolaikines metodologines trajektorijas, reikšmę modernizuojant viešąjį sektorių, inovacijų sampratos ir tipologijos apibrėžtį, proceso eigos modelius bei inovacijų proceso valdymo ypatumus viešajame ir privačiame sektoriuose. Toliau atliekama teorinė inovacijų proceso trikdžių analizė, išskiriant trikdžių atsiradimo priežastis, tipologiją bei identifikuojant esminius vidaus ir išorės trikdžius. Taip pat analizuojamas trikdžių valdymas, aptariant pokyčių ir inovacijų proceso trikdžių valdymo modelius bei nustatant trikdžių valdymo vidaus ir išorės priemones.

Teorinės analizės pagrindu parengiamas ir charakterizuojamas teorinis viešojo sektoriaus trikdžių valdymo modelis, kuriuo vadovaujantis atliekamas empirinis tyrimas Lietuvos savivaldybių administracijų kontekste. Teorinėje darbo dalyje identifikuoti trikdžiai, struktūriniai inovacijų proceso trikdžių valdymo elementai ir išskirti jų tarpusavio sąveikos ryšiai leidžia nustatyti atskirų empirinio tyrimo etapų tikslus, uždavinius bei formuluoti interviu ir apklausos klausimus.

**Teoriniai tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizės, lyginimo, loginio skirstymo ir klasifikavimo, interpretavimo, apibendrinimo, dedukcijos, teorinio modeliavimo. Naudojant išvardintus metodus tyrinėjama, vertinama mokslinė literatūra, identifikuojami ir klasifikuojami trikdžiai, palyginami ir išskiriami trikdžių valdymo ypatumai, daromos išvados, išskiriant bendrus dėsningumus, o iš jų gaunamos naujos žinios, leidžiančios kritiškai įvertinti trikdžių teorinius aspektus bei apibendrinti trikdžių valdymo specifiką. Vadovaujantis teoriniais aspektais, parengiamas teorinis trikdžių valdymo modelis.

Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose **empirinis tyrimas** atliekamas vadovaujantis mokslinės literatūros pagrindu, parengtu teoriniu viešojo sektoriaus trikdžių valdymo modeliu. Tyrimo tikslas - išnagrinėti inovacijų proceso trikdžių valdymo specifiką Lietuvos savivaldybių administracijose ir, vadovaujantis apibendrintais rezultatais, suformuoti viešojo sektoriaus trikdžių valdymo koncepciją Lietuvos savivaldybių administracijose.

Atliekant empirinį tyrimą, remiamasi trianguliacijos principu, kurio pagrindu tiriamas reiškinys analizuojamas iš kelių pozicijų. Taikant kelis tyrimo metodus, siekiama išvengti duomenų, jų analizės ir išvadų šališkumo, vienpusiškumo ir užtikrinti tyrimo objektyvumą, reprezentatyvumą bei geresnį tiriamo objekto suvokimą (Kardelis, 2005; Collis, Hussey, 2009; Cooper, Shindler, 2014).

Empirinį tyrimą sudaro keturi vienas kitą papildantys etapai: 1) vadovaujantis antrinės duomenų analizės rezultatais, identifikuojami ir palyginami viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžiai bei su jais susiję veiksniai Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse; 2) vadovaujantis strateginių dokumentų ir teisės aktų analize, nustatomos Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų proceso politinės, teisinės ir institucinės aplinkos sąlygos (analizuoti ES, LR ir savivaldybių strateginiai dokumentai ir teisės aktai, n=203); 3) vadovaujantis ekspertų interviu duomenimis, nustatomi pagrindiniai inovacijų procesus trikdantys veiksniai ir galimos jų sumažinimo ar panaikinimo priemonės savivaldybių administracijose (ekspertai – centrinės valdžios, mokslo, gyventojų bendruomenių atstovai, n=10); 4) vadovaujantis apklausos duomenų analize, identifikuojami didžiausi inovacijų proceso trikdžiai ir reikšmingiausios jų valdymo priemonės bei įvertinama inovacijų proceso trikdžių valdymo aplinka Lietuvos savivaldybių administracijose (respondentai – Lietuvos savivaldybių administracijų valstybės tarnautojai, n=118).

#### ***Empiriniai tyrimo metodai:***

- *duomenų rinkimo metodai:* antrinių duomenų analizė; ES, Lietuvos Respublikos strateginių dokumentų ir norminių teisės aktų analizė; ekspertų interviu; anketinė apklausa. Naudojant išvardintus metodus, analizuojami antriniai statistiniai Inovacijų suvestinės 2010 (Innobarometer, 2011) ir Inovacijų švieslentės 2013 (Scoreboard, 2013) duomenys, dokumentai ir teisės aktai, atliekamas su inovacijų procesais susijusių išorės ekspertų interviu bei anketinė savivaldybių administracijų valstybės tarnautojų apklausa.
- *duomenų apdorojimo metodai:* lyginimo, struktūrinės analizės, dažnių, porinių dažnių, sąsajų lentelių sudarymas ir koreliacinė analizė. Naudojant išvardintus metodus, analizuojami surinkti duomenys, pateikiami tyrimo rezultatai, kurių pagrindu papildoma ir pagrindžiama viešojo sektoriaus trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose. Antriniai, interviu ir apklausos duomenys apdorojami naudojant „Microsoft Office Exel 2007“ programą bei kompiuterinį IBM SPSS Statistics 23.0 paketą.

Teorinio ir empirinio tyrimo duomenų pagrindu parengiama inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose. Pateikiamos ginamųjų teiginių diskusijos ir nurodomos tolesnių tyrimų gairės. Tyrimo pabaigoje daromos išvados bei atskiroms suinteresuotųjų grupėms pateikiamos trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose rekomendacijos.

**Teorinis darbo reikšmingumas ir mokslinis naujumas.** Inovacijos tampa vienu iš pagrindinių viešojo sektoriaus reformų ir modernizavimo variklių (Vigoda – Gadot ir kt., 2008). Nors viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo tyrimų daugėja, tačiau inovatyvumo viešajame sektoriuje problemos vis dar nesulaukia pakankamo Lietuvos mokslininkų dėmesio.

Išsamiau (išskyrus pavienius atskirų inovacijų aplinkos sąlygų tyrimus centrinės ar vietos valdžios institucijose ar įstaigose) inovacijų proceso trikdžiai ir jų valdymo priemonės Lietuvoje nebuvo analizuoti. Šis disertacinis tyrimas yra bene pirmasis, kuriame kompleksiskai nagrinėjamos Lietuvos viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo tendencijos, ypač vietos savivaldos kontekste. Darbo reikšmingumas ir mokslinis naujumas pasireiškia tuo, kad:

- Išskirta bei pagrįsta viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo reikšmė ir vieta bendrame inovacijų proceso valdymo kontekste.
- Parengtas kompleksinis teorinis viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis.
- Parengta teoriškai pagrįsta bei empirine analize paremta viešojo sektoriaus inovacijų procesų trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose, kurioje:
  - identifikuoti didžiausi Lietuvos savivaldybių administracijose išskylantys inovacijų procesų vidaus ir išorės trikdžiai;
  - nustatytos inovacijų procesų organizacijos vidaus, politinės, teisinės aplinkos sąlygos, taip pat bendradarbiavimo įtaka trikdžių atsiradimui;
  - įvertintas Lietuvos savivaldybių administracijų pasirengimas valdyti inovacijų procesų trikdžius;
  - išanalizuotos, susistemintos viešojo valdymo teorijoje įvardijamos trikdžių valdymo priemonės bei empirinio tyrimo pagrindu identifikuotos reikšmingiausios vidaus ir išorės priemonės, padedančios savivaldybių administracijoms valdyti įgyvendinamų inovacijų procesų trikdžius.

Disertacinis tyrimas padeda atskleisti daugiau analizuotinų probleminių klausimų ir skatina toliau išsamiau, plačiau tirti inovacijų proceso trikdžių ar atskirus Lietuvos viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektus.

**Praktinis darbo reikšmingumas.** Tyrimu bei jo pagrindu parengtomis rekomendacijomis siekiama atkreipti centrinės ir vietos valdžios atstovų, įstaigų, jų struktūrinių padalinių vadovų, personalo, visuomenės, kitų suinteresuotų asmenų dėmesį į inovacijų procesų trikdžių įtaką, jų valdymo problematiką bei reikšmę viešojo sektoriaus inovacijų procesų valdymo kontekste.

Centrinės ir vietos valdžios subjektams tyrimo rezultatai ir rekomenduojami veiksmai gali pasitarnauti formuojant viešojo sektoriaus inovacijų politikos gaires bei tobulinant inovacijų proceso valdymą.

Teorinių pagrindų parengtas viešojo sektoriaus trikdžių valdymo modelis yra universalus ir gali būti praktikoje taikomas:

- centrinio ar vietos lygmens institucijose, įstaigose ar organizacijose nustatant *bendras* inovacijų proceso aplinkos *sąlygas*, identifikuojat dažniausius inovacijų proceso trikdžius bei numatant galimas jų valdymo priemones ir eigą;

- siekiant planuoti ar įgyvendinanti *konkrečias inovacijas*, identifikuojant galinčius atsirasti ar atsirandančius inovacijų proceso trikdžius, jų priežastis ir rengiant bei įgyvendinant trikdžių valdymo strategijas.

Teoriniu ir empiriniu pagrindu parengta viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose gali padėti:

- *geriau suvokti* inovacijų procesų trikdžių įvairovę, vidaus ir išorės aplinkos sąlygų įtaką jų atsiradimui bei reikšmingiausių valdymo priemonių taikymo poreikį ir galimybes *bendrame Lietuvos savivaldybių administracijų veiklos kontekste*;
- *identifikuoti konkrečios savivaldybės administracijos* inovacijų proceso trikdžius (bendrus ar atskiros inovacijos), juos sąlygojančius aplinkos veiksnius bei parinkti tinkamiausias trikdžių valdymo priemones;
- konkrečioje savivaldybės administracijoje *formuoti palankią inovacijų proceso aplinką*, padedančią užkirsti kelią trikdžiams ir sėkmingai įgyvendinti inovacijų procesus.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Disertacinį darbą sudaro įvadas, dvi dalys, darbo išvados, rekomendacijos bei santraukos lietuvių ir anglų kalbomis.

Pirmoji dalis skirta teoriniam tyrimo pagrindimui. Šioje dalyje pateikiamos metodologinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektų interpretacijos, viešojo sektoriaus inovacijų ir inovacijų proceso teorinės nuostatos, inovacijų proceso trikdžių ir jų valdymo viešajame sektoriuje analizė bei teorinių išvalgų pagrindu parengtas teorinis viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis.

Antroje dalyje pristatomas inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose tyrimas. Analizuojami inovacijų proceso trikdžiai ir su jais susiję veiksniai Lietuvoje ir kitose ES šalyse, pateikiama Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų proceso politinės, teisinės aplinkos ir institucinės sistemos apžvalga, identifikuojami inovacijų proceso trikdžiai ir jų valdymo priemonės, įvertinama trikdžių valdymo aplinka, formuojama trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose, pateikiamos diskusijos bei nurodomos tolesnių tyrimų perspektyvos.

Darbo apimtis (be literatūros sąrašo, priedų ir santraukų) yra 226 puslapiai. Darbe pateiktos 29 lentelės ir 68 paveikslai. Literatūros sąrašą sudaro 278 šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikta 11 priedų.

## MOKSLINĖS PUBLIKACIJOS DISERTACIJOS TEMA:

1. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2014). Innovation Process Barriers in Public Sector: a Comparative Analysis in Lithuania and the European Union. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 10-20.
2. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai. *Viešasis administravimas*, 2(38), 41-51.
3. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Inovacijos viešajame valdyme: socialinė tinklaveika. *Viešasis administravimas*, 4(40), 29-37.
4. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regional Formation and Development Studies : Journal of Social Sciences*, 10(2), 46-57.
5. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). Rizikos valdymas viešojo sektoriaus inovaciniuose procesuose. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(4), 607-618.
6. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(2), 187-197.
7. Raipa, A., Buškevičiūtė, J., Giedraitytė, V. (2012). Inovatyvus viešasis valdymas: sėkmės veiksniai. *Viešasis administravimas*, 2(34), 25-35.
8. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Decomposition of Innovation Management in Local Self-Government : Theoretical Analysis. *Socialiniai tyrimai: mokslo darbai*, 3(28), 17-27.
9. Raipa, A., Buškevičiūtė, J., Giedraitytė, V. (2012). Inovatyvus socialiai orientuotų sprendimų pobūdis šiuolaikiniame viešajame valdyme. *Socialinis darbas: mokslo darbai*, 11(1), 48-58.
10. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija : metodologinis aspektas. *Tiltai*, 59(2), 1-14.

### Vadovėliai:

1. Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė, V., Nefas S. (2016). *Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai*: Vadovėlis. Vilnius: Teisinės informacijos departamentas.

### Pranešimai konferencijose:

1. Giedraitytė, V. (2014). Viešojo sektoriaus inovacinių procesų trikdžių lyginamoji analizė Lietuvoje ir Europos Sąjungos šalyse. *Konferencija „XXI a. iššūkiai jaunajam mokslininkui politikos, vadybos ir viešojo administravimo srityse“*. 2014 m. birželio 12 d., Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.



2. Giedraitytė, V. (2013). The Organizational Culture as the Factor of Public. Sector Risk Management: Theoretical Analysis. *Tarptautinė mokslinė virtuali konferencija Public Administration In Central Europe: In Search Of Tradition*. 2013 m. lapkričio 7-8 d. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
3. Giedraitytė, V. (2012). Decomposition of Innovation Management in Local Self-Government. *Tarptautinė mokslinė konferencija "Good Governance in Local Self – government: European and National Trends"*. 2012 m. spalio mėn. Šiaulių universitetas, Šiauliai.

# 1. TEORINIS VIEŠOJO SEKTORIAUS INOVACIJŲ PROCESO TRIKDŽIŲ VALDYMO DISKURSAS

*Pirmoje dalyje, siekiant identifikuoti ir geriau suprasti inovacijų proceso trikdžių valdymo tendencijas viešajame sektoriuje, pateikiamas teorinis inovacijų proceso trikdžių valdymo diskursas. Dalyje nagrinėjamos metodologinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektų interpretacijos, apibrėžiamos inovacijų ir inovacijų proceso teorinės nuostatos, atliekama inovacijų proceso trikdžių ir jų valdymo viešajame sektoriuje teorinė analizė, taip pat pateikiamas ir charakterizuojamas teorinės analizės pagrindu suformuotas viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis, aptariamos jo pritaikymo galimybės vietos savivaldos lygmenyje.*

## 1.1 Metodologinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektų interpretacijos

### 1.1.1 Inovacijų proceso valdymas viešojo valdymo teorijų ir modelių raidos kontekste

Viešojo valdymo moksliniuose tyrimuose, inovacijoms ir inovacijų procesų valdymui viešajame sektoriuje daugiausia dėmesio imta skirti tik XX a. pabaigoje, tačiau viešojo sektoriaus tobulinimo, reformavimo, modernizavimo ir kitų su inovacijų procesų valdymu susijusių principų galima rasti visame viešojo administravimo paradigmos raidos laikotarpyje. Atsižvelgiant į viešojo administravimo modelių esminių bruožų kaitą, galima stebėti ir esminius inovacijų proceso valdymo elementų pokyčius (žr.1 lentelę).

**1 lentelė.** Inovacijų proceso valdymas viešojo administravimo modelių kontekste

<b>Modeliai</b>	<b>Tradicionis viešasis administravimas</b>	<b>Naujoji viešoji vadyba</b>	<b>Naujasis viešasis valdymas</b>
<b>Sąlygos</b>	stabilios;	konkurencingos;	nuolat besikeičiančios;
<b>Inovacijų paplitimas</b>	vientisos;	išsklaidytos;	įvairiapusės;
<b>Inovacijų pobūdis</b>	plataus masto, nacionalinės, universalios inovacijos;	daugiau organizacinės formos nei turinio inovacijos;	centrinio ir vietinio lygmens inovacijos;
<b>Inovacijų poreikiai</b>	tiksliai apibrėžti profesionalų;	rinkos sąlygoti poreikiai;	kompleksiniai, nepastovūs, rizikingi;
<b>Tobulinimas</b>	didelio masto kaita, bet mažai pritaikymo galimybių;	vadybiniai procesai, sąnaudų efektyvumo tobulinimai;	permainingas ir nuolatinis tobulinimas;

<b>Strategija</b>	valstybinė;	orientuota į rinką ir klientus;	orientuota į pilietinę visuomenę;
<b>Dalyviai</b>	politikai, valstybės tarnautojai;	pirkėjai ir tiekėjai; klientai ir rangovai;	visuomenės lyderiai;
<b>Valdymas</b>	hierarchinis;	paremtas rinka	tinklinis, paremtas partneryste ir bendradarbiavimu;
<b>Pagrindinis tikslas</b>	viešosios gėrybės;	viešasis pasirinkimas;	viešosios vertybės;
<b>Politikos formuotojų vaidmuo</b>	vadovai;	pareiškėjai, komisijų nariai;	lyderiai, aiškintojai;
<b>Viešojo sektoriaus vadybininkų vaidmuo</b>	„klerkai ir kankiniai“;	efektyvumo ir paklausos didintojai;	„atradėjai“;
<b>Gyventojų vaidmuo</b>	klientai.	paslaugų gavėjai.	bendrakūrėjai.

Šaltinis: Hartley, 2005.

M. Weber (1992; 1997) biurokratijos teorijos, W. Wilson (1992), F. Goodnow politikos ir administravimo dichotomijos, F. W. Taylor, H. Fayol, mokslinės vadybos pritaikymo viešajame administravime principų, L. Gullick POSDCORB abreviatūros pagrindu (Shafritz, Hyde, 1992) suformuoto *tradicinio (klasikinio) viešojo administravimo modelio* esminiai bruožai apima griežto teisinio reguliavimo ir centralizuotos valdymo sistemos vyravimą, hierarchijos, kompetencijos ir viešojo intereso iškelimą (Lane, 2001).

Vadovaujantis tradicinio viešojo administravimo modelio principais, viešojo sektoriaus inovacijų procesuose pagrindinis vaidmuo priklauso centrinės ir vietos valdžios politikams, apibrėžiantiems radikaliai naujos politikos rėmus, formuojantiems visuomenės nuomonę, siekiantiems jos palaikymo, užtikrinantiems politinių partijų pritarimą priimant inovacijų procesams reikalingus teisės aktus. Politikos formuotojai veikia kaip inovacijų proceso įgyvendinimo vadovai, formuojantys teisinį reguliavimą ir palaikantys plataus masto pokyčius, o konkrečius inovacijų įgyvendinimo proceso veiksmus atlieka biurokratinėje organizacinėje valdymo struktūroje veikiantys valstybės pareigūnai. Valdininkai veikia arba kaip „klerkai“, akylai pritariantys ir paklustantys politinei valiai, arba kaip „kankiniai“, turintys savo požiūrį ir nuomonę, tačiau ir toliau įgyvendinantys politinius sprendimus, jų nekomentuodami (Hartley, 2005).

Tradicinio viešojo administravimo paradigmos nulemtas stagnacinis viešasis valdymas, viešojo sektoriaus sustabarėjimas ir realaus įgyvendinimo stoka (Lane, 2001), politinio ir profesinio dominavimo sąlygotas gyventojų, kaip viešųjų paslaugų gavėjų, nuomonės nepaisymas ir izoliavimas nuo inovacijų proceso eigos (Hartley, 2005), XX a. 7-ajame dešimtmetyje sudarė prielaidas formuotis *naujojo viešojo administravimo* doktrinai. Jos tikslas – tobulinti wilsoninę – vēberinę biurokratinę valdymo sistemą, skatinti viešojo

administravimo modernizavimo procesus bei viešojo valdymo procesuose plėtoti ir demokratinius principus (Lane, 2001).

7 – 8-ajame XX a. dešimtmečiuose, paskatinti ir remdamiesi privataus sektoriaus teorija bei praktika, viešojo administravimo mokslininkai atkreipė dėmesį į inovacijas ir inovacijų proceso valdymą. Ch. Bason (2014) teigimu, tuo metu viešojo sektoriaus inovacijos buvo labiau mokslinių tyrimų objektas. Viešojo valdymo praktikoje mokslinės žinios buvo pritaikomos retai, tačiau vėliau naujosios viešosios valdybos doktrina ėmė keisti tiek mokslininkų, tiek praktikų požiūrį į inovacijų vietą viešajame sektoriuje.

XX a. paskutiniųjų dešimtmečių globalūs pasaulio žemėlapis, socialinių sferų, vertybių tarpusavio santykių pokyčiai reikalavo tolesnių viešojo valdymo reformų, siekiant efektyvesnių sprendimų, geresnio viešųjų programų ir projektų įgyvendinimo (Pollitt, Bouckaert, 2003). Besiformuojanti *naujosios viešosios vadybos* teorija ir praktika skatino privataus sektoriaus vadybos metodų taikymą, demokratijos ir inovacijų plėtrą, dėmesį skiriant efektyvumo ir veiksmingumo didinimui, politikos formavimo ir administravimo atskyrimui nuo paslaugų teikimo, paslaugų gavėjų įtraukimui į sprendimų priėmimo procesus, horizontalios valdymo struktūros įtvirtinimui, konkurencinių sąlygų įtvirtinimui, orientavimuisi į veiklos rezultatus, rinkos galimybių išnaudojimui, viešųjų vertybių ir paslaugų „marketizavimui“, „privatizuotam“ (nevyriausybiniam) reguliavimui (Ferlie ir kt., 1996; Raipa, 2009).

Naujosios viešosios vadybos doktrinoje, inovacijoms viešajame sektoriuje skirtas dar didesnis dėmesys. Ch. Bason (2014), cituodamas D. Osborne ir T. Gaebler, pabrėžia, kad XX a. pabaigos mokslininkai ir praktikai ėmė diskutuoti apie tai, jog siekiant prisitaikyti prie naujų iššūkių ir galimybių, inovacijos viešajame sektoriuje turi būti suvokiamos ne kaip „galimos“, bet kaip „būtinės“ (Bason, 2014). Viešojo sektoriaus inovacijų procesų valdyme daugiausia dėmesio skirta įgyvendinamųjų agentūrų kūrimui, tiekėjų – pirkėjų sklaidai. Politikų vaidmuo inovacijų procesuose išliko, tačiau daugiau funkcijų perduota viešojo sektoriaus vadybininkams, siekiantiems efektyvumo ir paslaugų kokybės, didesnis dėmesys skirtas gavėjų pasitenkinimui viešosiomis paslaugomis (Hartley, 2005).

Naujosios viešosios vadybos dėmesys paslaugų gavėjų poreikiams įgyvendinant inovacijas, leido pagerinti kai kurias atskiras viešąsias paslaugas (Hartley, 2005), tačiau piliečio laikymas tik paslaugos gavėju (klientu, vartotoju) buvo netikslus, nes piliečio, turinčio konstitucines teises, laisves ir pareigas vaidmuo yra žymiai platesnis nei vartotojo. Jis gali būti ne tik paslaugos gavėjas, tačiau ir mokesčių mokėtojas, rinkėjas ar administracinės atsakomybės subjektas (Gudelis, Patapas, 2010).

Naujosios viešosios vadybos kritikų teigimu (Isett, 2011), privataus ir viešojo sektoriaus tikslai yra skirtingi, todėl iš privataus sektoriaus perimtų tikslų formulavimas ir įgyvendinimas yra sunkiai pritaikomas viešajame sektoriuje. Atsižvelgus į kritiką, XX a. pradžioje pradėdamas formuoti naujas viešojo administravimo modelis, kuriame vyratų ne vien rinkos principai, tačiau ir demokratiniai, piliečių dalyvavimu paremti sprendimai (Hartley, 2005).

XX - XXI a. sandūra ir XXI a. pirmoji pusė pasižymi naujosios viešosios vadybos evoliucionavimu į vadinamąją *naująją (gerąją) viešąją valdymą*, kurio metodologiniai aspektai tampa nauja viešojo valdymo tyrimų kryptimi. Viešojo sektoriaus teoretikai W. Drechler,

B. Guy Peters, D. F. Kettl, E. Klijn, J.E. Lane, St. Osborne, M. Potuček ir kt. formuoja naujojo viešojo valdymo kriterijus, apibendrina naujosios viešosios vadybos raidą, formas ir galimybes (Hartley, 2005; Raipa, 2011).

Naujojo viešojo valdymo turinį sudaro viešosios politikos formavimas, įgyvendinimas ir vertinimas, jungiantis įvairias šiuolaikines viešojo intereso interpretacijas ir ateities vizijas. Šis modelis remiasi principais, išryškinančiais mišrų (viešojo, verslo, nevyriausybinių sektorių) organizacijų ir tinklinių struktūrų formavimą, bendruomeniškumo plėtojimą, pilietinių organizacijų vystymą, palankios erdvės įtraukiant piliečius į sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą sukūrimą, analitinių sprendimų priėmimą, strateginio valdymo ir mąstymo tobulinimą, viešųjų organizacijų veiklos viešumo, skaidrumo, kontrolės ir atsakomybės stiprinimą, tarnautojų mokymą ir lavinimą, gebėjimą derinti vidaus ir išorės sąlygas ir kt. (Potuček 2004; McNabb, 2009; Raipa, 2011).

Identifikuojant viešojo sektoriaus inovacijų ir inovacijų proceso valdymo vietą naujojo viešojo valdymo kontekste, viešojo sektoriaus inovacijos išskiriamos tarp kitų struktūrinių elementų (Potuček, 2004; Hartley, 2005; McNabb, 2009; Osborne, Brown, 2011). Naujojo viešojo valdymo elementai yra tarpusavyje susiję, sąlygoja vieni kitus, todėl, galima teigti, kad viešojo sektoriaus inovacijos padeda vystyti kitiems valdymo elementams, o pačių inovacijų procesų valdymas priklauso nuo naujojo viešojo valdymo elementų įgyvendinimo viešojo sektoriaus organizacijose lygio ir kokybės (žr. 2 pav.).



2 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų vieta naujojo viešojo valdymo elementų kontekste

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Potuček, 2004; Hartley, 2005; McNabb, 2009; Osborne, Brown, 2011.

Inovacijų procesų valdyme naujojo viešojo valdymo doktrina atgaivina politikos formuotojų, kaip lyderių vaidmenį. Politikų uždavinys yra sukurti inovacijoms palankią politinę aplinką ir teisinę bazę, tuo tarpu viešojo administravimo subjektų uždavinys - rūpintis teisės aktų įgyvendinimu, inovacijų procesams būtinų išteklių suradimu ir bendradarbiavimo užtikrinimu. Viešojo sektoriaus organizacijos, įgyvendindamos inovacijų procesus, turėtų skatinti kūrybingumą, nebijoti imtis iniciatyvos, tačiau kartu atsižvelgti į politines gaires, gauti grįžtamąjį ryšį iš piliečių ir kitų suinteresuotųjų (Hartley, 2005).

Apibendrinant galima pastebėti, kad tarp viešojo valdymo modelių nėra griežtos ribos, todėl šiuolaikinių demokratinių valstybių viešajame administravime esama visų modelių bruožų (Pierre, Guy Peters, 2013). Naujasis viešasis valdymas neretai įvardijamas kaip besivystantis metavaldymas (valdymo valdymas), siekiantis apjungti tradicinio viešojo administravimo, rinkos elementų bei XXI a. tinklaveikinių struktūrinių junginių galimybių išnaudojimą viešojo sektoriaus veikloje (Bouckaert, Halligan, 2008; Meuleman, 2008; Osborne, 2010; Guy Peters ir kt. 2015). Siekiant spręsti teorines ir praktines inovacijų procesų valdymo problemas, naujojo viešojo valdymo doktrinos kontekste, išskiriamos metodologinės viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo trajektorijos.

### 1.1.2 Šiuolaikinės inovacijų proceso valdymo metodologinės trajektorijos

Šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis viešojo valdymo metodologijos, kaip teorijų, modelių, metodų ir procedūrų naudojimas yra sudėtingas tiek teoriniame, tiek praktiniame lygmenyje. Naujajai viešajai vadybai evoliucionuojant į naująjį viešąjį valdymą, viešojo sektoriaus inovacijų metodologinės trajektorijos tampa ypač svarbiu veiksmu modernizuojant viešąjį sektorių, įtvirtinant humanistines valdymo formas, formuojant valstybės strategines nuostatas bei politikos įgyvendinimo priemones (Melian – Gonzalez ir kt., 2010; Raipa, 2010).

XXI a. tyrėjams ir praktikams vis dažniau pabrėžiant (Bason, 2014) viešojo sektoriaus inovacijų būtinumą, reikšmingomis tampa mokslinės bei valstybės strateginės nuostatos, orientuotos į inovatyvių idėjų kūrimą bei inovacinę praktiką.

Analizuojant viešojo valdymo pokyčius, inovacijas, jų procesus, išskiriamos šiuolaikinės viešojo valdymo metodologinės trajektorijos. Aiškinant viešosios vadybos evoliucijos priežastis ir kryptis, jos siekia modeliuoti teorines ir praktines galimybes, numatyti tendencijas, argumentuoti naujojo viešojo valdymo formavimosi rodiklius, organizacijų išorės aplinką, suvokti nuolat vykstančius globalizacijos pokyčius, jų poveikį viešojo valdymo vystymuisi bei suprasti metodologinių instrumentų paieškos svarbą viešojo valdymo kaitos sąlygomis (Raipa, 2010).

Inovacijos jau nėra išimtinai privataus sektoriaus privilegija. Inovatyvių idėjų, metodologijų taikymas viešajame sektoriuje būtinas, tačiau inovacijų rengimas ir įgyvendinimas yra rizikinga vadybinė veikla, reikalaujanti papildomų pastangų ir galinti duoti ne-prognuozuojamus rezultatus (Pollitt, 2011).

Inovatyvių pokyčių viešajame sektoriuje pobūdis dvejopas (Bekkers ir kt., 2011):

1. Viešojo valdymo struktūros, rengiant ir įgyvendinant valstybines strategijas ir programas, privalo politiškai ir teisiškai *įtvirtinti bei užtikrinti palankias sąlygas inovatyviam ekonominiam vystymuisi*, žinių ekonomikos ir aukštųjų technologijų plėtočiai.

2. *Viešasis sektorius* turi būti *grindžiamas inovatyviu valdymu*, gebėti prisitaikyti prie globalių pokyčių, sėkmingai spręsti globalias ir lokalias problemas, įtvirtinant esmines demokratinio valdymo vertybes, naudojant tarpsektorinės integracijos galimybes bei užtikrinant bendrą visų institucijų socialinę atsakomybę.

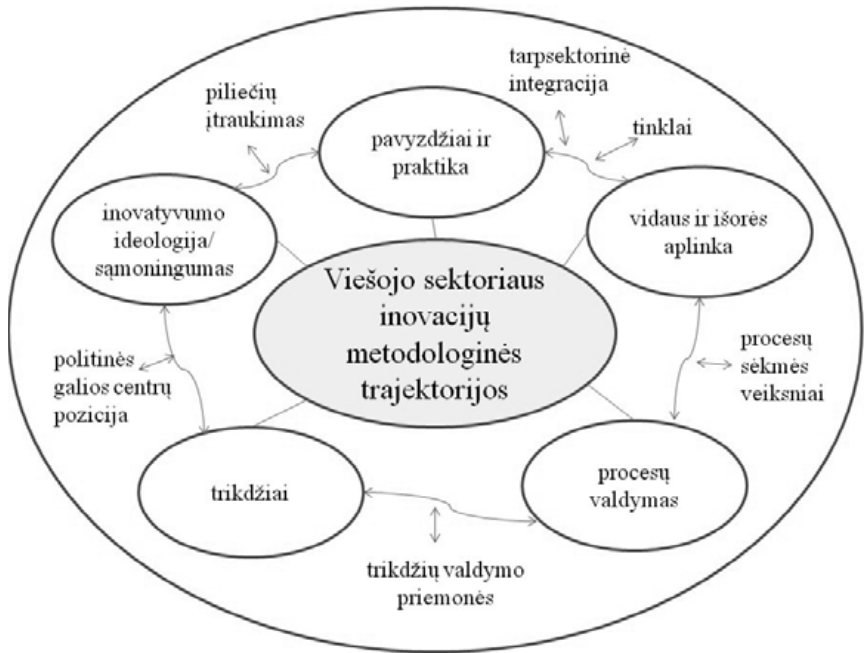
Išskiriant viešojo sektoriaus inovacijų procesų valdymo metodologinius aspektus, pabrėžiami (Pollitt, 2011; Bason, 2014) tokie veiksniai, kaip:

1. *Sąmoningumas* - inovacijų viešajame sektoriuje būtinumo suvokimas. Inovacijas reikėtų suvokti kaip tikslą, kuriuo siekiama pateikti inovatyvų produktą, paslaugas, strategiją, programą ir kitas valdymo priemones.
2. *Pavyzdžiai ir praktika*, t.y. mokslinėmis išvadomis bei nuostatomis paremta geriausias inovacinės praktikos sklaida.
3. *Trikdžiai* - problemos ir dilemos su kuriomis susiduria viešojo sektoriaus organizacijos ir kurios lemia sunkų, ilgą ar toliau neįmanomą inovacijų procesų įgyvendinimą. Svarbus ne tik inovacijų proceso trikdžių suvokimas, tačiau ir sąmoningumo, kad būtina stengtis juos naikinti, stiprinimas.
4. *Inovacinės veiklos praktikavimas*, apimantis inovacijų proceso įgyvendinimą skatinančių sąlygų sudarymą bei suvokimą, kad nereikia laukti „įkvėpimo prošvaisčių“, o būtina aktyviai veikti.

Viešojo sektoriaus inovacijų proceso pažinimas siejamas (Bloch, Bugge, 2013) su inovacijų sistemos teorija, pabrėžiančia inovacijų proceso priklausymą nuo įvairių dalyvių vaidmens ir sąveikos. Išskiriama tinklinio ir bendruomeninio valdymo, viešosios – privačios partnerystės reikšmė inovacijų procesams (Box, 2008). Kartu pabrėžiama (Christensen ir kt., 2007; Pollitt, 2011; Bloch ir M. M. Bugge, 2013), kad inovacijų procesus veikia formali ar neformali organizacijos aplinka, apimanti teisės normas, socialines elgesio taisykles, techninius standartus ir pan. Todėl, siekiant suvokti viešojo sektoriaus organizacijų inovacijų procesus, siūloma (Bloch, Bugge, 2013) nagrinėti ir suprasti inovacijų proceso visumą, apimančią:

- viešųjų paslaugų prigimtį;
- viešojo sektoriaus organizacijų sąveiką su kitų sektorių subjektais;
- inovacijų proceso kontekstą viešojo sektoriaus organizacijose.

Vadovaujantis viešojo valdymo tyrėjų teiginiais (Thom, Ritz, 2004; Christensen ir kt., 2007; Box, 2008; Pollitt, 2011; Osborne, Brown, 2011; Bloch, Bugge, 2013, Bason, 2014), galima tvirtinti, kad pagrindinės viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo metodologinės trajektorijos yra susijusios su inovatyvumo ideologija ir sąmoningumu, pavyzdžiais ir praktika, išorės ir vidaus veiksnių sąlygojama inovacijų proceso aplinka, inovacijų proceso trikdžiais bei inovacijų proceso valdymo aspektais. Išskirtos metodologinės trajektorijos gali persipinti tarpusavyje, taip pat gali (ir turi) būti veikiamos bei pačios veikti naujojo viešojo valdymo elementus (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Viešojo sektoriaus inovacijų metodologinės trajektorijos

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Thom, Ritz, 2004; Christensen ir kt., 2007; Box, 2008; Pollitt, 2011; Osborne, Brown, 2011; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014.

Viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo metodologinės trajektorijos siejamos su tokiais esminiais naujojo viešojo valdymo elementais, kaip:

- *politinės galios centrų pozicija*, lemianti „politinės paramos“ reikšmę formuojant ir įgyvendinant inovatyvias viešąsias programas bei projektus (Osborne, Brown, 2011);
- *piliečių įtraukimas* į sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą, siekiant skatinti novatoriškus visuomeninių problemų sprendimus ir visuomenės pritarimą viešojo sektoriaus inovacijoms (Thom, Ritz, 2004);
- *tarpsektorinė integracija*, visų rūšių ir lygių valdžios bei verslo struktūrų *partnerystės* formų įvairovė bei reikšmė inovacijų proceso eigai;
- *tinklinių valdymo formų* pritaikymas viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdyme (Box, 2008; Christensen ir kt., 2007);
- *inovacijų proceso sėkmės veiksniai* (inovatyvios aplinkos sudarymas, inovacijų proceso strategijos rengimas, rizikos valdymas, inovacijų kultūros įtvirtinimas ir kt.);
- *iškylančių inovacijų proceso trikdžių ir jų valdymo priemonių identifikavimas* (Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014).

XXI a. pirmoje pusėje viešojo sektoriaus inovacijų moksliniai tyrimai įgauna platesnį mastą. Tyrėjams, analizuojantiems viešojo sektoriaus inovacijas ir inovacijų proceso valdymą, jau dažnai pakanka vien tik viešojo valdymo mokslinės literatūros, kuri pagal tyri-



mo metodologiją ir domėjimosi sritis gali būti skirstoma (Bhatta, 2003; Glor, 2003, 2006; Agolla, Van Lill, 2013; Borins, 2014; Bason, 2014) į kelias grupes (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė.** Viešojo sektoriaus inovacijų literatūra

Metodolo- gija	Domėjimosi kryptis		
	Inovacijos	Viešojo sektoriaus antrenerystė	Inovatyvios organizacijos
<b>Atvejų ana- lizė</b>	Behn, 1988,1991; Golden, 1990; Barze- lay, 1992; Straussman, 1993; Deyle, 1994; Levin, Sanger, 1994; Moore, 1995; Borins, 2000; Walker, 2003; Bovaird, Loffler, 2009; Cels, de Jong, Nauta, 2012.	Roberts, King, 1991, 1992, 1996; Howard, 2001; Bartlett, Dibben, 2002; Bernier, Haf- si, 2007; Petchey, Williams, Carter, 2008.	Schall, 1997; Light, 1998; Bhatta, 2003; Glor, 2003, 2006; Donahue, 2008; Carstensen, Bason, 2012; Agolla, Van Lill, 2013; Ba- son, 2014.
<b>Statistiniai tyrimai</b>	Borins, 1991, 1998, 2000, 2001, 2006; Walker, Jeanes, Ro- wlands, 2002; Walker, 2006; Berry, Berry, 2007; Hartley, Do- wne, 2007; Farah, Spink, 2008; Hartley, 2005, 2008; Wu, Ma, Yang, 2009.	Teske, Schneider, 1994; Mintrom, 1997; Mintrom, Vergari, 1998; Carter, Scott, 2004; Considine, Lewis, Alexander, 2009; Mack, Green, Ve- dlitz, 2008; Teodo- ro, 2011.	Osborne, 1998; Lonti, Verma, 2003; Boyne ir kt., 2005; Vigoda-Gadot ir kt., 2008; Osborne, Chew, McLaughlin, 2008; Da- manpour, Schneider, 2008; Walker, 2008; Dammanpour, Walker, Avellaneda, 2013; Salge, 2010; Walker, Da- manpour, Devece, 2010; Salge, Vera, 2012; Bernier, Hafsi, Deschamps, 2012; Nolan, 2012; Walker, 2014.

*Šaltinis:* parengta autorės, vadovaujantis Bhatta, 2003; Glor, 2003, 2006; Agolla, Van Lill, 2013; Borins, 2014; Bason, 2014.

Atsižvelgiant į tyrimų metodologijos kryptis, išskiriama atvejų studijų ir statistinių tyrimų mokslinė literatūra, o pagal mokslinių tyrimų domėjimosi kryptis, skirstoma į inovacijų, viešojo sektoriaus antrenerystės ir inovatyvių organizacijų mokslinę literatūrą (Borins, 2014). Inovacijų mokslinėje literatūroje analizuojama viešojo sektoriaus inovacijų samprata, vystymasis, rezultatai, inovacijų procesus skatinantys ir trikdantys aplinkos veiksniai ir pan. Antrenerystės mokslinė literatūra yra susijusi su viešojo sektoriaus personalo kompetencija ir motyvacija, o inovatyvių organizacijų literatūra analizuoja viešojo sektoriaus organizacijų gebėjimus lengvai ir sėkmingai įgyvendinti inovacijų procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus inovacijų proceso metodologinės trajektorijos atspindi tarpusavyje susijusius ir vienas kitą veikiančius naujojo viešojo valdymo elementus, kur išskiriama ir inovacijų proceso trikdžių valdymo reikšmė. Nors viešasis sektorius, įgyvendindamas inovacijų procesus, turi daug ko pasimokyti iš privataus

sektoriaus, tačiau, akcentuojama, kad viešojo sektoriaus inovacijų metodologijoje turėtų būti siekiama identifikuoti ir aiškiai apibrėžti viešojo sektoriaus kontekstą bei, atsižvelgus į jį, numatyti inovacijų proceso valdymo priemones bei metodus.

### 1.1.3 Inovacijų proceso reikšmė modernizuojant viešąjį sektorių

Šalys, ypač postkomunistinės erdvės, susiduria su „paveldėtais“ ir naujai išskylančiais iššūkiais, atsirandančiais dėl skirtingo išsivystymo lygio, ekonominių krizių ar nepakankamo viešojo valdymo doktrinos koncepcijų taikymo, mažinant viešųjų programų sąnaudas ir viešąsias išlaidas (Drechler, 2004). Valstybių vyriausybės, siekdamos įveikti XXI a. pokyčių sąlygojamas problemas, privalo surasti naujus valdymo kelius, susijusius su naujojo valdymo modelio principų taikymu tradicinėse biurokratinėse hierarchijose, funkcijų, veiklos ir informacijos valdymu, visuomeninių ir tarpasmeninių įgūdžių vystymu ir naudojimu, vertinimu, atskaitomybe, tikėjimu ir pasitikėjimu valdžia, investavimu į žmogiškąjį kapitalą, visuomenės įtraukimu ir dalyvavimu, pamatinių strateginių vertybių keitimu ir pan. (McNabb, 2009; Laegreid, Verhoest, 2010).

Taigi, naujojo viešojo valdymo kontekste, globali visuomenė ir jos sąlygoti pokyčiai iš viešųjų organizacijų reikalauja reformuoti viešąjį administravimą, modernizuoti valdymo metodus, keisti tikslų siekimo būdus. Tai įmanoma pasiekti viešojo valdymo organizacijoms vystant originalias idėjas. Inovatyvūs sprendimai, inovacijų proceso įgyvendinimas viešajame valdyme įvardijami (Isaksen, Tidd, 2006; Raipa, 2009; Bučinskas ir kt., 2012; Agolla, Van Lill, 2013) kaip vieni esminių viešojo sektoriaus modernizavimo veiksmų.

Vadovaujantis XXI a. pradžios viešojo valdymo mokslininkų (Pollitt, Bouckaert 2003; Thom, Ritz, 2004; Duranni, 2008; Agolla, Van Lill, 2013; Bason, 2014; Borins, 2014) teiginiais, išskiriami esminiai inovacijų poreikį viešajame sektoriuje sąlygojantys veiksniai:

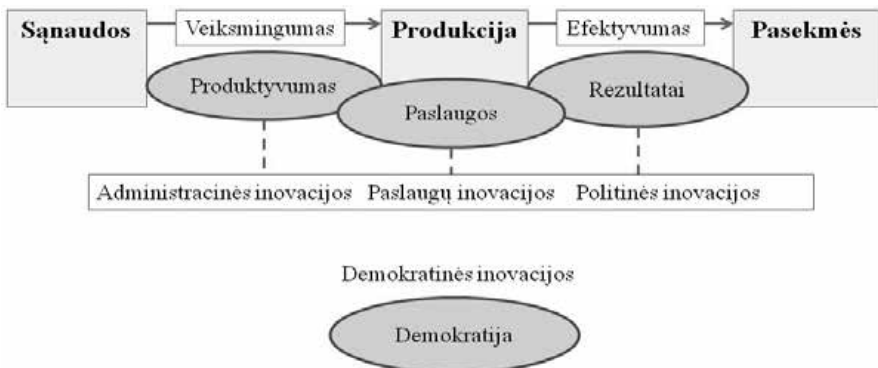
- *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimo būtinybė*, siekiant efektyvesnio mokesčių panaudojimo, biudžeto deficito mažinimo.
- *Didėjantys visuomenės lūkesčiai*. Visuomenė, gaudama kokybiškas, inovacijomis paremtomis, į klientą orientuotas privačias paslaugas, iš viešojo sektoriaus reikalauja gerinti viešąsias paslaugas, didinti viešojo sektoriaus patrauklumą visuomenei.
- *Globalizacija*. Mokesčių, muitų, švietimo, aplinkosaugos, darbo rinkos sritys, ypač veikiamos ekonominės, kultūrinės ir socialinės tarpusavio priklausomybės visame pasaulyje. Viešojo sektoriaus uždavinys - identifikuoti požiūrius ir sprendimus naujoje globalioje aplinkoje, dirbti minimaliai mažindamos riziką bei siekdamos pelnyti naudos iš globalizacijos.
- *Žiniasklaidos įtaka*. Didėjanti žiniasklaidos įtaka, spaudimas ir dėmesys iš viešojo sektoriaus reikalauja greito ir efektyvaus atsako bei reakcijos.
- *Technologijos*. Viešasis sektorius turi spręsti problemą kaip geriausiai ir mažiausiomis išlaidomis galėtų panaudoti naujausias technologijas visuomeniniais tikslais.
- *Demografiniai pokyčiai*. Senėjanti populiacija, didėjantis nedarbas, valstybės finansuojamų ir teikiamų paslaugų paklausa ar konkurencija su privačiu sektoriumi dėl darbuotojų, reikalauja naujų viešojo valdymo sprendimų, surandant papildomus išteklius, gerinant viešojo sektoriaus konkurencingumą.

- *Nenumatyti įvykiai.* Kariniai konfliktai, aktyvi teroristų veikla, stichinės nelaimės reikalauja žaibiškos ir efektyvios inovacijomis grįstos viešojo sektoriaus organizacijų reakcijos.
- *Klimato pokyčiai.* Aplinkosaugos problemos, pvz.: ozono sluoksnio mažėjimas, klimato šiltėjimas, oro, vandens ir žemės užterštumas, verčia tobulinti esmines daugelio valstybių ir jų bendrijų strategijas bei programas.

XXI a. valstybėse, inovatyviai keičiančiose valdžios vaidmenį ir funkcijas, gerinančiose veiklos kokybę, stiprinami valdžios institucijų ryšiai su piliečiais, verslo sektoriumi ir pilietinėmis organizacijomis (Puškorius, Raipa, 2002). Inovacijų proceso eiga bei rezultatai reikšmingi ir pačioms viešojo sektoriaus organizacijoms, nes identifikuojami ir įgyvendinami sprendimai, padedantys koreguoti bendrą organizacijos strategiją bei siekti strateginių tikslų (Bason, 2014).

Viešojo sektoriaus inovacijų pagrindinis tikslas siaurąja prasme - sukurti viešąją vertę, apimančią (Cole, Partson, 2006) išlaidų efektyvumą ir rezultatus. Plačiąja prasme, viešosios vertės kūrimas apima (Bloch, Bugge, 2013) ne tik viešųjų paslaugų efektyvumą, kokybę, vartotojų pasitenkinimą, paklausos didėjimą, tačiau ir socialinio pobūdžio rezultatus, kaip socialinės sanglaudos, lygybės, saugumo, skurdo mažinimo, išsilavinimo lygio didėjimą, sveikatingumo gerėjimą, teisėtumą, visuomenės pasitikėjimą, viešojo sektoriaus atsakomybę.

Išskiriant ir detalizuojant inovacijų proceso metu sukuriamus viešosios vertės tipus, gali būti remiamasi Ch. Bason (2014) išvystyta koncepcija (žr. 4 pav.).



4 pav. Keturi viešojo sektoriaus inovacijų sukurti viešosios vertės tipai

Šaltinis: Bason, 2014.

Koncepcija apima tokius su sąnaudomis, pasekmėmis bei atskiromis inovacijų rūšimis siejamus viešosios vertės elementus, kaip (Bason, 2014):

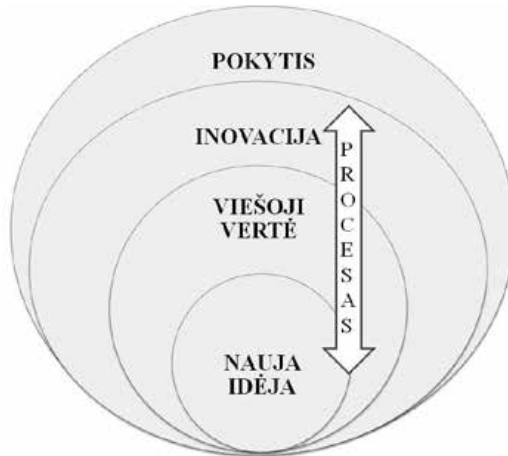
- *Produktyvumas* – geriausias sąnaudų ir našumo balansas teikiant viešąsias paslaugas.
- *Paslaugos* – privataus sektoriaus, gyventojų subjektyvi patirtis ir pasitenkinimas.
- *Rezultatai* – viešojo sektoriaus pageidaujamų ir siekiamų pasekmių išraiška.
- *Demokratija* – piliečių dalyvavimo, įgalinimo, skaidrumo, atsakomybės, lygybės augimas.

Galima teigti, kad nuolatiniai pokyčiai sąlygoja esminių ekonominių, finansinių, politinių sistemų modernizavimo poreikį, kuris neišvaiduojamas be inovacijų procesų ir jų sukurtos įvairių tipų viešosios vertės. Kadangi pabrėžiama (Bason, 2014), jog inovacijų proceso įgyvendinimo metu sunkiausia siekti vieno tipo viešosios vertės, nepažeidžiant kito tipo vertės, siekiant išvengti trikdžių, viešojo sektoriaus organizacijoms būtina apgalvoti strateginius inovacijų proceso valdymo ir vertės matavimo modelius. Siekiant minėtų tikslų, pirmiausia svarbu suvokti viešojo sektoriaus inovacijų sampratą, tipą bei inovacijų proceso eigą.

## 1.2 Viešojo sektoriaus inovacijų ir inovacijų proceso teorinės nuostatos

**Inovacijų samprata.** Žodžio „inovacija“ kilmė siekia XVI a., kai Vidurio Prancūzijoje vartotas žodis „*inovacyon*“, reiškiantis atsinaujinimą, naujo pavidalo jau esančiam daiktui suteikimą (Vijeikis, 2011). Žodis turi lotynišką kilmę, kur „*novus*“ reiškia „*nauja*“, o „*novare*“ – „*naujinti, kurti, išrasti*“ (Harrington, Voehl, 2013).

Šiais laikais inovacijos žodžio naudojimas itin populiarus, tačiau vis dažniau jis vartojamas kaip populiaros retorikos, o ne kaip analitinis terminas, todėl nenuostabu, kad inovacija, kartais net sinonimiškai, siejama su pokyčiu ar išradimu (nauja idėja) (Calabro, 2011). Inovacijos, pokyčio ar išradimo (naujos idėjos) terminų naudojimas, kaip sinonimų, nėra tikslus, tačiau jų sąvokos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios (žr. 5 pav.).



5 pav. Pokyčio, inovacijos ir išradimo ar naujos idėjos sąvokų santykis

Šaltinis: parengta autorės.

„Pokytis“ (lot. *cambiare*, angl. *change*) apibūdinamas (Oxford Advanced Learner’s Dictionary, 2015; Cambridge Advanced Learners Dictionary & Thesaurus, 2015), kaip veiksmas ar procesas, kurio metu kažkas pasikeičia ar pakeičiama. Mokslinėje literatūroje (Brorström, 2015) diskutuojama dėl pokyčio ir inovacijos sampratų, tačiau bendro požiūrio nėra. Pokytis dažniausiai suprantamas platesne prasme, t.y. kaip bet koks kontroliuo-

jamais ar nekontroliuojamas pasikeitimas, kurio metu viena būseną pasikeičia/pakeičiama į kitą. Pokyčiai gali vykti tiek su inovacijų pagalba, tiek ir be jų. Tam, kad pokytis taptų inovacija, jis turi pasižymėti naujumu ir sukurti tam tikrą (geriausiai ilgalaikę) vertę (naudą) (Brorström, 2015). Taigi, pokytis ne visada veda link inovacijų, tuo tarpu kiekviena inovacija visuomet lemia pokyčius.

Inovacijos sąvoka dažnai, netgi mokslinėje literatūroje, tapatinama ir su išradimu ar naujove (Moore, Hartley, 2008). Išradimas - kūrybinio proceso metu sukurta nauja idėja, kurią galima pritaikyti praktikoje. Pats savaime išradimas dar nėra inovacija (gali niekada ir netapti) tol, kol jis, įdėjus pastangų, nebus paverstas vertingu produktu, paslauga ar procesu (Harrington, Voehl, 2013; Maital, Seshadri, 2007; Salter, Alexy, 2014). Taigi, inovacijos samprata yra platesnė ir apima naujų idėjų ar praktikos įgyvendinimą, o išradimai – tik naujos idėjos sukūrimą. Ne viskas kas yra nauja, kartu yra ir inovatyvu. Tik valdymo ir įgyvendinimo dėka, naujas idėjas sėkmingai perkėlus į praktiką ir gavus iš to naudą, jos tampa inovacijomis.

XX a. pirmoje pusėje inovacijų sąvoką apibrėžė Harvardo ekonomikos profesorius J. A. Schumpeter, jas suvokęs kaip procesą, kurio metu išradimas paverčiamas ekonomiškai naudingų ir paklausiu produktu arba paslauga. J. A. Schumpeter inovacijas charakterizavo kaip „kūrybišką griovimą“, padedantį kelti kapitalizmą ir duodantį visuomenei impulsą kurti (Tan, 2004; Bason, 2014).

Mokslininkų darbuose inovacijos sampratos apibrėžimų gausu (žr. 1 priedą), tačiau dažniausiai inovacijos suvokiamos keliomis prasmėmis, t.y. kaip:

- 1) procesas – metodai ir praktika, kurių metu sukurta nauja idėja paverčiama naujais produktais, paslaugomis ar procesais (Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; APSC.GOV.AU, 2006; Moore, Hartley, 2008; Valentinavičius, 2011; Doyle, 2011; Harrington, Voehl, 2013);
- 2) rezultatas – įgyvendinus inovacijų procesą, įdiegtas, praktiškai pritaikytas ir naudojamas naujas produktas, paslauga ar procesas (Waite, 2006; Moore, Hartley, 2008; Valentinavičius, 2011; Harrington, Voehl, 2013).

Apibrėžiant inovacijas, dėmesys skiriamas pokyčių reikšmingumo lygiui ir teigiama (Moore, 2005; Thom, Ritz, 2004), kad pokyčius galima vadinti inovacijomis, tik jei jie nauji, gana dideli bei ilgalaikiai, kad paveiktų organizacijos pobūdį ar tikslinių grupių elgesį. Kalbant apie inovacijų naujumą, pabrėžiama (Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014), kad siekiant inovacijų, nėra būtina sukurti kažką naujo, tačiau reikia surasti naujus jau esamų elementų, žinių ar technologijų derinius (Tan, 2004; Salter, Alexy, 2014). Taigi inovacijos nebūtinai privalo būti visiškai naujos. Jomis galima laikyti ir jau egzistuojančių elementų naujas kombinacijas, tačiau inovacijų sąlygoti pakeičiai turi būti ženklūs bei ilgalaikiai.

A. Baregheh ir kt. (2009), analizavę įvairių sričių mokslininkų pateiktas inovacijų sampratas, pabrėžė, kad vieningos inovacijos sampratos mokslinėje literatūroje trūkumas gali sukurti neaiškumą, todėl išskyrė būdingiausias inovacijų sampratos bruožus, susijusius su inovacijų proceso etapais, dalyviais, reikšme, prigimtimi, rūšimis ir tikslais (žr. 3 lentelę). Šių atskirų inovacijų proceso elementų nustatymas bei apibendrinimas, leidžia individualiai apibrėžti konkrečios inovacijos sampratą.

### 3 lentelė. Inovacijų sampratos bruožai

Inovacijų proceso elementai		
Etapai	←	<input type="checkbox"/> Sukūrimas <input type="checkbox"/> Generavimas <input type="checkbox"/> Vykdymas <input type="checkbox"/> Plėtra <input type="checkbox"/> Įsisavinimas
Dalyviai	←	<input type="checkbox"/> Organizacijos <input type="checkbox"/> Klientai <input type="checkbox"/> Socialinės sistemos <input type="checkbox"/> Darbuotojai <input type="checkbox"/> Kūrėjai
Reikšmės	←	<input type="checkbox"/> Technologijos <input type="checkbox"/> Idėjos <input type="checkbox"/> Išradimai <input type="checkbox"/> Kūrybiškumas <input type="checkbox"/> Rinka
Prigimtis	←	<input type="checkbox"/> Nauja <input type="checkbox"/> Tobulinama <input type="checkbox"/> Keičiama
Rūšys	←	<input type="checkbox"/> Produktas <input type="checkbox"/> Paslauga <input type="checkbox"/> Procesas <input type="checkbox"/> Technologija
Tikslas	↓ ←	<input type="checkbox"/> Pasikeisti <input type="checkbox"/> Išskirti <input type="checkbox"/> Konkuruoti
<b>Inovacijos samprata</b>		

Šaltinis: Baregheh ir kt., 2009.

Skirtingas inovacijų sampratas lemia skirtingų disciplinų domėjimosi laukai, todėl kiekviena mokslo sritis pateikia jai būdingiausią inovacijos sampratą (Baregheh ir kt., 2009). Analizuojant viešojo sektoriaus inovacijas, iš esmės naudojami (Roberts, 1999; Mulgan; Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; APSC.GOV.AU, 2006) privataus sektoriaus inovacijų apibrėžimai, tačiau kartu pabrėžiamas viešojo sektoriaus inovacijoms būdingas specifinių viešojo valdymo tikslų siekimas. Viešojo sektoriaus inovacijos apibūdinamos (Mulgan, Albury, 2003; Damanpour, Schneider, 2008; Walker ir kt., 2011; Leon ir kt., 2012) kaip:

- *politikos konstravimo keliai* ir įrankiai, naudojami siekiant tuos kelius skatinti, surasti ir įgyvendinti (naujų taisyklių, programų, projektų suradimas);
- *viešųjų paslaugų valdymo pokyčiai*, gerinant atsakomybę, skaidrumą, veiklą, vartotojų įtraukimo bei pasitenkinimo lygį;
- *naujos valdymo formos*, lemiančios organizacijos „dizainą“, naujus finansavimo įrankius ar geresnį organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymą;
- *funkcijos* ir/arba viešojo sektoriaus *organizacijų funkcionavimo* atnaujinimas.

Taigi, disertaciniame darbe, apibrėžiant viešojo sektoriaus inovacijos sampratą, išskiriama (Bland ir kt., 2010; Bason, 2014) naujovių pagrindu kuriamo viešųjų gėrybių progreso ir viešosios vertės reikšmė, taip pat pabrėžiamas (Thom, Ritz, 2004) įtakos visuomenei bei iš jos gaunamo grįžtamojo ryšio vaidmuo. Konkrečios viešojo sektoriaus inovacijos samprata priklauso ir nuo jos tipo.

**Inovacijų tipologija.** Inovacijos klasifikuojamos (Jakubavičius ir kt., 2003) vadovaujantis įvairiais požymiais – turiniu, organizacijos ypatybėmis, pobūdžiu, galutiniu rezultatu, poveikiu, įgyvendinimo lygiu, mastu, naujumo laipsniu ir t.t. Viešojo, kaip ir privataus, sektoriaus inovacijų gausu, todėl sudėtinga jas visas nurodyti ir aptarti plačiau, tačiau 4 lentelėje išskiriamos dažniausiai viešojo valdymo tyrėjų analizuojamos inovacijų rūšys.

4 lentelė. Viešojo sektoriaus inovacijų tipologija

Šaltiniai Rūšys	OECD, 2005	APSC.GOV.AU, 2006	JTO (šaltinis, Domarkas, Juknevičienė (2010))	Walker ir kt., 2011	Calabro, 2011	Leon ir kt., 2012	Carstensen ir Langergaard, 2014	Bloch, Bugge, 2013	Thom, Ritz, 2004; Salter, Alexy, 2014	Isaksen, Tidd, 2006; Bason, 2014
paslaugų/produktų	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓
proceso	✓	✓	✓	✓	✓					✓
administracinės/ organizacinės	✓		✓	✓	✓		✓	✓		
strateginės/politikos		✓				✓	✓	✓		
pagalbinės				✓						
komunikacinės/ technologinės	✓			✓						
teikimo		✓						✓		
sistemas		✓				✓		✓		
institucinės			✓					✓		
konceptualios/ valdymo			✓		✓	✓				
demokratinės						✓	✓			
retorinės						✓	✓			
pozicinės						✓				✓
paradigmos										✓
pažangios									✓	✓
radikalios									✓	✓

Šaltinis: parengta autorės.

Dažniausiai nurodomos paslaugų (produktų), proceso, administracinės/organizacinės ir strategijos/politikos paslaugų viešojo sektoriaus inovacijos. Paslaugų (produkto) inovacijos apibrėžiamos, kaip viešųjų organizacijų siūlomos, vartotojų ir rinkos poreikius tenkinančios, naujos paslaugos ar produktai (OECD, 2005; Isaksen, Tidd, 2006; APSC.GOV.AU, 2006; Walker ir kt., 2011; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014). Atsižvelgus į viešojo sektoriaus santykių su vartotojais esmę, paslaugų inovacijos gali būti siejamos su naujų

paslaugų sukūrimu naujiems vartotojams (pvz., reaguojant į naujas ligas, sukeltas SARS, ZIKA virusų, ir t.t.), esamų paslaugų teikimu naujiems vartotojams (pvz., NVO laimint projektą teikti viešąsias paslaugas naujiems vartotojams) ir naujų paslaugų sukūrimą esamiems vartotojams (Walker ir kt., 2011).

Proceso inovacijos yra orientuotos į viešųjų paslaugų veiksmingumą ir efektyvumą (pvz., nauji paslaugų teikimo ir pirkimo, pajamų generavimo metodai) (Domarkas, Juknevičienė, 2010; Walker ir kt., 2011) bei naujų vidaus procedūrų, politikos ar organizavimo formų kūrimą (OECD, 2005; Isaksen, Tidd, 2006; APSC.GOV.AU, 2006; Bason, 2014). Jos apima pokyčius organizacijos narių santykiuose, poveikį vaidmenims, bendravimui, narių mainams organizacijos viduje ir išorėje (Walker ir kt., 2011).

Administracinės/organizacinės inovacijos yra laikomos (Walker ir kt., 2011) proceso inovacijų dalimi arba išskiriamos (OECD, 2005; Domarkas, Juknevičienė, 2010; Carstensen, Langergaard, 2014) kaip atskira viešojo sektoriaus inovacijų rūšis. Jos apima naujoves organizacijos struktūroje, administraciniuose procesuose, susijusiuose su organizacijos darbo veiklos ir socialinės sistemos pokyčiais (Domarkas, Juknevičienė, 2010; Walker ir kt., 2011; Bloch, Bugge, 2013; Carstensen, Langergaard, 2014).

Strateginės (dar vadinamos politinės) inovacijos apibrėžiamos kaip sukurta ir įdiegta nauja misija, tikslai, strategija ar loginis pagrindas (APSC.GOV.AU, 2006). Jų tikslas, atsižvelgus į naujus tikslus ar „vartotojus“, perskirstyti valdančių struktūrų pozicijas (Leon ir kt., 2012; Bloch, Bugge, 2013; Carstensen, Langergaard, 2014).

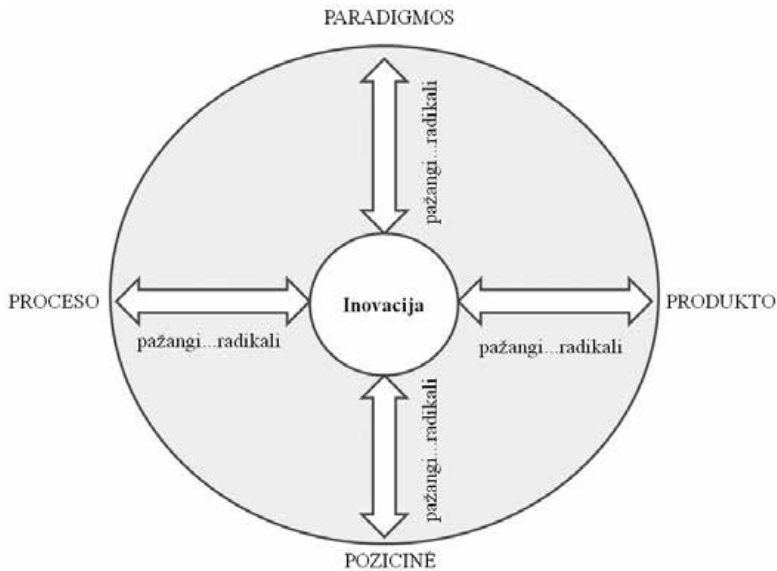
Išskiriamos (Walker, 2006; Walker ir kt. 2011; Calabro, 2011) ir pagalbinės inovacijos, atspindinčios partnerystės ir tinklų įtaką kuriant modernias viešąsias tarnybas. Jos susijusios su darbu už organizacijos ribų, paslaugų teikėjais, vartotojais ar viešosiomis organizacijomis. Nurodomos ir komunikacinės arba technologinės inovacijos (Walker ir kt. 2011), susijusios su komunikavimo, informacinių technologijų, techninės, programinės įrangos pokyčiais; teikimo inovacijos (APSC.GOV.AU, 2006), apimančios naujus ar pakeistus viešųjų paslaugų teikimo, bendravimo su paslaugų gavėjais būdus; sistemos inovacijos (Leon ir kt., 2012; Bloch, Bugge, 2013), nustatančios naujus sąveikos su kitais subjektais būdus ir struktūras; institucinės inovacijos (Domarkas, Juknevičienė, 2010), orientuotos į institucijų atnaujinimą ar naujų institucijų kūrimą.

Konceptualios arba valdymo inovacijos apima naujų valdymo ir demokratinių piliečių įgalinimo formų kūrimą (Domarkas, Juknevičienė, 2010; Leon ir kt., 2012; Bloch, Bugge, 2013). Šios inovacijos įvardijamos (Calabro, 2011), kaip ypač aktualios vietos valdžios lygmenyje, ieškant naujų politinių struktūrų, siekiant paslaugų planavimo ir teikimo, organizacinių pokyčių ir pan.

Viešajam sektoriui būdingos ir demokratinės inovacijos, didinančios demokratinius įsipareigojimus piliečiams, gerinančios visuomenės funkcijas bei viešojo sektoriaus legitimumą (Leon ir kt., 2012; Carstensen, Langergaard, 2014), taip pat pozicinės, kai produktui ar procesui suteikiamas naujas kontekstas (reikšmė vartotojams, tikslinės grupės) (Isaksen, Tidd, 2006; Leon ir kt., 2012; Bason, 2014), retorinės – įvedamos naujos kalbos ar sąvokos (Leon ir kt., 2012; Carstensen, Langergaard, 2014) ar paradigmos, kai visiškai pakeičiamas egzistuojantis organizacijos modelis (pvz., kontrolės funkcijas atliekanti organizacija, pakeičiama į paslaugas teikiančiąją) (Leon ir kt., 2012; Bason, 2014).

Viena inovacija gali turėti kelioms rūšims būdingus požymius (Bason, 2014), todėl gali pasitarnauti vadinamos „inovacijų erdvės“ suvokimas (Isaksen, Tidd, 2006) (žr. 6 pav.).





6 pav. „Inovacijų erdvės“ modelis pagal S. G. Isaksen ir J. Tidd

Šaltinis: Isaksen, Tidd, 2006; Bason, 2014.

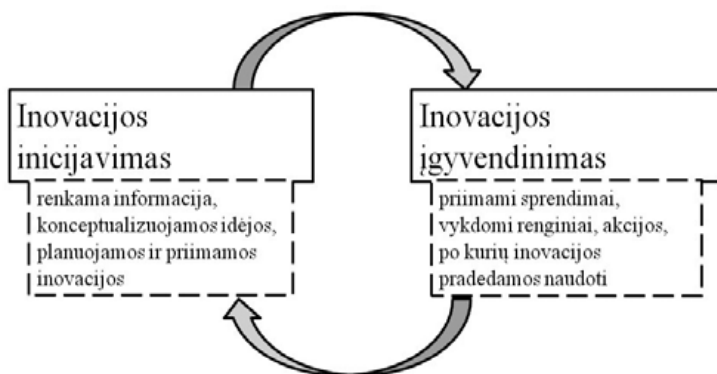
S. G. Isaksen ir J. Tidd „inovacijų erdvės“ modelyje (Isaksen, Tidd, 2006), inovacijos, pvz., proceso, paradigmos, produkto ar pozicinės, gali būti grupuojamos kartu su pažangiomis ir radikaliomis inovacijomis. Atsižvelgiant į naujumo lygį, inovacijos gali būti vykdomos laipsniškai, mažais žingsneliais (pažangios), o taip pat gali būti įdiegiamos visiškai naujos, revoliucinės (radikalios) inovacijos (Thom ir Ritz, 2004; Bason, 2014). Radikalios inovacijos yra labai retos ir gali būti įdiegtos, pvz., tik kartą per trisdešimt metų (Salter, Alexy, 2014). Tačiau vadovaujantis „inovacijų erdvės“ modeliu (Isaksen, Tidd, 2006), radikalių inovacijų pagrindu visą laiką turėtų būti laipsniškai diegiamos pažangios inovacijos, ir atvirkščiai, laipsniškai diegiant pažangias inovacijas, nors ir retai, tačiau sudaroma galimybė įdiegti radikalią inovaciją.

Apibendrinant, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje pateikiama plati viešojo sektoriaus inovacijų tipologija, taip pat pabrėžiamos galimos skirtingų inovacijų tipų kombinacijos, kurių geresniam supratimui siūlomas „inovacijų erdvės“ modelio taikymas, leidžiantis nustatyti diegiamos inovacijos naujumo lygį ir, atsižvelgus į pokyčio pobūdį, įgyvendinti inovacijų procesą.

**Inovacijų proceso eigos modelių teorinė analizė.** Inovacijų procesas apibrėžiamas kaip metodai ir praktika, padedantys sukurti ir įgyvendinti inovacijas (Mulgan, Albury, 2003; Bland ir kt., 2010; Valentiniavičius, 2011). Inovacijų procesas yra ilgas, interaktyvus ir socialus, jungiantis skirtingus gabumus, įgūdžius ir išteklius turinčius asmenis (IDeA, 2005). Viešojo sektoriaus inovacijų proceso įgyvendinimas laikomas (Glor, 2006) sudėtingesniu nei kitos veiklos, nes vykdant inovacijų pokyčius, susiduriama su nemaža rizika, be to, inovacijų procesai viešajame sektoriuje reikalauja pastangų siekiant užtikrinti politikų, viešojo, privataus, nevyriausybinių sektoriaus bei visuomenės partnerystę.

Savo esme inovacijų procesas yra dinamiškas ir intensyvus. Jame skirtingi etapai susipina ir susijungia vienas su kitu. Jis labiau primena į visas puses besišakojantį medį, o ne linijinį konvejerį (Jucevičiaus, 2007). Viešojo sektoriaus inovacijų proceso eiga viešajame valdyme gali būti planuojama ir įgyvendinama vadovaujantis J. J. Willis ir S. D. Mastrofski (2011), N. Thom ir A. Ritz (2004), T. Bland ir kt. (2010), G. Mulgan ir D. Albury (2003), E. D. Glor (2006) ar J. E. Agolla ir J. B. Van Lill (2013) inovacijų proceso eigos modeliais.

J. J. Willis ir S. D. Mastrofski (2011) inovacijų procesą skirsto į du stambius, tačiau daug procedūrų apimančius etapus (žr. 7 pav.).



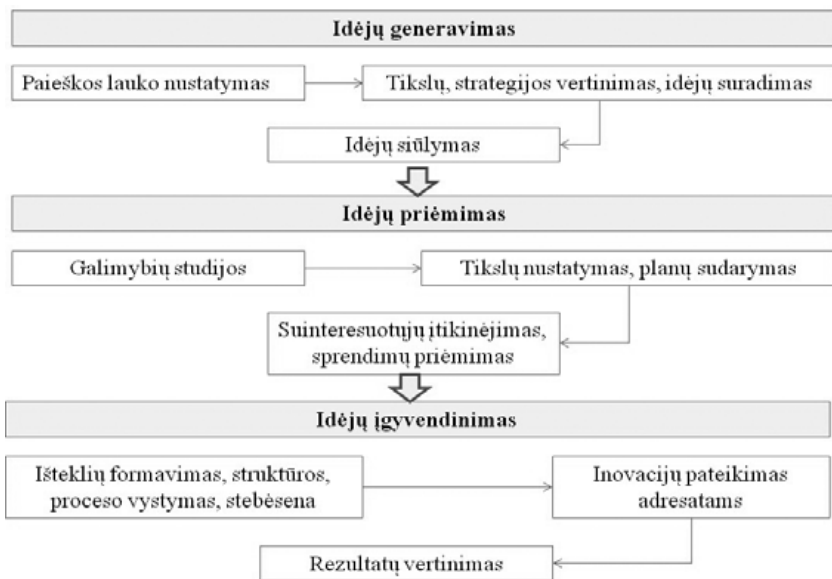
7 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigos modelis pagal J.J. Willis ir S. D. Mastrofski

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Willis, Mastrofski, 2011.

Pirmojo, inicijavimo etapo metu renkama informacija, konceptualizuojamos, planuojamos ir priimanamos inovacijos, o antrajame, įgyvendinimo etape priimami sprendimai, vykdomi renginiai, akcijos, po kurių inovacijos pradėdamos naudoti. Politiniai sprendimai, naujos galimybės ar nenumatyti įvykiai gali veikti jau priimtus susitarimus ir pagrindinius planus (Willis, Mastrofski, 2011), todėl svarbu suvokti inovacijų proceso dinamiškumą bei koreguoti proceso veiklas.

N. Thom ir A. Ritz (2004) bei T. Bland ir kt. (2010), skirtingai nei J. J. Willis ir S. D. Mastrofski (2011), pabrėžia, jog inovacijų inicijavimas apima du tarpusavyje glaudžiai susijusius, tačiau atskirus ir specifinius idėjų generavimo bei priėmimo etapus, ir pateikia trijų etapų inovacijų proceso eigos modelį (žr. 8 pav.).

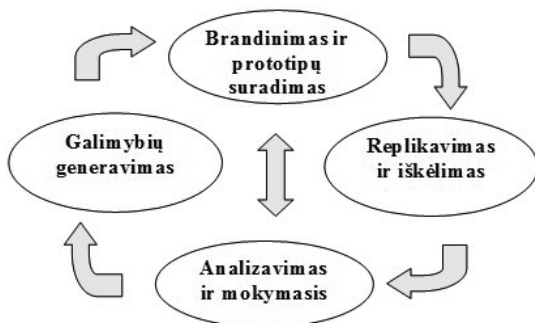
Idėjų generavimo (dar vadinamo iniciavimu) etape išskiriamas idėjų paieškos laukas (Thom, Ritz, 2004), t.y. identifikuojamos problemos, inovacijos poreikis, taip pat įvertinami organizacijos tikslai bei strategija, ieškomos, vertinamos ir aiškinamos naujos idėjos (Thom, Ritz, 2004; Bland ir kt., 2010). Idėjų priėmimo etape rengiamos galimybių studijos, atliekamas idėjų adaptavimas ar modifikavimas, nustatomi inovacijų proceso tikslai (Bland ir kt., 2010), taip pat vyksta galimų tikslinių grupių įtikinėjimas, siekiama politinės ir administracinės paramos, priimami sprendimai dėl idėjų įgyvendinimo būdų bei reikalingų valdymo priemonių (Thom, Ritz, 2004). Idėjų įgyvendinimo etapą sudaro finansinių ir žmogiškųjų išteklių formavimas, struktūros ir proceso vystymas, stebėseną, inovacijų pateikimas adresatams, rezultatų vertinimas (Thom, Ritz, 2004 ir Bland ir kt., 2010).



8 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigos modelis pagal N. Thom, A. Ritz bei T. Bland ir kt.  
Šaltinis: Thom, Ritz, 2004, papildyta autorės, vadovaujantis Bland ir kt., 2010.

Nors inovacijų proceso eiga N. Thom ir A. Ritz (2004) bei T. Bland ir kt. (2010) modelyje vaizduojama linijine schema, tačiau kartu pabrėžiama (Bland ir kt., 2010), kad inovacijų procesas savo prigimtimi nėra paprastas, nes jo etapai, priklausomai nuo eigos, gali susipinti bei atsinaujinti.

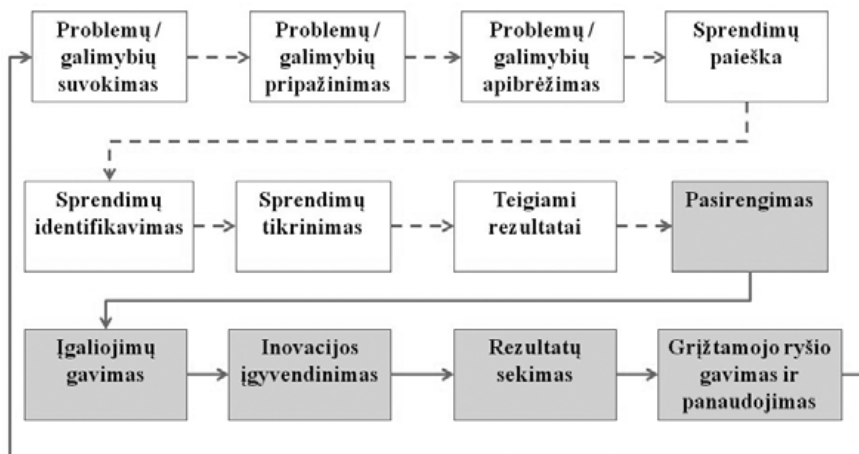
G. Mulgan ir D. Albury (2003) savo modelyje iš esmės analizuoja tuos pačius tarpusavyje susipynusius inovacijų proceso elementus, tačiau atskiruose etapuose jie siekia išskirti inovacijų proceso veiklas, susijusias su kūrybingumo, rizikos valdymo, komunikavimo bei vertinimo ir mokymosi priemonių taikymu (žr. 9 pav.).



9 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigos modelis pagal G. Mulgan ir D. Albury  
Šaltinis: IDeA, 2005.

Pirmiausia G. Mulgan ir D. Albury (2003) modelyje pabrėžiamas inovatyvių idėjų skatinimas ir rėmimas (galimybių generavimas), mechanizmų, naudojamų plėtojant idėjas ir valdant inovacijų riziką, suradimas (idėjų brandinimas ir prototipų suradimas). Taip pat išskiriamas informavimas ir sėkmingų inovacijų proceso veiklų viešinimas (replikavimas ir iškėlimas) bei inovacijos proceso vertinimas ir nuolatinio mokymosi skatinimas (analizavimas ir mokymasis) (IDeA, 2005).

E. D. Glor (2006) siūlomame inovacijų proceso eigos modelyje išskiriami parengiamasis ir pagrindinis etapai (žr. 10 pav.), kurie iš esmės atitinka bendrus J. J. Willis ir S. D. Mastrofski (2011) modelyje nurodomus inovacijos inicijavimo ir įgyvendinimo etapų principus.



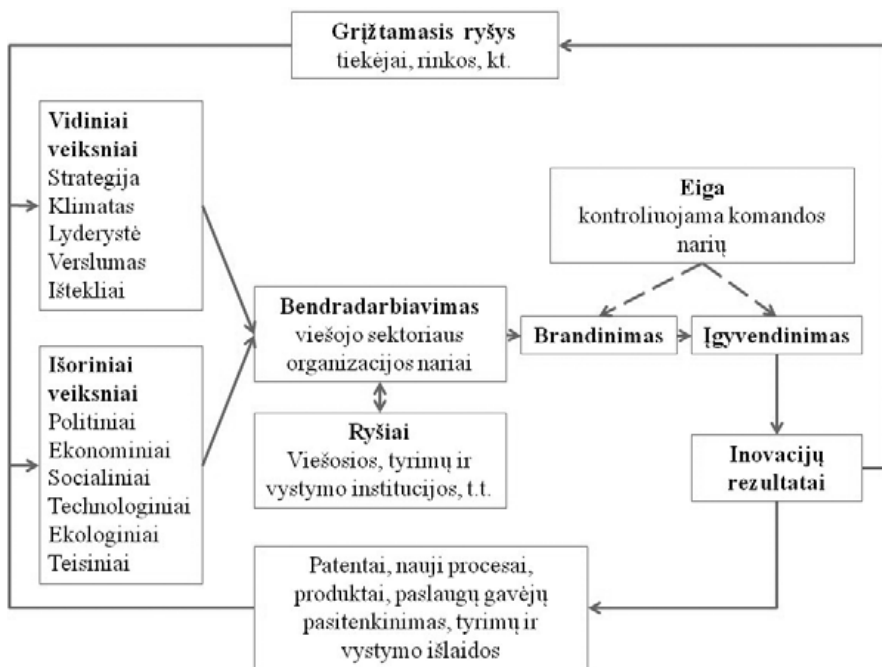
10 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigos modelis pagal E. D. Glor

Šaltinis: Glor, 2006.

E. D. Glor (2006) modelyje nurodoma proceso veiklų seka, kur parengiamąjį etapą sudaro problemų ir jų sprendimo galimybių suvokimas, pripažinimas, apibrėžimas, taip pat galimų sprendimų variantų identifikavimas, tikrinimas, o gavus teigiamus rezultatus, perėjimas prie pagrindinio etapo. Pagrindinį inovacijų proceso eigos etapą sudaro pasirengimas, susijęs su inovacijų procesams palankios aplinkos kūrimu, įgaliotų asmenų pritarimas ir būtinų leidimų gavimas, efektyvus įgyvendinimas, apimantis strategijų rengimą ir vystymą, taip pat rezultatų sekimas, grįžtamojo ryšio gavimas bei klaidų analizė pagrindu vykdomas mokymasis.

J. E. Agolla ir J. B. Van Lill (2013), sudarydami inovacijų proceso eigos modelį remiasi atviros sistemos teorija. Skirtingai nei prieš tai analizuotose modeliuose, jie išskiria inovacijų procese veikiančius subjektus bei jų sąlygojamus proceso eigos veiksmus (žr. 11 pav.).

Modelyje (Agolla, Van Lill, 2013) pabrėžiama inovacijų rezultatų pasekmių ir grįžtamojo ryšio sąlygojamų vidaus bei išorės veiksnių įtaka inovacijų idėjų brandinimui ir įgyvendinimui. Išskiriama ir organizacijos narių tarpusavio bendradarbiavimo bei ryšių su kitais subjektais reikšmė, siekiant užkirsti kelią inovacijų proceso trikdžių atsiradimui, gerinti organizacijos įvaizdį bei gauti inovacijų rezultatus.



11 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigos modelis pagal J. E. Agolla ir J. B. Van Lill  
Šaltinis: Agolla, Van Lill, 2013.

Taigi, visi analizuoti inovacijų proceso eigos modeliai, iš esmės apima panašias, tačiau įvairiai suskirstytas proceso veiklas. Skirtingi tyrėjai siekia išskirti, atskirus, jų manymu, esminius vidaus ar išorės veiklų elementus, tačiau visuose analizuotuose modeliuose dominuoja etapai, susiję su esminėmis idėjų inicijavimo, priėmimo bei paktinio įgyvendinimo veiklomis. Toks trijų etapų inovacijų procesų eigos skirstymas naudojamas ir šiame disertaciniame darbe. Toliau tekste siekiama išskirti viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo ypatumus, juos lyginant su privačiu sektoriumi.

**Viešojo ir privataus sektorių inovacijų proceso valdymo ypatumai.** Kalbant apie inovacijų proceso eigą ir rezultatus, galima pabrėžti, kad inovacijų procesai viešajame ir privačiame sektoriuje yra panašūs (Calabro, 2011), tačiau svarbu akcentuoti, kad šiuos sektorius veikia skirtingi interesai, reikalavimai ir apribojimai, todėl inovacijų proceso įgyvendinimas bei jo metu išskylantys trikdžiai turi savų ypatumų (žr. 5 lentelę).

Pabrėžiama (IDeA, 2005), kad viešojo sektoriaus specifika reikalauja ypatingų inovacijų proceso valdymo priemonių. Viešojo sektoriaus institucinės ir organizacinės aplinkos sudėtingumas bei politinis kontekstas, skiria jį nuo privataus sektoriaus ir suformuoja veiksnius, trikdančius viešojo sektoriaus inovacijų procesus (Bhatta, 2003; Moore, 2005; Bason, 2014).

5 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus inovacijų proceso ypatumai

Kriterijai	Viešasis sektorius	Privatus sektorius
<b>Inovacijų „varikliai“</b>	politikai, visuomenė ar kitos suinteresuotos šalys;	rinkos pokyčiai;
<b>Suinteresuotos šalys</b>	viešojo sektoriaus personalas, piliečiai/vartotojai, verslo atstovai, politikai ir organizacijos, nevyriausybinių organizacijos, žiniasklaida;	personalas, klientai, verslo partneriai, valstybės institucijos;
<b>Paslaugų gavėjai</b>	nėra galimybės pasirinkti paslaugų gavėjų; privaloma užtikrinti visų gyventojų lūkesčius ir poreikius;	yra galimybė pasirinkti tikslines grupes, nėra būtinybės „įtikti“ visiems asmenims;
<b>Suinteresuotų šalių įtaka</b>	suinteresuotieji turi griežtus reikalavimus, nuomonę, reikalauja atsakomybės, kritikuoja;	suinteresuotieji daro įtaką per verslo sandorių, pasitikėjimo, lojalumo pagalba;
<b>Inovacijų proceso tikslas</b>	viešosios gėrybės;	pelno išlaikymas, išlikimas konkurencinėje aplinkoje;
<b>Nepasiteisusių inovacijų pasekmės</b>	susijusios su gyvybiškai svarbiais visuomenės poreikiais (socialiniai, medicinos, viešojo saugumo ir kt.);	susijusios su organizacijos veikla ir išlikimu, atsiranda valstybės ekonominėje ir užimtumo srityje;
<b>Politinė aplinka</b>	politiniai sprendimai tiesiogiai veikia inovacijų procesus, naudojant strateginių tikslų nustatymą, teisinį reguliavimą, viešą palaikymą ar kritiką;	politiniai sprendimai susiję su inovacijas skatinančios aplinkos sudarymu;
<b>Finansavimas</b>	daugiausiai investuojama iš valstybės ar savivaldybių biudžeto lėšų;	daugiausiai investuojama iš įmonės lėšų;
<b>Teisinis reguliavimas</b>	veiklos teisinis reguliavimas dažniausiai imperatyvus, veikiama pagal valstybės suteiktus įgaliojimus;	veiklos teisinis reguliavimas dažniausiai dispozityvus, viduje veikia pagal savo suformuluotas normas;
<b>Organizacinė kultūra</b>	vyrauja rizikos atmetimo kultūra;	dažniausiai vyrauja inovacijoms palanki, kūrybingumą skatinanti ir rizikuoti leidžianti kultūra;
<b>Individų motyvacija</b>	piniginis atlygis, karjeros galimybės, saviraiška, prestižas, galia, saugumas, profesinis pripažinimas, galimybė gauti papildomas pajamas;	piniginis atlygis, karjeros galimybės, saviraiška, prestižas, galia, saugumas, idealizmas;
<b>Inovacijų paplitimo mastas</b>	užtikrina platesnį viešųjų išteklių naudojimą;	organizacijas verčia rūpintis intelektinės nuosavybės teisių apsauga;
<b>Organizacinė valdymo struktūra ir sistemos</b>	biurokratinė, dažniausiai centralizuota struktūra, didelės ir kompleksiškos sistemos, trikdančios inovacijų sklaidą.	lanksti, dažniausiai decentralizuota struktūra, komunikavimu paremtos sistemos, skatinančios inovacijų sklaidą.

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Bhatta, 2003; Moore, 2005; Hartley, 2005; Isaksen, Tidd, 2006; Bland ir kt., 2010; Thenint, 2010; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014.

Viešojo sektoriaus inovacijų procesų eigoje dalyvauja ne tik viešojo sektoriaus organizacija, tačiau ir platesnis subjektų spektras, apimantis politikus, NVO, privataus sektoriaus ar mokslo atstovus (Hartley, 2005). Politikų ir kitų suinteresuotųjų poveikis inovacijų proceso eigai viešajame sektoriuje gali būti prilyginamas (Thenint, 2010) rinkos pokyčiams privačiame sektoriuje ir jų skatinamajam ar trikdančiam poveikiui. Viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiančioms geriau užtikrinti visų visuomenės narių lūkesčius, tenka labiau laviruoti ir atsižvelgti į visų gyventojų (nebūtinai paslaugų gavėjų) poreikius, pageidavimus bei nuomonę (Mulgan, Albury, 2003; McNabb, 2009; Borins, 2014).

Privačių įmonių postūmis sėkmingai diegti inovacijas, labiau siejamas (IDeA, 2005; APSC.GOV.AU, 2006; Borins, 2014) su siekiu išlaikyti arba padidinti pelną ir taip išlikti konkurencingoje pasaulio ekonomikoje, o viešajame sektoriuje (Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014) - daugiau su suinteresuotųjų šalių spaudimu mažinti išlaidas, didinti veiklos ar viešųjų paslaugų efektyvumą ir kokybę. Taigi privataus sektoriaus inovacijų proceso iššūkis daugiau yra susijęs su galimybių identifikavimu ir jų pavertimu konkurenciniu pranašumu, o viešojo sektoriaus - problemų identifikavimu ir sprendimų priėmimu (Bason, 2014).

Pabrėžiama (Bason, 2014), kad inovacijų vertė privačiame sektoriuje dažniausiai yra matuojama gautomis pajamomis, padidėjusiu pelnu ir/ar pakilusia akcijų verte. Tuo tarpu viešojo sektoriaus inovacijų vertė yra sunkiau apčiuopiama ir pamatuojama, nes glaudžiai susijusi su socialiniais aspektais (Thenint, 2010) ar demokratiniais principų įgyvendinimu (Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014).

Atsižvelgus į inovacijų proceso tikslų ypatumus, privataus sektoriaus inovacijų proceso rizika dažniau siejama su įmonės veiklos sulėtėjimu, sustojimu, taip pat įtaka valstybės ekonomikai ar užimtumui, o viešojo sektoriaus rizika labiau susijusi gyvybiškai svarbiomis visuomenės ir konkrečių individų poreikius tenkinančiomis paslaugomis (IDeA, 2005). Bland ir kt. (2010) nuomone, jei naujas veiksmas sutaupo lėšų, tačiau jo rezultatai sukelia neigiamų pasekmių piliečiams, jis negali būti įvardijamas kaip inovacija. Taigi, viešosios vertės kūrimas turi būti pagrįstas patikimais įrodymais, kad inovacijos realiai veiks, nes nepasiteisinusios jos gali sukelti ne tik visuomenės ir politikų pasipiktinimą, tačiau ir turėti drastišką poveikį svarbiausių paslaugų, pvz., socialinių, medicinos, viešojo saugumo ir pan., teikimui (Thenint, 2010; Bland ir kt., 2010).

Viešojo sektoriaus organizacijų institucinis, organizacinis ir strateginis kontekstas yra griežtai normiškai reglamentuotas (Glor, 2006; Perry, Buckwalter, 2010), todėl viešojo sektoriaus organizacijų tikslai, sprendimų priėmimas, tarpusavio santykiai ir aplinka turi skirtingas inovacijų proceso charakteristikas ir varomąsias jėgas nei privatus sektorius. Privataus sektoriaus organizacijos inovacijų tikslus bei uždavinius gali lengviau keisti atsižvelgdamos į verslo perspektyvas, tuo tarpu viešasis sektorius privalo vadovautis jam suteiktais įgaliojimais, teisės bei moralės normomis (Bason, 2014).

Atskirų individų motyvacija dalyvauti inovacijų procesuose, viešajame ir privačiame sektoriuje iš esmės skiriasi mažai, tačiau viešajame sektoriuje labiau pabrėžiamos (Thenint, 2010) ne tiek finansinių paskatų, kiek profesinio pripažinimo reikšmė.

Aptariant inovacijų paplitimo reikšmę privačiame ir viešajame sektoriuje, pabrėžiama (Bloch, Bugge, 2013), kad privačios įmonės, siekdamos išlaikyti pranašumą rinkoje,

skleisdamos inovacijas turi apsaugoti nuo plagijavimo ir intelektualinės nuosavybės teisių pažeidimo, tuo tarpu didesnis viešojo sektoriaus inovacijų paplitimas, atvirksčiai, užtikrina geresnę viešųjų išteklių panaudojimą.

Skirtingas inovacijų paplitimo mastas priklauso ir nuo organizacinių struktūros ir sistemos sandaros. Viešojo sektoriaus organizacijų struktūrų kompleksiskumas, centralizuotas valdymas dažnai (Thenint, 2010) lemia ilgesnes sprendimų priėmimo procedūras, reikalauja tvirtesnės strategijos ir dėl to sąlygoja lėtesnius inovacijų procesus nei privačiame sektoriuje, kuris, naudodamas komunikavimo galimybes ir turėdamas lankstesnes organizacines valdymo struktūras, sugeba greičiau valdyti informaciją bei skleisti naujas technologijas ar produktus.

Apibendrinant galima pastebėti, kad viešojo ir privataus sektoriaus prigimtis nulemia inovacijų proceso valdymo veiksnius, susijusius su skirtingų tikslų, vertybių ir poreikių tenkinimu, kitokio pobūdžio ir lygio organizacijos vidaus, politinės, teisinės aplinkos sąlygomis, suinteresuotųjų įtaka, suvaržymais bei trikdžiais, kurie plačiau analizuojami toliau tekste.

### **1.3 Teorinė viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių analizė**

#### **1.3.1 Trikdžių atsiradimo prielaidos ir tipologizavimas**

Inovacijų procesai ir inovacijos, kaip jų rezultatas, yra reikšmingi ir neišvengiami modernizuojant viešąjį sektorių ir kuriant viešąją vertę, tačiau inovacijų proceso eigoje dažnai susiduriama su trikdžiais, kurie lėtina arba stabdo inovacijų procesus. Disertaciniame darbe naudojama Lietuvių kalbos žodyne (2008) pateikta trikdžių samprata, kur trikdys apibrėžiamas kaip „poveikis, trikdantis kieno veikimą, funkcionavimą“. Vadovaujantis tuo, inovacijų procesų trikdžiai apibrėžiami kaip vidaus ir išorės aplinkos sąlygojami veiksniai, trikdantys ar visai stabdantys inovacijų proceso eigą.

Viešojo sektoriaus rizika ir veiklos pasekmės yra susijusios su svarbiais visuomenės ir konkrečių individų poreikiais, o inovacijas veikiantys trikdžiai yra specifiniai. E. D. Glor (2003) teigimu, „viešojo valdymo prigimtis yra tokia, kad, diegiant inovacijas, susiduriama su dideliais keblumais ir kartais gali atrodyti, jog vien jau tai, kad kai kurios inovacijos pradeda veikti, yra stebuklas“ (Glor, 2003, p. 13).

Inovacijų proceso trikdžių atsiradimas dažnai siejamas su vadinama kontrapreneriška, t.y. bet kokiems inovacijų pokyčiams, su inovacijomis susijusiam valdymui, inovacijų ideologijos plitimui, nepalankia ar priešiška aplinka. Inovacijoms nepritarianti ar besipriešianti, vidaus ir išorės subjektų veikiama aplinka, sąlygoja inovacijų proceso lėtėjimą ar sustojimą bei neigiamai veikia inovacijų proceso rezultatus (Raipa, Smalskys, 2008). Todėl, siekiant sėkmingo inovacijų proceso įgyvendinimo, svarbu atsižvelgti į atskirus inovacijų proceso aplinkos veiksnius, identifikuoti esamus ar galinčius iškilti inovacijų proceso trikdžius bei nustatyti jų atsiradimo prielaidas.

XXI a. pradžioje viešojo sektoriaus organizacijų inovacijų veikla yra suprata kaip strateginė perspektyva, siekiant organizacinės veiklos efektyvumo, kokybės ir modernizavimo tikslų, tobulinant organizacinių valdymo struktūrų funkcijas, todėl inovacijų



diegimo trikdžiai analizuojami plačiame inovatyvumo kontekste (Nelson, Svava, 2012). Analizuojant viešojo sektoriaus organizacijų inovacijų procesus, inovacijų proceso trikdžiai, pagal tai, kokioje aplinkoje jie atsiranda, gali būti skirstomi į vidaus ir išorės trikdžius (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** Inovacijų proceso trikdžių klasifikavimas

Trikdžių grupės		Trikdžių atsiradimo priežastys	Autoriai
VIDAUS	Finansavimo trikdžiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>finansavimo nepakankamumas;</li> <li>per didelių išlaidų inovacijoms numatymas;</li> <li>strateginio pobūdžio stoka valdant biudžeto procesus;</li> <li>strateginio pobūdžio stoka modernizuojant biudžeto valdymą;</li> <li>ekonominių krizių sąlygotas finansavimo ribotumas.</li> </ul>	Pollitt, Bouckaert, 2003; Mulgan, Albury, 2003; Segarra-Blasco ir kt., 2008; Borins, 2006, 2014.
	Strateginiai trikdžiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>tik į tikslus orientuotos strategijos;</li> <li>inovacijų strategijos nebuvimas;</li> <li>vietos inovacijoms nenumatymas;</li> <li>strategijos, numatančios inovacijų naudą, nebuvimas;</li> <li>inovatyvumo lygio nenustatymas;</li> <li>trumpalaikiai planai;</li> <li>strateginio planavimo įgūdžių stoka.</li> </ul>	Mulgan, Albury, 2003; Borins, 2006, 2014; Bason, 2014.
	Rizikos trikdžiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>rizikos baimė;</li> <li>rizikos kapitalo nebuvimas;</li> <li>prasti aktyvios rizikos, pokyčių valdymo įgūdžiai;</li> <li>nenoras panaikinti silpnas, žlungančias programas ar organizacijas.</li> </ul>	Mulgan, Albury, 2003; Segarra-Blasco ir kt., 2008; Bason, 2014.
	Biurokratiniai trikdžiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>administracinė našta/organizacinė rutina;</li> <li>kova dėl įtakos / kontrolės;</li> <li>diegiant naujas technologijas, organizacijų veiklos planavimo ir koordinavimo sudėtingumas;</li> <li>logistinės problemos;</li> <li>įvairių lygių vadovų nepritarimas ir pasipriešinimas inovacijoms;</li> <li>atsakomybės paskirstymo klausimai;</li> <li>siekis naujas problemas spręsti senais metodais;</li> <li>inovacijų skatinimas „iš viršaus“;</li> <li>išskirtinumo netoleravimas;</li> <li>organizacinis „silosas“.</li> </ul>	Mulgan, Albury, 2003; Borins, 2006, 2014; Glor, 2003; Bason, 2014.

<b>VIDAUS</b>	Inovatyvaus mąstymo trikdžiai	klimatas ir kultūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovacijų sampratos nesuvokimas;</li> <li>• inovacijų reikšmės ir potencialo nesuvokimas;</li> <li>• naujovių, inovacijų baimė;</li> <li>• nulinio-klaidų kultūra;</li> </ul>	Glor, 2006; Bason, 2014.
		kūrybingumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• administracinio kūrybingumo stoka;</li> <li>• kūrybinio mąstymo, kaip inovacijų šaltinio, nepripažinimas;</li> <li>• kūrybingumo įgūdžių stoka;</li> </ul>	Kamensky, 2011; Nelson, Svava, 2012; Bason, 2014.
		motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personalo iniciatyvumo stoka;</li> <li>• priešiškas ir skeptiškas personalo požiūris į inovacijas;</li> <li>• personalo pasipriešinimas inovacijoms;</li> <li>• pasipriešinimas verslumo veiksmams;</li> <li>• neigiama personalo reakcija į pokyčius;</li> <li>• menkas atlygis bei paskatos.</li> </ul>	Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2006; McNabb, 2009; Borins, 2006, 2014; Bason, 2014.
	Kompetencijos ir mokymosi trikdžiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• netinkamai parinkti valdymo modeliai;</li> <li>• būtinų technologijų apribojimas;</li> <li>• biurokratijos nekompetentingumas;</li> <li>• neapgalvotai įdiegtos e-valdžios sistemos;</li> <li>• vienos srities įgūdžių dominavimas;</li> <li>• savianalizės trūkumas;</li> <li>• mokymosi iš inovacijų veiklos trūkumas.</li> </ul>	Mulgan, Albury, 2003; Segarra-Blasco ir kt., 2008; McNabb, 2009; Bason, 2014.	
<b>IŠORĖS</b>	Žinių ir informacijos sklaidos trikdžiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nesugebėjimas pritaikyti gerą patirtį ir organizacinę praktiką;</li> <li>• žinių, reikiamų priemonių trūkumas;</li> <li>• inovacijoms tinkamos platformos nebuvimas;</li> <li>• grįžtamojo inovacijų proceso ryšio nebuvimas;</li> <li>• duomenų apie kuriamą inovacijų vertę nebuvimas;</li> <li>• nepakankama technolinės informacijos sklaida.</li> </ul>	Segarra-Blasco ir kt., 2008; Kamensky, 2011; Nelson, Svava, 2012; Bason, 2014.	
	Politiniai trikdžiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepalankus politinis klimatas;</li> <li>• politikų ideologinės nuostatos;</li> <li>• politinės paramos trūkumas;</li> <li>• politikų nepritimas ir pasipriešinimas;</li> <li>• santykių su politikais nenuoseklumas.</li> </ul>	Pollitt, Bouckaert, 2003; Borins, 2006, 2014; Bason, 2014.	
	Teisiniai trikdžiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• varžantys vidaus ir išorės reikalavimai;</li> <li>• teisinio reguliavimo griežtumas ir nelankstumas;</li> <li>• painus veiklos reglamentavimas.</li> </ul>	Pollitt, Bouckaert, 2003; Borins, 2006, 2014; Bason, 2014.	
	Gyventojų ir kitų suinteresuotųjų sąlygojami trikdžiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sunkumai pasiekiant inovacijų programų tikslines grupes;</li> <li>• visuomenės abejonės, skepticizmas;</li> <li>• visuomenės nepasitenkinimas, pasipriešinimas;</li> <li>• privataus sektoriaus konkurencija;</li> <li>• išorės kritika;</li> <li>• gyventojų ar verslo atstovų neįtraukimas į inovacijų procesus;</li> <li>• suinteresuotųjų įtraukimo patirties ir metodų trūkumas;</li> <li>• „tinklinio“ mąstymo trūkumas.</li> </ul>	Pollitt, Bouckaert, 2003; Borins, 2006, 2014; McNabb, 2009; Bason, 2014.	

Šaltinis: sudaryta autorės, vadovaujantis Glor, 2003; Mulgan, Albury, 2003; Borins, 2006, 2014; McNabb, 2009; Kamensky, 2011; Nelson, Svava, 2012; Bason, 2014.

Vidaus aplinkoje atsirandantys trikdžiai mokslininkų yra siejami su organizacijų veiklos aspektais ir neretai įvardijami kaip organizaciniai trikdžiai (Mulgan, Albury, 2003; Borins, 2006, 2014; Kamensky, 2011; Nelson, Svava, 2012). Vidaus (organizaciniai) trikdžiai, atsižvelgiant į dažniausiai minimus inovacijų proceso vidaus aplinkos elementus, gali būti klasifikuojami į finansinius, strateginius, rizikos, biurokratinčius, inovatyvaus mąstymo, kompetencijos ir mokymosi bei žinių ir informacijos sklaidos trikdžius.

Pirmiausia išskiriami su inovacijų proceso finansavimo trūkumu susiję trikdžiai, sąlygojami tokių veiksnių, kaip nepakankamas inovacijų proceso finansavimas, inovacijoms numatytų išlaidų neproporcingumas, strateginio pobūdžio stoka, valdant biudžeto procesus, ar strateginio pobūdžio stoka, modernizuojant bendro biudžeto valdymą (Mulgan, Albury, 2003; Segarra-Blasco ir kt., 2008; Borins, 2006, 2014). Ch. Pollitt ir G. Bouckaert (2003), kaip finansavimo trūkumo pasekmę, pabrėžia ir ekonominių krizių įtaką valstybių biudžetų ribotumui bei inovacijų procesų finansavimo užtikrinimui. Galima pritari S. Borins (2014) teiginiui, kad finansavimo trūkumui yra būdingi tiek vidaus, tiek išorės požymiai, todėl šis trikdys gali būti klasifikuojamas atskirai, tačiau finansavimą labiau siejant su organizacijos pastangomis ir veiksmais siekiant papildomai gauti, paskirstyti bei tikslingai panaudoti inovacijų proceso išteklius, disertaciniame darbe jis yra priskiriamas prie vidaus trikdžių.

Inovacijų proceso trikdžiai taip pat siejami su strateginio planavimo trūkumais, kuriuos lemia tai, jog strategijos dažnai būna orientuotos tik į tikslų siekimą, bendrose strategijose neskiriama vietos inovacijoms, nerengiamos inovacijų strategijos, o rengiamose strategijose nenumatoma inovacijų nauda ir nenustatomas inovatyvumo lygis (ribos). Strategijos dažnai apima trumpalaikių planų įgyvendinimą, be to, stokojama inovacijų strateginio planavimo įgūdžių (Mulgan, Albury, 2003; Borins, 2006, 2014; Bason, 2014).

Išskiriamų rizikos trikdžių atsiradimą sąlygoja tokie veiksniai, kaip rizikos baimė, atsirandanti dėl visuomenės ir kontroliuojančių institucijų kritikos, nustatytų pernelyg aukštų atsakomybės standartų, taip pat rizikos kapitalo nebuvimas, prasti aktyvios rizikos ir pokyčių valdymo įgūdžiai, nenoras naikinti silpnas, žlungančias programas, funkcijas ar net organizacijas (Mulgan, Albury, 2003; Segarra-Blasco ir kt., 2008; Bason, 2014).

Analizuodami su biurokratine aplinka susijusius veiksnius ir jų sąlygojamus trikdžius, G. Mulgan ir D. Albury (2003) išskiria administracinę našą (E.D. Glor (2003) įvardijamą kaip organizacinę rutiną), susijusią su laiko trūkumu bei intensyvia kasdiene viešojo sektoriaus vadovybės ir personalo veikla. Tuo tarpu S. Borins (2006) biurokratinčius trikdžius sieja su priešišku ir skeptišku požiūriu į inovacijas, kova dėl įtakos ar kontrolės, organizacijų veiklos planavimo ir koordinavimo sudėtingumu diegiant naujas technologijas, logistinėmis problemomis bei įvairių grandžių vadovų ar personalo pasipriešinimu bet kokiems verslumo ir inovacijų veiksams. Taip pat išskiriami tokie veiksniai, kaip atsakomybės paskirstymo klausimai, siekis naujas problemas spręsti senais metodais, inovacijų skatinimas „iš viršaus“, išskirtinumo netoleravimas, organizacinė rutina ar organizacinis „silosas“ (organizacinė valdymo struktūra, sudaryta taip, kad jos nariai pasiskirstę pagal atskiras specializacijas ar veiklas, ir vieni su kitais neturi jokių ryšių, nebendradarbiauja) (Glor, 2003; Bason, 2014).

Inovacijų proceso trikdžiai taip pat siejami su tam tikrais inovatyvaus mąstymo aspektais. Viešojo sektoriaus inovacijų procesai apima įvairias veiklas, reikalaujančias kruopštaus apmąstymo ir sprendimų priėmimo. Inovacijų trikdžiai dažnai atsiranda dėl požiūrio

į inovacijas, inovatyvaus mąstymo, prielaidų interpretavimo, priežastingumo analizės kokybės bei galimų alternatyvų identifikavimo stokos (Glor, 2003). Išskiriami inovatyvaus mąstymo trikdžiai, pirmiausia susiję su organizacijos klimatu (Ch. Bason (2014) vadina- mu savimone) ir kultūra, pvz., inovacijų sampratos, reikšmės ir potencialo nesuvokimas, naujovių ir inovacijų baimė, „nulio-klaidų“ tolerancija (Glor, 2006; Bason, 2014), taip pat kūrybingumu, pvz., administracinio kūrybingumo stoka, kūrybinio mąstymo kaip ino- vacijų šaltinio nepripažinimu, kūrybingumo įgūdžių stoka (Kamensky, 2011; Nelson, Svara, 2012; Bason, 2014), ir motyvacija, pvz., personalo iniciatyvumo stoka, priešišku ir skep- tišku personalo požiūriu į inovacijas, personalo pasipriešinimu inovacijoms ir verslumo veiksams, neigiama personalo reakcija į pokyčius, menku atlygiu bei paskatomis (Glor, 2006; McNabb, 2009; Borins, 2006, 2014; Bason, 2014).

Analizuojant kompetencijos ir mokymosi trikdžius, išskiriami tokie jų atsiradimą sąlygojantys veiksniai, kaip netinkamai pasirinkti valdymo modeliai, biurokratijos ne- kompetentingumas valdant inovacijų procesus, būtinų technologijų nepakankamas nau- dojimas ar visų jų galimybių neišnaudojimas, neapgalvotai įdiegtos e-valdžios sistemos, vienos srities įgūdžių dominavimas, vidaus veiklos analizės nepakankamumas, mokymosi iš inovacijų proceso veiklų ir rezultatų trūkumas (Mulgan, Albury, 2003; Segarra-Blasco ir kt., 2008; McNabb, 2009; Bason, 2014).

Vidaus trikdžiams priskiriama žinių ir informacijos sklaidos trikdžių grupė, moks- lininkų (Segarra-Blasco ir kt., 2008; Kamensky, 2011; Nelson, Svara, 2012; Bason, 2014) dažnai siejama su tokiais atsiradimo prielaidomis, kaip nesugebėjimu pritaikyti pasi- tvirtinusių gerąją patirtį ir organizacinę praktiką, inovacijų procesams būtinų žinių bei priemonių trūkumu, inovacijoms tinkamos platformos, grįžtamojo inovacijų proceso ryšio ir duomenų apie kuriamą inovacijų vertę nebuvimu, nepakankama technologinės informacijos sklaida.

Viešojo sektoriaus inovacijų proceso išorės trikdžiai, remiantis dažniausiai nustatyto- mis ir veikiančiomis išorės jėgomis, yra skirstomi į politinius, teisinius, gyventojų bei kitų suinteresuotųjų sąlygojamus trikdžius.

Trikdžiai, atsirandantys dėl politinės aplinkos, dažniausiai siejami su tokiais sąlygo- mis, kaip inovacijoms nepalankus politinis klimatas, konservatyvios politikų ideologinės nuostatos, politinės paramos trūkumas, politikų nepritarimas ir pasipriešinimas, santykių ir bendradarbiavimo su politikais nenuoseklumas (Pollitt, Bouckaert, 2003; Borins, 2006, 2014; Bason, 2014).

Teisinės aplinkos trikdžių atsiradimą, pasak mokslininkų (Pollitt, Bouckaert, 2003; Borins, 2006, 2014; Bason, 2014), sąlygoja varžantys vidaus ir išorės reikalavimai, teisės normų griežtumas ir nelankstumas, painus arba nevienareikšmiškas inovacijų veiklos re- glamentavimas.

Visuomenės, t. y. gyventojų, verslo atstovų ir kitų suinteresuotųjų grupių veikiami trik- džiai siejami su sunkumais pasiekiant inovacijų programų tikslines grupes, visuomenės abejonėmis ir skepticizmu inovacijų atžvilgiu, taip pat atsirandančiu nepasitenkinimu ar pasipriešinimu inovatyviems veiksams, vieša kritika, privataus sektoriaus konkurencija teikiant paslaugas, gyventojų, verslo ar kitų subjektų nepakankamu dalyvavimu inovacijų procesuose, jų įtraukimo patirties ir metodų bei „tinklinio“ mąstymo trūkumu (Pollitt, Bouckaert, 2003; Borins, 2006, 2014; McNabb, 2009; Bason, 2014).

Inovacijų proceso trikdžių skirstymo į grupes problematika yra aktuali ne tik tyrėjams, tačiau sulaukia ir atskirų šalių ar valstybių bendrųjų valdymo institucijų dėmesio. Pavyzdžiui, Australijos vyriausybės užsakytame viešojo sektoriaus inovacijų proceso tyrime (MAC, 2010), trikdžiai klasifikuojami atsižvelgiant į jų atsiradimą tam tikrose inovacijų proceso stadijose. Trikdžiai skirstomi į atsirandančius idėjų generavimo, atrinkimo, įgyvendinimo, išlaikymo ir skleidimo stadijose (žr. 7 lentelę). Skirtingi trikdžiai gali būti būdingi visoms arba atskiroms inovacijų proceso stadijoms.

**7 lentelė.** Trikdžių įtaka skirtingose inovacijų proceso stadijose

Trikdžių sritys	Inovacijų proceso stadijos				
	Idėjų generavimas	Idėjų atrinkimas	Įgyvendinimas	Išlaikymas	Skleidimas
Rizika	✓	✓	✓	✓	✓
Trumpalaikiai tikslai	✓	✓	✓	✓	✓
Lyderystės trūkumas	✓	✓	✓	✓	✓
Strategija ir procedūros	✓	✓	✓	✓	✓
Efektyvumas ir ištekliai	✓	✓	✓	✓	✓
Išorės opozicija	✓	✓	✓	✓	✓
Įgūdžiai ir mobilumas	✓	✓	✓	✓	
Nepavykusios inovacijos	✓	✓	✓		
Viešųjų pirkimų reikalavimai	✓	✓			
Pripažinimas ir grįžtamasis ryšys	✓	✓			
Vertinimas ir poveikis	✓			✓	✓
Skirtingos tarnybos sąlygos	✓				
Politika		✓	✓		
Hierarchija		✓	✓		
Bendradarbiavimo trūkumas		✓	✓		
Teisinis reguliavimas		✓	✓		
Atskaitomybė			✓	✓	
Pasipriešinimas			✓	✓	
Siekis išlaikyti senas programas	✓	✓	✓	✓	✓
Inovacijų išlaikymo sunkumai				✓	
Nesugebėjimas identifikuoti sėkmės veiksmų				✓	✓

Šaltinis: MAC, 2010.

Kiekvienai inovacijų proceso stadijai nurodytos būdingiausios trikdžių sritys leidžia geriau suvokti atskirų inovacijų proceso etapų problemiškausias vietas bei imtis veiksmų jas koreguojant.

Europos Sąjungos viešojo sektoriaus inovacijų suvestinėje 2010 (Innobarometer, 2011) ir Inovacijų švieslentėje 2013 (Scoreboard, 2013) trikdžiai klasifikuojami vadovaujantis juos sąlygojančiais aplinkos veiksniais (žr. 8 lentelę). Trikdžių skirstymas į vidaus, t.y. atsirandančius viešojo sektoriaus organizacijų viduje, ir išorės, išskylančius už organizacijos ribų, padeda įvertinti inovacijų proceso aplinkos vidaus ir išorės sąlygas.

**8 lentelė.** Vidaus ir išorės inovacijų proceso trikdžiai

Inovacijų proceso trikdžiai	
Vidaus	Išorės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepakankami žmogiškieji ir finansiniai ištekliai;</li> <li>• Vadovybės palaikymo trūkumas;</li> <li>• Personalo iniciatyvumo stoka;</li> <li>• Personalo pasipriešinimas inovacijoms;</li> <li>• Rizikos atmetimo kultūra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norminiai reikalavimai;</li> <li>• Abejotinas paslaugų gavėjų pritarimas.</li> </ul>

*Šaltinis:* parengta autorės, vadovaujantis Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo valdymo mokslininkai, klasifikuodami inovacijų proceso trikdžius, dažniausiai juos skirsto į finansavimo, strateginius, rizikos, biurokratinčius, inovatyvaus mąstymo, kompetencijos ir mokymosi, žinių ir informacijos sklaidos, politinius, teisinius bei gyventojų ir kitų suinteresuotųjų sąlygojamus trikdžius. Dažniausiai inovacijų proceso trikdžiai pasireiškia tendencija keisti valdymo struktūras, galias ir dinamiką, galiojančias veiklos procedūras, profesinius modelius, darbo pobūdį, profesinių ar socialinių grupių santykius, įpročius, todėl inovacijų proceso trikdžiai bendrai gali būti skirstomi į atsirandančius organizacijos vidaus ir išorės aplinkos kontekste.

### 1.3.2 Inovacijų proceso vidaus trikdžiai

Viešojo valdymo organizacijose nemažai inovacijų proceso valdymo metodų yra perimama iš privataus sektoriaus, tačiau dėl viešojo sektoriaus specifikos bei inovacijų proceso valdymo kompetencijos ir įgūdžių stokos, susiduriama su trikdžiais, išryškėjančiais organizacijos vidaus aplinkoje (Koppell, 2010). Toliau plačiau analizuojami dažniausiai mokslinėje literatūroje nagrinėjami vidaus trikdžiai.

**Finansinių išteklių trūkumas.** Finansinių išteklių trūkumas moksliniuose tyrimuose ir tyrimų ataskaitose (Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2006; Borins, 2006; Bason, 2014; Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013; ir kt.) įvardijamas kaip vienas svarbiausių ir dažniausiai atsirandančių viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių.

Finansavimo nelankstumas viešajame valdyme, net ir esant programiniam finansavimui, lyginant su privačiu sektoriumi, yra gana opi problema, kylanti dėl centralizacijos ir decentralizacijos principų derinimo, skirtingų valdžių lygių (Page, 2005), todėl finansinių išteklių trūkumas yra vienas iš dažniausiai išskylančių inovacijų proceso trikdžių. Viešojo

sektorius inovacijos dažniausia yra finansuojamos iš laisvų ar sutaupytų biudžeto lėšų, tačiau tokie finansavimo šaltiniai yra nepastovūs, nes daugelyje valstybių galioja tvarka, kad nepanaudotos lėšos turi būti grąžintos į valstybės biudžetą (Borins, 2006).

Inovacijų procesus dažnai skatina neatidėliotinas pokyčių poreikis, tačiau pats procesas užtrunka gana ilgai. Nors svarbu įgyvendinti ir trumpalaikius tikslus, tačiau inovacijų proceso prigimtis reikalauja ilgalaikių uždavinių numatymo bei vykdymo, todėl kaip vieną iš problemų, susijusių su finansinių išteklių trūkumu, G. Mulgan ir D. Albury (2003) įvardija trumpalaikį ir nepakankamą biudžeto bei planavimo proceso numatymą. Dėl ribotų biudžeto planavimo galimybių viešajame sektoriuje dažnai apsiribojama kasdieniais išpareigojimais (IDeA, 2005).

Susikoncentravus į trumpalaikius tikslus, sunkiau gauti net nedidelį finansavimą inovacijų eksperimentams ar bandymams. Ši problema įvardijama kaip rizikos kapitalo nebuvimas. Pažymima, kad dažnai viešajame sektoriuje yra vengiama investuoti į „profilaktinius“ sprendimus, kurių įgyvendinimas padėtų užkirti kelią vėliau galinčioms iškilti problemoms (Bason, 2014). Taip pat pastebima tendencija, kad įgyvendintoms, aiškiai pamatuotas vertybes ir naudą jau sukūrusioms inovacijoms, dar sudėtingiau gauti finansavimą atnaujinimui. Tokią situaciją Ch. Bason (2014) iliustruoja A. Coggins citata, kurioje teigiama, kad „lengviau pradėti viską nuo pat pradžių, nei tobulinti jau funkcionuojančius procesus ar sistemas“ (Bason, 2014, p. 65).

Taigi, finansinių išteklių trūkumas inovacijų procesams dažnai siejamas ne tik su ribotu viešojo sektoriaus organizacijų biudžetu, tačiau ir nesuteikta galimybe išnaudoti laisvas biudžeto lėšas, trumpalaikių tikslų siekimu, rizikos kapitalo ir atnaujintų inovacijų finansavimo trūkumu.

Finansinių išteklių ribotumas nėra vienintelis trikdys, galintis stabdyti inovacijų procesus. Problemos dažnai kyla, kai viešojo sektoriaus organizacijos nenustato aiškių tikslų ir nesudaro inovacijų proceso įgyvendinimo strategijos.

**Tikslų neaiškumas ir strategijos nebuvimas.** Siekiai ir uždaviniai yra įvardijami kaip konkretūs organizacijos strateginiai tikslai. Viešojo sektoriaus organizacijų tikslai dažnai teisiškai reglamentuojami, neturint galimybės dažnai juos koreguoti, keisti ar papildyti. Reglamentuoti tikslai dažnai yra sudėtingi, neaiškūs ir nulemia tolesnį uždavinių bei rezultatų komplikuotumą. Norėdamos įgyvendinti inovacijų procesus, kai kurios viešojo sektoriaus organizacijos siekia praplėsti savo tikslus, tačiau kartu rizikuoja peržengti savo formalią kompetenciją, įžengdamos į kitų organizacijų kompetencijos ribas. Tačiau vyrauja tendencija, kad viešojo sektoriaus organizacijų funkcijos retai kada keičiamos dėl atsiradusių naujų idėjų, nors inovacijų procesų įgyvendinimui organizacija ir turi reikiamus pajėgumus (Bason, 2014).

Inovacijų tikslų ir rezultatų neaiškumą sąlygoja inovacijų strateginio planavimo trūkumas, inovacijų proceso tikslų ir rezultatų neišskyrimas bendruose organizacijos strateginiuose planuose, inovacijų strategijų nebuvimas (Glor, 2003; Mulgan, Albury, 2003; Segarra-Blasco ir kt., 2008).

Tikslų ir strategijos formavimo problemos glaudžiai susijusios su viešojo sektoriaus organizacijose dažnai atsirandančiu inovacijų proceso trikdžiu – biurokratizmu.

**Biurokratizmas.** Viešojo sektoriaus organizacijos – specialių įgūdžių turinčių žmonių grupės, suburtos ir aprūpintos ištekliais tam, kad siektų visuomenei svarbių tikslų ir

uždavinių. Šios organizacijos veikia specifinės socialinės ir politinės jurisdikcijos pagrindu, jos narius vienija bendras, visuomenei naudingas tikslas, susijęs su būtinų paslaugų teikimu (McNabb, 2009).

Nors neoveberizmo doktrina bando derinti pozityvų naująjį viešąjį valdymą su klasikiniiais biurokratijos principais, tačiau E. McNabb (2009) nuomone, viešojo sektoriaus organizacijos vis dar yra per daug „biurokratizuotos“, pasižyminčios griežta hierarchine valdymo struktūra, tiksliai nustatytomis procedūromis, pernelyg dideliu „popierizmu“. Tokių organizacijų administraciniai tikslai yra stabilumas ir tvarka. Biurokratinis ir hierarchija paremtas organizacijos valdymas yra tinkamas siekiant koordinuoti didelių grupių darbą, tačiau nepasiteisina skatinant kūrybingumą, telkiant visuomenės sluoksnių ir grupių pastangas, imantis iniciatyvos (Bason, 2014).

Inovacijų proceso prigimtis reikalauja sudaryti kūrybinę aplinką, įgalinti personalą nevaržomai kurti, laisvai veikti, atsižvelgus į vertinimų rezultatus, koreguoti inovacijų proceso eigą ir pan. (IDeA, 2005), tačiau viešojo sektoriaus biurokratinėje organizacinėje valdymo struktūroje dažnai vyrauja taisyklė, kad viskas draudžiama, kas nėra leista (Vaišvila, 2013). Viešojo sektoriaus personalas, bijodamas peržengti savo funkcijas, kompetenciją ar pažeisti nustatytą hierarchiją, vengia prisiimti su inovacijų procesais susijusius papildomus įsipareigojimus ar atsakomybę (Mulgan, Albury, 2003). Taigi, pernelyg biurokratinė organizacijos aplinka gali tapti rimtu inovacijų proceso trikdžiu, glaudžiai susijusiu ir su kitais trikdžiais, kaip rizikos baimė, vadovybės nepritarimas ar personalo pasipriešinimas.

**Rizikos baimė.** Viešojo valdymo institucijų prievolė - sukurti svarbiausių paslaugų standartus, išlaikyti sprendimų tęstinumą, sistemingai informuoti visuomenę bei atsiskaityti mokesčių mokėtojams. Viešojo sektoriaus organizacijos, skirtingai nei privačios įmonės, negali paprastai nurašyti nesėkmių (Bhatta, 2003), todėl į bet kokius pokyčius jos dažnai reaguoja konservatyviai, veikia saugiai ir vengia į savo veiklą įtraukti inovacijas.

„Polinkis žaisti saugiai ryškiausią poveikį turi skatinant inovatyvių alternatyvų atranką, kuri dažniausiai baigiasi nieko nedarymu. Tvirtas savo pozicijos laikymasis bei konservatyvumas, užuot ieškojus alternatyvų, pasireiškia ir kitose inovacijų proceso veiklose“ (Tan, 2004, p. 7). Taigi viešajame sektoriuje, užuot siekus suvaldyti inovacijų riziką, dažnai bandoma jos išvengti. To priežastimi gali būti rizikos valdymo įgūdžių viešajame sektoriuje trūkumas.

Rizikos baimės trikdžiai yra glaudžiai susiję su inovacijų proceso dalyvių socialinio elgesio sąlygotais veiksniais. Inovacijų įgyvendinimo procese itin svarbus organizacinės aplinkos jautrumas (Osborne, Brown 2011), apimantis viešojo sektoriaus subjektų pritarimą, palaikymą, pozityvią motyvaciją, kūrybinį ir žinių potencialą. Tačiau šiose srityse taip pat atsiranda tokie inovacijų proceso trikdžiai, kaip dažna vadovybės kaita ir pritarimo inovacijoms stoka ar organizacijos darbuotojų pasipriešinimas, nesugebėjimas priimti naujoves.

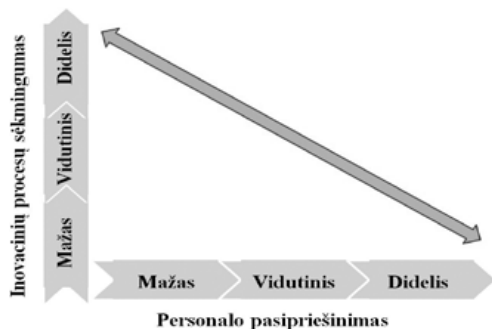
**Vadovybės pritarimo inovacijoms stoka ir dažna kaita.** Inovacijų įgyvendinimo procese lyderis užima svarbią vietą. Organizacinė lyderystė sukuria aplinką, kurioje darbuotojai veikia ir bendradarbiauja. Vadovų pritarimo inovacijų procesams stoka, išskiriama kaip vienas iš galimų inovacijų proceso trikdžių. Įgyvendindamas inovacijų procesus, personalas ne visada sulaukia vadovų pritarimo ir palaikymo, dėl to jam gali trūkti motyvacijos prisiimti didesnę atsakomybę ar riziką (Mulgan, Albury, 2003; IDeA, 2005; Borins, 2006).



Dažna viešojo sektoriaus institucijų vadovų kaita, pavyzdžiui, keičiantis politinėms jėgoms ar pasibaigus nustatytam vadovo kadencijos laikotarpiui, taip gali trikdyti inovacijų procesus (Bason, 2014). Vadovų kaita trukdo realizuoti pradėtus inovacijų projektus, įsitikinti, jog pokyčiai ir inovacijos turi poveikį. Nauji vadovai linkę koreguoti, dažnai ir radikalčiai, ankstesnę inovacijų politiką. Ankstesnės politikos kryptys gali būti ne tik keičiamos, bet ir visai užmiršamos (Hamson, 2004). Dažna vadovų kaita bei pritarimo ir palaikymo stoka, personalą taip pat gali skatinti nepritariti ar priešintis inovacijų procesams.

**Organizacijos personalo nepritarimas ar pasipriešinimas.** E. H. Schein (2010) pabrėžia, kad organizacijų vadovai, planuojantys inovacijų pokyčius, klaidingai mano, jog vien tik informavimas apie pokyčių būtinumą ir norminis reguliavimas leis pasiekti norimų tikslų. Didesnis ar mažesnis pasipriešinimas pokyčiams atsiranda visuomet (Schein, 2010). D. E. McNabb (2009) netgi pabrėžia, jog mokslinėje literatūroje galima rasti nuomonių, kad viešajame sektoriuje įgyvendinant inovacijomis paremtus pokyčius kartais lengviau sukurti naują organizaciją, nei bandyti pakeisti egzistuojančios organizacijos personalo požiūrį į inovacijas.

Pasipriešinimas gali būti nukreipiamas prieš atskirus asmenis, jų grupes, inovacijų proceso iniciavimo ir įgyvendinimo pobūdį, terminus, bendrą inovacijų procesų įgyvendinamo situaciją, taip pat konkrečios inovacijos turinį (Thom, Ritz, 2004). N. Hamson (2004) pateikia vaizdų dalyvių požiūrį į viešojo sektoriaus inovacijų procesus: „Keiskite ir naujinkite, jei tik yra būtina, bet tik ne mano kieme, ne mano pamainos metu ir ne mano darbo vietoje...“ (Hamson, 2004, p. 6). D. E. McNabb (2009), analizuodamas D. Harvey ir D. R. Brown (2001) tyrimus, teigia, kad personalo pasipriešinimas tiesiogiai veikia inovacijų proceso sėkmę, t.y. kuo didesnis nustatomas personalo pasipriešinimas, tuo mažiau garantuota proceso sėkmė, ir atvirkščiai, mažėjant pasipriešinimo lygiui, didėja sėkmingų inovacijų procesų tikimybė (žr. 12 pav.).



**12 pav.** Personalo pasipriešinimo įtaka inovacijų proceso sėkmingumui

*Šaltinis:* parengta autorės, vadovaujantis McNabb, 2009.

Personalo pasipriešinimo šaltiniai - susiformavę įpročiai, požiūris, įgūdžiai, patirtis ir santykiai, saugumo ir stabilumo poreikis, nežinomybės baimė, ekonominiai veiksniai, vyraujančios grupinės nuostatos, nusistovėjęs išteklių paskirstymas (Robbins, 2006). Taip pat išskiriamas asmenų nenoras nieko keisti savo aplinkoje, motyvacijos keistis trūkumas bei netinkamai suvokiama faktinė inovacijų nauda (Tan, 2004; Perry, Buckwalter, 2010).

Personalo pasipriešinimas gali būti atviras, paslėptas ar uždelstas. Atviras pasipriešinimas pasireiškia personalo greita ir aktyvia reakcija, nusiskundimais, sulėtintu darbu ar grasinimu streikais. Paslėptas pasipriešinimas veikia netiesiogiai, pvz., prarandant lojalumą organizacijai, darbui, padažnėjus klaidoms. Esant uždelstam pasipriešinimui, iš pirmo žvilgsnio permainos sukelia minimalią reakciją, tačiau tikroji reakcija iškyla po kurio laiko (savaičių, mėnesių, metų). Paslėptą ir uždelstą pasipriešinimą nustatyti sunkiau (Robbins, 2006). Kaip inovacijų trikdys pasipriešinimas dažniausiai išryškėja tik tuomet, kai atsiranda tam tikri veiklos nesklaidumai (Thom, Ritz, 2004), todėl galima teigti, kad ankstyvas pasipriešinimo atpažinimas ir reikiamų priemonių taikymas yra itin svarbus inovacijų proceso valdymo aspektas.

**Personalo kompetencijos stoka.** Įgyvendinant inovacijų procesus, viešajame sektoriuje dažnai susiduriama su problema, jog personalui trūksta žinių ir gebėjimų tiek proceso valdymo ir įgyvendinimo, tiek inovacijų naudojimo srityse. Ypač dažnai su šiomis problemomis susiduriama diegiant technologines inovacijas (Agolla, Van Lill, 2013).

Kvalifikacijos ir kompetencijos stoka lemia inovacijų procesus įgyvendinančių ir inovacijas naudojančių darbuotojų nesugebėjimą veikti ir atlikti jiems patikėtas funkcijas (Thom, Ritz, 2004). Kaip jau minėta anksčiau tekste, įgyvendinant inovacijų procesus, dažnai identifikuojamas strateginio inovacijų planavimo, rizikos ir bendrai pokyčių valdymo įgūdžių stoka (Mulgan, Albury, 2003; Kamensky, 2011; Nelson, Svava, 2012). Personalo kompetencijos stoka gali būti siejama ir su toliau aptariamu žinių ir informacijos sklaidos trikdžiu.

**Žinių ir informacijos sklaidos trikdžiai.** Bendradarbiaujant organizacijoms bei įvairioms jų struktūroms, žinių ir informacijos sklaida leidžia sėkmingai įgyvendinti inovacijų procesus (Swan, Scarborough, 2005). Žinios ir informacija dažniausiai perduodama tinklinio valdymo pagalba, tačiau čia taip pat gali atsirasti trikdžiai, susiję su nesugebėjimu perduoti informaciją, nesuderintais tikslais ar koordinavimo stoka (Bland ir kt., 2010).

Naudojant žinių ir informacijos sklaidos formas, gaunamos specializuotos žinios, informacija ir patirtis, tačiau vienas svarbiausių iššūkių yra susijęs su asmenų kultūros ir profesiniais skirtumais. Ne tik skirtingas organizacijas, tačiau ir tų pačių organizacijų skirtingas struktūras atstovaujantys asmenys, gali skirtingai interpretuoti informaciją bei vertinti problemas. Žinių ir informacijos sklaidos tinklai dažnai jungia dalyvius, kurių tikslai sutampa, tačiau problemos gali iškilti tuomet, kai dalyviai pirmiausia siekia savo pačių interesų. Dar viena problema yra susijusi su koordinavimo ir atsakingumo trūkumu. Esant didesniam kompleksiskumui ir neaiškiai dalyvių atsakomybei, atsiradusios žinių ir informacijos sklaidos koordinavimo problemos gali pakenkti inovacijų procesui (Giedraitytė, Raipa, 2012). Galima teigti, kad siekiant sukurti veiksmingus inovacijų proceso komunikacijos kanalus, svarbu įvertinti žinių ir informacijos sklaidos dalyvių kultūrinius ir profesinius skirtumus, užtikrinti visų dalyvių teises, apibrėžti susitarimus, siekiamus tikslus bei sukurti atsakomybės ir kontrolės formas.

Kaip minėta anksčiau, viešojo sektoriaus inovacijų procesus veikia ne tik organizacijos viduje esančios, tačiau ir išorės aplinkoje iškylančios jėgos, sąlygojančios trikdžių atsiradimą, taigi toliau analizuojami inovacijų proceso išorės trikdžiai.

### 1.3.3 Inovacijų proceso išorės trikdžiai

Inovacijoms palanki politinė, teisinė aplinka bei gyventojų, kaip viešųjų vertybių vartotojų, pritarimas ir dalyvavimas inovacijų procesuose įvardijami kaip viena esminių priedaidų siekiant sėkmingai įgyvendinti inovacijų procesus viešajame sektoriuje, tačiau šioje aplinkoje atsirandantys veiksniai dažnai tampa inovacijų procesus lėtinančiais ar stabdančiais trikdžiais.

**Politinės paramos trūkumas.** Inovacijos XXI a. tampa kertiniu valstybių strategijų pamatu, todėl inovacijų proceso sudėtingumo supratimas formuojant viešąją politiką, rengiant ir įgyvendinant viešąsias programas bei projektus lemia sėkmingą viešojo sektoriaus veiklos modernizavimą (Osborne, Brown, 2011).

Politinė parama, pirmiausia pasireiškia inovacijų projektų sankcionavimu, įgaliojimų suteikimu bei inovacinės kultūros kūrimu, tačiau aukščiausiųjų valdžios institucijų vadovų palankus inovacijų vertinimas ir inovacijų procesų palaikymas neretai priklauso nuo to, kiek inovacijos yra naudingos jų reprezentuojamoms politinėms grupėms ar asmeninėms ambicijoms tenkinti. Dažnai inovatyvūs procesai sulaukia „politinio užnugario“, tačiau, pasikeitus politinei valdžiai ar atsiradus kitoms politinėms aplinkybėms, jį praranda (Borins, 2006).

Politinė aplinka gali sudaryti sąlygas iškreiptam politikos formuotojų požiūriui, leidžiančiam supainioti asmeninius ir valstybės, atskirų individų ir bendruomenės interesus. Inovatyviais metodais ar inovatyviomis idėjomis gali būti prisidengiama siekiant grupinių interesų, o politinis valstybės pareigūnų neišprusimas gali vesti į nepamatuota rizika paremtų sprendimų priėmimą bei teisėtų piliečių lūkesčių neįgyvendinimą (Spicer, 2010). Taigi, galima teigti, kad siekiant inovacijų proceso įgyvendinimui būtino politinio palankumo, reikia įvertinti jo gavimo aplinkybes ir pasekmes.

**Nelanksti teisinė aplinka.** Teisinis reguliavimas užtikrina lygybės prieš įstatymą principo įgyvendinimą, administracinių procesų nuoseklumą bei viešųjų paslaugų kokybę, tačiau pernelyg griežtas administracinis reguliavimas gali stabdyti produktyvumo augimą, galimybę eksperimentuoti, atlikti bandomuosius projektus ir pan. (Bason, 2014). Teisinio reguliavimo nelankstumas įvardijamas kaip vienas iš esminių viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių (Pollitt, Bouckaert, 2003; Borins, 2006, 2014; Bason, 2014). Jis sąlygoja biurokratinės valdymo struktūros vyravimą, pernelyg griežtą atsakomybės ir atskaitomybės reglamentavimą, o tai, savo ruožtu, trikdo inovacijų proceso eigą.

Teisės normomis jų leidėjas išreiškia ir pabrėžia tam tikras visuomenines vertybes. Skirtingos vertybės reglamentuojamos atskiruose teisės aktuose įtvirtintomis taisyklėmis, tačiau pasitaiko, kad nustatomos viena kitai prieštaraujantios vertybės. Į šiuos prieštaravimus teisės aktų leidėjai ne visuomet atkreipia dėmesį, todėl viešojo sektoriaus organizacijoms, diegiančiomis inovacijas dažnai tenka laviruoti tarp skirtingų interesų ir vertybių užtikrinimo (Goldkuh, 2009). Viešojo sektoriaus organizacijos susiduria ne tik su iššūkiu panašiose situacijose piliečiams užtikrinti vienodas paslaugas, tačiau suprantant, kad „vienas dydis tinka ne visiems“, garantuoti skirtingus suinteresuotųjų poreikius (Bason, 2014; Goldkuh, 2009).

Kaip minėta anksčiau, viešojo sektoriaus organizacijoms būdingas griežtos biurokratinės valdymo struktūros vyravimas, pasižymintis padalintomis veiklos funkcijomis,

griežtai reglamentuota kompetencija, kontrolės bei sankcijų sistema. Bet kokia veikla tokiose organizacijose dažnai yra reguliuojama bendromis ir imperatyviai apibrėžtomis taisyklėmis. Šių bendrų, nelanksčių taisyklių taikymas konkrečiais atvejais ar specifinėse srityse, pvz., įgyvendinant inovacijų proceso veiklas, tampa problematiškas (Merton, 1992).

Taigi, viešojo sektoriaus organizacijos neretai susiduria su norminiais reikalavimais, trikdančiais ar net stabdančiais inovacijų procesų eigą. Tuo tarpu inovacijų procesų prigmis kaip tik reikalauja „laužyti taisykles“, nes teisės normų gausa ir įvairovė ne visuomet reiškia, kad bus užtikrinta geresnė kontrolė, kurios pagalba bus pasiekti visi užsibrėžti tikslai (Mulgan, Albury, 2003).

Kalbant apie administracinės teisės normas, kartu iškyla klausimas dėl atsakomybės ir atskaitomybės reguliavimo. Atsakomybės ir atskaitomybės proceso modernizavimas, siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę, viešojo sektoriaus personalo kompetenciją, yra aktualus naujojo viešojo valdymo mokslininkų tyrimo objektas (Perry, Buckwalter, 2010). Atsakomybės ir atskaitomybės paskirstymo problema ypač svarbi inovacijų procesuose.

Inovacijos reikalauja autonomijos, decentralizavimo, rizikos prisiėmimo ir neužprogramuotų užduočių. Tuo tarpu atsakomybė ir atskaitomybė yra grindžiamos išankstine prognostika, standartizavimu, pasikartojimu ir stabilumu. Inovatyvūs viešojo sektoriaus darbuotojai, dirbdami griežtai taisyklėmis besivadovaujančioje organizacijoje, kartais rizikuoja tapti pažeidėjais arba savotiškais organizacijos „inovacijų partizanais“ (Glor, 2006). Iškyla konfliktas tarp poreikio veikti laisviau ir kontrolės, siekiant užtikrinti viešąjį interesą. Vakarietiškos demokratijose vykstančios viešojo valdymo reformos, kaip vieną iš svarbiausių praktinių inovatyvios valdymo veiklos problemų išskiria kontrolės įgyvendinimą naudojant veiksmingas politinės ir pilietinės kontrolės formas (Raipa, 2011).

**Gyventojų nepritarimas ar pasipriešinimas.** Viešojo sektoriaus inovacijų tikslas – naujų sprendimų pagalba teikti geresnes viešąsias paslaugas, tenkinančias gyventojų lūkesčius ir poreikius. Mokslinėje literatūroje (Mulgan, Albury, 2003; Borins, 2006; McNabb, 2009; Thenint, 2010; Bason, 2014; ir kt.) dažnai įvardijami inovacijų proceso trikdžiai, susiję su suinteresuotųjų šalių nepasitikėjimu, neigiamu požiūriu, nepritarimu ar net pasipriešinimu viešojo sektoriaus vykdomiems inovacijų pokyčiams. Suinteresuotoms šalims gali būti priskiriami viešųjų paslaugų gavėjai (galutiniai vartotojai), kiti gyventojai, kurie netiesiogiai naudojami viešosiomis paslaugomis, tačiau yra su jomis susiję (pvz., paslaugų gavėjų giminaičiai, globėjai), taip pat visuomeninės organizacijos (pvz., vietos bendruomenės), žiniasklaida, verslo atstovai ir t.t.

Paslaugų gavėjų požiūris į inovacijų procesus yra glaudžiai susijęs su asmeniniais, kultūriniais ir socialiniais aspektais. Visuomenė iš viešojo sektoriaus organizacijų reikalauja stabilumo, tęstinumo ir nuspėjamumo, todėl permainų ir inovacijų siekimas gali inėsti painiavos bei nepasitikėjimo (Pollitt, Bouckaert, 2003). Inovacijos iš vartotojo, kaip paslaugų gavėjo, dažnai reikalauja naujų įgūdžių. Kai kuriems visuomenės sluoksniams dėl amžiaus, išsilavinimo, kalbos, kultūros, gyvenamosios vietos, naujausių technologijų naudojimo gebėjimų ir kitų skirtumų, inovatyvius sprendimus yra sunkiau suprasti ir taikyti, todėl inovacijos gali įgauti tam tikrą nelygybės aspektą (Bason, 2014). Be to, viešojo sektoriaus organizacijos, dažnai įgyvendina inovacijų procesus, kurie brangiai kainuoja, tačiau neišsprendžia problemų, nepatenkina gyventojų lūkesčių, o atvirksčiai, praranda jų pasitikėjimą (Pollitt, Bouckaert, 2003). Minėti veiksniai dažnai sąlygoja paslaugų gavėjų ir

kitų suinteresuotų asmenų nepritarimą ar netgi pasipriešinimą inovatyvioms idėjoms ir inovacijų procesų įgyvendinimui.

Dar kartą galima pabrėžti, kad inovacijų proceso vidaus aplinka, o taip pat specifinė viešojo sektoriaus išorės aplinka, sąlygojanti galimų politinių, teisinių ar su visuomenės nepritarimu susijusių trikdžių atsiradimą, reikalauja specifinių trikdžių valdymo priemonių suradimo bei taikymo.

## **1.4 Inovacijų proceso trikdžių valdymas viešajame sektoriuje**

### **1.4.1 Pokyčiai ir inovacijų proceso trikdžių valdymo modeliai**

Inovacijų procesai dažnai laviruoja tarp sėkmingų ir nesėkmingų organizacijos veiklos projektų ir jų rezultatų (Borins, 2014). Inovacijų procesai susiduria su trikdžiais, iš kurių vienus galima įveikti, o kitus tik sumažinti arba prie jų prisitaikyti. Viešojo sektoriaus organizacijos privalo numatyti galimus trikdžius ir imtis priemonių, padedančių juos valdyti.

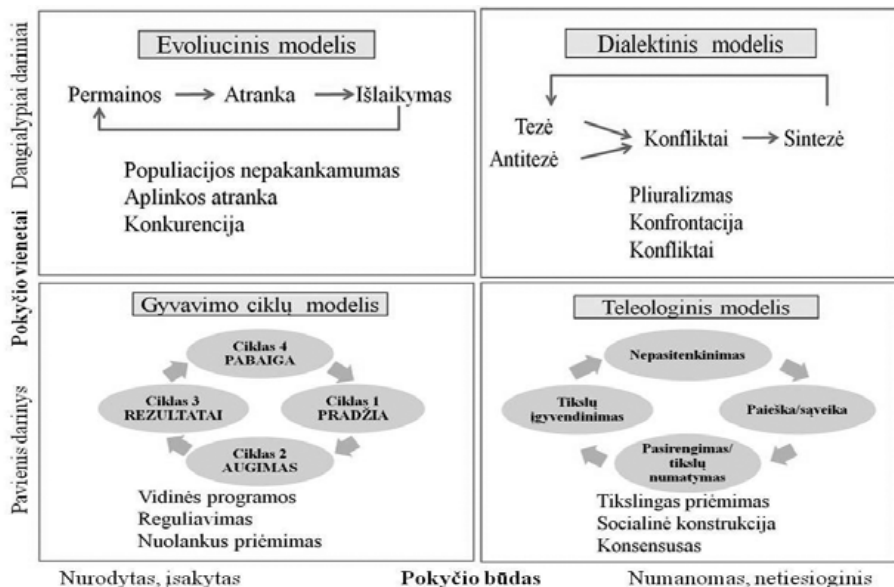
Trikdžių valdymas mokslinėje literatūroje (Pitblado ir kt., 2016) apibrėžiamas kaip veikla, kuria siekiama sumažinti ar panaikinti tam tikruose procesuose atsirandančius trikdžius. Vadovaujantis G. Bhatta (2003), D. E. McNabb (2009), Ch. Bason (2014) bei Inovacijų švieslenteje 2013 (Scoreboard, 2013) aptariamomis sampratomis, inovacijų proceso trikdžių valdymą galima apibrėžti kaip tam tikrų priemonių suradimą ir taikymą, siekiant sumažinti ar panaikinti inovacijų proceso trikdžius. Nustatant trikdžių valdymo pobūdį, pirmiausia būtina išanalizuoti viešojo sektoriaus inovacijų proceso bei trikdžių valdymo teorinius aspektus.

Viešojo sektoriaus inovacijų procesai, kaip jau minėta anksčiau, skirtingai nei privataus sektoriaus, įtraukia ir veikia didesnes ir įvairesnes dalyvių ir kitų suinteresuotųjų grupes. Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi inovacijų proceso viešajame sektoriuje valdymo modeliai. Vieni autoriai (Poole, Van de Ven, 2004; McNabb, 2009) į inovacijų proceso valdymą žiūri per organizacijos viduje veikiančius subjektus ir jų sąlygojamus veiksmus, kaip organizacijos lyderio ir personalo vaidmuo, organizacijos klimatas, organizacinė kultūra, organizacijos materialieji ir nematerialieji ištekliai ir pan. Tuo tarpu kitų autorių (Pollitt, Bouckaert, 2003; Vigoda – Gadot ir kt., 2008; Bason, 2014) nuomone, viešojo sektoriaus inovacijų procesams būdinga politinių ir ekonominių jėgų, gyventojų ir kitų suinteresuotųjų įtaka.

Globalizacijos akivaizdoje, šiuolaikinės viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su pretenzingos, greitai besikeičiančios aplinkos sąlygomis, todėl senieji valdymo modeliai ir strategijos nebeatitinka šiandieninių iššūkių. Viešojo valdymo reformos bei veiklos modernizavimas įmanomas tik organizacijoms valdant pokyčius, kurių pagrindas turėtų būti kūrybingumo skatinimas, trikdžių įveikimas bei sėkmingas inovacijų proceso įgyvendinimas (Isaksen, Tidd, 2006).

Organizacijų pokyčiai ir inovacijų procesai įvairiuose etapuose gali būti nagrinėjami vadovaujantis įvairiomis teorijomis, modeliais ar jų tarpusavio deriniais, pvz., analizuojant proceso teorijų kontekste, kur pokyčiai ir inovacijų proceso trajektorijos suprantamos procesą skatinančių mechanizmų, žmogiškojo faktoriaus, neigiamų veiksmų įtakos ir

tarpusavio sąveikos kontekste (Poole, Van de Ven, 2004). M. S. Poole ir A. H. Van de Ven (2004) identifikuoti keturi procesų teorijų pagrindu sudarytų modelių elementai, atskleidžia pokyčius ir inovacijas sąlygojančius veiksniai (žr. 13 pav.).



13 pav. Pokyčių ir inovacijų proceso teorijų tipologija

Šaltinis: Poole, Van de Ven, 2004.

Vadovaujantis pateiktais (Poole, Van de Ven, 2004) modeliais, į inovacijų procesus galima žiūrėti kaip į pasikartojančią permainų, atrankos ir padėties išlaikymo seką, atsirandančią tarp tam tikros grupės (populiacijos) subjektų, sąlygojamą populiacijos nepakankamumo, aplinkos atrankos ir konkurencijos dėl ribotų išteklių (evoliucinis/konkurencinių pokyčių modelis). Inovacijų proceso veiklos tokiu atveju turėtų būti koreguojamos daugiau dėmesio skiriant tyrimams, mokymuisi bei įvairaus pobūdžio bendradarbiavimui. Pokyčiai taip pat gali būti sąlygojami subjekto viduje ar išorėje esančių prieštaravimų, konfliktų ir įtampos (dialektinis/konfliktinių pokyčių modelis). Tuomet inovacijų proceso galutinis taškas nėra aiškus, todėl galutiniai proceso rezultatai priklauso nuo gebėjimų priimti daugumą tenkinančius sprendimus (tezių ir antitezių sintezė). Pokyčiai gali vykti ir pagal numatytą įvykių seką bei nustatytas taisykles (gyvavimo ciklų/reguliuojamų pokyčių modelis). Čia inovacijų proceso ciklai aiškiai apibrėžiami, tikslai numatomi dar proceso pradžioje, o organizacija veikia kaip atskiras vienetas, todėl inovacijų proceso eigoje ypač reikšmingas lyderio vaidmuo. Inovacijų procesai taip pat gali būti įgyvendinami planuojant, apibrėžiant tikslus, tačiau pačią proceso eigą koreguojant atsivėlgus į proceso eigą bei tikslui siekti reikalingas veiklas (teleologinis modelis). Tokiu atveju organizacija, inovacijų procese siekdama tikslo, gali veikti kaip atskiras vienetas arba bendradarbiaudama su kitais vienetais (Poole ir Van de Ven, 2004).

M. S. Poole ir A. H. Van de Ven (2004) pokyčių ir inovacijų proceso valdymo modelių pritaikomumą viešojo sektoriaus inovacijų proceso ir trikdžių valdymo kontekste, galima vertinti keliais aspektais. Pirma, atsižvelgus į inovacijų pokyčius sąlygojančius veiksmus, parinkti tinkamiausią inovacijų proceso valdymo modelį. Antra, į trikdžius žiūrint kaip inovacijų proceso eigą veikiančius pokyčius, koreguoti trikdžių valdymo procesą, parenkant tinkamiausius trikdžių valdymo veiksmus bei priemones.

D. E. McNabb (2009) viešojo sektoriaus pokyčių ir inovacijų proceso elementų modelyje taip pat išskiriamas organizacijos viduje atsirandančių veiksmų valdymas (žr. 14 pav.).



14 pav. Viešojo sektoriaus pokyčių ir inovacijų proceso valdymo modelis pagal D.E. McNabb  
Šaltinis: McNabb, 2009.

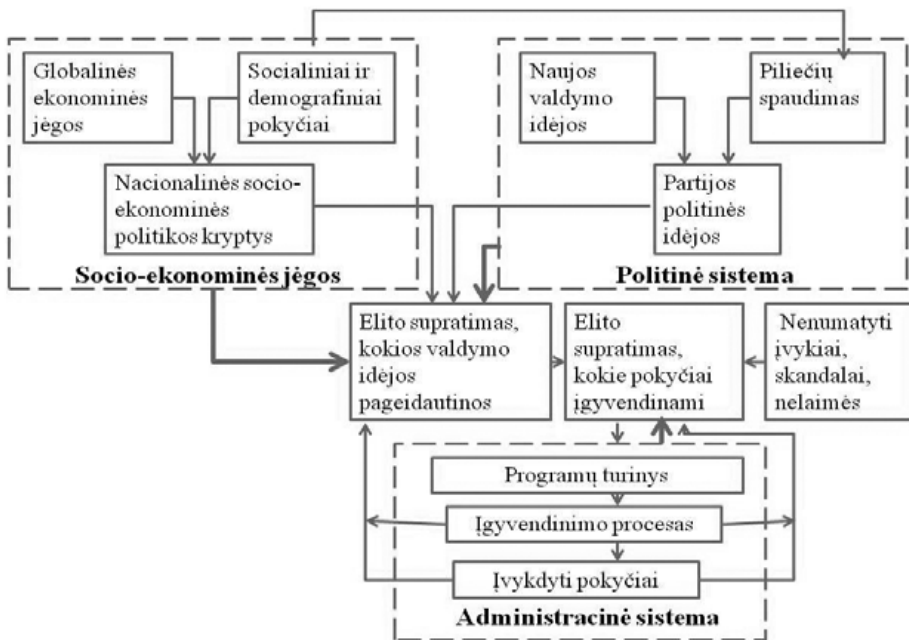
Modelyje (McNabb, 2009) remiamasi tokiais viešojo sektoriaus pokyčių įgyvendinimo požiūriais, kaip: keturių lygių pokyčių ir inovacijų proceso požiūriu, pabrėžiančiu priežasčių (pvz., naujų ekonominės veiklos modelių, organizacijų konkurencijos, paslaugų gavėjų lūkesčių ir pan.) identifikavimą ir inovacijų procesams palankios organizacinės kultūros formavimą; Sandia nacionalinių laboratorijų<sup>1</sup> požiūriu, akcentuojančiu lyderystės ir organizacijos narių pritarimo bei inovacijų procesų palaikymo reikšmę; aštuonių veiksmų viešojo valdymo požiūriu, išryškinančiu viešojo sektoriaus personalo veiklą inovacijų procesuose.

Inovacijų proceso trikdžių valdymą vertinant D. E. McNabb (2009) modelyje pateiktų pokyčių ir inovacijų proceso valdymo etapų kontekste, išskiriamos esminės organizacijos vidaus priemonės, kaip inovacijoms palankios viešosios politikos formavimas, inovacijų programų ir veiklos vertinimas, organizacinės kultūros ir klimato nustatymas

1 JAV federalinės valdžios finansuojamas tyrimų ir vystymo centras.

bei formavimas, išteklių ir sistemų numatymas. Sistemingas minėtų priemonių taikymas inovacijų procesuose, sudaro galimybę valdyti inovacijų proceso trikdžius, šalinant trikdžių atsiradimo prielaidas, mažinant ar naikinant trikdžius, tačiau minėtų priemonių taikymas daugiau susijęs su vidaus, o ne išorės trikdžių valdymu.

Ch. Pollitt ir G. Bouckaert (2003) viešojo sektoriaus pokyčių ir inovacijų proceso valdymo modelyje neapsiribojama vien organizacijos vidaus (administracinės) aplinkos sąlygomis, tačiau pabrėžiamas socio-ekonominių jėgų bei politinės sistemos poveikis viešojo sektoriaus inovacijų procesams (žr. 15 pav.).



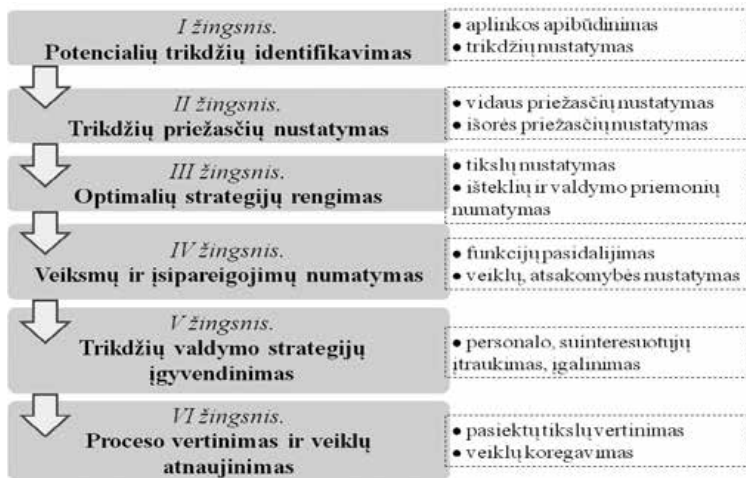
15 pav. Viešojo sektoriaus pokyčių ir inovacijų proceso valdymo modelis pagal Ch. Pollitt ir G. Bouckaert

Šaltinis: Pollitt, Bouckaert, 2003.

Išorės jėgų sąlygojamų ir politinio elito formuojamų programų turinys bei inovacijų proceso įgyvendinimas gali būti veikiamas trikdžių, susijusių su socialiniais ekonominiais veiksniais, pvz., gyventojų sudėtimi, ekonominiais pakilimais ir nuosmukiais, globalių ekonominių jėgų įtaka ar išorės subjektų pažinimu (Pollitt, Bouckaert, 2003). Taigi, siekiant valdyti inovacijų proceso trikdžius, svarbu išskirti bei įvertinti ne tik vidaus, tačiau ir išorės subjektų (pvz., politikų, gyventojų) sąlygojamas trikdžių atsiradimo prielaidas bei taikyti reikiamas jų valdymo priemones.

Trikdžių valdymo proceso etapai gali būti nustatomi vadovaujantis D. E. McNabb (2009) siūloma „šešių žingsnių proceso“ eiga (žr. 16 pav.).





16 pav. Šešių žingsnių trikdžių valdymo proceso etapai

*Saltinis:* parengta autorės, vadovaujantis McNabb, 2009.

Pirmajame žingsnyje turėtų būti detaliai apibūdinama organizacijos aplinka, kurioje atsiranda ar gali atsirasti vienas ar keli trikdžiai. Nustatomos problemos, išylančios organizacijos viduje, pvz., organizacinės kultūros, žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Taip pat identifikuojami išorės aplinkos trikdžiai, pvz., sąlygojami technologinių pokyčių, santykių su gyventojais, kitais suinteresuotaisiais. Prieš imantis konkrečių priemonių ar veiksmų, antrajame žingsnyje būtina nustatyti esamų ar galimų trikdžių priežastis, atkreipiant dėmesį tiek į organizacijos vidaus, tiek į išorės aplinką. Trečiasis žingsnis apima optimalių strategijų rengimą, siekiant panaikinti ar sumažinti trikdžius. Šio žingsnio metu numatomi pagrindiniai tikslai, nustatomas žmogiškųjų ir finansinių išteklių poreikis, trikdžių valdymo priemonės ir pan. Ketvirtajame žingsnyje yra pasidalijama funkcijomis, veiklomis, nustatomos atsakomybės ribos, personalo išsipareigojimai. Penktojo žingsnio metu įgyvendinamos trikdžių valdymo strategijos, todėl svarbu įtraukti darbuotojus, įgalinti juos imtis iniciatyvos ir veikti. Šeštajame žingsnyje atliekamas trikdžių valdymo proceso vertinimas, nustatoma ar pasiekti užsibrėžti tikslai ir uždaviniai. Atsižvelgus į vertinimo rezultatus, gali būti grįžtama į ankstesnius etapus, t.y. gali būti atnaujinami, keičiami veiksmai, išsipareigojimai ir jų pagrindu koreguojamas trikdžių valdymo procesas (McNabb, 2009).

Inovacijų proceso prigimtis yra sunkiai suderinama su valdymu dėl to, kad procesas turi kūrybinių, analitinių, į rezultatą orientuotų elementų, dažnai plėtojamas ilgą laiką ir yra veikiamas plataus suinteresuotų asmenų rato (Thom, Ritz, 2004) bei organizacinės tvarkos (Bland ir kt., 2010). Todėl, vertinant analizuotus pokyčių ir inovacijų proceso valdymo modelius, galima teigti, jog siekiant valdyti inovacijų procesų trikdžius, būtina atkreipti dėmesį į inovacijų proceso kompleksiskumą ir jį veikiančias vidaus (organizacijos) bei išorės (politinės, socio-ekonominės, suinteresuotųjų) aplinkos sąlygas. Šių sąlygų identifikavimui bei tinkamų valdymo priemonių taikymui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.

#### 1.4.2 Inovacijų proceso trikdžių valdymo vidaus priemonės

Inovacijų proceso vidaus trikdžių valdymo mechanizmai susiję su organizacijos viduje, jos dalyvių (vadovų ir personalo) vykdomais veiksmais ir įgyvendinamomis priemonėmis, padedančiomis sumažinti ar panaikinti inovacijų procesus neigiamai veikiančius ar stabdančius trikdžius. Išskiriamos vidaus trikdžių valdymo priemonės, kaip: finansinių išteklių suradimas, inovacijų strategijos kūrimas, rizikos valdymas, palankios inovacijų procesų organizacinės valdymo struktūros, klimato ir kultūros formavimas, kūrybingos aplinkos sudarymas, personalo motyvacijos ir įgalinimo didinimas, strateginės lyderystės ir vadovo vaidmens stiprinimas, nematerialiųjų išteklių formavimas bei žinių ir informacijos sklaida.

**Finansiniai ištekliai.** Kaip minėta anksčiau, vienas iš dažniausių inovacijų proceso trikdžių yra finansinių išteklių stoka, taigi, inovacijų procesams reikiamų finansinių išteklių gavimas bei valdymas reikalauja papildomų viešojo sektoriaus organizacijų pastangų.

Sprendžiant finansinių išteklių problemą, siūloma reformuoti viešojo sektoriaus finansų valdymą bei stiprinti inovacijų proceso finansavimą (Borins, 2006). Organizacijoms turėtų būti suteikiama galimybė rinkti iš vartotojų mokesčius ir tam tikras mokesťines pajamas panaudoti inovacijų plėtrai. Tokiu būdu viešojo sektoriaus organizacijos būtų labiau suinteresuotos prisiimti atsakomybę dėl išlaidų ir, atsižvelgdamos į aplinkybes, darytų inovacijų procesams palankius struktūrinius bei strateginius pakitimus (Fernandez, Pitts, 2011).

Kaip viena iš galimybių sprendžiant inovacijų finansavimo problemą, gali būti įvardijami ir centrinės bei vietos valdžios sukurti centriniai inovacijų fondai, teikiantys paskolas organizacijoms, siekiančioms diegti inovacijas. Paskolų gražinimo terminai būtų nustatomi atsižvelgus į veiklos rezultatus. Toks finansavimas yra apibūdinamas schema – „projektas po projekto“ (Borins, 2006).

Kaip vienas iš papildomų finansinių šaltinių minimas ir privačiame sektoriuje įprastų inovacijų „inkubatorių“ kūrimas. Inkubatorius gali sudaryti įvairūs subjektai: viešojo sektoriaus atstovai, privatus verslas, mokslo įstaigos, nevyriausybinės ir filantropinės organizacijos (Mulgan, Albury, 2003). Įkurti inovacijų inkubatoriai, partnerystės ir bendradarbiavimo dėka, inovacijų projektams galėtų teikti inovatyvias idėjas, verslo konsultacijas, technologinę ar infrastruktūros paramą, pradinį kapitalą ir kitą finansinę paramą. Be to, jie užtikrintų finansinę laisvę nuo politinių struktūrų ir taisyklių suvaržymo bei nepriklausomumą nuo kitų vidaus ir išorės jėgų įtakos (Bason, 2014).

Inovacijų proceso įgyvendinimui yra svarbus be tik finansavimo užtikrinimas, tačiau ir strateginis planavimas. Dar vienas žingsnis siekiant užkirsti kelią inovacijų procesus trikdantiems veiksniams yra parengti bei įgyvendinti inovacijų strategiją.

**Inovacijų strategija ir strateginė inovacija.** Strategija – viena svarbiausių sėkmingų inovacijų proceso valdymo priemonių, nustatančių veiklos kryptis bei sutelkiančių dėmesį į pagrindinius inovacijų proceso tikslus.

Bendrus organizacijų strateginius uždavinius, nusakančius organizacijos siekius, pirmiausia vertėtų atskirti nuo strategijų, detalizuojančių inovacijų proceso įgyvendinimo tikslus bei būdus. Taip pat, reikėtų suvokti skirtingas inovacijų strategijos ir strateginės inovacijos sąvokas. Inovacijų strategija atsako į klausimą „kaip?“ atrinkti idėjas, formuoti organizacijos vidaus įgūdžius bei kompetencijas. Tuo tarpu strateginė inovacija susijusi su

klausimu „kas?“ inovatyvių sprendimų dėka padėtų išspręsti iškilusius iššūkius ir sukurtų norimą vertę (Bason, 2014).

Viena iš naujojo viešojo valdymo doktrinos struktūrinių dalių yra daug griežtesnis, racionalesnis požiūris į strateginio valdymo galimybes, jo potencialą įveikiant organizacinio, socialinio ir kitokio pobūdžio trikdžius siekiant plėtoti inovatyvias idėjas ir inovacinės veiklos praktiką. Dažnai toks inovatyvus „strateginio valdymo“ galimybių traktavimas mokslinėje literatūroje (Melian – Gonzalez ir kt., 2010) įvardijamas kaip „evoliucionuojantis strateginis valdymas“, „ištekliais pagrįstas strateginis valdymas“ ar „veikla grįstas strateginis požiūris“. Šiuolaikinis strateginis valdymas, A. Melian – Gonzalez ir kt. (2010) teigimu, labiau orientuotas į vartotojų vertybinių orientacijų, konkurencinių galimybių išaugimą, tobulesnę viešųjų institucijų veiklos vadybą.

Strateginio valdymo tikslas - apibrėžti inovacijų proceso strategijos vystymosi ciklus, apimančius strategijos, biudžeto, inovacijų, mokymosi bei vertinimo procesus (Bason, 2014). Apibrėžiant ciklus, viešojo sektoriaus organizacijoms rekomenduojama atsakyti į tokius klausimus:

1. Kokie yra pagrindiniai strateginiai iššūkiai, ištekliai ir laiko apribojimai?
2. Ar tikėtina, kad inovacija bus sėkminga (ieškoti kitų pavyzdžių, tikrinti ar aiškiai suformuluota sprendžiama problema)?
3. Ar potenciali inovacijos nauda yra proporcinga jos įgyvendinimo išlaidoms?
4. Ar aiškus inovatyvios idėjos diegimo planas?
5. Kaip bus bendradarbiaujama su išorės subjektais?
6. Kokia organizavimo tvarka, reikalavimai ir sąlygos personalui leis sukurti daugiau geresnių idėjų bei skatins inovacijas?
7. Kokios reikalingos specifinės kompetencijos, įgūdžiai, priemonės, lyderystės savybės, bei kokiais būdais jų bus siekiama?
8. Kokiais būdais reikia sistemingai bendradarbiauti su galutiniais vartotojais?
9. Kokiomis priemonėmis ir kokiais kriterijais remiantis bus matuojamas veiklos bei inovacijų lygis ir vertė? (IDEa, 2005; Borins, 2006; Napier, 2009; Bason, 2014).

Rengiant inovacijų strategiją taip pat svarbu konkrečiai apibrėžti inovacijos naudą organizacijai, jos veiklos sričiai ar personalui, nuspręsti kaip bus naudojamos technologijos (Agolla, Van Lill, 2013), paskirstyti atsakomybę (Napier, 2009).

Inovacijų strategijos turėtų būti formuojamos atsižvelgus į inovacijų pobūdį bei šaltinius:

- Verslumo inovacijų strategijos dėmesį sutelkia į individualius ir organizacijų veiksmus, siekiančius sukurti kažką visiškai naujo arba identifikuoti taisytiną klaidą. Verslumo inovacijas skatina individų smalsumas bei įsipareigojimai.
- Institucinės inovacijų strategijos susijusios su organizacijų siekiu inovacijų procesus įgyvendinti remiantis vidaus ištekliais. Organizacijos naudoja savo personalo patirtį bei tradicijas. Tokiu būdu gali būti įgyvendinamos ne daugiau nei pažangios inovacijos.
- Atviros inovacijų strategijos kitaip vadinamos vartotojų ar kitų suinteresuotų asmenų skatinamos inovacijų strategijos. Inovacijų šaltiniai gali būti gyventojai, akademinė visuomenė, privačios, konsultacinės įmonės, nevyriausybinės organizacijos, ekspertai, politikai. Šio inovacijų strategijos tipo esmė yra ta, kad atvirumas turėtų būti numatomas ne tik atskiruose proceso etapuose, tačiau visame inovacijų procese.

- Strateginio mąstymo inovacijų strategijos siekia suderinti išorės subjektų pozicijas su konkrečios organizacijos pažiūromis. Šis strategijų tipas pasižymi tuo, kad veikiančios išorės aplinkai, įtakos turi organizacijos vidaus normos, tradicijos bei procedūros. Dėmesys skiriamas ilgalaikiam stabilumui, nurodymų pritaikymui, siekiant aktyviai naudoti išorės įkvėpimą, gyventojų, kaip galutinių vartotojų, ir kitų suinteresuotų asmenų dalyvavimą inovacijų proceso eigoje (Mergel, Desouza, 2013; Bason, 2014).

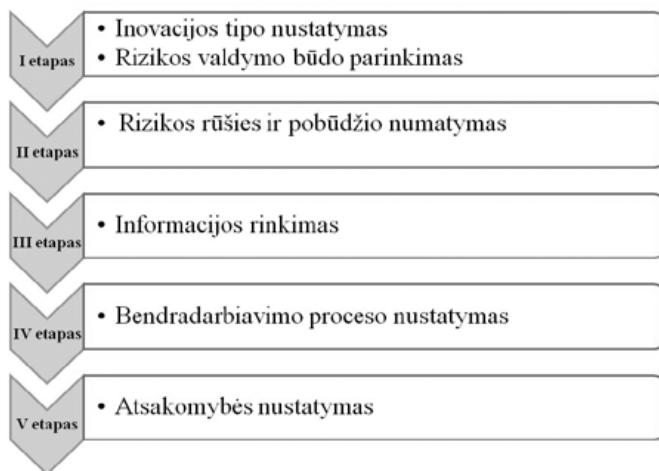
Rengiant inovacijų strategiją taip pat būtina atkreipti dėmesį ir į organizacijų dydį bei galimybes. Inovacijų procesai gali būti įgyvendinami įvairaus dydžio organizacijose, tačiau skirtumas yra tarp organizacijų, skatinančių aukšto lygio pažangias inovacijas ir siekiančių aukšto lygio radikalių inovacijų. Pažangios inovacijos paprastai aptinkamos ten, kur gana didelė mažų organizacijų grupė konkuruoja dėl vartotojų, gaunančių bendrą standartinę informaciją. Tuo tarpu radikali inovacija aptinkama tose srityse, kurios sudaro vadinamą oligopoliją, t.y. veikia nedaug stambių organizacijų, tačiau aplinkui yra didelis skaičius smulkių paslaugų teikėjų (Mulgan, Albury, 2003).

**Rizikos valdymas.** Siekiant užkirsti kelią tokiems trikdžiams kaip rizikos baimė, politikų, gyventojų ir kitų suinteresuotųjų pritarimo, palaikymo stoka ir pan., būtina suformuoti ypač aukšto lygio rizikos valdymą bei sukurti inovacijų išbandymų erdves.

Ch. Bason (2014), analizuodamas viešojo sektoriaus inovacijų proceso rizikos struktūrą, teigia, kad „ne visos nesėkmės yra vienodos“ (Bason, 2014, p. 121). Klaidas galima skirstyti į „kvailas“ ir „sumanias“. „Kvailos“ klaidos padaromos gerai žinomuose, kasdieniuose procesuose, o „sumanios“ - atliekant naujas veiklas. Viešojo sektoriaus organizacijos, dažnai dėmesį sutelkia „kvailų“ klaidų išvengimui ir tokiu būdu suformuoja organizacinę kultūrą bei praktiką, kurioje stengiamasi išvengti ir „sumanių“ klaidų. „Sumanios“ klaidos – organizacijos mokymosi dalis, todėl pagrindinis klausimas neturėtų būti susijęs su tuo galima ar negalima suklysti, o kur ir kiek galima ar draudžiama eksperimentuoti (Bason, 2014). Įvertinant minėtus klausimus bei nustatant priimtinių klaidų bei nesėkmių apimtį, svarbu suformuoti inovacijų rizikos valdymo strategiją.

Rizikos valdymo strategijoje sprendžiami uždaviniai susiję su visų suinteresuotų asmenų rizikos bei naudos skirtinguose inovacijų proceso etapuose nustatymu ir įvertinimu, galimų trikdžių mažinimo veiksmų apibrėžimu, atsakomybės ir veiksmų paskirstymu bei papildomų išlaidų numatymu (Kalvet, Lember, 2010).

Inovacijų rizikos valdymas gali būti skirstomas į kelis etapus (žr. 17 pav.).



17 pav. Rizikos valdymo proceso etapai

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Kalvet, Lember, 2010; Brown, Osborne, 2013.

Valdant riziką, pirmiausia nustatomas inovacijos tipas ir parenkamas rizikos valdymo būdas, numatoma rizikos rūšis ir pobūdis (poveikis individams, organizacijai, visuomenei) (Brown ir Osborne, 2013), taip pat surenkama informacija apie inovacijos rizikos priežastis, trikdžius, jų tikimybę, galimas pasekmes, papildomas išlaidas ar sumažėjusią naudą. Toliau apibrėžiami trikdžių mažinimo veiksmai (Kalvet, Lember, 2010), numatomas bendradarbiavimo procesas (priimtino lygio rizikos supratimas, požiūrių pripažinimas, ginčų sprendimas), sudarantis galimybę dalyvauti plačiam suinteresuotųjų ratui (Brown, Osborne, 2013). Pabaigoje, atsižvelgus į rizikos atsiradimo tikimybę, sukuriamas vertinimo mechanizmas (reguliarios apžvalgos, grįžtamojo ryšio svarstymai) (Kalvet, Lember, 2010; Brown, Osborne, 2013).

Siekiant užkirsti kelią trikdžiams, susijusiems su rizikos baime, nepritariamu ar pasipriešinimu, būtina suformuoti ne tik rizikos valdymo strategiją, bet ir atrasti inovacijų išbandymo erdvę. Inovatyvių projektų išbandymas suteikia patikimumą idėjoms, padeda sumažinti konfliktus ir ginčus, be didesnių lėšų, visuomenės ir žiniasklaidos kritikos išbandyti naujas idėjas (Michels, 2011; Borins, 2014). Bandomieji ir parodomieji inovacijų projektai ne tik padeda įrodyti inovacijų potencialią, tačiau kartu atkreipia dėmesį į galimus inovacijų proceso trikdžius bei jų valdymo priemones (Glor, 2006). Bandomiesiems projektams turi būti skiriama pakankamai laiko, jų metu atliekama pastovi stebėseną, rezultatai fiksuojami (Mulgan, Albury, 2003, Glor, 2006; Bason, 2014).

„Pilotai“, „kelrodžiai“, „zonos“ įvardijami kaip „saugios erdvės“, padedančios nustatyti inovacijų rizikos veiksnius. „Pilotai“ – testai (pvz., elektroninėje erdvėje), naudojami tikrinant naujas idėjas ar politinius siūlymus, kurių metu testuojamos atsitiktinės tikslinės grupės. Jų pagalba patikrinama ar teisingai nustatytos laiko skalės, ar pasirengta reaguoti į rezultatus, įskaitant proporcingą lėšų didėjimą/mažėjimą ir pan. (Mulgan, Albury, 2003). Atliekant „pilotinį“ testavimą galima susidurti su teisiniais trikdžiais, pvz., socialinio kompromiso ir lygybės principų taikymu, kai testuojamos viešosios paslaugos

testuojamiesiems vartotojams suteikia pranašumą, lyginant su asmenimis, kurie naudojami įprastinėmis paslaugomis, taip sukeliant nedalyvaujančiųjų „pilotiniame“ projekte asmenų nepasitenkinimą (Mulgan, Albury, 2003; Bason, 2014). „Kelrodžiai“ („pėdsekiai“) – inovacijų projektai pirmiausia įgyvendinami mažesnėse teritorijose ar struktūrose, stengiamasi mokytis, numatyti trikdžius, o juos įveikus, įdiegti inovacijas platesniu lygmeniu. „Zonos“ - pasirenkamos siauresnės sritys, patikrinami alternatyvūs inovacijų modeliai, įdiegiami nauji praktikos metodai, kurie po to įgyvendinami platesnėse sferose (Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2006; Bason, 2014).

Kontroliuojamu eksperimentu sprendžiamos politikos ar paslaugų srityse iškylančios problemos, kurių priežastys yra nežinomos arba sunkiai nustatomos. Eksperimento metu išbandomi ir palyginami skirtingi metodai, įvertinami skirtingi požūriai. Elgsenos imitavimas naudojamas siekiant užfiksuoti sudėtingiausiuose inovacijų politikos siūlymuose numatomų kintamųjų, įvairių asmenų elgesį veikiančių aspektų kompleksiskumą bei saugiai išbandyti inovacijas. Kaip alternatyvus ir mažiau išlaidų reikalaujantis metodas „saugioms erdvėms“ ir eksperimentams gali būti naudojamas inovacijų rizikos modeliaimas. Modeliuojant, perspektyviausios idėjos patikrinamos svarstant įvairius scenarijus, atsižvelgus į konkrečias, „tikrovei“ artimas sąlygas (Mulgan, Albury, 2003; IDeA, 2005; Glor, 2006; Bason, 2014).

Rizikos valdymui bei bandymams gali pasitarnauti ir inovacijų laboratorijos (Bason, 2014) bei inovacijų „inkubatoriai“ (Mulgan, Albury, 2003; Bason, 2014), kur būtų galima išnaudoti mokslo, verslo, NVO ir kitų suinteresuotųjų turimų žinių, patirties ar finansų potencialą.

**Veiklos valdymas.** Veiklos valdymas glaudžiai susijęs su inovacijų proceso įgyvendinimu, nes siekia sistemiskai keisti viešojo sektoriaus organizacijų funkcijas ir struktūras, kurti savitus inovatyvių valdymo formų modelius, jų komponentus ir santykius (Bouckaert, Halligan, 2008). Veiklos valdymas negali būti izoliuotas nuo kitų inovacijų proceso veiklų, turinčių įtaką inovacijų proceso trikdžių identifikavimui bei šalinimui (žr.9 lentelę).

**9 lentelė.** Veiklos valdymo reikšmė ir požymiai įgyvendinant viešojo sektoriaus inovacijų procesus

<b>Veiklos valdymas</b>	
<b>Reikšmė</b>	<b>Požymiai</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• veiklos skaidrumas;</li> <li>• viešojo sektoriaus organizacijų personalo atskaitingumas;</li> <li>• naudingumas baudžiant, skatinant, motyvuojant personalą;</li> <li>• galimybė įvertinti sėkmingas inovacijų proceso veiklas;</li> <li>• informavimas apie sukurtą viešąją vertę;</li> <li>• geresnis sprendimų priėmimas;</li> <li>• išlaidų taupymas;</li> <li>• efektyvumo didinimas;</li> <li>• mokesčių mokėtojų patikėjimo didinimas;</li> <li>• politinių jėgų ir gyventojų pritarimas;</li> <li>• mokymasis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aiškūs veiklos tikslai ir užduotys;</li> <li>• įgyvendinančių subjektų lankstumas;</li> <li>• ataskaitos ir konkrečių veiklų vertinimas;</li> <li>• sisteminis dialogas dėl duomenų reikšmės ir panaudojimo;</li> <li>• duomenų naudojimas veiklos rezultatų įvertinimui, veiklos tobulinimui ir mokymuisi.</li> </ul>

*Šaltinis:* sudaryta autorės vadovaujantis Poister ir kt., 2013; Sanger, 2008; Bason, 2014.

Veiklos valdymo pagalba stiprinamas mokesčių mokėtojų pasitikėjimas viešojo sektoriaus organizacijų veiklomis, didinamas skaidrumas, informuojama apie pastangas ir pasiekimus, parodoma sukurta viešoji vertė, siekiama personalo atskaitingumo, išlaidų mažinimo bei veiklos efektyvumo. Veiklos valdymas leidžia didinti politikų, gyventojų ir kitų suinteresuotųjų pritarimą viešojo sektoriaus organizacijų inovacijų sumanymams, o pačioms organizacijoms, atsižvelgus į veiklos rezultatus, mokyti įveikti trikdžius bei tobulinti inovacijų procesus (Sanger, 2008).

Veiklos valdymas gali būti apibūdinamas kaip susitelkimas į rezultatus ar tikslinis valdymas (Bouckaert, Halligan, 2008) ir suvokiamas kaip sistema, kuri strateginio planavimo ir veiklos vertinimo pagrindu kaupia veiklos informaciją bei susieja ją su sprendimų priėmimu (Poister ir kt., 2013). Veiklos valdymo ciklas apima veiklos tikslų ir užduočių numatymą, subjektų veiklos lankstumo nustatymą, ataskaitų teikimą, konkrečių veiklų vertinimą, vertinimo duomenų naudojamą priimat sprendimus, susijusius su programų finansavimu, kūrimu, veiklomis, mokymusi iš patirties, sankcijų taikymu, motyvavimu, sistemišku dialogu, susijusiu su veiklos duomenų reikšme ir naudojimu (Bason, 2014).

Atliekant veiklos valdymą, svarbu užtikinti veiklų tikslų aiškumą, nedviprasmiškumą, siekti kaip galima tiksliau pamatuoti rezultatus, teikti svarius, patikimus, laiku surinktus ir pagrįstus veiklos vertinimo duomenis, juos nukreipiant į inovacijų strategijos įgyvendinimą (Poister ir kt., 2013). Pabrėžtina, kad veiklos valdymas neturėtų būti suprantamas kaip veiklos pabaiga, tačiau kaip mokymosi ir inovacijų procesų tobulinimo pagrindas. Tobulinant veiklos valdymą ir įveikiant inovacijų proceso trikdžius, reikšmingą vietą užima inovacijų proceso vertinimas.

**Inovacijų proceso vertinimas.** Vertinimas gali padėti ne tik nustatyti, tačiau ir įveikti tokius inovacijų proceso trikdžius, kaip rizikos baimė, suinteresuotų asmenų nepritarimas, pasipriešinimas (IDeA, 2005; Thenint, 2010; Bason, 2014).

Viešojo sektoriaus organizacijos, turėdamos ribotus išteklius ir sparčiai augančius poreikius, privalo įgyvendinti visuomenės trokštamas vertybes sukuriančias veiklas. Vertinimas leidžia suvokti ar atliekamos inovacijų proceso veiklos yra tinkamos, pakankamos bei veda užsibrėžtų tikslų link. Tinkamas ir laiku atliktas vertinimas stiprina veiklas, didina produktyvumą bei duoda geresnius rezultatus (Bason, 2014). Efektyvus inovacijų vertinimas tiksliai diagnozuoja problemas, nustato tinkamus sprendimus, išaiškina programų pažangumą, pajėgumą bei iškilusius trikdžius (Glor, 2006).

Pagrindiniai inovacijų proceso vertinimo tikslai turėtų apimti siekti mokyti iš sėkmingų veiklų, padarytų klaidų (Bason, 2014), taip pat užtikrinti rezultatų viešinimo bei motyvavimo funkcijų įgyvendinimą. Vertinimo rezultatų viešinimas didina atsakingumą ir skaidrumą prieš politikus, mokesčių mokėtojus, žiniasklaidą bei kelia pasitikėjimą viešojo sektoriaus organizacijų įgyvendinamais inovacijų procesais. Vertinimas, kaip motyvavimo veiksnys, pasireiškia tuo, kad vertinami asmenys skatinami dėti visas pastangas atliekant veiklas ir siekiant numatytų tikslų (Austin, 2013).

Susiduriama su problema, kad daugelis metodų yra skirti vertinti technologinio-gamybinio pobūdžio inovacijas, tačiau netinkami viešojo sektoriaus inovacijų, susijusių su paslaugomis ar procesais, vertinimui (Thenint, 2010). Viešojo sektoriaus organizacijų pobūdis, dydis bei įvairių dalyvaujančių subjektų ratas (vadovybės, personalo, politikų, privatus ir nevyriausybinių sektoriaus, gyventojų, žiniasklaidos) gali lemti vertinimo subjektyvumą ar

iškreiptumą. Siekiant užtikrinti vertinimo objektyvumą bei tikslumą, reikia aiškiai nustatyti pagrindinius vertinimo kriterijus ir priemones (Thenint, 2010; Austin, 2013).

Inovacijų procesas gali būti vertinamas sudarinėjant „sėkmės metrikas“ (Mulgan, Albury, 2003), kuriose nustatomos aiškios matavimo sistemos ir inovacijų proceso vertinimo kriterijai. Vertinimas gali būti atliekamas naudojant kokybinius ar kiekybinius metodus (Bason, 2014).

Vertinimą svarbu atlikti tiek inovacijų proceso eigoje, tiek įdiegus ir naudojant pačią inovaciją (IDeA, 2005). Sukūrus palankią inovacijų procesų aplinką ir toliau nuosekliai mokantis, sukuriama didesnė ir geresnė pridėtinė vertė, todėl viešojo sektoriaus inovacijų proceso vertinimas turėtų būti atliekamas atsižvelgus į kriterijus, susijusius su organizacijos potencialu, mokymusi bei inovacijų vertės nustatymu (Thenint, 2010; Bason, 2014) (žr.10 lentelę).

Organizacijos potencialas parodo organizacijos galimybes įgyvendinti inovacijų procesus ir vertinamas atsižvelgiant į organizacijos savimonę, pajėgumus, kūrybinį potencialą bei drąsą. Mokymasis iš inovacijų proceso, leidžia nedelsiant reaguoti ir mokytis, taip pat koreguoti bei keisti įgyvendinamų inovacijų proceso veiklas. Inovacijų vertė matuojama atsižvelgus į inovacijų proceso metu gautą produkciją bei jos sąlygojamas pasekmes - produktyvumą, paslaugas, rezultatus ir demokratiją. Vertė nustatoma gaunant grįžtamąjį ryšį, susijusį su inovacijų proceso pokyčiais, paslaugų programomis, politikos iniciatyvomis, poveikiu gyventojams bei subjektų teisių įgyvendinimui (Bason, 2014).

Inovacijų proceso vertinimas - sisteminga veikla, padedanti identifikuoti ir įveikti inovacijų proceso trikdžius. Pats vertinimas nėra naudingas, jei jo rezultatai nėra naudojami inovacijų proceso tobulinimui bei tinkamos inovacijų procesams organizacinės valdymo struktūros ir tipo kūrimui.

**Organizacinė valdymo struktūra ir tipas.** Inovacijų procesai dažnai trikdomi nelankščios, biurokratinės, inovacijoms nepalankios organizacinės valdymo struktūros, kuri gali būti analizuojama inovacijų proceso etapų kontekste. Kiekvienas sėkmingai baigtas inovacijų proceso etapas, reikalauja skirtingo požiūrio, strategijos ir struktūrinių sąlygų. Pavyzdžiui, idėjų iniciavimo stadijoje organizacija turėtų būti atviresnė, įvairesnė, organiškė ir labiau decentralizuota, o priėmimo ir įgyvendinimo etapuose - uždaresnė, centralizuota ir labiau formalizuota (IDeA, 2005).

Kai kurie mokslininkai (pvz., Bland ir kt., 2010), atsižvelgdami į inovacijų esmę, iš viso abejoja ar įgyvendinant inovacijų procesus yra svarbi valdymo struktūra. Inovacijų procesas, jų manymu, turi būti vertinamas kaip tam tikrų socialinių praktikų ir socialinių veikėjų sąveika. Organizacinė valdymo struktūra atskiria inovacijų proceso etapus ir šie netenka bendrų sąsajų, taip pat pamirštami kolektyviniai ir socialiniai inovacijų proceso aspektai, todėl inovacijų proceso valdymas turėtų būti suvokiamas ne kaip struktūrizuotas dalykas, bet kaip tam tikras žinių ir informacijos srautų derinys (Bland ir kt., 2010).

S. Fernandez ir D. V. Pitts (2011), inovacijų proceso eigoje analizuodami organizacinės valdymo struktūros vietą, siūlo vadinamą „abirankės organizacijos“ (angl. *ambidextrous*) koncepciją. „Abirankėse organizacijose“ formuojami organiškios struktūros, nuo organizacinės hierarchijos izoliuoti vienetai, atsakingi už inovacijų procesus. Šiuose vienetuose, personalui suteikiama teisė kurti ir išbandyti radikalesnės idėjas, nebijoti neigiamų sankcijų, jei tos idėjos nepasiteisina (Fernandez, Pitts, 2011).



10 lentelė. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso vertinimo kriterijai

Vertinimo dalys	Kriterijai
<p><b>Organizacijos potencialas</b></p> <p>savimonė</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijoje vyraujanti bendra inovacijų „kalba“;</li> <li>• asmenų galimybė savarankiškai apgalvoti savo inovatyvią praktiką;</li> <li>• vienodas vadovų ir personalo inovacijų ir inovacijų proceso aplinkos suvokimas;</li> </ul> <p>pažėgumai</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• išteklių ir išlaidos (inovacijų proceso biudžetas, tyrimų, vystymo bei kitos išlaidos);</li> <li>• inovacijų naudos identifikavimas;</li> <li>• organizacijos politinės ir teisinės aplinkos palankumas inovacijų proceso įgyvendinimui;</li> <li>• inovacijų procesams naudingos teisinio reguliavimo išimties;</li> <li>• strategijos aiškumas, nustatant ilgalaikius organizacijos uždavinius ir pokyčius</li> <li>• suformuota inovacijų strategija;</li> <li>• numatytos aktyvios inovacijų proceso veiklos;</li> <li>• sudarytos sąlygos, mechanizmai leidžiantys mokytiis ir bendradarbiauti su kitais subjektais vyriausybėje, versle, nevyriausybiniaame sektoriuje;</li> <li>• e-valdžios galimybių išnaudojimas;</li> </ul> <p>kūrybinis potencialas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inovacijų atraminės sistemos egzistavimas (inovacijų laboratorijos, projektinė veikla);</li> <li>• organizacinės kultūros formavimas taip, kad personalas veikėtų modernios organizacijos principais ir vadovautųsi įvairovės bei iniciatyvumo vertybėmis;</li> <li>• viso proceso metu vyraujanti inovacijų kultūra;</li> <li>• technologijų ir išorės paslaugų pakankumumas;</li> <li>• personalo pajėgumai (į inovacijų procesus įtraukto personalo skaičius, kvalifikacija);</li> <li>• detalai numatytas kūrybinis procesas ir metodai;</li> <li>• gyventojų įtraukimas ir dalyvavimas;</li> <li>• motyvacinio sistemos egzistavimas;</li> <li>• vertinimo ir atsiskaitymo sistemos egzistavimas;</li> <li>• į vertinimo rezultatus orientuotas mokymosi procesas;</li> </ul> <p>draša</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijos ir padalinių vadovų turimi lyderystės įgūdžiai ir vadovavimasis organizacijos atečiai būtinomis vertybėmis;</li> <li>• vadovų draša skatinant inovacijų proceso eigą.</li> </ul>	
<p><b>Mokymasis</b></p>	<p><i>Inovacijų proceso pradžioje:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inovacijų proceso poreikius tenkinančios žinios, kompetencijos ir įgūdžiai;</li> <li>• inovacijų procesų valdymo profesionalumas;</li> <li>• tinkamų kūrybinių metodų naudojimas;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gyventojų įtraukimo mechanizmų veikimas;</li> <li>• sukurtų sprendimų veiksmės realizuojant užsibrėžtus strateginius uždavinius identifikavimas;</li> </ul> <p><i>Inovacijų proceso eigoje:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• idėjų įgyvendinimo mastas;</li> <li>• trikdžių identifikavimas ir sumažinimas/veikimas;</li> <li>• proceso metu sukurtų vertybių identifikavimas;</li> <li>• galimybių, kaip būtų buvę galima elgtis kitaip, nustatymas;</li> <li>• nustatymas ar reikia keisti būsimus veiksmus.</li> </ul>
<p><b>Vertė</b></p> <p>Produkcija</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naujai įdiegtų produktų, paslaugų skaičius;</li> <li>• naujai įvestų proceso, procedūrų, paslaugų teikimo būdų skaičius;</li> <li>• naujas organizavimo modelis/informavimo sistema;</li> <li>• nauji komunikavimo metodai;</li> <li>• patentai, autorinės teisės, kitas nematerialius turtas;</li> </ul> <p>Pasėkmės:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kokybė;</li> <li>• paslaugų gavėjų pasitenkinimas (paslaugomis, kokybe, lūkesčių atitikimas esamam patyrimui);</li> <li>• nepasitenkinimo priežastys ir sprendimo būdai;</li> <li>• geresnės ateities perspektyvas sąlygojanti vertybės;</li> </ul> <p>• produktyvumas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiklos veiksmingumas (pvz., greičėjimas, paprastėjimas ir pan.);</li> <li>• personalo pasitenkinimas;</li> </ul> <p>• rezultatai (svarbiausia pasekmė)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• užsibrėžtų trumpalaikių, vidutinių ir ilgalaikių tikslų pasiekimas;</li> <li>• pastangų ir išlaidų efektyvumas;</li> <li>• rezultatų reikšmingumas, patikimumas, įmanomumas, patikrinamumas ir kontroliuojamumas;</li> </ul> <p>• demokratija</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skaidrumas;</li> <li>• pasitikejimas;</li> <li>• atskaitomybė;</li> <li>• piliečių demokratinis dalyvavimas ir įtaka;</li> <li>• gyventojų lygybė prieš įstatymą;</li> <li>• lygios galimybės gauti ir naudotis paslaugomis.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės, vadovaujantis Thenint, 2010; Bason, 2014.

Tuo tarpu D. E. McNabb (2009) nuomone, inovatyviausias yra verslios organizacijos tipas. Versli organizacija pasižymi tokiais bruožais, kaip aukščiausio lygio lankstumas, pasiryžimas priimti pokyčius, formalumų vengimas ir nuolatinis mokymasis. Ch. Bason (2014) išskirti tradicinės ir lanksčios organizacijos bruožai leidžia geriau suvokti organizacijos tipo įtaką inovacijų procesų eigai (žr. 11 lentelę).

**11 lentelė.** Organizacijos tipai

-----	Tradicinė organizacija	Lanksti organizacija
<b>Valdymo stilius</b>	darbuotojas – „darbo mašina“;	darbuotojas – pagrindinis išteklius;
	„aukšta“ hierarchijos struktūra;	„plokščia“ hierarchijos struktūra;
	nepastebimi žmogiškieji ištekliai;	profesionalūs žmogiškieji ištekliai;
	fiksuoti darbo ir veiklos terminai;	lankstūs darbo ir veiklos terminai;
	valdymas remiasi taisyklėmis ir kontrole;	valdymas remiasi tikslais ir verte;
<b>Darbo organizavimas</b>	siauro pobūdžio darbai;	plataus pobūdžio darbai;
	žemas autonomijos lygis;	aukštas autonomijos lygis;
	individualus darbas;	kolektyvinis darbas;
	įgyta formali kvalifikacija.	kompetencijų plėtojimas.

Šaltinis: Bason, 2014.

Taigi, šiuolaikinės inovatyvios viešojo sektoriaus organizacijos turi turėti prisitaikančią organizacinę valdymo struktūrą, profesionalų žmogiškųjų išteklių valdymą ir lanksčius darbo susitarimus. Nedidelis valdymo lygių skaičius, veiklų ir atsakomybės pasidalijimas, komandinis darbas, kompetencijos vystymas turi būti inovatyvios organizacijos veiklos pagrindas. Viešojo sektoriaus organizacijų vadovų uždavinys yra atrasti pusiausvyrą tarp organizacijų noro biurokratizmo ir kontrolės pagalba susikurti vidaus stabilumą bei, siekiant kūrybingumo ir inovatyvumo, poreikio vystyti lanksčios organizacijos bruožus (Bason, 2014). Biurokratizmo mažinimas bei organizacinės valdymo struktūros lankstumas ir pritaikymas inovacijų procesams priklauso ir nuo organizacijos klimato bei inovacijų kultūros įtvirtinimo.

**Organizacijos klimatas ir inovacijų kultūrinė aplinka.** Inovacijų proceso valdymo metodai ir priemonės neatneš naudos, jeigu nebus pakeistas organizacijos klimatas ir suformuota inovacijoms palanki kultūra (Bason, 2014). Organizacijos klimatas suvokiamas kaip požiūriai bei elgesio tendencijos, charakterizuojantys organizacijos gyvenimą ir matuojami vadovaujantis organizacijos narių suvokimu (Agolla, Van Lill, 2013).

Organizacinė kultūra – naujiems darbuotojams iš senesnių perduodamos bendros organizacijos vertybės, įsitikinimai ir elgesys tam tikrose situacijose, požiūris į problemų sprendimus ir pan. Viešojo sektoriaus organizacinė kultūra turėtų atspindėti tokius viešojo sektoriaus principus, kaip tarnavimas visuomenės labui ir interesams, piliečių pasitikėjimo naudojamas bendram gėriui siekti, visuotinai priimtų vertybių, kaip sąžiningumas, darbštumas, išmintis, nuoširdumas, laikymasis, lojalumas vadovams ir organizacijai, efektyvumo ir ekonomiškumo principų naudojimas, teisinis valstybės tarnautojų subjektiškumas, skyrimas į tarnybą asmeninių nuopelnų, o ne privilegijų, pagrindu (McNabb, 2009).

Viešojo sektoriaus organizacijose vyraujanti biurokratinio mąstymo kultūra dažnai sąlygoja tokius inovacijų proceso trikdžius, kaip rizikos baimė, pasipriešinimas pokyčiams, todėl siekiant sklandžiai įgyvendinti inovacijų procesus, būtina formuoti palankų inovacijoms organizacijos klimatą ir organizacinę inovacijų kultūrą (Maital, Seshandri, 2007; McNabb, 2009).

Formuojant inovacijų kultūrą, gali būti naudojama viena iš D. E. McNabb (2009) siūlomų organizacinės kultūros keitimo strategijų. Naudojant pirmąją strategiją, inovatyvumą skatinančios vertybės į jau egzistuojančią organizacinę kultūrą gali būti perkeliamos pagarba ir pasitikėjimą turinčių organizacijos narių pagalba. Vadovaujantis antrąją strategija, organizacinė kultūra keičiama iš viršaus į apačią, t.y. vertybes, atsižvelgus į inovacijų procesų tikslus ir uždavinius, formuoja bei personalui pateikia organizacijos vadovybė. Trečioji strategija apima procesą, kurio metu personalas įtikinamas, kad kitose organizacijose ar grupėse egzistuojančios ir taikomos vertybės yra naudingos (McNabb, 2009).

Inovacijų kultūra paremta suvokimu, jog inovacijos yra taip pat reikalingos ir reikšmingos, kaip ir kitos darbinės veiklos. Inovacijų procesai suvokiami kaip organizacijos DNR dalis (Bason, 2014). Organizacijos grupės dalijasi vertybėmis, papročiais, pažiuromis palankiomis inovatyvioms idėjoms bei pokyčiams. Organizacijoje vyrauja profesionalumas, personalo pasišventimas, inovatyvumo palaikymas, susitelkimas į ilgalaikių planų įgyvendinimą. Inovacijos yra visų organizacijos narių reikalas, jų samprata yra visiems žinoma ir priimtina, suvokiama, kad inovacijų procesuose klaidos neišvengiamos ir yra mokymosi dalis. Nariai siekia aktyviai dirbti organizacijos labui, tiki ir yra pasirengę priimti bendrus organizacijos inovacijų tikslus bei vertybes, paremtas tarpusavio pasitikėjimu, pasidalinta atsakomybe bei minimalia formalia kontrole (Agolla, Van Lill, 2013; Salter, Alexy, 2014; Bason, 2014). Skatinant inovacijų kultūrinės aplinkos formavimui svarbų organizacijos narių iniciatyvumą bei kūrybingumą nemažą reikšmę turi kūrybinga inovacijų aplinka.

***Kūrybinga inovacijų proceso aplinka.*** Pagal inovacijų prigimtį, jos gali būti pritaikytos (adaptuotos) arba sukurtos pačių organizacijų. Mokslinių tyrimų pagrindu (Fernandez, Wise, 2010) galima teigti, kad organizacijos, savarankiškai kuriančios inovacijas, sulaukia didesnio pasisekimo. Viešojo sektoriaus organizacijos, siekdamos gerinti viešųjų paslaugų kokybę, turėtų generuoti ir savo, o ne vien tik pritaikyti kitų organizacijų sukurtas idėjas (Glor (2006).

Daugiausiai inovatyvių idėjų kyla organizaciniame lygmenyje, todėl būtina sukurti erdvę, kurioje nepaisant laiko, organizacinių ar kitų suvaržymų būtų galima plėtoti inovatyvias idėjas. Organizacijos, turinčios plataus mąstymo darbuotojų spektrą, dažniausiai pasižymi novatoriškumu. Inovatyvus mąstymas ir veiksmai klesti esant nevienalytiškumo ir netgi konstruktyvaus konflikto sąlygoms, todėl būtina išnaudoti tarnautojų įvairovę bei skirtumus (Mulgan, Albury, 2003).

Kūrybingumas priklauso nuo asmeninių bruožų, gebėjimų problemų sprendimui pateikti gausias idėjas (kaleidoskopinis mąstymas), vidaus motyvacijos, rizikos suvokimo, įvairios patirties, patirties specifinėse srityse ar socialinių įgūdžių (Borins, 2006; Glor, 2006). Kūrybinio mąstymo gebėjimai gali būti formuojami taikant įvairius metodus (pvz., fikcijos, vaidmenų žaidimų), kuriais siekiama išsilaisvinti nuo įprastų sprendimų, linijinio ir racionalus mąstymo, „įrodytų“ žinių taikymo. Kūrybingumą galima didinti sukuriant ir svarstant kuo daugiau idėjų. Rezultatas gaunamas susumavus individualias

idėjas, jas integravus ir pasirinkus geriausią ir daugiausiai palaikymo sulaukusį variantą. Taikant šį metodą reikia atkreipti dėmesį į tai, kad asmenys, dirbdami grupėse gali būti linkę pritarti kitiems dalyviams, dėl ko individualus kūrybingumas gali sumažėti (Glor, 2006).

Pabrėžiama (Borins, 2006), kad daugiausia inovatyvių idėjų kyla organizacijų aukštesnėje ir vidurinėje grandyje, kur dirba jauni, išsilavinę, pažangaus mąstymo žmonės, aktyviai naudojantys naujausias technologijas. Inovatyvios idėjos ir inovacijų procesai jiems savaime suprantami, todėl būtina išnaudoti būtent tokio personalo potencialą. Siekiant geresnių naujų idėjų ir sėkmingesnio inovacijų proceso įgyvendinimo, vien tik kūrybingų sąlygų plėtros nepakanka, taip pat būtinas personalo pritarimas bei motyvacija dalyvauti inovacijų procesuose.

**Personalo motyvavimas ir įgalinimas.** Ankstyvas personalo pasipriešinimo, kaip inovacijų proceso trikdžio, atpažinimas ir jo įveikimo priemonių taikymas yra svarbus inovacijų proceso valdymo aspektas (Thom, Ritz, 2004). Motyvavimas ir įgalinimas įvardijami kaip vieni iš esminių veiksnių siekiant sumažinti ar įveikti personalo pasipriešinimą inovacijų procesams (Robbins, 2006).

Sulaukus organizacijos narių pritarimo ir teigiamos reakcijos, inovacijų procesai tampa savaime suprantami. Personalas gali ir turi būti inovatyvių idėjų kūrėjas bei įgyvendintojas (Selman, 2002). Ch. Bason (2014) išskiria personalo dalyvavimo inovacijų procesuose aspektus: pirma, personalas turi konkrečią patirtį ir žinias apie organizacijoje vykstančius procesus, užduotis ir aptarnaujamus paslaugų gavėjus; antra, įvairių sričių specialistai gali padėti išspręsti specifinio pobūdžio problemas; trečia, inovacijų procesai įgyvendinami vadovaujantis kūrybingais ir pozityviais santykiais, verčiančiais personalą jausti pasitikėjimą, pagarbą bei sukuriantį aukštą pasitenkinimo darbu lygį (Bason, 2014).

Motyvuotas personalas tvirtai tiki ir pritaria organizacijos tikslams bei vertybėms, siekia likti organizacijoje ir trokšta dirbti jos labui (McNabb, 2009). Siekiant pritarimo inovacijų procesams, būtina motyvuoti visą organizacijos personalą nepriklausomai nuo užimamų pareigų, amžiaus ir kitų skirtumų (Fernandez, Pitts, 2011).

Viešojo sektoriaus personalo motyvacija įgyvendinti inovacijų procesus apima emocinę motyvaciją, kai asmuo inovacijų programą supranta kaip socialiai svarbią, patriotinę (Glor, 2006; Fernandez, Pitts, 2011), taip pat racionalią motyvaciją, kai inovacijos ir inovacijų procesai suvokiami kaip individualiai naudingi (Glor, 2006), bei normomis grindžiamą motyvaciją, paremtą idealizmu ir apimančią lojalumą bei norą tarnauti visuomenės interesams (Glor, 2006; Fernandez, Pitts, 2011).

Personalo motyvacija gali priklausyti nuo darbo tikslų ar paskirties, savęs vertinimo, iniciatyvumo, asmeninio sąmoningumo, darbinio savarankiškumo, rezultatų, atlygio (Fernandez, Pitts, 2011). Todėl motyvaciją galima didinti naudojant tokius būdus, kaip švietimas ir komunikavimas, palaikymas ir pritarimas, derėjimasis ir susitarimas, lyderių pavyzdys ar formalumų mažinimas (McNabb, 2009). Personalą taip pat galima motyvuoti įtikinant, kad nėra kitos išeities ir inovacijų procesai yra privalomi, nes toks yra vadovybės įsakymas ar nurodymas (Glor, 2006; McNabb, 2009).

Viešajame sektoriuje dažnai taikoma motyvavimo priemonė – apdovanojimai, piniginių premijos už inovatyvias idėjas ar inovacijų proceso rezultatus. S. Borins (2006) įvardina vyriausybės ar konkrečios viešojo sektoriaus institucijos premijas, nevyriausybinių organizacijų apdovanojimus (pvz., Fordo – Kenedžio valdymo mokyklos premija (Ford-

KSG) JAV, Sandraugos šalių viešojo administravimo ir valdymo asociacijos (CAPAM) premija) bei „pelno pasidalijimo“ premijas (piniginį atlygį, mokamą atsižvelgiant į gautą naudą, pvz., inovacijomis sutaupytas lėšas) (Borins, 2006).

Kadangi vyriausybės biudžetai paprastai būna riboti, todėl vyriausybės ar institucinės premijos („garbės premijos“), lyginant su privačiu sektoriumi, yra nedidelės, todėl viešajame sektoriuje labiau išskiriamas ne motyvavimas pinigine išraiška, o viešas pripažinimas, įvertinimas (IDeA, 2005). S. Fernandez ir D.W. Pitts (2011) tokią įvertinimą vadiną „vidaus“ įvertinimu, kurį sudaro saugumo jausmo tarnyboje užtikrinimas, galimybė atlikti sudėtingą ir prasmingą darbą, siekti visuomenei reikšmingų rezultatų. Svarbu, kad inovatyvios personalo idėjos sulauktų tinkamo vadovybės dėmesio, apie atliktą darbą būtų informuota viešai, pagarba pareikšta valstybinės ar vietos reikšmės renginiuose ir pan. (Borins, 2006, 2014).

Pritarti inovacijų procesams bei imtis iniciatyvos personalą skatina ir įgalinimai. Organizaciniame lygyje asmens galia yra paremta dalyvio galimybe savarankiškai atlikti veiksmus (McNabb, 2009). E. D. Glor (2006) teigimu, įgalinti ir savarankiški asmenys turi didesnę motyvaciją siekti norimų rezultatų. Įgalinimo procesas prasideda, kai vadovas ar lyderis pasidalina savo galia su pavaldiniais. Įgalinimai yra naudojami skatinant saviraišką, suteikiant juridinę galią numatyti inovacijų proceso įgyvendinimo priemones ir galimybes, pvz., planuojant proceso eigą ir pan.

Viešojo sektoriaus organizacijose personalo įgalinimui gali būti naudojamos įvairios priemonės, pvz., siekiant pasidalinti požiūriais ir idėjomis, vykdomos konsultacijos, leidžiama dalyvauti sprendimų priėmimą veikiančiose darbo grupėse ar suteikiama galimybė patiems priimti svarbius sprendimus. Išteklių paskirstymas, kai įgyjami oficialūs organizacinių išteklių įgaliojimai ar kontrolė, taip pat laikomas vienu iš įgalinimo metodų (Glor, 2006).

Personalo motyvavimo priemonių taikymas, valdžios pasidalinimas, įgaliojimų suteikimas, leidžiantis, deleguojantis ar decentralizuojantis sprendimų priėmimą bei įgyvendinimą, sudaro galimybę įveikti inovacijų proceso trikdžius, susijusius su personalo nepritarimu ar pasipriešinimu inovacijų procesams. Minėti veiksniai yra glaudžiai susiję su toliau analizuojamais lyderystės bei vadovavimo gebėjimais.

**Lyderystė ir vadovavimas.** Inovatyvios organizacijos, siekiančios radikalių valdymo pokyčių, trikdžių įveikimo bei sėkmingo inovacijų proceso įgyvendinimo, naudojami lyderystės principais, apimančiais tokias savybes kaip išskirtinis elgesys, technologiniai išgūdžiai, problemų sprendimas, kritinis ir strateginis mąstymas (Agolla, Van Lill, 2013). Stipri lyderystė, lyderio vaidmuo padeda aiškiau suformuluoti politines gaires, numatyti ilgalaikeis planus ir didina gyventojų pritarimą bei paramą inovacijų proceso įgyvendinimui (Vigoda – Gadot ir kt., 2008).

Viešojo sektoriaus inovacijų procesuose įvardijami tokie lyderiai, kaip politikai, aukščiausio lygio vykdomosios valdžios, viduriniojo lygmens bei įstaigų vadovai. Politikai (išrinkti ar paskirti įstatymų nustatyta tvarka, pvz., ministrai, savivaldybių tarybų nariai, merai), turi gebėti formuluoti ambicingas ir ryžtingas inovacijų vizijas, viešojo sektoriaus organizacijoms nurodyti inovatyvios veiklos kryptis, didinti organizacijų energiją bei motyvaciją įgyvendinti inovacijų procesus. Aukščiausio lygio vykdomosios valdžios lyderių (centrinės valdžios įstaigų, departamentų, vietos valdžios administracijų vadovų)

užduotis skatinti ir sudaryti tinkamas inovacijų proceso sąlygas, stebėti, kelti klausimus, užmegzti tinklus ir siekti tarpsektorinės partnerystės. Viduriniojo lygmens vadovų („360 laipsnių novatorių“ - departamentų, skyrių vadovų) tikslas - sukurti strateginę inovacijų erdvę, leidžiančią priimti ir įgyvendinti inovatyvius požiūrius ir praktikas, stiprinti personalo motyvaciją ir inovacinius gebėjimus, formuoti ir apibrėžti strateginį dialogą, bendradarbiavimą su aukščiausio lygmens vadovybe, gyventojais ir kitais suinteresuotaisiais. Įstaigų vadovai („žinių projektuotojai“ - viešąsias paslaugas teikiančių švietimo, sveikatos, socialinių ir kt. įstaigų vadovai), turi sudaryti galimybes paslaugų gavėjams ar jų atstovams tapti inovacijų proceso dalyviais, įtikinti darbuotojus inovacijų proceso nauda, derinti santykius su valdžios administracinėmis struktūromis, gerinti bendradarbiavimo kompetencijas ir skatinti eksperimentuoti (Bason, 2014).

Lyderiu gali tapti ne tik vadovaujantis pareigas užimantis asmuo, tačiau bet kuris darbuotojas, norintis, sugebantis imtis iniciatyvos, prisijunti prie organizacijos pajėgumų kurti, diegti ir vertinti inovacijas (Glor, 2006; Hartley, Allison, 2006). Priimant sprendimus, dažnai susiduriama realybe, jog skirtingi asmenys tuo pačiu metu gali nesugebėti priimti bendrų sprendimų, todėl lyderis, anksčiau nei kiti, turėtų imtis veiksmų, padedančių suprasti pasirinkimų privalumus. Lyderio užduotis yra ne tik įgyvendinti inovacijų procesus, tačiau padėti sukurti inovacijoms palankią aplinką (IDeA, 2005).

Inovacijų proceso trikdžių valdymo veiksmu gali būti ir suformuota konkretaus vadovo bei pavaldaus personalo bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra. Vadovų ir personalo bendradarbiavimą S. Fernandez ir D.W. Pitts (2011) skirsto į vertikalųjį ir horizontalųjį, taip pat žemo ir aukšto lygio. Vertikalaus bendradarbiavimo metu išsiaiškinami vadovybės prioritetai ir tikslai, tiesiogiai veikiantys darbuotojų pastangas, todėl vadovybė turi gebėti perduoti aiškius ir nedviprasmiškus savo reikalavimus žemesniam lygmeniui. Horizontalusis personalo bendradarbiavimas skatina įvairių idėjų persipynimą, suteikia galimybę sužinoti valstybės tarnautojų, darbo grupių ir visos organizacijos nuomonę apie konkrečią inovaciją bei jos įgyvendinimo etapus (Glor, 2006; Fernandez, Pitts, 2011).

Žemo lygio vadovų ir personalo santykiai pasižymi žemu tarpusavio pasitikėjimu. Pavaldiniams reikia laikytis nustatytų taisyklių ir už tai gauti darbo užmokestį. Aukšto lygio tarpusavio santykiai, atvirkščiai - pasižymi tuo, kad vadovas kontroliuoja užduočių skyrimą, didesnės atsakomybės delegavimą, informacijos prieinamumą, sprendimų perdavimo teisę, asmeninę paramą ir pritarimą, galimybę didinti darbo užmokestį. Mainais iš pavaldinių vadovas tikisi ryžto siekti inovacijų proceso tikslų, ištikimybės ir pareigų pasidalijimo (Fernandez, Pitts 2011).

Vertinant minėtus personalo bendradarbiavimo būdus, galima pabrėžti, kad kuriant trikdžiams atsparią inovacijų proceso aplinką turėtų būti išlaikoma pusiausvyra tarp horizontalaus ir vertikalaus vadovų bei personalo bendradarbiavimo. Taip pat, siekiant inovatyvių problemų sprendimo, turėtų būti plėtojami aukšto lygio santykiai, suteikiant personalui veiksmų laisvę rizikuoti, eksperimentuoti bei nukrypti nuo standartinių procedūrų (Isaksen, Tidd, 2006).

Kaip jau minėta, lyderyste, vadovų ir personalo bendravimu bei bendradarbiavimu paremtas organizacijos valdymas mažina inovacijų proceso trikdžių, ypač veikiamų organizacijos vidaus aplinkos sąlygų, atsiradimo galimybę, tačiau kartu neatsiejamas su po-

reikiu didinti organizacijos narių profesionalumą bei kurti besimokančios organizacijos kultūrą.

**Organizacijos nematerialiųjų išteklių kūrimas.** Nematerialieji ištekliai apima organizacijos personalo įgūdžius, profesionalumo lygį ir mastą. Personalo profesiniai įgūdžiai ir atskirų sričių žinios ypač reikšmingi įgyvendinant inovacijų procesus, todėl svarbu, kad organizacijos investuotų į vadinamą žmogiškąjį kapitalą įtvirtindamos švietimo, lavinimo ir mokymo galimybes bei ugdydamos personalo gebėjimus inovacijų srityje (Agolla, Van Lill, 2013).

Viešasis sektorius, siekdamas gerinti inovacijų proceso įgyvendinimo profesionalumą, raginamas steigti inovacijų laboratorijas, kurioms būtų pavesta valdyti inovacijų procesus. Taip pat siūloma į formalaus švietimo programas įtraukti inovacijų disciplinas ir kompetencijų ugdymo veiklas bei kelti vadovų ir personalo su inovacijų proceso įgyvendinimu susijusią kvalifikaciją (Bason, 2014).

Įgyvendinant inovacijų procesus, ypač įveikiant trikdžius, svarbūs viešojo sektoriaus verslumo įgūdžiai. Verslumas apima organizacijos personalo gebėjimus įgyvendinti naujas idėjas. Tobulinant verslumo įgūdžius svarbu ugdyti personalo psichologinius (pasitikėjimą, savimonę, norą mokytis ir veikti, gebėjimą greitai atgauti fizines ir dvasines jėgas, nepastovumo toleranciją), tarpasmeninius (pardavimų, derybų, darbo grupėje, tarpusavio santykių, konfliktinių situacijų sprendimo, bendravimo) bei techninius (idėjų vystymo, strateginio planavimo, rinkos tyrimų, ekonominio vertinimo, marketingo, finansinės kontrolės, rizikos valdymo, intelektinės nuosavybės valdymo) įgūdžius (Agolla, Van Lill, 2013).

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad siekiant sklandaus ir naudingo kolektyvinio darbo, būtina išnaudoti personalo įvairovę bei skirtumus (Damanpour, 2014; Brorström, 2015). Personalo įvairovė apima skirtingą organizacijos narių socialinį ir kultūrinį identitetą, susijusį tiek su lytimi, rase, religija ar amžiumi, tiek su asmeninėmis savybėmis, vertybėmis, poreikiais ar darbo patirtimi (Mulgan, Albury, 2003; Bason, 2014).

Viešojo sektoriaus organizacijos yra gana vienalytės. Jas dažniausiai sudaro „klasikinių“ disciplinų, kaip teisė, ekonomika ar viešasis administravimas, specialistai. Inovacijų procesuose svarbu įtraukti ir kitų sričių (pvz., antropologijos, etnologijos, sociologijos, psichologijos, dizaino, komunikacijos, medicinos, pedagogikos, technologijų) atstovus. Siekiant tinkamai išnaudoti personalo įvairovę, kiekviena organizacija turėtų išsiaiškinti ar konkreitiems inovacijų procesams reikalingi specifiniai įgūdžiai, jei taip, kokie, ir ar į inovacijų procesus yra aktyviai įtrauktas skirtingus požymius turintis personalas (Bason, 2014).

Įgyvendinant inovacijų procesus, svarbu gebėti tinkamai planuoti laiką, suprasti, analizuoti, vertinti inovacijų procesus, plėsti viešojo sektoriaus personalo įgūdžius ir patirtį, todėl ypatingą reikšmę įgauna viešojo sektoriaus personalo mokymas (IDeA, 2005). Profesionalūs vadovai ir administratoriai gali geriau naudoti sudėtingesnius ir įvairesnius problemų sprendimo priėmimo metodus. Be to mokymasis įkvepia naujų idėjų imlumą, svarbų nustatant inovacijų poreikį ir sukuriant inovacijų procesams palankią aplinką (Damanpour, Schneider, 2008). Nuolatinis personalo mokymasis ir tobulėjimas taip pat padeda numatyti ateities galimybes ir iššūkius, užtikrina pasitikėjimą bei stabilumą (Bason, 2014). Personalas atsisako pasenusio mąstymo, tampa atviresnis, suvokia organizacijos planus ir viziją, supranta organizacijos veiklos aspektus (procesus, funkcijas, sąveiką su aplinka) (Robbins, 2006).



Mokymosi kultūros organizacijoje sukūrimas įvardijamas kaip viena iš priemonių, padedanti įveikti inovacijų proceso trikdžius, susijusius su personalo įgūdžių ir profesionalumo trūkumu. Mokymosi kultūra, R. F. Sta Maria (2003) teigimu, yra reikšmingesnė inovacijų procesams nei teigiamas personalo požiūris ar pritarimas. Mokymasis apima žinių, potencialiai keičiančių dalyvių elgseną, sukūrimą, įgijimą ir įvaldymą. Mokymosi siekis yra pakeisti personalo elgseną taip, kad didėtų organizacijos našumas, būtų sukurtas inovatyvių idėjų ir sėkmingų inovacijų procesų įgyvendinimo pamatas (Fernandez, Pitts, 2011).

Kuriant mokymosi kultūrą, būtina numatyti mokymąsi fiksuojančius mechanizmus bei metodus. Kaip vienas iš efektyviausių mokymosi būdų yra įvardijamas mokymasis „iš išorės“, apimantis organizacijos narių individualų švietimą, dalyvavimą konferencijose, praktiniuose užsiėmimuose, išorės ekspertų ir pagalbinių įtraukimą, apsilankymus projektų įgyvendinimo vietose, dalyvavimą profesiniuose tinkluose (Glor, 2006).

Mokymosi procese organizacija gali elgtis neutraliai, t.y. palikti mokymosi iniciatyvą pačiam asmeniui arba aktyviai skatinti, t.y. finansuoti išorės mokymąsi, sukurti galimybę vidaus seminaruose pasidalinti patirtimi (Bason, 2014). Kai kurios organizacijos, suprasdamos, jog technologines naujoves lengviau įsisavina jaunesni viešojo sektoriaus darbuotojai, naudoja vadinamas atvirkštines kuravimo programas. Šių programų esmė ta, kad jaunesni personalo nariai padėtų vyresniems išmolti naudotis naujausiomis technologijomis, o vyresnieji perduotų turimą patirtį bei žinias. Tokiu būdu skirtingos personalo grupės padidintų savo potencialą ir gebėjimus (Borins, 2006).

Nematerialių išteklių kūrimas, siekiant didinti viešojo sektoriaus profesionalumo lygį bei kurti mokymosi kultūrą, susijęs ir su žinių bei informacijos sklaidos organizacijose kokybe.

**Žinių ir informacijos sklaida.** Nauji procesai ir metodai dažnai reikalauja žinių ir patirties, kuriuos turi įvairūs organizaciniai vienetai ar neformalios grupės. Žinios bei informacijos šrantai sudaro inovacijų proceso pamatą. Jos formuojasi remiantis patirtimi ir proceso dalyvių bendradarbiavimu (Swan, Scarbrough, 2005). Žinių ir informacijos sklaidos trikdžiai, susiję su nesugebėjimu valdyti žinių ir informacijos šrautus, sąlygoja lėtesnę inovacijų procesų eigą bei kokybę (Bland ir kt., 2010).

Žinios ir informacija negali būti atskirtos nuo konkrečių praktikoje atsirandančių socialinių santykių, be to, skirtingai nei materialūs turtai, jos auga jomis dalijantis. Siekiant žinias ir informaciją panaudoti trikdžių užkirtimui bei sėkmingam inovacijų procesų įgyvendinimui, viešojo sektoriaus organizacijoms siūloma (Bland ir kt. 2010) atsakyti į tokius klausimus:

- Kaip informacijos šrantai sklinda organizacijoje?
- Į ką asmenys turi kreiptis patarimų?
- Ar asmenys ir grupės organizacijoje gali pasidalinti savo ypatingomis žiniomis?
- Ar organizacija turi priegią prie reikalingų žinių ir informacijos šaltinių?
- Kaip žinių ir informacijos sklaida veikia inovacijų procesus?

Inovacijų proceso eigoje žinios ir informacija gali būti gaunamos pasyviai („skenuojant“) bei atliekant aktyvią paiešką („zonduojant“). Pasyvaus skenavimo būdu patvirtinama ir taip jau turima bei žinoma informacija, o aktyvi paieška pasireiškia stebint kitų valstybių, organizacijų, sektorių patirtį bei analizuojant technologinių naujovių, mokslinių tyrimų, vertinimo ar audito išvadas (Bhatta, 2003). G.Mulgan ir D. Albury (2003)

tokį aktyvų stebėjimą dar vadina „nuolatinu akiračių ir skirtumų skenavimu“ (Mulgan, Albury, 2003, p. 25).

Igyvendinant inovacijų procesus, žinios ir informacija gali būti pritaikomos keliais būdais, pvz.: naudojant pamėgdžiojamąjį pritaikymą, kai organizacijos pačios neeksperimentuoja, o priimama kitur išbandytas inovacijų proceso žinias; nemėgdžiojamąjį pritaikymą, kai remiamasi kitų inovacijų idėjomis, tačiau tos idėjos yra patikrinamos; pamėgdžiojamąjį atitikimą, kai pačių sumodeliuojama inovacijų proceso eiga, tačiau remiasi kitų organizacijų sėkminga patirtimi; nemėgdžiojamąjį atitikimą, kai sukuriama ir išbandoma originali idėja ar procesas (Bhatta, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijų gebėjimai užtikrinanti sklandų žinių ir informacijos gavimą bei naudojimą, padeda ne tik išspręsti inovacijų proceso trikdžius, susijusius su žinių ir informacijos sklaidos problemomis, tačiau nustatyti ir kitus trikdžius bei atrasti geriausias jų valdymo priemones.

### 1.4.3 Inovacijų proceso trikdžių valdymo išorės priemonės

Viešojo sektoriaus inovacijų proceso išorės trikdžiai dažnai įvardijami kaip specifiniai veiksniai, būdingi viešajam sektoriui, todėl toliau analizuojamos išorės trikdžių valdymo priemonės, padedančios kurti inovacijų procesams palankią politinę, teisinę ir bendradarbiavimo aplinką.

***Inovacijų procesams palanki politinė aplinka.*** Politikos formuotojai, siekdami viešojo sektoriaus modernizavimo, privalo formuoti politinę viziją, kurioje viešojo sektoriaus inovacijų procesai būtų suvokiami kaip būtinybė ir kuri įkvėptų organizacijas užsibrėžti savo strategines inovacijų ambicijas, prisiimti atsakomybę už palankios, inovacijų procesų netrikdančios politinės bei teisinės aplinkos sudarymą (Bason, 2014; Radebe, 2009).

Politinė viešojo sektoriaus inovacijų parama sudaro pakankamo inovacijų proceso finansavimo užtikrinimą, politinę valią išreiškiančių sprendimų priėmimą bei reikalingų teisės aktų priėmimą (Osborne, Brown, 2011; Bason, 2014). Taip pat ji pasireiškia individualaus inovacijų projekto sankcionavimu, aktyviu politikų pasisakymu už inovaciją, įgaliojimų suteikimu, inovacinės kultūros kūrimu, leidimu viešojo sektoriaus subjektams rizikuoti, nors ir būtų reali nesėkmės tikimybė (Borins, 2006; Osborne, Brown, 2011; Bason, 2014).

Politinis inovacijų proceso palaikymas dažniausiai priklauso nuo valstybės politinės ideologijos, kritinių įvykių ar visuomenės spaudimo, todėl valstybės inovacijų politiką turėtų formuluoti atsižvelgdamos į savo unikalias politines, socialines bei ekonomines sąlygas (Agolla, Van Lill, 2013). Inovacijos turėtų būti kertinis bet kurios valstybės politikos pamatas. Tačiau formuojant inovacijų politiką pirmiausia būtina suvokti inovacijų proceso sudėtingumą bei pripažinti, kad inovacijų procesai reikalauja papildomų išteklių (Osborne, Brown, 2011; Agolla, Van Lill, 2013). Politinė inovacijų iniciatyva apima įstatyminę iniciatyvą, kai inovacijos ir inovacijų procesai nustatomi įstatymais, bei vykdomąją iniciatyvą, reglamentuojamą centrinės ar vietos valdžios politikų priimtais įstatymų įgyvendinamaisiais teisės aktais (Borins, 2014).

Bendradarbiavimas ir politikų įtraukimas į inovacijų proceso eigą gali būti naudojamas kaip vienas iš politinės paramos ir iniciatyvos užtikrinimo mechanizmų. Pirmiausia

politikai galėtų dalyvauti kaip inovatyvių idėjų autoriai (Bason, 2014). Pastebima (Fernandez, Pitts, 2011), kad išrinktų ir paskirtų politikų inovacijų idėjų pagausėja politinėms partijoms ar atskiriems politikams prarandant populiarumą. Trokšdami dėmesio jie stengiasi siūlyti kuo daugiau inovatyvių idėjų, o vėliau siekia, kad šios idėjos būtų įgyvendintos praktikoje. Bendradarbiavimo su politikais skatinimas gali būti užtikrinamas vykdančiųjų institucijų atstovams dalyvaujant parlamentinių ir kitų politinių pagrindų sudarytų komisijų darbe, o politikų įtraukimas į inovacijų procesus – juos, kaip patarėjus, numatant vykdomųjų institucijų komisijose ar darbo grupėse (Thom, Ritz, 2004).

Pasak S. Borins (2006), parlamentinėse sistemose, naudojantis valdančiąja dauguma lengviau pristatyti išsamią inovacijų programą nacionaliniu mastu ir gauti jai politinį pritarimą. Parlamentinė dauguma turi būti užsitikrinama atskiram naujam teisės aktui ar jo normai. Kiekvienas naujas pasiūlymas turi ne tik tvirtus šalininkus, oponentus, tačiau ir neapsisprendusius parlamentarų. Pastaruosius įtikinti palaikyti inovatyvų projektą įmanoma supažindinus su eksperimentine baze bei bandomųjų (pilotinių) programų rezultatais. Tačiau įstatymų leidybos procesas yra sudėtingas ir gali užtrukti ilgą laiką, todėl vykdomosios (centrinės ir vietos) valdžios atstovai privalo imtis priemonių ir įgyvendinti inovacijų procesus, išnaudodami savo įgaliojimus bei įgyvendinamųjų teisės aktų potencialą (Borins, 2014).

Siekiant išvengti politinių trikdžių, svarbu nustatyti tinkamiausią inovacijų proceso įgyvendinimo laiką. Pavyzdžiui, svarstant bei skirstant biudžetą, įtikinti politikus paremti inovacijų procesus yra gana sudėtinga užduotis, tačiau politinio palaikymo inovacijų projektams tiksliausia siekti priešrinkiminiu laikotarpiu. Tuomet lengviau gauti pritarimą, nes, norėdami atkreipti žiniasklaidos bei rinkėjų dėmesį, viešosios politikos dalyviai (politinės partijos, atskiri politikai) palaiko inovacijų idėjas ir inovacijų projektų įgyvendinimą bei siekia sukurti inovacijoms palankią teisinę aplinką (Hamson, 2004).

**Lanksti teisinė aplinka ir vertybių derinimas.** Siekiant sėkmingo viešojo sektoriaus inovacijų proceso įgyvendinimo, būtina sudaryti inovacijoms palankią teisinę aplinką. Inovacijų procesus reguliuojančios teisės normos turėtų būti aiškios, proporcingos bei tikslingos. Mažinant dėl teisinio reguliavimo atsirandančius inovacijų proceso trikdžius, tiek politiniame, tiek administraciniame lygmenyje būtina peržvelgti egzistuojančias teisės normas bei jas koreguoti atsižvelgiant į siekiamus tikslus (CCAF, 2010).

Siekiant inovacijų procesams suteikti daugiau laisvės, reikia panaikinti taisykles ir veiklos procedūras, varžančius naujų sprendimų priėmimą bei įgyvendinimą. Ir nors pilnai to padaryti ne visada įmanoma, tačiau svarbu užsitikrinti inovacijų procesams reikalingą politinį pritarimą ir siekti peržiūrėti teisinį reguliavimą, atsakant į tokius klausimus:

- Kokie politiniai ir teisinės aplinkos veiksniai (strateginės nuostatos, administracinės ir kitos teisės normos) varžo ar skatina organizacijos galimybes įgyvendinti inovacijų procesus?
- Kuriuos iš šių veiksnių galima visiškai panaikinti?
- Jeigu būtų pageidautinas teisinis reguliavimas, kokį didžiausią teigiamą poveikį jis darytų organizacijos galimybėms įgyvendinti inovacijų procesus? (Bason, 2014).

Teisinio reguliavimo lankstumas įgyvendinant inovacijų procesus yra reikšmingas, tačiau neabsoliutus, nes kartu privaloma laikytis egzistuojančių taisyklių. Vadovybė ir personalas, privalo gerbti organizacinę valdymo sistemą, laikytis jos taisyklių bei prisiimti atsakomybę už padarytus pažeidimus (CCAF, 2010).

Sudarant inovacijoms palankią teisinę bazę, būtina užkirsti kelią teisės normoms, reglamentuojančioms viena kitai prieštaraujančias vertybes. Pirmiausia reikia nustatyti bendras, pamatines vertybes, reguliuojančias sąveiką tarp atskirų suinteresuotų asmenų, tačiau išryškėjus normoms, reguliuojančioms prieštaraujančias vertybes, viešojo sektoriaus organizacijos turi naudoti vadinamą „vertybių derinimą“. „Vertybių derinimas“ – procesas, kurio metu viešojo sektoriaus organizacijos tam tikroje situacijoje interpretuoja skirtingą teisinį reguliavimą, vertina galimus vertybių konfliktus ir priima skirtingas vertybes užtikrinančią sprendimą. „Vertybių derinimas“ turi remtis pamatinių vertybių (ypač žmogaus teisių) užtikrinimu, teisės hierarchijos laikymusi bei veiklos skaidrumu (Goldkuh, 2009).

Inovacijų procesams palankios teisinės aplinkos sudarymas viešojo sektoriaus organizacijoms leidžia ne tik lanksčiau reaguoti, tačiau kartu padeda užkirsti kelią inovacijų proceso trikdžiams, susijusiems su bendradarbiavimo aplinkos kūrimu.

***Bendradarbiavimo aplinka.*** Viena iš būtinų sėkmingų inovacijų procesų sąlygų yra bendradarbiavimas (Salter, Alexy, 2014). Inovatyviausios organizacijos turi platų bendradarbiavimo spektrą. Tarpsektoriniai, tarpdisciplininiai ir tarpjurisdikciniai mainai ir projektai padeda sėkmingai įveikti inovacijų proceso trikdžius susijusius su finansinių ir kitų išteklių trūkumu, rizikos baime, suinteresuotųjų nepritarimu ar pasipriešinimu (McQuaid, 2010; Walker ir kt., 2011).

Inovacijų procesams įtakos turi tai, kad juose sąveikauja centrinė bei vietos valdžia, akademinė bendruomenė, viešųjų paslaugų teikėjai, verslo atstovai, nevyriausybinės organizacijos, piliečiai. Tokiu būdu pasidalijama žiniomis ir patirtimi. Norint patikrinti inovacijų proceso galimybes, įtraukiami ir vadinamieji galutiniai vartotojai - gyventojai. Diskusijose su paslaugų gavėjais, išryškėja platesnio pobūdžio idėjos, vertybės, struktūros ir veiklos ribos (Glor, 2006; Beresford, Croft, 2008; Silverman, 2008; Radebe, 2009; Boris, 2014).

C. Bloch ir M. M. Bugge (2013), remdamiesi sisteminiu požiūriu, išskiria viešojo sektoriaus organizacijų vidaus ir išorės sąveikos sąlygojamas bendradarbiavimo su kitais inovacijų proceso dalyviais rūšis (žr. 18 pav.).



**18 pav.** Viešojo sektoriaus organizacijų sąveika su kitais inovacijų proceso dalyviais

*Šaltinis:* parengta autorės, vadovaujantis Bloch, Bugge, 2013.

Vidaus bendradarbiavimas, siekiant inovacijų procesams palankios aplinkos, susijęs su jau analizuotomis vidaus priemonėmis, kaip viešojo sektoriaus organizacijų vadovų ir personalo tarpusavio bendradarbiavimas, lyderystės užtikrinimas, nematerialių išteklių kūrimas, žinių ir informacijos sklaida. Tuo tarpu išorės bendradarbiavimas apima viešojo sektoriaus organizacijų sąveiką su valstybinio lygmens, įvairių geografinių lygmenų (regioninio, vietos) ar atskirų sričių (pvz., sveikatos, švietimo, gynybos ir pan.) viešojo sektoriaus institucijomis ir įstaigomis, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijomis, piliečiais (Bloch, Bugge, 2013).

Viešasis sektorius, veikiamas riboto biudžeto, tačiau siekdamas užtikrinti viešojo sektoriaus inovacijų proceso sėkmingumą, turėtų labiau pasitikėti rinkos priemonių teikiama galimybėmis (Koppell, 2010). Atkreiptas dėmesys į tokias bendradarbiavimo formas, kaip tarpsektorinė partnerystė ir įvairių sektorių hibridai (Hefetz, Warner, 2011).

Tarpsektorinės partnerystės tikslai: bendrai įtvirtinti taisykles, procedūras ar struktūras, skirtas personalo ir tarpinstitucinių santykių valdymui; spręsti problemas, kurių viena organizacija negali išspręsti dėl informacijos, finansų, laiko ar rinkos apribojimų; įgyvendinti bendrus inovacijų procesus ir sukurti viešąją vertę; teikti kokybiškiausias paslaugas mažiausiomis išlaidomis; įsitikinti, kad paslaugų teikėjai yra atsakingi ir atskaitingi; sistemingai vertinti įvairioms visuomenės interesų grupėms teikiamas paslaugas; objektyviai apibrėžti paslaugų konkurencingumą ir jo mastą; sumažinti konkurencijos poveikį

darbuotojams; sudaryti tinkamą veiklos lauką visiems potencialiems paslaugų teikėjams (Akintoye, Beck, 2009).

Tarpsektorinė partnerystė gali būti įgyvendinama konkurenciniu pagrindu, taip pat kartu veikiant, atliekant tarpusavio operacijas ar naudojantis vienas kito specifinėmis, ekspertinėmis paslaugomis (McNabb, 2009).

Išskiriamos (Matthews ir kt., 2009; Andrews, Entwistle, 2010; McQuaid, 2010; Caiden, 2011; Raipa ir kt., 2016) pagrindinės tarpsektorinės partnerystės formos:

- *Viešojo sektoriaus organizacijų tarpusavio partnerystė.* Padeda praplėsti tikslų įgyvendinimui nepakankamą įtaką ir jurisdikciją, taip pat, dalijantis turima informacija bei patirtimi, gerinti inovacijų proceso įgyvendinimą bei užtikrinti inovacijų efektyvumą (Caiden, 2011).
- *Viešojo ir nevyriausybinio sektoriaus partnerystė.* Nevyriausybinių organizacijos geriau supranta socialiai atskirtų ir mažiausiai atstovaujamų grupių poreikius, todėl partnerystė formuoja politiką, jautresnę vietos poreikiams, stiprina socialines įtraukties galimybes, priverčia išsamiau išanalizuoti socialinius poreikius, taip pat padeda mobilizuoti bendruomenes, kuria idėjas, didinančias vartotojų pasitikėjimą, skatinančias savanorišką veiklą.
- *Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė.* Padeda gauti lėšų investicijoms į inovacijų procesus, įgyti abipusės valdymo, technologinės arba profesinės patirties, sukurti lankstesnę inovacijų proceso įgyvendinimą, prisiimti atsakomybę, pasidalinti riziką (Matthews ir kt., 2009; Caiden, 2011). Privatus sektorius yra mažiau biurokratiškas ir suvaržytas taisyklių, todėl gali pozityviai veikti produktyvumą, greičiau ir lengviau įgyvendinti procesus bei pasiekti užsibrėžtus inovacijų tikslus (Caiden, 2011).

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė inovacijų procesuose yra bene dažniausiai mokslinėje literatūroje (Gow, 2005; Matthews ir kt., 2009; McNabb, 2009; Forrer ir kt., 2010; Andrews, Entwistle, 2010; Caiden, 2011) analizuojama tarpsektorinės partnerystės forma.

Svarbu, kad viešojo ir privataus sektoriaus partneriai aiškiai apibrėžtų bei pasiskirstytų inovacijų proceso riziką (žr. 12 lentelę). Daugiausiai rizikos veiksmų turėtų prisiimti organizacija, geriausiai suprantanti ir gebanti kontroliuoti inovacijų riziką bei galinti padidinti visuomeninę naudą. Įprasta, kad dažniausiai už riziką yra atsakingas viešasis sektorius, tačiau daugiausiai rizikos turėtų prisiimti būtent privatus sektorius (Gow, 2005; Forrer ir kt., 2010; Raipa ir kt., 2016).

**12 lentelė.** Viešosios ir privačios partnerystės rizikos veiksmių paskirstymas

Partnerystės etapai	Rizikos kategorija	Rizikos pobūdis	Rizikos paskirstymas
Kūrimas ir planavimas	Politinė rizika	Politinė opozicija Teisės aktų keitimas Suinteresuotųjų šalių įtraukimas	Viešasis sektorius Viešasis sektorius Bendras ar pagal susitarimą
	Finansinė rizika	Išlaidų pokyčiai	Privatus sektorius

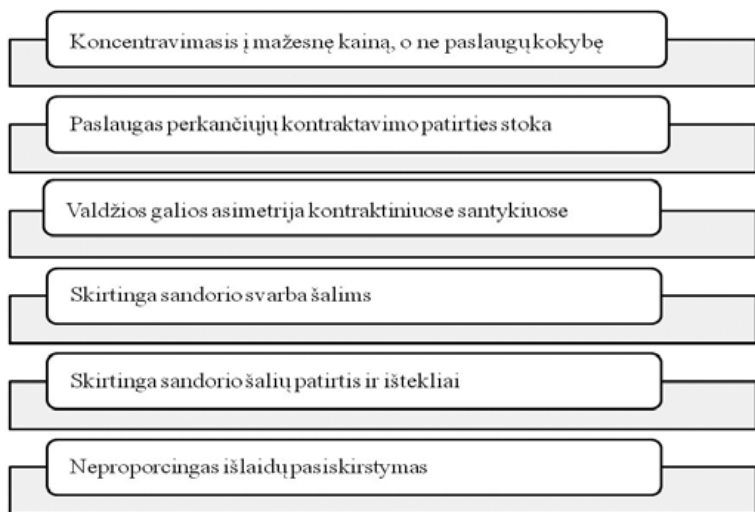
<b>Sudarymas</b>	Veikimo vietos rizika	Veikimo vietos parinkimas Leidimai Aplinkos rizika	Bendras ar pagal susitarimą Privatus sektorius Privatus sektorius
	Kons-travimo rizika	Išlaidų finansavimas Išlaidų viršijimas Subrangovų veikla Viešosios valdžios pokyčiai Darbų atidė(lio)jimas	Privatus sektorius Privatus sektorius Privatus sektorius Viešasis sektorius Privatus sektorius
<b>Veikimas</b>	Veikimo rizika	Naudojimas/paklausa Našumas/pagrindiniai veiklos rodikliai Vertinimas Technologiniai pokyčiai Išmokos iš pajamų Prieinamumas ir paslaugos Išlaikymas ir aptarnavimas	Bendras ar pagal susitarimą Privatus sektorius  Viešasis sektorius Privatus sektorius Bendras ar pagal susitarimą Privatus sektorius Privatus sektorius
	Pabaigos rizika	Įsipareigojimų nevykdymas Nenumatytos aplinkybės Likutinė vertė (išlaidos)	Privatus sektorius Viešasis sektorius Viešasis sektorius

Šaltinis: Forrer ir kt., 2010.

Viešojo sektoriaus pareiga būtų suformuluoti aiškią rizikos valdymo strategiją, prisiimti atsakomybę už politinės, teisinės, organizacijos vidaus aplinkos formavimą, procesų ir rezultatų vertinimą, išlaidų, atsirandančių dėl nenumatytų aplinkybių, padengimą. Privatus sektorius turėtų prisiimti riziką, susijusią su finansų ir kitų išteklių užtikrinimu bei paslaugų teikimu (Forrer ir kt., 2010).

Naujojo viešojo valdymo doktrina inovacijų proceso kūrimo ir įgyvendinimo procesą dažnai sieja su tokia viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės forma, kaip kontraktavimas (Kim, 2006), kuris apibrėžiamas kaip partnerystės forma, kur privatus subjektas yra gamintojas/paslaugos teikėjas, o viešojo sektoriaus subjektas – organizatorius, mokantis gamintojui/paslaugos teikėjui (Dūda, 2010). Kontraktavimas gali būti visiškas (dalyvauja trys ir daugiau paslaugų pirkėjų ir teikėjų, sutartys nustato šalių teises, pareigas, rezultatus ir paslaugų kainas, šalių santykius reguliuoja biurokratiniai mechanizmai, įgyvendinimo išlaidos nedidelės), dalinis (sudaromos sutartys, kuriose išsamiai numatomos paskatos ir sankcijos, skatinamas paslaugų teikėjų konkurencingumas) ar santykiškai grįstas (šalys tampa viena nuo kitos priklausomos, yra vienas paslaugų teikėjas, tarpusavyje pasitikėjimas grindžiamas ne tiek sutartimis, kiek reputacija, o ginčai sprendžiami neformalaus proceso tvarka) (Kim, 2006).

19 paveiksle pateikiami veiksniai, galintys potencialiai mažinti kontraktavimo efektyvumą inovacijų procese.



**19 pav.** Kontraktavimo efektyvumą mažinantys veiksniai

*Šaltinis:* parengta autorės, vadovaujantis Reeves, 2008.

Inovacijų procesuose naudojant kontraktavimą, būtina užtikrinti konkurencinį principą, surandant geriausią santykį tarp paslaugų kainos ir kokybės, taip pat garantuoti nevaržomą šalių savarankiško pasirinkimo teisę, užtikrinti tarpusavio nepriklausomumą, nustatyti aiškias sutarties sąlygas, dėl nenumatytų išlaidų, atsakomybės pasiskirstymo bei numatyti su spaudimu ar nuobaudomis nesusijusius nesutartinius mechanizmus (Reeves, 2008).

Igyvendinant inovacijų procesus, taip pat gali būti naudojamas potencialas, kuris gaunamas iš kitų viešosios bei privačios partnerystės formų, kaip koncesijos, frančizės, jungtines įmonės ar strateginės partnerystės.

Koncesijos apibrėžiamos kaip specialios teisės, kuriomis privataus sektoriaus įmonei (koncesininkui) yra perduodama atsakomybė už valstybės ar savivaldybės infrastruktūros objektų kūrimą, priežiūrą ir valdymą. Frančizės - monopolinių teisių suteikimas privačiai firmai konkrečiai paslaugai teikti (neapima projektavimo ir statymo). Suteikdama frančizę, valdžia paprastai pasilieka sau teisę reguliuoti paslaugų kainą („paslaugų koncesija“). Jungtinės įmonės - bendros kompanijos įsteigimas inovacijų projektams įgyvendinti. Strateginė partnerystė sutelkia viešojo ir privataus sektoriaus subjektus bendrai veiklai, yra neterminuota, leidžia tarp partnerių pasidalyti rizika ir nauda bei plėtoti savarankišką veiklą (Dūda, 2010).

Apibendrinant, galima teigti, kad įgyvendinant inovacijų procesus bet kokių formų produktyvi viešoji ir privati partnerystė bei bendrai tarpsektorinė sąveika, reikalauja pastangų derinant suinteresuotų struktūrų požiūrį ir pozicijas, išskiriant inovacijų procesuose dalyvaujančių sektorių veiklos ir aplinkos aspektus, ideologines skirtingų organizacijų vertybes, planuojant organizacinės elgsenos pokyčius, nustatant kompetencijos



ir patikimumo vertinimo formas bei išsiaiškinant visuomenės, kaip pagrindinio tarporganizacinio eksperto, pozicijas (Klijn 2010; Raipa ir kt., 2016). Efektyvi inovacijų procesų bendradarbiavimo aplinka gali būti formuojama naudojant tinklinių valdymo formų galimybes.

**Tinklinės valdymo formos.** Naujajai viešajai vadybai vystantis į naująjį viešąjį valdymą, inovacijų proceso įgyvendinime vis didesnę reikšmę įgauna tinklinių valdymo formų kūrimas (Isett ir kt., 2011). Tinklai apibūdinami kaip subjektų santykiai, jungiantys bendrus tikslus turinčius individus, grupes, organizacijas, siekiant keistis informacija, materialiniais ir kitais ištekliais, didinti veiklos efektyvumą, tarpusavyje atlikti ekonominius ar socialinius mainus (Davis, Rhodes, 2000; Carson ir kt., 2004).

Viešojo valdymo teorijoje (Atkinson, Coleman, 1989; Isett ir kt., 2011) išskiriamos tokios tinklų rūšys:

- Politikos tinklai – nustato subjektų sąveiką, daugiausia dėmesio skiriama biurokratiinių struktūrų santykiams su visuomenės veikėjais (Atkinson, Coleman, 1989). Tai teisėkūros institucijų, valstybinių įstaigų ir privataus sektoriaus organizacijų junginiai, priimančys sprendimus, susijusius viešųjų išteklių paskirstymu.
- Bendradarbiavimo tinklai – susitelkia į bendrą paslaugų teikimą. Jų tikslas - veikti visuomenės labui. Šiuos tinklus gali sudaryti valstybinės įstaigos, ne pelno ir privataus sektoriaus organizacijos. Kai organizacija neturi galimybių teikti tam tikrų paslaugų, tuomet ji gali pasidalinti savo funkcijomis su kitomis organizacijomis.
- Valdymo tinklai – sujungia bendrų viešųjų gėrybių ir paslaugų teikimą su kolektyviniu politikos formavimu, pvz., vystant verslo struktūras, kuriant palankią aplinką. Siekiant bendro organizacijų tikslo, daugiausia dėmesio skiriama tinklų koordinavimui (Isett ir kt., 2011).

Tinklinių valdymo formų naudojimas inovacijų procesuose viešojo sektoriaus organizacijų veiklą padaro labiau decentralizuota, pliuralistine, suteikia galimybę aktyviau bendradarbiauti su kitais subjektais. Tinklai tampa svarbia hierarchijos ir valdymo mechanizmų alternatyva (Bučinskas ir kt., 2012). Jie gali būti naudojami kaip priemonė, kurios pagalba skleidžiamos politikos ir valdymo inovacijos, taip pat kaip investicija į socialinį kapitalą, tobulinant dalyvių kolektyvinius veiksmus bei kaip kultūrinių pokyčių gairės, pasitelkiant mokymosi procesus (Raipa ir kt., 2016).

Tinklai gali būti nustatyti naudojant centralizuotus veiksmus (oficialūs) arba sukurti be nustatytų bendrųjų operacijų (neformalūs). Oficialūs tinklai - sukurti sąmoningai ir įforminti teisės aktais ar sutartimis, todėl dalyvių santykiai, funkcijos ir atsakomybė yra aiškiai apibrėžti. Oficialūs tinklai yra stabilūs, todėl jų valdymas paprastesnis, turintis didesnę dalyvių pasitikėjimą. Neformalūs tinklai - susiformavę organiškai, sprendžiant nenumatytus klausimus, o jų nariai nėra oficialiai įsipareigoję. Neformalūs tinklai susiformuoja siekiant keistis turima informacija, stiprinti gebėjimus, spręsti problemas ar teikti paslaugas. Pastebima, kad neformalūs tinklai, praėjus tam tikram laikui, tampa labiau formalizuotais, tačiau valdymo taisyklių formulavimas ar veiksmų plano sudarymas negali trukdyti neformalių tinklų veiklos (Isett ir kt., 2011).

Efektyvus tinklų sistemos valdymas reikalauja sudarytos tinklų struktūros, kurios veiksmų koordinavimas remiasi tarpusavio pasitikėjimu bei komandiniu bendradarbiavimu, konkrečiai nustatytų ir visiems tinklų dalyviams žinomų bei suprantamų tikslų ir veiksmų (Robins ir kt., 2011). Tinklinių valdymo formų naudojimas inovacijų procesuose,

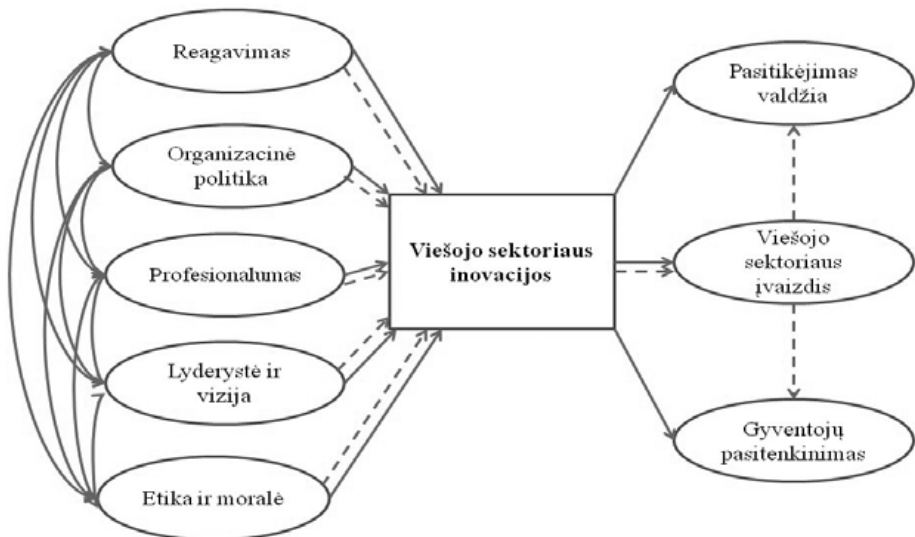
neatsiejamas nuo gyventojų, kaip pagrindinių viešųjų paslaugų gavėjų ir viešosios vertės naudotojų, dalyvavimas.

**Gyventojų įtraukimas.** Piliečių ir apskritai visų gyventojų dalyvavimas viešojo valdymo procesuose naujojo viešojo valdymo doktrinoje nurodomas kaip vienas iš esminių viešojo valdymo aspektų (Potuček, 2004; Osborne, Brown, 2011; Pollitt, 2011). Piliečių dalyvavimas valstybės valdyme dažnai apsiriboja tuo, kad yra išrenkami atstovai, tampantys realiais sprendimų priėmėjais. Gyventojų vaidmuo inovacijų procesuose diskutuojamas vis dažniau, o jų įtraukimas į procesus ir įgalinimas dalyvauti sprendimų priėmime, įvardijamas kaip vienas esminių veiksnių, padedančių užkirsti kelią tokiems inovacijų proceso trikdžiams, kaip visuomenės nepasitikėjimas, nepritarimas, kritika ar pasipriešinimas inovacijoms (Dror, 2004).

Gyventojų įtraukimas į inovacijų procesus padeda užtikrinti ne tik demokratinio dalyvavimo ar legitimumo principus, tačiau yra susijęs ir su geresniu sprendimų priėmimu siekiant politiškai apibrėžtų tikslų. Gyventojai negali ir neturi būti specialistai (išskyrus nuolatinis naudotojus) formuluojant teisinį reguliavimą ar surandant techninius sprendimus. Gyventojų įtraukimo į inovacijų procesus pagrindinis tikslas - geriau suvokti jų patyrimus, nustatyti tobulintinas bei keistinas sritis (Bason, 2014).

Viešomis gėrybėmis besinaudojantys ir viešąsias paslaugas gaunantys gyventojai į viešojo sektoriaus inovacijų procesus gali padėti pažvelgti iš šono. Jie, pasak Ch. Bason (2014), „yra savo pačių gyvenimo ekspertai, ir niekas geriau inovacijų procesuose neatliks eksperto vaidmens, nei gyventojai“ (Bason, 2014, p. 151-152). Gyventojai gali padėti geriau suprasti kokie pakeitimai jiems reikalingiausi ir naudingiausi, pvz., priimtinausi paslaugų terminai ar rezultatai, naujovių reikalaujančios paslaugos. Pažvelgimas į gyventojų kasdienybę, suteikia galimybę pamatyti kaip įtvirtintas reguliavimas, programos ar veiksmai praktikoje veikia žmonių buitį, santykius su viešojo sektoriaus organizacijomis, verslo institucijomis, šeima ar bendruomene. Taip pat padeda identifikuoti piliečių ar bendruomenių resursus, motyvaciją ir įgūdžius, kurie įgyvendinant inovacijų procesus gali būti naudojami kaip materialieji ir nematerialieji ištekliai (Vigoda – Gadot ir kt. 2008; Bason, 2014). Analizuojant gyventojų įtraukimo ir įgalinimo būdus, pirmiausia reikėtų išsiaiškinti jų požiūrį į viešojo sektoriaus inovacijų procesus.

Gyventojų požiūrio į inovacijų procesus formavimosi eiga atskleidžiama E. Vigoda – Gadot ir kt. (2008) modelyje (žr. 20 pav.).



**20 pav.** Gyventojų požiūrio į viešojo sektoriaus inovacijas modelis

*Šaltinis:* Vigoda – Gadot ir kt., 2008.

Gyventojų požiūris į viešojo sektoriaus inovacijų procesus analizuojamas keliais aspektais. Pirma, gyventojų kaip galutinių viešųjų paslaugų vartotojų požiūris į inovacijų procesus nagrinėjamas atsižvelgiant į jų ryšius su viešojo sektoriaus subjektais (paslaugų teikėjais). Šie ryšiai analizuojami vadovaujantis dar prieš inovacijų procesus susiformavusiais kintamaisiais, kaip viešojo sektoriaus reagavimas į gyventojų poreikius, organizacijos politika, profesionalumas, lyderystė ir vizija, etika ir moralė. Antra, gyventojų požiūris siejamas su inovacijų proceso rezultatais, kaip gyventojų pasitenkinimas viešosiomis paslaugomis, pasitikėjimas valdžia ir viešojo sektoriaus įvaizdis (Vigoda – Gadot ir kt., 2008).

Vadovaujantis E. Vigoda – Gadot ir kt. (2008) modeliu, galima teigti, kad gyventojų požiūrį į inovacijų procesus lemia tai, kaip viešasis sektorius tiek prieš inovacijų procesus, tiek jų metu geba reaguoti į gyventojų poreikius ir teisėtus lūkesčius. Reagavimas apima planavimą (į gyventojų poreikius atsižvelgiama rengiant inovacijų proceso planus), įgyvendinimą (reaguojama įgyvendinant planus), informacijos valdymą (skleidžiama su inovacijų procesais susijusi informacija) ir mokymąsi (prisitaikyti prie pokyčių, kokybiškai teikti viešąsias paslaugas).

Kitas aspektas, veikiantis gyventojų požiūrį į inovacijų procesus, - organizacijos politika, apimanti organizacijos aplinkos konfliktų lygį, naudojamas spaudimo ar poveikio priemonės bei atspindinti sąžiningumo ir teisingumo principų organizacijoje suvokimą bei įgyvendinimą. Viešojo sektoriaus personalo profesionalumas, t.y. personalo žinios, gebėjimai, profesionalumas, savo darbų ir išpareigojimų suvokimas, gyventojams taip pat leidžia geriau suprasti inovacijų procesus ir pasitikėti jų įgyvendinimu. Įtakos turi lyderio vaidmuo ir vizija bei viešojo sektoriaus personalo etika ir moralumas. Gyventojai, manantys, kad viešojo sektoriaus personalas yra moralus, sąžiningas ir etiškas, suvokia jį

kaip inovatyvų, kūrybingą ir besirūpinantį savo teikiamomis paslaugomis. Minėti veiksniai formuoja gyventojų pritarimą ir palaikymą viešojo sektoriaus inovacijų procesams bei sąlygoja jų pasitenkinimą, teigiamą požiūrį bei tikėjimą, kad viešasis sektorius tinkamai įgyvendina visus savo įsipareigojimus (Vigoda – Gadot ir kt., 2008).

Inovacijų procesuose gyventojų grupės ir kiti suinteresuotieji gali būti įtraukiami į bendrą kūrimą ir bendrą įgyvendinimą (Hartley, Allison, 2006; Bason, 2014). Bendras kūrimas yra gyventojų kartu su viešojo sektoriaus subjektais ar savarankiškas dalyvavimas kuriant naujus inovacinius sprendimus. Bendras įgyvendinimas apima gyventojų dalyvavimą svarstant vykdomosios veiklos aspektus, pasveriant kiekvieno žmogaus asmeninius išteklius ir siekiamas viešąsias gėrybes.

Gyventojai gali būti įtraukiami tokiais būdais, kaip kūrybinės dirbtuvės, bendradarbiavimo forumai, paslaugų gavėjų dalyvavimas, internetinės platformos naudojimas, kokybiniai tyrimai ar kiekybinės apklausos (Thom, Ritz, 2004; Bason, 2014) (plačiau žr. 13 lentelėje).

**13 lentelė.** Gyventojų įtraukimo į inovacijų procesus būdai

Įtraukimo būdai	Apibūdinimas
Kūrybinės dirbtuvės, bendradarbiavimo forumai	Padeda visiems suinteresuotiesiems kartu iširti ir aptarti inovacijų galimybes. Čia dažnai naudojamas ir vadinamas prototipų metodas, kai pristatomi potencialūs sprendimai (produktai) ir gaunamas grįžtamasis ryšys iš gyventojų.
Nuolatinių paslaugų naudotojų dalyvavimas	Kai kurie gyventojai, vedami būtinų poreikių, įpratimo ar pomėgių, tampa dažnai vienu ar kitų paslaugų gavėjais. Jie gerai susipažinę su tomis paslaugomis, jų privalumais ir trūkimais, taigi yra savotiški paslaugų „ekspertai“, kurie gali pateikti inovatyvių idėjų ar pasiūlymų. Pagrindiniai paslaugų naudotojai gali būti įtraukiami į valdybas, komisijas, darbo grupes arba suformuojama internetinė erdvė, kur jie gali dalintis savo patirtimi bei idėjomis.
„Šaltiniai iš minios“	Idėjos ir pasiūlymai gali būti gaunami naudojant interneto platformą, pvz., socialinius tinklus, specialius internetinius tinklapius. Juose publikuojamos problemos, iššūkiai, kita informacija ar duomenys, o gyventojai gali pateikti savo nuomonę ir inovatyvius problemų sprendimų būdus. Taip pat gali būti rengiami idėjų konkursai, numatomi apdovanojimai ir pan.
Kokybiniai tyrimai	Padeda suprasti aplinką iš tyrimo subjekto perspektyvos. Kokybiniai tyrimai gali būti atliekami tokiais metodais, kaip interviu (atviro tipo klausimai, leidžiama pareikti apibūdinimus, pavyzdžius), stebėjimai (tam tikrą laiką stebimas asmuo, jo veikla ar veikimo vieta), retrospektyvinės apžvalgos (nuosekliai atkuriami įvykių seka), kultūros zondavimas (kasdienio gyvenimo detalių fiksavimas mobiliaisiais telefonais, kitomis techninėmis priemonėmis).
Kiekybinės apklausos	Gyventojų apklausos atliekamos suformuluojant ir pateikiant konkrečius uždarus ar atvirus klausimus. Nors apklausos nėra įvardijamos kaip ypač veiksmingos gyventojų įtraukimo priemonės, tačiau naudojamos su kitais būdais, gali padėti geriau suprasti gyventojų požiūrį į tam tikrus inovacijų proceso aspektus, atsakyti į proceso metu išylančius klausimus ir pan.

*Šaltinis:* parengta autorės, vadovaujantis Thom, Ritz, 2004; Bason, 2014.

Pabrėžiama ir gyventojų informavimo svarba, siekiant sumažinti kritiką ir inovacijų procesams užsitikinti visuomenės pritarimą (Vigoda – Gadot ir kt., 2008; Borins, 2014). Informavimui gali būti pasitelkiamos viešųjų ryšių, žiniasklaidos priemonės ar socialiniai tinklai. Kritikai atremti (ypač jau įdiegtų inovacijų) gali būti naudojami ir vieši išorės ekspertų atsiliepimai, kiekybiniai inovacijų rezultatų vertinimai (Borins, 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad gyventojų, kaip pagrindinių viešojo sektoriaus paslaugų naudotojų, įtraukimas į inovacijų procesus bei visuomenės informavimas, viešojo valdymo tyrėjų yra įvardijami ypač svarbios priemonės, padedančios užkirsti kelią trikdžiams, susijusiems su gyventojų nepritarimu, pasipriešinimu ar nepalankia politine aplinka. Gyventojų dalyvavimas inovacijų proceso eigoje gerina viešojo sektoriaus įvaizdį, pasitikėjimą valdžia ir pasitenkinimą viešojo sektoriaus teikiamomis paslaugomis.

## 1.5 Teorinis viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis

### 1.5.1 Modelio charakteristika

Atlikus mokslinės literatūros šaltinių analizę, pateikiamas ir aprašomas mokslinės teorijos pagrindu sudarytas teorinis inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis. Sudarant modelį, remiamasi modeliavimo metodu, kai tam tikrų objektų, jų sistemų ar proceso santykiai ir elgsena atskleidžiama sudarant ir tyrinėjant modelius (Tidikis, 2003). Modeliai atspindi pagrindines reiškinių savybes, padeda atskleisti esminius reiškinių aspektus, lemia geresnį reiškinių ir jo ryšio su kitais reiškinių suvokimą. Taigi modelis yra tam tikra dirbtinė realybės rekonstrukcija (Rios, 2013).

**Modelio problemos formulavimas.** Pagrindiniai viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo metodologiniai aspektai apima suvokimą apie inovacijų poreikį ir inovacijų proceso valdymo reikšmę, gerųjų pavyzdžių analizę, galimų ir esamų inovacijų proceso trikdžių valdymą bei palankių inovacijų proceso aplinkos sąlygų sudarymą (Christensen, 2007; Box, 2008; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014). Inovacijų proceso trikdžių valdymas yra svarbi inovacijų proceso sudėtinė dalis.

Viešojo sektoriaus inovacijų procesai ir juose išskylantys trikdžiai mokslinėje literatūroje analizuojami dažniau, tačiau lyginant su privačiu sektoriumi, tyrimai vis dar yra negausūs. Mokslinėje literatūroje (Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2003, 2006; Thom, Ritz, 2004; Borins, 2006; McNabb, 2009; Sithole, 2009; Goldkuh, 2009; Bland ir kt., 2010; The-nint, 2010; Melian-Gonzalez, 2010; Kamensky, 2011; Willis, Mastrofski, 2011; Osborne, Brown, 2011,2013; Nelson, Svava, 2012; Agola, Van Lill, 2013; Poister ir kt., 2013; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014; Brorsstrom, 2015 ir kt.) daugiausia nagrinėjami atskiri viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžiai ar jų grupės, taip pat pavienės inovacijų proceso ir konkrečių trikdžių valdymo priemonės, jų neapjungiant į vieną bendrą trikdžių valdymo struktūrą.

Todėl **modeliavimo tikslas** disertaciniame darbe yra, apibendrinant mokslinėje literatūroje analizuojamus viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo bei trikdžių identifikavimo ir valdymo aspektus, pateikti kompleksinę teorinę inovacijų proceso trikdžių valdymo modelį.

**Dalykinė sritis** – vidaus ir išorės trikdžių įtaka viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigai ir valdymo priemonių taikymas siekiant sumažinti/panaikinti trikdžių poveikį inovacijų proceso eigai.

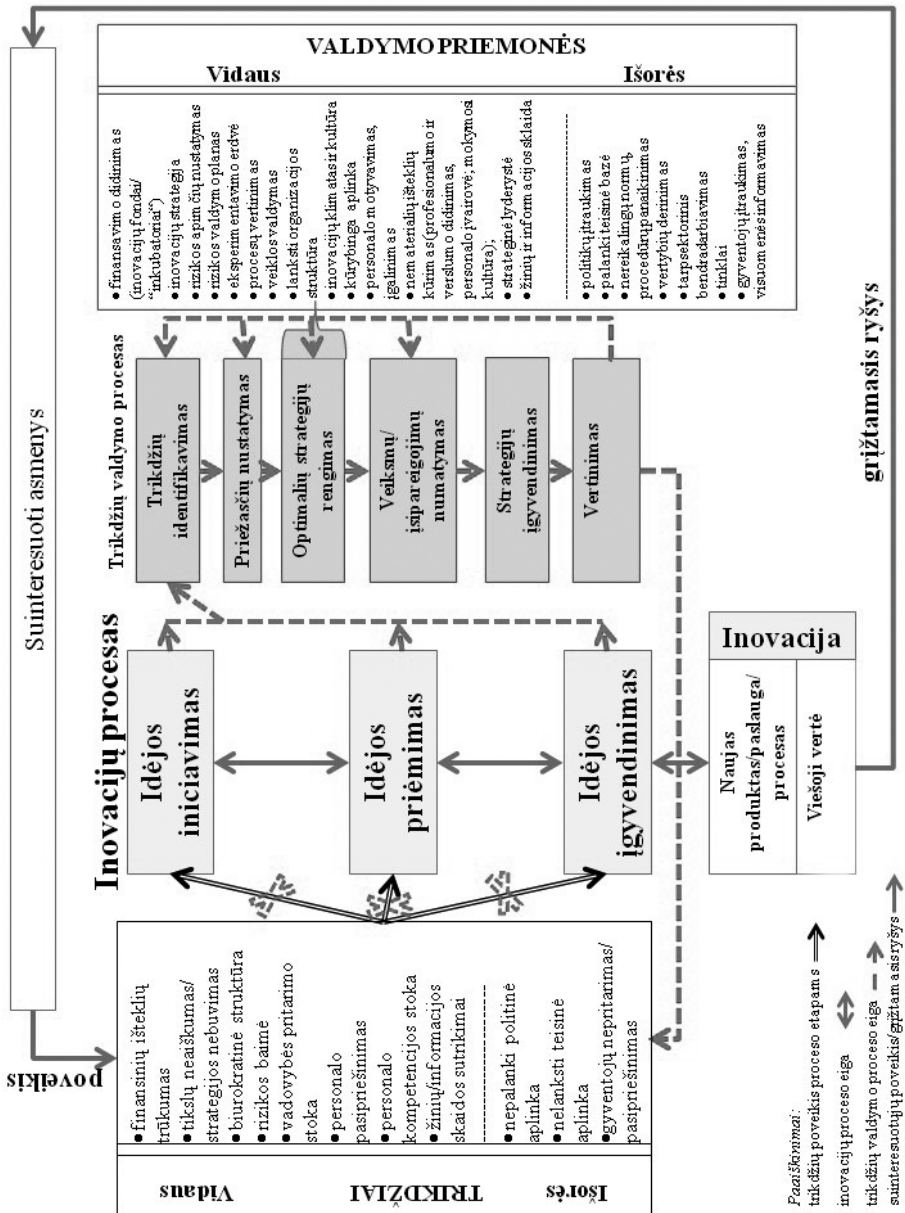
**Modeliavimo ribos.** Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis yra bendrasis. Formuojant modelį įvertinama skirtingų rūšių inovacijų kūrimo ir įgyvendinimo galimybė, tačiau pačiame modelyje struktūriniai elementai ir jų ryšiai nedetalizuojami atskirų inovacijų rūšių atveju. Taip pat nors disertacijos empirinis tyrimas atliekamas Lietuvos savivaldybių administracijose, tačiau teoriniame modelyje nedetalizuojamas konkretus viešojo sektoriaus lygmuo, sritis ar organizacija. Taigi, modelis yra universalus ir gali būti pritaikomas diegiant skirtingų rūšių inovacijas skirtinguose viešojo sektoriaus lygmenyse ar institucijose. Modelio poreikis ir pritaikomumas vietos savivaldoje aptariamas 1.5.2 poskyryje.

**Metodai.** Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis konstruojamas vadovaujantis mokslinės literatūros analizės, lyginimo, loginio skirstymo ir klasifikavimo, interpretavimo, apibendrinimo ir dedukcijos metodais gautais ir apibendrintais struktūriniais elementais bei jų sąveikos ryšiais. Atlikus empirinį tyrimą (aprašymas 2 dalyje), teorinis modelis papildomas tyrimo duomenimis ir parengiama trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose.

**Pagrindinių modelio struktūrinių elementų apibrėžimai ir sąveika.** Modeliai remiasi struktūrinių elementų loginiu išdėstymu ir sąveika. Struktūrinių elementų aibės dydį ir variavimo ribas sąlygoja skirtingus atvejus iliustruojantys modeliai, kurie grindžiami skirtingais elementais ir skirtingomis jų tarpusavio sąveikomis (Stumbraitė-Vilkišienė, 2013).

Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelyje identifikuojami pagrindiniai disertacijos probleminį klausimą analizuojantys struktūriniai elementai ir jų sąveika. Išskiriami tokie viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelio struktūriniai elementai, kaip inovacijų proceso etapai, suinteresuotosios šalys, išorės ir vidaus trikdžiai, valdymo priemonės ir trikdžių valdymo proceso eiga.

Teorinio trikdžių valdymo modelio schema vaizduojama 21 paveiksle. Schemoje pateikiami pagrindiniai teorinio modelio elementai. Elementai schemoje vaizduojami kaip tarpusavio ryšiais susijusios struktūrinės modelio dalys, nurodant trikdžių poveikį inovacijų procesui ir atskiriems jo eigos etapams, trikdžių valdymo proceso eigą bei suinteresuotų asmenų poveikį ir grįžtamąjį ryšį inovacijų proceso ir trikdžių valdymo proceso eigos kontekste. Schemoje trikdžių valdymas vaizduojamas kaip uždaras ir nenutrūkstantis procesas, kurio įgyvendinimo poreikis nustatomas bet kuriame inovacijų proceso etape.



21 pav. Teorinis viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis

Šaltinis: parengta autorės.

Atlikus mokslinės literatūros analizę (plačiau 1.2 skyriuje), pasirinkta ir naudojama apibendrinta *viešojo sektoriaus inovacijos samprata*. Viešojo sektoriaus inovacija suvokiama kaip viešojo sektoriaus organizacijų naujų ar žymiai pagerintų produktų/paslaugų ar veiklos procedūrų/proceso įtvirtinimas ir pavertimas viešąja verte (Blad ir kt., 2010; Bason, 2014). Taigi, modelio schemoje viešojo sektoriaus inovacijų sampratoje išskiriamas produkto, paslaugos ar proceso naujumas bei viešosios vertės sukūrimas.

Inovacijų procesas modelyje apibrėžiamas kaip atskirų procedūrų (etapų) seka, taikant metodus ir priemones, padedančias sukurti ir įdiegti inovacijas (IDea, 2005). Sudarant teorinį inovacijų proceso trikdžių valdymo modelį, remiamasi N. Thom ir A. Ritz (2004) bei T. Bland ir kt. (2010) inovacijų proceso etapų skirstymu (plačiau 1.2 skyriuje). Modelio schemoje *inovacijų proceso etapai* skirstomi į idėjos iniciavimą, idėjos priėmimą bei idėjos įgyvendinimą. Vaizduojamas nelinijinis inovacijų procesas. Skirtingi jo etapai susipina, veikia vieni kitus, pvz., skirtingų etapų eigoje, susidūrus su nenumatytais aplinkybėmis, išanalizavus ir įvertinus procesus, gali būti grįžtama į ankstesnius etapus, koreguojamos proceso veiklos, susitarimai, perskirstomos funkcijos, mokomasi ir pan.

Modelio schemoje pavaizduota, kaip viešojo sektoriaus inovacijų procesai ir inovacijos, kaip jų rezultatai, veikia ir yra veikiami *suinteresuotų subjektų* (modelio schemoje nurodoma kaip suinteresuotųjų poveikis ir grįžtamasis ryšys). Suinteresuoti asmenys - organizacijos viduje ir išorėje veikiantys subjektai. Jais gali būti politikai, valdžios institucijos, viešojo sektoriaus organizacijos, organizacijų vadovai, personalas, nevyriausybinės organizacijos, privataus sektoriaus atstovai, gyventojai, jų interesus atstovaujanti organizacijos (Thom, Ritz, 2004; Borins, 2006; Glor, 2006; McNabb, 2009; Agolla, Van Lill, 2013; Bason, 2014). Suinteresuotieji inovacijų procesus gali veikti juos skatindami arba trikdydami. Pavyzdžiui, viešojo sektoriaus organizacijos, nevyriausybinės organizacijos, privataus sektoriaus ar kiti subjektai, bendradarbiaudami gali padėti įgyvendinti inovacijų procesus ar pasidalinti rizika, ir atvirkščiai, politikai, organizacijų vadovai, personalas, gyventojai ar kiti suinteresuotieji, gali trikdyti inovacijų procesus jiems nepritardami ar priešindamiesi.

Inovacijų procesai yra ne tik veikiami suinteresuotų subjektų, tačiau tiesiogiai ar netiesiogiai veikia ir pačius suinteresuotuosius, pvz., gyventojus, kaip pagrindinius viešųjų produktų ir paslaugų gavėjus, arba viešojo sektoriaus organizacijų personalą, kaip inovacijų proceso įgyvendintojus ar inovacijomis grįžtos veiklos vykdytojus.

Vienas esminių inovacijų proceso trikdžių valdymo modelio elementų - inovacijų proceso trikdžiai. Vadovaujantis mokslinės literatūros analize (plačiau 1.3 skyriuje), viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžiai sąlygojami vidaus ir išorės aplinkos veiksmų, apimančių organizacijos vidaus, politinę, teisinę ir bendradarbiavimo su išorės subjektais aplinką. Modelio schemoje pateikiami dažniausiai mokslinėje literatūroje (Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2003; Bhatta, 2003; Tan, 2004; Hamson, 2004; Thom, Ritz, 2004; Page, 2005; Robins, 2006; Borins, 2006; McNabb, 2009; Osborne, Brown, 2011; Bason, 2014) išskiriami vidaus trikdžiai: finansinių išteklių trūkumas, tikslų neaiškumas ar inovacijų strategijos nebuvimas, biurokratinė viešojo sektoriaus organizacinė valdymo struktūra, rizikos baimė, vadovybės pritarimo stoka, personalo pasipriešinimas, kompetencijos stoka, žinių ar informacijos sklaidos problemos. Taip pat moksliniuose tyrimuose (Mulgan, Albury, 2003; Pollit, Bouckaert, 2003; Borins, 2006; Goldkuh, 2009; Spicer, 2010; Perry, Buckwalter, 2010; Thenint, 2010; Fernandez, Pitts, 2011; Bason, 2014) identifikuojami ir



nurodomi tokie viešojo sektoriaus išorės trikdžiai, kaip nepalanki politinė aplinka, nelanksti teisinė aplinka bei gyventojų nepritartimas ar pasipriešinimas inovacijų procesams. Sudarant teorinį modelį, įvertinama aplinkybė, kad tam tikri inovacijų proceso trikdžiai gali atsirasti (arba ne) skirtinguose inovacijų proceso etapuose, tačiau preziumuojama, kad išskirti ir schemoje pavaizduoti trikdžiai yra vienodai būdingi visiems modelyje nurodytiems inovacijų proceso etapams. Atskiriems etapams didesnę poveikį darantys trikdžiai detalizuojami empirinio tyrimo pagalba.

Valdant inovacijų proceso trikdžius, siūloma naudoti naujojo viešojo valdymo teorijoje plačiau akcentuojamas priemonės, kurių pagalba galima sumažinti ar panaikinti inovacijų proceso trikdžius (plačiau 1.4.2 ir 1.4.3 poskyriuose). Modelyje pabrėžiama, kad siekiant sėkmingo inovacijų proceso trikdžių valdymo, svarbu atkreipti dėmesį į dažnai įvardijamus trikdžių valdymo principus, apimančius inovacijų inicijavimo, skatinimo bei galimų trikdžių identifikavimo ir naikinimo užtikrinimą, inovacijų proceso kontroliavimą ir veiklų valdymą, rizikos kultūros kūrimą, nereikalingų administracinių normų pašalinimą ir kelio naujų perteklinių normų kūrimui užkirtimą, egzistuojančių taisyklių laikymąsi (CCAF, 2010), inovacinės veiklos kompetencijos kėlimą, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus dalyvavimą, organizacijų personalo, piliečių ir jų bendruomenių įgalinimą (Borins, 2006; Glor, 2006), politinės paramos užsitikrinimą (Glor, 2006), gerosios praktikos analizę, mokymosi misijos ir vizijos formavimą (Sithole, 2009), lyderystės skatinimą, strateginį planavimą (McNabb, 2009; Agolla, Van Lill, 2013) ir t.t.

Minėtų principų pagrindu, mokslinėje literatūroje (Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; Glor, 2006; Borins, 2006; Sithole, 2009; McNabb, 2009; Goldkuh, 2009; Bland ir kt., 2010; Melian-Gonzalez, 2010; Thenint, 2010; Osborne, Brown, 2011, 2013; Agolla, Van Lill, 2013; Poister ir kt., 2013; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014; Brorsstrom, 2015 ir kt.) išskiriamos ir modelio schemoje vaizduojamos *vidaus ir išorės trikdžių valdymo priemonės*, taikomos organizacijos vidaus, politinėje, teisinėje ir bendradarbiavimo aplinkoje. Vidaus priemonės apima finansinių išteklių suradimą inovacijų fondų ar „inkubatorių“ pagalba, inovacijų strategijos formulavimą, rizikos valdymą, lanksčios organizacinės valdymo struktūros įtvirtinimą, inovacijų klimato ir kultūros sukūrimą, kūrybingos aplinkos sudarymą, nematerialių išteklių formavimą, personalo motyvacijos didinimą ir įgalinimą, strateginės lyderystės ir vadovo vaidmens įtvirtinimą. Modelyje nurodomos išorės priemonės, kaip inovacijoms palankios politinės aplinkos formavimas, į inovacijų procesus įtraukiant politikus, lanksčios teisinės aplinkos sudarymas, nereikalingų/perteklinių teisės normų naikinimas, teisinių vertybių derinimas, tarpsektorinės parterystės ar tinklų pagalba įgyvendinamas bendradarbiavimas, gyventojų palankumo užtikrinimas įtraukiant juos į inovacijų procesus.

Vadovaujantis mokslinės literatūros analize (plačiau 1.4 skyriuje), išskiriamos konkrečios trikdžių valdymo priemonės, galinčios padėti sumažinti ar panaikinti konkrečius inovacijų proceso trikdžius (žr. 14 lentelę). Viena trikdžių valdymo priemonė dažnai gali būti naudojama siekiant sumažinti ar panaikinti ne vieną, o kelis inovacijų proceso trikdžius. Be to, kiekvienu konkrečiu atveju naudojamos valdymo priemonės gali padėti užkirti kelį ir nenurodytiems, tačiau konkrečiame inovacijų procese išskylantiems trikdžiams. Inovacijų proceso trikdžių sąsajos su tam tikromis jų valdymo priemonėmis analizuojamos ir empirinėje disertacijos dalyje.

14 lentelė. Priemonės, padedančios sumažinti ar panaikinti inovacijų proceso trikdžius

Priemonės		Trikdžiai								Vidaus			Išorės		
		Finansinių išteklių trūkumas	Tikslių/strategijos nebuvimas	Biurokratinė struktūra	Rizikos baimė	Vadovybės kaita /pritarimo stoka	Personalo nepritarimas/pasipriešinimas	Kompetencijos stoka	Žinių/informacijos sklaidos trikdžiai	Politinės paramos trūkumas	Nelanksti teisinė aplinka	Gyventojų nepritarimas/pasipriešinimas			
Vidaus	Papildomas finansavimas/inovacijų fondai/“inkubatoriai“	+			+				+			+			
	Inovacijų strategija	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
	Rizikos apimčių nustatymas				+	+	+			+		+			
	Rizikos valdymo planas				+										
	Eksperimentavimo erdvė				+	+	+			+		+			
	Inovacijų proceso vertinimas				+	+	+			+		+			
	Veiklos valdymas						+		+	+					
	Lanksti organizacinė valdymo struktūra			+			+								
	Inovacijų klimatas ir kultūra			+		+	+								
	Kūrybinga aplinka		+				+		+						
	Personalo motyvavimas ir įgalinimas				+		+								
	Lyderystė ir vadovavimas		+		+	+	+	+	+	+		+			
	Profesionalumas		+		+	+	+	+	+	+		+			
	Personalo įvairovė		+		+	+	+	+	+						
	Mokymosi kultūra		+		+	+	+	+	+						
Žinių ir informacijos sklaida				+	+	+	+	+	+		+				
Išorės	Politikų įtraukimas	+							+	+					
	Palanki teisinė bazė			+	+	+	+			+					
	Nereikalingų/varžančių normų, procedūrų panaikinimas			+	+	+	+			+					
	Vertybių derinimas								+	+	+				
	Tarpsektorinis bendradarbiavimas, viešojo-privati partnerystė	+	+		+	+	+	+	+		+				
	Tinklai				+	+	+	+	+		+				
	Gyventojų įtraukimas								+		+				

Šaltinis: sudaryta autorės, vadovaujantis Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; Glor, 2006; Borins, 2006; Sithole, 2009; McNabb, 2009; Goldkuh, 2009; Bland ir kt., 2010; Melian-Gonzalez, 2010; Thenint, 2010; Osborne, Brown, 2011, 2013; Agolla, Van Lill, 2013; Poister ir kt., 2013; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014; Brorsstrom, 2015 ir kt.

*Inovacijų proceso trikdžių valdymo eiga* teoriniame modelyje nustatoma vadovaujantis D. E. McNabb (2009) pateikiamu „šešių žingsnių“ proceso modeliu (plačiau 1.4.1 poskyryje). Trikdžių valdymo proceso eiga modelio schemoje apima potencialių trikdžių identifikavimą, jų atsiradimo priežasčių nustatymą, optimalių trikdžių valdymo strategijų rengimą, veiksmų ir įsipareigojimų numatymą, strategijų įgyvendinimą, proceso vertinimą ir, atsižvelgus į vertinimo rezultatus bei esant poreikiui, ankstesnių trikdžių valdymo etapų veiklų koregavimą.

Trikdžių valdymo eiga modelyje suvokiama ir schemoje pateikiama kaip inovacijų proceso dalis (procesas procese). Trikdžių identifikavimo ir valdymo poreikis ar būtinybė, vadovaujantis modeliu, gali atsirasti bet kuriame inovacijų proceso etape. Identifikavus trikdžius, parengus, įgyvendinus jų valdymo strategijas, panaikinus ar sumažinus trikdžius, sudaroma galimybė toliau įgyvendinti inovacijų proceso veiklas.

Kaip jau buvo minėta, teorinis modelis parengtas vadovaujantis universalumo principu. Jame nėra detalizuojamos atskiros inovacijų rūšys, taip pat nėra konkretizuotas viešojo sektoriaus lygmuo, sritis ar organizacija. Rengiant teorinį modelį, vadovautasi prielaida, kad jis gali būti pritaikomas nustatant skirtingų inovacijų rūšių aplinką skirtinguose viešojo sektoriaus institucijose ar įstaigose. Atskirų inovacijų ar inovacijų proceso skirtingose organizacijose trikdžių valdymo specifika galima nustatyti atlikus empirinį tyrimą bei apibendrinus jo rezultatus.

### **1.5.2 Modelio poreikis ir pritaikymo galimybės vietos savivaldos lygmenyje**

XXI a. pradžioje daugelio valstybių vietos valdžios institucijos susiduria ir, pasak T. Hayward (2010), dar ilgai susidurs su tokiais iššūkiais kaip infrastruktūros nepakankamumas, ribotas biudžetas, būsto neįperkamus, gyventojų senėjimas, viešųjų paslaugų neefektyvumas ir t.t. Šios ir kitos problemos reikalauja modernizuoti vietos savivaldos valdymo metodus, viešąjį administravimą, skatinti vietos savivaldos institucijų ir visuomenės tarpusavio bendradarbiavimą (Warner, 2010).

Europos regioninės politikos komisaro ataskaitoje (Ateities miestai. Iššūkiai vizijos ir perspektyvos, 2011) išskirtas miestų ir aplinkinių teritorijų vaidmuo užtikrinant Europos teritorinę plėtrą. Ataskaitoje nurodoma, kad siekiant su ateities miestais susijusių tikslų, būtina skatinti inovacijas, o taip pat išnaudoti socialinės, ekonominės, kultūrinės, kartų ir etninės įvairovės, kaip inovacijų šaltinio, potencialą. Inovacijų strategijos turėtų būti įvairiapusės, apimančios paslaugas ir technologijas, taip pat institucines ir socialines inovacijas. Tam reikalingos naujos valdymo formos, kur valdymo sistemos prisitaikytų prie kintančių aplinkybių, būtų plėtojami įvairūs sektoriai, skatinamas horizontalus ir vertikalus bendradarbiavimas, valdymo modeliai būtų pagrįsti galios suteikimu piliečiams, suinteresuotųjų dalyvavimu ir pan. Siekiant išvengti konfliktų, susidorojant su galimais trikdžiais bei teigiamai reaguoti į pokyčius, būtina žvelgti toliaregiškai, todėl ypač svarbu turėti žinių bei gebėti plėtoti inovacijomis paremtą ateities viziją (Ateities miestai. Iššūkiai vizijos ir perspektyvos, 2011).

Pasak A. Calabro (2011), vietos valdžia, siekdama įgyvendinti inovacijų procesus, privalo išlaikyti pusiausvyrą tarp skirtingų tikslų, vertybių ir poreikių, kuriuos sąlygoja visuomenė, centrinė valdžia ar rinka. Taigi, vietos valdžios institucijoms tenka valdyti santykius

tarp skirtingų veikėjų, taip pat siekti viešųjų paslaugų teikimo efektyvumo, įgyvendinti socialinius ir politinius uždavinius bei užtikrinti atskaitomybę prieš visuomenę.

Vadovaujantis Eurobarometro duomenimis, Lietuvos vietos valdžios institucijomis 2015 metais pasitikėjo 46 proc. respondentų (2014 m. 38 proc.) (žr. 15 lentelę). Šie skaičiai artimi Europos Sąjungos vidurkiui (ES 2015 m. - 47 proc.; 2014 m. - 44 proc.), tačiau lyginant su Vokietija, Danija, Liuksemburgu, Nyderlandais ar Švedija, pasitikėjimas Lietuvos vietos valdžioms institucijomis yra žymiai mažesnis (Eurobarometer: Regional or Local Public Authorities, 2014-2015). 2015 m. gyventojų pasitikėjimo augimą lyginant su 2014 m. galima paaikškinti gyventojų lūkesčiais po 2015 m. kovo 1 dienos savivaldos tarybų ir pirmųjų tiesioginių merų rinkimų.

**15 lentelė.** Gyventojų pasitikėjimas vietos valdžios institucijomis

-----	ES vidurkis	Lietuva	Vokietija	Danija	Liuksemburgas	Nyderlandai	Švedija
2014 m.	44%	38%	66%	73%	67%	61%	65%
2015 m.	47%	46%	71%	71%	69%	60%	67%

*Šaltinis:* parengta autorės, vadovaujantis Eurobarometer: Regional or Local Public Authorities, 2014-2015.

Siekiant išlaikyti ir didinti vietos bendruomenės pasitikėjimą savivaldybės institucijomis, būtina tenkinti gyventojų lūkesčius ir organizuoti juos atitinkantį kokybišką viešųjų paslaugų teikimą. Svarbų vaidmenį šioje veikloje užima ir sėkmingas inovacijų procesų įgyvendinimas.

Lietuvoje, įgyvendinant savivaldos teisę bendruomenės interesais, savivaldybės institucijoms numatyta atlikti daugiau nei keturiasdešimt tris savarankiškas bei daugiau nei trisdešimt septynias valstybės perduotas funkcijas (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994, 2008). Savivaldos teisę įgyvendinti, vadovaujantis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu (1994, 2008), patikėta savivaldybės atstovaujamajai institucijai – savivaldybės tarybai, vadovaujamai tiesiogiai gyventojų išrinkto tarybos nario – mero, bei savivaldybės įgyvendinamajai institucijai – administracijos direktoriui ir direktoriaus pavaduotojui (-jams). Savivaldybės taryba atlieka vietos valdžios ir viešojo administravimo teises bei pareigas, o įgyvendinamoji institucija - viešojo administravimo teises ir pareigas. Savivaldybių institucijos, siekdamos užtikrinti svarbiausių gyventojams viešųjų paslaugų teikimą ir teikimo administravimą kokybę ir efektyvumą jos privalo skatinti inovacijas ir sėkmingai valdyti inovacijų procesus.

Administracijos direktoriaus vadovaujamoms savivaldybių administracijoms, kaip įstaigoms, kurioms pavesta organizuoti ir kontroliuoti savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pačioms juos įgyvendinti, tenka svarbiausias uždavinys valdant inovacijų procesus, identifikuojant ir įveikiant inovacijų proceso trikdžius bei užtikrinant sėkmingą inovacijų proceso įgyvendinimą. Todėl Lietuvos savivaldybių administracijoms svarbu gebėti identifikuoti inovacijų proceso trikdžius, juos sąlygojančius veiksnius bei numatyti trikdžių valdymo priemones.

Teorinis trikdžių valdymo modelis (plačiau 1.5.1 poskyryje) savivaldybių administracijoms sudaro galimybę:

1. Inovacijų proceso valdymo etapų kontekste, nustatyti trikdžių valdymo proceso vietą bei eigą, leidžiančią savivaldybių administracijose inovacijų procesus įgyvendinantiems subjektams planuoti bei atlikti trikdžių valdymo veiklas, pradedant trikdžių identifikavimu ir baigiant proceso eigos bei rezultatų vertinimu.
2. Vidaus ir išorės aplinkoje identifikuoti inovacijų proceso trikdžius, galinčius atsirasti arba atsirandančius savivaldybių administracijoms planuojant arba jau įgyvendinant inovacijų procesus.
3. Nustatyti pagrindines trikdžių priežastis bei jų atsiradimą lemiančias organizacijos vidaus (įstaigos galimybės, personalo elgesys, motyvacija ir t.t.), politinės (centrinės valdžios, savivaldybės tarybos politikų požiūris, pritarimas/nepritarimas, strateginės nuostatos), teisinės (centrinės, vietos valdžios, įstaigos vidaus teisės aktai) ir bendradarbiavimo (santykiai su privačiu ir nevyriausybinio sektoriumi, vietos bendruomene ir kitais suinteresuotais asmenimis) aplinkos sąlygas.
4. Parengti optimalias trikdžių valdymo strategijas, naudojant teorijoje identifikuojamas vidaus ir išorės trikdžių valdymo priemones, kurių pagalba galima sumažinti ar panaikinti galinčius iškilti ar išskylančius inovacijų procesų trikdžius.
5. Gauti grįžtamąjį ryšį iš suinteresuotų asmenų, kaip centrinės ir vietos valdžios politikų, administracijos vadovų, administracijos personalo, savivaldybės verslo ir nevyriausybinių organizacijų atstovų, savivaldybės bendruomenės bei nustatyti suinteresuotųjų asmenų poveikį inovacijų procesų eigai.
6. Vykdamas parengtas trikdžių valdymo strategijas, sėkmingai įgyvendinti inovacijų procesus savivaldybių administracijose ir įdiegti naują produktą, paslaugą ar procesą, kuris leistų sukurti viešąją vertę, didinant viešųjų paslaugų produktyvumą, gerinant visuomenės pasitenkinimą, siekiant viešojo sektoriaus efektyvumo ir užtikrinant demokratines vertybes.
7. Vadovaujantis teoriniu modeliu, nustatyti ir įvertinti konkrečių savivaldybių institucijų ar įstaigų inovacijų proceso vidaus ir išorės aplinkos sąlygas bei imtis veiksmų, sudarant jose palankią inovacijų proceso aplinką.

Taigi, naudojant teorinio trikdžių valdymo modelio elementus, patikslinus juos konkrečių savivaldybių aktualiais duomenimis, galima identifikuoti konkrečios savivaldybės administracijos ar kitos savivaldybės įstaigos inovatyvios aplinkos sąlygas, nustatant veiksnius, galinčius daryti įtaką inovacijų procesų trikdžių atsiradimui. Teorinis trikdžių valdymo modelis taip pat gali būti taikomas siekiant nustatyti konkrečios inovacijos specifiką, jos sąlygojamą inovacijų proceso trikdžių atsiradimą bei identifikuoti konkrečios inovacijos proceso aplinkos sąlygas.

*Apibendrinant pirmąją dalį, galima teigti, kad išnagrinėjus metodologinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektų interpretacijas, nustatyta, kad identifikuojant šiuolaikines viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo tendencijas, naudojama viešojo administravimo paradigmos kaitos analizė. Reformavimo, modernizavimo ir kitų inovacijų apraiškų galima rasti visame viešojo administravimo raidos laikotarpyje, tačiau inovacijų proceso, tarp jų trikdžių, valdymui daugiau dėmesio skirta tik XX a. pabaigoje. Apibrėžiant šiuolaikines inovacijų proceso valdymo metodologines trajektorijas, akcentuojamas inovatyvumo ideologijos ir sąmoningumo kūrimas, gerųjų pavyzdžių ir praktikos taikymas, inovacijų proceso valdymas, trikdžių identifikavimas ir šalinimas, vidaus ir išorės sąlygų gerinimas.*

Metodologinės trajektorijos siejamos su tokiais naujojo viešojo valdymo elementais kaip politinės galios centrų pozicija, piliečių įtraukimas, trikdžių valdymo priemonės, procesų sėkmės veiksniai, tarpsektorinė integracija ar tinklai. Globali visuomenė ir jos sąlygojami pokyčiai reikalauja inovacijų procesų pagalba modernizuoti viešąjį valdymą bei sukurti produktyvumą, viešąsias paslaugas, valdymo rezultatus bei demokratiją gerinančią viešąją vertę.

Remiantis mokslinėje literatūroje pateikiamomis inovacijų sampratomis, galima teigti, jog vyrauja inovacijų sampratos, kur inovacijos suvokiamos ir apibrėžiamos kaip naujų idėjų sąlygotas procesas ar rezultatas. Konkrečios inovacijos sampratos formavimui įtakos turi inovacijų proceso etapai, dalyviai, reikšmė, prigimtis, rūšys bei tikslai. Viešojo sektoriaus inovacijų sampratoje pabrėžiama naujovių pagrindu kuriamos viešosios vertės reikšmė. Nustatyta, jog plati viešojo sektoriaus inovacijų tipologija bei atskirų inovacijų tipų galimos kombinacijos, reikalauja geriau suvokti „inovacijų erdvę“ bei, derinant atskirus inovacijų bruožus, valdyti inovacijų procesų eigą.

Aptarus viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigos modelius, galima teigti, jog inovacijų proceso veiklos ir jų seka vaizduojama įvairiai, tačiau dažniausiai inovacijų procesais apima idėjų generavimą, priėmimą bei įgyvendinimą. Nors pagal proceso eigą, inovacijų procesai viešajame ir privačiame sektoriuje yra panašūs, tačiau pabrėžiama, kad šie sektoriai siekia skirtingų tikslų, vertybių ir poreikių tenkinimo, juos veikia specifinės vidaus, politinės ar teisinės aplinkos sąlygos, suvaržymai, suinteresuotosios šalys. Todėl viešojo sektoriaus ypatumai reikalauja inovacijų proceso trikdžių valdymo teorinių ir empirinių priėgų modeliavimo, jų valdymo mechanizmų, priemonių paieškos bei praktinių taikymo galimybių ir sąlygų formavimo.

Atlikus teorinę viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių analizę, nustatyta, kad atsižvelgus į viešojo sektoriaus inovacijų proceso pobūdį, trikdžiai dažniausiai iškyla organizacijos vidaus, politinių, teisinių ir dalyvių (aukščiausios politinės valdžios, viešojo valdymo institucijų vadovų, tarnautojų ir darbuotojų, visuomenės, paslaugų gavėjų, NVO, privataus sektoriaus, mokslo atstovų) tarpusavio bendradarbiavimo aplinkos sąlygų kontekste, todėl vidaus ir išorės aplinkos sąlygų identifikavimui ir valdymui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius, nustatyti vidaus trikdžiai, susiję su finansinių išteklių ir strateginio planavimo trūkumu, biurokratizmu, rizikos baime, vado-vybės pritarimo stoka ir dažna kaita, personalo nepritarimu ir pasipriešinimu, kompetencijos stoka, žinių ir informacijos sklaidos problemomis. Taip pat identifikuoti išorės trikdžiai, susiję su politinės paramos trūkumu, nelanksčia teisine aplinka bei gyventojų nepritarimu ir pasipriešinimu.

Viešojo sektoriaus inovacijų proceso kompleksiškas reikalauja specifinių trikdžių valdymo priemonių suradimo ir taikymo. Siekiant sėkmingai valdyti inovacijų proceso trikdžius, pirmiausia svarbu nustatyti organizaciją veikiančias jėgas, jų įtaką inovacijų proceso eigai, identifikuoti išorės ir vidaus jėgų sąlygojamus trikdžius, numatyti trikdžių valdymo strategijas, išpareigojimus bei imtis įgyvendinimo veiksmų, kurie sumažintų ar panaikintų esamus ar galimus inovacijų proceso trikdžius. Vadovaujantis mokslinės literatūros analize, išskirtos tokios trikdžius padedančios valdyti priemonės, kaip papildomų inovacijų finansavimo priemonių suradimas, inovacijų strategijos rengimas, rizikos ir veiklos valdymas, inovacijų proceso vertinimas, inovacijų kultūros bei kūrybingos aplinkos formavimas, personalo

*motyvavimas, įgalinimas, lyderystė, kompetencijos didinimas, įvairių subjektų (politikų, verslo, gyventojų) bendradarbiavimas ir įtraukimas į inovacijų proceso eigą.*

*Identifikuoti esminiai teoriniai aspektai leidžia suformuoti teorinį viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelį, kurį sudaro esminiai vidaus ir išorės trikdžiai, inovacijų proceso ir trikdžių valdymo proceso eiga, trikdžių valdymo priemonės, inovacija, kaip inovacijų proceso rezultatas, suinteresuotųjų asmenį poveikis ir grįžtamasis ryšys. Teorinio modelio universalumas, leidžia jį pritaikyti skirtingų inovacijų įgyvendinimui, skirtingose centrinės ar vietos valdžios institucijose ir įstaigose.*

## 2 VIEŠOJO SEKTORIAUS INOVACIJŲ PROCESO TRIKDŽIŲ VALDYMO LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE TYRIMAS

*Antroje dalyje, atsižvelgus į ankstesnėje disertacinio darbo dalyje pateiktą teorinį viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo diskursą ir, vadovaujantis parengtu teoriniu trikdžių valdymo modeliu, pateikiamas inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose tyrimas. Tyrimą sudaro keturi etapai, kurių metu: 1) vadovaujantis antrinės duomenų analizės rezultatais, identifikuojami ir palyginami viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžiai bei su jais susiję veiksniai Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse; 2) strateginių dokumentų ir teisės aktų analizės pagrindu atliekama Lietuvos savivaldybių administracijų politinės, teisinės bei inovacijų institucinės aplinkos analizė; 3) ekspertų interviu pagrindu nustatomi pagrindiniai inovacijų procesus trikdantys veiksniai ir galimos jų sumažinimo ar panaikinimo priemonės savivaldybių administracijose; 4) savivaldybių administracijų tarnautojų apklausos duomenų analizės pagrindu identifikuojami didžiausi inovacijų proceso trikdžiai ir reikšmingiausias jų valdymo priemonės bei įvertinama inovacijų proceso trikdžių valdymo aplinka Lietuvos savivaldybių administracijose. Išanalizavus ir apibendrinus tyrimo metu surinktus duomenis, formuluojama teoriniais ir empiriniais duomenimis paremta viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose koncepcija, pateikiama ginamųjų teiginių diskusija ir nurodomos tolesnių tyrimų perspektyvos.*

### 2.1 Inovacijų proceso trikdžių bei su jais susijusių veiksnių analizė Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse

#### 2.1.1 Antrinės duomenų analizės metodo pagrindimas ir tyrimo metodika

Siekiant formuluoti ir tikslinti kitų tyrimų (dokumentų analizės, interviu, apklausos) uždavinius bei klausimus, o taip pat atskleisti Lietuvoje vyraujančius viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžius bei jiems įtaką turinčius veiksnius bendrame ES šalių kontekste, naudotas antrinės duomenų analizės metodas. Antrinė kiekybinių duomenų analizė – tai analizė, kai tyrėjai analizuoja duomenis, surinktus kitų tyrėjų ar institucijų (Butkevičienė, Vaicekauskaitė, 2010). Antrinės duomenų analizės pagalba galima greičiau išsiaiškinti problemos pagrindus, kontekstą, identifikuoti tam tikrus tiriamų reiškinių aspektus, jų ištirtumą, numatyti galimas būtinų tyrimų gaires (Cooper, Shindler, 2014; Van Theal, 2014). Antrinės duomenų analizės metodu gautų rezultatų pagalba buvo identifikuoti kitų tyrimų probleminiai klausimai, formuluojami interviu ir apklausos klausimynai, taip pat duomenys lyginti su naujai gautais ekspertų interviu ir tarnautojų apklausos rezultatais, kurių pagrindu daryti galutiniai apibendrinimai.

Tyrimo **tikslas** - vadovaujantis antrine duomenų analize, palyginti inovacijų proceso trikdžius ir su jais susijusius veiksnius Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Palyginti inovacijų proceso trikdžius Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse.
2. Palyginti su trikdžiais susijusius veiksnius Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse.



**Tyrimo objektas** – inovacijų proceso trikdžiai ir su jais susiję veiksniai Lietuvos ir kitų ES šalių viešojo sektoriaus organizacijose.

**Tyrimo atlikimo laikotarpis:** 2014 m. sausio – spalio mėn.

**Tyrimo duomenys.** Tyrimo duomenys analizuojami naudojant lyginimo metodą, kurio pagalba palygintas inovacijų proceso trikdžių bei jiems įtakos turinčių veiksnių būdingumas Lietuvoje ir kitose ES šalyse. Lyginamoji analizė atskleidžia esminius Lietuvos ir kitų ES šalių viešojo sektoriaus organizacijose vyraujančių trikdžių ir su jais susijusių veiksnių skirtumus.

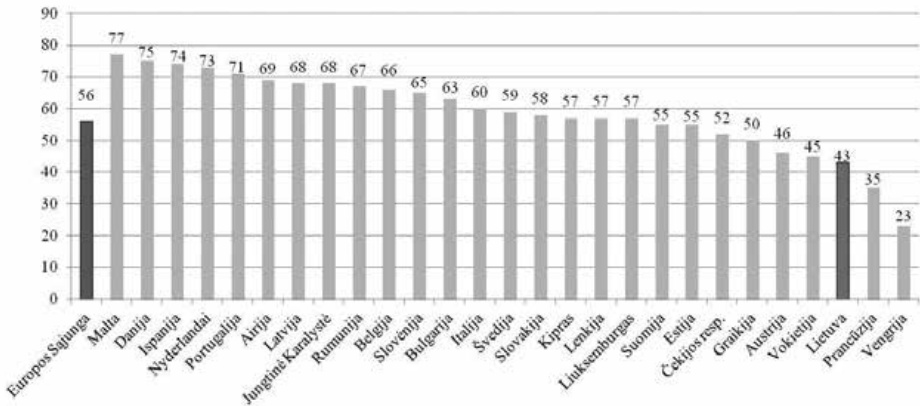
Analizuojami Europos Komisijos viešojo sektoriaus inovacijų suvestinės 2010 (Innobarometer, 2011) ir Europos viešojo sektoriaus inovacijų švieslentės 2013 (Scoreboard, 2013) duomenys. Inovacijų suvestinė 2010 (Innobarometer, 2011) – specialaus viešojo sektoriaus inovacijoms skirta „Inovacijų suvestinių“ (Innobarometer) serijos tyrimo ataskaita, kurios tikslas analizuoti Europos viešojo sektoriaus inovacijų aplinkos sąlygas. Ataskaitoje pateikiama informacija susijusi su inovacijų įvairove ir paplitimu, neigiamu ir teigiamu poveikiu, inovacijas skatinančiais veiksniais ir inovacijų proceso įgyvendinimo trikdžiais. Tyrimas apima 27 Europos Sąjungos valstybes, taip pat Norvegiją ir Šveicariją. Duomenys gauti iš 3693 organizacijų, veikiančių viešojo administravimo srityje. Lietuvoje apklausta 50 viešojo administravimo organizacijų atstovų. Net 72 proc. Lietuvos respondentų (ES 79 proc.) yra vietos savivaldos lygmens atstovai (Innobarometer, 2011), todėl galima teigti, kad tyrimo duomenys reikšmingai atspindi vietos savivaldos institucijų ir įstaigų inovacijų aplinkos sąlygas.

Europos viešojo sektoriaus 2013 inovacijų švieslentė (Scoreboard, 2013) - bandomasis projektas, kurį Europos Komisija ėmė įgyvendinti remdamasi Europa 2020 „Inovacijų sąjungos“ nuostatomis. Pilotiniame tyrime išskirti inovacijų matmenys, pradedant žmogiškųjų išteklių valdymu ir baigiant inovacijas skatinančiais veiksniais bei trikdžiais. Inovacijų švieslentės 2013 duomenys gauti vadovaujantis įvairiais šaltiniais, įskaitant ES statistikos tarnybą (EUROSTAT), Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizaciją (OECD), Tarptautinę plėtros asociaciją (IDA), Pasaulio ekonomikos forumą (WEF) ir Inovacijų suvestinę 2010 (Scoreboard, 2013).

Vėlesniu laikotarpiu specialių viešajam sektoriui skirtų inovacijų suvestinių ES nebuvo rengta. Vadovaujantis Pasaulio inovacijų indekso reitingu (The Global Innovation Index, 2015), Lietuvos inovatyvumas 2010-2015 metų laikotarpiu pasaulio ir ES šalių kontekste mažai keitėsi. Pasaulio šalių tarpe Lietuva 2010 m. užėmė 39 vietą, 2011 m. – 40; 2012 m. – 38; 2013 m. – 40; 2014 m. – 39; 2015 m. – 38 vietą. Vieno balo skalėje Lietuvos inovatyvumas 2010 – 2015 m. laikotarpiu buvo tarp 0,24 ir 0,28 (ES vidurkis – apie 0,5 balo). Nors Pasaulio inovacijų reitinge neišskiriamas privatus ir viešasis sektorius, tačiau parodomas bendras šalies inovatyvumo lygis. Inovacijų indeksas leidžia teigti, kad inovacijų aplinkos sąlygos, inovacijų rezultatai ir efektyvumas Lietuvoje tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje nuo 2010 m. mažai keitėsi, todėl viešojo sektoriaus Inovacijų suvestinės 2010 ir Inovacijų švieslentės 2013 duomenys yra reikšmingi nagrinėjant viešojo sektoriaus inovatyvumo kontekstą.

## 2.1.2 Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžiai Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse

Prieš aptariant viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžius savivaldybių administracijose, naudinga nustatyti Europos Sąjungos šalių inovatyvumo lygį remiantis įdiegtų inovacijų skaičiumi. Inovacijų suvestinėje 2010 (Innobarometer, 2011) inovacijos yra apibrėžiamos kaip naujos ar žymiai pagerintos paslaugos, nauji bendravimo ir organizavimo metodai. Vadovaujantis Inovacijų suvestinės 2010 (Innobarometer, 2011) duomenimis, įdiegtų inovacijų vidurkis ES šalyse yra apie 56 proc. Malta (77 proc.), Danija (75 proc.), Ispanija (74 proc.), Nyderlandai (73 proc.), Portugalija (71 proc.), Airija (69 proc.) užima aukštas pozicijas diegiant viešojo sektoriaus inovacijas. Tuo tarpu, Lietuva su 43 proc. užima vieną iš paskutinių vietų bendrame ES šalių kontekste (žr. 22 pav.). Žemas viešojo sektoriaus inovacijų diegimo procentas yra sąlygojamas mažiau inovacijoms palankios aplinkos bei inovacijų proceso trikdžių vyravimo (Scoreboard, 2013).



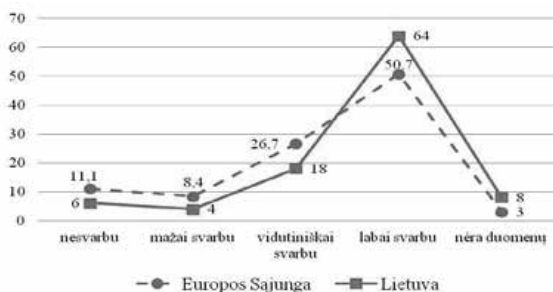
22 pav. Naujų ar žymiai pagerintų paslaugų, komunikavimo ir organizavimo metodų įdiegimas per 3 metus ES šalyse, %

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013.

Inovacijų švieslė 2013 inovacijų trikdžius klasifikuoja į vidaus ir išorės trikdžius. Vidaus trikdžiams priskiriami nepakankami žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, vadovybės palaikymo trūkumas, personalo iniciatyvumo stoka ir pasipriešinimas inovacijoms bei rizikos atmetimo kultūra. Tuo tarpu išorės trikdžiams priskiriami nelankstūs norminiai reikalavimai bei abejotinas paslaugų gavėjų pritarimas (Scoreboard, 2013).

**Nepakankami žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.** Finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumas, moksliniuose tyrimuose (Mulgan, Albury, 2003; Borins, 2006) įvardijamas kaip vienas svarbiausių ir dažniausiai atsirandančių inovacijų proceso trikdžių viešojo sektoriaus organizacijose. Didžioji dalis ES šalių organizacijų šį trikdį įvardija kaip labai svarbų (50 proc.) ar vidutiniškai svarbų (26,7 proc.). Lietuvoje net 64 proc. respondentų finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumą įvardijo kaip labai svarbų trikdį įgyvendinant inovacijų procesus viešojo sektoriaus organizacijose. Lenkijoje (75,6 proc.), Estijoje (71,2 proc.),

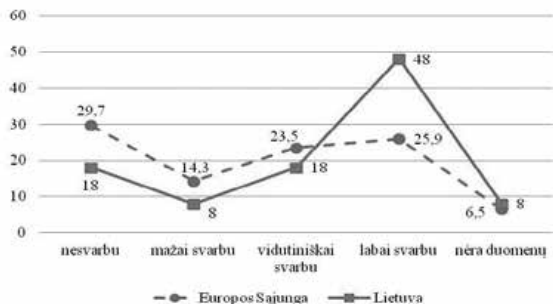
Bulgarijoje (69,1 proc.) šis trikdys nurodytas kaip labai svarbus, tuo tarpu tokiose šalyse kaip Malta (30 proc.), Liuksemburgas (30 proc.), Austrija (33 proc.) ir Švedija (33,7 proc.) finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumą kaip labai svarbų trikdį įvardija tik apie 30 proc. respondentų (žr. 23 pav.) (Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013).



23 pav. Nepakankamų žmogiškųjų ir finansinių išteklių kaip trikdžių svarba Lietuvoje ir ES, %  
Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013.

Inovacijų įgyvendinimo procese itin svarbus organizacijos aplinkos jautrumas. Tam įtakos turi tokie veiksniai, kaip viešojo sektoriaus subjektų pritarimas, palaikymas ir pozityvi motyvacija, kūrybinis, žinių potencialas ir kt. (Osborne, Brown, 2011). Minėtų veiksmų sąlygojami atsiranda tokie inovacijų proceso trikdžiai, kaip vadovybės pritarimo inovacijoms stoka, organizacijos darbuotojų iniciatyvumo stoka, pasipriešinimas, nesugebėjimas priimti inovacijas.

**Vadovybės palaikymo trūkumas.** Lyderis užima svarbią vietą inovacijų įgyvendinimo procese. Organizacinė lyderystė sukuria aplinką, kurioje darbuotojai veikia ir bendradarbiauja (Scoreboard, 2013). Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos vadovybės palaikymo trūkumą įvardija (Innobarometer, 2011) kaip labai svarbų trikdį (48 proc.) įgyvendinant inovacijų procesus. ES šalių vidurkis, kalbant apie šio trikdžio svarbą, yra žymiai mažesnis, tik 25,9 proc. Panašiai kaip Lietuvoje, labai svarbiu trikdžiu vadovybės palaikymo trūkumą įvardija tokių šalių respondentai kaip Lenkija (51,8 proc.), Belgija (48 proc.), Slovėnija (48 proc.). Tuo tarpu Maltoje ir Liuksemburge kaip labai svarbus, šis trikdys iš viso nebuvo paminėtas, o Vengrijoje jį paminėjo tik 2 proc. respondentų (žr. 24 pav.).

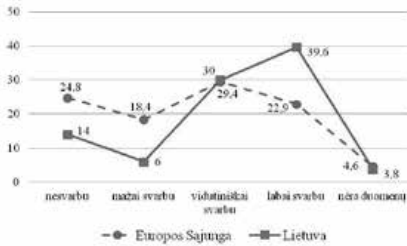


24 pav. Vadovybės palaikymo trūkumo kaip trikdžio svarba Lietuvoje ir ES, %  
Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013.

Tokie rezultatai Lietuvoje gali būti paaiškinami tuo, kad Lietuvoje (tiek centriniame, tiek vietos valdžios lygmenyje) daugiausiai dominuoja vienos rūšies, t.y. linijinės, organizacinės valdymo struktūros. Tokiose organizacijose vyrauja minimalus valdymo lygių skaičius ir aiškiai išreikštas tiesioginis pavaldumas. Linijiniam vadovui suteikiama teisė priimti sprendimus ir veikti nesuderinus su kitais vadovais. Jis yra atsakingas už visą organizacijos veiklą (VRM, 2010). Tokia valdymo sistema lemia savotišką autokratijos, vienvaldiškumo, asmeninės aukščiausių vadovų atsakomybės principų paplitimą, o taip pat ir inovacijų proceso eigos priklausomumą nuo vadovo požiūrio ir pritarimo.

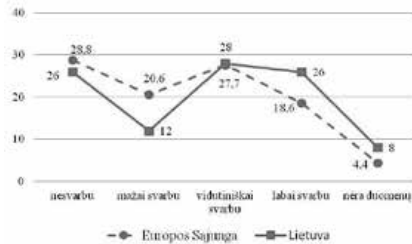
**Personalo iniciatyvumo stoka ir pasipriešinimas inovacijoms.** Personalo iniciatyvumo stoką, kaip labai svarbų inovacijų proceso trikdį ES valstybėse įvardija tik apie 22,9 proc. respondentų, tuo tarpu Lietuvoje šis trikdys yra beveik dvigubai svarbesnis - 39,6 proc. Bulgarijoje personalo iniciatyvumo stoką kaip labai svarbų trikdį įvardija 50 proc. respondentų, Graikijoje 48 proc., Slovėnijoje 44 proc. ES šalyse šį trikdį kaip labai svarbų įvardija nuo 8 proc. iki 26 proc. respondentų, o tokiose šalyse kaip Kipras ir Malta procentinis skaičius yra lygus 0 (žr. 25 pav.).

Personalo pasipriešinimą kaip labai svarbų inovacijų proceso trikdį įvardija 18,6 proc. ES šalių viešojo sektoriaus organizacijų respondentų, vidutiniškai svarbiu - 27,7 proc. Vadovaujantis šiuo rodikliu, Lietuvos duomenys nuo ES vidurkio skiriasi nežymiai. Personalo pasipriešinimą labai svarbiu trikdžiu nurodo 26 proc., o vidutinės svarbos - 28 proc. respondentų (žr. 26 pav.) (Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013).



**25 pav.** Personalo iniciatyvumo stokos kaip trikdžio svarba Lietuvoje ir ES, %.

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013.

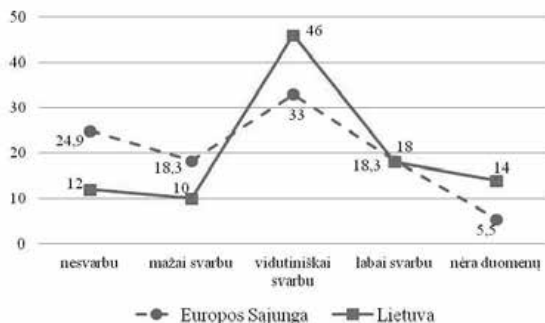


**26 pav.** Personalo pasipriešinimo inovacijoms kaip trikdžio svarba Lietuvoje ir ES, %.

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013.

Vertinant, gana aukštą Lietuvos personalo iniciatyvumo stokos ir pasipriešinimo lygį galima paaiškinti tyrimais, kurie atlikti siekiant išsiaiškinti Lietuvos viešojo sektoriaus personalo motyvaciją (Palidauskaitė, 2008; Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008). Šie tyrimai rodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja tinkamas vadovo pavyzdys, aiškus užduočių formulavimas, įtraukimas į sprendimų įtraukimo procesą, aukštas veiklos autonomijos lygis, grįžtamasis ryšys, skaidrus veiklos vertinimas, užmokestis, atitinkantis darbo rezultatus, geras organizacijos klimatas. Tuo tarpu, labiausiai demotyvuojančiais veiksniais Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose yra įvardijami nepakankamas darbo užmokestis, per didelis biurokratizmas, nuolat besikeičiantis teisinis reguliavimas, nuolatinis spaudimas ir stresas darbe, neigiama visuomenės nuomonė, nekvalifikuotas valdymas ir pan.

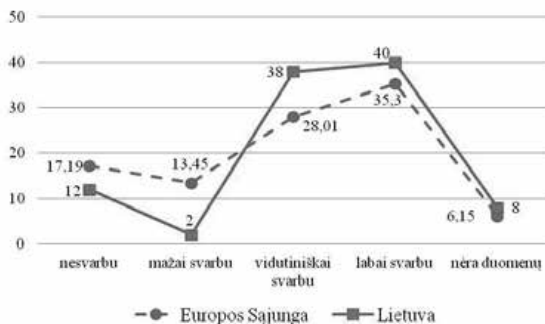
**Rizikos atmetimo kultūra.** Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos rizikos atmetimo kultūrą mini kaip vidutiniškai svarbų trikdį, t.y. 46 proc., o ES – 33 proc. Tuo tarpu, kaip labai svarbų trikdį Lietuvoje įvardija tik 18 proc., o ES šalyse - 18,3 proc. respondentų. Tokiose šalyse kaip Belgija (52 proc.), Bulgarija (51,9 proc.), Kipras (40 proc.) rizikos atmetimo kultūra paminėta kaip labai svarbus trikdys (žr. 27 pav.) (Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013).



27 pav. Rizikos atmetimo kultūros kaip trikdžio svarba Lietuvoje ir ES, %.

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013.

**Norminiai reikalavimai.** Nelankstų teisinį reguliavimą kaip vidutinį ir labai svarbų inovacijų trikdį mini net 78 proc. Lietuvos viešojo sektoriaus respondentų, ES šis skaičius siekia 63,3 proc. Lietuvoje šis trikdys kaip labai svarbus įvardijamas 40 proc., o ES šalyse 35,3 proc. respondentų. Panašūs kaip Lietuvoje rezultatai yra Prancūzijoje (41,4 proc.), Jungtinėje Karalystėje (41,8 proc.), Graikijoje (42 proc.), Latvijoje (45,3 proc.) ir Estijoje (46,2 proc.). Tuo tarpu kai kuriose kitose šalyse šis trikdys minimas kaip vienas iš svarbiausių, įgyvendinant viešojo sektoriaus inovacijas. Pavyzdžiui, Lenkijoje jis siekia net 78 proc., Belgijoje – 63 proc., Kipre – 60 proc. (žr. 28 pav.) (Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013).

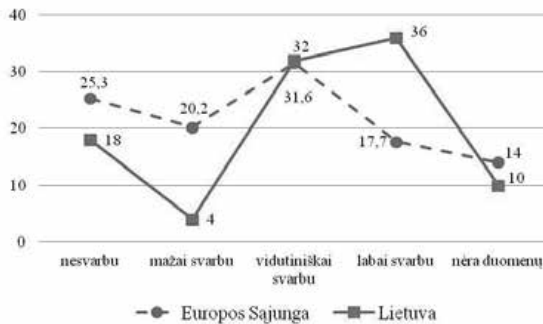


28 pav. Norminių reikalavimų kaip trikdžio svarba Lietuvoje ir ES, %.

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013.

Tokius rezultatus gali lemti Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose vyraujanti, dažniausiai imperatyvus teisinio reguliavimo (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999; 2006; Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994; 2008) nulėmta griežta biurokratinė struktūra, pasižyminti padalintomis veiklos funkcijomis, griežtai reglamentuota kompetencija, kontrolės bei sankcijų sistema.

**Abejotinas paslaugų gavėjų pritarimas.** Viešojo sektoriaus mokslinėje literatūroje (Hartley, Allison, 2006; Vigoda – Gadot ir kt., 2008; Osborne, Brown, 2011; Bason, 2014 ir kt.) vis dažniau pabrėžiama didėjanti piliečių, kaip paslaugų vartotojų, dalyvavimo svarba diegiant naujas ar tobulinanant jau esančias viešąsias paslaugas. Abejotiną paslaugų gavėjų pritarimą kaip vidutinės svarbos inovacijų proceso trikdį įvardija 32 proc. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų, o kaip labai svarbų trikdį – 36 proc. ES šalyse 31,6 proc. respondentų piliečių abejojimą ar nepritarimą inovacijoms mini kaip vidutiniškai svarbų trikdį, tuo tarpu kaip labai svarbų – tik 17,7 proc. Kai kuriose šalyse (pvz., Vengrijoje (54 proc.), Liuksemburge (50 proc.), Prancūzijoje (46,4 proc.), Maltoje (40 proc.), Čekijos Respublikoje (39 proc.)) šis trikdys yra minimas kaip visiškai nesvarbus įgyvendinant inovacijų procesus (žr. 29 pav.) (Innobarometr, 2011; Scoreboard, 2013).



**29 pav.** Abejotino paslaugų gavėjų pritarimo kaip trikdžio svarba Lietuvoje ir Europos Sąjungoje, %.

*Šaltinis:* parengta autorės, vadovaujantis Innobarometr, 2011; Scoreboard, 2013.

Apibendrinant svarbiausių inovacijų proceso trikdžių analizę Lietuvoje ir kitose ES šalyse, galima teigti, kad svarbiausiu Lietuvos ir kitų ES šalių viešojo sektoriaus inovacijų trikdžiu įvardijamas žmogiškųjų ir finansinių išteklių trūkumas. Labai ir vidutiniškai svarbiais trikdžiais tiek Lietuvoje, tiek ES šalyse nurodomi nelankstūs norminiai reikalavimai, personalo iniciatyvumo stoka ir pasipriešinimas inovacijoms bei rizikos atmetimo kultūra. Duomenys, dėl kitų inovacijų proceso įgyvendinimo trikdžių svarbos Lietuvoje ir kitose ES šalyse šiek tiek skiriasi. Analizės rezultatai rodo, kad Lietuvoje labai svarbiais trikdžiais yra laikomi vadovybės palaikymo trūkumas bei abejotinas paslaugų gavėjų pritarimas. Daugelyje kitų ES valstybių šie trikdžiai minimi kaip mažai svarbūs ar nesvarbūs įgyvendinant inovacijų procesus (žr. 16 lentelę).

**16 lentelė.** Labai svarbiais įvardinti inovacijų proceso trikdžiai Lietuvoje ir ES

	Nepakankami finansiniai ir žmogiškieji ištekliai	Vadovybės palaikymo trūkumas	Personalo iniciatyvumo stoka	Personalo pasipriešinimas	Rizikos atmetimo kultūra	Norminiai reikalavimai	Abejotinas paslaugų gavėjų pritarimas
<b>LT</b>	64%	<b>48%</b>	39,6%	26%	18%	40%	<b>36%</b>
<b>ES</b>	50,7%	25,9%	22,9%	18,6%	18,3%	35,3%	17,7%

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013.

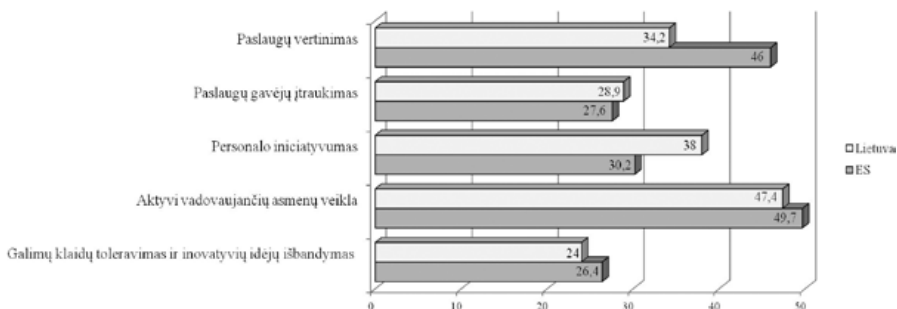
Inovacijų procesų trikdžių skirtumai lyginant su kitomis ES šalimis gali būti grindžiami ir 2013 m. Europos valdymo kokybės indeksu, kurio duomenys apima piliečių nuomonę apie viešųjų paslaugų kokybę, valdymo efektyvumą, viešojo sektoriaus atskaitomybę, kovą su korupcija bei teisės viršenybės principo taikymą. Pagal valdymo kokybę Lietuva užėmė 179 vietą iš 236 tirtų Europos regionų (VisionaryAnalytics, 2015). Rezultatai dar kartą patvirtina viešojo sektoriaus inovacijų trūkumą bei poreikį valdyti Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose vyraujančius inovacijų proceso trikdžius.

### **2.1.3 Veiksniai, turintys įtakos inovacijų proceso trikdžiams Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse**

Inovacijų trikdžiai, ypač personalo pasipriešinimas inovacijoms, iniciatyvumo stoka, rizikos baimė, gyventojų nepritarimas, finansavimo trūkumas, yra tiesiogiai susiję su tokiais veiksniais kaip, įdiegtų naujų ar žymiai pagerintų paslaugų vertinimas, paslaugų gavėjų įtraukimas į inovacijų procesus, personalo kūrybingumas ir iniciatyvumas, aktyvi vadovaujančių asmenų veikla diegiant ir įgyvendinant inovacijas, galimų klaidų toleravimas ir inovatyvių idėjų išbandymas, finansavimo padidinimas, naujų teisės normų ir reikalavimų priėmimas, naujų politikos prioritetų iškėlimas, naujų technologijų diegimas (Scoreboard, 2013). Dėl to, svarbu apžvelgti kiek minėtų priemonių naudojimas yra būdingas ir pageidautinas Lietuvos ir kitų ES šalių viešojo sektoriaus organizacijose.

Inovacijų suvestinės 2010 (Innobarometer, 2010) ir Inovacijų švieslentės 2013 (Scoreboard, 2013) duomenys atskleidžia kaip dažnai išskirtos priemonės yra taikomos ES viešojo sektoriaus organizacijoms įgyvendinant inovacijų procesus (žr. 30 pav.).

Priemonės, dažnai taikomos Lietuvos ir ES šalių viešojo sektoriaus organizacijose, %



**30 pav.** Priemonės, dažnai taikomos inovacijų procesuose Lietuvos ir ES šalių viešojo sektoriaus organizacijose, %.

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013.

Apytiksliai 46 proc. ES šalių respondentų nurodė, kad jų organizacijose dažnai taikomas naujų ar žymiai pagerintų paslaugų vertinimas. Dažniausiai vertinimas buvo įvardintas tokiose šalyse kaip Didžioji Britanija (67,7 proc.), Airija (63,3 proc.) ir Nyderlandai (57,6 proc.), taip pat Latvija (56,6 proc.), Bulgarija (54,3 proc.), Rumunija (54,2 proc.) ir Čekijos Respublika (52,7 proc.). Lietuvoje, kaip Graikijoje, Austrijoje ir Vokietijoje, minėtos priemonės taikymą kaip dažną įvardija apie 30% respondentų. Tuo tarpu Liuksemburge - tik 11,1 proc.

Paslaugų gavėjai į inovacijų procesų eigą dažnai įtraukiami tokiose šalyse, kaip Belgija (62,6 proc.), Nyderlandai (49,5proc.) ir Didžioji Britanija (47,6 proc.). Tuo tarpu Bulgarijoje, Liuksemburge, Vengrijoje, Ispanijoje ir Rumunijoje šis procentas mažiausias - tik 11-12 proc. ES šalių vidurkis taip pat nėra labai aukštas - 27,6 proc. Lietuvoje 28,9 proc. respondentų nurodė, kad paslaugų gavėjai dažnai įtraukiami į inovacijų procesų planavimą bei įtvirtinimą.

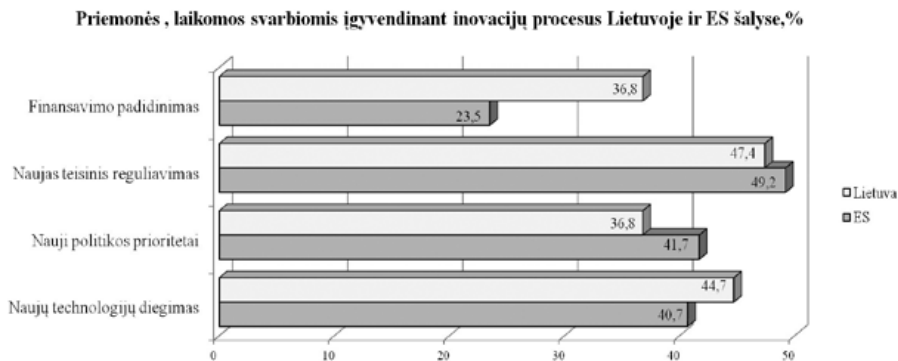
Personalo kūrybingumas ir iniciatyvumas inovacijų procesuose dažnai pasireiškia Danijoje (72 proc.) Belgijoje (57 proc.), Portugalijoje (48,5 proc.), Nyderlanduose (42 proc.), Airijoje (42 proc.). ES vidurkis – apie 30,2 proc., o Lietuvos – šiek tiek aukštesnis, t.y. 38 proc.

Vadovaujančių asmenų aktyvumas inovacinių procesų eigoje dažniausias tokiose šalyse, kaip Airija (85, 7 proc.), Didžioji Britanija (74,2 proc.), Danija (70 proc.), Belgija (67 proc.). ES vidurkis taip pat siekia beveik 50 proc., t.y. 49,7 proc. Mažiausiai respondentų vadovų aktyvumą nurodė tokiose šalyse kaip Kipras (22,2 proc.), Vokietija (28,6 proc.) ir Slovėnija (29,5 proc.). Lietuvoje, panašiai ES vidurkiui, vadovų aktyvumą nurodė 47,4 proc. respondentų.

Galimų klaidų toleravimas (iš vadovų pusės) ir inovatyvių idėjų išbandymas, kaip dažnai taikoma priemonė taikoma 26,4 proc. ES šalių, o 24 proc. - Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose. Minėtą priemonę dažniausiai įvardijo Švedijos (75 proc.), Belgijos (56 proc.), Vengrijos (40 proc.) ir Maltos (40 proc.), o rečiausiai – Austrijos (6 proc.), Slovakijos (7,8 proc.) ir Čekijos Respublikos (9,5 proc.) respondentai (Innobarometer, 2010; Scoreboard, 2013).



Inovacijų suvestinės 2010 (Innobarometer, 2010) ir Inovacijų švieslentės 2013 (Scoreboard, 2013) duomenys parodo kokios priemonės yra laikomos svarbiomis įgyvendinant inovacijų procesus ES šalių viešojo sektoriaus organizacijose (žr. 31 pav.).



**31 pav.** Priemonės, laikomos svarbiomis įgyvendinant inovacijų procesus Lietuvos ir ES šalių viešojo sektoriaus organizacijose, %.

*Šaltinis:* parengta autorės, vadovaujantis Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013.

Inovacijų procesų finansavimo didinimą, kaip ypač svarbią priemonę įgyvendinant inovacijų procesus, įvardijo 36,8 proc. Lietuvos respondentų, o 23,5 proc. ES šalių respondentų finansavimo didinimą įvardijo kaip ypač svarbią priemonę. Dažniausiai buvo įvardinta tokių šalių respondentų, kaip Liuksemburgas (44,4 proc.), Slovakija (43,2 proc.), Belgija (42,9 proc.), o rečiausiai – Malta (10 proc.), Švedija (9,4 proc.) ir Austrija (5,9 proc.). Naujų teisės normų ir kitų taisyklių sukūrimą bei pritaikymą inovacijų procesams kaip ypač svarbią priemonę nurodė 47,4 proc. Lietuvos ir 49,2 proc. ES respondentų. Dažniausiai buvo įvardinta tokių šalių respondentų, kaip Estija (72,9 proc.), Belgija (67 proc.), Latvija (62,3 proc.), Airija (61,2 proc.), rečiausiai – Malta (10 proc.). Su inovacijų procesų skatinimu viešajame sektoriuje susijusių naujų politikos prioritetų nustatymą kaip ypač svarbią priemonę įvardijo 36,8 proc. Lietuvos ir 41,7 proc. ES respondentų. Dažniausiai nurodė tokių šalių respondentai, kaip Malta (70 proc.), Didžioji Britanija (68,4 proc.), Belgija (67 proc.), rečiausiai – Slovėnija (10,6 proc.). Naujų technologijų, kaip e-valdžia, internetu teikiamos paslaugos ir pan., diegimas kaip ypač svarbi priemonė nurodyta net 44,7 proc. Lietuvos ir 40,7 proc. ES respondentų. Dažniausiai buvo įvardinta Estijos (68,8 proc.), Graikijos (64,5 proc.), Ispanijos (62,1 proc.), o rečiausiai Prancūzijos (17,5 proc.) ir Suomijos (19,1 proc.) respondentų (Innobarometer, 2010; Scoreboard, 2013).

Apibendrinant gautus duomenis, galima teigti, kad Lietuvos viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymui būdingas tam tikrų valdymo priemonių (pvz., paslaugų vertinimas, paslaugų gavėjų įtraukimas, klaidų toleravimas, idėjų išbandymas) nepakankamas naudojimas, taip pat didesnio finansavimo inovaciniams procesams poreikis. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms vis dar būdingas teisinio reguliavimo nelankstumas, biurokratizuota valdymo struktūra, mažesnis galimų klaidų toleravimas, inovatyvių idėjų išbandymo trūkumas, rečiau taikomas viešųjų paslaugų vertinimas ir nepakankamas paslaugų gavėjų įtraukimas į inovacijų procesus.

Tyrimė identifikuoti Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose vyraujantys inovacijų proceso trikdžiai, aplinkos sąlygos ir reikšmingiausios valdymo priemonės gali būti grindžiami Lietuvos viešojo sektoriaus inovatyvumo teminio tyrimo ataskaitoje (VisionaryAnalytics, 2015) išskirtomis silpnybėmis bei nepakankamai išnaudotomis galimybėmis (žr. 17 lentelę).

**17 lentelė.** Lietuvos viešojo sektoriaus silpnybės ar nepakankamai išnaudojamos inovatyvumo galimybės

Inovatyvumo sferos	Silpnybės ar nepakankamai išnaudojamos galimybės
<b>Paskatos inovacijoms</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• žemas ir lėtai augantis Lietuvos valdymo efektyvumas;</li> <li>• inovacijų kultūros trūkumas;</li> <li>• nepakankamai tiriamas viešojo sektoriaus inovatyvumas;</li> <li>• personalo palaikymo inovacijų diegimui trūkumas;</li> <li>• netinkamų priemonių inovacijoms palankiai aplinkai kurti parinkimas;</li> <li>• darbuotojų įtraukimo į sprendimų kūrimą, priėmimą ir įgyvendinimą trūkumas;</li> <li>• formalūs barjerai tarp skirtingas funkcijas atliekančių institucijų;</li> <li>• nepakankamai išvystyta lyderystės kultūra;</li> <li>• priemonių motyvuoti valstybės tarnautojus diegti inovacijas nepakankamumas;</li> <li>• nepakankamai kokybiškas teisinis reguliavimas.</li> </ul>
<b>Organizacinės ir vadybos inovacijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kokybės vadyba – pasenusi ir taikoma neefektyviai;</li> <li>• naujieji kokybės vadybos metodai (pvz., „Lean“, „Six Sigma“, suderintų veiklos rodiklių modelis, apribojimų teorija) taikomi vangiai;</li> <li>• menkai skatinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas;</li> <li>• stokojama viešojo verslumo;</li> <li>• nepakankamai išvystyta atvirų duomenų (atsakomybės, motyvacijos, duomenų teikimo) taikymo praktika.</li> </ul>
<b>Nauji viešųjų paslaugų tiekimo būdai ir kanalai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vis dar tebėra plėtojama e-valdžia, užuot perėjus prie e–valdysenos;</li> <li>• visuomenė nepakankamai įtraukiama į valstybės valdymą;</li> <li>• visuomenė ir suinteresuotosios pusės nepakankamai įtraukiamos į viešųjų paslaugų kūrimą ir teikimą;</li> <li>• grįžtamasis ryšys iš paslaugų vartotojų naudojamas neefektyviai arba jo visai nėra;</li> <li>• vieningos atvirų duomenų strategijos įgyvendinimo trūkumas yra nepalankus ir viešųjų paslaugų vartotojams;</li> <li>• neužtikrinama konkurencija teikiant savivaldybių vietos viešąsias paslaugas.</li> </ul>

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis VisionaryAnalytics, 2015.

Išvardintų inovatyvumo sferų, apimančių inovacijų paskatas, organizacinių ir vadybos inovacijų potencialo bei naujų viešųjų paslaugų teikimo būdų ir kanalų potencialo neišnaudojimas ar nepakankamas išnaudojimas neleidžia efektyviai valdyti inovacijų proceso trikdžių bei lemia tiek centrinio, tiek vietos lygmens viešojo sektoriaus inovatyvumo stoką bei nepakankamą pažangą inovacijų srityje.

## 2.2 Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų politinės, teisinės aplinkos ir institucinės sistemos apžvalga

### 2.2.1 Dokumentų analizės metodo pagrindimas ir tyrimo metodika

Siekiant išanalizuoti inovacijų proceso politinės, teisinės ir institucinės aplinkos sąlygas Lietuvos savivaldybių administracijose, buvo pasirinktas strateginių dokumentų ir teisės aktų analizės metodas. Dokumentų analizės metodas - duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai (Tidikis, 2003).

Tyrimo *tikslas* - išanalizuoti inovacijų proceso politinės, teisinės ir institucinės aplinkos sąlygas Lietuvos savivaldybių administracijose.

#### *Tyrimo uždaviniai:*

1. Išanalizuoti ES ir Lietuvos Respublikos centrinės bei vietos valdžios strateginius dokumentus bei teisės aktus ir identifikuoti juose išskiriamus inovacijų proceso politinius ir teisinius valdymo aspektus.
2. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos teisės aktų nuostatomis, atskleisti Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų proceso valdymo institucinę sistemą.

*Tyrimo objektas* – Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų proceso valdymo politinė, teisinė aplinka ir institucinė sistema.

*Tyrimo atlikimo laikotarpis:* 2015 m. birželio – 2015 m. gruodžio mėn.

*Tyrimo duomenys.* Siekiant identifikuoti oficialių valdžios institucijų nustatytus viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektus, buvo naudojamas teisinių dokumentų analizės metodas. Siekiant nustatyti savivaldybių administracijų inovacijų proceso institucinę aplinką, analizuojant institucijų ir įstaigų veiklą reglamentuojančius teisės aktus bei kitą viešai pateikiamą informaciją, buvo naudota struktūrinė analizė. Dokumentų analizės metodas padeda išsiaiškinti nagrinėjamo reiškinio atžvilgiu vyraujančią oficialią poziciją, nustatytus veiklos procesus bei įvertinti pozicijos ir procesų kaitą. Struktūrinė analizė suteikia galimybę išsiaiškinti reiškinio funkcionavimą struktūrizuotoje socialinėje aplinkoje bei išskirti elementų tarpusavio ryšius (Tidikis, 2003).

Tyrimo metu naudoti tokie duomenų šaltiniai, kaip ES strateginiai dokumentai ir teisės aktai, Lietuvos Respublikos centrinės ir vietos valdžios priimti strateginiai dokumentai bei teisės aktai, taip pat viešai prieinama institucijų ir įstaigų skelbiama informacija. Analizei naudotos 2015 m. spalio 1 d. strateginių dokumentų bei 2016 m. sausio 1 d. teisės aktų redakcijos. ES strateginiai dokumentai bei teisės aktai ieškoti naudojant oficialią ES teisės aktų duomenų bazės svetainę <http://eur-lex.europa.eu>, Lietuvos Respublikos strateginiai dokumentai ieškoti oficialiame Teisės aktų registre (<https://www.e-tar.lt>), Seimo dokumentų paieškos sistemoje (<https://e-seimas.lrs.lt/portal/documentSearch/lt>) bei atskirų savivaldybių teisės aktų bei dokumentų paieškos sistemose.

Siekiant atskleisti politinę ir teisinę inovacijų procesų aplinką, strateginiai dokumentai bei teisės aktai ieškoti ir analizuoti naudojant raktinius žodžius „inovacija“, „inovatyvus“, „naujovė“ ir strateginių dokumentų bei teisės aktų blanketines (nukreipiančias į kitus dokumentus, teisės aktus) normas. Inovacijų institucinės aplinkos struktūros analizei naudoti teisės aktai ieškoti vadovaujantis institucijų internetinių puslapių duomenimis, taip pat naudojant blanketines teisės aktų normas.

## 2.2.2 Inovacijų proceso politinė ir teisinė aplinka

**Europos Sąjungos strateginiai dokumentai.** XXI amžiuje inovacijos yra laikomos pagrindiniu valstybių ekonominio augimo varikliu, todėl šiuolaikinių valstybių vyriausybės yra skatinamos daugiau dėmesio skirti inovatyvios aplinkos kūrimui, viešojo sektoriaus institucijų įsitraukimui, vietos valdžios aktyvumui įgyvendinant inovacijų procesus. Europos Sąjungos pozicija ir reikalavimai yra nustatomi strateginiuose dokumentuose bei privalomuose įgyvendinti teisės aktuose (žr. 2 priedą).

2010 metais priimtame Europos Komisijos komunikate „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ (toliau - 2020 m. Europos strategija) įtvirtinti trys XXI amžiaus Europos socialinio rinkos ūkio vizijos prioritetai:

1. Pažangus augimas, reiškiantis žiniomis ir inovacijomis pagrįsto ūkio vystymą.
2. Tvarus augimas, susijęs su tausiau išteklius naudojančio, ekologiškesnio ir konkurencingesnio ūkio skatinimu.
3. Integracinis augimas, apimantis didelio užimtumo ūkio, kuriame užtikrinta socialinė ir teritorinė sanglauda, skatinimą.

Kaip viena iš priemonių siekiant įgyvendinti strategijoje užsibrėžtą viziją yra įvardijamas didesnis mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros pajėgumas, taupesnis išteklių naudojimas bei inovacijų skatinimas visuose ūkio sektoriuose. 2020 m. Europos strategijoje įvardinta partnerystės svarba, kuri apima ne tik ES institucijų, šalių parlamentų, nacionalinės, vietos ir regionų valdžios institucijų, tačiau ir socialinių partnerių, kitų suinteresuotų šalių bei pilietinės visuomenės įtraukimą ir dalyvavimą įgyvendinant strateginius tikslus. Ypač pabrėžiama finansinių išteklių sutelkimo būtinybė, kur svarbu ieškoti naujų būdų derinant privačius ir viešuosius finansus, kuriant naujoviškas priemones reikalingoms investicijoms finansuoti (2020 m. Europos strategija, 2010).

2020 m. Europos strategija (2010), siekdama užsibrėžtų tikslų, numato septynias pavyzdines iniciatyvas, skirtas prioritetinėms temoms skatinti. Viena iš iniciatyvų - „Strategijos „Europa 2020“ pavyzdinė iniciatyva „Inovacijų sąjunga“ (toliau - „Inovacijų sąjunga“). Iniciatyvos 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.“ („Inovacijų sąjunga“, 2010, p. 6). „Inovacijų sąjungoje“ pabrėžiama, kad Europos Sąjunga, siekdama išnaudoti savo mokslo ir inovacijų potencialą, privalo:

- šalinti inovacijoms nepalankias sąlygas (pvz., finansavimo, viešųjų pirkimų trūkumus, senus teisės aktus ir procedūras ir pan.);
- vengti veiklos susiskaldymo;
- stiprinti lyderės poziciją svarbiausių technologijų srityje;
- naudotis rinkų teikiamomis galimybėmis kurti novatoriškas įmones;
- stiprinti Europos Sąjungos konkurencingumą;

- taikyti plačią inovacijų koncepciją;
- inovacijų ciklą įtraukti visas suinteresuotąsias šalis ir regionus;
- išnaudoti didelį viešojo sektoriaus potencialą tokiose srityse kaip energetika ir vanduo, sveikata, viešasis transportas ir švietimas.

Iniciatyvoje „Inovacijų sąjunga“ yra pabrėžiama viešojo sektoriaus inovacijų svarba. Nurodoma, kad inovacijomis turi būti siekiama tenkinti besikeičiančius viešųjų paslaugų gavėjų poreikius ir lūkesčius. Todėl svarbu skatinti „geresnį supratimą apie viešojo sektoriaus inovacijas, viešinti sėkmingas iniciatyvas ir nustatyti pažangos lyginamuosius standartus“ („Inovacijų sąjunga“, 2010, p. 22). Taip pat pabrėžiama viešojo sektoriaus vadovų reikšmė, pažangesnių mokymo metodų taikymas bei galimybių dalytis gerąja patirtimi užtikrinimas.

Viešasis sektorius „Inovacijų sąjungos“ nuostatuose yra įvardijamas kaip viena iš inovacijų varomųjų jėgų. Jo siekis turi būti skatinti inovacijas savo organizacijose ir viešųjų paslaugų srityse. Akcentuojama, kad gerinant viešąsias paslaugas, turi būti siekiama naudoti inovatyvius viešųjų pirkimų sprendimų priėmimo būdus, specialius biudžetus. Viešųjų pirkimų sutartys turi būti sudaromos pirmenybę teikiant kokybės kriterijams, inovatyviems sprendimams o ne vien kainai. Viešųjų pirkimų procedūros turi būti orientuotos į veiklos rezultatų specifiką. Siekiant inovacijų skatinimo viešojo sektoriaus duomenys, kiek įmanoma, turi būti skelbiami viešai. Siekiant šių tikslų, numatyta skatinti partnerystę, remti svarbias su viešuoju sektoriumi ir socialinėmis inovacijomis susijusias mokslinių tyrimų programas, rengti Europos viešojo sektoriaus inovacijų suvestinę („Inovacijų sąjunga“, 2010). Įgyvendindama pavyzdinę iniciatyvą „Inovacijų Sąjunga“, Europos Komisija 2013 m. pristatė Europos viešojo sektoriaus inovacijų švieslentę, siekdama įvertinti ES valstybių narių viešąjį sektorį.

Atsižvelgus į 2020 m. Europos strategiją (2010) ir jos pavyzdinę iniciatyvą „Inovacijų sąjunga“ (2010), 2010 m. lapkričio 11 d. priimta Europos Parlamento rezoliucija dėl Europos inovacijų partnerystės pagal pavyzdinę iniciatyvą „Inovacijų sąjunga“ (toliau - Rezoliucija dėl Europos inovacijų partnerystės). Minėtoje rezoliucijoje pabrėžiama, kad „Europos inovacijų politikos sėkmė priklauso nuo gerai koordinuojamo bendradarbiavimo regioniniu, šalies ir Europos lygmenimis ir kuo didesnio visų susijusių veikėjų įsitraukimo visais lygmenimis“ (p. 11). Teigiama, kad įgyvendinant partnerystės koncepciją, būtina nustatyti partnerių atsakomybę, projektų terminus, į rinką orientuotus tikslus, taip pat supaprastinti administracines procedūras, įvertinti valdymo struktūras, užtikrinti deramą ir efektyvų finansavimą, sutelkti Europos Sąjungos, valstybių narių, regionų ir kitų viešojo bei privataus sektorių išteklius (Rezoliucija dėl Europos inovacijų partnerystės, 2010).

Vadovaujantis „Inovacijų sąjungos“ (2010) nuostatomis, 2011 m. gegužės 12 d. taip pat priimta Europos Parlamento rezoliucija dėl Inovacijų sąjungos. Europos pertvarkymas pasaulyje po krizės (toliau - Rezoliucija dėl inovacijų sąjungos). Rezoliucijoje konstatuojama, kad skatinant inovacijas svarbiausia yra teikti pirmenybę piliečių kūrybingumui ir žmogiškajam kapitalui, verslo ir verslumo prisitaikymui, ilgalaikiai ir stabiliai reglamentavimo sistemai, įvairesnio finansavimo galimybėms, privataus sektoriaus investicijų skatinimui, švietimo ir mokslinių tyrimų institutų bendradarbiavimui, visų susijusių subjektų dalyvavimo sprendimų priėmimo procesuose užtikrinimu bei veiksmingesnių pramoninės nuosavybės apsaugos priemonių teikimui. Taip pat pabrėžiama, kad inovacijomis ekonominėse bei socialinėse srityse turėtų būti siekiama užtikrinti viešąjį interesą, gerinti gyvenimo

kokybę, skatinti socialinę gerovę, aplinkos išsaugojimą bei išlaikyti gamtinę pusiausvyrą. Europos Parlamentas siūlo Komisijai ir valstybėms narėms remti viešojo sektoriaus pastangas diegti inovacijas, ypač „e. valdžios, e. sveikatos, e. viešųjų pirkimų srityse, ir skleisti geriausią viešojo administravimo praktiką, kuria bus sumažinta biurokratija ir kuri apims į pilietį orientuotą politiką, taip pat viešasis sektorius turi stiprinti visuomenės pasitikėjimą vidaus skaitmenine rinka“ (Rezoliucija dėl inovacijų sąjungos, 2011, p. 124). Rezoliucijoje dėl inovacijų sąjungos (2011) taip pat pabrėžiama regionų ir vietos valdžios institucijų reikšmė diegiant inovacijas, bei būtinybė skirti daugiau lėšų inovacijų finansavimui.

Rezoliucijoje dėl valdymo ir partnerystės bendrojoje rinkoje (2012), Europos Parlamentas atkreipia dėmesį ir ragina remti viešojo sektoriaus iniciatyvas imtis naujoviškų metodų, naudoti naujas technologijas ir procedūras, taip pat skleisti gerąją praktiką viešojo administravimo srityje. Pasak Europos Parlamento, veikiant tokiu būdu, galima sumažinti biurokratiją bei skatinti piliečių poreikius tenkinančią politiką (Rezoliucija dėl valdymo ir partnerystės bendrojoje rinkoje, 2012).

2011 m. rugsėjo 27 d. Europos Parlamento rezoliucijoje dėl Žaliosios knygos „Iššūkius paversti galimybėmis. Bendros strateginės ES mokslinių tyrimų ir inovacijų finansavimo programos kūrimas“ teigiama, kad būtina visais lygiais dėti pastangas siekiant pateikti inovacinius sprendimus konkretiems viešojo sektoriaus poreikiams tenkinti. Taip pat, kad „vietos ir regionų institucijos turėtų būti skatinamos diegti naujoves, ypač toliau vykdančios ir stiprinančios tokias iniciatyvas kaip „Žinių regionai“ (*Regions of Knowledge*), „Realybės laboratorijos“ (*Living labs*) ir „Pažangieji miestai“ (*Smart Cities*), kuriose puoselėjami teritoriniai mokslinių tyrimų ir plėtros aspektai“ (Rezoliucija dėl Žaliosios knygos, 2013, p. 5).

Tuo tarpu 2011 m. spalio 25 d. rezoliucijoje dėl viešųjų pirkimų modernizavimo, siekiant įgyvendinti inovacijų tikslus, Europos Parlamentas ragina modernizuoti viešuosius pirkimus, t.y. viešųjų pirkimų srityje labiau remtis nediskriminaciniais ir atviraisiais standartais, ypač prieinamumo, informacinių technologijų ir aplinkos srityse. Tam svarbu sudaryti supaprastintas, vienodas ir teisingas viešųjų pirkimų sąlygas, kovoti su korupcija ir siekti profesionalumo, be to siūloma didinti teisės aktų aiškumą, supaprastinti taisykles, nustatyti lankstesnes procedūras, įtvirtinti ekonomiškai naudingiausių (ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės naudos požiūriu) pasiūlymų kriterijų taikymą bei didinti e. viešųjų pirkimų plėtrą (Rezoliucija dėl viešųjų pirkimų modernizavimo, 2013).

2012 m. balandžio 20 d. Europos Parlamento rezoliucijoje dėl Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo, raginama valstybės nares sustiprinti žinių trikampio (švietimo, mokslinių tyrimų ir inovacijų) sąsają, skatinant aukštojo mokslo institucijas intensyviau bendradarbiauti su savo regionais ir imtis bendros veiklos su regionų valdžios institucijomis, vietos tarybomis, viešosiomis įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis bei mažosiomis ir vidutinėmis įmonėmis. Taigi, šioje rezoliucijoje pabrėžiamas aukštojo mokslo vaidmuo inovacijų kūrimo visuose lygmenyse (Rezoliucija dėl Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo, 2012).

Iš Europos Sąjungos dokumentų, aptariančių vietos valdžios institucijų valdymo klausimus, paminėtinas 2013 m. Europos Komisijos komunikatas dėl Didesnės šalių partnerių vietos valdžios institucijų autonomijos siekiant geresnio valdymo ir konkretesnių vystymosi rezultatų. Komunikate pabrėžiama vietos valdžios institucijų reikšmė formuojant viešąją politiką ir teikiant paslaugas. Taip pat pažymima, kad Europos Sąjungos šalyse tik

nedidelė viešojo sektoriaus išlaidų ir tarptautinės vystomosios pagalbos dalis teikiama tiesiogiai per vietos valdžios institucijas, todėl siekiant šių tikslų būtina vystyti vietos valdžios institucijas, išnaudoti jų potencialą bei, siekiant geresnio valdymo, formuoti Europos Sąjungos paramą (Komunikatas dėl vietos valdžios institucijų autonomijos, 2013).

2011 m. birželio 23 d. Europos Parlamento rezoliucijoje dėl Europos miestų darbotvarkės ir jos ateities vykdant sanglaudos politiką pabrėžiama, kad vietos lygiu pagrindiniai inovacijų, žinių ir kultūros centrai, miestų teritorijos. Tačiau kartu teigiama, kad miestai prisidėti prie ekonomikos augimo gali tik tuomet, kai juose teikiamos aukštos kokybės paslaugos, yra tinkama infrastruktūra ir jie gali pritraukti bei skatinti pažangią, didelę pridėtinę vertę turinčią veiklą. Siekiant šių tikslų, pasak Europos Parlamento, miestams Europos mastu būtina bendradarbiauti, įgyvendinti inovacijų partnerystę, imtis priemonių, kurios skatintų investicijas ir pan. Taip pat nacionalinės vyriausybės jiems turėtų sudaryti lanksčias sąlygas priimti sprendimus, kurie geriausiai atitiktų miestų mikro ir makroaplinę (Europos Parlamento rezoliucija dėl Europos miestų darbotvarkės ir jos ateities vykdant sanglaudos politiką, 2012). 2014 m. liepos 18 d. Europos Komisijos komunikate dėl pagrindinių ES miestų darbotvarkės ypatumų taip pat aptariami miestų įtraukimo į politikos formavimą bei įgyvendinimą klausimai, diskutuojama dėl miestų darbotvarkės būtinumo bei pagrindinių akcentų (Europos Komisijos komunikatas. Didesnė šalių partnerių vietos valdžios institucijų autonomija siekiant geresnio valdymo ir konkretnių vystymosi rezultatų, 2013).

Siekiant užsibrėžtų ES strateginių planų, 2014 m. rugsėjo 8 d. Europos Komisija patvirtino 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programą (2014), apimančią ES fondų investicijas. Pagrindinės numatomų 2014–2020 m. ES investicijų kryptys Lietuvoje – inovacijų, mokslo tyrimų, technologinės plėtros skatinimas, verslo konkurencingumas, švietimas, užimtumas ir skurdo mažinimas, ekonominė infrastruktūra, energijos vartojimo efektyvumas (Finansų ministerijos Viešųjų ryšių skyrius, 2014).

**Europos Sąjungos teisės aktai.** Europos Sąjungos valstybėse narėse siekiant užtikrinti užsibrėžtus strateginius tikslus, 2006 m. Europos Tarybos sprendimu buvo priimtos Bendrijos sanglaudos politikos strateginės gairės, kuriose valstybėms narėms nustatytos indikacinės gairės, apimančios tokius prioritetus, kaip mokslinių tyrimų, naujovių, žinių ir žmogiškojo kapitalo vystymo skatinimas, valstybių, regionų ir miestų patrauklumo didinimas bei gero viešojo valdymo užtikrinimas (Europos Tarybos sprendimas dėl Bendrijos sanglaudos politikos strateginių gairių, 2006).

Siekiant įgyvendinti 2020 m. Europos strategijos (2010) uždavinius, 2013 m. gruodžio 11 d. Europos Parlamentas ir Taryba priėmė reglamentą, kuriuo sukurta bendroji mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Horizontas 2020“ (2014–2020 m.) (toliau – programa “Horizontas 2020”). Programos “Horizontas 2020” (2013) tikslas – nustatyti mokslinių tyrimų ir inovacinės veiklos paramos sistemą. Programa “Horizontas 2020” (2013) skatinamas tarptautinis bendradarbiavimas, viešojo ir privačiojo sektorių subjektų bei viešojo sektoriaus subjektų partnerystė. Programoje, taip pat pabrėžiamas dėmesys viešojo sektoriaus inovacijoms, suinteresuotųjų subjektų bendruomenių (pilietinės visuomenės, politiką formuojančių asmenų, pramonės atstovų, viešojo sektoriaus mokslininkų) bendradarbiavimui atliekant mokslinius tyrimus, vykdant inovacinę veiklą. Be to, numatoma parama įvairių lygių ir sektorių personalo judrumui, kvalifikacijos kėlimui, geriausių praktikų sklaidai, viešųjų pirkimų modernizavimui, viešųjų gėrybių kūrimui, socialinių

ir technologinių inovacijų kūrimui, pažangaus ir piliečių dalyvavimu grindžiamo viešojo administravimo skatinimui. Pagal programos „Horizontas 2020“ (2013) nuostatas vienodai skatinamos ir remiamos tiek privataus, tiek viešo sektoriaus, tiek nacionalinio, tiek vietos lygmens iniciatyvos.

Tuo pat metu patvirtintas Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas dėl Europos Sąjungos užimtumo ir socialinių inovacijų programos, kuriuo sukurta užimtumo ir socialinių inovacijų rėmimo programa. Ši programa taip pat taikoma kaip viena iš strategijos „Europa 2020“ (2010) įgyvendinimo priemonių. Jos kryptių veikloje gali dalyvauti visos viešosios ir privačiosios įstaigos, kiti subjektai ir institucijos. Numatomos trys kryptys, kuriomis skatinamas įrodymais grindžiamos politikos formavimas, socialinės inovacijos bei socialinė pažanga („Progress“), keitimosi informacija plėtimas ir jos sklaida, kitokio pobūdžio bendradarbiavimas, tarpvalstybinė partnerystė (EURES), finansavimo prieinamumo juridiniams ir fiziniams asmenims didinimas (mikrofinansai ir socialinis verslumas) (Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas dėl Europos Sąjungos užimtumo ir socialinių inovacijų programos, 2013).

Siekiant pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo bei užtikrinant efektyviausią viešųjų lėšų naudojimą, svarbus vaidmuo tenka viešiesiems pirkimams. Todėl 2014 m. vasario 26 d. buvo priimta Europos Parlamento ir Tarybos direktyva dėl viešųjų pirkimų. Direktyvoje nustatytos su viešaisiais pirkimais susijusios sąvokos bei smulkiai sureguliuotos viešųjų pirkimų procedūros.

Vadovaujantis ES strateginių dokumentų ir teisės aktų analize, galima išskirti prioritetines ES viešojo sektoriaus inovacijų valdymo kryptis, kurios apima inovatyvumo skatinimo priemonių numatymą, finansavimo galimybių paiešką, bendradarbiavimo stiprinimą, organizacijų valdymo tobulinimą ir vietos valdžios institucijų įtraukimą (žr. 32 pav.)





**32 pav.** Europos Sąjungos strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose numatytos prioritetinės viešojo sektoriaus inovacijų valdymo kryptys

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Europos Sąjungos strateginiais dokumentais ir teisės aktais.

Vertinant ES strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose numatytas prioritetines viešojo sektoriaus valdymo priemones, verta pažymėti, kad ES valdymo institucijos tiek bendrame ES, tiek šalių narių vidaus kontekste pabrėžia viešojo sektoriaus inovacijų reikšmę, taip pat numato inovacijoms palankios aplinkos, padedančios įveikti galimus inovacijų proceso trikdžius, kūrimą bei atkreipia dėmesį į vietos savivaldos realijas ir vietos valdžios vaidmenį diegiant inovacijas. ES strateginės nuostatos ir jų įgyvendinimo finansinės paramos formavimas šalis nares skatina pačioms vystyti viešojo sektoriaus inovacijų strategijas ir inovacijų pagalba siekti viešojo administravimo modernizavimo.

**Lietuvos Respublikos strateginiai dokumentai.** 2002 metais, Seimas atžvelgdamas į Lisabonos Europos Sąjungos viršūnių tarybos 2000 m. kovo 23–24 d. pirmininkavimo išvadų teiginius, patvirtino Valstybės ilgalaikės raidos strategiją (2002). Strategija siekta pateikti valstybės viziją ir nustatyti valstybės ilgalaikės raidos prioritetus bei jų kryptis. Strategijos pagrindinis tikslas - sukurti aplinką, padedančią plėtoti šalies materialinę ir dvasinę gerovę. Nemažai dėmesio skiriama verslo inovacijų skatinimui ir inovacijoms palankios aplinkos kūrimui. Strategijoje nėra kalbama apie viešojo sektoriaus inovacijas, tačiau yra pabrėžiama, kad viešojo administravimo tobulinimas yra nuolatinis, sisteminis procesas, kuris turi apimanti centrinę, teritorinę ir savivaldybių lygius, taip pat teigiama, kad svarbiausias tikslas – modernizuoti viešojo administravimo sistemą ir sukurti viešąjį

administravimą, adekvatų Europos Sąjungos šalyse suformuotoms normoms ir tradicijoms. Numatyti ir pagrindiniai strateginiai viešojo administravimo tobulinimo veiksmai.

Siekiant greičiau reaguoti į besikeičiantį pasaulį, išnaudoti galimybes, keistis ir pritaikyti prie pokyčių, 2012 metais patvirtinta Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012), kuria siekiama skatinti esminius visuomenės pokyčius ir sudaryti sąlygas formuoti atvirai, kūrybingai ir atsakingai asmenybei. Pagrindinis dėmesys skiriamas sumanios visuomenės, sumanios ekonomikos ir sumanaus valdymo kūrimui. Tų pačių metų pabaigoje, Vyriausybės patvirtinta 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa (2012), kurios 5-ojo prioriteto tikslas yra siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų, o 7-ojo prioriteto tikslas - užtikrinti tolygią, tvarią ir į skirtumų mažinimą orientuotą regionų plėtrą. Minėtuose prioritetuose įvardijama valstybinio ir vietos lygmens inovacijų reikšmė bei paramos teikimo viešojo sektoriaus inovacijoms būtybė.

Siekdama įgyvendinti Valstybės ilgalaikės raidos strategiją (2002), Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“ (2012) bei 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programą (2012), Vyriausybė priėmė viešojo valdymo strategijas ir programas (žr. 3 priedą), kuriose nors ir nenaudojama viešojo sektoriaus inovacijos sąvoka, tačiau kalbama apie viešojo valdymo naujovių diegimo reikšmę ir būtinumą.

2013 m. patvirtinta Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa (2013), kuri pakeitė prieš tai galiojusią Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategiją (2010). Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijoje (2010) pateikta inovacijos samprata, kurioje inovacija apibrėžiama kaip „procesas, kai naujomis idėjomis atsiliepiama į visuomeninius ir ekonominius poreikius ir kuriami nauji produktai, paslaugos ar verslo ir organizaciniai modeliai, kurie sėkmingai pateikiami į esamas rinkas arba geba sukurti naujas rinkas“ (3 p.). Nustatant inovacijų plėtros tikslus ir uždavinius, numatomas viešųjų inovacijų plėtojimas, tačiau plačiau ši sąvoka neapartariama.

Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programoje (2013), pateikiama nauja inovacijos samprata, kur inovacija apibrėžiama, kaip „naujų arba iš esmės patobulintų produktų (prekių ar paslaugų) arba proceso, naujų rinkodaros arba organizacinių metodų diegimas verslo praktikoje, organizacijoje arba plėtojant išorės ryšius“ (4 p.). Taip pat, pirmą kartą atskirai pateikiamas viešojo sektoriaus inovacijos apibrėžimas. Viešojo sektoriaus inovacija apibrėžiama, kaip „naujų arba iš esmės patobulintų paslaugų, komunikacinių metodų, proceso ar organizacinių metodų taikymas viešajame sektoriuje“. Pabrėžiama, kad inovacijos viešajame sektoriuje yra reikalingos skatinant teigiamus pokyčius, siekiant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo, išteklių taupymo ir platesnio socialinių bei ekonominių partnerių įtraukimo galimybių. Pažymima, kad Lietuva viešojo sektoriaus inovacijų srityje atsilieka nuo daugelio kitų ES valstybių, todėl 4 - asis programos tikslas yra didinti inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo efektyvumą bei skatinti inovacijas viešajame sektoriuje. Viešojo valdymo efektyvumo didinimas inovacijų pagalba bei viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo inovacijų srityje skatinimas numatomas ir Prioritetinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros ir inovacijų raidos (sumanios specializacijos) krypčių ir jų prioritetų įgyvendinimo programoje (2014).

**Lietuvos Respublikos teisės aktai.** Viešojo sektoriaus inovacijos sąvoka nėra pateikta, apibrėžta ir naudojama, o inovacinė viešojo sektoriaus veikla, nėra reguliuojama jokiais

norminiais teisės aktais. Valstybės ir vietos savivaldos institucijoms teisės aktų normomis nėra keliami konkretūs reikalavimai vykdyti inovacinę veiklą, ikipekybinius ar inovatyvius viešuosius pirkimus.

Pažymėtina, kad 2014 metais priimtas Viešojo administravimo įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymas (2014), kuriuo įtvirtintas naujovių ir atvirumo permainoms viešojo administravimo principas. Ir nors inovacijų sąvoka nėra naudojama, tačiau šio principo esmė, kad „viešojo administravimo turi ieškoti naujų ir veiksmingų būdų, kaip spręsti problemas, ir nuolat mokytis iš gerosios patirties pavyzdžių“ (Viešojo administravimo įstatymas, 1999, 2006, 3 str. 12 p.).

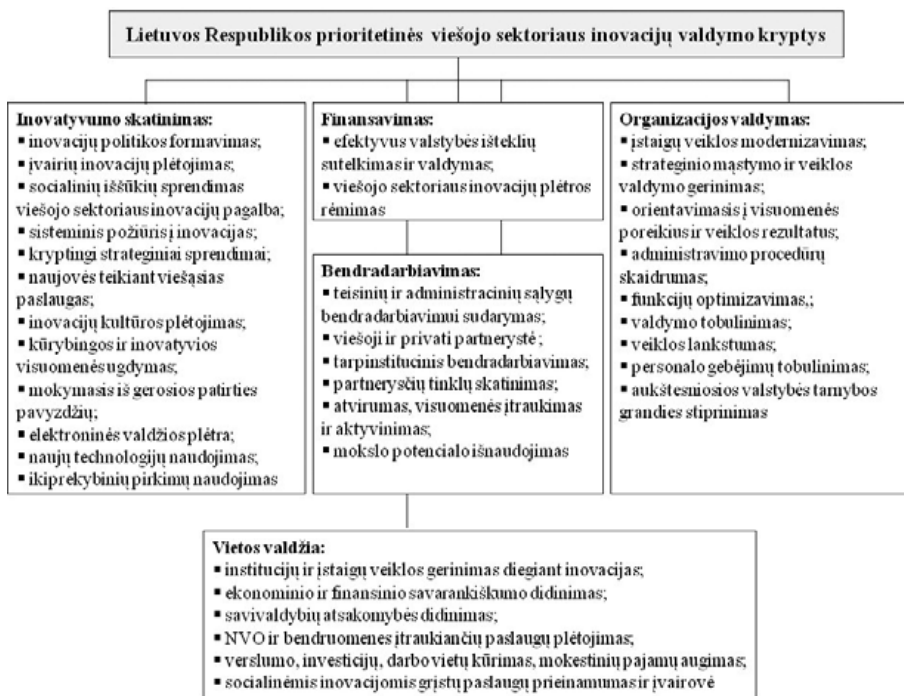
2014 m., siekdamą įgyvendinti Vyriausybės 2012–2016 metų programos (2012) ir Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos (2013) nuostatas, Lietuvos Respublikos ūkio ministerija pradėjo rengti Inovacijų skatinimo įstatymo projektą (Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, 2014). Įstatymo paskirtis – „užtikrinti sudėtinio inovacijų proceso, reglamentuojamo įvairių visuomeninio gyvenimo sričių reguliavimo teisės aktais, skatinimo reglamentavimo suderinamumą ir papildomumą bei pozityvią inovacinės veiklos skatinimui šių teisės aktų interpretavimo praktiką“ (Inovacijų skatinimo įstatymo projektas, 2014, 1 str. 2 d.). Projekto 1 straipsnio 3 dalyje nurodyta, jog įstatymas turėtų nustatyti visuomeninių santykių inovacinės veiklos skatinimo srityje valstybinio reguliavimo teisinę bazę:

- 1) apibrėžtų inovacinės veiklos sampratą ir šios veiklos skatinimo tikslingumą;
- 2) nustatytų inovacijų skatinimo politikos formavimo ir įgyvendinimo principus;
- 3) apibrėžtų institucinę inovacijų skatinimo sistemos sandarą;
- 4) nustatytų valstybės institucijų kompetencijas ir funkcijas inovacinės veiklos reguliavimo srityje;
- 5) apibrėžtų pagrindines inovacinės veiklos skatinimo formas ir būdus.

Viešojo sektoriaus inovacijos atskirai neapibrėžiamos, tačiau kalbama apie visų inovacinės veiklos rūšių skatinimo tikslingumą ir inovacijoms palankaus klimato (ekosistemos) sukūrimą. Inovacinės veiklos viešajame sektoriuje skatinimui numatyta skirti visą įstatymo ketvirtąjį skirsnį, kuriame numatoma nustatyti inovatyvių viešųjų pirkimų ir ikipekybinių pirkimų skatinimo bei rėmimo tvarką (Inovacijų skatinimo įstatymo projektas, 2014).

Siekiant įgyvendinti Europos Sąjungos strateginius tikslus ir tinkamai paskirstyti ES struktūrinių fondų lėšas, yra priimti tokie Vyriausybės teisės aktai, kaip 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos administravimo taisyklės (2014), 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos priedas (2014), taip pat Finansų ministro patvirtintos Projektų administravimo ir finansavimo taisyklės (2014). Įgyvendinant su viešojo valdymo pažanga susijusius strateginius tikslus, Vidaus reikalų ministro patvirtintas 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ valstybės projektų atrankos tvarkos aprašas (2015).

Išanalizuotų Lietuvos strateginių dokumentų bei teisės aktų nuostatas, susijusias su viešojo sektoriaus prioritetinėmis inovacijų ir inovacijų proceso valdymo kryptimis galima suskirstyti į kelias pagrindines grupes, kurios detalizuotos 33 paveiksle.



**33 pav.** Lietuvos Respublikos strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose numatytos prioritetinės viešo sektoriaus inovacijų valdymo kryptys

*Šaltinis:* parengta autorės, vadovaujantis Lietuvos Respublikos strateginiais dokumentais ir teisės aktais.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose trūksta viešo sektoriaus atskyrimo nuo verslo inovacijų ir sistemingo viešo sektoriaus inovacijų sąvokos naudojimo. Vienuose dokumentuose viešo sektoriaus sąvoka iš viso nenaudojama, kituose kaip sinonimiška naudojama „naujovės“ (angl. *innovation*) sąvoka. Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijoje (2010) naudojama viešųjų inovacijų sąvoka, tačiau vargu ar ją galima tapatinti su viešo sektoriaus inovacijų sąvoka, nes viešųjų inovacijų prigimtį galima sieti tiek su viešuoju, tiek su nevyriausybinio ar verslo sektoriumi. 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programoje (2012), jau naudojamas viešojo sektoriaus inovacijos terminas, tačiau atskirai jis nėra apibrėžtas. Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programoje (2013) atskira viešojo sektoriaus inovacijų samprata pateikta, tačiau Inovacijų skatinimo įstatymo projekte (2014) ši sąvoka ir vėl neapibrėžta.

Vieningos viešojo sektoriaus sampratos, kurioje būtų aiškiai apibrėžti ir bendrai taikomi inovacijų bruožai bei vertinimo kriterijai, nebuvimas lemia skirtingą viešo sektoriaus institucijų ir įstaigų inovacijų suvokimą ir skatina inovacijų identifikavimo bei inovacijų proceso valdymo problemų atsiradimą. Išanalizavus Lietuvos Respublikos strateginių dokumentų nuostatas, pasigendama atskiro dėmesio viešojo valdymo inovaci-

joms bei viešojo sektoriaus inovacijų proceso specialių valdymo priemonių numatymui ir taikymui.

Analizuojant specialių įstatymų (Vietos savivaldos (1994, 2008), Biudžeto sandaros (1990, 2004), Valstybės tarnybos (1999, 2002)) nuostatas išskirti esminiai teisinio reglamentavimo bruožai, susiję su inovacijų procesu finansavimu, tarnautojų priėmimu ir motyvavimu.

Kalbant apie savivaldybių finansinius išteklius, pažymėtina, kad vieneriems biudžetiniams metams tvirtinamas savivaldybių biudžetas, kurio sudarymo pagrindas yra savivaldybės tarybos patvirtintos socialinės, ekonominės ir kitos programos bei funkcijoms įgyvendinti reikalingų lėšų skaičiavimai (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994, 2008; Lietuvos Respublikos savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymas, 1997, 2001). Papildomos ir planą viršijančios biudžeto pajamos, gautos vykstant biudžetą, taip pat sutaupytos lėšos (išlaidos) lieka savivaldybėms, tačiau metų pabaigoje likusios nepanaudotos tikslinės paskirties lėšos, pagal atskirus įstatymus ar Vyriausybės nutarimus paskirtos valstybinių funkcijų įgyvendinimui, turi būti grąžinamos į valstybės biudžetą, nebent atitinkamų metų Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymu yra nustatyta kitaip (Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas, 1990, 2004, 32 str.). Toks reguliavimas riboja savivaldybių savarankiškumą įgyvendinant valstybines funkcijas ir neskatina ieškoti inovatyvių šių funkcijų įgyvendinimo sprendimų.

Savivaldybės administracijos tarnautojai priimami ir atleidžiami Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999, 2002) griežtai nustatyta tvarka. Valstybės tarnautojai priimami konkurso būdu arba be konkurso (kai turi teisę atkurti valstybės tarnautojo statusą). Priimant į valstybės tarnautojo pareigas tikrinami bendrieji (mąstymo ir kompetencijų) gebėjimai, vadovavimo gebėjimai (vadovams), užsienio kalbų žinios (jei nustatyta pareigybės aprašyme) bei tinkamumas eiti konkrečias valstybės tarnautojo pareigas (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999, 2002; Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas, 2002, 2013). Vertinant tokią priėmimo sistemą, galima pabrėžti, kad ji leidžia geriau atskleisti pretendento loginio mąstymo gebėjimus, tačiau tikrinant kompetencijas ir tinkamumą, svarbu neapsiriboti šabloniškų, vadovėlinių atsakymų reikalavimais, taip užkertant kelią kūrybiškų, netradicines ir inovatyvias idėjas gebančių kurti asmenų patekimui į valstybės tarnybą.

Kalbant apie valstybės tarnautojų motyvavimą, pabrėžtina, kad skatinti galima padeka, vardine dovana ar vienkartinė pinigine išmoka, kuri gali būti skiriama ne daugiau kaip kartą per metus ir negali viršyti 100 procentų nustatytos pareiginės algos. Vienkartinės piniginės išmokos skiriamos iš savivaldybės institucijos ar įstaigos sutaupyto darbo užmokesčio lėšų (Vienkartinų piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo tvarkos aprašas, 2002, 2008, 2 p.). Už ypatingus nuopelnus tarnautojams gali būti teikiami valstybės apdovanojimai. Galima teigti, kad tam tikros skatinimo priemonės savivaldybės administracijos tarnautojams įstatymais yra numatytos ir gali būti taikomos už inovatyvias idėjas ar veiklas, tačiau motyvavimo priemonės ir jų dydis yra griežtai reglamentuoti ir nelankstūs. Verta pabrėžti, kad įstatymai ir kiti teisės aktai nedraudžia savivaldybėms savarankiškai nustatyti papildomų skatinimo už inovacijas priemonių ir tvarkos.

**Vietos savivaldos strateginiai dokumentai ir teisės aktai.** Vietos savivaldos institucijų veiklą reguliuoja tokie teisės aktai, kaip Konstitucija, Viešojo administravimo įstatymas, taip pat Vietos savivaldos įstatymas, Valstybės tarnybos įstatymas, Vyriausybės nutarimai, savivaldybių tarybų veiklos reglamentai, administracijų nuostatai ir kiti teisės aktai.

Siekiant nustatyti ateinančių laikotarpių tikslus ir jų pasiekimo būdus, pritraukti reikalingus išteklius bei įvertinti planuojamo rezultato pasiekiamumą, savivaldybėse yra rengiami strateginiai planavimo dokumentai: strateginis plėtros planas, atskirų savivaldybės ūkio šakų (sektorių) plėtros programos ir savivaldybės strateginis veiklos planas. Atskirų savivaldybės ūkio šakų (sektorių) programos rengiamos tik tais atvejais, kai tokių planavimo dokumentų rengimą numato įstatymas. Plėtros strateginį planą savivaldybių tarybos paprastai tvirtina ilgesniam laikotarpiui - daugiau nei 3 metų (pvz., 4-9 metų). Savivaldybės plėtros strateginiame plane numatytoms priemonėms įgyvendinti parengtas savivaldybės strateginis veiklos planas yra tvirtinamas 3 metams (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994, 2008, 10<sup>1</sup>-10<sup>4</sup>str.).

Vadovaujantis patvirtintu savivaldybės strateginiu veiklos planu ir atsižvelgus į kitus patvirtintus strateginio planavimo dokumentus, savivaldybės rengia metinį finansinį planą - biudžetą (savivaldybės). Savivaldybių biudžetų pajamas sudaro mokeskinės pajamos, nemokeskinės pajamos ir valstybės biudžeto dotacijos (Lietuvos Respublikos savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymas, 1997, 2001). Savivaldybių biudžetų lėšos gali būti naudojamos tik savivaldybių tarybų ar jų vykdomųjų institucijų patvirtintiems savivaldybių planavimo dokumentams įgyvendinti, savivaldybių biudžetinėms įstaigoms išlaikyti ir viešųjų paslaugų teikimui organizuoti. Papildomos ir planą viršijančios biudžeto pajamos, gautos vykdant biudžetą, taip pat sutaupytos lėšos (išlaidos) lieka savivaldybėms, nebent kitaip nustatytų įstatymai (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994, 2008, 50 str. 3 ir 5 d.). Taigi savivaldybių strateginis ir finansinis planavimas yra griežtai reglamentuojamas įstatymų.

Išanalizavus savivaldybių strateginių dokumentų turinį, pastebima, kad nors kai kurių savivaldybių strateginiuose planuose kalbama apie siekius skatinti inovacijas, tačiau nei pačiuose planuose nei strateginių planų valdymo ir stebėsenos sistemų aprašymuose inovacijų valdymo aspektų nėra numatyta. Inovacijų sąvoka planuose daugiausia siejama su inovacijų skatinimu pramonėje ir versle, mažiau minint arba išvis neminint inovacijų svarbos ir naudos teikiant ar administruojant viešųjų paslaugų teikimą, atliekant savivaldybės valdymo funkcijas ir pan. Planuose ir jų valdymo bei stebėsenos sistemose dažnai yra naudojamos tokios sąvokos, kaip „pažangus“, „modernus“, „tobulinamas“, o ne „inovatyvus“ valdymas.

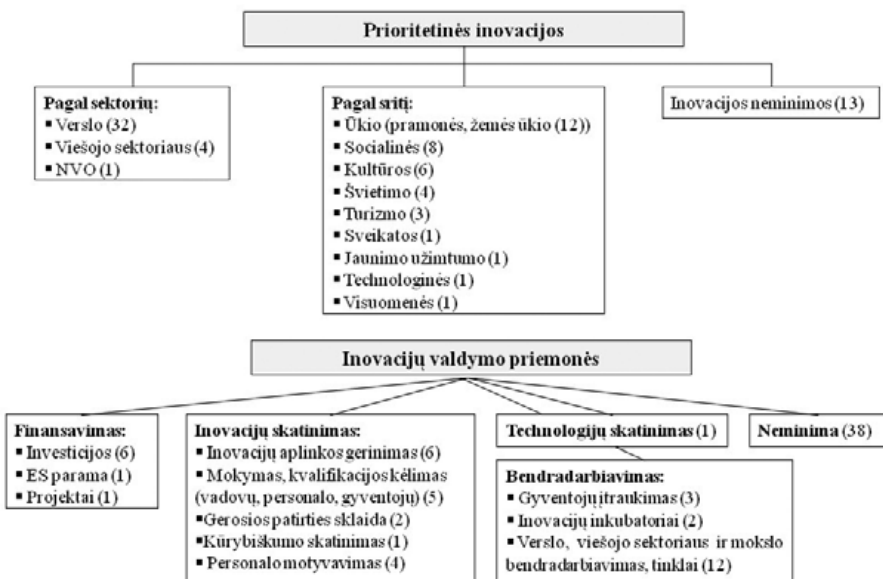
Inovacinės veiklos funkcijos atskirai yra numatytos tik kelių struktūrinių padalinių veiklos nuostatuose. Pavyzdžiui Vilniaus m. savivaldybėje inovacijų diegimas, kaip viena iš funkcijų minima Švietimo skyriaus nuostatuose. Informacijos rinkimas ir teikimas inovacijų plėtros srityse numatytas Užsienio ryšių skyriaus nuostatuose. Atskirai įsteigta mero patarėjo pareigybė, kurios paskirtis nagrinėti klausimus, susijusius su informacinėmis technologijomis ir inovacijomis. Panevėžio m. savivaldybės administracijos Finansų ir investicijų skyriaus specialisto bei Pasvalio rajono savivaldybės administracijos

direktoriaus pavaduotojo pareigybių aprašymuose taip pat nurodomos funkcijos, susijusios su inovacijų skatinimu.

Pažymėtina, kad kai kurių savivaldybių atskiri teisės aktai numato tam tikras inovacijų valdymo priemones, pvz., Vilniaus m. savivaldybėje numatyta skatinimo už inovacijas tvarka, Kauno m. savivaldybės administracija, siekdama tobulinti inovacinę veiklą yra įstojusi į Lietuvos kokybės vadybos ir inovacijų asociaciją (tiesa, platesnio reguliavimo susijusio su dalyvavimu minėtoje asociacijoje nėra). Panevėžio miesto savivaldybė – pasirašiusi Baltijos inovacijų memorandumą, kuriame minima inovacijų viešajame sektoriuje reikšmė (žr. 4 priedą).

Savivaldybių biudžetų planuose atskirai lėšų, skirtų inovacijų aplinkos gerinimui bei inovacijų proceso valdymo tobulinimui, numatyta nėra.

Apibendrinus savivaldybių strateginių dokumentų ir teisės aktų analizės duomenis, nustatyti sektoriai ir sritys, kur numatoma skatinti inovacijas, taip pat išskiriamos inovacijų valdymo priemonės. Apibendrinti rezultatai pateikti 34 paveiksle.



34 pav. Savivaldybių strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose numatytos prioritinės inovacijos bei jų valdymo priemonės

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis savivaldybių strateginiais dokumentais ir teisės aktais.

34 paveiksle nurodytas savivaldybių, kurių dokumentuose minimi aspektai, skaičius. Pažymėtina, kad atskirai viešojo sektoriaus inovacijos minimos tik keturių savivaldybių dokumentuose, o dominuoja verslo inovacijos. Pagal veiklos sritį išskiriamos ūkio, socialinės ir kultūros inovacijos. Dokumentuose minimas priemonės galima suskirstyti į keletą grupių (finansavimo, inovacijų ir technologijų skatinimo, bendradarbiavimo). Dažniausiai minimos su verslo inovacijų procesais susijusios valdymo sąlygos, atskirai neišskiriant

inovacijų proceso valdymo aspektų viešojo sektoriaus organizacijose. Kaip išimtį galima paminėti tik Neringos savivaldybės strateginiuose dokumentuose numatytą savivaldybės tarybos narių, administracijos personalo inovacinių gebėjimų ir įgūdžių tobulinimą bei jau minėtą Vilniaus miesto savivaldybėje galiojančią personalo skatinimo už inovacijas tvarką.

### **2.2.3 Inovacijų proceso valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose institucinė sistema**

Inovacijų sistema Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programoje (2013) apibrėžiama, kaip „tarpusavyje susijusių institucijų ir organizacijų, jų sąveikos ryšių ir priemonių visuma, sudaranti sąlygas plėtoti naujas technologijas ir inovacijas“ (4 p.). Viešojo sektoriaus, o ypač vietos savivaldos institucijos ir įstaigos, pasižymi plačiais sąveikos ryšiais su kitais subjektais. Instituciniai ryšiai atspindi skirtinguose inovacijų proceso etapuose, pradedant idėjomis, priimamais sprendimais, įgyvendinimu ir baigiant viešosios vertės sukūrimu bei grįžtamojo ryšio gavimu ir vertinimu. Subjektų tarpusavio sąveika skirtinguose etapuose gali ne tik skatinti, tačiau ir lėtinti ar stabdyti savivaldybių administracijų inovacijų procesus.

Savivaldybių, kaip viešojo sektoriaus subjektų, ryšius su kitais subjektais reguliuoja galiojantys teisės aktai, todėl teisės aktų normų analizės pagalba galima atskleisti inovacijų proceso valdymo savivaldybių administracijose institucinę sistemą. Institucinės sistemos elementus galima suskirstyti į kelias grupes:

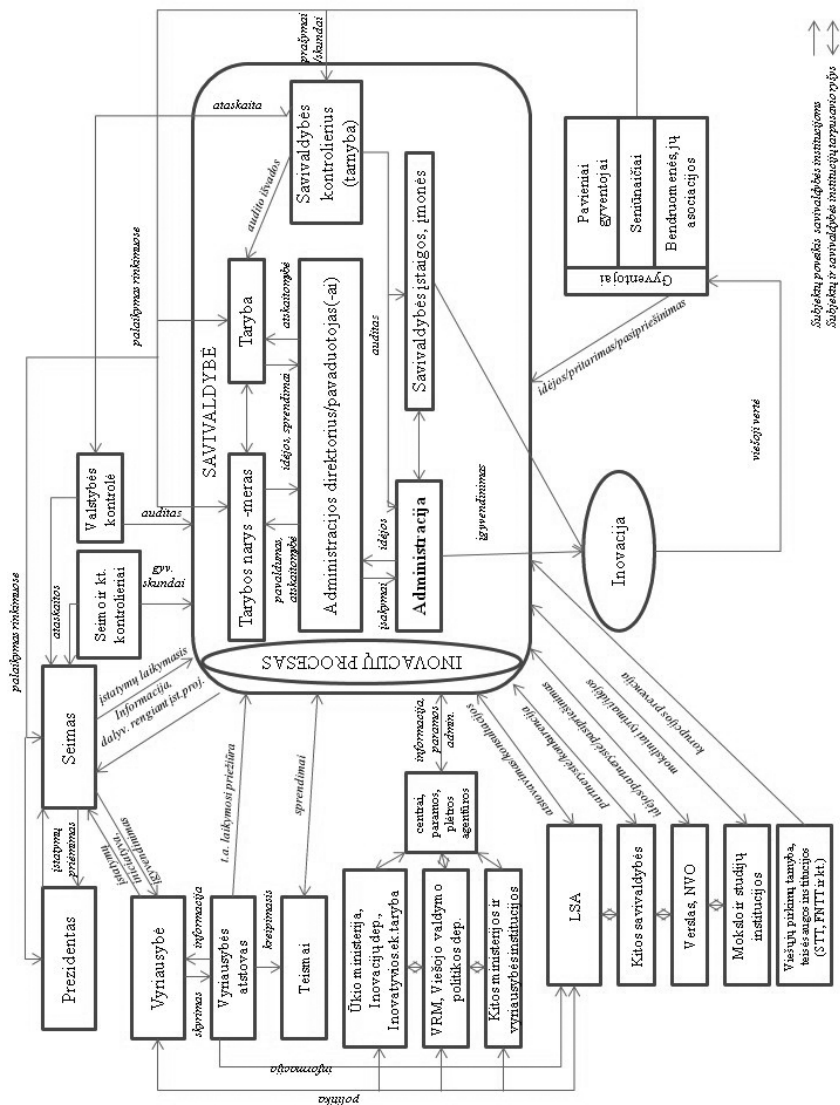
- 1) savivaldybių institucijos ir administravimo subjektai;
- 2) centrinės valdžios institucijos ir įstaigos (formuojančios politiką ir koordinuojančios procesus; kontroliuojančios; administruojančios finansinę paramą ir teikiančios paramos paslaugas; įgyvendinančios regioninę politiką);
- 3) mokslo ir studijų institucijos;
- 4) savivaldybių interesus atstovaujančios organizacijos;
- 5) gyventojų bendruomenės, kitos nevyriausybines bei verslo organizacijos.

35 paveiksle pateikiama inovacijų proceso institucinės sistemos schema, nurodomi vidaus ir išorės subjektų tarpusavio ryšiai ir poveikis savivaldybių administracijų įgyvendinamiems inovacijų procesams.

Savivaldybių administracijų inovacijų procesas schemeje pirmiausia vaizduojamas savivaldybės institucijų ir kitų subjektų kontekste. Nurodomi tarpusavio ryšiai ir poveikis (pavaldumas, atskaitomybė, idėjos, sprendimai, jų įgyvendinimas ir pan.) su savivaldybės atstovaujama (taryba, tarybos nariu - meru) ir vykdomąja (administracijos direktoriumi/pavadootoju (-jais)) institucija, kontrolieriumi ar jo tarnyba, kitomis savivaldybės įstaigomis ir įmonėmis. Taip pat schemeje nurodomas centrinių valdžios (Seimo, Prezidento, Vyriausybės), kitų institucijų bei įstaigų (Seimo kontrolierių, Valstybės kontrolės, Vyriausybės atstovo, ministerijų, Vyriausybės įstaigų, teismų, paramos centrų ir plėtros agentūrų) poveikis (politiniai sprendimai, teisinis reguliavimas, priežiūra, kontrolė, informacija, parama ir t.t.) savivaldybių inovacijų procesams. Schemeje išskiriami tarpusavio ryšiai (atstovavimo, konsultacijų, partnerystės, konkurencijos, prevencijos ir pan.) ir su kitais subjektais (LSA, kitomis savivaldybėmis, verslu, NVO, mokslo ir studijų, teisėsaugos institucijomis). Kaip ypatinga inovacijų procesus veikianti subjektų grupė, schemeje



nerodomi gyventojai (pavieniai, jų atstovai). Jie vaizduojami kaip pagrindiniai subjektai, kurių labai inovacijomis siekiama sukurti viešąją vertę, taip pat, kaip inovatyvių idėjų ar pasipriešinimo šaltiniai, inovacijų procesus veikiantys (siūlydami, teikdami skundus ir prašymus, palaikydami rinkimuose) per savivaldybių vidaus ir išorės subjektus.



↑ ↓  
Subjektų poveikis savivaldybės institucijoms  
Subjektų ir savivaldybės institucijų tarpusavio ryšys

35 pav. Inovacijų proceso valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose institucinės sistemos schema

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Lietuvos Respublikos teisės aktais.

Toliau tekste, vadovaujantis teisės aktų analize, detaliau aprašomos inovacijų proceso valdymo institucinę sistemą sudarančios institucijos, įstaigos ir organizacijos bei jų įtaka inovacijų procesų valdymui savivaldybių administracijose.

**Savivaldybių institucijos ir administravimo subjektai.** Analizuojant inovacijų sistemą, pirmiausia verta aptarti savivaldybių vidaus institucinės sistemos poveikį administracijų inovacijų procesams.

Konstitucijos (1992) 119 ir 120 straipsniuose nurodoma, kad valstybės teritorijos administraciniais vienetams laiduojama savivaldos teisė, kurią įgyvendina savivaldybių tarybos. Pabrėžiama, kad savivaldybės veikia laisvai ir savarankiškai, pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją. Savivaldybių institucijos, įstaigos ir įmonės yra viešojo administravimo subjektai, todėl jiems taikomos Viešojo administravimo įstatymo (1999, 2006) nuostatos, įtvirtinančios įstatymo viršenybės principą, kuriuo vadovaujantis subjektų įgaliojimai turi būti nustatyti teisės aktuose, o veikla turi atitikti teisinius pagrindus (Viešojo administravimo įstatymas, 1999, 2006, 3 str.1 p.). Taigi, tiek savivaldybių įgaliojimai bei jų institucijų, įstaigų, įmonių ar tarnautojų sprendimai, tiek veikla turi remtis įstatymais bei neprieštarauti pagal hierarchiją aukštesniems teisės aktams.

Savivaldybių institucijų organizavimo ir veiklos tvarką nustato specialus Vietos savivaldos įstatymas (1994, 2008), kuriuo vadovaujantis savivaldybių funkcijos pagal sprendimų priėmimo laisvę skirstomos į savarankiškasias ir valstybės perduotas. Įgyvendindamos savarankiškasias funkcijas, savivaldybės turi sprendimų iniciatyvos, priėmimo ir įgyvendinimo laisvę ir yra atsakingos už šių funkcijų atlikimą. Įgyvendindamos valstybines funkcijas, savivaldybės turi įstatymų nustatytą sprendimų priėmimo laisvę, tačiau jų veiklą riboja valstybės institucijų ir pareigūnų sprendimai (5 str.). Taigi, įgyvendindamos inovacijų procesus, savivaldybių institucijos ir įstaigos, negali peržengti nustatytų kompetencijos ribų, kitaip jų sprendimai gali būti apskūsti neteisminėms institucijoms, teismams ir pripažinti neteisėtais. Užtrunkantys bylų nagrinėjimo procesai automatiškai gali stabdyti inovacijų proceso eigą. Pabrėžtina, kad daugiau kompetencijos, savivaldybės turi įgyvendindamos inovacijas, susijusias su savarankiškų funkcijų (pvz., kultūros, ikimokyklinio, neformalaus ugdymo, socialinių paslaugų ir pašalpų, šilumos, komunalinių paslaugų ir t.t.) užtikrinimu, tačiau labiau priklausomos nuo vyriausybės ir ministerijų sprendimų, kalbant apie valstybės perduotas funkcijas (pvz., civilinės metrikacijos, civilinės ir priešgaisrinės saugos, priešmokyklinio, bendrojo, profesinio mokymo, socialinių išmokų ir kompensacijų ir t.t.) (Vietos savivaldos įstatymas, 1994, 2008).

Analizuojant savivaldybių valdymo institucijų vidaus struktūrą, pabrėžiama, kad už savivaldos teisės įgyvendinimą yra atsakinga atstovaujamoji institucija – *savivaldybės taryba*, turinti vietos valdžios bei viešojo administravimo teises ir pareigas, kuriai vadovauja tiesiogiai gyventojų išrinktas *savivaldybės meras*. Savivaldybės vykdomąją valdžią įgyvendina *savivaldybės administracijos direktorius ir direktoriaus pavaduotojas (-jai)*, turintys viešojo administravimo teises ir pareigas (Vietos savivaldos įstatymas, 1994, 2008, 3 str. 3 d.). Administracijos direktorius skiriamas politinio pasitikėjimo pagrindu Tarybos įgaliojimo laikui, todėl yra atskaitingas Tarybai ir tiesiogiai pavaldus bei atskaitingas merui. Direktorius vadovauja savivaldybės įstaigai – *savivaldybės administracijai*.

Savivaldybės administracijos funkcijos apibrėžtos Vietos savivaldos įstatyme (1994, 2008, 30 str.2 d.) ir apima teisės aktų įgyvendinimą, organizavimą, kontroliavimą, viešųjų paslaugų teikimo administravimą, atstovavimą savivaldybei įmonių ir akcinių bendrovių

valdymo organuose, savivaldybės institucijų teisės aktų projektų rengimą, savivaldybės institucijų finansinį, ūkinį ir materialinį aptarnavimą. Savivaldybės administracijos struktūrą, veiklos nuostatus, darbo užmokesčio fondą, didžiausią leistiną tarnautojų ir darbuotojų skaičių administracijos direktoriaus siūlymu ir mero teikimu tvirtina bei keičia savivaldybės taryba (30 str. 1 d.).

Taigi sprendimai, susiję su inovacijomis ir inovacijų proceso įgyvendinimu savivaldybėse, o taip pat palankios inovacijoms aplinkos sudarymu priklauso nuo savivaldybės tarybos narių valios, o taip pat mero iniciatyvos bei palaikymo. Tiek meras, tiek kiti tarybos nariai dažnai gali tapti inovatyvių idėjų šalininkais, priešininkais, ar net šaltiniais. Savivaldybės administracijos direktoriaus, kaip politinio pasitikėjimo tarnautojo, kompetencija ir veikla priklauso nuo tarybos ir mero priimtų sprendimų. Administracijos direktorius gali veikti tik pagal jam suteiktą politinę ir teisinę kompetenciją. Savivaldybės administracijos struktūros, savo ruožtu, privalo įgyvendinti priimtus sprendimus ir, įgyvendindamos inovacijų procesus, veikti neperžengdamos teisės aktuose nustatytos kompetencijos bei suteiktų įgaliojimų.

Ar teisėtai, tikslingai ir efektyviai valdomas ir naudojamas turtas, vykdomas savivaldybės biudžetas ir naudojami kiti piniginiai išteklių, taip pat ir įgyvendinant inovacijų procesus, prižiūri *savivaldybės kontrolierius (kontrolės ir audito tarnyba)*. Kontrolierius (kontrolės ir audito tarnyba) savivaldybės institucijoms, įstaigų, įmonių vadovams teikia audito išvadas, o Valstybės kontrolės prašymu, rengia atliktų audito ataskaitas. Savivaldybėse taip pat steigiamos *centralizuotos vidaus audito tarnybos*, kurių tikslas atlikti vidaus auditą bei jų rezultatų pagrindu formuluoti rekomendacijas, tarp jų ir susijusias su inovacijų proceso eiga ar rezultatais (Vietos savivaldos įstatymas, 1994, 2008, 27-28 str.).

**Centrinės valdžios institucijos ir įstaigos.** Kaip jau minėta anksčiau, savivaldybės, vadovaujantis Vietos savivaldos įstatymu (1994, 2008), yra nepavaldžios valstybės institucijoms, tačiau ši nuostata neatleidžia savivaldybių administracijų nuo pareigos laikytis įstatymų ir įgyvendinti vyriausybės nutarimus bei kitus teisės aktus, todėl savivaldybių institucijų ir įstaigų veikla, susijusi su inovacijų procesų įgyvendinimu yra tiesiogiai ar netiesiogiai veikiamą centrinės valdžios institucijų ir įstaigų politinių sprendimų ir veiksmų.

Paskatos ir galimybė įgyvendinti inovacijų procesus savivaldybių administracijose iš esmės priklauso nuo Seimo priimtų ir Prezidento patvirtintų bei paskelbtų įstatyminių nuostatų. Įstatymų projektams ir kitiems su vietos savivalda susijusiems klausimams nagrinėti sudarytas *Seimo valstybės valdymo ir savivaldybių komitetas*, dalyvaujantis rengiant įstatymų projektus, atliekantis parlamentinę kontrolę, išklausančias savivaldos institucijų informaciją, pranešimus kaip vykdomi įstatymai ir kiti Seimo aktai (Seimo statutas, 1994, 1999). Taigi savivaldybės ne tik privalo laikytis Seimo priimtų įstatymų, tačiau tarpusavio komunikacijos, informacijos sklaidos pagalba, turi galimybę įvardinti su inovacijų proceso teisinio reguliavimo trūkumu ar pertekliumi susijusias problemas, teikti pasiūlymus ir pan.

*Vyriausybės ir ministerijų*, kaip pagrindinių įgyvendinamosios valdžios institucijų, formuojama inovacijų politika ir jos prioritetai turi įtaką ir inovacijų procesų įgyvendinimui savivaldybių administracijose. Lietuvos inovacijų politikos formavimo ir koordinavimo procesai priskirti *Ūkio ministerijos* kompetencijai, kurios *Inovacijų departamento Inovacijų politikos skyrius* atsakingas už inovacijų politikos formavimą ir jos įgyvendinimo organizavimą, koordinavimą, kontroliavimą (Inovacijų departamento Inovacijų po-

litikos skyriaus veiklos sritys (funkcijos), 2015). Vadovaujantis Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinėmis priemonėmis (2013), įkurta *Inovatyvios ekonomikos taryba*, atsakinga už valstybės institucijų, verslo ir mokslo visuomenės bendradarbiavimą ir inovacijoms versle palankios aplinkos kūrimą (Inovatyvios ekonomikos tarybos nuostatai, 2013).

Siekiant įgyvendinti inovacijų plėtrą bei naujų technologijų atsiradimui reikalingų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros (MTEP) politiką, prie Ūkio bei Švietimo ir mokslo ministerijų įsteigta *Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA)*, administruojanti MTEP ir inovacijų programas bei finansuojanti projektų, bendradarbiavimo programų įgyvendinimą, teikianti pasiūlymus dėl inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo bei kitas su MTEP ir inovacijomis susijusias paslaugas (Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros nuostatai, 2010).

Už viešojo valdymo politikos formavimą bei koordinavimą atsakinga *Vidaus reikalų ministerija (VRM)*, kurios struktūroje veikia *Viešojo valdymo politikos departamento Vietos savivaldos politikos skyrius*. Skyriaus uždaviniai formuoti valstybės politiką vietos savivaldos srityje, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą bei dalyvauti reformuojant teritorijos administracinius vienetus (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo politikos departamento Vietos savivaldos politikos skyriaus nuostatai, 2011, 2015).

Pažymėtina, kad teisės aktuose ir kituose veiklos dokumentuose nei numatant Ūkio ministerijos Inovacijų politikos skyriaus, Inovatyvios ekonomikos tarybos, MITA ar VRM Vietos savivaldos politikos skyriaus veiklos uždavinius ar sritis, atskirai nėra išskirtos funkcijos, susijusios su viešojo sektoriaus ar konkrečiai vietos savivaldos inovacijų formavimu, koordinavimu ar inovacijų proceso įgyvendinimu. Tačiau, kita vertus, savivaldybių administracijos turi galimybę iš šių įstaigų gauti reikiamą pagalbą, informaciją ir konsultacijas, susijusias su inovacijomis ir inovacijų proceso valdymu.

Savivaldybių administracinę priežiūrą, vadovaujantis Vietos savivaldos (1994) ir Savivaldybių administracinės priežiūros (1998, 2004) įstatymais, atlieka Vyriausybės paskirtas *Vyriausybės atstovas apskrityje*, prižiūrintis ar savivaldybės savo veikloje, taip pat ir įgyvendindamos inovacijų procesus, laikosi Konstitucijos ir įstatymų, ar vykdo Vyriausybės sprendimus. Taip pat jis atlieka išankstinę savivaldybės kolegialių subjektų teisės aktų projektų priežiūrą, esant reikalui, reiškia ieškinius dėl sandorių negaliojimo ir viešojo intereso gynimo, skundžia *teismui* galimai neteisėtus savivaldybės teisės aktus ar veiksmus (neveikimą). Taigi savivaldybių institucijos, įgyvendindamos inovacijų procesus, negali laisvai imtis iniciatyvos ir priimti sprendimų, kurie nors ir būtini inovacijų diegimui, tačiau prieštarauja aukštesniems teisės aktams, todėl savivaldybių administracijų veikla inovacijų srityje yra leistina tik tiek, kiek yra leidžiama ir neprieštarauja aukštesnių institucijų reikalavimams.

Neatsiejama inovacijų proceso dalis yra finansų naudojimo tikslingumas, skaidrumas, proporcingumas, lygių galimybių ar vaiko teisių užtikrinimas ir veiksmų teisėtumas. Siekiant užkirsti kelią biurokratizmui ir piktnaudžiavimui, žmogaus teisių, viešųjų ir privačių interesų pažeidimui, korupcijai, įgyvendinant inovacijų procesus, numatytos ir veikia tokios įstaigos kaip: *Valstybės kontrolė*, audituojanti savivaldybių biudžetų vykdymą, turto valdymą, naudojimą bei disponavimą (Valstybės kontrolės įstatymas, 1995, 2001); *Seimo kontrolieriai*, *Vaiko teisių apsaugos kontrolierius*, *Lygių galimybių kontrolierius*, tiriantys

gyventojų skundus dėl biurokratizmo ir piktnaudžiavimo, lygių galimybių ar vaiko teisių pažeidimų (Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstatymas, 1998, 2004; Lietuvos Respublikos vaiko teisių kontrolieriaus įstatymas, 2000; 2007; Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas, 1998); *Viešųjų pirkimų tarnyba*, koordinuojanti ir prižiūrinti viešųjų pirkimų veiklą (Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, 2006); *Vyriausioji tarnybinės etikos komisija*, atliekanti asmenų, dirbančių valstybinėje tarnyboje, ir asmenų, vykdančių lobistinę veiklą, priežiūrą (Lietuvos Respublikos Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos įstatymas, 2008); *Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba* prie VRM, užtikrinanti nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų, susijusių su finansine sistema, atskleidimu, tyrimu ir prevencija (Lietuvos Respublikos finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos įstatymas, 2002);

Kontrolės institucijų ataskaitos, sprendimai, rekomendacijos savivaldybių administracijų turi būt suvokiamas ne tik kaip kontrolės mechanizmai, tačiau gali būti naudojami kaip šaltiniai, padedantys identifikuoti esmines su inovacijų proceso įgyvendinimu susijusias problemas, iškilusias trikdžius bei mokyti iš padarytų klaidų.

Savivaldybių administracijos, įgyvendindamos inovacijų procesus bendradarbiauja ir turi galimybę gauti su finansinės paramos administravimu ir inovacijų parama susijusias paslaugas, už kurių teikimą yra atsakingos tokios įstaigos: *Centrinė projektų valdymo agentūra* (CPVA), atsakinga už ES, tarptautinių institucijų, valstybės ir kitomis lėšomis finansuojamų, daugiausia viešojo sektoriaus, programų bei projektų administravimą (Centrinės projektų valdymo agentūros įstatatai, 2002, 2008); *Viešųjų investicijų plėtros agentūra* (VIPA), teikianti finansines paslaugas, įgyvendinanti ir administruojanti finansines priemones, skirtas viešojo sektoriaus investicijoms viešosios infrastruktūros, miestų plėtrai, viešųjų paslaugų modernizavimui (Viešųjų investicijų plėtros agentūros įstatatai, 2013); *Lietuvos verslo paramos agentūra* (LVPA), administruojanti ES paramos ir bendrojo finansavimo lėšas, skirtas verslo, turizmo ir energetikos sektoriams (ir savivaldybių administruojamiems), plėtoti (Lietuvos verslo paramos agentūros įstatatai, 2014); *UAB „Investicijų verslo garantijos“* (INVEGA), teikianti finansines paslaugas ir įgyvendinanti bei administruojanti paramos smulkiajam ir vidutiniam verslui priemones (savivaldybių įstaigos nėra INVEGA teikiamų subsidijų subjektai, tačiau gali bendradarbiauti, konsultuoti savivaldybių administracijas, siekiant sudaryti inovatyviam verslui palankią aplinką) (Uždarosios akcinės bendrovės Viešųjų investicijų plėtros agentūros įstatatai, 2013); *Europos socialinio fondo agentūra* (ESFA), administruojanti žmogiškųjų išteklių plėtros ir kitus projektus bei programas, finansuojamus iš nacionalinių, ES ir kitų lėšų (Europos socialinio fondo agentūros įstatatai, 2016).

Paminėtinos su atskirų sričių projektų finansavimo veikla susijusios įstaigos, kurių administruojamo finansavimo savivaldybių administracijos galėtų siekti bendradarbiavimo su mokslu, verslu ir pan., pagrindu: *Lietuvos mokslo taryba* (LMT), dalyvaujanti įgyvendinant mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros programinių konkursinių finansavimą (Lietuvos mokslo tarybos nuostatai, 2009); *Transporto investicijų direkcija*, siekianti Lietuvos transporto infrastruktūros tinklo plėtros priemonių pripažinimo ir skirtų asignavimų tinkamo panaudojimo (Transporto investicijų direkcijos nuostatai, 2008); *Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra*, teikianti paslaugas aplinkosauginių projektų vykdytojams (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros nuostatai, 2011).

Be jau aptartų įstaigų, galima paminėti *Lietuvos inovacijų centrą* (LIC), vykdančią inovacijų skatinimo veiklą, teikiančią specializuotas inovacijų paramos paslaugas, padedančias įdiegti inovacijas (LIC, 2016). LIC gali sudaryti bendradarbiavimo sutartis ir su Lietuvos savivaldybėms, bei teikti joms inovacijų paramos paslaugas. Siekdamos inovatyvių idėjų ir inovacijų procesų valdymo tobulinimo, savivaldybių administracijos turėtų plačiau išnaudoti LIC potencialą.

Už Lietuvos regioninės politikos įgyvendinimą atsakingos institucijos nėra tiesiogiai susijusios su inovacijų diegimu, tačiau jų priimti sprendimai gali turėti įtakos inovacijų proceso planavimui ir įgyvendinimu savivaldybių administracijose: *Regionų plėtros tarybos*, sudarytos iš savivaldybių merų, deleguotų savivaldybių tarybų narių, Vyriausybės skirtų atstovų, tvirtinančios regioninio lygmens plėtros planavimo dokumentus, atrenkančios socialinės ir ekonominės plėtros projektus (Dėl regionų plėtros tarybų sudėties patvirtinimo, 2015); *Regioninės plėtros departamentas prie VRM*, rengiantis regiono plėtros planų projektus, apibendrinantis siūlymus dėl regiono socialinės ir ekonominės plėtros projektų ir pan. (Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas, 2014).

**Mokslo ir studijų institucijos.** Mokslo ir studijų institucijos taip pat gali įsijunti į inovacijų veiklas savivaldybėse. Savivaldybių administracijos skatinamos bendradarbiauti mokslinių tyrimų, projektų rengimo ir įgyvendinimo, taip pat kompetencijų tobulinimo srityje bei išnaudoti švietimo ir mokslo institucijų potencialą.

Paminėtinos tokios institucijos, kaip: Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto (TSPMI) *Viešojo administravimo ir politikos analizės centras*, atliekantis mokslinius tyrimus viešosios politikos analizės ir viešojo administravimo srityje (Viešojo administravimo ir politikos analizės centras, 2015); Kauno technologijos universiteto *Viešosios politikos ir administravimo institutas* (KTU VPAL), vykdančias savivaldybių gyventojų, viešųjų organizacijų darbuotojų nuostatų ir poreikių, viešųjų organizacijų veiklos efektyvumo ir kitus tyrimus (VPAL, 2016); KTU *Savivaldos mokymo centras*, rengiantis mokymo programas ir seminarus savivaldybių tarnautojams (SMC, 2016); Mykolo Romerio universiteto *Viešojo administravimo institutas* (MRU VAI), vykdančias tyrimus valstybės tarnybos, viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo, vietos savivaldos, viešojo sektoriaus valdymo modernizavimo srityse (Apie institutą, 2015); MRU *Viešojo valdymo inovacijų laboratorija*, vykdančias tyrimus siekiant nustatyti politikos įgyvendinimo procesus, technologijas, tarnautojų ir institucijų administracinius gebėjimus, partnerystės su visuomeninėmis ir verslo organizacijomis mechanizmus ir kt. (Viešojo valdymo inovacijų laboratorija, 2015); mokslinius viešojo valdymo tyrimus taip pat atliekančios kitos aukštosios mokyklos: Vytauto Didžiojo universitetas (Viešojo administravimo katedra); Klaipėdos universitetas (Viešojo administravimo ir teisės katedra), Šiaulių universitetas (Viešojo administravimo katedra), Aleksandro Stulginskio universiteto (Verslo ir kaimo plėtros vadybos institutas).

**Savivaldybių interesus atstovaujančios organizacijos.** Savivaldybių interesams valstybės valdžios ir valdymo institucijose, užsienio valstybių savivaldybių ir kitose tarptautinėse organizacijose atstovauja *Lietuvos savivaldybių asociacija* (LSA). LSA sprendžia savo narių bendrąsias problemas, teikia paslaugas, atstovauja jų bendriesiems interesams, formuoja narių veiklos strategiją, stiprina vietos savivaldą bei koordinuoja narių kryptingą veiklą atskirose srityse, tenkina ir gina kitus LSA narių viešuosius interesus (Lietuvos savivaldybių asociacijos įstatai, 2007). Pažymėtina, kad tarp LSA nurodytų

veiklos sričių, su inovacijomis susijusi veikla atskirai nėra numatyta. Nuo 2005 m. kasmet rengiami „Auksinės krivulės“ apdovanojimai, kurių tikslas įvertinti Lietuvos savivaldai, jos plėtrai ir stiprinimui nusipelnčius asmenis ir savivaldybes. Nominacijas steigia ministerijos (Lietuvos savivaldybių asociacijos apdovanojimų nuostatai, 2013). 2009 m. Ūkio ministerijos buvo įsteigta nominacija „Inovatyviausia savivaldybė“, vėlesniais metais specialios nominacijos už inovatyvumą įsteigta nebuvo. 2016 m. Aplinkos ministerijos įsteigta nominacija „Inovatyviškiausiai savivaldybei“ (Apdovanojimai, premijos. Lietuvos savivaldybių asociacija, 2016). Taigi LSA ypač svarbi struktūra kalbant apie inovacijų poreikį savivaldybėse, siūlant įstatymų ir kitų teisės aktų pakeitimus, telkiant savivaldybes bendrai inovacijomis grįstai veiklai, skatinant savivaldybių inovatyvumą, dalinantis gerąja patirtimi.

Savivaldybės turi teisę dalyvauti ir kitų asociacijų veikloje. Paminėtina *Lietuvos kokybės vadybos ir inovacijų asociacija*, kurios tikslas apjungti viešojo sektoriaus, verslo ir mokslo įstaigų jėgas bei didinti Lietuvos organizacijų konkurencingumą, plėtojant kokybę, skatinant inovacijas bei veiklos tobulinimą, organizuojanti nacionalinę atranką į tarptautinį inovacijų konkursą „Quality Innovation“, kuriame yra ir nominacijų, susijusių viešųjų paslaugų inovacijoms (LKVIA, 2016).

**Gyventojų bendruomenių, kitos nevyriausybinių bei verslo organizacijos.** Neatsiejama inovacijų sistemos savivaldybių administracijose dalis yra gyventojų bendruomenės, nevyriausybinių ir verslo organizacijos. Vadovaujantis Vietos savivaldos įstatymu (1994, 2008), savivaldybės bendruomenės nariai turi teisę kurti *bendruomenės organizaciją* - asociaciją, kurios paskirtis – per iniciatyvas įgyvendinti viešuosius interesus, susijusius su gyvenimu kaimynystėje (3 str. 13 p.). Bendruomenės nariai renka savo atstovą - *seniūnaitį*, atstovaujantį seniūnaitijos gyventojų interesams seniūnijoje, savivaldybės institucijose ir savivaldybės teritorijoje veikiančiose valstybės įstaigose. Gyventojai savo nuomonę viešųjų savivaldybės reikalų tvarkymo klausimais gali pareikšti dalyvaudami vietos gyventojų apklausoje. Apklausoje rezultatai yra patariamojo pobūdžio. Apklausoje būdai: tiesioginis nuomonės įrašymas dalyvių sąrašo lapuose, nuomonės pareiškimas sueigoje balsuojant, atrankinė apklausa dalyvių būstuose, apklausa dalyvių būstuose (Vietos savivaldos įstatymas, 1994, 2008, 34-35 str. ir 36-38 str.). Gyventojams įstatymais yra numatytos galimybės dalyvauti savivaldybių valdymo ir inovacijų procesuose, kuriuos jie savo nepritarimu ir nepasitenkinimu gali trikdyti, tačiau taip pat gali skatinti teikdami ar įgyvendindami inovatyvias idėjas. Savivaldybių administracijos, siekdamos gyventojų idėjų ir palankumo inovacijų procesams, turėtų skatinti ir efektyviai išnaudoti gyventojų ir jų bendruomenių potencialą.

Nuo 2004 m. Lietuvai įstojus į ES, pradėta įgyvendinti Leader+ iniciatyva (nuo 2014 m. Bendruomenės inicijuota vietos plėtra (BIVP)), skatinanti gyventojus ir organizacijas aktyviai dalyvauti gyvenamosios vietovės ir bendruomenės plėtros procese. Ši politikos priemonė padeda stiprinti pilietinę visuomenę, skatina vietos valdžios, verslo ir nevyriausybinių sektoriaus darbuotojų bendradarbiavimą. Šios iniciatyvos įgyvendinimui steigiamos *kaimo ir miesto vietos veiklos grupės* (Lietuvos Leader, 2015). Vietos veiklos grupės veiklą privalo grįsti trijų sektorių – pilietinės visuomenės (bendruomenių, nevyriausybinių organizacijų), verslo ir vietos valdžios – partnerystės principu. Vietos veiklos grupės rengia ir tvirtina Vietos veiklos strategijas, rengia ir įgyvendina projektus, panaudodamos ES fondų investicijas. Savivaldybės šiuos projektus galėtų išnaudoti

inovatyviomis idėjomis sprendamos gyvenamosios vietos problemos, skatindamos verslumą ir užimtumą, mažindamos socialinę atskirtį, suderindamos bendruomenės, verslo ir vietos valdžios iniciatyvas, papildydamos valdžios inicijuojamus projektus bendruomenei aktualiomis inovacijomis grįstomis priemonėmis (Vietos plėtros strategijų rengimo taisyklės, 2015; Lietuvos Leader, 2015).

Savivaldybių administracijos inovacijų procesuose turėtų išnaudoti ir kitų nevyriausybinių organizacijų, kaip kaimų ir miestų gyventojų bendruomenių, jaunimo organizacijų ir jų asociacijų, taip pat verslo organizacijų, t.y. verslininkų, įmonių, asociacijų, konfederacijų, informacijos centrų inovacinį potencialą. Bendradarbiavimas su NVO ir verslo organizacijomis, jų įtraukimas turi būti vienas iš pagrindinių prioritetų savivaldybių administracijoms įgyvendinant inovacijų procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybių administracijų įgyvendinamų inovacijų procesų institucinę sistemą sudaro platus, tarpusavio ryšiais susijęs subjektų ratas, apimantis politikos formavimo ir įgyvendinimo, kontrolės ir priežiūros, finansinės ir paslaugų paramos, atstovavimo, visuomenės, NVO, verslo struktūras, kurios savo gali veikti inovacijų procesus. Tačiau bendradarbiavimo ir komunikacijos pagrindu tinkamai išnaudodamos turimas galimybes ir potencialą, savivaldybių administracijos gali skatinti inovacijų procesų eigą bei inovacijų plėtrą.

## **2.3 Ekspertų identifikuoti inovacijų proceso trikdžiai ir jų valdymo priemonės Lietuvos savivaldybių administracijose**

### **2.3.1 Interviu metodo pagrindimas ir tyrimo metodika**

Siekiant identifikuoti savivaldybių administracijose atsirandančius trikdžius ir jų valdymo strategines priemones, buvo atliekamas ekspertų interviu. Interviu – plačiai socialinių mokslų tyrimuose naudojamas metodas, kurio tikslas yra gauti tyrimo programoje numatytą informaciją (Tidikis, 2003). Pasak R. Tidikio (2003), interviu yra vienas efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. Interviu metodas padeda išsiaiškinti atrinktų specialistų žinias, supratimą ir požiūrį į tiriamą objektą (Collis, Hussey, 2009). Tyrimo pradžioje jis gali būti naudojamas, siekiant išsiaiškinti tyrimo problemą, hipotezes, parengti platesnę apklausų metodiką, taip pat kaip savarankiškas informacijos rinkimo metodas, kaip papildomas metodas - išsamesnei informacijai gauti (derinant kartu su anketavimu ir kt.) bei kaip kontrolinis metodas, siekiant patikslinti, patikrinti kitais metodais gautų duomenų patikimumą (Tidikis, 2003; Van Thiel, 2014).

Interviu metodas pasirinktas siekiant išsiaiškinti išorės specialistų, kurių veikla ar interesai susiję su inovacijomis viešajame sektoriuje požiūrį. Interviu duomenys taip pat buvo naudojami rengiant ir koreguojant valstybės tarnautojų apklausos anketą, lyginant ekspertų ir valstybės tarnautojų požiūrį į tuos pačius reiškinius bei papildant valstybės tarnautojų apklausos rezultatus.

Tyrimo *tikslas* – identifikuoti ekspertų išskiriamus inovacijų proceso trikdžius ir jų valdymo priemones Lietuvos savivaldybių administracijose.

#### ***Tyrimo uždaviniai:***

1. Identifikuoti ekspertų išskiriamus inovacijų proceso vidaus ir išorės trikdžius savivaldybių administracijose.



2. Numatyti inovacijų proceso trikdžių valdymo priemonės ir įvertinti Lietuvos savivaldybių administracijų pasirengimą valdyti inovacijų proceso trikdžius.

**Tyrimo objektas** – inovacijų proceso trikdžiai ir jų valdymo priemonės savivaldybių administracijose.

**Tyrimo atlikimo laikotarpis:** 2015 m. kovo – birželio mėn.

**Ekspertų atranka.** Interviu pasirinkti ekspertai, kurių domėjimosi ar profesinės veiklos laukas yra susijęs su inovacijų proceso valdymu vietos savivaldos lygmenyje. Dalyvauti tyrime pakviesti trijų sektorių atstovai – valdžios, mokslo, bendruomenių (į ekspertų sąrašą neįtraukti politikai, todėl jų ekspertinė patirtis gali būti laikoma kitų prioritetinių tyrimų, susijusių su inovacijų proceso valdymu, pagrindu). Iš viso pakviesta 19 su tiriamu objektu susijusių ekspertų. Dalyvauti tyrime sutiko 10 ekspertų. Atsisakymą dalyvauti tyrime dažniausiai asmenys argumentavo tuo, kad jų profesinė veikla nėra tiek giliai susijusi būtent su vietos savivalda, ir dėl to jie negali išsamiai atsakyti į visus tyrimo klausimus. Keletas ekspertų buvo išbraukti iš sąrašo, nes įvykus savivaldos rinkimams (2015 m. kovo 1 d.), pateko į savivaldybių tarybas bei nebeatitiko tyrimo ekspertams keliamų kriterijų. Viešojo valdymo tyrimų metodikos literatūroje (Van Thiel, 2014) nurodoma, kad nėra nustatyto konkretaus interviu respondentų skaičiaus ir interviu paprastai baigiamas, kai respondentų atsakymai pradeda kartotis, todėl interviu ekspertų skaičius tyrime laikomas pakankamu.

Tyrimo ekspertai pasirinkti vadovaujantis tokiais kriterijais:

1. Eksperto domėjimosi sfera ir/ar veikla yra susijusi su inovacijų proceso įgyvendinimu savivaldybėse.
2. Ekspertas nėra savivaldybės meras, tarybos narys ar administracijos tarnautojas.

Ekspertai atstovavo centrinės valdžios įstaigas, mokslo institucijas ir gyventojų organizacijas. Siekiant užtikrinti tyrimo etiką bei atsižvelgus į nedidelį ekspertų, susijusių su tiriamu objektu skaičių, siekta užtikrinti ekspertų anonimiškumą, todėl tyrime nurodomos tik dalyvaujančių ekspertų atstovaujamos institucijos: Seimo valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto biuras; mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA); Lietuvos inovacijų centras; Kauno technologijos universiteto Viešosios politikos ir administravimo institutas; Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo institutas; Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjunga.

**Tyrimo strategija.** Naudotas struktūrizuotas interviu. Šiam metodui yra būdinga vidaus struktūra, kur respondentas atsako į iš anksto parengtus ir tam tikra eile pateiktus klausimus. Struktūrizuoto interviu metu respondentams ta pačia seka pateikiami tie patys klausimai. Stengiamasi, kad klausimų formuluotės būtų nedviprasmiškos, t.y. vienodai suprantamos visiems respondentams. Struktūrizuotas interviu leidžia ne tik išskirti, sugrupuoti atskirų respondentų nuomones, tačiau ir palyginti jų požiūrį į tam tikrus su tyrimo objektu susijusius klausimus (Thomas, 2004; Telešienė, 2008; Bilevičienė ir Jonušas, 2011).

Interviu klausimai - parengti iš anksto (žr. 5 priedą). Didžiąją klausimyno dalį sudaro atviri klausimai, kur ekspertas yra mažiau suvaržytas ir gali laisviau išsakyti savo nuomonę tiriamais klausimais. Uždari klausimai (su atsakymo variantais) naudoti siekiant gauti duomenis apie ekspertus bei išsiaiškinti mokslinėje literatūroje minimų trikdžių bei jų valdymo priemonių vertinimą.

Ekspertų interviu vykdymui naudotas klausimynas. Eksperto portretą atskleidžiantys klausimai formuluoti vadovaujantis bendromis interviu klausimynų ir apklausų anketų klausimų sudarymo rekomendacijomis (Butkevičienė, 2011; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Tyrimo objektą atskleidžiantys klausimai formuluoti vadovaujantis teorinio trikdžių valdymo modelio struktūriniais elementais ir jų sąveika (žr. 1.5.1 poskyrį). Kai kurių klausimų formuluotės papildytos/pakoreguotos atsižvelgiant į tam tikrus antrinių duomenų, strateginių dokumentų ir teisės aktų analizės metu išryškėjusius aspektus (žr. 2.1 ir 2.2 skyrius). Išskirtos keturios tyrimo klausimų grupės, kuriomis siekiama apibrėžti tyrime dalyvavusių ekspertų portretą, išsiaiškinti jų nuomonę apie inovacijų proceso įgyvendinimo tendencijas Lietuvos savivaldybių administracijose, identifikuoti inovacijų proceso trikdžius bei jų valdymo priemones. Kiekvienoje klausimų grupėje išskirti tyrimo indikatoriai (plačiau 18 lentelėje).

**18 lentelė.** Ekspertų interviu tyrimo kriterijai ir indikatoriai

<b>Tyrimo kriterijai ir indikatoriai</b>			
	<b>Tyrimo klausimų grupių kriterijai</b>	<b>Tyrimo indikatoriai</b>	<b>Šaltiniai</b>
I.	Apibrėžti tyrime dalyvavusio eksperto portretą	atstovaujamas sektorius; sąsaja su inovacijų ir inovacijų proceso valdymo problematika; domėjimosi ar veiklos, susijusios su tiriamu reiškiniu, patirties laikas.	Balkienė, 2014.
II.	Išsiaiškinti nuomonę apie inovacijų proceso įgyvendinimą Lietuvos savivaldybių administracijose	inovacijų viešajame sektoriuje sąvoka; tikslai, kurių turėtų būti siekiama diegiant inovacijas viešajame sektoriuje ir savivaldybėse; tikslai, kurių savivaldybės realiai siekia įgyvendindamos inovacijų procesus; svarbiausi inovacijų tikslai savivaldybėse.	Blad ir kt., 2010; Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014.
III.	Identifikuoti inovacijų proceso trikdžius	vidaus ir išorės trikdžiai, stabdantys inovacijų proceso eigą; didžiausi vidaus inovacijų proceso trikdžiai; didžiausi išorės inovacijų proceso trikdžiai.	Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2003; Borins, 2006; McNabb, 2009; Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013; Bason, 2014.
IV.	Identifikuoti inovacijų proceso trikdžių valdymo priemones	viešojo sektoriaus trikdžių valdymo specifika lyginant su privačiu sektoriumi; savivaldybių trikdžių valdymo specifika, lyginant su centriniu lygmeniu; savivaldybių administracijų pasirengimo valdyti trikdžius vertinimas; metodai, priemonės, veiksmai, padedantys valdyti inovacijų proceso trikdžius; svarbiausios trikdžių valdymo vidaus priemonės; svarbiausios trikdžių valdymo išorės priemonės.	Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2003; Thom, Ritz, 2004; Borins, 2006; McNabb, 2009; CCAF, 2010; Bland ir kt., 2010; Innobarometer, 2011; Agolla, Van Lill, 2013; Scoreboard, 2013; Bason, 2014.

Šaltinis: parengta autorės.

Atsižvelgiant į ekspertų pageidavimus, dalis klausimynų buvo pildomi naudojant elektroninių apklausų kūrimo svetainę (e-apklausa.lt), kita dalis buvo pildoma su ekspertais susitinkant tiesiogiai. Abu interviu atlikimo būdai turi tiek teigiamų, tiek neigiamų savybių. Tiesioginio interviu metu atsiranda galimybė paaiškinti ar patikslinti klausimus, atsižvelgus į pokalbio eigą, gauti papildomą informaciją, užtikrinti, kad į visus klausimus bus atsakyta išsamiai. Kaip pagrindinius trūkumus galima įvardinti tai, kad tiesioginis interviu reikalauja papildomų (ypač laiko) sąnaudų, nes interviuotojas turi asmeniškai susitarti dėl tinkamo laiko ir susitikti su kiekvienu respondentu, be to tiesioginis interviuotojo dalyvavimas gali paveikti respondento atsakymus. Klausimyną pildant raštu internetinėje sistemoje, vyksta visiškai savarankiškas procesas. Respondentas gali pasirinkti jam patogiąusią klausimyno pildymo vietą, laiką ir greitį. Taip pat yra daugiau privatumo, todėl respondentas gali nuoširdžiau atsakinėti į klausimus. Trūkumas yra toks, kad interviuotojas neturi galimybės praplėsti, paaiškinti klausimų, dėl ko respondentas į klausimus gali atsakyti lakoniškiau (Telešienė, 2008; Butkevičienė, 2011; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014).

Interviu duomenys apdoroti ir pateikti naudojant „Microsoft Office Exel 2007“ programą. Tyrimo metu surinkti duomenys apdoroti taikant kokybinių ir kiekybinių duomenų analizės metodus. Atvirų tyrimo klausimų duomenys analizuojami vadovaujantis kokybinės turinio analizės metodu, kurio pagalba identifikuojami inovacijų proceso trikdžiai ir jų valdymo priemonės bei pateikiamas vertinimas ir rekomendacijos. Uždarų klausimų duomenys analizuojami vadovaujantis kiekybine duomenų analize, kurios pagalba nustatomi ekspertų nuomone didžiausi inovacijų proceso trikdžiai, reikšmingiausias jų valdymo priemonės, taip pat įvertinamas savivaldybių administracijų pasirengimas valdyti inovacijų proceso trikdžius.

## **2.3.2 Interviu duomenų analizė**

### **I. Tyrime dalyvavusių ekspertų portretas.**

Tyrime dalyvavusių ekspertų portretą atskleidžia tokie indikatoriai, kaip atstovaujamas sektorius, sąsaja su inovacijų ir inovacijų proceso valdymo problematika bei domėjimosi ar veiklos, susijusios su tiriamu reiškiniu, patirties laikas.

Pabrėžtina, kad daugelis ekspertų, tiek nurodydami atstovaujamą sektorių, tiek įvardindami su tyrimo problematika susijusią veiklą, save priskyrė keliems sektoriams ir kelioms veiklos sritims. Daugiausia, šeši ekspertai, nurodė, kad juos galima įvardinti kaip mokslo įstaigų atstovus, keturi nurodė, kad juos galima įvardinti kaip viešojo (įskaitant ir valdžios) ir du kaip nevyriausybinių sektoriaus atstovus. Nurodant veiklos sritį, susijusią su inovacijų ir inovacijų proceso problematika, daugiausiai ekspertų nurodė, kad jų veikla yra susijusi su moksliniais tyrimais viešojo sektoriaus inovacijų srityje (7 ekspertai), viešojo valdymo politikos formavimu ir/ar įgyvendinimu (6 ekspertai) ir bendradarbiavimu įgyvendinant inovacijų procesus savivaldybėse (5 ekspertai), po keturis – inovacijų politikos formavimu ir/ar įgyvendinimu bei moksliniais tyrimais bendrai inovacijų srityje, o du susiję su vietos savivaldos politikos formavimu ir/ar įgyvendinimu. Daugiausiai ekspertų (4) nurodė, kad veikloje, susijusioje su tyrimo problematika turi nuo 6 iki 10 metų patirtį, trys – nuo 11 iki 20 metų, du – daugiau nei 20 metų, vienas ekspertas

nurodė turintis nuo 1 iki 5 metų patirtį. Ekspertų portretas procentine ir grafine išraiška pateiktas 6 priede.

## II. Ekspertų požiūris į inovacijų proceso įgyvendinimą Lietuvos savivaldybių administracijose.

Siekiant išsiaiškinti ekspertų požiūrį į inovacijų proceso įgyvendinimą Lietuvos savivaldybių administracijose, ekspertų buvo prašoma pateikti inovacijų viešajame sektoriuje sąvoką, nurodyti tikslus, kurių turėtų būti siekiama ir realiai praktikoje yra siekiama diegiant inovacijas viešajame sektoriuje ir savivaldybėse, išskirti svarbiausius realiai Lietuvos savivaldybėse numatytus ir siekiamus inovacijų tikslus.

Apibrėždami viešojo sektoriaus inovacijos sampratą, pusė ekspertų (5 ekspertai) nurodė, kad viešojo sektoriaus inovaciją galima apibrėžti kaip pirmą kartą organizacijoje įdiegtą ir praktiškai pritaikytą idėją, taip pat buvo nurodyta, kad inovacija galima vadinti naujų idėjų sukūrimo ir pavertimo viešąja verte procesą (3 ekspertai) bei naujų ar žymiai pagerintų veiklų, produktų ar paslaugų įtvirtinimą (1 ekspertas). Taigi ekspertai sutiko su dažnai mokslinėje viešojo valdymo literatūroje (Blad ir kt., 2010; Bason, 2014) pateikiama viešojo sektoriaus inovacijų samprata, kuri apima ne tik naujų produktų, paslaugų ar procesų įdiegimą, tačiau ir viešosios vertės sukūrimą. Vienas iš ekspertų pažymėjo, kad nors sąvokai būdingi visi nurodytų apibrėžimų bruožai, tačiau pabrėžė, kad „esminio skirtumo tarp viešo ir privataus sektoriaus inovacijų apibrėžimo nėra“, nes tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje inovacijos gali būti suvokiamos kaip „naujų idėjų, metodų pavertimas naujais produktais, paslaugomis ir procesais“.

Ekspertų įvardintus pagrindinius tikslus, kurių turėtų būti siekiama savivaldybėse įgyvendinant inovacijas galima suskirstyti į tris grupes, kurios apima valdymo, ekonominius ir socialinių problemų sprendimo tikslus (žr. 19 lentelę).

**19 lentelė.** Pagrindiniai tikslai, kurių turėtų būti siekiama įgyvendinant inovacijų procesus savivaldybių administracijose

Tikslų grupė	Tikslai
Valdymo tikslai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efektyvumas ir veiksmingumas;</li> <li>• valdymo kokybė;</li> <li>• valdymo atvirumas, skaidrumas ir viešumas;</li> <li>• viešųjų paslaugų administravimo gerinimas;</li> <li>• strateginių sprendimų paieška;</li> <li>• veiklos operatyvumas;</li> <li>• gyventojų įtraukimas į valdymo procesus;</li> <li>• naujų technologijų diegimas.</li> </ul>
Ekonominiai tikslai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• darbo vietų kūrimas;</li> <li>• naujų verslų kūrimas;</li> <li>• ekonomikos augimas.</li> </ul>
Socialiniai tikslai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viešųjų paslaugų tobulinimas, efektyvumas, kokybė, plėtra;</li> <li>• gyvenimo kokybės gerinimas – taip pat dažnai ekspertų įvardijamas tikslas;</li> <li>• viešųjų erdvių gerinimas.</li> </ul>

*Šaltinis:* parengta autorės.

Dažniausiai ekspertai nurodė tokius su valdymu susijusius tikslus kaip valdymo efektyvumas ir veiksmingumas (taip pat ir racionalus išteklių naudojimas) bei valdymo kokybė. Tuo tarpu dažniausiai nurodyti socialiniai tikslai yra susiję su viešųjų paslaugų, kurias teikia tokios įstaigos kaip darželiai, mokyklos, senelių prieglaudos ir t.t., tobulinimu, efektyvumu, kokybe, socialinių paslaugų plėtra bei gyvenimo kokybės gerinimu.

Inovacijų švieslentėje 2013 (Scoreboard, 2013) pabrėžiama, kad viešojo sektoriaus organizacijos dažnai užsibrėžia ir inovacijomis įgyvendina tikslus, kurie nesprenžia esminių viešojo valdymo problemų. Ekspertų buvo paprašyta įvardinti kelis, jų manymu, pagrindinius tikslus, kurių realiai siekia Lietuvos savivaldybės, diegdamos inovacijas. Ekspertai nurodė, kad diegdamos inovacijas, savivaldybės dažniausiai siekia didinti veiklos efektyvumą (7 ekspertai), reaguoti į piliečių poreikius ir reikalavimus (6 ekspertai) ar didinti veiklos skaidrumą ir atvirumą (5 ekspertai). Tuo tarpu tokiems tikslams, kaip vidaus ir išorės bendradarbiavimo skatinimas, reagavimas į globalizacijos iššūkius ar informacijos sklaidos ir komunikavimo gerinimas, ekspertų manymu, savivaldybėse skiriama mažiau dėmesio.

Tarp tikslų, kurių turėtų būti siekiama ir realiai Lietuvos savivaldybių inovacijomis siekiamų tikslų esminio skirtumo neišvengė du ekspertai. Kiti ekspertai išskyrė, kad Lietuvos savivaldybėse realiai yra siekiama „tobulesnių procesų“, „visapusiškai efektyvesnės veiklos“, norima „sumažinti sprendimų priėmimų laiką“, „atnaujinti informacinių technologijų infrastruktūrą“, „teikti kiek įmanoma daugiau paslaugų elektroninėmis priemonėmis“ ar „gerinti įstaigų įvaizdį“. Nurodoma, kad „didžiausias dėmesys savivaldybėse yra skiriamas sprendimų paieškai vykdant kasdienes nustatytas funkcijas, tuo tarpu nepaliekama erdvės inovatyviems ir racionaliems perspektyviniams planams kurti“. Taip pat pabrėžiama, kad „savivaldoje diegiant inovacijas, iš esmės yra dirbama daugiau dėl socialinių problemų sprendimo“. Dėmesys dažniausiai kreipiamas ne „ekonominiams tikslams siekti, o socialinėms paslaugoms teikti“. Atnaujinant infrastruktūrą, gerinant paslaugų prieinamumą, patogumą, yra „pasiekiamas greitesnis rezultatas ir užsitikrinamas didesnės dalies rinkėjų palankumas“, tačiau neužtikrinama „ilgalaikė ekonominė plėtra, pvz., investicijų skatinimo, verslo, naujų darbo vietų kūrimo ir pan.“. Ekspertų teigimu, šiuo metu savivaldybėse įgyvendinamos inovacijos yra skirtos „daugiau įvaizdžiui“ ir „rinkėjų palankumui“ užsitikrinti, bet ne „esminėms problemoms spręsti“. Apibendrinant galima teigti, kad ekspertų nuomone, Lietuvos savivaldybėse įgyvendinant inovacijų procesus, iš esmės daugiau dėmesio turėtų būti skiriama mokslininkų vis dažniau įvardijamų (Pollit, Bouckaert, 2003; Duranni, 2008; Agolla, Van Lill, 2013; Bason, 2014) globalizacijos, demografinių pokyčių kaitos sąlygojamų problemų ilgalaikiam sprendimui.

### III. Inovacijų proceso trikdžiai.

Siekiant identifikuoti inovacijų proceso trikdžius, ekspertų buvo prašoma įvardinti inovacijų procese galinčius iškilti vidaus ir išorės aplinkoje susiformavusius trikdžius, taip pat, nurodyti jų nuomone, didžiausius trikdžius.

Ekspertų įvardinti savivaldybių administracijose inovacijų procesus stabdantys vidaus ir išorės trikdžiai apibendrinti, sugrupuoti ir pateikti 20 lentelėje. Trikdžiai, atsižvelgus į aplinką, kurios sąlygų jie yra veikiami, skirstomi į atsirandančius įstaigos vidaus, politinėje, teisinėje ir bendradarbiavimo aplinkoje. Vidaus aplinka skirstoma į su finansavimu, strategija, įstaigos valdymo struktūra, inovacijų kultūra ir nematerialiais ištekliais

susijusias aplinkos sąlygas. Dažniausiai ekspertų įvardinti trikdžiai lentelėje pavaizduoti paryškintu šriftu.

**20 lentelė.** Ekspertų įvardinti vidaus ir išorės trikdžiai, atsirandantys savivaldybių administracijoms įgyvendinant inovacijų procesus

Inovacijų proceso trikdžiai savivaldybių administracijose			
Aplinka		Trikdžiai	
Vidaus trikdžiai	Įstaigos vidaus aplinka	Finansavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>finansinių išteklių trūkumas;</b></li> <li>• į investicijas nukreiptų veiksmų nedarymas;</li> </ul>
		Strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovacijų strategijos nebuvimas;</li> <li>• globalaus mąstymo trūkumas;</li> <li>• nesugebėjimas prisitaikyti prie globalizacijos iššūkių;</li> </ul>
		Įstaigos valdymo struktūra, inovacijų kultūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atsakingų asmenų ar struktūros trūkumas;</li> <li>• nepakankamas vadovų palaikymas diegiant inovacijas;</li> <li>• <b>sustabarėjimas, rutina, nenoras nieko keisti;</b></li> <li>• <b>baimė rizikuoti;</b></li> </ul>
		Nematerialūs ištekiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>personalo kompetencijos trūkumas inovacijų proceso valdymo srityje;</b></li> <li>• kūrybingumo stoka;</li> <li>• motyvacinės sistemos diegti naujoves nebuvimas;</li> <li>• žinių ir informacijos stoka.</li> </ul>
Išorės trikdžiai	Politinė aplinka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>politikos nenuoseklumas, nestabilumas;</b></li> <li>• žema vietos politikų su inovacijomis susijusi kompetencija ir lyderystė;</li> <li>• politikų iniciatyvos ir palaikymo stoka;</li> <li>• politikų kišimasis.</li> </ul>	
	Teisinė aplinka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>centrinio lygmens metodinio vadovavimo priemonių stoka;</b></li> <li>• imperatyvi teisinė aplinka;</li> <li>• per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas;</li> <li>• nepalankios (inovacijų atžvilgiu) ES lėšų skyrimo taisyklės;</li> <li>• korupcija.</li> </ul>	
	Bendradarbiavimo aplinka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visuomenės kritika;</li> <li>• demografiniai pokyčiai;</li> <li>• nesugebėjimas bendradarbiauti;</li> <li>• tinklaveikos nebuvimas.</li> </ul>	

Šaltinis: parengta autorės.

Tarp ekspertų nurodytų *vidaus trikdžių*, dažniausiai (po 4 kartus) paminėti tokie trikdžiai, kaip vadovų bei personalo sustabarėjimas, nenoras nieko keisti, organizacijos rutina bei su inovacijų proceso valdymu ir įgyvendinimu susijusios personalo kompetencijos

stoka. Kaip trikdys yra nurodomas ir finansinių išteklių trūkumas, tačiau pasak ekspertų, „savivaldybių skundimasis pinigų stygiumi dažnai yra tik savęs pateisinimas, nes pinigų kiekis visoms savivaldybėms yra baigtinis ir jos visos yra tokioje pačioje padėtyje“. Pabrėžtina, kad su finansavimu susiję trikdžiai kaip vieni esminių yra išskiriami Inovacijų suvestinėje 2010 (Innobarometer, 2011) bei Inovacijų švieslentėje (Scoreboard, 2013).

Kaip inovacijų proceso trikdį ekspertai nurodo ir ES lygmens tyrimuose (Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013) išskiriamą rizikos baimę. Įvardijama, kad šis trikdys yra susijęs tiek su vadovų, tiek su personalo baimė „išeiti už ribų“, „prarasti tai, ką turi“. Pabrėžiama, kad „inovacijų veikla dažnai yra susijusi su nesėkmės rizika, kuri viešojo sektoriaus organizacijose nėra toleruojama. Tai reiškia, kad už nepavykusius bandymus dažnai numatomos ir skiriamos nuobaudos, o už nieko nedarymą, ir taip išvengiamas klaidas, galima sulaukti paaukštinimo pareigose ir pan.“.

Ekspertai išskiria ir kūrybingumo („fantazijos“) stoką, inovacijų strategijos nebuvimą, nepakankamą vadovų palaikymą diegiant inovacijas, motyvacinės sistemos ir atsakingų asmenų ar struktūros nebuvimą, žmogiškųjų išteklių trūkumą, į investicijas nukreiptų veiksmų nedarymą, žinių ir informacijos stoką. Ekspertų nuomone, šiuolaikinės centrinės ir vietos valdžios organizacijos nesugeba prisitaikyti prie dažnai besikeičiančių globalizacijos iššūkių, „t.y. ateinančio naujo kapitalo, pinigų judėjimo, laisvosios rinkos, emigracijos/ imigracijos ir pan.“, be to, viešojo sektoriaus, ir ypač vietos problema, yra tame, kad organizacijoms trūksta „lokalaus veikimo, tačiau globalaus mąstymo“, kuomet neapsiribojama vien tik savivaldybės finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais, tikslais ar idėjomis.

Įvardindami *išorės trikdžius*, ekspertai nurodė su politine aplinka susijusius inovacijų procesui įtaką darančius neigiamus veiksnius. Pirmiausia buvo nurodytas politikos neuoseklumas ir nestabilumas, taip pat metodinio vadovavimo ir priemonių trūkumas. Išskirti ir tokie trikdžiai, kaip politikų iniciatyvos ir palaikymo stoka, žema vietos politikų kompetencija ir lyderystė, politikų kišimasis į administracijos veiklą. Ekspertų nuomone, „inovacijų procesas dažnai gali užtrukti kelis kartus ilgiau nei politikų kadencijos savivaldybių tarybose“. Paprastai „inovacijų procesas neduoda greito rezultato“, todėl politikai, „bijodami nesulaukti reikiamo efekto, t.y. rinkėjų įvertinimo“, ne visada yra linkę inicijuoti ir palaikyti ilgalaikes inovacijas. Taigi, pasak ekspertų, „noras įtikti rinkėjams yra trumpalaikių inovacijų varomoji jėga“, tuo tarpu „per dažnai vykstantys rinkimai yra ilgalaikių ir esminį poveikį galinčių atnešti inovacijų trikdys“. Be to, nors „politinė valia yra inovacijas skatinantis veiksnys, tačiau politinės valdžios „spaudimas“ savivaldybės administracijai, ypač prieš rinkimus, siekiant pasirodyti „aktyviai veikiančiais“ taip pat gali būti „demotyvuojantis ir inovacijų procesus trikdančias veiksnys“.

Ekspertai išskyrė ir su inovacijų teisine aplinka susijusius trikdžius, kaip imperatyvus, griežtas, dažnai keičiamas teisinis reguliavimas, nepalankios (inovacijų atžvilgiu) ES lėšų skyrimo taisyklės, nes „nepavykus inovacijai ar jos daliai, tenka grąžinti ES lėšas“. Kartu ekspertai pabrėžia, kad teisinė aplinka inovacijų proceso trikdžiu gali būti tik iš dalies, nes teisinio reglamentavimo pokyčius „galima numatyti iš anksto“, be to „teisė reguliuoja vidaus procesus, tačiau iniciatyvos, pvz., bendrauti su užsieniu, verslu ir pan., ji nedraudžia“. Teisės aktų atžvilgiu „visoms savivaldybėms yra sudarytos vienodos sąlygos“, tačiau vienos bando imtis iniciatyvos, o kitos veikia mažai. Taigi, pasak ekspertų „nėra blogų teisės aktų, yra nesugebėjimas prisitaikyti“.

Ekspertų nuomone, taip pat galima išskirti tokius išorės trikdžius, kaip visuomenės kritikos baimė, demografiniai pokyčiai, t.y. „gyventojų, mokančių mokesčius mažėjimas“, nesugebėjimas bendradarbiauti, jungtis, nenoras dalintis, ir dėl to klasterizacijos bei tinklaveikos nebuvimas“. Kaip inovacijų proceso trikdį ekspertai taip įvardija ir savivaldybių lygmenyje galinčią atsirasti korupciją. Vadovaujantis „Transparency International“ skelbiamo Korupcijos suvokimo indekso duomenimis, 2014 m. Lietuvai skirti 58 balai iš 100 galimų (kuo aukštesnis balas, tuo šalis korupcijos atžvilgiu yra skaidresnė) ir 39 vieta 175 šalių sąraše, kuriose suvokimas apie valstybėje paplitusią korupciją yra mažiausias (Dėl korupcijos suvokimo indekso 2014, 2014).

Siekiant nustatyti *didžiausius inovacijų proceso trikdžius*, ekspertų buvo prašoma įvardinti, jų manymu, didžiausius vidaus ir išorės trikdžius. Dažniausiai ekspertai įvardijo nenorą ar baimę rizikuoti (7 ekspertai), personalo kompetencijos stoką (7 ekspertai), vadovybės pritarimo inovatyvioms idėjoms stoką (6 ekspertai), tikslų neaiškumą ir inovacijų strategijų nebuvimą (4 ekspertai), nelanksčią biurokratinę struktūrą (4 ekspertai) bei personalo nepritarimą ar pasipriešinimą inovacijų procesams (3 ekspertai). Kaip didžiausi išorės trikdžiai dažniausiai ekspertų buvo įvardintas politikų nepritarimas ar paramos trūkumas (6 ekspertai), tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka (6 ekspertai), dažna politikų nuomonių kaita ar politikos nenuoseklumas (6 ekspertai), sunkumai derinant skirtingų socialinių grupių interesus (5 ekspertai) bei žiniasklaidos kritika (4 ekspertai).

Vertinant gautus rezultatus, galima teigti, kad ekspertų įvardinti pagrindiniai Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų procesams būdingi vidaus ir išorės trikdžiai iš esmės sutampa su mokslinėje literatūroje analizuojamais (Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2003; Bhatta, 2003; Tan, 2004; Hamson, 2004; Thom, Ritz, 2004; Page, 2005; Robins, 2006; Borins, 2006; McNabb, 2009; Osborne, Brown, 2011; Bason, 2014) ir Inovacijų suvestinėje 2010 (Innobarometer, 2011) bei Inovacijų švieslentėje 2013 (Scoreboard, 2013) išskiriamais trikdžiais, iš kurie dažniausiai siejami su įstaigos inovacijų kultūra, profesionalumo lygiu, strateginiu planavimu, politine, teisine ar bendradarbiavimo aplinka.

#### **IV. Inovacijų proceso trikdžių valdymo priemonės.**

Siekiant identifikuoti inovacijų proceso trikdžius mažinančias/naikinančias priemones ir metodus, ekspertų buvo prašoma atsakyti į klausimus, susijusius su viešojo sektoriaus trikdžių valdymo specifika lyginant su privačiu sektoriumi bei centriniu lygmeniu, įvertinti savivaldybių administracijų pasirengimą valdyti trikdžius, įvardinti metodus ar veiksmus, padedančius valdyti inovacijų proceso trikdžius bei nurodyti svarbiausias vidaus ir išorės trikdžių valdymo priemones.

Mokslinėje literatūroje (Bhatta, 2003; Moore, 2005; Hartley, 2005; Isaksen, Tidd, 2006; Bland ir kt., 2010; Thenint, 2010; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014) pabrėžiama, kad įgyvendinant inovacijų procesus būtina atsižvelgti į viešojo sektoriaus specifiką, todėl išskirti ekspertų manymu esminiai viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo ypatumai lyginant su privačiu sektoriumi, o akcentuojant savivaldybių požymius, nurodyti skirtumai su centrinio lygmens inovacijų proceso valdymu (žr. 21 lentelę).



## 21 lentelė. Inovacijų proceso valdymo specifika

Inovacijų proceso valdymo specifika	
Viešojo sektoriaus požymiai, lyginant su privačiuoju	Savivaldybių institucijų/įstaigų požymiai, lyginant su centriniu lygmeniu
Teisinis reguliavimas (administracinės teisės normų imperatyvus pobūdis);	Mažesni finansiniai ištekliai;
Biurokratinis nelankstumas;	Mažesnė valdančiojo personalo kaita;
Riboti finansiniai ištekliai;	Mažesnis imlumas naujovėms;
Inovacijų proceso valdymo kompetencijos stoka;	Didesnis priešinimasis inovacijoms;
Atsakomybės nepaskirstymas inovacijų procese;	Žemesnė personalo kompetencija;
Politikų vaidmuo;	Didesnis vietos politikų vaidmuo;
Gyventojų įtaka;	Didesnė vietos gyventojų įtaka;
Žiniasklaidos dėmesys;	Ryškiau matoma asmeninė atsakomybė;
Inovacijų rezultatai.	Rečiau vykstantys inovacijų procesai;
	Inovacijos novatoriškos tik vietos lygmeniu.

Šaltinis: parengta autorės.

Viešojo sektoriaus inovacijų proceso *valdymą lyginant su privačiu sektoriumi*, nurodyta, kad didžiausia viešojo sektoriaus specifika yra tame, kad viešojo sektoriaus organizacijų veiklą didžiąja dalimi reguliuoja administracinės teisės normos, kurios dažnai yra imperatyvios, o kartais, netgi perteklinės. Pirmiausia pažymėtina, kad „viešojo sektoriaus veiklų sąrašas dažnai yra baigtinis“, tai reiškia, kad organizacijos negali imtis vienu ar kitu veiksmu, jeigu to neleidžia teisės aktai. Be kita ko, „administracinės teisės normos dažnai nustato nereikalingus veiksmus, procedūras ar dokumentacijos reikalavimus, dėl kurių laikymosi inovacijų procesai viešajame sektoriuje tampa brangesni“. Pavyzdžiui, „privatčiame sektoriuje dažnai galioja ir vadinami žodiniai įsakymai, tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijose sprendimai yra priimami ir įforminami pagal konkrečiai nustatytas procedūras bei formas. Kiekvienas toks veiksmas reikalauja papildomų laiko ir finansinių sąnaudų“. Su administracinės teisės normų taikymu susijęs ir kitas viešojo sektoriaus organizacijose išskiriamas požymis – biurokratinis nelankstumas, kuris pasireiškia tuo, kad netgi tose veiklose, kurias reguliuoja dispozityvios (leidžiančios pasirinkti veiklos formas/būdus) teisės normos, yra veikiama pernelyg formaliai. Todėl, lyginant su privačiu sektoriumi, viešojo sektoriaus organizacijos inovacijų procesuose „ne taip greitai reaguoja į pokyčius, ir gali ar nori diegti inovacijas“.

Ekspertai nurodo, kad viešojo sektoriaus organizacijos turi tenkintis ribotu biudžetu, personalas pasižymi mažesne inovacijų valdymo kompetencija, nėra tiksliai paskirstytos atsakomybės už inovacijų procesus. Be to, organizacijų veiklai didesnę įtaką turi politikų vaidmuo, ypač tuomet, kai politikai bando „trikdyti, o ne skatinti inovacijų proceso eigą“.

Įtakos turi ir gyventojai, kurie dažnai yra „nepasiruošę ir nelinkę suprasti bei priimti inovacijas“. Viešojo sektoriaus inovacijų procesai, ypač klaidos ir nesėkmės, taip pat sulaukia didesnio ir nuolatinio žiniasklaidos dėmesio bei kritikos. Pabrėžiama ir tai, kad viešojo sektoriaus inovacijos paprastai pasižymi „nekomercine orientacija“. Privačiame sektoriuje įdiegtos inovacijos „grįžta pelnu ir konkurenciniu pranašumu“, tuo tarpu viešajame sektoriuje – „gyventojų pasitenkinimu“ bei „politikų įvertinimu rinkimuose“.

Vertinant ekspertų nurodytus ypatumus, galima teigti, kad įvardinti viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo požymiai daugiausiai yra susiję su viešojo ir privataus sektoriaus teikiamų paslaugų ar produktų ir siekiamų rezultatų skirtumais bei administracinių normų sąlygotą aplinkybių specifika.

Išskirdami savivaldybių institucijų ir įstaigų inovacijų valdymo ypatumus, lyginant su centrinio lygmens institucijomis ar įstaigomis, ekspertai pažymėjo, kad „daug esminių ir ryškių skirtumų nėra“ ir „stagnaciniai procesai yra būdingi visiems valdžios lygiams“. Tačiau pastebima, kad inovacijų proceso „finansavimo galimybės savivaldos lygmenyje yra mažesnės“. Be to, valstybiniame sektoriuje yra „didesnė valdančiojo personalo kaita, dėl ko valstybinis sektorius, yra imlesnis naujovėms“. Tuo tarpu savivaldybėse „vyrauja didesnis pasipriešinimas inovacijoms“, pavyzdžiui „iš centrinės valdžios dažnai ateina gana daug naujovių, kaip elektroninių paslaugų reikalavimai, paslaugų spektro plėtimas ir pan., tačiau savivaldybės nerodo didelės iniciatyvos ir nenori jų priimti“. Pasak ekspertų, „šiuo metu daugelis inovatyvių idėjų kyla iš viršaus, t.y. centrinės valdžios“.

Ekspertų teigimu, savivaldybių įstaigų „personalas pasižymi žemesne kompetencija inovacijų valdymo srityje“, be to yra „didelis vietos politikų ir ypač vadovų vaidmuo“. Išskirtina ir tai, kad „savivaldos institucijos labiau tiesiogiai komunikuoja su gyventojais, todėl inovacijų projekto vykdymas turi turėti platų vietos bendruomenės palaikymą“. Visuomenė, pasak ekspertų, iš savivaldos institucijų „laukia greitesnio poveikio, kurį esant ribotiems resursams bei didesniems suvaržymams, vietos lygmenyje pasiekti yra sunkiau“. Ekspertų nuomone, „centriniame lygmenyje nepavykus inovacijų procesams, yra lengviau „pasislėpti“ po kolektyvine atsakomybe“, o „asmeninė inovacijų „grąža“, dėl kurios „apsimokėtų“ rizikuoti diegiant inovacijas, savivaldos lygmenyje yra mažesnė“. Tai reiškia, kad savivaldos lygmens subjektai yra labiau pažeidžiami (atsakomybės, karjeros, kritikos atžvilgiu) nepavykus inovacijų procesams, todėl yra mažiau linkę imtis iniciatyvos ir rizikuoti. Dėl tos priežasties, pasak ekspertų, savivaldybių įstaigose „inovacijų procesai vyksta rečiau, gali būti netgi imituojami, be to, dažniausiai jie yra novatoriški tik vietos lygmeniu“. Tačiau, nepaisant minėtų požymių, ekspertai taip pat pabrėžia, kad savivaldybių administracijos dėl paprastesnės struktūros „gali (jei tik norėtų) žymiai greičiau reaguoti bei diegti inovacijas nei centrinio lygmens įstaigos“.

Vertinant ekspertų teiginius, pabrėžtina tai, kad esminiai inovacijų proceso valdymo skirtumai tarp vietos ir centrinio lygmens institucijų ir įstaigų yra daugiausiai susiję su finansinių ir žmogiškųjų išteklių dydžiu bei visuomenės įtakos sąlygojamomis aplinkybėmis.

Analizuojant *valdymo priemones, kurių pagalba būtų galima sumažinti ar panaikinti inovacijų proceso trikdžius*, visos ekspertų įvardintos priemonės sugrupuotos į vidaus valdymo, politines bei bendradarbiavimo priemones (žr. 22 lentelę). Dažniausiai ekspertų įvardintos priemonės lentelėje pateiktos paryškintu tekstu.

22 lentelė. Ekspertų įvardintos priemonės, padedančios sumažinti ar panaikinti inovacijų proceso trikdžius

Priemonių grupės		Įvardintos priemonės
Vidaus valdymo priemonės	Finansavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specialaus biudžeto sudarymas, finansavimas;</li> </ul>
	Strategija, valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>aiški, ilgalaikė inovacijų strategija;</b></li> <li>• <b>atsakingas inovacijų proceso valdymas;</b></li> <li>• vadovų lyderystė;</li> <li>• asmeninė atsakomybė;</li> </ul>
	Įstaigos valdymo struktūra, inovacijų kultūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specialaus skyriaus/pareigybės sukūrimas;</li> <li>• teigiamo požiūrio į naujoves formavimas;</li> <li>• „protinga klaidų tolerancija“;</li> </ul>
	Nematerialūs ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>personalo kompetencijos valdyti inovacijų procesus didinimas, mokymas;</b></li> <li>• <b>personalo motyvavimo už inovacijų procesų įgyvendinimą sistema;</b></li> <li>• kompetencijų centrų, aptarnaujančių savivaldybių administracijas, kūrimas.</li> </ul>
Politinės ir teisinės priemonės		<ul style="list-style-type: none"> <li>• politikų kompetencijos, susijusios su inovacijomis viešajame sektoriuje, didinimas;</li> <li>• dialogas tarp politikų ir administracijos;</li> <li>• stabilus politinis dėmesys;</li> <li>• inovacijų procesų depolitizavimas;</li> <li>• administracinių normų lankstumo didinimas;</li> <li>• perteklinių normų peržiūrėjimas ir panaikinimas;</li> <li>• kova su korupcija.</li> </ul>
Bendradarbiavimo priemonės		<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarpsektorinė integracija;</li> <li>• verslo ir bendruomenių rėmimo fondų kūrimas;</li> <li>• <b>gyventojų bendruomenių ir verslo įtraukimas;</b></li> <li>• kaimyninių savivaldybių bendradarbiavimas;</li> <li>• užsienio partnerių paieška;</li> <li>• skaidrumas ir atvirumas;</li> <li>• <b>inovacijų proceso eigos ir rezultatų komunikavimas žiniasklaidai, visuomenei.</b></li> </ul>

Šaltinis: parengta autorės.

Ekspertų nuomone, įveikti savivaldybės administracijų vidaus struktūroje išskylančius trikdžius, gali padėti tokios organizacijų vidaus valdymo priemonės, kaip personalo bei politikų kompetencijos, susijusios su inovacijų procesais, kėlimas, mokymo bei motyvacinės sistemos diegimas, atsakingas inovacijų valdymas („procesinis ir projektinis požiūris“), aiškios ir ilgalaikės inovacijų strategijos bei jos įgyvendinimo priemonių rengimas. Ekspertai nurodė, kad būtina įsteigti specialią pareigybę, ar net skyrių, kuriems būtų su-

teikti aiškūs, su inovacijų procesu susiję įgaliojimai, bei numatyta atsakomybė. Svarbu, kad „už inovacijas atsakingas skyrius ar asmuo turėtų tam tikrą atskirą biudžetą (nors ir simbolinį), kuriuo galėtų laisviau disponuoti“.

Ekspertai nurodo, kad ypač svarbu kurti organizacijos inovacijų kultūrą, t.y. formuoti teigiamą įstaigos narių požiūrį į naujoves, toleruoti galimas klaidas, numatyti tam tikras „nesėkmių ribas“. Taip pat, būtina siekti vadovaujančių asmenų lyderystės, numatyti didesnę asmeninę atsakomybę, susijusią tiek su teigiamų, tiek su neigiamų sankcijų taikymu, bei kurti kompetencijų centrus, kurie aptarnautų savivaldybių administracijas ir teiktų joms reikalingas, su inovacijų procesu susijusias, paslaugas.

Prie politinių ir teisinių inovacijų proceso trikdžių valdymo priemonių ekspertai nurodė viešojo valdymo depolitizavimo būtinybę, stabilaus politikų dėmesio inovacijoms bei inovatyviems procesams siekimą, politinės valios stiprinimą, dialogo tarp politikų ir administracijos skatinimą, administracinių normų lankstumo didinimą, perteklinių administracinių normų naikinimą. Kalbant apie palankios inovacijų procesams politinės aplinkos sudarymą, pirmiausia siūloma dialogo, bendradarbiavimo pagalba išnaudoti politikų turimą potencialą ir pritarimą, tačiau kartu nesudaryti sąlygų inovacijų procesus veikti neadekvačioms politinėms ambicijoms.

Ekspertai pabrėžia ir kovos su korupcija, kaip priemonės, užkertančios kelią piktnaudžiavimui ir biurokratizmui, reikšmę. Šią priemonę galima priskirti ir prie vidaus ir bendradarbiavimo aplinkos, tačiau vadovaujantis, tuo, kad antikorupcinių priemonių numatymas pirmiausiai yra siejamas su politine valia ir priimtų sprendimų įgyvendinimu, kova su korupcija šiame tyrime yra priskiriama prie politinių ir teisinių priemonių.

Išskirdami su bendradarbiavimu susijusias priemones, ekspertai pirmiausia pabrėžia gyventojų bendruomenių ir verslo įtraukimo į inovacijų procesus svarbą, taip pat inovacijų komunikavimą žiniasklaidoje, gyventojų supažindinimą su inovacijų planais bei inovacijų proceso eiga, veiklos skaidrumą ir atvirumą. Ekspertų nuomone, savivaldybių įstaigoms yra svarbu bendradarbiauti su kitais subjektais (verslu, centrine valdžia, nevyriausybinėmis organizacijomis). Siekiant konkuruoti, pritraukiant vietas ir užsienio investuotojus, naujus gyventojus, siūloma „jungtis kaimyninėms savivaldybėms (pvz., klasterių pagalba) ir tokiu būdu išnaudoti savo skirtingus pranašumus“. Skatinant visuomenės aktyvumą įsitraukti į inovacijų procesus, taip pat galima inicijuoti „verslo ir bendruomenių rėmimo fondų“ kūrimą.

Nurodydami *reikšmingiausias inovacijų proceso trikdžių valdymo priemones* vidaus aplinkoje, ekspertai dažniausiai išskyrė organizacijos narių suvokimo apie inovacijų poreikį bei būtinumą formavimą (5 ekspertai), taip pat inovacijų procesams papildomo finansavimo užtikrinimą (4 ekspertai), strateginį inovacijų proceso planavimą (4 ekspertai), personalo motyvavimo priemonių taikymą (4 ekspertai) bei inovacijų proceso kontroliavimą ir atsakomybės nustatymą (3 ekspertai). Tuo tarpu išorės aplinkoje dažniausiai nurodyta tarpsektorinio bendradarbiavimo ir partnerystės svarba (7 ekspertai), gyventojų (5 ekspertai) ir politikų (4 ekspertai) įtraukimas į inovacijų proceso eigą bei naujų informacinių technologijų naudojimas (4 ekspertai).

Lietuvos savivaldybių administracijų pasirengimą ir gebėjimą valdyti inovacijų procesus bei įveikti iškilusius trikdžius balais įvertino septyni ekspertai. Keturi ekspertai įvertino „vidutiniškai“, t.y. 3 balais, du – „blogai“ (2 balais) ir vienas – „labai blogai“ (1 balu). Nei vienas ekspertas nenurodė pasirengimą vertinantys „gerai“ (5 balais) ir „labai gerai“

(5 balais). Bendras ekspertų įvertinimo vidurkis yra 2,43 balo (iš 5 balų). Vėliau tyrime šis vertinimas lyginamas su savivaldybių administracijų vadovaujančių asmenų ir kitų tarnautojų vertinimu.

Apibendrinant ekspertų teiginius, galima daryti išvadą, kad įvardinti inovacijų proceso trikdžiai ir siūlomos trikdžių valdymo priemonės iš esmės sutampa su disertacijos teorinėje dalyje išskirtais esminiais aspektais. Pabrėžtina, kad Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų procesų trikdžiai ir jų valdymo priemonės ekspertų dažniausiai yra siejamos su vidaus valdymo (kaip finansavimas, strategija, valdymo struktūra, inovacijų klimatas, ne-materialūs išteklių), politinės, teisinės ir bendradarbiavimo aplinkos sąlygomis.

## 2.4 Inovacijų proceso trikdžių valdymo aplinka Lietuvos savivaldybių administracijose

### 2.4.1 Apklausoje metodo pagrindimas ir tyrimo metodika

Siekiant nustatyti Lietuvos savivaldybių administracijose įgyvendinamų inovacijų procesų trikdžius ir įvertinti inovacijų proceso aplinką „iš organizacijos vidaus“, tyrime buvo pasirinkta atlikti savivaldybių administracijų valstybės tarnautojų apklausą. Apklausa – duomenų rinkimo technika, kai respondentai raštu ar žodžiu atsakinėja į pateiktus klausimus (Butkevičienė, 2011). Apklausa atliekama iš anksto parengiant ir respondentams pateikiant klausimynus, kurių turinys atspindi tyrimo kontekstą ir atsako į tyrimo iškelto probleminius klausimus (Žydžiūnaitė, 2011). Apklausoje metodas pasirinktas todėl, kad tai vienas dažniausiai taikomų ir populiariausių duomenų rinkimo metodų, kurio metu surenkami duomenys apie faktus (elgesį, charakteristikas) bei subjektyvūs duomenys (vyraujančios sampratos, nuostatos, vertybės, požiūriai, vertinimai ir pan.) (Butkevičienė, 2011; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Apklausoje pagalba siekiama atskleisti tyrime dalyvavusių savivaldybių valstybės tarnautojų nuostatas ir požiūrį į savivaldybių administracijose vykstančius inovacijų procesus, atsirandančius trikdžius bei įstaigoje vyraujančias inovacijų proceso aplinkos sąlygas. Suvokiant, kad inovacijų procesus gali veikti platus suinteresuotų asmenų ratas (pvz., politikai, verslo, NVO atstovai, visuomenė ir t.t.), suinteresuotųjų požiūriai į inovacijų procesus gali būti vertinami kaip perspektyvios būsimų tyrimų kryptys.

Tyrimo *tikslas* – nustatyti inovacijų proceso trikdžius ir įvertinti inovacijų proceso aplinką tyrime dalyvavusių savivaldybių administracijose.

#### *Tyrimo uždaviniai:*

1. Nustatyti savivaldybėse diegiamų inovacijų rūšis ir inovacijų proceso įgyvendinimo tendencijas tyrime dalyvavusiose savivaldybėse.
2. Identifikuoti dažniausiai įvardijamus inovacijų proceso trikdžius ir jų valdymo priemones savivaldybių administracijose.
3. Įvertinti inovacijų proceso aplinką Lietuvos savivaldybių administracijose.

*Tyrimo objektas* – inovacijų proceso trikdžiai ir inovacijų proceso aplinka.

*Tyrimo atlikimo laikotarpis:* 2015 m. balandžio – birželio mėn.

*Tyrimo strategija.* Apklausa vykdyta siekiant nustatyti savivaldybėse diegiamų inovacijų rūšis ir inovacijų proceso įgyvendinimo tendencijas savivaldybėse bei identifikuoti

dažniausiai įvardijamus inovacijų proceso trikdžius ir jų valdymo priemones savivaldybių administracijose.

Būdas – elektroninė apklausa sistemoje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Respondentams el. paštu buvo siunčiama nuoroda į apklausos anketą. Apklausos anketą (žr. 7 priedą) sudaro įvadinė dalis (kreipimasis į respondentus), su anketos pildymu susijusi informacija bei keturiasdešimt vienas uždaras ir pusiau uždaras klausimas. Naudojamos tokios klausimų formos: klausimai su pasirinkimu iš atsakymų alternatyvų sąrašo, vertinimo skalė, verbaliųjų klausimų skalė, Likerto skalė.

Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų socialinį portretą atskleidžiantys klausimai formuluoti vadovaujantis bendromis apklausų anketų klausimų sudarymo rekomendacijomis (Tidikis, 2003; Butkevičienė, 2011; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014) bei vadovaujantis teisės aktų nuostatomis. Tyrime dalyvavusio tarnautojo atstovaujamą savivaldybę bei tyrimo objektą atskleidžiantys klausimai daugiausiai formuluoti vadovaujantis teorinio trikdžių valdymo modelio struktūriniais elementais ir jų sąveika (žr. 1.5.1 poskyrį). Kai kurių klausimų formuluotės papildytos ar pakoreguotos atsižvelgiant į tam tikrus antrinių duomenų, strateginių dokumentų, teisės aktų analizės bei ekspertų tyrimo metu išskirtus aspektus (žr. 2.1, 2.2 ir 2.3 skyrius). Formuluojant anketos klausimus, taip pat atsižvelgta į Inovacijų suvestinėje 2010 (Innobarometer, 2011) bei Europos viešojo sektoriaus švietimo 2013 (Scoreboard, 2013) nustatytus indikatorius bei pateiktus tyrimo klausimus. Išskirtos penkios tyrimo klausimų grupės, kuriomis siekiama apibrėžti tyrime dalyvavusių respondentų socialinį portretą, apibūdinti jo atstovaujamą savivaldybę, išsiaiškinti inovacijų sampratą ir proceso įgyvendinimo tendencijas, identifikuoti inovacijų proceso trikdžius ir jų valdymo priemones bei įvertinti inovacijų proceso trikdžių valdymo aplinką savivaldybių administracijose. Kiekvienoje klausimų grupėje išskirti tyrimo indikatoriai, klausimų moksliniai šaltiniai ir duomenų analizės metodai nurodyti 23 lentelėje. Klausimyno patikimumas įvertintas paskaičiuojant klausimų suderinamumo Kronbacho a koeficientą (mažiausia a reikšme laikoma 0,7 (Gaižauskaite, Mikėnė, 2014)). Klausimyno Kronbacho koeficientas  $a=0,973$ , t. y.  $a>0,7$ , todėl klausimynas laikomas patikimu. Klausimyno validumas užtikrinamas pateikiant pagrindinių sąvokų apibrėžimus, nurodant tam tikrų reiškinių pavyzdžius, taip pat klausimus aptariant su keliais mokslo savivaldybių ir savivaldybių specialistais.

**23 lentelė.** Savivaldybių administracijų valstybės tarnautojų apklausos tyrimo kriterijai ir indikatoriai

<b>Tyrimo kriterijai ir indikatoriai</b>				
	<b>Tyrimo klausimų grupių kriterijai</b>	<b>Tyrimo indikatoriai</b>	<b>Šaltiniai</b>	<b>Duomenų analizės metodai</b>
I.	Apibrėžti tyrime dalyvavusių savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų socialinę portretą	lytis; amžius; išsilavinimas; aukščiausio išsilavinimo mokslo kryptis; pareigos; darbo stažas.	Tidikis, 2003; Butkevičienė, 2011; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014; Valstybės tarnybos įstatymas 1999;2002; Vietos savivaldos įstatymas, 1994; 2008.	Vienmatės dažnių lentelės; Sąsajų lentelės.
II.	Apibrėžti tyrime dalyvavusio tarnautojo atstovaujama savivaldybę	gyventojų skaičius; mero darbo laikas (kadencija); savivaldybės administratoriaus darbo laikas (kadencija).	Vidutinis metinis gyventojų skaičius 2013 m., 2014; Valskybės tarnybos įstatymas 1999;2002; Vietos savivaldos įstatymas, 1994; 2008; VRK, 2016.	Vienmatės dažnių lentelės; Sąsajų lentelės;
III.	Išsiaiškinti inovacijų sampratą ir inovacijų proceso įgyvendinimo tendencijas.	inovacijų viešajame sektoriuje sąvoka; pagrindiniai tikslai, kurių siekiama diegiant inovacijas savivaldybėse; per 4 metus pradėtų ir užbaigtų diegti inovacijų procentas; per 4 metus įdiegtų inovacijų skaičius; įdiegtų inovacijų naujumas (naujos/adaptuotos); sritys, kuriose įdiegtos naujos ar žymiai pagerintos viešosios paslaugos /produktai, komunikavimo, proceso ar organizacinės priemonės.	Blad ir kt., 2010; Innobarometer, 2011; Scoreboard, 2013; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014.	Vienmatės dažnių lentelės; Sąsajų lentelės.

IV.	Identifikuoti inovacijų proceso trikdžius ir jų valdymo priemonės	didžiausi vidaus inovacijų proceso trikdžiai; didžiausi išorės inovacijų proceso trikdžiai; vidaus trikdžių būdingumas atskiriems inovacijų proceso etapams; išorės trikdžių būdingumas atskiriems inovacijų proceso etapams; svarbiausios vidaus trikdžių valdymo priemonės; svarbiausios išorės trikdžių valdymo priemonės.	Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2003; Borins, 2006; McNabb, 2009; MAC, 2010; Innobarometer, 2011; Kamensky, 2011; Nelson, Svava, 2012; Scoreboard, 2013; Bason, 2014; strateginių dokumentų ir teisės aktų analizės ir ekspertų interviu rezultatai.	Vienmatės dažnių lentelės; Sąsajų lentelės; Koreliacinė analizė.
V.	Įvertinti inovacijų proceso trikdžių valdymo aplinką (taikomus veiksmus ir metodus) savivaldybių administracijoje	finansinių išteklių šaltiniai; inovacijų strategija; rizikos valdymas; veiklos valdymas; organizacinė valdymo struktūra ir tipas; atsakingos struktūros, asmenys; organizacijos nematerialių išteklių kūrimas; inovacijų proceso vertinimas; teisinė aplinka; bendradarbiavimas; gyventojų įtraukimas; organizacijos klimatas ir inovacijų kultūrinė aplinka; kūrybinga inovacijų aplinka; personalo motyvavimas ir įgalinimas; lyderystė ir vadovavimas; politinė aplinka; tinklai, žinių ir informacijos sklaida; įstaigos pasirengimas valdyti inovacijų proceso trikdžius.	Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; Glor, 2006; Borins, 2006; Sithole, 2009; McNabb, 2009; Goldkuh, 2009; Bland ir kt., 2010; Melian-Gonzalez, 2010; Theint, 2010; Innobarometer, 2011; Osborne, Brown, 2011, 2013; Agolla, Van Lill, 2013; Poister ir kt., 2013; Bloch, Bugge, 2013; Scoreboard, 2013; Bason, 2014; Brorsstrom, 2015; strateginių dokumentų ir teisės aktų analizės ir ekspertų interviu rezultatai.	Vienmatės dažnių lentelės; Sąsajų lentelės; Koreliacinė analizė.

Šaltinis: parengta autorės.

Tyrimo populiacija – savivaldybių administracijose dirbantys valstybės tarnautojai. Vienoje savivaldybėje atlikus bandomąją apklausą, nustatyta, kad ne visi administracijos tarnautojai susiję su inovacijų procesais ir turi kompetencijos atsakyti į apklausos klausimus, todėl atsivėlę su šia tema, buvo taikomas ekspertinis imties sudarymas. Savivaldybių administracijų valstybės tarnautojų atranka vadovaujantis kriterijais: 1) darbo specifiška yra susijusi su inovacijų proceso įgyvendinimu savivaldybių administracijose; 2) vadovaujančias pareigas užimančios (įstaigos, jos struktūrinių padalinių, teritorinių darinių ar darbo grupių vadovai) ir kiti valstybės tarnautojai.



Tyrimo imtis skaičiuota vadovaujantis dažnai OECD ir ES institucijų gyventojų tyrimuose naudojama W. G. Cochrano (1977) formule (žr. 36 pav.), kur  $n$  – imties dydis,  $z$  – Studento koeficientas (patikimumo lygmuo 95 proc.,  $z=1,96$ ),  $p$  – atsakymų pasiskirstymas (50 proc.,  $p=0,5$ ),  $e$  – imties paklaidos dydis (tikslumas 9 proc.,  $e=0,09$ ; remiantis statistikos literatūra (Rudzkienė, 2005), kai siekiama eksperimentiškai įvertinti tam tikrus veiksnius ir palyginti gautus skirtumus, galimas ir didesnis nei 5 proc. paklaidos dydis),  $N$  – populiacijos dydis (=6698, valstybės tarnautojų užimtų pareigybių skaičius savivaldybių administracijose, vadovaujantis 2014 m. liepos 1 d. Valstybės tarnybos departamento duomenimis (VTD, 2014) ). Tyrimo imties dydis – 117 savivaldybių administracijų valstybės tarnautojai.

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)} = \frac{1,96^2 \times 0,5(1-0,5)}{2} = 116,5 = 117$$

### 36 pav. Tyrimo imties dydžio skaičiavimas

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Cochran, 1977.

Informacija apie vykdomą tyrimą savivaldybėms buvo paskelbta tarpininkaujant Lietuvos Respublikos Seimo valstybės valdymo ir savivaldybių komitetui bei Lietuvos savivaldybių asociacijos administracijai. Laikantis tyrimo etikos principo, kad tiriant su organizacijos aplinka susijusius reiškinius būtinas organizacijos vadovo ir tyrimo dalyvių sutikimas (Žydzūnaitė, 2011), buvo siekiama gauti savivaldybių vadovų sutikimą leisti atlikti tyrimą savivaldybių administracijose. Sutikimo prašoma elektroniniais paštais tiesiogiai kreipiantis į savivaldybių merus ir administracijos direktorius. Tyrimas organizuojamas 29 savivaldybėse (48 proc. visų Lietuvos savivaldybių).

Siekiant, kad imtis atspindėtų skirtingų dydžių savivaldybes ir būtų reprezentatyvi Lietuvos mastu, dalyvaujančios savivaldybės suskirstytos į keturias grupes pagal vidutinį gyventojų skaičių 2014 metais (Vidutinis metinis gyventojų skaičius 2013 m., 2014): *pirmoji grupė* - savivaldybės, kuriose gyvena mažiau nei 25 000 gyventojų; *antroji* – nuo 25 000 iki 49 999 gyventojų; *trečioji* – nuo 50 000 iki 99 999 gyventojų; *ketvirtoji* – 100 000 ir daugiau gyventojų. Tarnautojų, kurių darbo specifika susijusi su inovacijų proceso įgyvendinimu atranka atlikta tikslingai naudojant savivaldybių internetinius tinklapius, taip pat kreipiantis į savivaldybes ir prašant tarnautojų (I ir II grupės po 10; III ir IV grupės po 10-15), atitinkančių respondentų atrankos kriterijus, sąrašų. Siekiant tyrimo imties reprezentatyvumo savivaldybių grupių ir tarnautojų grupių atžvilgiu, atsitiktine tvarka iš sąrašų atrinkti ir asmeniniai kvietimai su nuoroda į tyrimo anketą išsiųsti kiekvienos grupės respondentams (proporcingą anketų skaičių kiekvienai savivaldybių grupei bei vadovaujantiems asmenimis ir eiliniams valstybės tarnautojams). Klausimyną užpildė 118 tarnautojų. Tyrimo imties dydis yra pakankamas.

Apklausos duomenys apdoroti naudojant kompiuterinį statistinių programų paketą IBM SPSS Statistics 23.0 bei „Microsoft Office Excel 2007“ programą. Tyrimo duomenų analizei buvo naudoti vienmatės dažnių lentelių, sąsajų lentelių (cross-tabulation) bei koreliacinės analizės metodai. Dažnių lentelės parodo kintamojo reikšmės pasiskirstymą

ar jo dalį procentais (Gaižauskaite, Mikėnė, 2014). Vienmate dažnių lentelė naudojama si tiriant atskiro kintamojo reikšmės pasiskirstymą imtyje (Bilevičienė, Jonušas, 2011). Tuo tarpu siekiant atskleisti tarp kintamųjų esančius ryšius, sudaromos sąsajų lentelės. Tai duomenų pateikimas atsitiktinumo lentele „2 su 2“ dviejų kintamųjų ryšiui nustatyti, turint tikslą paaiškinti jų priklausomybę (Tidikis, 2003; Gaižauskaite, Mikėnė, 2014). Koreliacinės analizės pagalba galima nustatyti tiriamą objektą apibūdinančių duomenų tarpusavio sąsajas bei priklausomybę. Priklausomybė reiškia vieno kintamojo įtaką kitam, o ryšys - bendrą kintamųjų kitimą. Koreliacijos koeficientas parodo ar kintamųjų kitimas yra susietas (Bilevičienė, Jonušas, 2011).

Hipotezių tikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo  $\alpha$ , kuris lygus 0,05 (Bilevičienė, Jonušas, 2011). Hipotezė  $H_0$  atmeta ir daroma išvada, kad koreliacija yra statistiškai reikšminga, kai apskaičiuotoji reikšmė (p-level) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį  $\alpha$  (p-level < 0,05). Jei apskaičiuotoji reikšmė (p-level) yra didesnė ar lygi reikšmingumo lygmeniui  $\alpha$  (p-level  $\geq$  0,05), tai koreliacija nereikšminga, o kintamieji vienas nuo kito nepriklauso.

#### **2.4.2 Savivaldybių administracijų valstybės tarnautojų apklausos duomenų analizė**

##### **I. Tyrime dalyvavusių respondentų socialinis portretas.**

Tyrime dalyvavusių respondentų socialinį portretą apibrėžia tokie indikatoriai kaip lytis, amžius, išsilavinimas, turimo aukščiausiojo išsilavinimo mokslo kryptis, užimamos pareigos ir darbo stažas dabartinėse pareigose (žr. 8 priedą).

Tyrime dalyvavo ir į klausimus atsakė 75 proc. moterų ir 25 proc. vyrų. Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal *amžių*, reikėtų pabrėžti, kad daugiausiai respondentų (virš 70 proc.) priskiriami grupėms, virš 41 metų, t.y. nuo 41 iki 50 metų sudaro 28 proc. respondentų, nuo 51 iki 60 metų – 30,5 proc., 61 ir daugiau metų – 11,9 proc. Pagal *išsilavinimą* daugiausiai, net 75,4 proc. respondentų įvardijo turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (magistro laipsnį) ir 18,4 proc. aukštąjį universitetinį išsilavinimą (bakaluro laipsnį). Vienas respondentas įvardijo turintis mokslų daktaro laipsnį. Pagal *aukščiausiojo išsilavinimo mokslo kryptį* 15,3 proc. tarnautojų atsakė turintys teisės, 23,7 proc. - vadybos/administravimo, 2,5 proc. – politikos mokslų, 22 proc. – ekonomikos ir 36,4 proc. kitų mokslo krypčių išsilavinimą. Tarp kitų mokslo krypčių daugiausiai, net 19,8 proc., įvardintos kitos socialinių mokslų kryptys, pvz., edukologija, komunikacija ir informacija, sociologija, 7,4 proc. – technologijos mokslai, 3,2 proc. respondentai įvardijo turintys humanitarinių mokslų (pvz., filosofijos, filologijos) 1,6 proc. – biomedicinos mokslų, po 0,8 proc. žemės ūkio ir fizinių mokslų krypties išsilavinimą, 2,8 proc. – konkrečios mokslo krypties nenurodė.

Vadovaujantis Valstybės tarnautojų registro duomenimis, 2014 metais iš visų valstybės tarnautojų (be statutinių) apie 76 proc. sudarė moterys ir tik 24 proc. tarnautojų buvo vyrai. Tarnautojų vidutinis amžius 2014 metais buvo apie 42 metus. Apie 73 proc. visų valstybės tarnautojų yra įgiję aukštąjį universitetinį arba jam prilygtą išsilavinimą (Asmenys, turintys valstybės tarnautojo statusą, 2015). Taigi, galima teigti, kad respondentų

pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir išsilavinimą atitinka bendrą šalies valstybės tarnautojų pasiskirstymą.

Pagal užimamas pareigas respondentai suskirstyti į penkias grupes (žr. 8 priedą).

5,1 proc. visų respondentų nurodė esantys įstaigos vadovai/vadovų pavaduotojai, 44,1 proc. – įstaigos struktūrinių padalinių, t.y. departamentų, skyrių ar tarnybų, vadovai, 4,2 proc. - struktūrinių teritorinių darinių (seniūnijų) vadovai, 1,7 proc. – darbo grupių vadovai ir 44,9 proc. – tarnautojai. Toliau tyrime, pagal užimamas pareigas tarnautojai suskirstomi į dvi grupes – vadovaujančius asmenis, kurių yra 55,1 proc. ir kitus tarnautojus, kurie sudaro 44,9 proc. visų tyrimo respondentų.

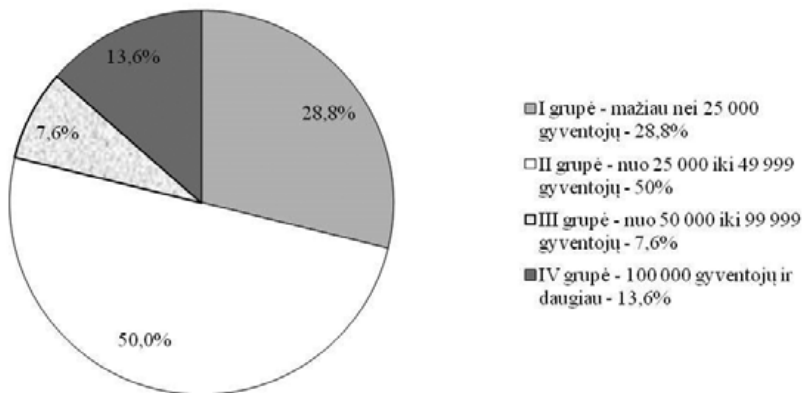
Pagal darbo stažą, daugiausiai, t.y. 33,1 proc. respondentų nurodė, kad dabartinėse pareigose dirba nuo 11 iki 20 metų, 28 proc. – nuo 1 iki 5 metų, 20,3 proc. – 6 iki 10 metų, 12,7 proc. – daugiau nei 20 metų ir 5,9 proc. – mažiau nei 1 metai. Atsižvelgiant į respondentų darbo stažą užimamose pareigose, galima teigti, kad respondentai turėtų būti gerai susipažinę su vykstančiais procesais ir įtaigoje vyraujančiomis aplinkos sąlygomis.

## II. Informacija apie tyrime dalyvavusių respondentų atstovaujamas savivaldybes.

Tyrime dalyvavusių tarnautojų atstovaujamos savivaldybės apibrėžiamos vadovaujantis tokiais indikatoriais kaip gyventojų skaičius, mero bei savivaldybės administratoriaus kadencijų skaičius.

Kaip minėta tyrimo metodinėje dalyje, savivaldybės pagal gyventojų skaičių yra suskirstytos į keturias grupes. Pirmajai, mažiausiųjų savivaldybių grupei priskiriami 28,8 proc. tyrimo respondentų, antrajai – 50 proc., trečiajai – 7,6 proc. ir ketvirtajai – 13,6 proc. respondentų (žr. 37 pav.).

### Gyventojų skaičius savivaldybėje, kurios administracijoje dirbate



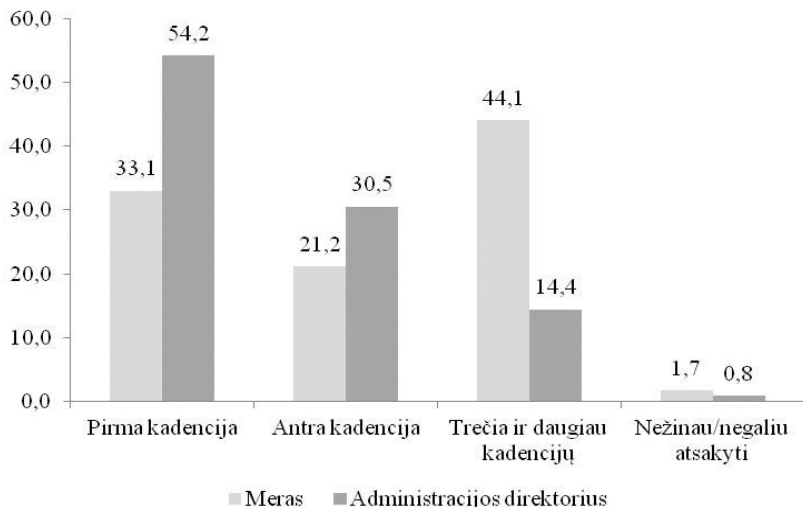
37 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyventojų skaičių savivaldybėje, %

Šaltinis: parengta autorės.

Kadangi respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal savivaldybes nėra proporcingas, atskirų savivaldybių grupių duomenys analizuojami bendrame savivaldybių grupių kontekste.

Respondentų buvo prašoma atsakyti kelintą *kadenciją* atstovaujamoje savivaldybėje savo *pareigas užima tarybos narys – meras ir savivaldybės administracijos direktorius* (žr. 38 pav.).

### Mero ir administracijos direktoriaus kadencijos



**38 pav.** Savivaldybės tarybos nario – mero ir administracijos direktoriaus kadencijos tyrime dalyvavusiose savivaldybėse, %

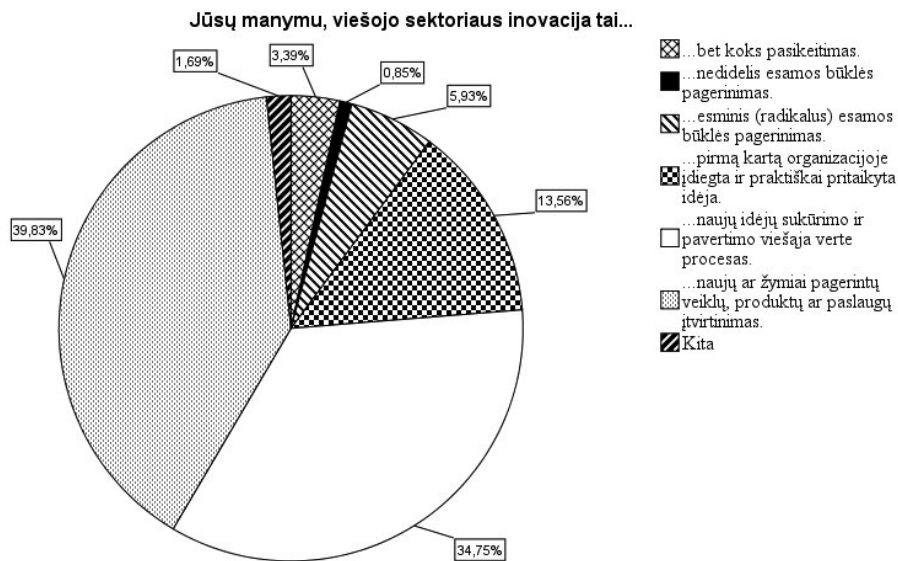
Šaltinis: parengta autorės.

Vertinant respondentų atsakymus, galima pastebėti, kad net 44, 1 proc. visų respondentų teigia, kad jų savivaldybėje tas pats asmuo mero pareigas eina trečią ir daugiau kadencijų, pirmą mero kadenciją įvardijo 33,1 proc., o antrąją – 21, 2 proc. respondentų. Tuo tarpu, daugiau nei pusė (54,2 proc.) respondentų įvardijo, kad administracijos direktorius savivaldybėje savo pareigas eina pirmą kadenciją, 30,5 proc. – antrą kadenciją, 14,4 proc. – trečią ir daugiau kadencijų.

### III. Inovacijų samprata ir inovacijų proceso įgyvendinimo tendencijos savivaldybėse.

Vertinant tyrime dalyvavusių respondentų žinias apie inovacijas bei inovacijų proceso įgyvendinimo tendencijas jų atstovaujamoje savivaldybėje, buvo siekiama išsiaiškinti respondentams priimtinausią inovacijos sampratą, inovacijų pagrindinius tikslus, per 4 metus pradėtų ir užbaigtų diegti inovacijų skaičių, naujumą bei sritis, kuriose įdiegtos inovacijos.

Siekiant išsiaiškinti tyrime dalyvavusių tarnautojų suvokiamą *inovacijų sampratą*, buvo prašoma iš pateiktų apibrėžimų pažymėti jų manymu tiksliausią ir išsamiausią viešojo sektoriaus inovacijų sampratą (žr. 39 pav.).



**39 pav.** Viešojo sektoriaus inovacijos samprata, %

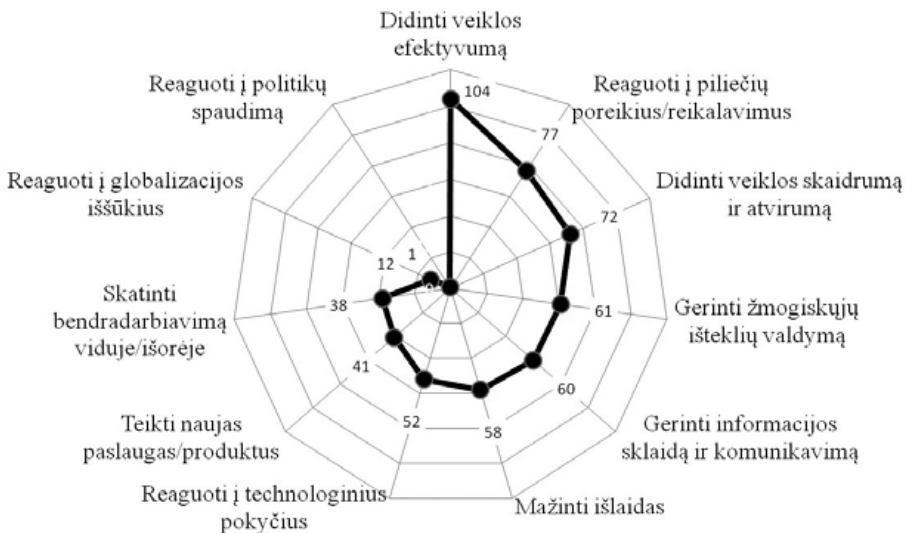
Šaltinis: parengta autorės.

Daugiau nei 39,83 proc. respondentų nurodė bene labiausiai mokslinėje literatūroje (OECD, 2005; Moore, Hartley, 2008; Doyle, 2011 ir kt.) paplitusią inovacijos sampratą, kad „inovacija tai naujų ar žymiai pagerintų veiklų produktų ar paslaugų įtvirtinimas“. Net 34,75 proc. respondentų nurodė tarp viešojo sektoriaus tyrėjų (Bland ir kt., 2010; Bason, 2014 ir kt.) plintančią, dar J. A. Schumpeter (šaltinis - Tan, 2004) pradėtą formuluoti inovacijos sampratą, kurioje dėmesys kreipiamas į inovacijos rezultatą, t.y. viešosios vertės sukūrimą („inovacija, tai naujų idėjų sukūrimo ir pavertimo viešąja verte procesas“). 13,56 proc. respondentų pasirinko taip pat mokslinėje literatūroje paplitusį (Mulgán, Albury 2003; Thom, Ritz 2004; Harrington, Voehl, 2013) teiginį, kad „inovacija yra pirmą kartą organizacijoje įdiegta ir praktiškai pritaikyta idėja“, o 5,93 proc. nurodė, kad „inovacija, tai esminis (esamos) būklės pagerinimas“, 3,39 proc. – „bet koks pasikeitimas“, 0,85 proc. „nedidelis esamos būklės pagerinimas“. 1,69 proc. respondentų, nurodydami atsakymą „kita“, pažymėjo, kad jų manymu, visi pateikti apibrėžimai apima inovacijos sampratą. Vertinant respondentų atsakymus ir lyginant su ekspertais, kurių didžioji dalis inovaciją apibrėžė kaip pirmą kartą įdiegtą ir praktiškai pritaiktą idėją, galima teigti, kad respondentų nuomonė pasiskirsto tarp mokslinėje literatūroje labiau paplitusių viešojo sektoriaus inovacijos apibrėžimų. Nors strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose pasigendama pačiai taikomo viešojo sektoriaus inovacijų sampratos apibrėžimo, tačiau ben-

dra prasme daugelis respondentų nurodo sampratas, kuriose išskiriami du pagrindiniai kriterijai: 1) naujumas ir žymus pagerinimas; 2) viešosios vertės sukūrimas.

Inovacijas siejant su tam tikrais užsibrėžtais tikslais ir laukiamais rezultatais, toliau buvo siekiama išsiaiškinti kokių *pagrindinių tikslų* yra siekiama diegiant inovacijas savi-valdybėse. Respondentų buvo prašoma nurodyti penkis jų manymu svarbiausius inovacijų tikslus (žr. 40 pav.).

### Pagrindiniai tikslai, kurių yra siekiama savivaldybėse diegiant inovacijas



40 pav. Tikslai, kurių siekiama diegiant inovacijas, vnt.

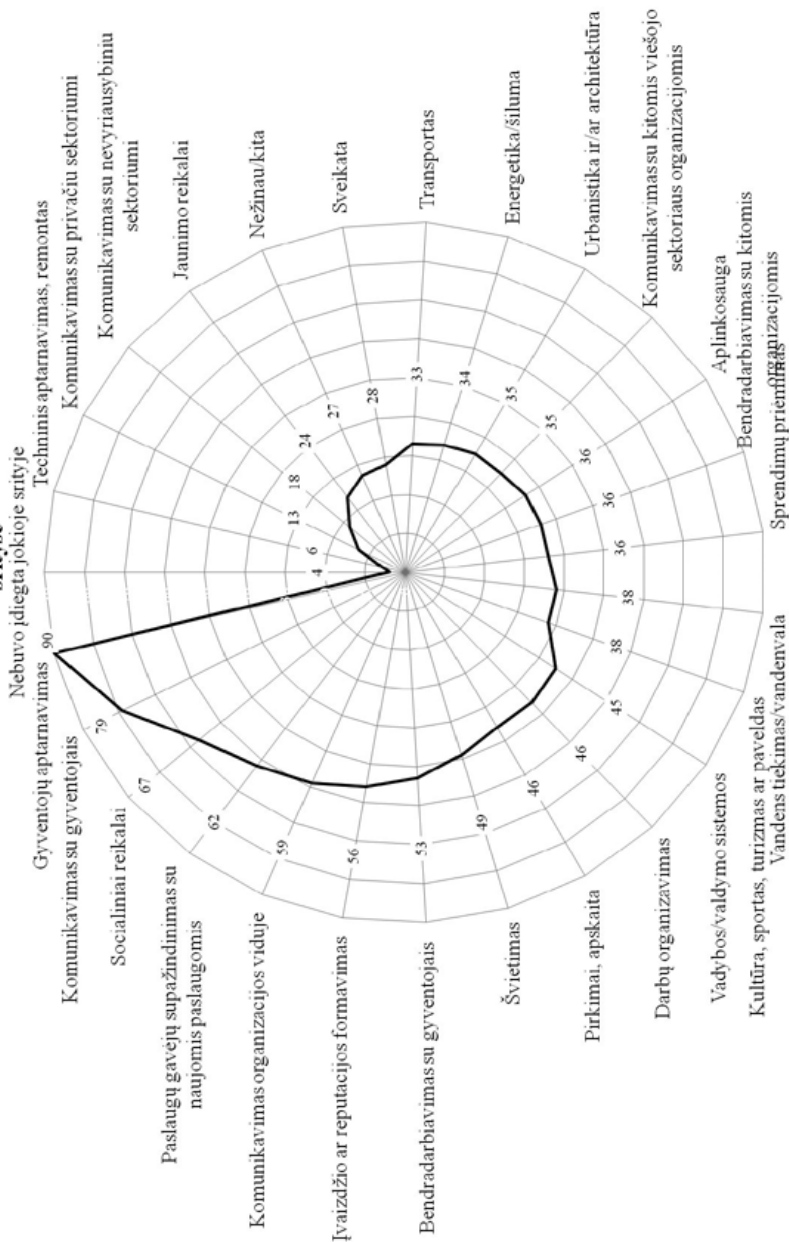
Šaltinis: parengta autorės.

Respondentai dažniausiai nurodė, kad svarbiausias inovacijų tikslas yra veiklos efektyvumo didinimas, antroje, trečioje, ketvirtoje ir penktoje vietoje nurodytas reagavimas į piliečių poreikius/reikalavimus, veiklos skaidrumo bei atvirumo didinimas, žmogiskųjų išteklių valdymo, taip pat informacijos sklaidos ir komunikavimo gerinimas. Mažiausiai kartų įvardinti tokie tikslai, kaip reagavimas į globalizacijos iššūkius bei politikų spaudimą. Pirmosios trys tikslų grupės, kaip efektyvumo didinimas, piliečių poreikių tenkinimas ir veiklos skaidrumas sutampa su ekspertų ir mokslinėje literatūroje (Durani, 2008; Borins, 2014) nurodytais pagrindiniais inovacijų proceso tikslais, tačiau pabrėžtina, kad respondentai rečiau nurodo tokius ekspertų ir tyrėjų (Pollitt, Bouckaert, 2003; Agolla, Van Lill, 2013) įvardijamus siektinus tikslus, kaip bendradarbiavimo skatinimas ar reagavimas į globalizacijos iššūkius, kurių įgyvendinimui savivaldybėms derėtų skirti didesnę dėmesį.

Siekiant išsiaiškinti inovacijų diegimo tendencijas tyrime dalyvavusiose Lietuvos savivaldybėse, buvo tirtas per ketverius metus pradėtų ir užbaigtų diegti inovacijų skaičius bei naujumas ir sritys, kuriose įdiegtos inovacijos (žr. 9 priedą).

Vadovaujantis respondentų atsakymais, nustatyta, kad tyrime dalyvavusiose savivaldybėse per ketverius metus buvo užbaigta (nurodė 44,1 proc. respondentų) daugiau nei

**Per pastaruosius 4 metus, Jūsų savivaldybėje buvo įdiegtos naujos ar žymiai pagerintos priemonės šiose srityse**



**41 pav.** Sritys, kuriose per pastaruosius 4 metus įdiegtos naujos ar žymiai pagerintos priemonės, vnt. Šaltinis: parengta autorės.

50 proc. visų pradėtų inovacijų procesų. Daugiausiai respondentų (56,8 proc.) nurodė, kad per tą patį laiką savivaldybėse buvo įdiegta nuo vienos iki penkių inovacijų ir tik 0,8 proc. respondentų pažymėjo, kad per minėtą laikotarpį jų atstovaujamoje savivaldybėje nebuvo įdiegta nei viena inovacija. 39 proc. respondentų nurodė, kad jų savivaldybėje buvo įdiegtos adaptuotos, t.y. kitur jau taikytos, tačiau savivaldybėje visiškai naujos priemonės, o net 50,8 proc., pažymėjo, kad inovacijos buvo ir naujos, t.y. niekur kitur netaikytos ar adaptuotos.

Nurodydami sritis, kuriose buvo diegiamos inovacijos (žr. 41 pav.), daugiausiai kartų respondentai pažymėjo gyventojų aptarnavimo, komunikavimo su gyventojais, socialinių reikalų paslaugų gavėjų supažindinimo su naujomis paslaugomis, komunikavimo organizacijos viduje, įvaizdžio/ reputacijos formavimo sritis. Tuo tarpu mažiausiai kartų buvo paminėtos tokios sritys, kaip techninis aptarnavimas/remontas, komunikavimas su nevyriausybiniais ir privačiais sektoriumi, jaunimo reikalų, sveikatos, transporto valdymas.

Vertinant gautus rezultatus, galima pastebėti, kad diegiant inovacijas savivaldybėse, daugiausiai dėmesio yra skiriama gyventojų aptarnavimo ir komunikavimo su jais sritims, tuo tarpu mažiausias dėmesys yra skiriamas bendradarbiavimo ir komunikavimo su kitomis organizacijomis (tarp jų ir viešojo sektoriaus), nevyriausybiniams bei privačioms organizacijomis gerinimui. Tokie rezultatai iš esmės atspindi prieš tai aptartus inovacijų proceso siekiamus tikslus, kuriuose taip pat rečiau nurodomi tikslai susiję su bendradarbiavimo skatinimu.

#### **IV. Inovacijų proceso trikdžių ir jų valdymo priemonių identifikavimas.**

Siekiant identifikuoti inovacijų proceso trikdžius ir jų valdymo priemones, respondentų buvo prašoma pažymėti po penkis jų manymu didžiausius, t.y. stipriausią, intensyviausią poveikį inovacijų procesams darančius vidaus ir išorės trikdžius, nurodyti kuriems inovacijų proceso etapams būdingiausi tyrimo anketoje pateikti trikdžiai bei pažymėti po penkias jų manymu reikšmingiausias vidaus ir išorės trikdžių valdymo priemones (žr. 42 pav. ir 43 pav.).

Tyrime dalyvavusių savivaldybių valstybės tarnautojai kaip didžiausią vidaus aplinkoje išskylantį inovacijų proceso trikdį įvardijo finansinių išteklių/investicijų stoka. Kiti nurodyti didžiausi vidaus trikdžiai: tikslų neaiškumas ir inovacijų strategijos nebuvimas, inovacijų projektų valdymo patirties stoka, nelanksti biurokratinė struktūra bei nenoras/baimė rizikuoti. Toliau - personalo kompetencijos stoka, žinių ir informacijos perdavimo problemos, personalo nepritartimas ar pasipriešinimas inovacijų procesams. Tokie trikdžiai, kaip vadovybės pritarimo inovatyvioms idėjoms stoka, dažna vadovybės kaita, respondentų nebuvo priskirti prie pačių didžiausiųjų trikdžių.

Didžiausiais išorės trikdžiais buvo nurodyti nelankstus teisinis reguliavimas, dažna politikų nuomonių kaita/politikos nenuoseklumas, sunkumai derinant skirtingų socialinių grupių interesus, per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas. Toliau buvo nurodyti tokie trikdžiai, kaip tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka, politikų nepritartimas, integracijos stoka bei gyventojų ir kitų suinteresuotųjų nepritartimas/pasipriešinimas. Korupcija, žiniasklaidos kritika bei dažna politinių jėgų kaita tarp didžiausių reikšmę turinčių trikdžių buvo paminėti rečiau.



### Didžiausi vidaus trikdžiai, įgyvendinant inovacijų procesus savivaldybių administracijose



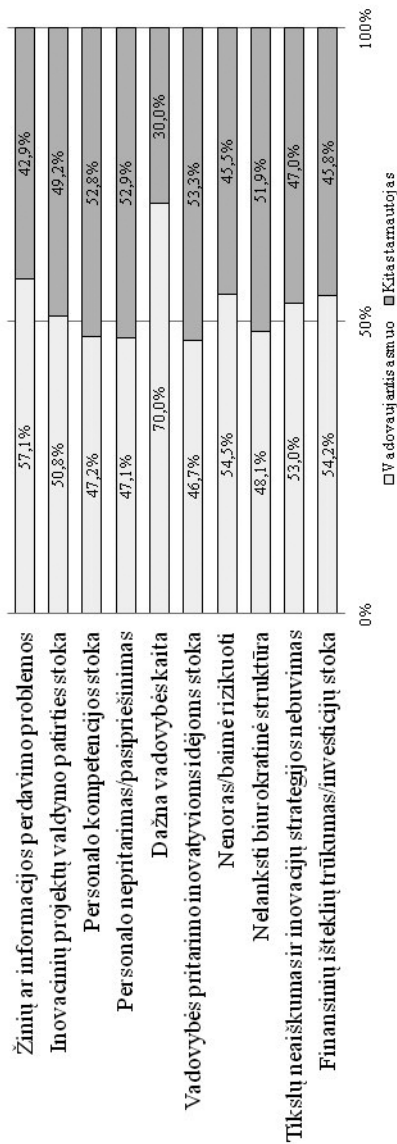
### Didžiausi išorės trikdžiai, įgyvendinant inovacijų procesus savivaldybių administracijose



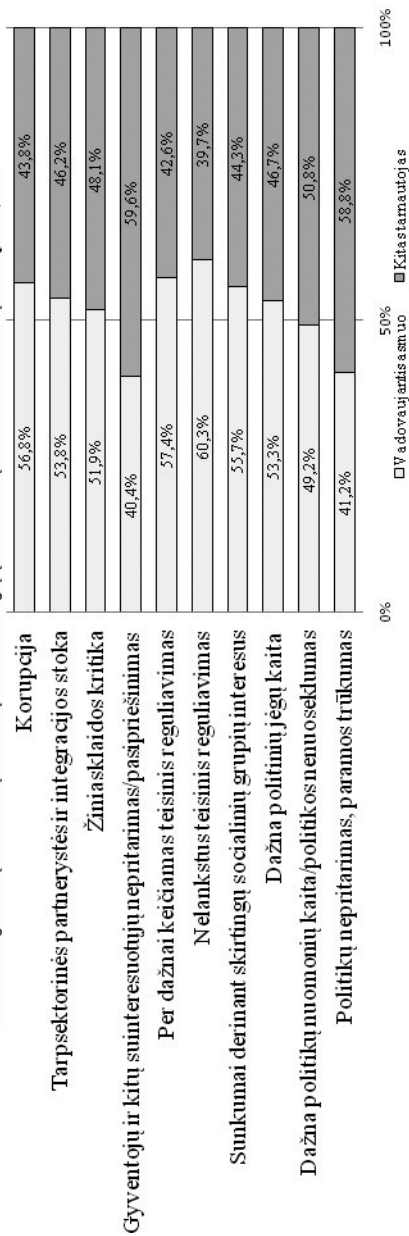
42 pav. Nurodyti didžiausi vidaus ir išorės inovacijų proceso trikdžiai savivaldybių administracijose, vnt.

Šaltinis: parengta autorės.

### Vadovaujantių asmenų ir kitų tarnautojų įvardintų vidaus trikdžių santykis, %



### Vadovaujantių asmenų ir kitų tarnautojų įvardintų išorės trikdžių santykis, %



43 pav. Vadovaujantių asmenų ir kitų tarnautojų dažniausiai įvardinti didžiausi vidaus ir išorės trikdžiai, %

Šaltinis: parengta autorės.

Vertinant tyrimo duomenis, galima teigti, kad respondentai dažniausiai įvardijo vidaus trikdžius, susijusius su finansavimo, inovacijų strategijos formavimo, proceso valdymo ir kultūros problemomis. Pažymėtina, kad su finansavimo trūkumu susiję trikdžiai, kaip vieni didžiausių, buvo įvardinti ir mokslinėje literatūroje (Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2006; Borins, 2006; Bason, 2014), Inovacijų suvestinėje 2010 (Innobarometer, 2011) bei Inovacijų švieslentėje 2013 (Scoreboard, 2013). Nors ekspertai išskyrė su kompetencijos trūkumu ir nenoru nieko keisti susijusius trikdžius, tačiau taip pat pabrėžė, kad nepakankamas finansavimas ir ilgalaikių inovacijų strategijų trūkumas (patvirtinta ir dokumentų analizės rezultatais) taip pat dažnai lemia inovacijų skaičių ir procesų įgyvendinimo kokybę.

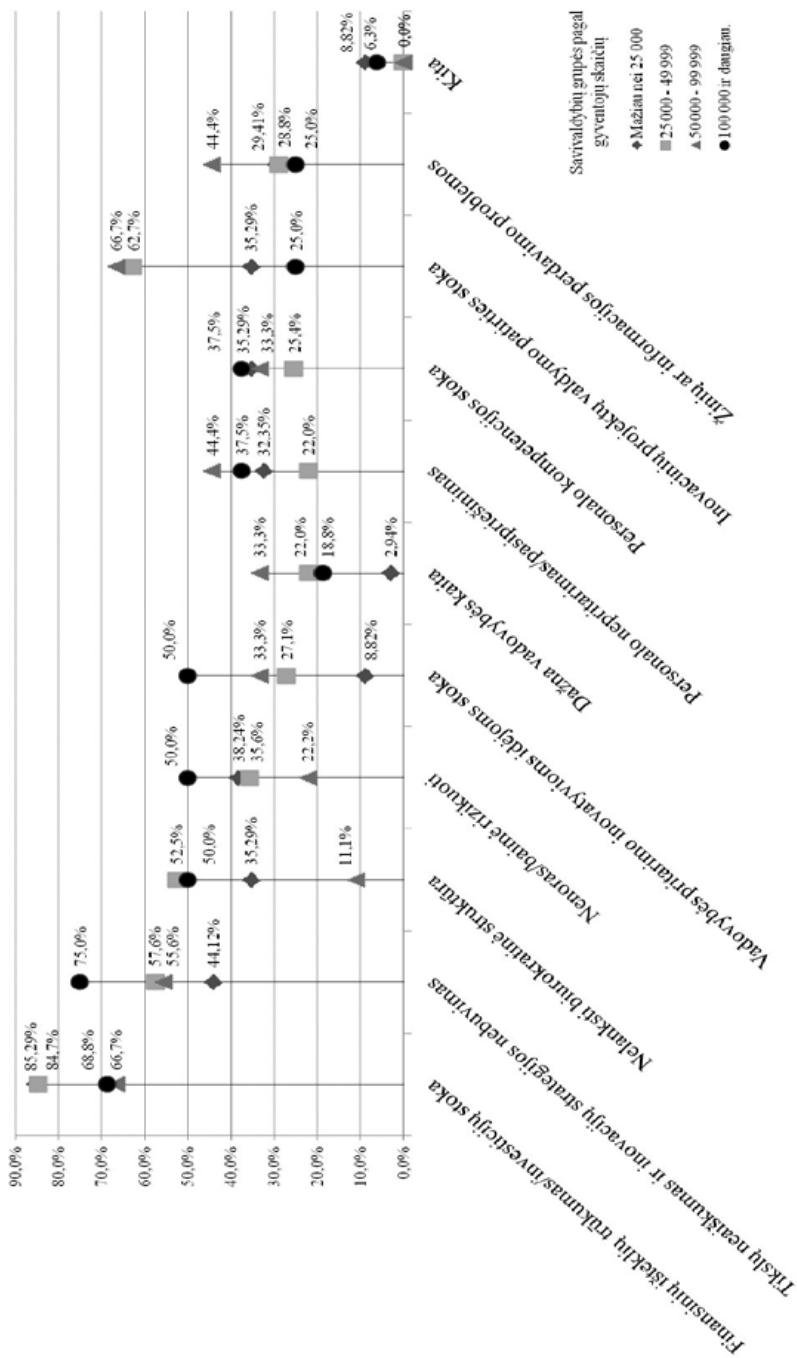
Vertinant dažniausiai respondentų nurodytus išorės trikdžius, pabrėžiama, kad pirmiausia išskiriami mokslinėje literatūroje (Borins, 2006; Spicer, 2010; Osborne, Brown, 2011; Goldkuh, 2009; Bason, 2014 ir kt.) dažnai nurodomi teisinėje ir politinėje aplinkoje atsirandantys trikdžiai. Teisinės aplinkos trikdžiai, kaip labai svarbūs, nurodomi ir Inovacijų suvestinėje 2010 (Innobarometer, 2011) bei Inovacijų švieslentėje 2013 (Scoreboard, 2013). Su politine aplinka susijusius trikdžius dažniausiai nurodo ir ekspertai. Tuo tarpu moksliniuose tyrimuose (Mulgan, Albury, 2003; McNabb, 2009; Thenint, 2010 ir kt.) su tarpsektoriniu bendradarbiavimu, gyventojų ar kitų suinteresuotųjų įtaka susiję trikdžiai nurodomi rečiau. Galima daryti prielaidą, kad tokius rezultatus sąlygoja nepakankamas savivaldybių administracijų dėmesys su bendradarbiavimo aplinka susijusiems veiksniams ir jų galimai įtakai inovacijų procesams.

Įvardintų vidaus ir išorės trikdžių pasiskirstymą vertinant pagal tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų grupes, pažymėtina, kad vadovaujantys asmenys ir kiti tarnautojai maždaug vienodai nurodė didžiausius inovacijų proceso trikdžius (žr. 43 pav.).

Pabrėžtina, kad didesnė vadovujančių asmenų grupė nurodė, jog dažna vadovybės kaita yra vienas didžiausių inovacijų proceso vidaus trikdžių (70 proc. vadovujančių asmenų ir 30 proc. kitų tarnautojų). Rezultatus galima paaiškinti tuo, jog vadovaujantiems asmenims labiausiai juntama aukštesnės vadovybės kaita, dėl to atsirandantys požiūrio, politikos, įsipareigojimų, atsakomybės prisiėmimo pasikeitimai bei su tuo susijusios pasekmės.

Kalbant apie išorės aplinką, tokius trikdžius, kaip gyventojų ir kitų suinteresuotųjų asmenų nepritarimas ar pasipriešinimas inovacijų procesams (40,4 proc. vadovujančių, 59,6 proc. kitų) ir politikų nepritarimas bei paramos trūkumas (41,2 proc. vadovujančių, 58,8 proc. kitų), kaip vienus didžiausių nurodė daugiau eilinių tarnautojų nei vadovujančių asmenų. Tokius išorės trikdžius, kaip per dažnai keičiamas (57,4 proc. vadovujančių, 42,6 proc. kitų) ir nelankstus (60,3 proc. vadovujančių, 39,7 proc. kitų) teisinis reguliavimas, sunkumai derinant skirtingų socialinių grupių interesus (55,7 proc. vadovujančių, 44,3 proc. kitų tarnautojų) bei korupcija (56,8 proc. vadovujančių, 43,8 proc. kitų tarnautojų) kaip vienus didžiausių trikdžių dažniau įvardijo vadovaujantys asmenys nei eiliniai tarnautojai. Rezultatus galima paaiškinti tuo, kad eiliniams savivaldybės administracijos tarnautojams, vadovaujantis pareigybių aprašymais dažniau tenka betarpiškai bendrauti su gyventojais ir kitais suinteresuotaisiais, nagrinėti jų pareiškimus, nusiskundimus ir pan., todėl dažniau tenka tiesiogiai susidurti su suinteresuotųjų nepasitenkinimu ar pasipriešinimu. Eilinių valstybės tarnautojų kasdienė veikla dažniausiai priklauso nuo politikų ir jų požiūrio nulemtų tiesioginių vadovų priimtų sprendimų, o vadovų veiksmus

### Didžiausi vidaus trikdžiai savivaldybių grupių kontekste, %



44 pav. Didžiausi vidaus trikdžiai savivaldybių grupių kontekste, %

Šaltinis: parengta autorės.

nulemia ne tik politikų pažiūros, tačiau ir teisės aktai, teisinės vertybės ir interesai, kuriais vadovaujantis būtina priimti reikalingus valdymo bei kitus sprendimus. Be to, vadovaujantiems asmenims, kaip sprendimus priimantiems subjektams, dažniau tenka susidurti ar yra žinomos galimos korupcijos apraiškos.

Vertinant respondentų atsakymus apie didžiausius vidaus trikdžius savivaldybių grupių kontekste, pirmiausia reikia pabrėžti, kad beveik visų savivaldybių grupių respondentai kaip didžiausią vidaus trikdį nurodė finansinių išteklių trūkumą/investicijų stoką (I grupė - mažiau nei 25 000 gyventojų, 85,3 proc. visų grupės respondentų; II grupė - 25000-50000, 84,7 proc.; III grupė - 50000-99999, 66,7 proc.) (žr. 44 pav.).

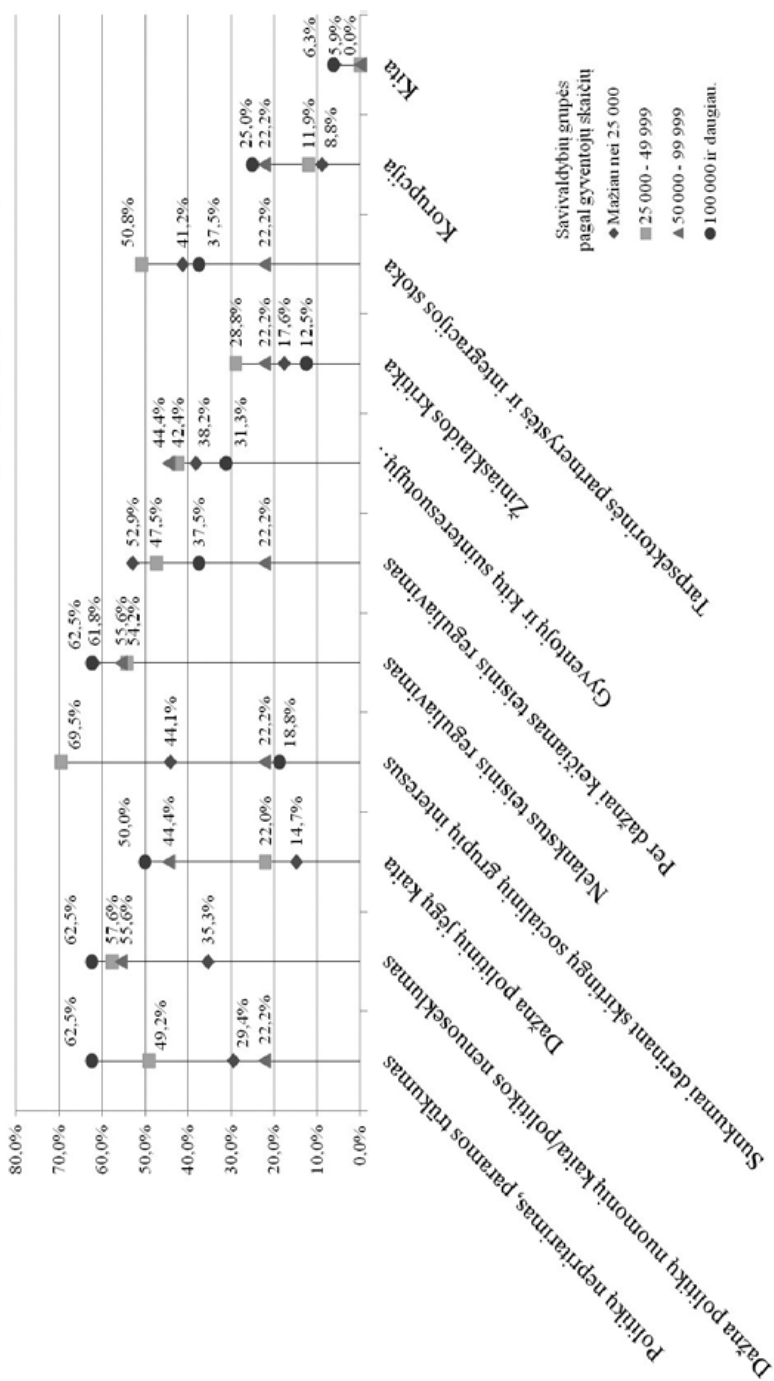
Vertinant kitus trikdžius, mažiausių, I grupės savivaldybių, tarnautojai kaip didžiausius vidaus trikdžius įvardijo tikslų neaiškumą ir inovacijų strategijos nebuvimą (44,1 proc. visų grupės respondentų), nenorą/baimę rizikuoti (38,2 proc.), nelanksčią biurokratinę struktūrą, personalo kompetencijos bei inovacijų projektų valdymo patirties stoką (po 35,3 proc.). II grupės respondentų įvardinti kiti didžiausi vidaus trikdžiai - inovacijų projektų valdymo patirties stoka (62,7 proc.), tikslų neaiškumas/inovacijų strategijos nebuvimas (57,6 proc.) ir nelanksti biurokratinė struktūra (52,5 proc.). III grupės dažniausiai įvardinti vidaus trikdžiai - inovacijų projektų valdymo patirties stoka (66,7 proc.), tikslų neaiškumas/inovacijų strategijos nebuvimas (55,6 proc.), personalo nepritarimas/pasipriešinimas ir žinių ar informacijos perdavimo problemos (po 44,4 proc.). Didžiausių, IV grupės (daugiau nei 100000 gyventojų), savivaldybių respondentai kaip didžiausią vidaus trikdį dažniausiai įvardijo tikslų neaiškumą/inovacijų strategijos nebuvimą (75 proc.), toliau - finansinių išteklių trūkumą/investicijų stoką (68,8 proc.), nelanksčią biurokratinę struktūrą, nenorą/baimę rizikuoti bei vadovybės pritarimo inovatyvioms idėjoms stoką (po 50 proc.).

Apibendrinant galima teigti, tokie vidaus trikdžiai, kaip finansinių išteklių trūkumas/investicijų stoka bei tikslų neaiškumas ir inovacijų strategijos nebuvimas dažnai buvo įvardijami tiek mažesnių, t.y. I ir II grupių, tiek didesnių, t.y. III ir IV grupių, savivaldybių respondentų. Skirtumas toks, kad I ir II grupių savivaldybių atstovai dažniau kaip vidaus trikdžius įvardijo nelanksčią biurokratinę struktūrą bei nenorą/baimę rizikuoti, tuo tarpu III ir IV grupių atstovai - vadovybės pritarimo inovatyvioms idėjoms stoką bei personalo nepritarimą/pasipriešinimą.

Vertinant respondentų atsakymus apie didžiausius išorės trikdžius savivaldybių grupių kontekste, I grupės savivaldybių respondentai kaip didžiausius išorės trikdžius nurodė nelankstų (61,8 proc.), per dažnai keičiamą (52,9 proc.) teisinį reguliavimą, sunkumus derinant skirtingų socialinių grupių interesus (44,1 proc.), tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoką (41,2 proc.) bei gyventojų ir kitų suinteresuotųjų nepritarimą/pasipriešinimą (38,2 proc.) (žr. 45 pav.).

II grupės respondentai, kaip didžiausius trikdžius įvardijo sunkumus derinant skirtingų socialinių grupių interesus (69,5 proc.), dažną politikų nuomonių kaitą/politikos nenuoseklumą (57,6 proc.), nelankstų teisinį reguliavimą (54,2 proc.), tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoką (50,8 proc.) bei politikų nepritarimą, paramos trūkumą (49,2 proc.). III grupės respondentų įvardinti išorės trikdžiai - dažna politikų nuomonių kaita/politikos nenuoseklumas, nelankstus teisinis reguliavimas (po 55,6 proc.), dažna politinių jėgų kaita bei gyventojų ir kitų suinteresuotųjų nepritarimas/pasipriešinimas (po 44,4 proc.). IV savivaldybių grupės respondentai didžiausiais trikdžiais dažniausiai

## Didžiausi išorės trikdžiai savivaldybių grupių kontekste, %



45 pav. Didžiausi išorės trikdžiai savivaldybių grupių kontekste, %

Šaltinis: parengta autorės.

nurodė su politine ir teisine aplinka susijusius trikdžius, kaip politikų nepritarimą, paramos trūkumą, dažną politikų nuomonių kaitą/politikos nenuoseklumą, nelankstų teisinį reguliavimą (po 62,5 proc.) bei dažną politinių jėgų kaitą (50 proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad tokie išorės trikdžiai, kaip dažna politikų nuomonių kaita/politikos nenuoseklumas ir nelankstus teisinis reguliavimas dažnai buvo įvardijami tiek mažesnių, t.y. I ir II grupių, tiek didesnių, t.y. III ir IV grupių, savivaldybių respondentų. Skirtumas toks, kad I ir II grupių savivaldybių atstovai dažniau kaip išorės trikdžius įvardijo sunkumus derinant skirtingų socialinių grupių interesus, per dažnai keičiamą teisinį reguliavimą bei tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoką, tuo tarpu III ir IV grupių atstovai – dažną politinių jėgų kaitą, politikų nepritarimą, paramos trūkumą bei gyventojų ir kitų suinteresuotųjų nepritarimą/pasipriešinimą.

Respondentų buvo prašoma prie atskirų trikdžių pažymėti inovacijų proceso etapą, kuriam, jų manymu, yra būdingiausias įvardintas trikdys. Idėjų iniciavimo etape būdingiausiai vidaus trikdžiais buvo įvardinti nenoras/baimė rizikuoti bei žinių ar informacijos perdavimo problemos. Pastarasis trikdys, kaip būdingiausias, buvo įvardintas ir idėjų priėmimo etape, kaip vienas būdingiausių - idėjų įgyvendinimo etape. Būdingiausiu idėjų įgyvendinimo trikdžiu buvo įvardintas finansinių išteklių trūkumas/investicijų stoka (žr. 24 lentelę).

**24 lentelė.** Atskiriems inovacijų proceso etapams būdingiausi vidaus trikdžiai

Inovacijų proceso etapai Vidaus trikdžiai	Iniciavimas	Priėmimas	Įgyvendini- mas
Finansinių išteklių trūkumas/ investicijų stoka	⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗
Tikslų neaiškumas ir inovacijų strategijos nebuvimas	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗	⊗
Inovacijų projektų valdymo patirties stoka	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗
Nelanksti biurokratinė struktūra	⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗
Nenoras/baimė rizikuoti	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗
Personalo kompetencijos stoka	⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗
Žinių ar informacijos perdavimo problemos	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗
Personalo nepritarimas/ pasipriešinimas	⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗
Vadovybės pritarimo inovatyvioms idėjoms stoka	⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗	⊗⊗
Dažna vadovybės kaita	⊗⊗⊗	⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗

Šaltinis: parengta autorės.

Įvardijant atskiriems inovacijų proceso etapams būdingiausius išorės trikdžius, buvo nustatyta, jog idėjų iniciavimo etapui reikšmingiausi trikdžiai yra dažna politikų nuomonių kaita/politikos nenuoseklumas, per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas bei politikų nepritarimas ir paramos trūkumas. Idėjų priėmimo etape – tarpsektorinės integracijos ir partnerystės stoka, per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas, nelankstus teisinis reguliavimas. Idėjų įgyvendinimo etape – per dažnai keičiamas ir nelankstus teisinis reguliavimas bei tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. Atskiriems inovacijų proceso etapams būdingiausi išorės trikdžiai

Inovacijų proceso etapai Išorės trikdžiai	Iniciavimas	Priėmimas	Igyvendini- mas
Nelankstus teisinis reguliavimas	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗
Dažna politikų nuomonių kaita/ politikos nenuoseklumas	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗
Sunkumai derinant skirtingų socialinių grupių interesus	⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗
Per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗
Tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗
Politikų nepritarimas, paramos trūkumas	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗	⊗
Gyventojų ir kitų suinteresuotųjų nepritarimas/pasipriešinimas	⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗
Dažna politinių jėgų kaita	⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗
Žiniasklaidos kritika	⊗⊗⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗⊗⊗⊗⊗
Korupcija	⊗⊗	⊗⊗⊗	⊗⊗

Šaltinis: parengta autorės.

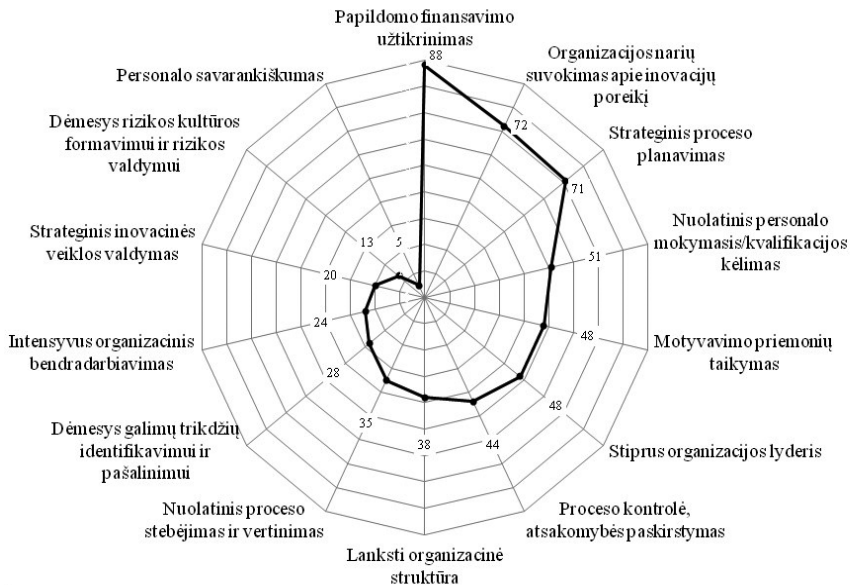
Siekiant identifikuoti trikdžių valdymo priemones, tyrime dalyvavusių savivaldybių valstybės tarnautojų buvo paprašyta įvardinti reikšmingiausias priemones, padedančias naikinti ar mažinti vidaus ir išorės inovacijų proceso trikdžius (žr. 46 pav.).

Vertinant priemones, padedančias naikinti/mažinti inovacijų proceso vidaus trikdžius, pastebima, kad respondentai dažniausiai įvardija priemones, susijusias su finansine bei strateginio planavimo aplinka, kaip papildomo finansavimo inovacinėms veikloms užtikrinimą, organizacijos narių suvokimą apie inovacijų poreikį ir būtinumą bei strateginį inovacijų proceso planavimą. Taip pat dažnai nurodomos priemonės, susijusios su organizacijų personalo bei proceso valdymu, kaip nuolatinis personalo mokymasis/kvalifikacijos kėlimas, personalo motyvavimo priemonių taikymas, stiprus (-ūs) organizacijos lyderis (-iai), inovacijų proceso kontrolė ir atsakomybės pasiskirstymas, lanksti organizacinė valdymo struktūra, nuolatinis inovacijų proceso stebėjimas ir vertinimas, dėmesys galimų inovacijų proceso trikdžių identifikavimui bei organizacijoje egzistuojantis intensyvus bendradarbiavimas. Rečiausiai buvo nurodytos tokios priemonės, kaip personalo savarankiškumas priimančiam ir įgyvendinamam sprendimui, dėmesys rizikos kultūros formavimui ir rizikos valdymui bei strateginis inovacinės veiklos valdymas.

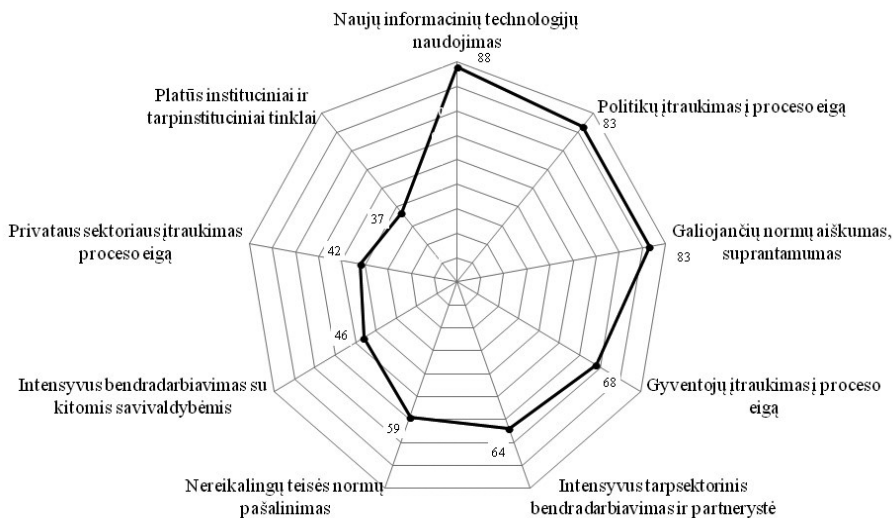
Reikšmingiausiomis priemonėmis, galinčiomis panaikinti ar sumažinti išorės trikdžius, respondentai dažniausiai įvardijo naujų informacinių technologijų naudojimą, politikų įtraukimą į inovacijų proceso eigą bei galiojančių normų aiškumą ir suprantamumą. Taip pat dažnai minimos tokios priemonės, kaip gyventojų įtraukimas į inovacijų proceso eigą, intensyvus tarpsektorinis bendradarbiavimas ir partnerystė bei nereikalingų teisės normų pašalinimas. Rečiausiai buvo įvardintos priemonės, susijusios su tarpsektoriniu ar tarpinstituciniu bendradarbiavimu, kaip platūs instituciniai ir tarpinstituciniai tinklai, privataus sektoriaus įtraukimas į inovacijų proceso eigą bei intensyvus bendradarbiavimas su kitų savivaldybių institucijomis ir įstaigomis.



### Priemonės, padedančios naikinti/mažinti vidaus trikdžius



### Priemonės, padedančios naikinti/mažinti išorės inovacijų trikdžius

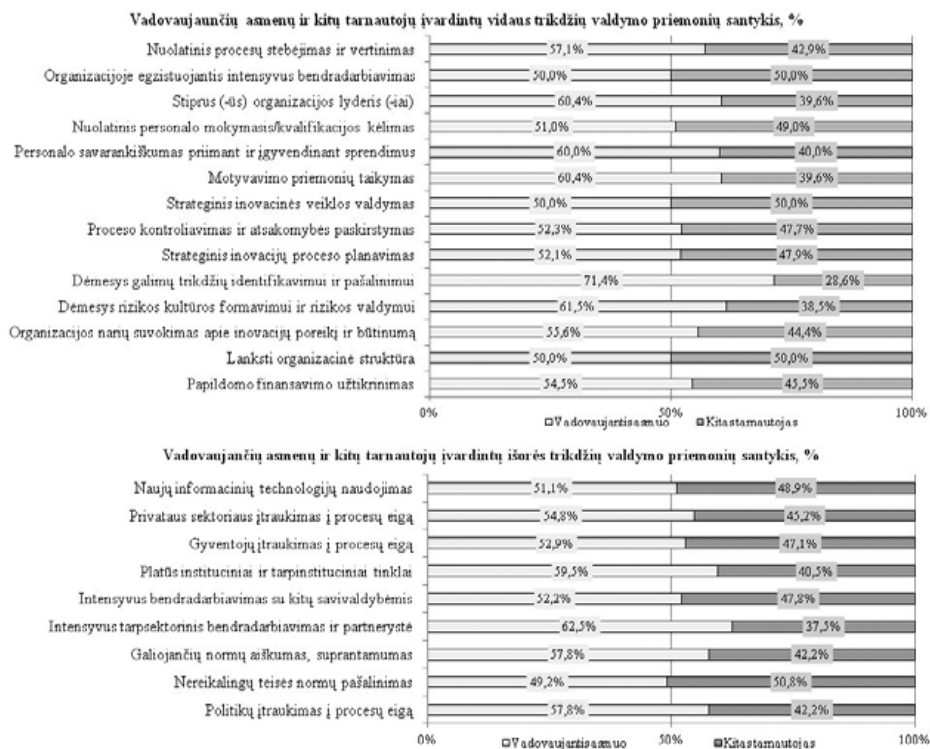


46 pav. Reikšmingiausios priemonės, padedančios naikinti ar sumažinti vidaus ir išorės inovacijų proceso trikdžius, vnt.

Šaltinis: parengta autorės.

Vertinant įvardintų priemonių pasiskirstymą pagal tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų grupes (žr. 47 pav.), pažymėtina, kad daugiau vadovaujančių asmenų, nei kitų tarnautojų nurodė tokias vidaus trikdžius naikinančias ar mažinančias priemones, kaip dėmesys galimų inovacijų proceso trikdžių identifikavimui ir pašalinimui (vadovaujantys – 71,4 proc.; kiti – 28,6 proc.), rizikos kultūros formavimas ir rizikos valdymas (vadovaujantys – 61,5 proc.; kiti – 38,5 proc.), stiprus organizacijos lyderis (-iai) ir personalo motyvavimo priemonių taikymas (vadovaujantys – po 60,4 proc.; kiti – po 39,6 proc.), personalo savarankiškumas priimant ir įgyvendinant sprendimus (vadovaujantys – 60 proc.; kiti – 40 proc.).

Kalbant apie išorės trikdžius naikinančias ar mažinančias priemones, daugiau vadovaujančių asmenų reikšmingiausiomis įvardija tokias priemones, kaip intensyvus tarpsektorinis bendradarbiavimas ir partnerystė (vadovaujantys - 62,5 proc., kiti - 37,5 proc.), platus instituciniai ir tarpinstituciniai tinklai (vadovaujantys – 59,5 proc., kiti – 40,5 proc.), galiojančių normų suprantamumas ir aiškumas bei politikų įtraukimas į inovacijų proceso eigą (vadovaujantys – po 57,8 proc.; kiti- 42,2 proc.).



47 pav. Vadovaujančių asmenų ir kitų tarnautojų dažniausiai įvardintos priemonės, padedančios naikinti ar sumažinti vidaus ir išorės trikdžius, %

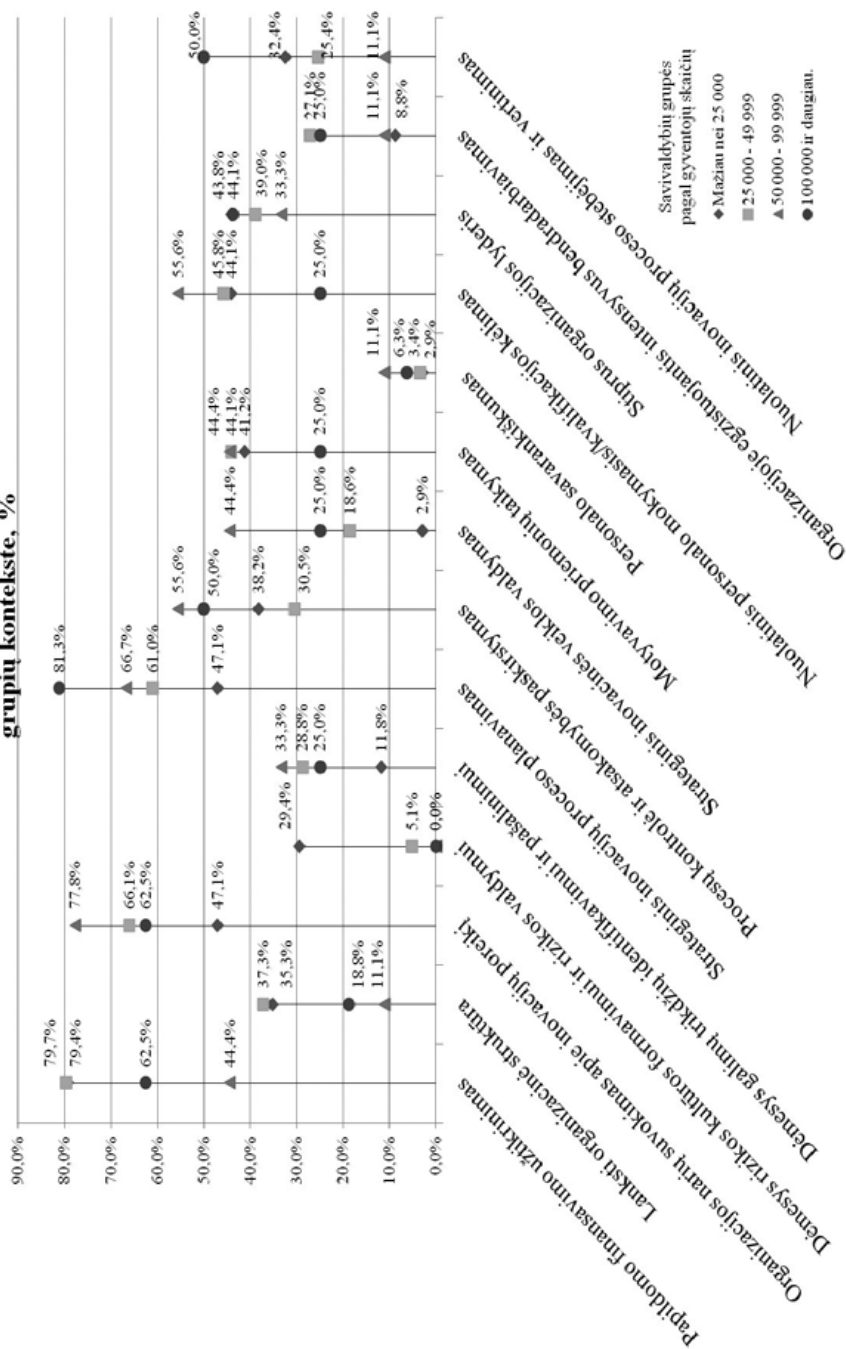
Šaltinis: parengta autorės.

Vertinant respondentų atsakymus apie reikšmingiausias *vidaus trikdžius galinčias panaikinti ar sumažinti priemones savivaldybių grupių kontekste* (žr. 48 pav.), galima pažymėti, kad papildomo finansavimo inovacinėms veikloms užtikrinimas kaip reikšmingiausia priemonė dažniausiai buvo nurodyta I (79,4 proc. grupės respondentų) ir II grupės (79,7 proc.), t.y. mažesnių gyventojų skaičių turinčiose, savivaldybėse. I ir II grupės savivaldybių respondentų reikšmingiausiomis taip pat buvo nurodytos tokios priemonės, kaip organizacijos narių suvokimas apie inovacijų poreikį ir būtinumą (I grupė – 47,1 proc.; II grupė – 66,1 proc.), strateginis inovacijų proceso planavimas (I grupė – 47,1 proc.; II grupė – 61 proc.), nuolatinis personalo mokymasis/kvalifikacijos kėlimas (I grupė – 44,1 proc.; II grupė – 45,8 proc.), stiprus organizacijos lyderis (-iai) (I grupė – 44,1 proc.; II grupė – 39 proc.), personalo motyvavimo priemonių taikymas (I grupė – 41,2 proc.; II grupė – 44,1 proc.). III grupės respondentai organizacijos narių suvokimą apie inovacijų poreikį ir būtinumą nurodė kaip reikšmingiausią vidaus trikdžių valdymo priemonę (77,8 proc.). Reikšmingais buvo nurodyti ir tokie trikdžiai, kaip strateginis inovacijų proceso planavimas (66,7 proc.), proceso kontrolė ir atsakomybės paskirstymas bei nuolatinis personalo mokymasis/kvalifikacijos kėlimas (po 55,6 proc.). I ir II grupės respondentų dažniausiai įvardintą papildomo finansavimo inovacinėms veikloms užtikrinimą, kaip reikšmingiausią nurodė tik 44,4 proc. III grupės respondentų. IV grupės respondentai dažniausiai nurodė tokias valdymo priemones, kaip strateginis inovacijų proceso planavimas (81,3 proc.), taip pat papildomo finansavimo užtikrinimas bei organizacijos narių suvokimas apie inovacijų poreikį ir būtinumą (po 62,5 proc.), proceso kontrolė ir atsakomybės paskirstymas bei nuolatinis inovacijų proceso stebėjimas ir vertinimas (po 50 proc.).

Apibendrinant galima teigti, didžioji dalis reikšmingiausių priemonių panašiai buvo įvardintos visose savivaldybių grupėse. Skirtumas galėtų būti tik toks, kad mažiau gyventojų turinčių savivaldybių (I ir II grupės) tarnautojai dažniausiai įvardijo tokią priemonę, kaip papildomo finansavimo inovacinėms veikloms užtikrinimas, o didžiųjų savivaldybių tarnautojai dažniausiai nurodė strateginį inovacijų proceso planavimą. Be to I ir II grupės savivaldybių nurodytame reikšmingiausių priemonių penketuke galima rasti personalo motyvavimo priemonių taikymą, o III ir IV grupės – inovacijų proceso kontrolę ir atsakomybės paskirstymą.

Vertinant respondentų atsakymus apie reikšmingiausias išorės trikdžius galinčias panaikinti ar sumažinti priemones savivaldybių grupių kontekste (žr. 49 pav.), galima pažymėti, kad I ir II grupės savivaldybės reikšmingiausiomis priemonėmis įvardijo galiojančių normų aiškumą, suprantamumą (I grupė – 58,8 proc.; II grupė – 78,8 proc.), naujų informacinių technologijų naudojimą (I grupė – 58,8 proc.; II grupė – 81,4 proc.), nereikalingų teisės normų pašalinimą, (I grupė – 55,9 proc.; II grupė – 49,2 proc.), politikų (I grupė – 55,9 proc.; II grupė – 78 proc.) bei gyventojų (I grupė – 50 proc.; II grupė – 64,4 proc.) įtraukimą į inovacijų proceso eigą. III grupės tarnautojai reikšmingiausiomis priemonėmis nurodė galiojančių normų aiškumą, suprantamumą bei naujų informacinių technologijų naudojimą (po 88,9 proc.), be to politikų įtraukimą bei intensyvų tarpsektorinį bendradarbiavimą ir partnerystę (po 77,8 proc.). IV grupės atstovai reikšmingiausia priemone įvardijo naujų technologijų naudojimą (75 proc.), taip pat politikų (68,8 proc.), privataus sektoriaus įtraukimą (62,5 proc.) bei tarpsektorinį bendradarbiavimą ir partnerystę (62,5 proc.).

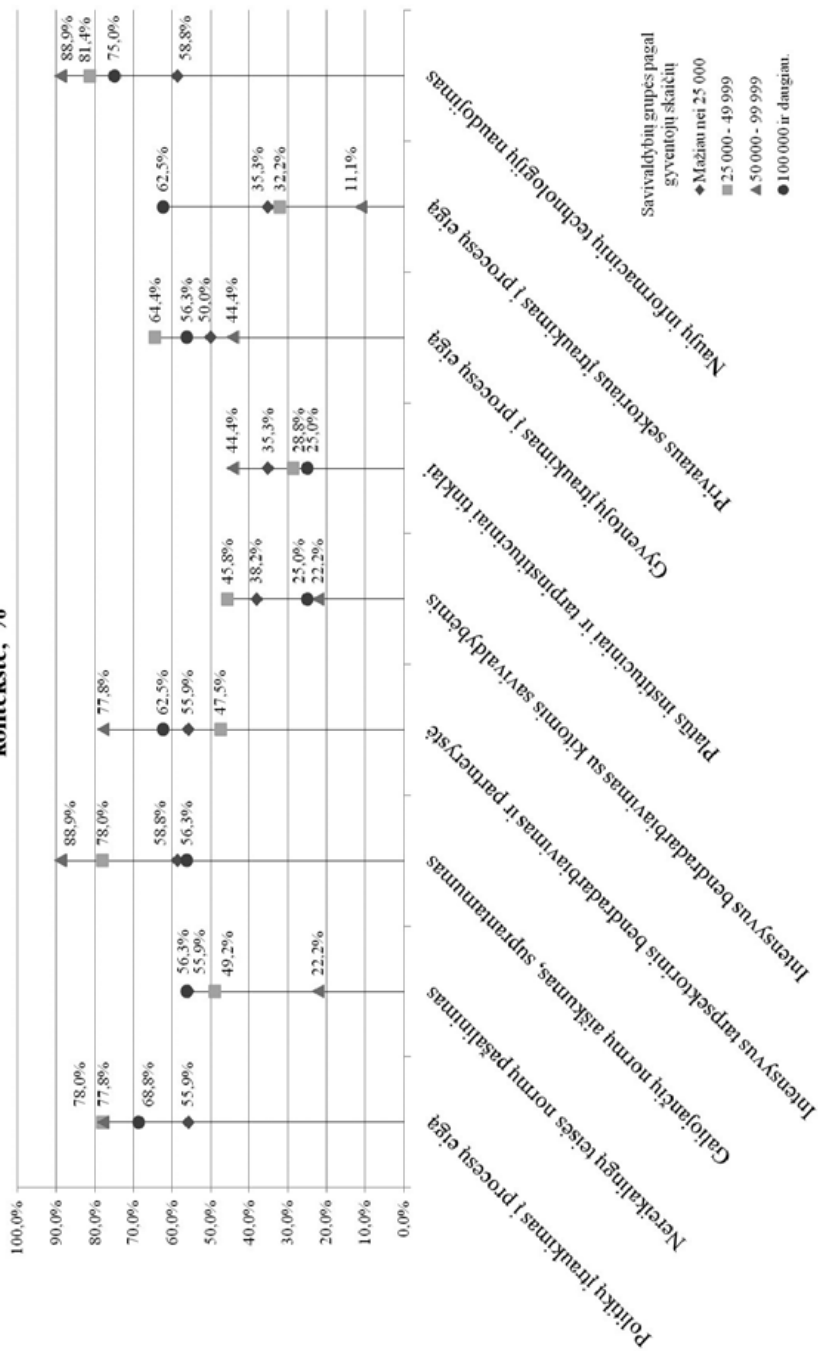
## Reikšmingiausios vidaus trikdžius naikinančios/mažinančios priemonės savivaldybių grupių kontekste, %



48 pav. Reikšmingiausios vidaus trikdžius naikinančios/mažinančios priemonės savivaldybių grupių kontekste, %

Šaltinis: parengta autorės.

## Reikšmingiausios išorės trikdžius naikinančios/mažinančios priemonės savivaldybių grupių kontekste, %



49 pav. Reikšmingiausios išorės trikdžius naikinančios/mažinančios priemonės savivaldybių grupių kontekste, %

Šaltinis: parengta autorės.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek mažesnių, tiek didžiųjų savivaldybių respondentai, kaip išorės trikdžius įveikiančias priemones, dažniausiai nurodė naujų informacinių technologijų naudojimą, galiojančių normų aiškumą, suprantamumą, politikų bei gyventojų įtraukimą į inovacijų proceso eigą. Nežymus skirtumas tame, kad I ir II grupių savivaldybių nurodytame reikšmingiausių priemonių penketuke galima rasti nereikalingų teisės normų pašalinimą, o III ir IV grupių – intensyvių tarpsektorinių bendradarbiavimų ir partnerystę.

Naudojant koreliacinės analizės metodą, nustatyti ryšiai tarp tam tikrų trikdžių ir juos naikinančių/mažinančių priemonių (žr. 26 lentelę).

**26 lentelė.** Didžiausių trikdžių ir reikšmingiausių trikdžius naikinančių/mažinančių priemonių tarpusavio ryšys

Valdymo priemonės	Trikdžiai															
	Finansinių išteklių trūkumas/investicijų stoka	Nenoras/baimė rizikuoti	Vadovybės pritarimo inovatyvioms idėjoms stoka	Dažna vadovybės kaita	Personalo nepritartimas/ pasipriešinimas	Personalo kompetencijos stoka	Inovacinių projektų valdymo patirties stoka	Žinių ar informacijos perdavimo problemos	Politikų nepritartimas, paramos trūkumas	Dažna politikų nuomonių kaita/politikos nenuoseklumas	Dažna politinių jėgų kaita	Sunkumai derinant skirtingų socialinių grupių interesus	Nelankstus teisinis reguliavimas	Per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas	Gyventojų ir kitų suinteresuotųjų nepritartimas/pasipriešinimas	Tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka
Papildomo finansavimo užtikrinimas	+	-		-												
Istaigos narių suvokimas apie inovacijų poreikį ir reikšmę					+					+						
Dėmesys trikdžių identifikavimui, šalinimui									-							
Strateginis procesų planavimas			+			+				+						
Strateginis veiklos valdymas											+					
Nuolatinis kvalifikacijos kėlimas	-										-		-			
Stiprus (-us) lyderis (-iai)		+	+	+												
Personalo motyvavimas																+
Personalo įgalinimas											+					-
Naujų informacinių technologijų naudojimas							+		+							+
Galiojančių normų aiškumas																-
Politikų įtraukimas															-	



įtraukimas į inovacijų procesus; kuo didesnę įtaką turi tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka, tuo reikšmingesnis personalo motyvavimas, informacinių technologijų naudojimas, intensyvus vidaus, tarpsektorinis bendradarbiavimas, partnerystė ir mažiau reikšmingas personalo įgalinimas bei teisės normų aiškumas.

Šio disertacinio tyrimo metu, dėl tyrimo apimties ribotumo, koreliacinių ryšių tarp trikdžių ir jų valdymo priemonių nustatymui buvo užsibrėžti tik šalutiniai uždaviniai, kurių tikslas parodyti bendras galimų ryšių tendencijas bei išskirti tolesnių tyrimų kryptis. Pakoregavus ir papildžius tyrimo metodiką bei parinkus kitas matavimo skales, galima išsamiau ir tiksliau ištirti viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių tarpusavio teigiamą ar neigiamą priklausomybę su konkrečiomis trikdžius naikinančiomis ar mažinančiomis valdymo priemonėmis.

## **V. Inovacijų proceso trikdžių valdymo aplinka savivaldybių administracijose.**

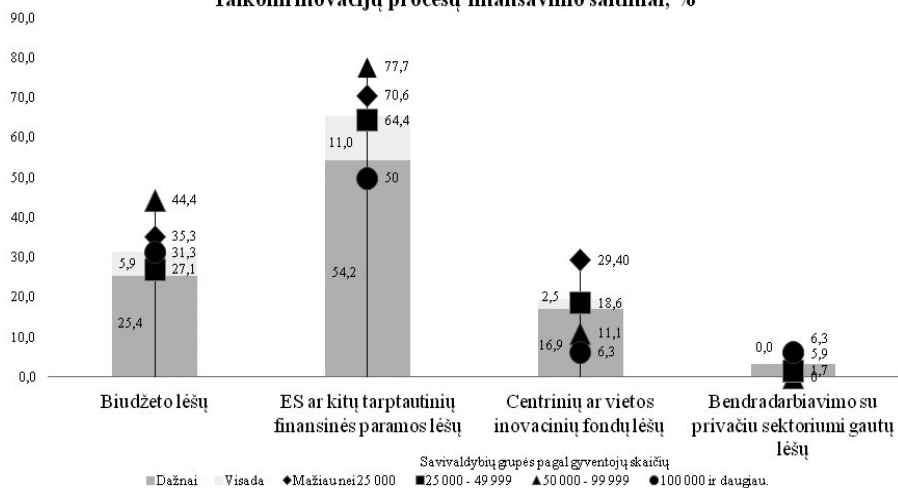
Siekiant nustatyti inovacijų proceso trikdžių valdymo aplinką savivaldybių administracijose, tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma įvertinti atskirus jų atstovaujamoje savivaldybėje taikomus veiksmus ir metodus. Su inovacijų proceso valdymu susiję veiksmai ir metodai, kaip finansavimo šaltiniai, inovacijų strategija, rizikos ir veiklos valdymas, inovacijų proceso vertinimas, nematerialių išteklių kūrimas, bendradarbiavimas, gyventojų įtraukimas į inovacijų procesus, organizacinė valdymo struktūra ir tipas bei inovacijų teisinė aplinka buvo vertinami naudojant verbalinių dažnių skalę. Taip pat minėti indikatoriai savivaldybių grupių kontekste. Tuo tarpu tokie metodai ir priemonės, kaip organizacijos klimatas ir inovacijų kultūrinė aplinka, kūrybinga inovacijų aplinka, personalo motyvavimas ir įgalinimas, lyderystė ir vadovavimas, politinė aplinka, tinklai, žinių ir informacijos sklaida, kurių taikymą tiksliausiai gali atskleisti respondentų nuomonė ir nuostatos, vertinami naudojant Likerto skalę. Minėti indikatoriai lyginti vadovaujančių asmenų ir kitų valstybės tarnautojų kontekste. Naudojant klausimus su vienu atsakymo variantu, buvo siekiama nustatyti už inovacijų procesus atsakingas struktūras bei asmenis ir išsiaiškinti respondentų nuomonę apie įstaigos pasirengimą valdyti inovacijų proceso trikdžius.

Vertinant inovacijų veiklų *finansavimo šaltinius*, pastebima, kad daugiau nei pusė (54,2 proc. - dažnai; 11 proc. – visada) visų respondentų nurodė, kad inovacinės veiklos dažnai arba visada yra finansuojamos iš Europos Sąjungos ar kitų tarptautinių finansinės paramos lėšų, taip pat biudžeto lėšų (25 proc. – dažnai; 5,9 proc. – visada). Taip pat respondentai nurodo, kad 16,9 proc. dažnai ar 2,5 proc. visada inovacinės veiklos yra finansuojamos iš centrinių ar vietos inovacijų fondų. Didžioji dalis respondentų atsakė, jog nežino (39 proc.) ar inovacinės veiklos finansuojamos iš specialių inovacijų fondų (žr. 50 pav.).

Vertinant su finansavimu susijusius rezultatus, reikėtų pažymėti, kad tyrimo metu nenustatyta specialių inovacijų (ypač viešojo sektoriaus inovacijų) fondų, kurie būtų finansuojami iš valstybės ar savivaldybių lėšų. Didžioji dalis fondų, tarp jų ir veikiančių nevyriausybinių organizacijų pagrindu, savo veiklas įgyvendina ES projektų pagrindu (ES fondų panaudojimo statistika, 2016). Todėl, galima preziumuoti, kad respondentai, kurie pažymėjo, kad inovacijų projektai finansuojami iš specialių fondų lėšų, galvoje turėjo fondus, kurių projektai taip pat įgyvendinami iš ES lėšų. Mažiausia respondentų



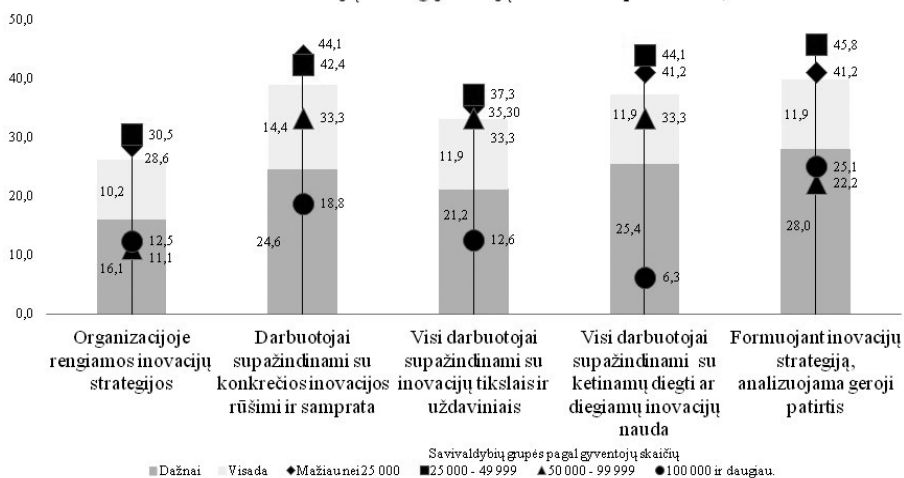
### Taikomi inovacijų procesų finansavimo šaltiniai, %



50 pav. Inovacijų proceso finansavimas, %

Šaltinis: parengta autorės.

### Taikomi su inovacijų strategija susiję metodai ir priemonės, %



51 pav. Su inovacijų strategija susiję metodai ir priemonės, %

Šaltinis: parengta autorės.

dalį (3,4 proc. - dažnai; 0 proc. - visada) nurodė, kad inovacijų projektai finansuojami iš bendradarbiavimo su privačiu sektoriumi gautų lėšų. Didesnė dalis nurodė, kad tokio pobūdžio finansavimas yra užtikrinamas retai (28 proc.), niekada (22 proc.) arba, kad respondentai iš viso nežino kiek dažnai finansavimas yra gaunamas bendradarbiaujant su privačiu sektoriumi. Vertinant respondentų atsakymus savivaldybių grupių kontekste, ryškesnių skirtumų tarp atskirų grupių respondentų atsakymų nenustatyta.

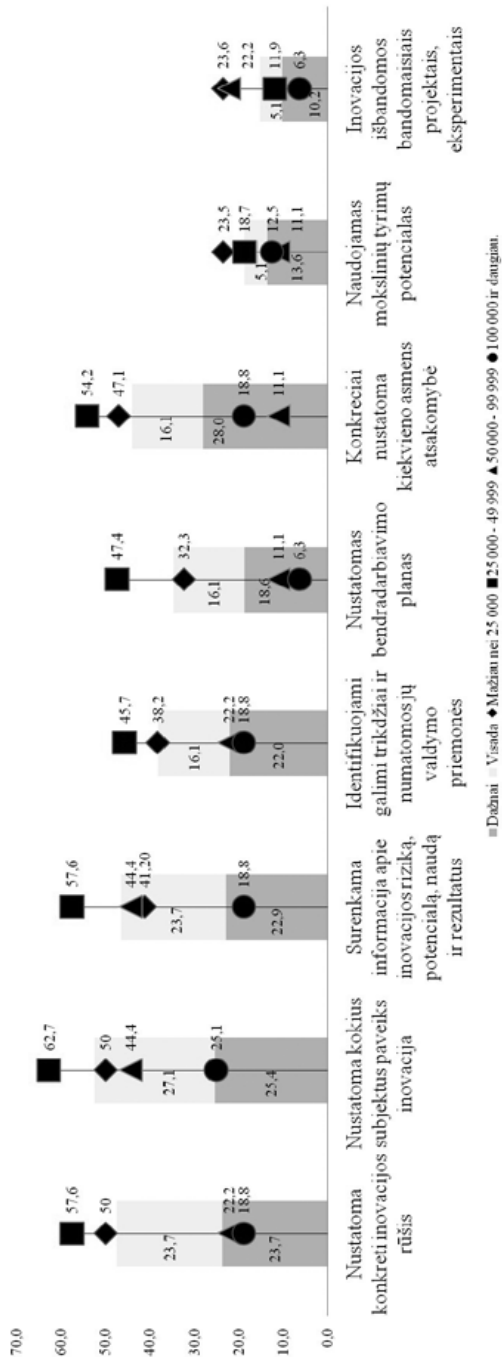
Analizuojant inovacijų strateginį planavimą, nustatyta, kad tik 26,3 proc. respondentų pažymėjo, jog įstaigoje yra dažnai ar visada rengiamos *inovacijų strategijos* (visada – 10,2 proc.; dažnai – 16,1 proc.). Didžioji dalis respondentų nurodė, kad inovacijų strategijos rengiamos kartais (22 proc.), retai (18,6 proc.), niekada (9,3 proc.) arba apie inovacijų strategijas nežino (23,7 proc.). (žr. 51 pav.).

Klausimuose kaip dažnai organizacijos darbuotojai yra supažindinami su konkrečios inovacijos rūšimi, samprata, inovacijų tikslais ir uždaviniais bei nauda, 14,4 proc. respondentų nurodė, kad darbuotojai visada supažindinami su inovacijos rūšimi ir samprata (24,6 proc. nurodė, kad dažnai), 11,9 proc. – inovacijų tikslais ir uždaviniais (21,2 proc. nurodė, kad dažnai), 11,9 proc. – ketinamų diegti ar diegiamų inovacijų nauda (25,4 proc. nurodė, kad dažnai). Į klausimą kiek dažnai formuojant inovacijų strategiją yra analizuojama kitų valstybių, sektorių ar organizacijų geroji patirtis, 11,9 proc. respondentų nurodė, kad visada, o 28 proc., kad dažnai. Su inovacijų strategija taikomus metodus ir priemones vertinant savivaldybių grupių kontekste, pastebėta, kad daugiau I ir II grupės savivaldybių respondentų nurodė, jog pateiktos priemonės ir metodai jų savivaldybėse taikomi dažnai arba visada. Didesnių savivaldybių, ypač IV grupės, respondentai dažniau nurodė, kad minėtos priemonės buvo taikomos kartais, retai arba niekada.

Vertinant aptartus su inovacijų strategija susijusius rezultatus, galima pažymėti, kad vadovaujantis atlikta savivaldybių strateginių dokumentų analize nustatyta, kad savivaldybių strateginiuose planuose dažniausiai užsimenama apie tam tikras atskiras inovacijas (verslo, ūkio, švietimo, retai - viešojo sektoriaus), planų įgyvendinimo programose, kurias kaip tam tikrų inovacijų strategijas įvardijo respondentai, dėmesys skiriamas atskiroms sritims, tačiau specialiu, tik inovacijoms skirtą strategijų (viešai prieinamų) nerasta.

Siekiant nustatyti su *rizikos valdymu* susijusių metodų ir priemonių taikymą valdant inovacijų procesus, respondentų buvo prašoma atsakyti kaip dažnai buvo atliekami tam tikri rizikos valdymo veiksmai (žr. 52 pav.).

Taikomi rizikos valdymo metodai ir priemonės, %



52 pav. Su inovacijų rizikos valdymu susiję metodai ir priemonės, %

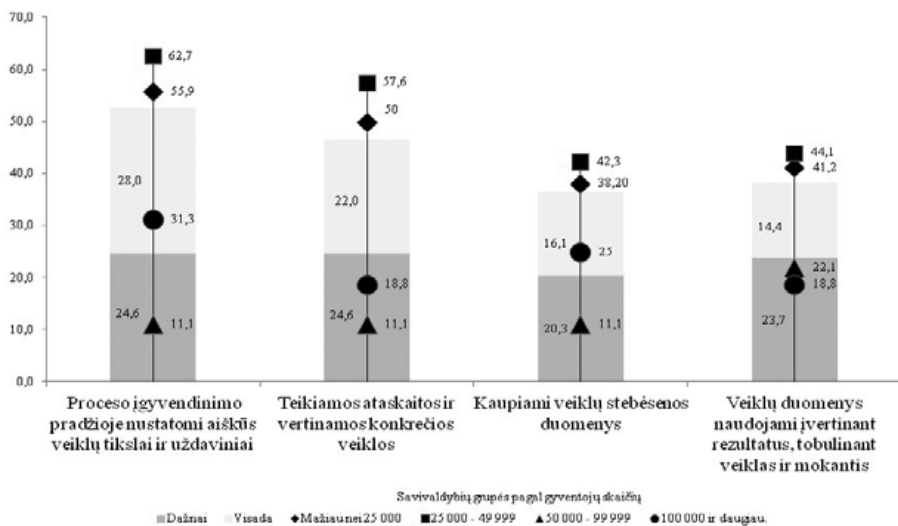
Šaltinis: parengta autorės.

Teiginiuose kaip dažnai yra nustatoma konkreti inovacijos rūšis ir kokius subjektus paveiks inovacija, po 23 proc. visų respondentų nurodė, kad konkreti inovacijos rūšis nustatoma dažnai arba visada. Tuo tarpu 27 proc. subjektų nurodė, kad visada, o 25,4 proc., - kad dažnai yra identifikuojamas numatytos inovacijos poveikis tam tikriems subjektams. Apie tai, kad surenkama informacija apie inovacijos riziką, potencialą, naudą ir rezultatus, visada nurodė 23,7 proc., o dažnai – 22,9 proc. respondentų, identifikuojami galimi trikdžiai ir numatomos jų valdymo priemonės, visada – 16,1 proc., dažnai – 22 proc., nustatomas bendradarbiavimo planas, visada – 16,1 proc., dažnai – 18,6 proc., konkrečiai nustatoma kiekvieno asmens atsakomybė, visada – 16,1 proc., dažnai – 28 proc. Daug mažiau respondentų nurodė, kad jų atstovaujamosiose įstaigose yra naudojamas mokslinių tyrimų potencialas (5,1 proc. - visada; 13,6 proc. - dažnai) ar inovacijos išbandomos bandomaisiais projektais, eksperimentais (5,1 proc. - visada; 10,2 proc. - dažnai).

Taikomus rizikos valdymo metodus ir priemones vertinant savivaldybių grupių kontekste, pažymėtina, kad nuo 40 iki 60 proc. I ir II grupių savivaldybių respondentų nurodė, kad pateikti metodai ir priemonės yra taikomi visada arba dažnai. Tuo tarpu III ir IV grupės respondentai rečiau nurodė atsakymus dažnai ir visada, pvz., nuo 11,1 iki 44,4 proc. – III grupės ir nuo 6,3 iki 25,1 proc. – IV grupės respondentų.

Analizuojant savivaldybių administracijose taikomus su inovacijomis susijusius veiklos valdymo metodus ir priemones, respondentų buvo prašoma įvertinti kiek dažnai yra aiškiai nustatomi veiklų tikslai ir uždaviniai, vertinamos veiklos, teikiamos veiklų ataskaitos, kaupiami veiklų stebėsenos duomenys ir naudojami tobulinant veiklas ir mokantis (žr. 53 pav.).

**Taikomi veiklos valdymo metodai ir priemonės, %**



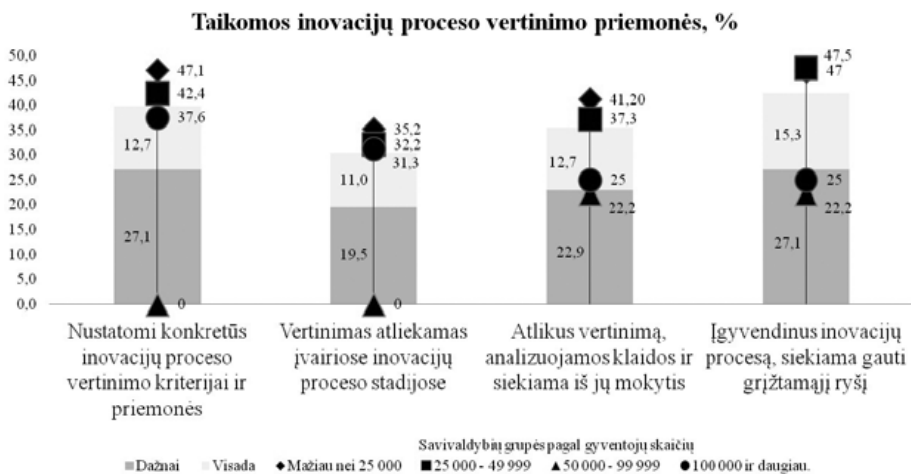
**53 pav.** Su veiklos valdymu susiję metodai ir priemonės, %

Šaltinis: parengta autorės.

Prie teiginių, kaip dažnai inovacijų proceso įgyvendinimo pradžioje nustatomi aiškūs veiklos tikslai ir uždaviniai, 28 proc. nurodė, kad visada, o 24,6 proc., kad dažnai; teikiamos ataskaitos ir vertinamos konkrečios inovacijų proceso veiklos, 22 proc. – visada, 24,6 proc. – dažnai; kaupiami inovacijų proceso veiklų stebėsenos duomenys, 16,1 proc. - visada, 23 proc. - dažnai; inovacijų proceso veiklos duomenys naudojami įvertinant rezultatus, tobulinant veiklas ir mokantis, 14,4 proc.- visada, 23,7 proc. – dažnai.

Savivaldybių grupių kontekste veiklos valdymo metodų ir priemonių taikymo dažnumas nurodomas skirtingai. Daugiau (nuo 41,2 iki 55,3 proc.) mažesnių savivaldybių grupių respondentų nurodė, kad minėti metodai ir priemonės taikomos dažnai arba visada, tuo tarpu nuo 11,1 iki 31,3 proc. dažnai arba visada nurodė didesnių savivaldybių tarnautojai.

Analizuojant *inovacijų proceso vertinimo* aspektus savivaldybių administracijose (žr. 54 pav.), respondentų pirmiausia buvo prašoma nurodyti kiek dažnai jų įstaigoje yra nustatomi konkretūs inovacijų proceso vertinimo kriterijai ir priemonės.



**54 pav.** Su inovacijų proceso vertinimu susiję metodai ir priemonės, %

*Šaltinis:* parengta autorės.

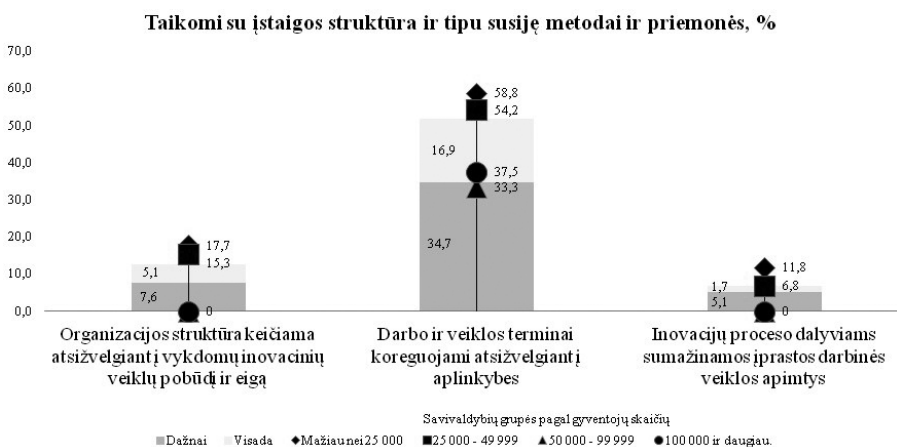
12,7 proc. respondentų nurodė, kad minėtos priemonės taikomos visada, o 27,1 proc., kad dažnai. Klausime kaip dažnai vertinimas atliekamas įvairiose inovacijų proceso stadijose, 11 proc. respondentų atsakė, kad visada, 19,5 proc. – dažnai. 12,7 proc. respondentų nurodė, kad visada, o 22,9 proc., kad dažnai, atlikus vertinimą yra analizuojamos inovacijų proceso metu padarytos klaidos ir siekiama iš jų mokytis. 15,3 proc. teigė, kad visada, o 27,1 proc. - dažnai įgyvendinus inovacijų procesą yra siekia gauti suinteresuotų asmenų grįžtamąjį ryšį.

Taikomas inovacijų proceso vertinimo priemonės vertinant savivaldybių grupių kontekste, atkreiptinas dėmesys, kad III grupės, t.y. nuo 50 000 iki 99 999 gyventojų, iš viso nepažymėjo, kad visada ar dažnai jų atstovaujamos savivaldybių administracijose nustatomi inovacijų proceso vertinimo kriterijai ir priemonės bei vertinimas atliekamas

įvairiose inovacijų proceso stadijose. Taip pat III ir IV grupės savivaldybėse respondentai rečiau nurodė, kad atlikus vertinimą, analizuojamos klaidos, iš jų siekiama mokytis (taikoma dažnai ir visada: I grupė – 41,2 proc., II grupė – 37,3 proc., III grupė – 22,2 proc., IV grupė – 25 proc.) bei, įgyvendinus inovacijų procesą, siekiama gauti grįžtamąjį ryšį (taikoma dažnai ir visada: I grupė – 47 proc., II grupė – 47,5 proc., III grupė – 22,2 proc., IV grupė – 25 proc.).

Taip pat pažymėtina, kad visuose klausimuose apie trečdalį visų respondentų (nuo 28,8 proc. iki 33,1 proc.) pažymėjo, kad nežino/neturi nuomonės minėtais klausimais. Galima daryti išvadą, kad nemažai tarnautojų su vertinimo procesu nėra susipažinę ar supažindinti.

Toliau respondentų buvo prašoma įvertinti su *organizacine valdymo struktūra ir tipu* susijusias priemones ir metodus (žr. 55 pav.).

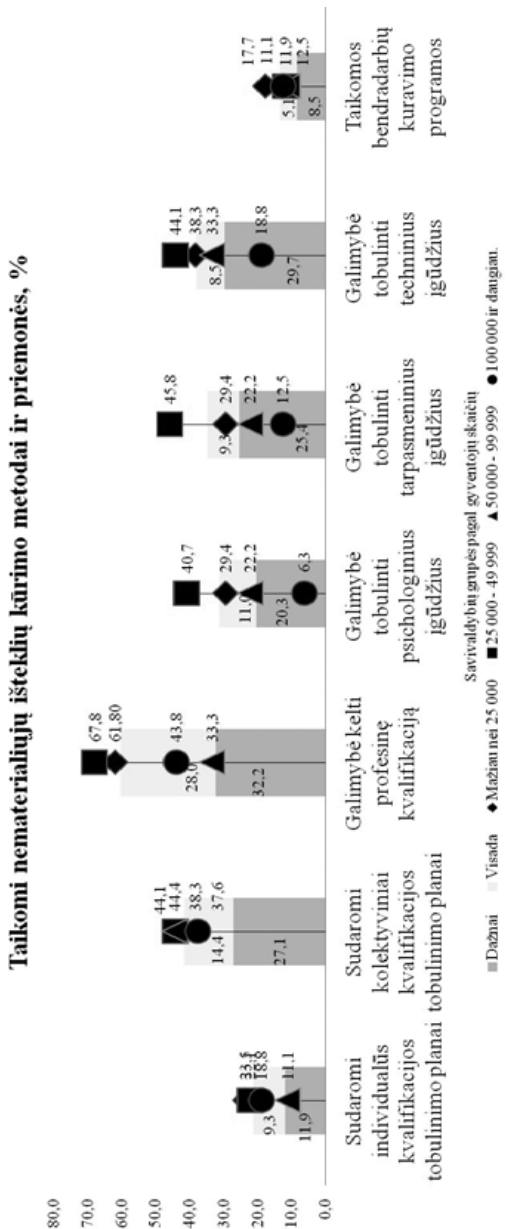


55 pav. Su organizacine valdymo struktūra ir tipu susiję metodai ir priemonės, %

Šaltinis: parengta autorės.

Į klausimą kaip dažnai organizacinė valdymo struktūra yra keičiama atsižvelgiant į vykdomų inovacijų veiklų ir pobūdį, tik 5,1 proc. respondentų atsakė, kad visada, 7,6 proc. – dažnai (21,2 proc. – kartais, 28,8 proc. – retai, 15,3 proc. – niekada). Daug daugiau respondentų nurodo, kad visada (16,9 proc.) arba dažnai (34,7 proc.) darbo ir veiklos terminai, įgyvendinant inovacijų procesą, yra koreguojami atsižvelgus į atsiradusias aplinkybes (19,5 proc. – kartais, 6,8 proc. – retai, 3,4 proc. – niekada). Atsakant į klausimą kaip dažnai asmenims, dalyvaujantiems inovacijų procesuose yra sumažinamos jų įprastos darbinės veiklos apimtys, tik 1,7 proc. respondentų nurodė, kad visada, o 5,1 proc. – dažnai (10,2 proc. – kartais, 20,3 proc. – retai, 38,1 proc. – niekada). Ryškesnių skirtumų tarp respondentų iš skirtingų savivaldybių grupių, nustatyta nėra. Pabrėžtina, kad Lietuvos savivaldybėse dominuoja vadinamos funkcinės struktūros, kurios gali silpninti struktūrinių padalinių tarpusavio ryšius, apsunkinti viešojo sektoriaus inovacijų iniciatyvų įgyvendinimą ir įstaigos galimybę keistis žiniomis bei patirtimi (VisionaryAnalytics, 2015).

Vertinant savivaldybių administracijose taikomus *nematerialiųjų išteklių kūrimo* metodus ir priemones, nustatyta, kad tik 9,3 proc. respondentų nuomone visada arba 11,9 proc. dažnai įstaigoje yra sudaromi individualūs kvalifikacijos tobulinimo planai (žr. 56 pav.).



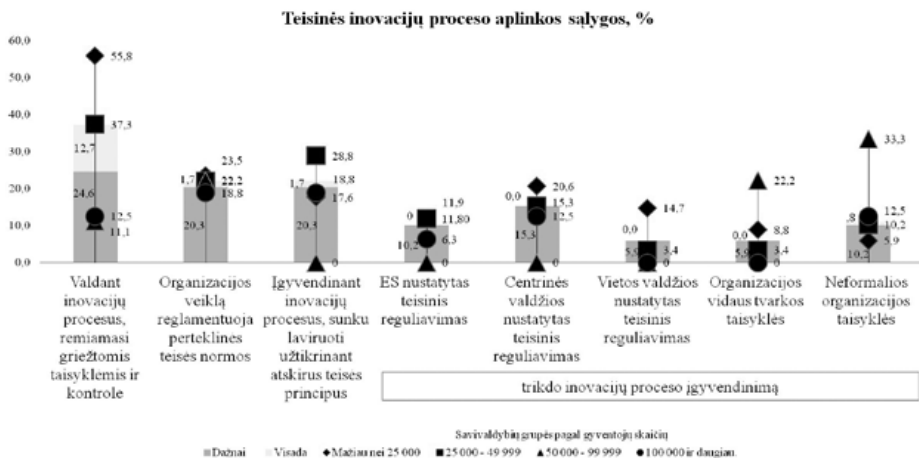
56 pav. Su nematerialiųjų išteklių kūrimu susiję metodai ir priemonės, %  
 Šaltinis: parengta autorės.

Didesnis respondentų skaičius rodo, kad dažniau yra sudaromi kolektyviniai kvalifikacijos tobulinimo planai (14,4 proc.- visada, 27,1 proc. – dažnai). Daugiau ne pusė visų respondentų nurodė, kad organizacijoje sudaroma galimybė kelti profesinę kvalifikaciją (28 proc. – visada; 32,2 proc. – dažnai). Šiek tiek mažiau-, kad jų įstaigose sudaroma galimybė tobulinti psichologinius, pvz., pasitikėjimą savimi, toleranciją pokyčiams ir pan., (11 proc. - visada, 20,3 proc. dažnai), tarpasmeninius, pvz., darbo grupėse, konfliktų valdymo, derybų ir pan., (9,3 proc. – visada, 25,4 proc. - dažnai) ar techninius, pvz., strategijų rengimo, rizikos valdymo, technologijų naudojimo ir pan., (8,5 proc. – visada, 29,7 proc.) įgūdžius. Prašant nurodyti ar atstovaujamos savivaldybių administracijose yra taikomos bendradarbių kuravimo programos, pvz., kai jaunesni darbuotojai dirbti su technologijomis moko vyresnius, o vyresni - dalinasi savo patirtimi ir pan., tik 5,1 proc. respondentų nurodė, kad visada, 8,5 proc., kad dažnai (20,3 proc. – kartais, 23,7 proc. – retai, 28 proc. – niekada).

Nematerialiųjų išteklių valdymą vertinant savivaldybių grupių kontekste, nustatyta, kad didžiausiose, t.y. IV grupės savivaldybėse rečiau nei kitose yra sudaroma galimybė tobulinti psichologinius, tarpasmeninius ir techninius įgūdžius. Taip pat galima pažymėti, kad II grupės savivaldybių atstovai dažniausiai nurodo, jog jų įstaigose yra taikomi nurodyti nematerialiųjų išteklių kūrimo metodai ir priemonės.

Pabrėžtina, kad Lietuvos viešojo administravimo instituto mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programose numatytas platus spektras įvairių modulių, gerinančių psichologinius, tarpasmeninius, techninius įgūdžius, leidžiančius tobulinti profesinę kompetenciją, tačiau modulių sąrašė pasigendama atskiro dėmesio viešojo sektoriaus inovacijoms ir viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymui (numatytas pokyčių valdymo modelis, pagal savo esmę, apima platesnį kontekstą) (LIVADIS, 2016).

Analizuojant inovacijų *teisinę aplinką* (žr. 57 pav.), daugiausiai respondentų nurodė, kad valdant inovacijų procesus visada (12,7 proc.) arba dažnai (24,6 proc.) yra remiamasi griežtomis taisyklėmis ir kontrole.



57 pav. Inovacijų teisinė aplinka, %

Šaltinis: parengta autorės.

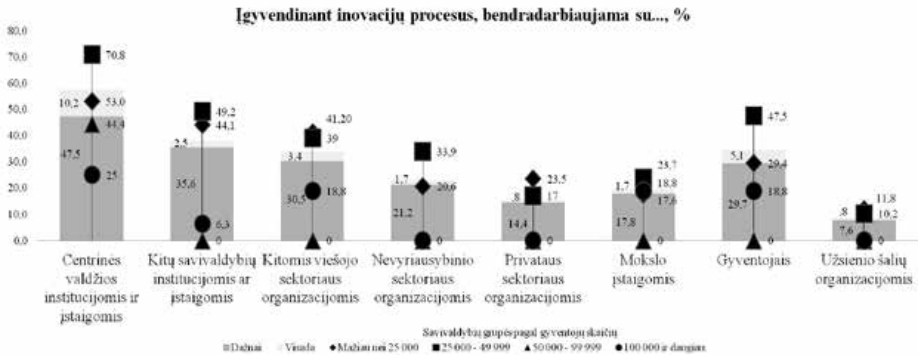


1,7 proc. (visada) ir 20,3 proc. (dažnai) respondentų nurodė, kad organizacijos veiklą reglamentuoja perteklinės teisės normos arba įgyvendinant inovacijų procesus yra sunku laviruoti užtikrinant atskirus teisės principus, kaip lygybės, socialinio kompromiso ir pan. Daug daugiau respondentų prie minėtų klausimų nurodė, kad minėti veiksniai jų įstaigoje atsiranda kartais (39 proc. ir 33,9 proc.). Vertinant kiek kiekviena iš teisės normų grupių trikdo inovacijų proceso įgyvendinimą, nustatyta, kad pasak 28,8 proc. respondentų, ES teisinis reguliavimas inovacijų procesus trikdo kartais, net 38,1 proc. nurodė, jog nežino/neturi nuomonės (0 proc. – visada, 10,2 proc. – dažnai, 13,6 proc. – retai; 9,3 proc. – niekada). Daugiausiai, t.y. 39,9 proc. respondentų, nurodė, kad centrinės valdžios nustatytas teisinis reguliavimas kartais trikdo inovacijų procesus (0 proc. – visada, 15,3 proc. – dažnai, 13,6 proc. – retai; 3,4 proc. – niekada; 28,8 proc. – nežino/neturi nuomonės). Kalbant apie vietos valdžios nustatytą teisinį reguliavimą, didesnė dalis respondentų (po 28,8 proc.) nurodė, kad minėtos normos kartais arba retai trikdo inovacijų procesus (0 proc. – visada, 5,9 proc. – dažnai, 12,7 proc. – niekada, 23,7 proc. – nežino/neturi nuomonės). Analizuojant vidaus tvarkos ir neformalių taisyklių įtaką, taip pat nustatyta, kad didesnė respondentų dalis nurodė, kad minėtos taisyklės inovacijų procesus trikdo kartais (vidaus taisyklės – 19,5 proc.; neformalios taisyklės – 14,4 proc.), retai (vidaus – 32,2 proc.; neformalios – 24,6 proc.) arba niekada (vidaus – 16,9 proc.; neformalios taisyklės – 19,5 proc.). Apie trečdalį respondentų nurodė, kad į minėtus klausimus atsakyti negali (vidaus – 25,4 proc.; neformalios – 30,5 proc.).

Respondentų atsakymus vertinant savivaldybių grupių kontekste, pažymėtina, kad mažesnių (I ir II grupių) savivaldybių respondentai dažniau nei didesniųjų (III ir IV grupių) nurodė, kad valdant inovacijų procesus yra remiamasi griežtomis taisyklėmis ir kontrole, taip pat, kad įgyvendinant inovacijų procesus, yra sunku laviruoti užtikrinant atskirus teisės principus ir, kad procesus dažniau trikdo ES, centrinės ir vietos valdžios teisinis reguliavimas. Tuo tarpu didesnių savivaldybių atstovai, dažniau nurodė, kad procesus trikdo įstaigos vidaus tvarkos ir neformaliosios taisyklės.

Apibendrinant analizuotus duomenis, galima teigti, kad daugiausiai respondentų nurodo, jog valdant inovacijų procesus yra remiamasi griežtomis taisyklėmis ir kontrole. Ir nors respondentai nurodo, kad teisinis reguliavimas ir laviravimas užtikrinant teisės principus tik kartais trikdo inovacijų proceso įgyvendinimą, tačiau teisinės aplinkos sąlygas jie įvardija kaip vienus iš didžiausių išorės trikdžių. Tokius atsakymus galima būtų paaiškinti tuo, kad teisės normų ir principų taikymas, nors ir ne taip nedažnai trikdo inovacijų procesus, tačiau jeigu trikščiai atsiranda, juos panaikinti yra sudėtinga (nes privaloma įtikinti teisėkūros subjektus, laikytis nustatytų procedūrų ir tai užtrunka tam tikrą laiką) arba iš viso neįmanoma (pvz., tarptautinių sutarčių, ES ar centrinės valdžios reguliavimo).

Vertinant savivaldybių administracijų *bendradarbiavimą* su kitais subjektais įgyvendinant inovacijų procesus, nustatyta, kad dažniausiai yra bendradarbiaujama su centrinės valdžios (visada – 10,2 proc., dažnai – 47,5 proc.), kitų savivaldybių (visada – 2,5 proc., dažnai – 35,6 proc.) institucijomis ir įstaigomis, taip pat gyventojais (visada – 5,1 proc., dažnai – 29,7 proc.) bei kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis (visada – 3,4 proc., dažnai – 30,5 proc.) (žr. 58 pav.).



**58 pav.** Bendradarbiavimas įgyvendinant inovacijų procesus, %

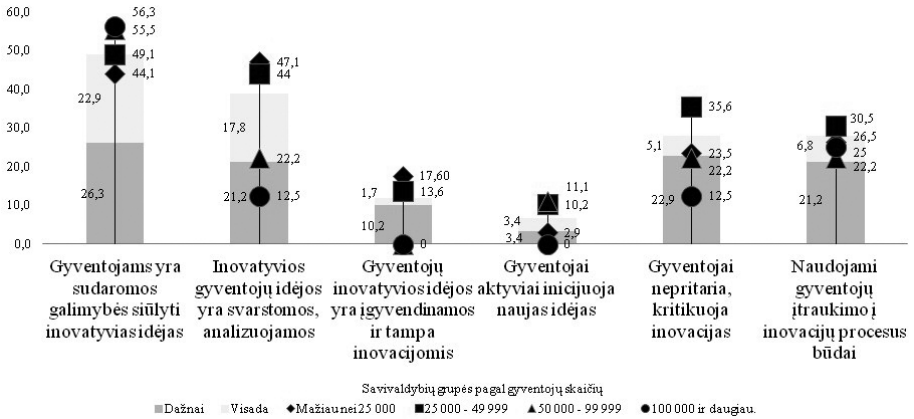
Šaltinis: parengta autorės.

Mažiau respondentų nurodė, kad bendradarbiaujama su nevyriausybinių sektoriaus organizacijomis (visada – 1,7 proc., dažnai – 21,2 proc.), mokslo įstaigomis (visada – 1,7 proc., dažnai – 17,8 proc.). Mažiausiai respondentų nurodė, kad bendradarbiaujama su privataus sektoriaus (visada – 0,8 proc., dažnai – 14,4 proc.) bei užsienio šalių organizacijomis (visada – 0,8 proc., dažnai – 7,6 proc.).

Bendradarbiavimą analizuojant savivaldybių grupių kontekste, pažymėtina, kad lyginant su I ir II grupės atstovais, mažiau III ir IV grupių atstovų nurodė, jog įgyvendinant inovacijų procesus yra visada arba dažnai bendradarbiaujama su kitais subjektais.

Analizuojant savivaldybių administracijose taikomas *gyventojų įtraukimo* į inovacijų procesus priemones (žr. 59 pav.) didesnė dalis respondentų nurodė, kad jų įstaigoje visada arba dažnai gyventojams yra sudaromos galimybės siūlyti inovatyvias idėjas (visada – 22,9 proc., dažnai – 26,3 proc.), be to inovatyvios gyventojų idėjos yra svarstomos, analizuojamos (visada – 17,8 proc., dažnai – 21,2 proc.). Daug mažiau respondentų nurodė, kad gyventojų inovatyvios idėjos yra įgyvendinamos ir tampa inovacijomis (visada – 1,7 proc., dažnai – 10,2 proc.) bei, kad gyventojai yra aktyvūs inicijuojant naujas idėjas (visada ir dažnai – po 3,4 proc.). Šiek tiek daugiau respondentų nurodė, kad gyventojai visada (5,1 proc.), arba dažnai (22,9 proc.) kritikuoja, nepritaria naujoms idėjoms bei inovacijų proceso įgyvendinimui ir, kad įstaigoje yra taikomi gyventojų įtraukimo į inovacijų procesus būdai, pvz., kūrybinės dirbtuvės, apklausos, pasiūlymai internetu ir pan.).

### Taikomos gyventojų įtraukimo į inovacijų procesus priemonės, %



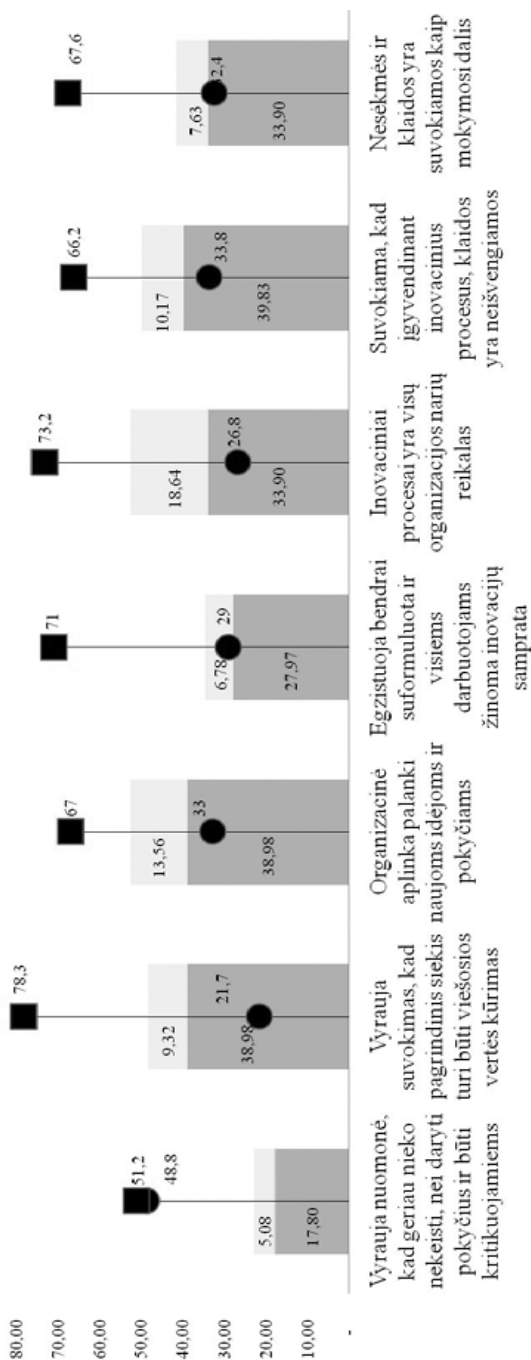
59 pav. Gyventojų įtraukimo į inovacijų procesus metodai ir priemonės, %

Šaltinis: parengta autorės.

Gyventojų įtraukimo priemonių taikymą vertinant atskirų savivaldybių grupių kontekste, pastebima, kad visos priemonės skirtingose grupėse vertinamos maždaug vienodai. Ryškesnis skirtumas nebent tame, kad didesnių savivaldybių atstovai rečiau nurodo, jog gyventojų inovatyvios idėjos yra įgyvendinamos ir tampa inovacijomis. VisionaryAnalytics (2015) duomenimis, nepakankamą gyventojų įtraukimą į inovacijų procesus gali lemti Lietuvos savivaldybių didumas (vienai savivaldybei vidutiniškai tenka apie 66 tūkst. Gyventojų, o Estijoje – 4,7 tūkst., Čekijoje – 1,7 tūkst., Prancūzijoje – 1,3 tūkst.), sąlygojantis valdžios centralizavimą bei vietos ir regioninės savivaldos trūkumą. Be to, Lietuvos vietos savivaldos sistema tebėra vienpakopė ir neįpareigoja vietos valdžios institucijų bendradarbiauti su gyventojais, o E-demokratijos įrankiai, kuriais būtų galima labiau įtraukti gyventojus, plėtojami nepakankamai (VisionaryAnalytics, 2015).

Vertinant organizacijos klimato ir inovacijų valdymo kultūrinės aplinkos sąlygas (žr. 60 pav.), nustatyta, kad tik 5,1 proc. respondentų visiškai sutinka, o 17,8 proc. sutinka, kad jų atstovaujamoje įstaigoje vyrauja nuomonė, jog geriau nieko nekeisti, nei vykdyti pokyčius ir būti kritikuojamiems. Tuo tarpu didesnė dalis respondentų nurodo, kad įstaigos vidaus aplinka yra palanki naujoms idėjoms bei pokyčiams (visiškai sutinka – 13,6 proc., sutinka – 39 proc.), inovacijų procesai yra visų organizacijos narių reikalas (visiškai sutinka – 18,6 proc., sutinka – 33,9 proc.), organizacijoje vyrauja suvokimas, kad įgyvendinant inovacijų procesus klaidos neišvengiamos (visiškai sutinka – 10,2 proc., sutinka – 39,8 proc.) bei yra mokymosi dalis (visiškai sutinka – 7,6 proc., sutinka – 33,9 proc.), taip pat, kad pagrindinis siekis įgyvendinant inovacijų procesus turi būti viešosios vertybės kūrimas (visiškai sutinka – 9,3 proc., sutinka – 39 proc.). Šiek tiek mažiau respondentų pritaria teiginiui, kad jų organizacijoje yra suformuluota ir visiems darbuotojams žinoma inovacijų samprata (visiškai sutinka – 18,6 proc., sutinka – 33,9 proc.).

### Vadovaujantys asmenys ir kiti tarnautojai sutinka arba visiškai sutinka dėl vyraujančių organizacijos klimato ir inovacijų kultūrinės aplinkos sąlygų, %



■ Sutinku □ Visiškai sutinku ● Kitas tarnautojas ■ Vadovaujantis asmuo

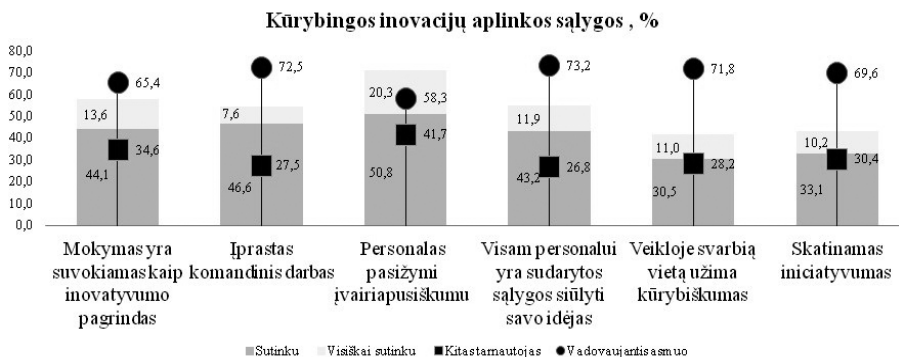
60 pav. Organizacijos klimatas ir inovacijų valdymo kultūrinė aplinka, %

Šaltinis: parengta autorės.

Su organizacijos klimatu ir inovacijų valdymo kultūrine aplinka susijusius atsakymus vertinant vadovaujančių asmenų ir kitų tyrime dalyvavusių tarnautojų kontekste, pirmiausia pabrėžtina, kad pirmuoju klausimu (apie organizacijoje vyraujančią nuomonę, kad geriau nieko nekeisti nei po to būti kritikuojamiems) tiek vadovaujančiųjų asmenų, tiek kitų tarnautojų nuomonės pasiskirstė maždaug po lygiai (sutinka ir visiškai sutinka 51,2 proc. vadovaujančių, 48,8 proc. - kitų tarnautojų). Atsakant į kitus klausimus, sutinkančių arba visiškai sutinkančių su teiginiais, vadovaujančių asmenų buvo kelis kartus daugiau (nuo 66,2 proc. iki 78,3 proc.) nei kitų tarnautojų (nuo 21,7 proc. iki 33,8 proc.).

Atkreiptinas dėmesys jog su teiginiu, kad atstovaujamoje įstaigoje inovacijų procesai yra visų organizacijos narių reikalas visiškai sutinka arba sutinka daugiau nei pusė respondentų, tačiau kai kuriuose anksčiau nagrinėtuose klausimuose, pvz., dėl finansavimo, inovacijų strategijos, rizikos bei veiklos valdymo, respondentai dažnai nurodė, kad minimaliu klausimu atsakymo nežino ar neturi nuomonės. Todėl galima daryti prielaidą, kad kai kurie tarnautojų, ypač vadovaujančių asmenų, atsakymai, laikantis lojalumo įstaigai principų, yra įvertinti subjektyviau. Neutralūs klausimai (pvz., dėl centrinės valdžios, gyventojų ir pan.) paprastai sulaukė maždaug vienodo pasiskirstymo tarp vadovaujančių asmenų ir kitų tarnautojų, tuo tarpu susiję su vietos valdžios sprendimais ar veiksmis, kelis kartus labiau palaikomi vadovaujančių nei kitų tarnautojų. Priežastis - vadovaujančių asmenų subjektyvumas arba geresnis informuotumas tiriamu klausimu.

Kalbant apie *kūrybingą inovacijų aplinką*, kaip vieną esminių naujų idėjų atsiradimo sąlygų, respondentai buvo prašomi įvertinti tokius teiginius, kaip iniciatyvumo, kūrybingumo skatinimas, sąlygų sudarymas siūlant naujas idėjas, personalo įvairiapusiškumas, komandinio darbo ir mokymo vieta naujų idėjų kūrimo procese (žr. 61 pav.).



**61 pav.** Kūrybinga inovacijų aplinka, %

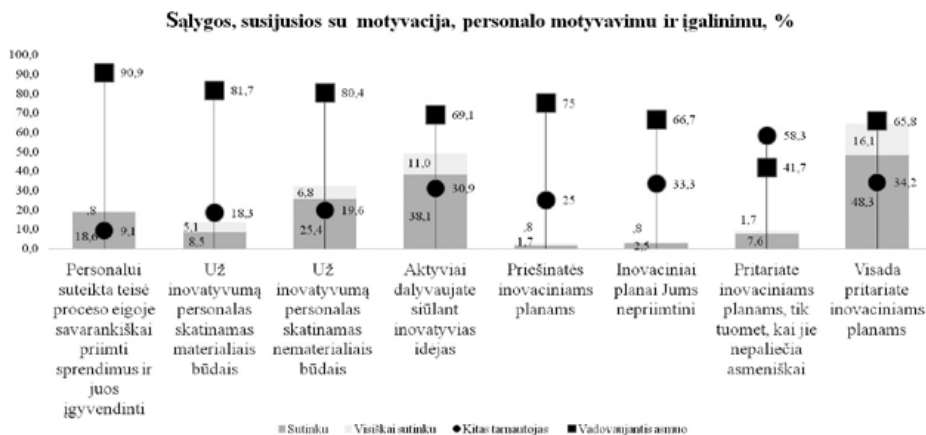
*Šaltinis:* parengta autorės.

Daugiausiai, t.y. daugiau nei 70 proc., visų respondentų, nurodė, kad jų įstaigos personalas pasižymi įvairiapusiškumu, t.y. turi skirtingą išsilavinimą ir gebėjimus (20,3 proc. visiškai sutinka, 50,8 proc. sutinka). Su tokiu teiginiu galima sutikti tik iš dalies, nes vertinant tik išsilavinimą ir žvelgiant į pačių respondentų aukščiausio išsilavinimo kryptis (žr. 8 priedą), galima pastebėti, kad jų turimo išsilavinimo mokslo kryptys nors ir įvairios, tačiau daugiausiai priklauso socialiniams mokslams.

Daugiau nei pusė visų respondentų nurodo, kad jų atstovaujamoje įstaigoje visam personalui yra sudaromos sąlygos siūlyti savo naujas idėjas (11,9 proc. visiškai sutinka, 43,2 proc. sutinka), yra įprastas komandinis darbas (7,6 proc. visiškai sutinka, 46,6 proc. sutinka) bei mokymas yra suvokiamas kaip inovatyvumo pagrindas (13,6 proc. visiškai sutinka, 44,1 proc. sutinka). Šiek tiek mažiau respondentų nurodo, kad įstaigoje yra skatinamas iniciatyvumas (10,2 proc. visiškai sutinka, 33,1 proc. sutinka) ir įstaigos veikloje svarbią vietą užima kūrybingumas (11 proc. visiškai sutinka, 30,5 proc. sutinka).

Respondentų nuomones vertinat pagal užimamas pareigas, pastebima, kad visus teiginius palankiau vertina vadovaujantys asmenys (nuo 58,3 proc. iki 73,2 proc.), tuo tarpu kitų tarnautojų su minėtais teiginiais visiškai sutiko ar sutiko kai kur net kelis kartus mažiau (nuo 26,8 proc. iki 41,7 proc.).

Analizuojant respondentų požiūrį, susijusį su jų *motyvavimu ir įgalinimu*, pastebima, kad daugiau nei pusė visų respondentų nurodė, jog jie visada pritaria įstaigos inovacijų planams (16,6 proc. visiškai sutinka, 48,3 proc. sutinka) (žr. 62 pav.).



**62 pav.** Sąlygos, susijusios su personalo motyvavimu ir įgalinimu, %

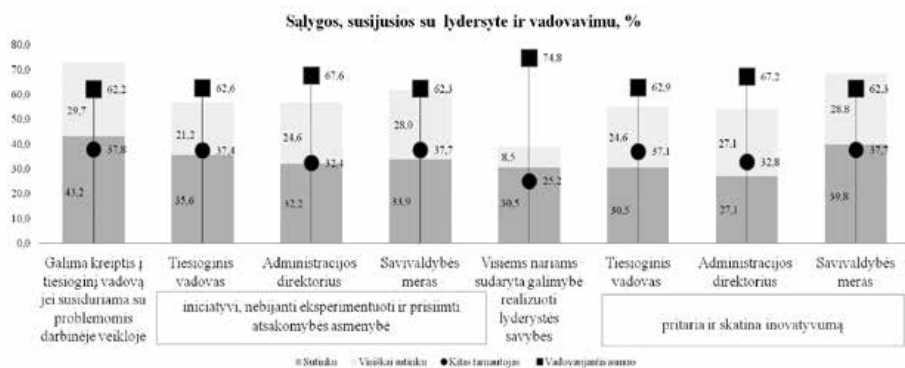
Šaltinis: parengta autorės.

Taip pat nemažai respondentų teigia, kad jie aktyviai dalyvauja siūlant inovatyvias idėjas (visiškai sutinka 11 proc., sutinka 38,1 proc.). Visiškai priešinga situacija yra vertinant tokį teiginį, kaip „inovacijų įstaigos planams pritarate tik tuomet, kai tie planai neliečia jūsų asmeniškai“. Su teiginiu visiškai sutinka tik 1,7 proc. respondentų, 7,6 proc. - sutinka, 26,3 proc. nei sutinka, nei nesutinka, 44,1 proc. nesutinka, 13,4 proc. visiškai nesutinka, 6,8 proc. nežino. Kalbant apie personalo motyvavimą siekiant jų aktyvaus dalyvavimo inovacijų procesuose, tik 6,8 proc. nurodė, kad visikai sutinka su teiginiu, jog personalas yra skatinamas nematerialiais būdais (pagyrimais, vadovybės ir bendradarbių pripažinimu ir pan.), žymiai daugiau, t.y. 25,4 proc., respondentų nurodė, kad sutinka, 29,7 proc. - nei sutinka, nei nesutinka, 19,5 proc. nesutinka, o 6,8 proc. visikai nesutinka. Kad personalas yra skatinamas materialiais būdais (premijomis, priedais) visiškai sutinka ir sutinka mažiau respondentų (atitinkamai 5,1 proc. ir 8,5 proc.), tuo tarpu daug didesnė dalis nurodo, kad nei sutinka, nei nesutinka (29,7 proc.), nesutinka (28 proc.) arba visiškai nesutinka

(15,3 proc.) su pateiktu teiginiu. 0,8 proc. respondentų visiškai sutinka, o 18,6 proc. sutinka, kad jų įstaigoje personalui inovacijų proceso eigoje yra suteikiama teisė savarankiškai priimti ir įgyvendinti sprendimus. Net 42,4 proc. respondentų laikosi neutralios pozicijos (nei sutinka, nei nesutinka), o 22,9 proc. su minėtu teiginiu nesutinka.

Respondentų atsakymus vertinant personalo grupių kontekste, galima pastebėti, kad lyginant su kitais tarnautojais, didesnė dalis vadovaujančių asmenų nurodė, kad visada pritaria inovacijų planams (visiškai sutinka ir sutinka 65,8 proc. vadovaujančių, 34,2 proc. - kitų) bei aktyviai dalyvauja siūlant inovatyvias idėjas (visiškai sutinka ir sutinka 69,1 proc. vadovaujančių, 30,9 proc. kitų). Tuo tarpu, kad inovacijų planams linkę pritarti tik tuomet, kai tų planų įgyvendinimas ar atsiradusios pasekmės nepaliečia asmeniškai, šiek tiek daugiau nurodo eilinių tarnautojų nei vadovaujančių asmenų (vadovaujantys – 41,7 proc., kiti – 58,3 proc.). Kad sutinka su teiginiais, jog už inovatyvumą personalas yra skatinamas, žymiai dažniau nurodo vadovaujantys asmenys (nematerialiais būdais - 80,4 proc. vadovaujančių, 19,6 proc. kitų asmenų; materialiais būdais 81,7 proc. vadovaujančių, 18,3 proc. kitų asmenų). Dar daugiau vadovaujančių asmenų, t.y. 90,9 proc., nurodo, kad personalui inovacijų proceso eigoje yra suteikiama teisė savarankiškai priimti sprendimus ir juos įgyvendinti. Minėtam teiginiui pritaria tik 9,1 proc. kitų tarnautojų.

Vertinant su inovacijomis susijusias įstaigos vadovų lyderystės savybes, atkreiptinas dėmesys, kad beveik su visais teiginiais, kurie parodo įstaigos vadovų iniciatyvumą, pritaria ir inovatyvumo skatinimą visiškai sutinka arba sutinka daugiau nei pusė respondentų (žr. 63 pav.).



**63 pav.** Sąlygos, susijusios su lyderyste ir vadovavimu, %

Šaltinis: parengta autorės.

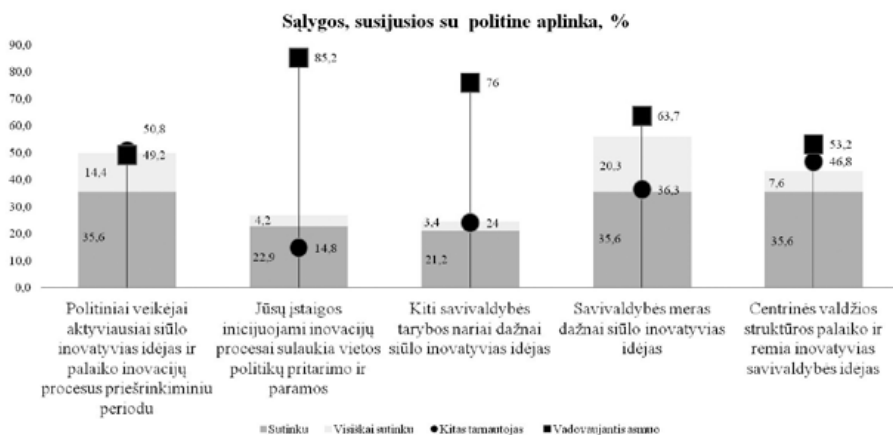
Respondentai nurodo, kad meras (28,8 proc. visiškai sutinka, 39,8 proc. sutinka), administracijos direktorius (27,1 proc. visiškai sutinka, 27,1 proc. sutinka) ir jų tiesioginis vadovas (24,6 proc. visiškai sutinka, 30,5 proc. sutinka) yra iniciatyvios, nebijančios eksperimentuoti ir priimti atsakomybės asmenybės. Taip pat, kad meras (28 proc. visiškai sutinka, 33,9 proc. sutinka), administracijos direktorius (24,6 proc. visiškai sutinka, 32,2 proc. sutinka) ir tiesioginis vadovas (21,2 proc. visiškai sutinka, 35,6 proc. sutinka) pritaria ir skatina inovatyvias idėjas bei jų įgyvendinimą. Šiek tiek mažiau (8,5 proc. visiškai sutinka, 30,5 proc. sutinka) respondentų nurodo, kad jų atstovaujamoje įstaigoje

visiems nariams yra sudaroma galimybė realizuoti savo lyderystės savybes, pvz., imtis iniciatyvos, veiksmų. Net 29,7 proc. visiškai ir 43,2 proc. sutinka, kad jei susiduria su problemomis darbinėje veikloje, jie gali kreiptis į savo tiesioginį vadovą.

Su teiginiais, susijusiais su įstaigos vadovų lyderyste bei galimybė realizuoti savo lyderystės savybes, sutiko daug didesnė vadovaujančių asmenų dalis. Vadovaujančių asmenų su atskirais teiginiais sutiko nuo 62,3 proc. iki 74,8 proc., tuo tarpu kitų tarnautojų – nuo 25,2 proc. iki 37,7 proc.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai labai gerai vertina tokias savo atstovaujамų savivaldybių vadovų vadovavimo ir lyderystės savybes, kaip nebijojimą eksperimentuoti, priimti atsakomybės, pritarimą ir inovatyvumo skatinimą. Taip pat respondentai nurodo, kad jų įstaigoje yra galimybė realizuoti savo lyderystės savybes bei imantis iniciatyvos sulaukti tiesioginio vadovo asmeninės paramos ir pritarimo, o susiduriant su problemomis – pagalbos. Minėtas sąlygas žymiai geriau vertina vadovaujantys asmenys, nei kiti tarnautojai.

Analizuojant *politines inovacijų proceso sąlygas* nustatyta, kad respondentų nuomone, centrinės valdžios struktūros palaiko ir remia inovatyvias savivaldybių idėjas (visiškai sutinka 7,6 proc., sutinka – 35,6 proc.) (žr. 64 pav.).



**64 pav.** Inovacijų politinė aplinka, %

Šaltinis: parengta autorės.

Daugiau nei pusė respondentų nurodo, kad savivaldybės meras dažnai siūlo inovatyvias idėjas (visiškai sutinka 20,3 proc., sutinka 35,6 proc.), tuo tarpu, kad inovatyvias idėjas yra linkę siūlyti kiti savivaldybės tarybos nariai sutinka mažiau respondentų (visiškai sutinka 3,4 proc., sutinka 21,2 proc.). Su teiginiu, kad įstaigos inicijuojami inovacijų procesai sulaukia vietos politikų pritarimo ir paramos visiškai sutiko 4,2 proc., sutiko 22,9 proc., tuo tarpu daugiausiai, t.y. 50 proc. respondentų laikėsi neutralios pozicijos ir nurodė, kad su pastaruoju teiginiu nei sutinka nei nesutinka. Pabrėžtina, kad beveik pusė respondentų mano, jog politikai aktyviausiai yra linkę siūlyti inovatyvias idėjas ir palaikyti inovacijų procesus būtent priešrinkiminiu periodu (visiškai sutinka 14,4 proc., sutinka – 35,6 proc.).



Atsakymus vertinant valstybės tarnautojų grupių kontekste, pabrėžtina, kad neutralėsiuose klausimuose (dėl centrinės valdžios palaikymo ir politikų aktyvumo priešrinkiminiu periodu), kurie mažiau susiję su konkrečios savivaldybės politikais, tiek vadovaujančių asmenų, tiek kitų tarnautojų atsakymai pasiskirstė maždaug po lygiai. Klausimai apie mero, kitų tarybos narių inovatyvumą bei savivaldybės politikų pritarimą inovacijų procesams, sulaukė daugiau vadovaujančių asmenų nei kitų tarnautojų pritarimo (mero inovatyvumas – 63,7 proc. vadovaujančių, 36,3 proc. kitų asmenų; kitų narių inovatyvumas – 76 proc. vadovaujančių, 24 proc. 24 proc.; vietos politikų pritarimas ir parama – 85,2 proc. vadovaujančių, 14,8 proc. kitų tarnautojų).

Analizuojant organizacijos *tinklaveiką bei žinių ir informacijos sklaidą*, nustatyta, kad savivaldybių administracijose yra aktyviai naudojami formalūs, t.y. sąmoningai sukurti, tinklai (12,5 proc. visiškai sutinka, 49,2 proc. sutinka). Tuo tarpu dvigubai mažiau respondentų nurodo, kad aktyviai yra naudojami neformalūs, t.y. savaime susiformavę, tinklai (2,5 proc. visiškai sutinka, 28 proc. sutinka). Didžioji dalis respondentų pritaria, kad jų įstaiga turi prieigą prie reikalingų žinių ir informacijos (21,2 proc. visiškai sutinka, 57,6 proc. sutinka), žinios ir informacija dažniausiai sklinda informacinių technologijų pagalba (23,7 proc. visiškai sutinka, 52,5 proc. sutinka), o personalas visada žino į ką gali kreiptis dėl informacijos ir patarimų (19,5 proc. visiškai sutinka, 51,7 proc. sutinka). Mažesnė dalis respondentų nurodo, kad žinios ir informacija įstaigoje sklinda žodinio komunikavimo keliu (5,1 proc. visiškai sutinka, 26,3 proc. sutinka) (žr. 65 pav.).

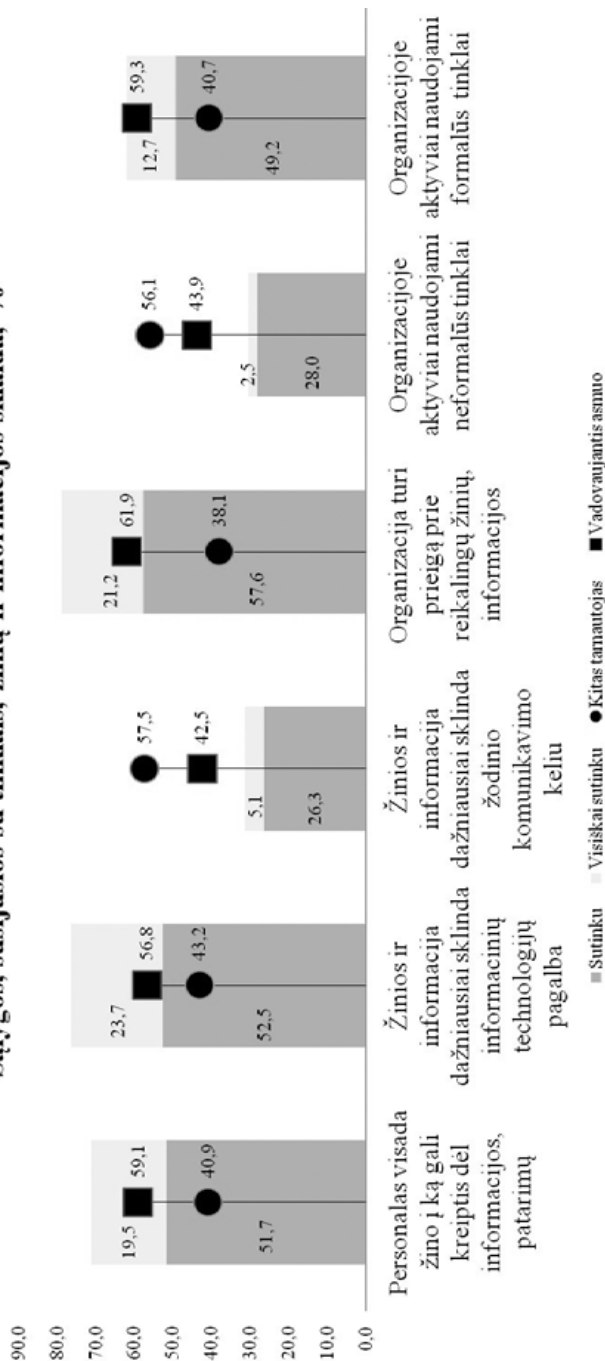
Respondentų atsakymus vertinant personalo grupių kontekste, ypač didelių skirtumų nenustatyta. Šiek tiek daugiau vadovaujančių asmenų nurodo, kad įstaigoje veikia formalūs tinklai (59,3 proc. vadovaujančių, 40,7 proc. kitų), yra prieiga prie reikalingų žinių ir informacijos (61,9 proc. vadovaujančių, 38,1 proc. kitų), žinios ir informacija sklinda informacinių technologijų pagalba (56,8 proc. vadovaujančių, 43,2 proc. kitų), personalas žino kur galima kreiptis dėl informacijos ir patarimo (59,1 proc. vadovaujančių, 40,9 proc.). Tuo tarpu šiek tiek daugiau kitų tarnautojų pritarė teiginiams, susijusiems su personalo tarpusavio santykiais, t.y., kad įstaigoje aktyviai naudojami neformalūs tinklai (43,9 proc. vadovaujančių, 56,1 proc. kitų) bei žinios ir informacija sklinda žodinio komunikavimo keliu (42,5 proc. vadovaujančių asmenų, 57,5 proc. kitų).

Apibendrinant galima teigti, kad tyrime dalyvavusiose savivaldybių administracijos aktyviai naudoja formalius tinklus, taip pat turi pakankamą prieigą prie reikalingų žinių ir informacijos, informacija dažniausiai sklinda informacinių technologijų pagalba, o personalas yra informuotas kur gali kreiptis susidūrę su informacijos trūkumu.

Siekiant išsiaiškinti ar savivaldybėse yra konkretūs asmenys, atsakingi už inovacijų diegimą ir inovacijų proceso įgyvendinimą buvo nustatyta, kad pasak tyrime dalyvavusių respondentų, jų atstovaujamos savivaldybėse iš viso nėra konkrečios atsakingo asmens ar struktūros (22 proc. visų respondentų) arba atsakingu asmeniu yra įstaigos vadovas (19,5 proc.) (žr. 66 pav.).

Respondentai nurodė, kad konkrečioms inovacijoms diegti laikinai yra paskiriamas tarnautojas (15,3 proc.) ar sukuriama darbo grupė (12,7 proc.). 12,7 proc. respondentų nurodė, kad iš viso nežino ar yra už inovacijas atsakingas asmuo. 11,9 proc. respondentų nurodė, kad jų įstaigoje yra specialiai įsteigtas nuolatinis struktūrinis darinys, o 5,1 proc., kad yra paskirtas už inovacinę veiklą atsakingas tarnautojas.

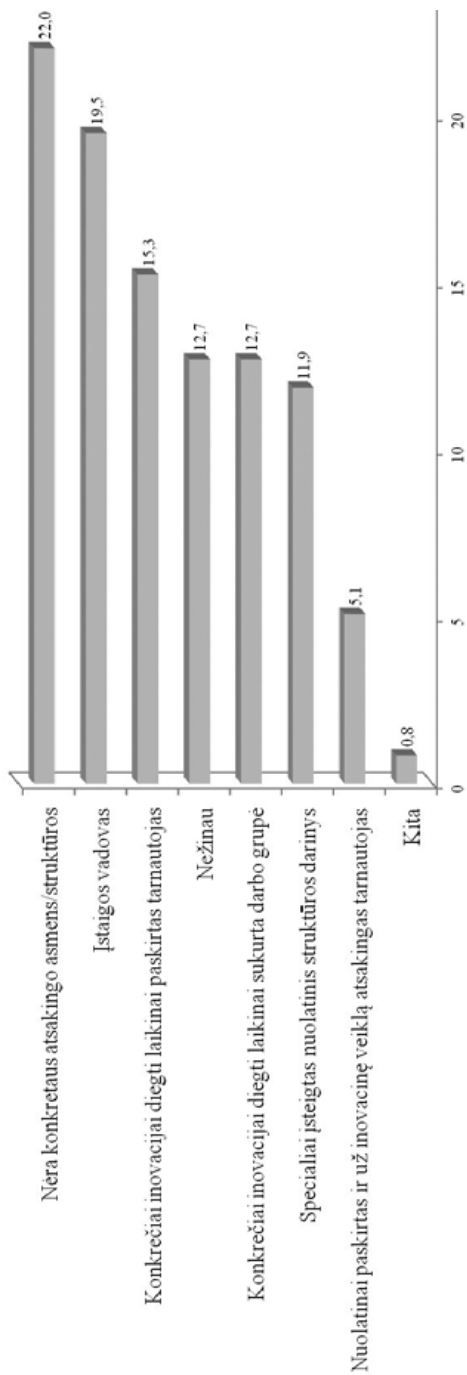
Sąlygos, susijusios su tinklais, žinių ir informacijos sklaida, %



65 pav. Sąlygos, susijusios su organizacijoje vyraujančiais tinklais, žinių ir informacijos sklaida, %

Šaltinis: parengta autorės.

### Už inovacijų diegimą ir inovacinių procesų įgyvendinimą savivaldybių administracijose atsakingi asmenys, %

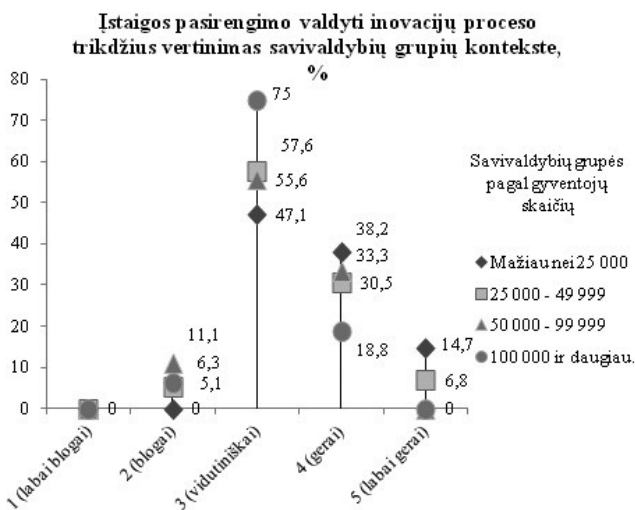
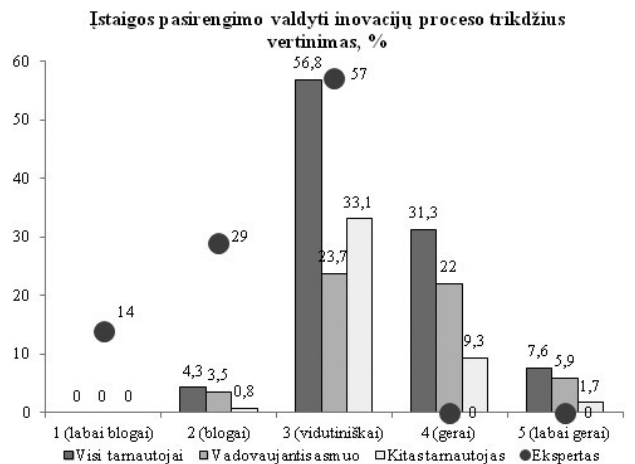


**66 pav.** Už inovacijų diegimą ir proceso įgyvendinimą atsakingi asmenys, %

*Šaltinis:* parengta autorės.

Vertinant gautus rezultatus, galima teigti, kad respondentų atsakymai sutapo su ekspertų teiginiu, kad savivaldybių administracijose trūksta konkrečių atsakingų asmenų ar struktūrų, kurių pagrindinė, ar viena pagrindinių, funkcijų būtų inovacijų proceso koordinavimas ir atsakomybė už inovacijų diegimą.

Siekiant nustatyti savivaldybių administracijų pasirengimą inovacijų proceso, ir ypač trikdžių, valdymui, tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma pasirengimą įvertinti penkių balų skalėje nuo 1 (labai blogai) iki 5 (labai gerai) (žr. 67 pav.).



67 pav. Įstaigos pasirengimo valdyti inovacijų procesus vertinimas %

Šaltinis: parengta autorės.

Daugiau nei pusė respondentų (56,8 proc.) savo atstovaujamos savivaldybės administracijos pasirengimą įvertino 3 balais (vidutiniškai) (23,7 proc. – vadovaujančių, 33,1 proc. – kitų tarnautojų). 4 balais (gerai) pasirengimą įvertino taip pat nemažai, t.y. 31,3 proc. respondentų (22 proc. vadovaujančių; 9,3 proc. – kitų). Tuo tarpu labai gerai (5 balais) ir blogai (2 balais) pasirengimą įvertino maža respondentų dalis (5 balai: visi respondentai – 7,6 proc., vadovaujantys – 5,9 proc., kiti – 1,7 proc.; 2 balai: visi respondentai – 4,3 proc., vadovaujantys – 3,5 proc., kiti – 0,8 proc.). 1 balu, t.y. labai blogai įvertinta nebuvo. Įstaigos pasirengimo valdyti inovacijų procesus savivaldybių kontekste skirtumų nenustatyta.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai savivaldybių pasirengimą valdyti inovacijų procesus vertino vidutiniškai, t.y. 3,42 iš 5 balų. Esminio skirtumo tarp bendro vadovaujančių asmenų ir kitų tarnautojų vertinimo nenustatyta (vadovaujančių asmenų vertinimo vidurkis 3,55, o kitų tarnautojų – 3,26 iš 5 balų). Rezultatus lyginant su ekspertų įvertinimu, pažymėtina, kad daugiausiai ekspertų, kaip ir bendrai savivaldybių tarnautojų, Lietuvos savivaldybių administracijų pasirengimą valdyti inovacijų proceso trikdžius įvertino 3 balais, tačiau kadangi nei vienas ekspertas neįvertino „gerai“ (4 balais) ir „labai gerai“ (5 balais), todėl bendras ekspertų vertinimo vidurkis yra mažesnis nei tarnautojų, t.y. 2,43 balo.

Tyrimo metu, siekiant nustatyti ar valdymo vertinimas priklauso nuo užbaigtų procesų skaičiaus, suformuluotos šios, su įstaigų pasirengimu valdyti inovacijų procesus susijusios hipotezės:

$H_0$ : pasirengimo valdyti inovacijų procesus vertinimas nepriklauso nuo užbaigtų inovacijų procesų skaičiaus;

$H_1$ : pasirengimo valdyti inovacijų procesus vertinimas priklauso nuo užbaigtų inovacijų procesų skaičiaus;

Analizės rezultatai pateikiami Chi-Square Tests lentelėse (žr. 11 priedą). Stebimojo reikšmingumo lygmens p-level reikšmė yra 0,022. P-level = 0,022 <  $\alpha=0,05$ , todėl hipotezė  $H_0$  atmetama ir patvirtinama  $H_1$  hipotezė, kurioje teigiama, kad pasirengimo valdyti inovacijų procesus vertinimas priklauso nuo užbaigtų inovacijų procesų skaičiaus.

Taip pat iškeltos hipotezės, susijusios su pasirengimo valdyti inovacijų procesus vertinimu ir įgyvendintų inovacijų skaičiumi:

$H_0$  - pasirengimo valdyti inovacijų procesus vertinimas nepriklauso nuo įdiegtų inovacijų skaičiaus;

$H_2$  - pasirengimo valdyti inovacijų procesus vertinimas priklauso nuo įdiegtų inovacijų skaičiaus;

Analizės rezultatai pateikiami Cha-Square Tests lentelėse (žr. 11 priedą). Stebimojo reikšmingumo lygmens p-level reikšmė yra 0,565. P-level = 0,565 <  $\alpha=0,05$ , todėl hipotezės  $H_0$  atmesti negalima.

Atsižvelgus į analizės rezultatus, nustatyta, kad pasirengimo valdyti inovacijų procesus vertinimas priklauso nuo to, kiek pradėtų inovacijų procesų yra užbaigiama, tuo tarpu vertinimas nepriklauso nuo įdiegtų inovacijų skaičiaus. Galima teigti, kad pasirengimas ir gebėjimas valdyti inovacijų proceso trikdžius tiesiogiai sąlygoja inovacijų procesų įgyvendinimą, todėl savivaldybių administracijos, siekdamos kokybiškai įgyvendinti inovacijų procesus, privalo gerinti trikdžių valdymo gebėjimus.

## 2.5 Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose

Teorinio inovacijų proceso trikdžių valdymo modelio pagrindu atliktas empirinis tyrimas. Empirinio tyrimo duomenimis papildžius teorinį modelį, formuojama viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose.

Trikdžių valdymo koncepcija - trikdžių valdymo sistema, pagrįsta teorinio tyrimo metu parengto viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelio bei jo pagrindu atlikto empirinio tyrimo Lietuvos savivaldybių administracijose duomenimis (koncepcijos rengimo eiga žr. 27 lentelę). Teoriniame trikdžių valdymo modelyje išskirti ir tarpusavyje susieti struktūriniai viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo elementai, kaip inovacijos samprata, inovacijų proceso etapai, suinteresuotosios šalys ir jų poveikis, išorės ir vidaus trikdžiai, trikdžių valdymo priemonės ir eiga (plačiau 1.5 skyriuje). Atlikto empirinio tyrimo metu palyginti Lietuvos ir kitų ES šalių viešojo sektoriaus organizacijų įgyvendinamuose inovacijų procesuose dažniausiai išskylantys trikdžiai bei juos veikiantys veiksniai, išanalizuota Lietuvos savivaldybių administracijų politinė ir teisinė aplinka, institucinė inovacijų proceso sistema, identifikuoti dažniausiai išskylantys inovacijų proceso trikdžiai, išskirtos reikšmingiausios jų valdymo priemonės bei įvertintos inovacijų proceso aplinkos sąlygos (plačiau 2.1-2.4 skyriuose).

Teorinio ir empirinio tyrimo rezultatų pagrindu parengtos trikdžių valdymo koncepcijos Lietuvos savivaldybių administracijose schema pateikta 68 paveiksle. Schemoje pavaizduoti pagrindiniai tarpusavio priklausomybės ryšiais susieti inovacijų proceso trikdžių valdymo elementai: iš atskirų etapų sudarytas inovacijų procesas; inovacijų proceso rezultatas - inovacija; suinteresuotųjų grįžtamasis ryšys ir poveikis trikdžių atsiradimui; identifikuoti didžiausi inovacijų proceso trikdžiai bendrai ir inovacijų proceso etapų kontekste; trikdžių valdymo procesas su išskirtomis ir tarpusavyje susietomis procedūromis; Lietuvos savivaldybių administracijose išskirtos reikšmingiausios trikdžių valdymo priemonės.

Koncepcijos schemoje, kaip ir teoriniame trikdžių valdymo modelyje, inovacijų proceso ir trikdžių valdymo procesų eigos atvaizduojamos nelinijine tvarka. Teoriniame ir empiriniame tyrimuose nustatyta, kad atsižvelgus į procesų eigos tarpinius ar galutinius rezultatus, suinteresuotųjų grįžtamąjį ryšį, atliekant atskiras procesų veiklas gali būti grįžtama į ankstesnius etapus, koreguojami tikslai, uždaviniai, keičiamos, numatomos ir įgyvendinamos naujos priemonės.

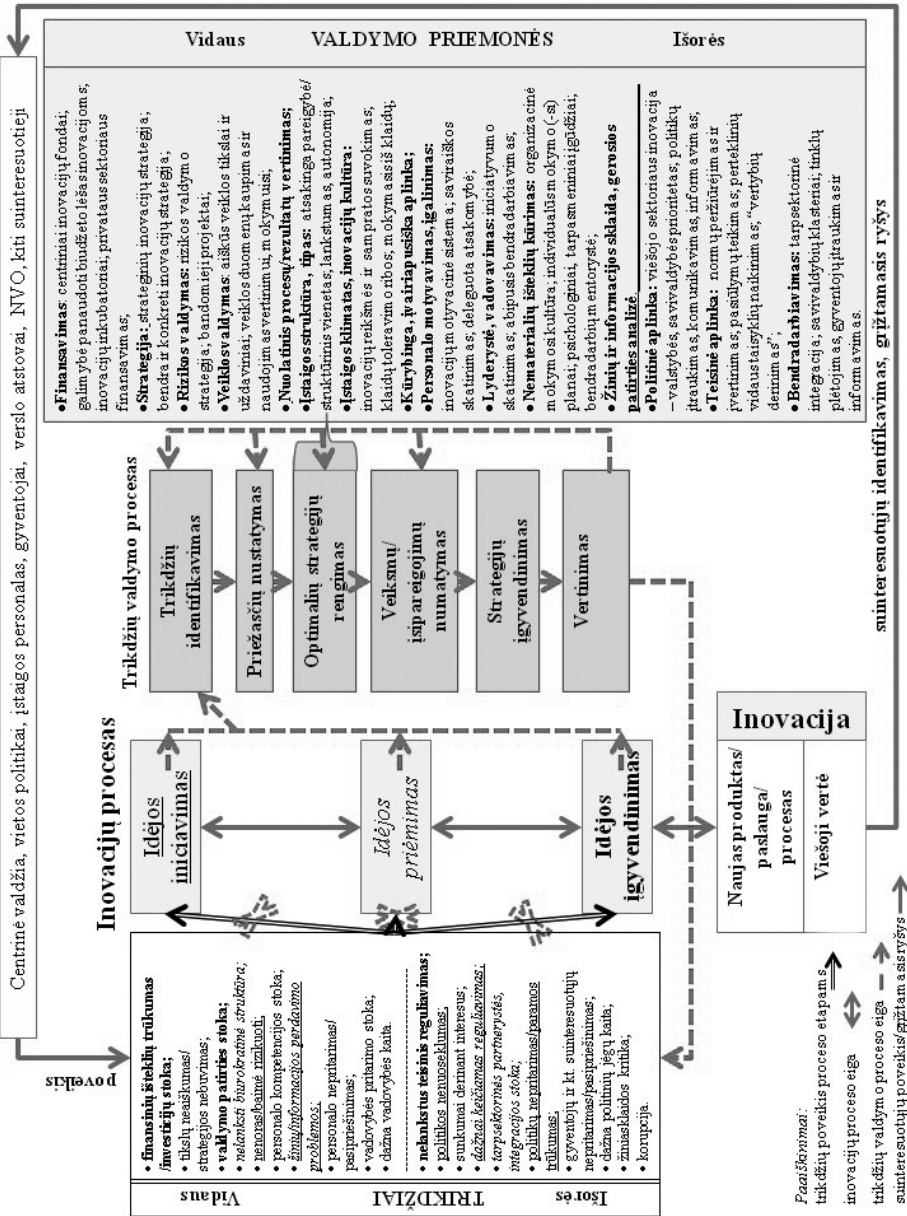
Suformuluotoje inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose koncepcijoje pateikiami mokslinėje literatūroje (Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; Glor, 2006; Bland ir kt., 2010; Willis, Mastrofski, 2011) dažniausiai išskiriami ir teoriniame trikdžių valdymo modelyje naudojami **inovacijų proceso etapai**: idėjos iniciavimas, idėjos priėmimas ir idėjos įgyvendinimas. Trikdžių valdymas koncepcijoje suvokiamas kaip bet kuriame inovacijų proceso etape galintis atsirasti arba privalomas procesas.

**Inovacijų proceso rezultatas – inovacija** koncepcijoje apibrėžiama vadovaujantis teoriniame modelyje naudojama (Blad ir kt., 2010; Bason, 2014) samprata, patvirtinta ir empirinio tyrimo (ekspertų interviu bei savivaldybių tarnautojų apklausos) duomenimis.

27 lentelė. Trikdžių valdymo koncepcijos Lietuvos savivaldybių administracijose formulavimo eiga

Elementai	Teorinis viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis	Empirinio tyrimo duomenys	Inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose
<b>Inovacijų proceso eiga</b>	Teorinė samprata (Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; Glor, 2006; Bland ir kt., 2010; Willis, Mastrofski, 2011).	Teorinė samprata naudojama apklausoje nustatant atskiriems etapams būdingiausius trikdžius.	Idėjos iniciovimo, idėjos priėmimo ir idėjos įgyvendinimo etapams būdingiausi inovacijų proceso trikdžiai.
<b>Inovacijos samprata</b>	Teorinė samprata (Blad ir kt., 2010; Bason, 2014).	Interviu ir apklausos metu patvirtinta teorinė samprata.	Inovacija - naujo produkto, paslaugos ar proceso įdiegimas sukuriant viešąją vertę.
<b>Suinteresuotieji</b>	Išorės ir vidaus suinteresuotųjų poveikis ir grįžtamojo ryšio poreikis (Thom, Ritz, 2004; Borins, 2006; Glor, 2006; McNabb, 2009; Agolla, Van Lill, 2013; Bason, 2014).	Nustatyta inovacijų institucinė sistema (teisės aktų analizė), teigiami ir neigiami suinteresuotųjų poveikio aspektai (apklausa).	Centrinės ir vietos valdžios, mokslo, studijų, institucijos ir įstaigos, gyventojai, NVO, verslo organizacijos. Rekomenduojami suinteresuotųjų dalyvavimo, grįžtamojo ryšio gavimo veiksmai.
<b>Inovacijų proceso trikdžiai</b>	Esminiai vidaus ir išorės trikdžiai (Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2003; Bhatta, 2003; Borins, 2006; Spicer, 2010; Bason, 2014 ir kt.).	Nustatyti vidaus ir išorės trikdžiai (interviu, apklausa).	Didžiausi vidaus ir išorės trikdžiai bendrai, atskiruose inovacijų proceso etapuose, atskiroms savivaldybių grupėms.
<b>Trikdžių valdymo procesas</b>	Teorinė (McNabb, 2009)	šešių žingsnių trikdžių valdymo proceso eigos samprata.	
<b>Trikdžių valdymo priemonės</b>	Esminės vidaus ir išorės valdymo priemonės (Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2006; Borins, 2006; McNabb, 2009; Goldkub, 2009; Bason, 2014; ir kt.).	Numatytos vidaus ir išorės priemonės. Identifikuoti teigiami ir neigiami inovacijų aplinkos aspektai.	Reikšmingiausios vidaus, politinės, teisinės ir bendradarbiavimo aplinkos trikdžių valdymo priemonės (bendros ir atskirioms savivaldybių grupėms). Rekomenduojami trikdžių valdymo ir palankios inovacijų aplinkos sudarymo veiksmai.

Šaltinis: parengta autorės.



*Panašėjimai:* trikdžių poveikis proceso etapams → inovacijų proceso eiga ↔ trikdžių valdymo proceso eiga → suinteresuotųjų poveikis/žiztiam a sryšys

68 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcijos Lietuvos savivaldybių administracijose schema

Šaltinis: parengta autorės.



Viešojo sektoriaus inovacijų samprata koncepcijoje apima dvi esmines sąlygas: 1) įdiegtą *naują* produktą, paslaugą ar procesą; 2) sukurtą *viešąją vertę*. Taigi, nustačius ir įvertinus naujumą bei sukurtą viešąją vertę, įdiegtas produktas, paslauga ar procesas gali būti vadinamas inovacija.

Viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigos bei rezultatų vertinimas (Thenint, 2010; Bason, 2014) dažnai atliekamas gaunant *grįžtamąjį ryšį* iš suinteresuotų asmenų. Grįžtamasis ryšys suvokiamas kaip komunikacija su inovacijų procesuose dalyvaujančiais bei inovacijų rezultatais suinteresuotais asmenimis. Teigiamo ar neigiamo grįžtamojo ryšio pagalba identifikuojamas suinteresuotųjų požiūris, nepritarimas, pateisinti ar nepateisinti lūkesčiai ir pan.

Mokslinėje literatūroje (Thom, Ritz, 2004; Borins, 2006; Glor, 2006; McNabb, 2009; Agolla, Van Lill, 2013; Bason, 2014) nurodoma, kad inovacijų proceso eiga ar rezultatais suinteresuoti asmenys gali būti centrinio ir vietos lygmens valdžios institucijos ir politikai, viešojo sektoriaus organizacijos, organizacijų vadovai ir personalas, nevyriausybinės organizacijos, privataus sektoriaus atstovai, gyventojai ar jų bendruomenės. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų procesai yra veikiami itin plataus vidaus ir išorės *suinteresuotųjų rato*: centrinės valdžios institucijų ir įstaigų, mokslo ir studijų institucijų, savivaldybių institucijų ir administravimo subjektų (administracijos vadovybės ir personalo), savivaldybių interesus atstovaujančių organizacijų, gyventojų, jų bendruomenių, kitų nevyriausybinių organizacijų, verslo organizacijų. Teorinio ir empirinio tyrimo metu nustatyta, kad suinteresuotieji tam tikruose inovacijų proceso etapuose gali skatinti inovacijų proceso eigą arba trikdyti inovacijų proceso veiklą, todėl svarbu nustatyti ir įvertinti jų *poveikio* mastą. Grįžtamojo ryšio gavimas bei suinteresuotųjų poveikis trikdžių atsiradimui gali būti valdomas naudojant suinteresuotųjų įtraukimo ir bendradarbiavimo metodus.

*Trikdžių valdymo procesas* gali būti įgyvendinamas tiek vertinant inovacijų proceso riziką, tiek įgyvendinant proceso veiklą. Trikdžių valdymą rekomenduojama pradėti nustatant ir valdant atskiruose inovacijų proceso etapuose galinčius iškilti trikdžius. Neigiamiems veiksniams trikdant ar stabdant jau įsibėgėjusio inovacijų proceso eigą, trikdžių valdymo procesą pradėti būtina. Trikdžių valdymo koncepcijoje remiamasi šešių žingsnių proceso eiga (McNabb, 2009). Trikdžių valdymo proceso eigoje pirmiausia būtina identifikuoti galimus ar esamus inovacijų procesų trikdžius, nustatyti ir įvertinti jų priežastis. Inovacijų proceso trikdžius, vadovaujantis teorinėje dalyje nurodytais teiginiais (Glor, 2003; Mulgan, Albury, 2003; Borins, 2006, 2014; McNabb, 2009; Kamensky, 2011; Nelson, Svava, 2012; Bason, 2014), dažniausiai lemia inovacijų proceso sąlygos, vyraujančios organizacijos vidaus, taip pat politinėje, teisinėje ir su bendradarbiavimu susijusioje aplinkoje. Nustatant trikdžių atsiradimo prielaidas svarbu identifikuoti suinteresuotus asmenis ir jų galimo poveikio mastą. Kitas žingsnis – parengti optimalias trikdžių valdymo strategijas, kurios remtųsi reikiamų trikdžių valdymo priemonių identifikavimu ir pritaikymu. Toliau trikdžių valdymo procese rekomenduojama nustatyti konkrečių inovacijų proceso dalyvių veiksmus, išsipareigojimus bei imtis strategijų įgyvendinimo. Pabaigoje tikslinga vertinti trikdžių valdymo proceso eigą bei rezultatus, t.y., nustatyti galimus trūkumus, koreguoti veiksmus.

Teoriniame trikdžių valdymo modelyje nurodomi tokie *vidaus ir išorės trikdžiai*, kaip: finansinių išteklių trūkumas, tikslų neaiškumas ir inovacijų strategijos nebuvimas,

biurokratinė viešojo sektoriaus organizacinė valdymo struktūra, rizikos baimė, vadovybės pritarimo stoka, personalo pasipriešinimas, kompetencijos stoka, žinių ar informacijos sklaidos problemos, nepalanki politinė aplinka, nelanksti teisinė aplinka, gyventojų nepriartimas ar pasipriešinimas inovacijų procesams (Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2003; Pollit, Bouckaert, 2003; Bhatta, 2003; Tan, 2004; Hamson, 2004; Thom, Ritz, 2004; Page, 2005; Robins, 2006; Borins, 2006; Goldkuh, 2009; McNabb, 2009; Spicer, 2010; Perry, Buckwalter, 2010; Thenint, 2010; Fernandez, Pitts, 2011; Osborne, Brown, 2011; Bason, 2014).

Empirinio tyrimo metu nustatyta, jog Lietuvos savivaldybių administracijų įgyvendinamiems inovacijų procesams daugiau ar mažiau būdingi visi teoriniame trikdžių valdymo modelyje išskirti trikdžiai. Nustatyta, kad Lietuvos viešojo sektoriaus inovacijų procesams, kaip ir kitose ES šalyse, reikšmingiausi trikdžiai yra susiję su žmoniškųjų ir finansinių išteklių trūkumu. Skirtingai nei kitose ES šalyse, Lietuvoje labai svarbiais trikdžiais įvardijamas vadovybės palaikymo ir paslaugų gavėjų pritarimo trūkumas.

Remiantis teoriniais ir empiriniais duomenimis, trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose koncepcijoje vidaus ir išorės trikdžiai pateikiami atskirų inovacijų proceso etapų kontekste. Nurodoma, kad idėjų iniciavimo etapui būdingiausi tokie trikdžiai, kaip nenoras ar baimė rizikuoti, žinių ar informacijos perdavimo problemos, dažna politikų nuomonių kaita ir politikos nenuoseklumas, dažnai keičiamas teisinis reguliavimas bei politikų nepriartimas ir paramos trūkumas (konceptijos schemoje (žr. 68 pav.) pavaizduota **pabrauktu** šriftu). Idėjų priėmimo etape dažniausiai įtakos turi žinių ir informacijos perdavimo problemos, taip pat nelanksti biurokratinė struktūra, per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas bei tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka (konceptijos schemoje (žr. 68 pav.) pavaizduota *pasviruoju* šriftu). Tuo tarpu idėjų įgyvendinimo etapui būdingiausiais trikdžiais įvardinti finansinių išteklių trūkumas ir investicijų stoka, inovacijų projektų valdymo patirties stoka bei nelankstus ir per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas (konceptijos schemoje (žr. 68 pav.) pavaizduota **paryškintu** šriftu).

Lyginant skirtingų savivaldybių grupių respondentų atsakymus (žr. 28 lentelę), finansinių išteklių ir investicijų stoką, kaip reikšmingiausių vidaus trikdžių, įvardija visų, išskyrus didžiausiųjų, savivaldybių grupių atstovai<sup>2</sup>. Didžiausiose savivaldybėse (virš 100 000 gyventojų) reikšmingiausiu vidaus trikdžiu laikomas inovacijų proceso tikslų neaiškumas ir inovacijų strategijos nebuvimas. Kalbant apie išorės trikdžius, didžiosiose savivaldybėse (virš 100 000 ir 50 000-99 999 gyventojų) didžiausi trikdžiai yra susiję su politine inovacijų aplinka (politikų nepriartimas, paramos trūkumas, dažna politikų nuomonių kaita/politikos nenuoseklumas). Mažesnėse savivaldybėse (25 000-49 999 ir mažiau nei 25 000 gyventojų) vyrauja su teisine inovacijų procesų aplinka susiję trikdžiai (sunkumai derinant skirtingų socialinių grupių interesus, nelankstus teisinis reguliavimas).

Reikšmingiausiomis trikdžių valdymo priemonėmis didžiosiose savivaldybėse yra laikomos strateginės priemonės (strateginis inovacijų procesų planavimas, organizacijos narių suvokimas apie inovacijų poreikį), mažesnėse – papildomo finansavimo užtikrinimas. Beveik visų grupių savivaldybėse yra pabrėžiama, kad reikšminga inovacijų proceso išorės valdymo priemonė yra naujų informacinių technologijų naudojimas. Tuo tarpu 50 000-99 999 gyventojų turinčiose savivaldybėse reikšmingiausia išorės priemone yra įvardinamas galiojančių normų aiškumas, suprantamumas.

2 28 lentelėje trikdžiai ir valdymo priemonės pateikiami mažėjančia tvarka, pradedant didžiausiais/reikšmingiausiais.

28 lentelė. Didžiausi inovacijų procesų trikdžiai ir reikšmingiausios jų valdymo priemonės pagal savivaldybių grupes

Savivaldybės grupė pagal gyventojų skaičių	Vidaus ir išorės trikdžiai	Vidaus ir išorės valdymo priemonės
100 000 ir daugiau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tikslų neaiškumas, inovacijų strategijos nebuvimas;</b></li> <li>• Finansinių išteklių trūkumas;</li> <li>• Nelanksti biurokratinė struktūra;</li> <li>• Nenoras/baimė rizikuoti;</li> <li>• Vadovybės pritarimo inovatyvioms idėjoms stoka.</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Politikų nepritarimas, paramos trūkumas;</b></li> <li>• Dažna politikų nuomonių kaita/politikos nenuoseklumas;</li> <li>• Nelankstus teisinis reguliavimas;</li> <li>• Dažna politinių jėgų kaita;</li> <li>• Per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strateginis inovacijų proceso planavimas;</b></li> <li>• Organizacijos narių suvokimas apie inovacijų poreikį;</li> <li>• Papildomo finansavimo užtikrinimas;</li> <li>• Procesų kontrolė, atsakomybės paskirstymas;</li> <li>• Nuolatinis inovacijų proceso stebėjimas ir vertinimas.</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Naujų informacinių technologijų naudojimas;</b></li> <li>• Politikų įtraukimas į inovacijų proceso eigą;</li> <li>• Intensyvus tarpsektorinis bendradarbiavimas ir partnerystė;</li> <li>• Privataus sektoriaus įtraukimas į procesų eigą;</li> <li>• Nereikalingų, neaiškių teisės normų pašalinimas.</li> </ul>
50 000-99 999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Finansinių išteklių trūkumas;</b></li> <li>• Inovacijų projektų valdymo patirties stoka;</li> <li>• Tikslų neaiškumas, inovacijų strategijos nebuvimas;</li> <li>• Personalo nepritarimas/pasipriešinimas;</li> <li>• Žinių ir informacijos perdavimo problemos.</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dažna politikų nuomonių kaita/politikos nenuoseklumas;</b></li> <li>• Nelankstus teisinis reguliavimas;</li> <li>• Dažna politinių jėgų kaita;</li> <li>• Gyventojų ir kitų suinteresuotųjų nepritarimas /pasipriešinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organizacijos narių suvokimas apie inovacijų poreikį;</b></li> <li>• Strateginis inovacijų proceso planavimas;</li> <li>• Procesų kontrolė, atsakomybės paskirstymas;</li> <li>• Nuolatinis personalo mokymasis/kvalifikacijos kėlimas;</li> <li>• Papildomo finansavimo užtikrinimas.</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Galiojančių normų aiškumas, suprantamumas;</b></li> <li>• Naujų informacinių technologijų naudojimas;</li> <li>• Politikų įtraukimas į inovacijų proceso eigą;</li> <li>• Intensyvus tarpsektorinis bendradarbiavimas ir partnerystė;</li> <li>• Gyventojų įtraukimas, platūs tinklai.</li> </ul>

25 000-49 999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Finansinių išteklių trūkumas;</b></li> <li>• Inovacijų projektų valdymo patirties stoka;</li> <li>• Tikslų neaiškumas, inovacijų strategijos nebuvimas;</li> <li>• Nelanksti biurokratinė struktūra;</li> <li>• Nenoras/baimė rizikuoti.</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sunkumai derinant skirtingų socialinių grupių interesus;</b></li> <li>• Dažna politikų nuomonių kaita/politikos nenuoseklumas;</li> <li>• Nelankstus teisinis reguliavimas;</li> <li>• Politikų nepritartimas, paramos trūkumas;</li> <li>• Tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Papildomo finansavimo užtikrinimas;</b></li> <li>• Organizacijos narių suvokimas apie inovacijų poreikį;</li> <li>• Strateginis inovacijų proceso planavimas;</li> <li>• Nuolatinis personalo mokymasis/kvalifikacijos kėlimas;</li> <li>• Motyvavimo priemonių taikymas.</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Naujų informacinių technologijų naudojimas;</b></li> <li>• Politikų įtraukimas į inovacijų proceso eigą;</li> <li>• Galiojančių normų aiškumas, suprantamumas;</li> <li>• Gyventojų įtraukimas;</li> <li>• Nereikalingų teisės normų pašalinimas.</li> </ul>
Mažiau nei 25 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Finansinių išteklių trūkumas;</b></li> <li>• Tikslų neaiškumas, inovacijų strategijos nebuvimas;</li> <li>• Nenoras/baimė rizikuoti;</li> <li>• Nelanksti biurokratinė struktūra;</li> <li>• Inovacijų projektų valdymo patirties, kompetencijos stoka.</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nelankstus teisinis reguliavimas;</b></li> <li>• Per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas;</li> <li>• Sunkumai derinant skirtingų socialinių grupių interesus;</li> <li>• Tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka;</li> <li>• Gyventojų ir kitų suinteresuotųjų nepritartimas/pasipriešinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Papildomo finansavimo užtikrinimas;</b></li> <li>• Organizacijos narių suvokimas apie inovacijų poreikį;</li> <li>• Strateginis inovacijų proceso planavimas;</li> <li>• Nuolatinis personalo mokymasis/kvalifikacijos kėlimas;</li> <li>• Motyvavimo priemonių taikymas.</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Naujų informacinių technologijų naudojimas;</b></li> <li>• Galiojančių normų aiškumas, suprantamumas;</li> <li>• Nereikalingų teisės normų pašalinimas;</li> <li>• Politikų įtraukimas į inovacijų proceso eigą;</li> <li>• Intensyvus tarpsektorinis bendradarbiavimas ir partnerystė.</li> </ul>

Šaltinis: parengta autorės.

Vadovaujantis teorinėje darbo dalyje analizuojama nuostata, kad vidaus ir išorės inovacijų procesų trikdžių atsiradimas yra glaudžiai susijęs su inovacijų proceso aplinka

(Glor, 2003; Mulgan, Albury, 2003; Borins, 2006, 2014; McNabb, 2009; Kamensky, 2011; Nelson, Svava, 2012; Bason, 2014), empiriniame tyrime analizuota *Lietuvos savivaldybių administracijose vyraujanti organizacijos vidaus, politinė, teisinė ir bendradarbiavimo aplinka*. Vadovaujantis strateginių dokumentų, teisės aktų, institucinės sistemos analize, ekspertų interviu ir administracijų tarnautojų apklausos duomenimis, nustatyti teigiami ir neigiami inovacijų aplinkos aspektai, kurie sugrupuoti ir pateikti 29 lentelėje.

Teigiamais aspektais laikomi savivaldybių administracijų aplinkai būdingi inovacijų procesus skatinantys veiksniai. Neigiamais aspektais laikomi veiksniai, kurie reikšmingi siekiant palankios inovacijų procesų aplinkos, tačiau savivaldybių administracijose taikomi nepakankamai bei inovacijų procesus trikdančios veiksniai (trūkumai).

**29 lentelė.** Savivaldybių administracijose identifikuoti inovacijų proceso aplinkos teigiami ir neigiami aspektai

Inovacijų proceso aplinka		Teigiami aspektai (+)	Neigiami aspektai, trūkumai (-)
Organizacijos vidaus aplinka	Finansavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ES ir tarptautinės paramos galimybės;</li> <li>+ Finansuojamų programų ir projektų administravimo, paramos ir paslaugų teikimo sistema (centrinis lygmuo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ribotos biudžeto galimybės imtis rizikingų projektų;</li> <li>- Specialių centrinių ar vietos viešojo sektoriaus inovacinių fondų nebuvimas;</li> <li>- Neišnaudojamas privataus sektoriaus finansavimo mechanizmas.</li> </ul>
	Inovacijų strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Atskirų inovacijų planavimas (laikantis ES ir tarptautinio finansavimo sąlygų);</li> <li>+ Kitų subjektų gerosios patirties analizė;</li> <li>+ Pastangos supažindinti personalą su konkrečios inovacijos samprata, rūšimi, tikslais, uždaviniais, nauda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bendros ir specialių inovacijų strategijų ir priemonių planų nebuvimas;</li> <li>- Tikslų neaiškumas;</li> <li>- Didžiausiųjų savivaldybių (virš 100 000 gyv.) personalas rečiau supažindinamas su inovacijos samprata, rūšimi, tikslais, uždaviniais, nauda (apie 10 proc.).</li> </ul>
	Rizikos valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Konkrečios inovacijos rūšies identifikavimas;</li> <li>+ Subjektų, kuriems įtaką gali turėti inovacija, nustatymas;</li> <li>+ Informacijos apie inovacijos riziką, potencialą, naudą rinkimas;</li> <li>+ Atsakomybės nustatymas ir paskirstymas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Galimų trikdžių identifikavimo ir jų valdymo priemonių numatymo nepakankamumas;</li> <li>- Retai sudaromi bendradarbiavimo planai;</li> <li>- Nepakankamas mokslinių tyrimų potencialo išnaudojimas;</li> <li>- Bandomųjų projektų, eksperimentų trūkumas.</li> </ul>
	Veiklos valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Veiklos tikslų ir uždavinių nustatymas;</li> <li>+ Gana dažnas ataskaitų teikimas ir konkrečių veiklų vertinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepakankamai kaupiami veiklų stebėsenos duomenys;</li> <li>- Nepakankamas duomenų naudojimas vertinant rezultatus, tobulinant veiklas, mokantis.</li> </ul>

Organizacijos vidaus aplinka	Procesų vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bandymai nustatyti vertinimo kriterijus ir priemones;</li> <li>+ Siekis analizuoti klaidas ir iš jų mokytis;</li> <li>+ Pastangos gauti grįžtamąjį ryšį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepakankamai įvairiose inovacijų proceso etapuose taikomas vertinimas.</li> </ul>
	Organizacinė valdymo struktūra, tipas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Darbo ir veiklos terminų koregavimas atsižvelgiant į aplinkybes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovacijų proceso valdymo organizacinės sistemos sudėtingumas;</li> <li>- Įstaigos struktūros nelankstumas;</li> <li>- Įprastų darbo apimčių nemažinimas atsižvelgiant į papildomas inovacijų proceso užduotis;</li> <li>- Atsakingų asmenų ir/ar struktūros nebuvimas.</li> </ul>
	Organizacijos klimatas, inovacijų kultūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vadovaujančių asmenų pastangos formuoti suvokimą, kad pagrindinis inovacijų tikslas - viešosios vertės kūrimas, kad inovacijos yra visų organizacijos narių reikalas;</li> <li>+ Vadovaujančių asmenų siekis toleruoti klaidas, skatinimas mokytis iš klaidų.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sustabarėjimas, rutina, nenoras keistis ir keisti;</li> <li>- Retai formuluojama bendra, visiems įstaigos nariams suprantama ir priimtina inovacijų samprata;</li> <li>- Visuomenės kritikos baimė;</li> <li>- Paprastų tarnautojų žymiai prastesnis organizacijos klimato ir inovacijų kultūros vertinimas lyginant su vadovaujančiais asmenimis.</li> </ul>
	Kūrybinga aplinka	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Personalo įvairiapusiškumas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalo kūrybingumo stoka;</li> <li>- Eilinių tarnautojų (priešingai nei vadovaujančių asmenų) manymu, nepakankamas iniciatyvumo, kūrybingumo skatinimas, sąlygų siūlyti idėjas sudarymas, komandinio darbo taikymas, mokymosi kaip inovatyvumo pagrindo suvokimas.</li> </ul>
	Personalo motyvavimas, įgalinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vadovaujančių asmenų siekis deklaruoti pritarimą inovacijų planams ir siūlyti inovatyvias idėjas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eilinių tarnautojų menkesnis pritarimas ir aktyvumas siūlant inovatyvias;</li> <li>- Rizikos baimė;</li> <li>- Motyvacijos (diegti inovacijas) sistemų trūkumas;</li> <li>- Nepakankamas personalo įgalinimas savarankiškai priimti/įgyvendinti sprendimus.</li> </ul>
	Lyderystė, vadovavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Personalo gana gerai vertinamas įstaigos vadovų ir tiesioginių vadovų iniciatyvumas, inovatyvumas, parama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekspertų nuomone, vadovų inovatyvumo ir iniciatyvumo trūkumas;</li> <li>- Mažesnė galimybė visiems organizacijos nariams realizuoti lyderystės savybes;</li> <li>- Nepakankamas vadovaujančių asmenų ir kitų tarnautojų komunikavimas, lemiantis skirtingą inovacijų aplinkos suvokimą.</li> </ul>

<b>Politinė aplinka</b>	Nemateri- alių išteklių kūrimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Kvalifikacijos kėlimo galimybių sudarymas;</li> <li>+ Kolektyvinių kvalifikacijos tobulinimo planų rengimas;</li> <li>+ Dėmesys techninių įgūdžių tobulinimui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovacijų proceso valdymo kompetencijos trūkumas;</li> <li>- Metodinio vadovavimo ir priemonių stoka;</li> <li>- Globalaus mąstymo trūkumas;</li> <li>- Individualių kvalifikacijos planų trūkumas;</li> <li>- Mažesnė galimybė tobulinti psichologinius ir tarpasmeninius įgūdžius;</li> <li>- Retas bendradarbių kuravimo programų taikymas.</li> </ul>
	Žinių ir informacijos sklaida	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Prieiga prie reikalingų žinių, informacijos šaltinių;</li> <li>+ Žinių ir informacijos sklaida technologijų pagalba;</li> <li>+ Personalo informuotumas kur galima kreiptis dėl informacijos, pagalbos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepakankamas žodinis komunikavimas;</li> <li>- Nepakankama ar neišsami informacija visiems įstaigos nariams apie vykdomus ar įvykdytus inovacijų procesus, inovacijų rezultatus.</li> </ul>
	Politikos prioritetai, strateginės kryptys	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Viešojo sektoriaus inovacijų ir inovacijų proceso valdymo priemonių reikšmės identifikavimas ES strateginiuose dokumentuose;</li> <li>+ ES prioritetinės sritys: geresnis viešojo sektoriaus inovacijų supratimas, sėkmingų iniciatyvų viešinimas, pažangos lyginamųjų standartų nustatymas, vadovų (lyderių) reikšmė, pažangesni mokymosi metodai, dalijimasis gerąja patirtimi;</li> <li>+ ES mokslo ir inovacijų finansavimo numatymas;</li> <li>+ Viešojo sektoriaus inovacijos sąvokos apibrėžimas Lietuvos inovacijų plėtros programoje;</li> <li>+ Didesnės dalies savivaldybių strateginiuose dokumentuose numatytas inovacijų (daugiausia versle) skatinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacionalinis lygmuo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nepakankamas dėmesys viešojo sektoriaus inovacijų ir inovacinių procesų skatinimui;</li> <li>• viešojo sektoriaus inovacijų strategijos nebuvimas;</li> </ul> </li> <li>- Savivaldybių lygmuo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• inovacijų ir inovacijų proceso valdymo strategijų nebuvimas;</li> <li>• viešojo sektoriaus inovacijų neatskyrimas bendrame inovacijų kontekste.</li> </ul> </li> </ul>
Politikų palaikymas, aktyvumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Centrinės valdžios politikų didesnis pritarimas, palaikymas;</li> <li>+ Savivaldybės merų aktyvumas siūlant inovatyvias idėjas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politikos nenuoseklumas, nestabilumas;</li> <li>- Nepakankamas savivaldybės tarybos narių aktyvumas;</li> <li>- Nepakankamas vietos politikų pritarimas, palaikymas;</li> <li>- Žema vietos politikų kompetencija;</li> <li>- Politikų aktyvumo suintensyvėjimas priešrinkiminiu periodu ir nepagrįstas kišimasis į inovacijų procesus.</li> </ul>	

Teisinė aplinka	Teisinis reguliavimas	+ Inovacijų skatinimo įstatymo iniciatyva ir rengimas (siekis sukurti inovacijų veiklos ekosistemos veikimo teisinę bazę).	- Taisyklių ir kontrolės griežtumas; - Perteklinių teisės normų egzistavimas; - Teisinio reguliavimo nelankstumas; - Per dažnas teisinio reguliavimo keitimai; - Nepalankios (inovacijų atžvilgiu) ES lėšų skyrimo taisyklės; - Savivaldos teisės aktų, reglamentuojančių inovacijų skatinimą, trūkumas; - Sunkumai derinant skirtingus interesus.
	Bendradarbiavimas		
Bendradarbiavimas	Tarpsektorinis bendradarbiavimas	+ Bendradarbiavimas su centrine valdžia, kitomis savivaldybėmis, viešojo sektoriaus organizacijomis.	- Nepakankamas bendradarbiavimas su NVO, mokslo įstaigomis ir privačiu sektoriumi; - Bendradarbiavimo su užsienio organizacijomis trūkumas.
	Tinklai	+ Aktyviai naudojami formalūs tinklai.	- Mažesnis neformalių tinklų naudojimas.
	Gyventojų įtraukimas	+ Galimybė gyventojams siūlyti inovatyvias idėjas; + Gyventojų idėjų svarstymas, analizavimas.	- Menkas gyventojų aktyvumas; - Gyventojų idėjų įgyvendinimo trūkumas; - Gyventojų idėjų svarstymo stoka didesnėse savivaldybėse (virš 50 000 gyv.); - Dažnas gyventojų nepritarimas/pasipriešinimas.

Šaltinis: parengta autorės.

Įvertinus dažniausiai mokslinėje literatūroje nurodomus, teoriniame trikdžių valdymo modelyje pateiktus ir empiriniame tyrime identifikuotus inovacijų procesų trikdžius bei Lietuvos savivaldybių administracijose vyraujančias inovacijų proceso aplinkos sąlygas, viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose koncepcijoje pateikiamos pagrindinės trikdžių valdymo priemonės, kurių pagalba galima sukurti palankias inovacijų proceso aplinkos sąlygas bei užkirsti kelią galimiems inovacijų proceso trikdžiams.

Teoriniame trikdžių valdymo modelyje nurodytos **vidaus ir išorės trikdžių valdymo priemonės** (Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; Glor, 2006; Borins, 2006; Sithole, 2009; McNabb, 2009; Goldkuh, 2009; Bland ir kt., 2010; Melian-Gonzalez, 2010; Thenint, 2010; Osborne, Brown, 2011, 2013; Agolla, Van Lill, 2013; Poister ir kt., 2013; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014; Brorsstrom, 2015 ir kt.) naudojamos formuojant palankią inovacijoms vidaus, politinę, teisinę ir bendradarbiavimo aplinką. Jos įvertintos empirinio tyrimo Lietuvos savivaldybių administracijose kontekste. Apibendrintoje trikdžių valdymo koncepcijoje išskirtos reikšmingiausios trikdžių valdymo priemonės Lietuvos savivaldybių administracijose.

Siekiant užtikrinti inovacijų proceso finansavimą, koncepcijoje pabrėžiama centrinių inovacijų fondų ir inkubatorių steigimo būtinybę, galimybė savivaldybėms biudžeto lėšas



panaudoti inovacijų projektų rengimui, didesnio privataus sektoriaus finansavimo pritraukimo skatinimas. Taip pat rekomenduojama rengti strateginių inovacijų strategijas, bendras inovacijų, konkrečių inovacijų bei rizikos valdymo strategijas, dažniau naudoti bandomuosius projektus, nustatyti aiškius veiklos tikslus ir uždavinius. Vertinimo bei mokymosi tikslams siūloma nuolat kaupti ir naudoti inovacijų proceso veiklos duomenis. Nustatyta būtinybė savivaldybių administracijų struktūrose įsteigti už inovacijas ir inovacijų proceso įgyvendinimą atsakingą pareigybę ar struktūrinį vienetą, taip pat užtikrinti autonomiją, organizacinės valdymo struktūros ir veiklų lankstumą. Gerinant įstaigos klimatą ir kuriant inovacijų kultūrą, rekomenduojama siekti visų įstaigos narių bendro inovacijų reikšmės ir sampratos suvokimo, nustatyti klaidų toleravimo ribas, sudaryti galimybę mokytis iš klaidų. Taip pat rekomenduojama kurti kūrybingą ir įvairiapusišką inovacijų proceso aplinką, personalo inovacijų motyvacinę sistemą, organizacijos mokymosi kultūrą, formuoti individualius mokymo(-si) planus, tobulinti psichologinius ir tarpasmeninius įgūdžius, skatinti saviraišką, iniciatyvumą, vadovų ir personalo abipusį bendradarbiavimą, bendradarbių mentorystę, deleguoti atsakomybę.

Siekiant gerinti inovacijų politinę, teisinę ir bendradarbiavimo aplinką, siūloma politiniu lygmeniu įtvirtinti viešojo sektoriaus inovacijas, kaip valstybės bei atskirų savivaldybių prioritetą, siekti į inovacijų procesus įtraukti politikus. Rekomenduojama gerinti komunikavimą ir politikų informavimą, peržiūrėti ir įvertinti su inovacijų procesu susijusias teisės normas, siūlyti jų pakeitimus, naikinti perteklines vidaus taisykles, stengtis “derinti vertybes”, skatinti tarpsektorinę integraciją, savivaldybių klasterių kūrimąsi, tinklų plėtojimą, gerosios patirties analizę bei gyventojų informavimą ir dalyvavimą.

Parengta bei schematiškai pavaizduota viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija leidžia ne tik geriau suprasti esminius su inovacijų proceso trikdžių valdymu susijusius aspektus Lietuvos savivaldybių administracijose, tačiau gali būti sėkmingai taikoma identifikuojant inovacijų proceso trikdžius, parenkant jų valdymo priemones, nustatant inovacijų procesų aplinkos sąlygas vyraujančias konkrečiose savivaldybių administracijose, joms pavaldžiose struktūrinčiuose dariniuose, kitose savivaldybių įstaigose ar įmonėse.

## 2.6 Diskusija ir tolesnių tyrimų perspektyvos

Disertacinio darbo ginamieji teiginiai suformuluoti atsižvelgiant į viešojo valdymo teorijoje ir praktikoje išylančius probleminius klausimus.

***Ginamasis teiginys Nr. 1.*** Viešojo sektoriaus organizacijų įgyvendinamus inovacijų procesus dažniausiai trikdo vidaus ir išorės aplinkoje atsirandantys finansavimo, strateginiai, rizikos, biurokratiniai, inovatyvus mąstymo, kompetencijos ir mokymosi, žinių ir informacijos sklaidos, politiniai, teisiniai bei gyventojų ir kitų suinteresuotųjų sąlygojami trikdžiai.

Ginamąjį teiginį galima patvirtinti. Viešojo valdymo mokslinėje literatūroje dažniausiai nurodyti tokie vidaus trikdžiai, kaip: finansinių išteklių trūkumas (Mulgan, Albury, 2003; Glor, 2003; Borins, 2006; Bason, 2014), tikslų neaiškumas ar inovacijų strategijos nebuvimas (Bason, 2014), biurokratinė valdymo struktūra (Mulgan, Albury, 2003; McNabb, 2009; Bason, 2014), rizikos baimė (Bhatta, 2003; Tan, 2004; Osborne, Brown, 2011), vadovybės pritarimo stoka ir dažna kaita (Hamson, 2004), personalo pasipriešinimas (Thom,

Ritz, 2004; Hamson, 2004; Tan, 2004; McNabb, 2009 ir kt.), kompetencijos stoka (Thom, Ritz, 2004; Agolla, Van Lill, 2013), žinių ar informacijos sklaidos problemos (Swan, Scarborough, 2005). Taip pat įvardijami išorės aplinkos sąlygojami trikdžiai, kaip: politinės paramos trūkumas (Borins, 2006; Spicer, 2010; Osborne, Brown, 2011), nelanksti teisinė aplinka (Glor, 2006; Goldkuh, 2009; Perry, Buckwalter, 2010; Fernandez, Pitts, 2011; Bason, 2014), gyventojų nepritarimas ar pasipriešinimas (Mulgan, Albury, 2003; Borins, 2006; Pollit, Bouckaert, 2003; McNabb, 2009; Thenint, 2010; Bason, 2014 ir kt.).

Empirinio tyrimo duomenys taip pat patvirtino minėtų trikdžių būdingumą viešojo sektoriaus inovacijų procesuose. Lietuvos savivaldybių administracijų įgyvendinamuose inovacijų procesuose nustatyti reikšmingiausi trikdžiai: finansinių išteklių/investicijų stoka, tikslų neaiškumas, inovacijų strategijų nebuvimas, inovacijų personalo nenoras arba baimė rizikuoti, inovacijų proceso valdymo kompetencijos ir patirties stoka, vadovybės pritarimo, palaikymo, politinės paramos ir tarpsektorinio trūkumas, nelankstus teisinis reguliavimas. Pažymėtina, kad empiriniame tyrime ekspertų akcentuota ir viešajame sektoriuje pasireiškianti korupcija, kuri mokslinėje literatūroje, kaip inovacijų proceso trikdžiai, analizuojama rečiau.

***Ginamasis teiginys Nr. 2.*** Sėkmingas inovacijų procesų įgyvendinimas priklauso nuo Lietuvos savivaldybių administracijų pasirengimo valdyti inovacijų, taip pat ir trikdžių valdymo, procesus. Trikdžių valdymas reikalauja palankios inovacijų proceso aplinkos sudarymo, naudojant tokias priemones, kaip finansavimo užtikrinimas, inovacijų strategijos rengimas, rizikos ir veiklos valdymas, procesų ir rezultatų vertinimas, įstaigos struktūros ir tipo pritaikymas, klimato ir inovacijų kultūros kūrimas, kūrybingos aplinkos sudarymas, personalo motyvavimas ir įgalinimas, lyderystės skatinimas, vadovų bendradarbiavimas, nematerialiųjų išteklių kūrimas, žinių ir informacijos sklaida, politinės ir teisinės aplinkos sukūrimas bei bendradarbiavimo su suinteresuotaisiais skatinimas.

Ginamąjį teiginį galima patvirtinti. Viešojo sektoriaus inovacijų procesų trikdžių valdymo problema sulaukia didesnio viešojo valdymo mokslininkų ir praktikų dėmesio (Hamson, 2004; Tan, 2004; Segarra-Blasco ir kt., 2008; CCAF, 2010; Scoreboard, 2013; Borins, 2006, 2014; Bason, 2014 ir kt.). Trikdžių identifikavimas ir jų valdymo priemonių parinkimas bei taikymas įvardijamas (Scoreboard, 2013), kaip viena svarbiausių sėkmingų inovacijų procesų sąlygų. Trikdžių valdymas reikalauja organizacijų gebėjimų identifikuoti trikdžius, jų priežastis, parengti optimalias trikdžių valdymo strategijas, numatyti veiksmus ir išsipareigojimus, įgyvendinti strategijas ir vertinti rezultatus (McNabb, 2009).

Vadovaujantis empirinio tyrimo duomenimis, Lietuvos savivaldybių administracijų pasirengimas valdyti inovacijų trikdžius vertinamas vidutiniškai. Kaip viena iš esminių problemų pabrėžiama inovacijų strategijų rengimo bei projektų valdymo patirties stoka. Tyrimo metu nustatyta, kad užbaigtų inovacijų procesų skaičius tiesiogiai priklauso pasirengimo valdyti inovacijų proceso trikdžius, todėl galima dar kartą patvirtinti, kad siekiant efektyviai valdyti trikdžius bei sėkmingai įgyvendinti inovacijų procesus, būtina gerinti savivaldybių administracijų kompetencijas, susijusias su inovacijų proceso valdymu.

Naujojo viešojo valdymo teorijoje viešojo sektoriaus inovacijų diegimo ir inovacijų proceso, o kartu ir trikdžių, valdymas tiesiogiai siejamas su kitais naujojo viešojo valdymo elementais, kaip vidaus ir išorės sąlygų balansavimas, strateginis valdymas, personalo mokymas, demokratinis interesų derinimas, viešoji ir privati partnerystė, gyventojų įtraukimas ir kt. (Potuček, 2004; Hartley, 2005; McNabb, 2009; Osborne, Brown, 2011). Taip pat

nurodoma politinės ir teisinės aplinkos sąlygų įtvirtinimo ir užtikrinimo būtinybė (Pollitt, Bouckaert, 2003; McNabb, 2009, Borins, 2006, 2014; Agolla, Van Lill, 2013).

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas priklauso nuo palankios inovacijoms įstaigos vidaus, politinės ir teisinės aplinkos sąlygų sudarymo bei bendradarbiavimo intensyvumo. Lietuvos savivaldybių administracijose svarbiausiomis priemonėmis išskiriamos papildomo finansavimo užtikrinimas, inovacijų poreikio ir naudos suvokimo stiprinimas, strateginis inovacijų proceso planavimas, teisinio reguliavimo supaprastinimas, taip pat politikų, gyventojų, verslo atstovų ir kitų suinteresuotųjų įtraukimas į inovacijų procesus bei naujų technologijų naudojimas.

Pabrėžtina, kad tyrime iškelti ir analizuoti probleminiai klausimai, identifikuoti inovacijų procesų aplinkos neigiami aspektai bei trūkumai reikalauja ir tolesnio mokslininkų bei praktikų dėmesio.

**Tolesnių tyrimų perspektyva.** Disertaciniame darbe analizuotas inovacijų procesų trikdžių valdymas atskleidė daugiau probleminių klausimų, kurių nagrinėjimui tiek viešojo administravimo moksle, tiek centrinio ir vietos lygmens viešojo sektoriaus praktikoje turėtų būti skiriama daugiau dėmesio. Būsimuose tyrimuose tikslinga išsamiau nagrinėti probleminius klausimus, kurie disertaciniame darbe buvo pristatomi ir analizuojami fragmentiškai bendrame trikdžių valdymo kontekste. Rekomenduojami tokie tolesnių tyrimų klausimai:

1. Vietos savivaldos inovacijų geroji patirtis, užsienio ir Lietuvos atvejų analizė.
2. Atskiri viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo ir inovacijų aplinkos sudarymo aspektai: papildomo finansavimo užtikrinimo galimybių paieška; inovacijų strateginio planavimo, rizikos, veiklos valdymo probleminiai klausimai; inovacijų proceso vertinimas; inovacijų kultūros formavimas; kūrybingos aplinkos sudarymas; suinteresuotųjų įtraukimas; naujų tarpsektorinio bendradarbiavimo formų paieška ir pan.
3. Inovacijų procesų valdymas bendrame savivaldybių valdymo kontekste, daugiau dėmesio skiriant atstovaujamosios ir vykdomosios valdžios sąveikai ir įtakai inovacijų procesams.
4. Trikdžių ir jų valdymo priemonių tarpusavio ryšių ir priklausomybės išsami, kompleksinė analizė.
5. Vadovų ir kitų tarnautojų pozicija ir požiūris (lyginamuoju aspektu) į savivaldybių administracijose vykstančius inovacijų procesus (atsižvelgiant į tai, kad tyrimo metu vadovų ir eilinių tarnautojų nuomonės kai kuriais, ypač su organizacijos vidaus aplinka susijusiais, klausimais išsiskyrė).
6. Reprezentatyvus (nustatant mažesnę paklaidą ir apklausiant didesnę respondentų skaičių) inovacijų trikdžių valdymo kiekybinis tyrimas vienoje, keliose, o esant pakankamiems finansiniams ir žmogiškiesiems ištekliams, ir visose savivaldybėse, palyginant/patvirtinant/paneigiant/papildant disertacinio tyrimo rezultatus. Atsižvelgiant į tai, kad savivaldybių administracijų tarnautojų apklausa vykdyta 2015 m. balandžio – birželio mėnesiais, t.y. po 2015 m. kovo 1 d. įvykusių savivaldybių tarybų ir pirmųjų tiesioginių merų rinkimų (VRK, 2016), tikslinga atlikti vėlesnius tyrimus ir stebėti rezultatų kaitos tendencijas.
7. Piliečių ir kitų suinteresuotųjų (pvz., verslo, NVO) požiūrio ir pozicijos į inovacijų proceso valdymą savivaldybėse kompleksinis tyrimas,

Apibendrinant empirinį tyrimą, galima teigti, kad lyginant su kitomis ES šalimis, Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose ypač svarbiais trikdžiais yra įvardijami vadovybės palaikymo trūkumas bei abejotinas paslaugų gavėjų (gyventojų) pritarimas. Rezultatus galima paaiškinti, tuo, jog Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose vyrauja pernelyg hierarchinė ir biurokratinė aplinka bei trūksta piliečių įtraukimo į valdymo procesus.

Išanalizavus ES ir Lietuvos strateginius dokumentus bei teisės aktus, nustatyta, kad ES pagrindiniuose strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose gana didelis dėmesys skiriamas viešojo sektoriaus inovacijų skatinimui bei inovacijų veiklų viešajame sektoriuje finansavimo užtikinimui. Tačiau Lietuvos Respublikos centrinės ir vietos valdžios strategijose ir teisės aktuose trūksta viešojo sektoriaus atskyrimo nuo verslo inovacijų bei sistemingo viešojo sektoriaus inovacijų sąvokos naudojimo. Vertinant inovacijų institucinę aplinką, pastebima, kad savivaldybių administracijose vykstantys inovacijų procesai yra veikiami plataus išorės ir vidaus subjektų rato, kurių tarpusavio ryšiai turi reikšmės inovacijų proceso eigai bei rezultatams.

Vertinant ekspertų bei tyrime dalyvavusių savivaldybių administracijų tarnautojų atsakymus, nustatyta, kad ekspertų nuomone, didžiausi vidaus trikdžiai daugiausiai yra susiję su organizacijos žmogiškųjų išteklių problemomis, pvz., personalo nenoru arba baimė rizikuoti, kompetencijos stoka, vadovybės pritarimo bei inovacijų procesų palaikymo trūkumu. Tuo tarpu savivaldybių administracijų tarnautojai dažniau įvardijo nuo jų asmeniškai mažiau priklausančius vidaus trikdžius, pvz., finansinių išteklių/investicijų stoką, tikslų neaiškumą, inovacijų strategijos nebuvimą, inovacijų projektų valdymo patirties stoką. Kalbant apie išorės trikdžius, ekspertai dažniausiai įvardijo politikų nepritarimą, paramos trūkumą bei tarpsektorinio bendradarbiavimo ir partnerystės stoką, o savivaldybių administracijų tarnautojai – nelankstų teisinį reguliavimą, politikų nuomonių kaitą bei politikos nenuoseklumą.

Įvardijant priemones, padedančias sumažinti ar panaikinti inovacijų proceso trikdžius, išskiriamos politinės, vidaus valdymo bei išorės bendravimo bei komunikavimo priemonės. Svarbiausiomis priemonėmis nurodytos organizacijos narių suvokimo apie inovacijų poreikį ir naudą formavimas, papildomo finansavimo užtikrinimas, strateginis inovacijų proceso planavimas, įvairių subjektų (politikų, gyventojų, verslo) įtraukimas į inovacijų procesus, naujų technologijų naudojimas, teisinio reguliavimo supaprastinimas.

Vadovaujantis teorinio ir empirinio tyrimo duomenimis, formuojama viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose. Koncepcija apima teorijoje išskiriamus inovacijų proceso (idėjos iniciavimo, idėjos priėmimo, idėjos įgyvendinimo) ir trikdžių valdymo (nurodomas, kaip bet kuriame inovacijų proceso etape galintis atsirasti arba privalomas procesas) proceso etapus, inovacijų proceso rezultata – inovaciją (įdiegtą naują produktą, paslaugą ar procesą bei sukurtą viešąją vertę), grįžtamąjį ryšį iš suinteresuotųjų asmenų (centrinės valdžios institucijų ir įstaigų, mokslo ir studijų institucijų, savivaldybių institucijų ir administravimo subjektų (administracijos vadovybės ir personalo), savivaldybių interesus atstovaujančių organizacijų, gyventojų, bendruomenių, NVO, verslo organizacijų), išorės ir vidaus trikdžių bei trikdžių valdymo priemonių.

Įvertinus dažniausiai mokslinėje literatūroje nurodomus ir empiriniame tyrime identifikuotus inovacijų procesų trikdžius, reikšmingiausias trikdžių valdymo priemones ir Lietuvos savivaldybių administracijose vyraujančias inovacijų proceso aplinkos sąlygas, pateikiami rekomenduojami veiksmai. Centrinės ir vietos valdžios atstovams, įstaigų ir jų struktūrinių

darinių vadovams bei personalui siūloma gerinti organizacijos vidaus, politinės, teisinės bei bendradarbiavimo aplinkos sąlygas ir tokiu būdu siekti savivaldybių administracijose sumažinti ar panaikinti inovacijų procesų trikdžius bei sukurti palankią inovacijų procesų aplinką.

Tyrimo metu buvo patvirtinti šie ginamieji teiginiai: 1) viešojo sektoriaus organizacijų įgyvendinamus inovacijų procesus dažniausiai trikdo vidaus ir išorės aplinkoje atsirandantys finansavimo, strateginiai, rizikos, biurokratiniai, inovatyvaus mąstymo, kompetencijos ir mokymosi, žinių ir informacijos sklaidos, politiniai, teisiniai bei gyventojų ir kitų suinteresuotųjų sąlygojami trikdžiai; 2) Sėkmingas inovacijų procesų įgyvendinimas priklauso nuo Lietuvos savivaldybių administracijų pasirengimo valdyti inovacijų, taip pat ir trikdžių valdymo, procesus. Trikdžių valdymas reikalauja palankios inovacijų proceso aplinkos sudarymo, naudojant tokias priemones, kaip finansavimo užtikrinimas, inovacijų strategijos rengimas, rizikos ir veiklos valdymas, procesų ir rezultatų vertinimas, įstaigos struktūros ir tipo pritaikymas, klimato ir inovacijų kultūros kūrimas, kūrybingos aplinkos sudarymas, personalo motyvavimas ir įgalinimas, lyderystės skatinimas, vadovų bendradarbiavimas, nematerialiųjų išteklių kūrimas, žinių ir informacijos sklaida, politinės ir teisinės aplinkos sukūrimas bei bendradarbiavimo su suinteresuotaisiais skatinimas.

Siūlomos tolesnių tyrimų perspektyvos, apimančios vietos savivaldos inovacijų gerosios patirties analizę, atskirus viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektus, savivaldybių valdymo institucijų, įstaigų vadovų, personalo, gyventojų ir kitų suinteresuotųjų požiūrį ir įtaką inovacijų procesams.

## IŠVADOS

Siekiant parengti inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepciją Lietuvos savivaldybių administracijose, kurios pagalba būtų galima identifikuoti inovacijų proceso trikdžius, nustatyti juos galinčias sumažinti ar panaikinti valdymo priemonės bei tokiu būdu užtikrinti sėkmingą inovacijų proceso įgyvendinimą, disertacijoje buvo pateikiamas teorinis viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo diskursas bei atliekamas inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose tyrimas. Atlikus teorinį ir empirinį tyrimą, daromos šios išvados:

**1. *Išnagrinėtos metodologinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektų interpretacijos bei inovacijų ir inovacijų proceso teorinės nuostatos, leidžia daryti prielaidas apie inovacijų proceso valdymą viešojo valdymo teorijų ir modelių raidos kontekste, šiuolaikines metodologines trajektorijas, reikšmę modernizuojant viešąjį sektorių, inovacijų sampratą, tipologiją, teorinius inovacijų proceso eigos valdymo modelius bei viešojo ir privataus sektorių ypatumus:***

- 1.1. Identifikuojant viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo šiuolaikines tendencijas, esminiu instrumentu yra laikoma viešojo administravimo paradigmos kaitos analizė. Šiuolaikinių demokratinių valstybių viešajame valdyme (metavaldyme) esama tradicinio viešojo administravimo, viešosios vadybos ar besiformuojančio naujojo viešojo valdymo modelių bruožų, apimančių biurokratinių principų taikymą, rinkos elementų bei tarpsektorinių ir tinklaveikinių struktūrinių junginių galimybių panaudojimą įgyvendinant inovacijų procesus.
- 1.2. Išskiriant šiuolaikines inovacijų proceso valdymo metodologines trajektorijas, pabrėžiamas inovatyvumo ideologijos ir sąmoningumo kūrimas, gerųjų pavyzdžių ir praktikos taikymas, inovacijų proceso valdymas, trikdžių identifikavimas ir šalinimas, vidaus ir išorės sąlygų gerinimas. Didžiausias dėmesys skiriamas inovacijų procesus sąlygojančių veiksnių ir inovacijų sąryšio su naujojo viešojo valdymo elementais analizei, išryškinant santykius su visuomene, tarpsektorinę integraciją, visų rūšių ir lygių valdžios bei verslo struktūrų partnerystę, tinklų reikšmę, lyderystę, žinių ir kompetencijos formavimą.
- 1.3. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso poreikį lemia produktyvumo didinimas, augančių visuomenės lūkesčių tenkinimas, reagavimas į demokratinio valdymo, globalizacijos, klimato, technologinius bei rinkos įvairovės pokyčius. Inovacijomis sukurta viešoji vertė apima produktyvumo, paslaugų, rezultatų siekimą bei demokratijos principų užtikrinimą.
- 1.4. Inovacijų samprata dažniausiai siejama su naujų idėjų sąlygotu procesu ar rezultatu. Viešojo sektoriaus inovacijų sampratoje pabrėžiama naujovių pagrindu kuriamos viešosios vertės reikšmė. Sampratos apibrėžimą sąlygoja inovacijų proceso etapai, dalyviai, reikšmės, prigimtis, inovacijų tikslai bei rūšys. Plati viešojo sektoriaus inovacijų tipologija bei atskirų inovacijų tipų kombinacijos, reikalauja suvokti „inovacijų erdvę“ bei derinant atskirus inovacijų bruožus, valdyti inovacijų procesų eigą.
- 1.5. Inovacijų proceso veiklos ir jų seka dažniausiai apima idėjų iniciavimo, priėmimo bei įgyvendinimo etapus. Inovacijų proceso eiga suvokiama kaip daugiapa-

kopė, nelinijinė valdymo sistema, sąlygojama vidaus ir išorės veiksnių bei dalyvių tarpusavio ryšių ir poveikio. Pagal proceso eigą, inovacijų procesai viešajame ir privačiame sektoriuje yra panašūs, tačiau viešojo sektoriaus specifiniai tikslai, vertybės, poreikiai, organizacijų vidaus, politinės ar teisinės aplinkos sąlygos, suinteresuotųjų šalių įtaka reikalauja ypatingų inovacijų procesų valdymo priemonių.

**2. *Atlikta teorinė viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių bei jų valdymo viešajame sektoriuje analizė, leidžia suformuluoti pagrindines trikdžių atsiradimo teorines prielaidas, identifikuoti esminius vidaus ir išorės trikdžius bei atskleisti trikdžių valdymą viešajame sektoriuje:***

- 2.1. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas laikomas viena esminių sėkmingų inovacijų proceso įgyvendinimo sąlygų, leidžiančių identifikuoti trikdžius, jų atsiradimą sąlygojančius veiksnius bei parengti ir taikyti trikdžių įveikimo priemones. Viešojo sektoriaus inovacijų procesai pasireiškia tendencija keisti valdžios struktūras, galias ir dinamiką, galiojančias veiklos procedūras, darbo pobūdį, visuomenės grupių santykius ir elgesį, todėl inovacijų proceso trikdžiai dažniausiai pasireiškia organizacijos vidaus, politinės, teisinės ir bendradarbiavimo aplinkos kontekste.
- 2.2. Dažniausiai išskiriami ir analizuojami vidaus ir išorės aplinkos sąlygojami viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžiai, susiję su finansavimu, strateginiu planavimu, rizika, biurokratija, inovatyviu mąstymu, kompetencija bei mokymusi, žinių ir informacijos sklaida, politine ir teisine aplinka bei gyventojų ir kitų suinteresuotų asmenų įtaka.
- 2.3. Viešojo sektoriaus inovacijų procesų įgyvendinimas reikalauja organizacijų gebėjimų identifikuoti trikdžius bei suformuoti jų valdymo strategines priemones. Priemonės, padedančios valdyti trikdžius, susijusias su papildomu finansavimu, strateginiu planavimu, rizikos ir veiklos valdymu, vertinimu, įstaigos klimatu ir inovacijų kultūra, kūrybiška aplinka, personalo motyvavimu ir įgalinimu, lyderyste ir vadovavimu, nematerialių išteklių kūrimu, politine, teisine ir bendradarbiavimo aplinka.

**3. *Išanalizuotų teorinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo aspektų pagrindu parengtas ir charakterizuotas teorinis viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis bei pagrįstas jo poreikis ir pritaikymo galimybės vietos savivaldos lygmenyje leidžia teigti:***

- 3.1. Viešojo sektoriaus mokslinėje literatūroje inovacijų proceso trikdžių identifikavimo ir jų valdymo priemonių suradimo bei taikymo problematika dažniausiai nagrinėjama bendrame inovacijų proceso valdymo kontekste. Trikdžių valdymo kompleksinių tyrimų trūkumas įgalina suformuoti mokslinių tyrimų pagrindu paremtą inovacijų proceso trikdžių valdymo modelį, apimančią esminius struktūrinius elementus bei atskleidžiantį jų sąveiką.
- 3.2. Teorinį trikdžių valdymo modelį sudaro tarpusavyje susiję elementai, kaip inovacijų proceso ir trikdžių valdymo procesų eigos etapai, esminiai vidaus ir išorės trikdžiai, reikšmingiausios vidaus ir išorės trikdžių valdymo priemonės, inova-

cijos samprata, suinteresuotieji asmenys ir jų sąlygotas grįžtamasis ryšys bei poveikis trikdžių atsiradimui ar panaikinimui.

- 3.3. Modelyje inovacijų proceso rezultatas - inovacija apibrėžiama kaip viešojo sektoriaus organizacijų atliekamas naujų ar žymiai pagerintų produktų, paslaugų ar veiklos procedūrų įtvirtinimas ir pavertimas viešąja verte, taigi išskiriami du esminiai inovacijų vertinimo kriterijai – naujumas bei viešosios vertės sukūrimas. Inovacijos rezultatai sąlygoja vidaus ir išorės suinteresuotųjų asmenų teigiamą ar neigiamą grįžtamąjį ryšį bei poveikį trikdžių atsiradimui.
- 3.4. Identifikuoti esminiai viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžiai, kaip finansinių išteklių trūkumas, inovacijų strategijos nebuvimas, biurokratizmas, rizikos baimė, vadovybės ir personalo nepritarimas ar pasipriešinimas inovacijų procesams, kompetencijos, žinių ir informacijos stoka, politinės paramos trūkumas, nelankstus teisinis reguliavimas bei gyventojų nepritarimas ar pasipriešinimas inovacijų procesams.
- 3.5. Valdant inovacijų proceso trikdžius gali būti pasitelkiamos tokios priemonės, kaip papildomų finansinių išteklių užtikrinimas, inovacijų strategijos formavimas, rizikos ir veiklos valdymas, lanksčios organizacinės struktūros užtikrinimas, inovacijų valdymo kultūrinės aplinkos kūrimas, kūrybingumo ir lyderystės skatinimas, personalo bendradarbiavimas, motyvavimas ir įgalinimas, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, politikų ir gyventojų įtraukimas į inovacijų procesų eigą, palankios teisinės aplinkos sukūrimas, tarpsektorinio bendradarbiavimo ir tinklų plėtimas.
- 3.6. Trikdžių valdymas, kaip neatsiejama inovacijų proceso dalis, turėtų būti atliekamas visuose inovacijų proceso etapuose, apimančiuose idėjos iniciavimą, priėmimą bei įgyvendinimą. Trikdžių valdymo procese turi būti siekiama nustatyti organizacijos procesus veikiančias vidaus ir išorės jėgas, jų įtaką inovacijų proceso eigai, identifikuoti vidaus ir išorės jėgų sąlygojamus trikdžius, numatyti trikdžių valdymo priemones, parengti valdymo strategijas, suformuoti išsipareigojimus, imtis įgyvendinimo veiksmų bei vertinti proceso eigą ir rezultatus, o esant poreikiui, koreguoti trikdžių valdymo eigą.
- 3.7. Teorinio inovacijų proceso trikdžių valdymo modelio poreikis vietos savivaldos lygmenyje grindžiamas siekiu plėtoti miestus ir aplinkines teritorijas, modernizuoti savivaldos institucijų ir įstaigų valdymą, gerinti viešųjų paslaugų kokybę bei didinti vietos bendruomenių pasitikėjimą. Modelis gali būti pritaikomas siekiant nustatyti trikdžių valdymo proceso vietą bendrame inovacijų proceso valdymo kontekste, numatyti trikdžių valdymo savivaldybių administracijose eigą, identifikuoti vidaus ir išorės trikdžius, nustatyti jų atsiradimo priežastis, parengti optimalias trikdžių valdymo strategijas, gauti suinteresuotųjų grįžtamąjį ryšį bei kurti palankią inovacijų proceso aplinką.

**4. *Atliktas inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose tyrimas, leidžia palyginti Lietuvos ir kitų ES šalių viešojo sektoriaus organizacijose vyraujančius trikdžius bei su jais susijusius veiksnius, nustatyti politinės, teisinės ir institucinės aplinkos sąlygas, identifikuoti savivaldybių administracijų inovacijų procesų trikdžius, reikšmingiausias priemones, padedančias sumažinti***



**ar panaikinti inovacijų procesų trikdžius, bei įvertinti tyrime dalyvavusių Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų procesų aplinkos sąlygas:**

- 4.1. Vadovaujantis antrinių šaltinių duomenimis nustatyta, kad tiek Lietuvoje, tiek kitose ES šalyse svarbiausiais viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžiais yra įvardijami žmogiškųjų ir finansinių išteklių trūkumas, nelankstūs norminiai reikalavimai, personalo iniciatyvumo stoka, pasipriešinimas inovacijoms bei rizikos atmetimo kultūra. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms taip pat būdingas vadovybės palaikymo trūkumas, personalo iniciatyvumo stoka bei abejotinas paslaugų gavėjų pritarimas inovacijų procesams. Tiek Lietuvoje, tiek kitose ES šalyse pasigendama intensyvesnio paslaugų gavėjų įtraukimo į inovacijų procesus bei galimų klaidų toleravimo ir inovatyvių idėjų išbandymo. Lietuvoje taip pat rečiau vertinamos įdiegtos naujos ar žymiai pagerintos paslaugos. Daugelio ES šalių (tarp jų ir Lietuvos) viešojo sektoriaus organizacijose pripažįstama, kad inovacijų procesams yra svarbus naujų teisės normų ir reikalavimų priėmimas, naujų politikos prioritetų iškėlimas bei naujų technologijų diegimas. Lietuvoje, lyginant su kitomis ES, dažniau įvardijama ir inovacijų procesų finansavimo didinimo svarba.
- 4.2. ES strateginiuose dokumentuose bei teisės aktuose pabrėžiamas geresnio viešojo sektoriaus inovacijų supratimo skatinimas, sėkmingų iniciatyvų viešinimas, pažangos lyginamųjų standartų nustatymas. Siekiant įgyvendinti strateginius uždavinius, numatytos su inovacijų procesais susijusių sąlygų gerinimo finansavimo galimybės, pvz., nustatant mokslinių tyrimų ir inovacinės veiklos paramos sistemą. Lietuvos Respublikos nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose prioritetingas inovacijų gairės iš esmės atitinka ES nuostatas, tačiau pasigendama viešojo sektoriaus inovacijų atskyrimo nuo verslo inovacijų ir sistemingo viešojo sektoriaus inovacijų sąvokos naudojimo. Išanalizavus Lietuvos savivaldybių strateginių dokumentų turinį, pastebima, kad nors kai kurių savivaldybių strateginiuose planuose kalbama apie siekius skatinti inovacijas, tačiau pačiuose planuose bei jų valdymo ir stebėsenos sistemų aprašymuose pasigendama viešojo sektoriaus inovacijų valdymo aspektų. Inovacijų sąvoka planuose daugiausiai siejama su inovacijų skatinimu versle ir ūkyje, mažiau minint arba iš vis neminint inovacijų svarbos ir naudos teikiant, administruojant viešųjų paslaugų teikimą, atliekant savivaldybės valdymo funkcijas. Inovacijų veiklos funkcijos bei valdymo priemonės fragmentiškai atsispindi tik kelių savivaldybių strateginiuose dokumentuose.
- 4.3. Savivaldybių administracijų inovacijų proceso institucinės sistemos analizės pagrindu nustatyta, kad savivaldybių administracijos pasižymi plačiais, teisės aktų reguliuojamais sąveikos ryšiais su kitais subjektais. Instituciniai ryšiai atsispindi skirtinguose savivaldybių inovacijų proceso etapuose, pradedant idėjomis, primamais sprendimais, įgyvendinimu ir baigiant viešosios vertės sukūrimu bei grįžtamojo ryšio gavimu ir vertinimu. Subjektų tarpusavio sąveika ir priklausomybė skirtinguose inovacijų proceso etapuose ne tik skatina, tačiau lėtina ar sustabdo inovacijų procesus.
- 4.4. Identifikuojant inovacijų proceso savivaldybių administracijose trikdžius bei jų valdymo priemones, atliktas išorės ekspertų, kurių domėjimosi ar veiklos speci-

fika susijusi su inovacijų procesų įgyvendinimu savivaldybėse, interviu ir Lietuvos savivaldybių administracijų tarnautojų apklausa parodė, kad:

- 4.4.1. Diegdamos inovacijas, savivaldybės dažniausiai siekia gerinti veiklos efektyvumą, reaguoti į piliečių poreikius, didinti skaidrumą ir atvirumą, mažinti išlaidas, teikti naujas paslaugas, produktus bei reaguoti į technologinius pokyčius. Savivaldybės daugiausia dėmesio skiria inovatyvių sprendimų paieškai įgyvendinant kasdienes funkcijas bei teikiant socialines paslaugas, kas užtikrina greitesnį efektą siekiant gyventojų palankumo. Tačiau pažymima, kad didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas ilgalaikę naudą ekonomine prasme užtikrinančioms inovacijoms, pvz.: verslo plėtros, užsienio investicijų, darbo vietų kūrimo ir pan.
- 4.4.2. Ekspertų nurodyti didžiausi vidaus trikdžiai daugiau susiję su organizacijos žmogiškųjų išteklių problemomis, kaip personalo nenoras ar baimė rizikuoti, kompetencijos stoka, vadovybės pritarimo bei palaikymo inovacijų procesams trūkumas. Tuo tarpu savivaldybių administracijų tarnautojų dažniau įvardinti nuo jų asmeniškai mažiau priklausantys vidaus trikdžiai, kaip finansinių išteklių ar investicijų stoka, tikslų neaiškumas, inovacijų strategijos nebuvimas bei inovacijų projektų valdymo patirties stoka. Kaip išorės trikdžius, ekspertai dažniausiai įvardijo politikų nepritarimą, paramos trūkumą bei tarpsektorinio bendradarbiavimo ir partnerystės stoką, o savivaldybių administracijų tarnautojai – nelankstų teisinį reguliavimą, politikų nuomonių kaitą ir politikos nenuoseklumą.
- 4.4.3. Identifikuojant priemones, padedančias sumažinti ar panaikinti inovacijų proceso trikdžius, išskirtos politinės, vidaus valdymo bei išorės bendravimo ir komunikavimo priemonės. Dažniausiai nurodytos priemonės – personalo ir politikų kompetencijos didinimas bei mokymas, personalo motyvavimo už inovacijas sistemos sukūrimas, atsakingas inovacijų valdymas, aiški, ilgalaikė inovacijų strategija, gyventojų bendruomenių ir verslo įtraukimas į inovacijų procesus, inovacijų komunikavimas žiniasklaidai bei visuomenei.
- 4.4.4. Nustatant atskiriems inovacijų proceso etapams būdingus trikdžius, pažymima, kad idėjų iniciavimo etapui yra būdingiausi tokie trikdžiai, kaip nenoras/baimė rizikuoti, žinių ar informacijos perdavimo problemos bei dažna politikų nuomonių kaita ir politikos nenuoseklumas. Idėjos priėmimo etapui – žinių ar informacijos perdavimo problemos, per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas bei tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka. Idėjų įgyvendinimo etapui – finansinių išteklių trūkumas/investicijų stoka bei per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas.
- 4.4.5. Reikšmingiausiomis inovacijų proceso trikdžių valdymo priemonėmis įvardintos organizacijos narių suvokimo apie inovacijų poreikį ir naudą formavimas, papildomo finansavimo užtikrinimas, strateginis inovacijų proceso planavimas, įvairių subjektų (politikų, gyventojų, verslo) įtraukimas į inovacijų procesus, naujų technologijų naudojimas bei teisinio reguliavimo supaprastinimas.

4.5. Įvertinat inovacijų proceso savivaldybių administracijose aplinkos sąlygas, nustatyta:

4.5.1. Pasireiškiantys teigiami inovacijų proceso aplinkos aspektai susiję su: 1) ES ir tarptautinės paramos galimybėmis ir jos sąlygojamu inovacijų procesu planavimu; 2) inovacijų programų ir projektų administravimo, paramos ir paslaugų teikimo sistemos egzistavimu; 3) gerosios patirties analize; 4) pastangomis supažindinti personalą su diegiamos inovacijos pobūdžiu; 5) rizikos valdymu, nustatant inovacijos rūšį, veikiamus subjektus, potencialą ir naudą, paskirstant atsakomybę; 6) veiklos valdymu, numatant veiklos tikslus ir uždavinius, teikiant ataskaitas ir vertinant konkrečias veiklas; 7) procesų vertinimu, nustatant vertinimo kriterijus ir priemones, analizuojant klaidas, gaunant grįžtamąjį ryšį; 8) veiklos terminų koregavimu, atsižvelgus į aplinkybes; 9) vadovaujančių asmenų siekiu formuoti personalo suvokimą dėl inovacijų būtinumo, klaidų toleravimu bei mokymųsi iš jų; 10) personalo įvairiapusiškumu; 11) vadovaujančių asmenų siekiu deklaruoti pritarimą inovacijų procesams, iniciatyvumu bei aktyvumu siūlant inovatyvias idėjas; 12) kvalifikacijos kėlimo galimybėmis, kolektyvinių kvalifikacijos tobulinimo planų rengimu bei dėmesiu techninių įgūdžių tobulinimui; 13) ES ir nacionaliniu lygmeniu numatytomis viešojo sektoriaus inovacijų prioritetinėmis sritimis; 14) centrinės valdžios pritarimu ir inovacijų projektų palaikymu; 15) savivaldybių vadovų (merų) aktyvumu siūlant inovatyvias idėjas; 16) inovacinės veiklos teisinės bazės kūrimu; 17) bendradarbiavimu su centrinės valdžios ir kitomis viešojo sektoriaus institucijomis; 18) prieiga, dažniausiai technologijų pagalba, prie reikalingų žinių ir informacijos, personalo informuotumu, susijusiu su reikiama informacijos šaltiniais; 19) galimybe gyventojams siūlyti inovatyvias idėjas bei tų idėjų svarstymu.

4.5.2. Neigiami inovacijų proceso aplinkos veiksniai, darantys poveikį inovacijų proceso trikdžiai atsiradimui savivaldybių administracijose susiję su: 1) ribotomis biudžeto galimybėmis imtis rizikingų inovacijų projektų, viešojo sektoriaus inovacijų fondų nebuvimu bei privataus sektoriaus finansavimo mechanizmų nepakankamu išnaudojimu; 2) bendrų ar specialių inovacijų strategijų ir priemonių planų nebuvimu, tikslų neaiškumu; 3) valdant riziką, trikdžių identifikavimo ir jų valdymo priemonių, bendradarbiavimo planų, mokslinių tyrimo potencialo išnaudojimo nepakankamumu, bandomųjų projektų ir eksperimentų trūkumu; 4) valdant veiklas, nepakankamu veiklų stebėsenos duomenų kaupimu bei panaudojimu vertinant rezultatus, tobulinant veiklas ir mokantis; 5) nepakankamu inovacijų proceso eigos ir tarpinių rezultatų vertinimo taikymu atskiruose proceso etapuose; 6) organizacinės valdymo sistemos sudėtingumu, struktūros ir darbo apimčių nelankstumu; 7) konkrečių atsakingų asmenų ar struktūrų, kurių pagrindinė ar viena pagrindinių funkcijų yra inovacijų proceso koordinavimas ir atsakomybė už inovacijų diegimą, nebuvimu; 8) nepakankamai suformuotu organizacijos klimatu ir inovacijų kultūra, lemiančiais sustabarėjimą, rutiną, nenorą keistis ir keisti, inovacijų sampratos

nesuvokimą, visuomenės kritikos baimę; 9) nepakankamu iniciatyvumu, kūrybingumu skatinimu, sąlygų siūlyti idėjas sudarymu, komandinio darbo taikymu, mokymosi, kaip inovatyvumo pagrindo, suvokimu; 10) personalo rizikos baimė, nepakankamu pritarimu ir aktyvumu, įgalinimu savarankiškai priimti ir įgyvendinti sprendimus, motyvacinės sistemos įgyvendinti inovacijų procesus trūkumu; 11) nepakankamumu vadovų ir personalo tarpusavio komunikavimu bei galimybė visiems organizacijos nariams realizuoti lyderystės savybes; 12) inovacijų proceso valdymo kompetencijos stoka, metodinio vadovavimo priemonių bei individualių kvalifikacijos tobulinimo planų trūkumu, mažesnėmis galimybėmis tobulinti psichologinius ir tarpasmeninius įgūdžius, retu bendradarbių kuravimo programų taikymu; 13) nepakankama ar neišsamia informacija visiems įstaigos nariams apie įgyvendinamus inovacijų procesus, įgyvendintų procesų, inovacijų rezultatus; 14) nepakankamu politinių (nacionaliniu ir vietos lygmeniu) prioritetų išskyrimu, pabrėžiant viešojo sektoriaus inovacijas ir inovacijų procesų skatinimą; 15) politikos nenuoseklumu, nestabilumu, nepakankamu savivaldybės tarybos narių aktyvumu, pritarimu ir palaikymu, žema vietos politikų kompetencija inovacijų srityje; 16) nepakankamu bendradarbiavimu su NVO, verslu, mokslo įstaigomis, užsienio organizacijomis; 17) menku gyventojų aktyvumu, jų pasiūlytų idėjų įgyvendinimo trūkumu, dažnai pasireiškiančiu gyventojų nepritarimu ar pasipriešinimu inovacijų procesams.

4.5.3. Lietuvos savivaldybių administracijų pasirengimas valdyti inovacijų procesus vertinamas vidutiniškai. Tyrimo metu nustatyta, kad vertinimas tiesiogiai priklauso nuo pradėtų ir užbaigtų įgyvendinti inovacijų procesų skaičiaus.

**5. *Vadovaujantis teorinio ir empirinio tyrimo duomenimis, suformuluota inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose, grindžiama tokiais principais:***

- 5.1. Inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcijos Lietuvos savivaldybių administracijose pagrindą sudaro: inovacijų proceso etapai; trikdžių valdymo proceso, kaip inovacijų valdymo proceso dalies, eiga; inovacijų proceso rezultato – inovacijos samprata; suinteresuotųjų ratas (centrinės valdžios, mokslo ir studijų institucijos ir įstaigos, savivaldybių institucijos ir administravimo subjektai, savivaldybių interesus atstovaujanti organizacijos, pavieniai gyventojai, gyventojų bendruomenių, kitos nevyriausybinės ir verslo organizacijos) ir jų poveikis bei grįžtamasis ryšys; didžiausi atskirų vidaus ir išorės trikdžiai (bendri ir būdingiausi atskiriems inovacijų proceso etapams); atskiroms inovacijų proceso aplinkos grupėms rekomenduojamos valdymo priemonės.
- 5.2. Atlikus teorinį ir empirinį tyrimą nustatyta, kad Lietuvos savivaldybių administracijos, įgyvendindamos inovacijų procesus, dažniausia susiduria su tokiais trikdžiais, kaip: finansinių išteklių ir investicijų stoka, tikslų neaiškumu ir strategijos nebuvimu, inovacijų procesų valdymo patirties stoka, nelanksčia biurokra-

tine struktūra, nepalankia politine ir teisine aplinka, personalo, gyventojų ir kitų suinteresuotųjų nepritarimu, pasipriešinimu.

- 5.3. Trikdžių valdymas - viena esminių inovacijų proceso dalių. Trikdžių identifikavimui, jų atsiradimą lemiančių subjektų ir aplinkos sąlygų nustatymui turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys tiek planuojant, tiek įgyvendinant inovacijų procesą. Inovacijų procesų trikdžių valdymo rekomendacijos apima inovacijoms palankių savivaldybių administracijų vidaus, politinės, teisinės aplinkos sąlygų sudarymą, bendradarbiavimo intensyvinimą. Savivaldybių administracijų gebėjimai valdyti inovacijų procesų trikdžius priklauso nuo inovacijų proceso papildomo finansavimo užtikrinimo, aiškių inovacijų tikslų nustatymo ir strategijos parengimo, rizikos ir veiklos valdymo kokybės, nuolatinio procesų ir rezultatų vertinimo, organizacinės valdymo struktūros ir tipo pritaikymo, organizacijos klimato ir inovacijų kultūros kūrimo, kūrybingos aplinkos sudarymo, personalo motyvavimo ir įgalinimo, lyderystės skatinimo, vadovų ir personalo bendradarbiavimo, nematerialių išteklių kūrimo, žinių ir informacijos sklaidos, politikos prioritetų ir viešojo sektoriaus inovacijų strateginių krypčių išskyrimo, politikų palaikymo ir aktyvumo siekimo, teisinio reguliavimo tobulinimo, tarpsektorinio bendradarbiavimo skatinimo, tinklų kūrimo, gyventojų įtraukimo ir įgalinimo.
- 5.4. Viešojo sektoriaus trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose koncepcija sėkmingai gali būti naudojama siekiant geriau suprasti inovacijų proceso trikdžių valdymo eigą, išsiaiškinti konkrečios savivaldybės administracijos inovacijų proceso aplinkos sąlygas, lemiančias inovacijų proceso (bendrai arba diegiant konkrečią inovaciją) trikdžių atsiradimą.
- 5.5. Tyrimo metu patvirtinti iškelti ginamieji teiginiai, tai pat nustatyta, kad analizuoti probleminiai klausimai ir identifikuoti inovacijų procesų aplinkos neigiami aspektai reikalauja tolesnio mokslininkų bei savivaldybių praktikų dėmesio, siekiant numatyti ilgalaikius inovacijų strateginius tikslus, užsibrėžti jų uždavinius, įgyvendinimo eigą bei priemones, susijusias su centrinės valdžios, vietos politikų, įstaigos vadovų ir personalo, gyventojų, mokslo, verslo atstovų ir kitų suinteresuotųjų įtraukimu, jų potencialo išnaudojimu. Taip pat svarbu toliau nagrinėti Lietuvos ir užsienio šalių gerąją patirtį bei analizuoti atskirus viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektus.

## REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos skirtos centrinės ir vietos valdžios atstovams, įstaigų ir jų struktūrinių darinių vadovams bei personalui. Tikimasi, kad rekomendacijos gali padėti atkreipti dėmesį į tam tikrus probleminius aspektus bei, pritaikius konkrečiam atvejui, imtis veiksmų, siekiant sumažinti ar panaikinti inovacijų procesų trikdžius atskirose savivaldybių administracijose bei sukurti inovacijų procesams palankią aplinką.

**Centrinės valdžios** institucijoms (Vyriausybei, atsakingoms ministerijoms ir kitoms kompetentingoms institucijoms, įstaigoms):

- 1) Tyrimo metu nustatčius inovacijų strategijų reikšmę ir poreikį valdant inovacijų proceso trikdžius, siūloma centriniu lygmeniu daugiau dėmesio skirti viešojo sektoriaus inovacijų politikos prioritetų ir strateginių kryptių formavimui:
  - siekiant išskirti viešojo sektoriaus inovacijas, bendrame inovacijų strategijos ir valdymo priemonių kontekste, pabrėžti viešojo sektoriaus inovacijų specifiškumą, būtinumą, procesų sudėtingumą ir papildomų išteklių reikalingumą bei išskirti viešojo sektoriaus inovacijų prioritetus;
  - centriniu lygmeniu apibrėžti viešojo sektoriaus sampratą ir jos vertinimo kriterijus, išskiriant esminius viešojo sektoriaus bruožus, apimančius inovacijos prigimtį, rūšį, tikslą, rezultatus.
- 2) Finansinių išteklių trūkumą nustatčius kaip vieną esminių viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių, siūloma centriniu lygmeniu gerinti viešojo sektoriaus inovacijų procesų finansavimą savivaldybėse:
  - kurti centrinius inovacijų fondus, teikiančius paskolas savivaldybėms, siekiančioms diegti inovacijas (ypač aktualu mažesnėms savivaldybėms, kuriose mažesni finansiniai ir žmogiškieji ištekliai bei privataus sektoriaus potencialo išnaudojimas);
  - steigti inovacijų inkubatorius, kurie tarpsektorinio bendradarbiavimo pagrindu taptų inovatyvių idėjų, patarimų, finansinės paramos savivaldybių inovacijų projektams šaltiniu bei suteiktų finansinę laisvę nuo politinių jėgų įtakos ar administracinių normų suvaržymo;
  - savivaldybėms suteikti galimybę ir skatinti dalį biudžeto lėšų panaudoti inovacijų plėtrai, pvz., sudarant galimybę dalį surinktų mokesčių panaudoti inovacijoms, kas skatintų prisiimti atsakomybę dėl išlaidų, daryti reikiamus strateginius bei struktūrinius pakeitimus.
- 3) Siekiant kurti šalies viešojo sektoriaus organizacijų nematerialius išteklius, padedančius sėkmingai valdyti trikdžius ir įgyvendinti inovacijų procesus, rekomenduojama gerinti viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo profesionalumo lygį:
  - mokslo ir studijų įstaigose skatinti inovacijų proceso valdymo kompetencijų ugdymą;
  - viešojo sektoriaus inovacijų ir inovacijų proceso valdymo modulius įtraukti į valstybės tarnautojų (vadovų ir kitų tarnautojų) kvalifikacijos tobulinimo programas;
  - ugdyti ne tik valstybės tarnautojų, kitų viešojo sektoriaus darbuotojų, tačiau ir politikų kompetencijas, susijusias su viešojo sektoriaus inovacijomis ir inovacijų procesų valdymu.

### Vietos valdžios institucijoms ir savivaldybių administracijoms:

- 1) Identifikavus papildomų išteklių poreikį viešojo sektoriaus inovacijų procesams, rekomenduojama stiprinti inovacijų procesų vidaus finansavimą:
  - savivaldybės lygmenyje kurti inovacijų inkubatorius, įtraukiant įvairius sektorius (ypač išnaudojant privataus sektoriaus potencialą) bei jų pagalba užsitikrinant finansinę paramą inovacijų procesams;
  - sudarant savivaldybių biudžetus, dalį biudžeto lėšų palaipsniui numatyti viešojo sektoriaus inovacijų plėtrai ir palankios inovacijų procesų aplinkos kūrimui.
- 2) Nustačius strateginių nuostatų, susijusių su viešojo sektoriaus inovacijomis trūkumą, formuoti savivaldybių inovacijų strategijas:
  - bendroje savivaldybės strategijoje akcentuoti viešojo sektoriaus inovacijų reikšmę, suformuoti ir apibrėžti viešojo sektoriaus inovacijos sampratą bei jos vertinimo kriterijus;
  - išskirti bendrus savivaldybės, jos įstaigų (tarp jų ir savivaldybės administracijos) strateginius inovacijų uždavinius ir rengti strateginių inovacijų strategijas (atsakant į klausimą „kokias, per kokį laikotarpį ir kur įdiegti inovacijas?“);
  - parengti bendrą inovacijų strategiją (atsakyti į klausimą „kaip bendrai turėtų būti diegiamos inovacijos?“)
  - rengti konkrečių inovacijų procesus detalizuojančias inovacijų strategijas (atsakyti į klausimą „kaip įdiegti konkrečią inovaciją?“);
  - formuojant strategines nuostatas, naudoti strateginio mąstymo inovacijų požiūrį, kurio pagrindas yra aktyvus išorės aplinkos potencialo (gyventojų, verslo ir kitų suinteresuotųjų) išnaudojimas derinant jį su įstaigos vidaus resursais ir pažiūromis.
  - į strategijų rengimą įtraukti kuo daugiau personalo bei supažindinti visus įstaigos narius su įgyvendinamų inovacijų procesų tikslais bei uždaviniais (ypač aktualu didesnėse savivaldybėse, kuriose dėl didesnės ir sudėtingesnės struktūros sudėtingiau komunikuoti, skleisti idėjas bei informaciją).
- 3) Įvertinus, kad aukšto lygio inovacijų proceso rizikos valdymas padeda įveikti tokius trikdžius, kaip rizikos baimė, politikų ir vadovybės palaikymo stoka, personalo pasipriešinimas, gyventojų ar kitų suinteresuotųjų nepritartimas, rekomenduojama:
  - formuoti inovacijų proceso rizikos valdymo strategiją, kurioje nustatyti inovacijos tipą, poveikį subjektams, inovacijų proceso galimus trikdžius, rizikos pobūdį ir priežastis, tikimybę ir galimas pasekmes, asmenis („kas?“) ir veiksmus („kaip“), padedančius sumažinti inovacijų proceso riziką, „priimtinių“ klaidų ir galimų nesėkmių apimtį, atsakomybę;
  - siekiant įrodyti inovacijų potencialą suinteresuotiems asmenims bei identifikuoti galimus trikdžius, dažniau naudoti bandomuosius ir parodomuosius inovacijų projektus (pvz., „pilotus“, „kelrodžius“, „zonas“, „inkubatorius“) bei eksperimentus.
- 4) Pabrėžus veiklos valdymo reikšmę identifikuojant ir naikinant inovacijų proceso trikdžius, siūloma:

- siekti nustatyti aiškius, nedviprasmiškus inovacijų proceso veiklos tikslus ir uždavinius;
  - inovacijų proceso veiklas įgyvendinantiems subjektams suteikti veikimolankstumą;
  - identifikavus nepakankamą veiklų stebėsenos duomenų kaupimą ir naudojimą savivaldybių administracijose, daugiau dėmesio skirti sistemiskam, ataskaitų pagrindu paremtam veiklos duomenų kaupimui, jų naudojimui vertinant rezultatus, tobulinant veiklas ir mokantis.
- 5) Išryškinius inovacijų proceso vertinimo vaidmenį diagnozuojant trikdžius, nustatant proceso veiklų tinkamumą, pakankamumą bei užsibrėžtų tikslų pasiekiamumą, vertinant rezultatus, mokantis iš esamų klaidų, rekomenduojama:
- vertinimą atlikti: 1) atskiruose inovacijų proceso etapuose; 2) įdiegus ir naudojant inovaciją;
  - nustačius aiškius inovacijų proceso ir rezultatų vertinimo kriterijus bei priemonės, sudarinėti „sėkmės metrikas“, pvz., vertinti įstaigos inovacijų potencialą (savimone, pajėgumus, kūrybingumą, drąsą), mokymąsi iš inovacijų proceso, inovacijų proceso vertę (produkciją, pasekmes).
- 6) Akcentavus vyraujančios organizacinės valdymo struktūros ir tipo įtaką inovacijų proceso trikdžių atsiradimui, nustačius inovacijų proceso valdymo organizacinės sistemos sudėtingumą bei už inovacijų procesą atsakingų asmenų trūkumą savivaldybių administracijose, siūloma:
- įgyvendinant inovacijų procesus, siekti organizacinės valdymo struktūros ir veiklos terminų lankstumo;
  - skatinti komandinį darbą, didinti autonomijos lygį;
  - įsteigti atskirą pareigybę ar struktūrinį vienetą, atsakingą už inovacijų procesus, izoliuotą nuo organizacinės hierarchijos, turintį atskirą biudžetą (nors ir simbolinį), galintį kurti ir išbandyti radikalesnes idėjas.
- 7) Organizacijos klimatą ir inovacijų kultūrą įvardijus kaip vieną esminių inovacijų proceso aplinkos sąlygų, padedančių įveikti sustabarėjimą, rutiną, nenorą keistis ir keisti, visuomenės kritikos baimę, rekomenduojama:
- formuoti suvokimą, kad inovacijos ir sėkmingas inovacijų proceso įgyvendinimas yra bendras visų įstaigos narių reikalas;
  - aiškiai apibrėžus inovacijos sąvoką ir jos vertinimo kriterijus, informuoti ir supažindinti visą įstaigos personalą, išsiaiškinti, ar samprata ir kriterijai vienodai suprantami ir interpretuojami;
  - formuoti įstaigos narių suvokimą, kad klaidos, įgyvendinant inovacijų procesus, yra neišvengiamos bei vertinamos kaip mokymosi dalis;
  - įstaigos valdymą grįsti tokiomis vertybėmis, kaip tarpusavio pasitikėjimas, deleguota atsakomybė, minimali formali kontrolė, mokymasis iš klaidų.
- 8) Skatinant savivaldybių administracijų personalo iniciatyvumą ir kūrybingumą generuojant inovatyvias idėjas, siūloma formuoti kūrybingą įstaigos aplinką:
- nustačius, kad inovatyvus mąstymas ir veiksmai klesti plataus mąstymo darbuotojus turinčiose organizacijose, išnaudoti administracijų personalo tarpdiscipliniškumo ir įvairiapusiškumo potencialą (pvz., skirtingo amžiaus, išsilavinimo, patirties, gebėjimų privalumus);



- sudaryti sąlygas visiems įstaigos darbuotojams siūlyti individualias idėjas, jas kartu analizuojant, vertinant ir išrenkant daugiausiai palaikymo sulaukusį variantą;
  - kritinio mąstymo gebėjimus ugdyti taikant fikcijos, vaidmenų žaidimų metodus, kurių metu atsiribojama nuo įprastų sprendimų, racionalaus mąstymo, įrodymais grįstų žinių taikymo.
- 9) Identifikavus nepakankamą tarnautojų aktyvumą siūlant inovatyvias idėjas ir mažesnę pritarimą inovacijų procesų įgyvendinimui, rekomenduojama didinti motyvaciją ir įgalinti personalą:
- formuoti įstaigos tarnautojų emociinę, racionalią ir normomis grindžiamą motyvaciją;
  - sukurti ir vystyti inovacijų motyvacinę sistemą, apimančią finansines ir nefinansines skatinimo priemones;
  - nustatyti individualius personalo motyvacijos veiksnius ir motyvavimo priemones;
  - naudoti personalo įgalinimo priemones, pvz., suteikti oficialius įgaliojimus, skatinti tarnautojo saviraišką, įtraukti į sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą.
- 10) Lyderystę ir vadovų gebėjimą kurti įstaigos personalo bendradarbiavimo aplinką, akcentavus kaip priemones, padedančias valdyti inovacijų proceso trikdžius, rekomenduojama:
- atskleisti personalo inovacinius gebėjimus, įstaigos nariams suteikiant galimybę imtis asmeninės iniciatyvos ir realizuoti savo lyderystės savybes;
  - formuoti bendrą inovacijų aplinkos suvokimą ir įstaigos vidaus bendradarbiavimo kultūrą, skatinant vadovų ir personalo lygiavertišką bendradarbiavimą, gerinant tarpusavio komunikaciją, pasitikėjimą, nustatant konkrečius ir aiškius darbinius reikalavimus.
- 11) Inovacijų valdymo kompetencijos trūkumą identifikavus kaip vieną reikšmingiausių inovacijų proceso trikdžių, siūloma daugiau dėmesio skirti nematerialių išteklių kūrimui:
- žinių ir gebėjimų pagrindu keičiant dalyvių elgseną, skatinant inovatyvių idėjų kūrimą ir įgyvendinimą, formuoti įstaigos mokymosi kultūrą, kur mokymasis laikomas inovatyvumo pagrindu;
  - inovacijų procesus įgyvendinant tam tikrame padalinyje ar srityje vengti vienalytiškumo, t.y. įtraukti skirtingų padalinių, įvairių sričių, profesijų ar kūrybinio mąstymo atstovus;
  - siekiant nustatyti įstaigos personalo individualius inovacinius gebėjimus, potencialą bei įgūdžių tobulinimo poreikį, rengti individualius tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo planus;
  - daugiau dėmesio skirti psichologinių (pvz., pasitikėjimo, streso valdymo, tolerancijos pokyčiams, laiko planavimo) ir tarpasmeninių (pvz., derybų, grupinio darbo) įgūdžių tobulinimui;
  - išnaudojant įstaigos vidaus potencialą, taikyti bendradarbių kuravimo programas (mentorystę).
- 12) Žinių ir informacijos sklaidos problemas identifikavus kaip vieną iš didžiausių trikdžių, būdingiausių idėjų iniciavimo ir priėmimo etapams, rekomenduojama:

- nustatyti įstaigos žinių ir informacijos sklaidos būdus, atsakingus asmenis, būtiną prieigą prie reikalingų šaltinių bei tų šaltinių reikšmę inovacijų procesų eigai;
  - skatinti institucinę ir tarpinstitucinę komunikaciją, keitimąsi informacija;
  - siekiant gauti inovatyvių problemų sprendimo idėjų, tobulinant inovacijų proceso įgyvendinimo praktiką, nuolat „skenuoti akiračius“, analizuoti Lietuvos ir užsienio viešojo sektoriaus organizacijų gerąją patirtį.
- 13) Tobulinant inovacijų proceso politinės aplinkos sąlygas, siūloma gerinti vietos politikų palaikymą ir aktyvumą:
- politikus įtraukti į inovacijų procesus (pvz., kaip idėjų šaltinį);
  - komunikuoti, periodiškai politikams teikti išsamią informaciją, pabrėžiant inovacijų potencialą, veiklų rezultatus, supažindinant su bandomųjų ir eksperimentinių projektų rezultatais;
  - strategiškai parinkti ir įvertinti palankiausią politinės paramos ir pritarimo užsitikrinimo laiką (pvz., išnaudojant priešrinkiminiame periode pastebimą politikų palankumą ir aktyvumą).
- 14) Griežtą, nelankstų ar perteklinį teisinį reguliavimą įvardijus kaip vieną didžiausių savivaldybių administracijų įgyvendinamų inovacijų proceso trikdžių, siūloma formuoti inovacijų procesams palankią teisinę aplinką:
- identifikuoti konkrečias teisės normas, varžančias įstaigos galimybes įgyvendinti inovacijų procesus;
  - išsiaiškinti, kurie teisinės aplinkos trikdžiai gali būti panaikinti savarankiškai, t.y. įstaigos lygmenyje;
  - proporcingumo ir tikslingumo principų kontekste peržiūrėti įstaigos vidaus taisykles ir panaikinti perteklines, neproporcingas normas;
  - kompetentingoms institucijoms (Seimui, Vyriausybei, ministerijoms) teikti pasiūlymus teisės aktų tobulinimui, keitimui (komunikacija su centrinės valdžios atstovais, LSA aktyvumas);
  - siekiant užkirsti kelią galimiems interesų konfliktams, naudoti „vertybių derinimo“ principą (nustatyti ir pirmiausia siekti užtikrinti bendrąsias pamatines vertybes, numatyti galimus vertybių konfliktus, priimti vertybių derinimo sprendimus).
- 15) Identifikavus bendradarbiavimo aplinkos įtaką inovacijų proceso trikdžių valdymo kontekste, siūloma išnaudoti tarpsektorinės partnerystės ir tinklaveikos potencialą:
- siekiant inovacijų praktikos, idėjų, inovacijų projektų finansavimo, rizikos pasidalinimo, skatinti verslo sektoriaus įtraukimą į savivaldybių administracijų inovacijų procesus;
  - siekiant generuoti inovatyvias idėjas, identifikuoti socialinius poreikius, gerinti vartotojų pasitikėjimą, skatinti bendradarbiavimą su NVO, išnaudoti LIC potencialą;
  - skatinti bendradarbiavimą su mokslo ir studijų įstaigomis, išnaudojant jų turimą mokslinį potencialą;
  - intensyvinti kaimyninių savivaldybių bendradarbiavimą (pvz., klasterių pagrindu), išnaudojant skirtingą jų geografinį, turizmo, ūkio ir pan. potencialą;

- plėtoti politikos, bendradarbiavimo ir valdymo tinklus, nustatyti tinklų tikslus ir veiksmus.
- 16) Identifikavus gyventojų paramos ir pritarimo viešojo sektoriaus inovacijoms trūkumą, menką aktyvumą siūlant inovatyvias idėjas, rekomenduojama gyventojus įtraukti į inovacijų procesus:
- išsiaiškinti gyventojų, kaip paslaugų gavėjų, požiūrį, pasitenkinimą, susijusį su inovacijų poreikiu ir inovacijų procesų įgyvendinimu;
  - gerinti bendrą įstaigos, jos vadovų ir personalo įvaizdį visuomenėje (deklaruoti ir laikytis moralės, etiškumo, sąžiningumo, atvirumo principų);
  - naudojant kūrybines dirbtuves, „gyventojų ekspertų“ įtraukimą ar kokybinius ir kiekybinius tyrimus, sudaryti galimybę gyventojams siūlyti idėjas, jas svarstyti ir pateikti viešą jų vertinimą;
  - viešomis padėkomis ar premijomis motyvuoti gyventojus įsitraukti į inovatyvių idėjų kūrimo ir įgyvendinimo procesus;
  - užtikrinant inovacijų proceso skaidrumą, žiniasklaidos, socialinių tinklų ir kitų priemonių pagalba gyventojams teikti išsamią informaciją apie ketinamas diegti inovacijas, jų naudą, inovacijų procesų eigą bei rezultatus.

#### **Lietuvos savivaldybių asociacijai:**

- 1) siekiant išskirti viešojo sektoriaus inovacijų reikšmę ir poreikį, atkreipti centrinės valdžios subjektų dėmesį į viešojo sektoriaus inovacijų savivaldybėse strateginių nuostatų formavimą, papildomo finansavimo užtikrinimą, teisinio reglamentavimo problemų sprendimą;
- 2) siekiant įgyvendinti inovacijų procesus, skatinti glaudesnę savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimą (pvz., klasterizacijos pagrindu), išnaudojant skirtingą jų potencialą;
- 3) apdovanojimų pagrindu įvardinti konkrečius, reikšmingiausius savivaldybių inovacijų projektus ir skatinti inovatyviausias savivaldybes bei atskirus inovacijų procesuose dalyvaujančius asmenis.

#### **Švietimo ir mokslo įstaigoms:**

- 1) siekiant ugdyti būsimų/esamų viešojo sektoriaus tarnautojų ir darbuotojų kompetencijas inovacijų srityje, į viešosios politikos ir viešojo administravimo studijų programas įtraukti viešojo sektoriaus inovacijų ir inovacijų proceso valdymo modulius;
- 2) moksliniuose tyrimuose daugiau dėmesio skirti viešojo sektoriaus inovacijoms, inovacijų proceso valdymui ir inovatyvios aplinkos sąlygų sudarymui;
- 3) rengiant projektus, siekti glaudesnio bendradarbiavimo su savivaldybių administracijomis, įsitraukimo į inovacijų procesus (siūlant inovatyvias idėjas, formuojant inovacijų strategijas, nustatant inovacijų riziką, identifikuojant gyventojų ir kitų suinteresuotųjų grįžtamąjį ryšį, vertinant veiklas bei rezultatus ir t.t.).

## LITERATŪRA

1. 2006 m. spalio 6 d. Europos Tarybos sprendimas dėl Bendrijos sanglaudos politikos strateginių gairių (2006/702/EB). *OL L 291*, 2006, p. 11-32. Paimta 2015 m. liepos 31 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?qid=1438605275947&uri=CELEX:32006D0702>
2. 2010 m. spalio 6 d. Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui „Strategijos „Europa 2020“ pavyzdinė iniciatyva „Inovacijų sąjunga“ (COM(2010)0546). Paimta 2015 m. liepos 18 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0546&from=LT>
3. 2011 m. balandžio 6 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl valdymo ir partnerystės bendrojoje rinkoje (2010/2289(INI)). *OL C 296 E*, 2012, p. 51-58. Paimta 2015 m. liepos 15 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=uriserv:OJ.CE.2012.296.01.0051.01.LIT>
4. 2011 m. birželio 23 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl Europos miestų darbotvarkės ir jos ateities vykdant sanglaudos politiką (2010/2158(INI)). *OL C 390 E*, 2012, p.10-18. Paimta 2015 m. liepos 15 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?qid=1438601816247&uri=CELEX:52011IP0284>
5. 2011 m. rugsėjo 27 d. Europos Parlamento rezoliucijoje dėl Žaliosios knygos „Iššūkius paversti galimybėmis. Bendros strateginės ES mokslinių tyrimų ir inovacijų finansavimo programos kūrimas“ (2011/2107(INI)). *OL C 56*, 2013, p. 1-14. Paimta 2015 m. liepos 15 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?qid=1438602137838&uri=CELEX:52011IP0401>
6. 2011 m. spalio 25 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl viešųjų pirkimų modernizavimo (2011/2048(INI)). *OL C 131E*, 2013, p. 25—34. Paimta 2015 m. liepos 15 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?qid=1438602436930&uri=CELEX:52011IP0454>
7. 2012 m. birželio 14 d. Europos Parlamento rezoliucija „Bendrosios rinkos aktas. Tolesni augimo skatinimo veiksmai“ (2012/2663(RSP)). *OL C 332 E*, 2013, p. 72-77. Paimta 2015 m. liepos 5 d. iš <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2012-0258+0+DOC+XML+V0//EN>
8. 2013 m. gegužės 15 d. Europos Komisijos komunikatas Didesnė šalių partnerių vietos valdžios institucijų autonomija siekiant geresnio valdymo ir konkretesnių vystymosi rezultatų (COM/2013/0280 final). Paimta 2015 m. liepos 8 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0280&rid=1>
9. 2013 m. gruodžio 11 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 1291/2013 kuriuo sukuriama bendroji mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Horizontas 2020“ (2014–2020 m.) ir panaikinamas Sprendimas Nr. 1982/2006/EB. *OL L 347*, 2013, p. 104-173. Paimta 2015 m. liepos 5 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?qid=1438605617489&uri=CELEX:32013R1291>

10. 2013 m. gruodžio 11 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 1296/2013 dėl Europos Sąjungos užimtumo ir socialinių inovacijų programos (EaSI) ir kuriuo iš dalies keičiamas sprendimas Nr. 283/2010/ES. *OL L 347*, 2013, p. 238-252. Paimta 2015 m. liepos 16 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?qid=1438605897866&uri=CELEX:32013R1296>
11. 2014 m. liepos 18 d. Europos Komisijos komunikatas. Įvairių sričių ES politikos miestų dimensija. Pagrindiniai ES miestų darbotvarkės ypatumai (COM(2014) 490 final). Paimta 2015 m. liepos 31 d. iš [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/consultation/urb\\_agenda/pdf/comm\\_act\\_urb\\_agenda\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/consultation/urb_agenda/pdf/comm_act_urb_agenda_lt.pdf)
12. 2014 m. vasario 26 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų, kuria panaikinama Direktyva 2004/18/EB. *OL L 94*, 2014, p. 65-242. Paimta 2015 m. liepos 5 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?qid=1438606152042&uri=CELEX:32014L0024>
13. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ valstybės projektų atrankos tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro . 2015 m. gegužės 8 d. įsakymu Nr. 1V-388. *TAR*, 2015, Nr. 6996.
14. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos administravimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. spalio 3 d. nutarimu Nr. 1090. *TAR*, 2014, Nr. 14040.
15. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos priedas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. lapkričio 26 d. nutarimu Nr. 1326. *TAR*, 2014, Nr. 18152.
16. 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. *Žin.*, 2012, Nr. 144-7430.
17. 2020 m. Europos strategija, priimta Europos Komisijos 2010 m. kovo 3 d. komunikatu „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ (COM(2010)2020). Paimta 2015 m. liepos 8 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:HTML>
18. Agolla, J. E., Van Lill, J. B. (2013). Public Sector Innovation Drivers: a Process Model. *Journal of Social Sciences*, 34(2), 165-176.
19. Akintoye, A., Beck, M. (2009). *Policy, Management and Finance of Public - Private Partnerships*. Oxford: Wiley - Blackwell.
20. Andrews, R., Entwistle, T. (2010). Does Cross - Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(3), 679–701.
21. Apdovanojimai, premijos (2016). *Lietuvos savivaldybių asociacija*. Paimta 2016 m. spalio 15 d. iš <http://www.lsa.lt/lt/veikla/apdovanojimai>
22. Apie institutą (2015). *Mykolo Romerio universitetas. Viešojo administravimo institutas*. Paimta 2015 m. rugsėjo 22 d. iš [http://www.mruni.eu/lt/universitetas/fakultetai/politikos\\_ir\\_vadybos\\_fakultetas/institutai/viesojo\\_administravimo\\_institutas/apie\\_instituta/](http://www.mruni.eu/lt/universitetas/fakultetai/politikos_ir_vadybos_fakultetas/institutai/viesojo_administravimo_institutas/apie_instituta/)
23. APSC.GOV.AU. (2006). *Innovation in Public Services. Literature Review*. Paimta 2012 m. liepos 15 d. iš <http://www.apsc.gov.au/mac/empoweringchangeannex.htm>

24. Asmenys, turintys valstybės tarnautojo statusą (2015). *Valstybės tarnautojų registras. Valstybės tarnyba skaičiai*. Paimta 2015 m. lapkričio 2 d. iš <http://www.vtd.lt/index.php?-1183986333>
25. Ateities miestai. Iššūkiai vizijos ir perspektyvos (2011). *Europos regioninės politikos komisaro atskaita*. Paimta 2015 m. lapkričio 13 d. iš [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow\\_summary\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow_summary_lt.pdf)
26. Atkinson, M., Coleman, W. (1989). Strong States and Weak States: Sectoral Policy Networks in Advanced Capitalist Economies. *British journal of political science*, 19(1), 50.
27. Atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programą, taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. birželio 4 d. nutarimu Nr. 528. TAR, 2014, Nr. 7652.
28. Austin, R. D. (2013). *Measuring and Managing Performance in Organizations*. Boston: Addison-Wesley.
29. Balkienė, K. (2014). *Lietuvos verslo plėtrai palankios inovacijų politikos modeliavimas. Daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
30. Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323 - 1339.
31. Bason, Ch. (2014). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Chicago: Policy Press.
32. Beisheim, M., Kaan, C. (2010). Transnational Standard - Setting Partnerships in the Field of Social Rights: The Interplay of Legitimacy, Institutional Design, and Process Management. Esantis M. Bexell, U. Morth (red.), *Democracy and Public - Private Partnerships in Global Environment* (psl. 122-145). London: Palgrave Macmillan.
33. Bekkers, V., Edelenbos, J., Steijn, B. (2011). Linking Innovation to the Public Sector: Contexts, Concepts and Challenges. Esantis V. Bekkers, J. Edelenbos, B. Steijn (red.), *Linking Capacity and Leadership* (psl. 3–6). London: Palgrave Macmillan.
34. Beresford, P., Croft, S. (2008). Democratising Social Work – A Key Element of Innovation: From ‘client’ as Object, to Service User as Producer. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13(1), 1-22.
35. Bhatta, G. (2003). “Don’t Just Do Something, Stand There!” Revisiting the Issue of Risks in Innovation in the Public Sector. *The Innovation Journal*, 8(2), 1-12.
36. Bilevičienė, T., Jonušas, S. (2011). *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
37. Bland, T., Bruk, B., Kim, D., Taylor Lee, K. (2010). Enhancing Public Sector Innovation: Examining the Network-Innovation Relationship. *The Innovation Journal*, 15(3), 1–18.
38. Bloch, C., Bugge, M. M. (2013). Public Sector Innovation—From Theory to Measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145.
39. Borgatti, S., Foster, P. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: a Review and Typology. *Journal of management*, 29(6), 991–1013.
40. Borins, S. (2006). *The Challenge of Innovating in Government*. Washington: IBM Centre for the Business of Government.

41. Borins, S. F. (2014). *The Persistence of Innovation in Government*. Washington: Brookings Institution Press.
42. Bouckaert, G., Halligan, J. (2008). *Managing Performance. International Comparisons*. London: Routledge.
43. Bovaird, T., Loffer, E. (2009). *Public Management and Governance*. London: Routledge.
44. Box, R. (2008). *Making a Difference. Progressive Values in Public Administration*. New York: M. E. Sharpe.
45. Brorström, S. (2015). Implementing Innovative Ideas in a City: Good Solutions on Paper but not in Practice? *International Journal of Public Sector Management*, 28(3), 166-180.
46. Brown, L., Osborne, S. P. (2013). Risk and Innovation: Towards a Framework for Risk Governance in Public Services. *Public Management Review*, 15(2), 186–208.
47. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai*, 2, 1-15.
48. Buškevičiūtė, J., Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). Inovatyvus viešasis valdymas: sėkmės faktoriai. *Viešasis administravimas*, 2, 25-35.
49. Butkevičienė, E. (2011). *Apklausų duomenų analizė*. Paimta 2016 m. gegužės 15 d. iš [http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras\\_20110129/Apklausu\\_duomenu\\_analize\\_20111111.pdf](http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras_20110129/Apklausu_duomenu_analize_20111111.pdf)
50. Butkevičienė, E., Vaicekaskaitė, A. (2010). *Antrinė kiekybinių duomenų analizė*. Paimta 2015 m. lapkričio 15 d. d. iš: [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/kiek2/kiek2.html&course\\_file=kiek2\\_1\\_1.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/kiek2/kiek2.html&course_file=kiek2_1_1.html)
51. Caiden, G. E. (2011). Public Administration and the Third Sector. *Public Administration Review*, 71(4), 651–653.
52. Calabro, A. (2011). *Governance Structures and Mechanisms in Public Service Organizations: Theories, Evidence and Future Directions*. Berlin: Springer-Verlag.
53. *Cambridge Advanced Learners Dictionary & Thesaurus* (2015). Cambridge University Press. Paimta 2014 m. vasario 15 d. iš <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/>
54. Carson, D., Gilmor, A., Rocks, S. (2004). SME Marketing Networking: a Strategic Approach. *InterScience*, 13, 369–382.
55. Carstensen, H. V., Langergaard, L. L. (2014). Democracy Innovation and Public Authorities: Learning from the Danish Ministry of Taxation. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 19(1), 4, 1-28.
56. CCAF. (2010). *Innovation Risk and Control*. Ottawa: CCAF-FCVI Inc.
57. Christensen, T., Laegreid, P., Ronnes, P. G., Rovik, K. A. (2007). *Organization Theory and the Public Sector*. London: Routledge.
58. Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons.
59. Cole, M., Partson, G. (2006). *Unlocking Public Value: A New Model for Achieving High Performance in Public Service Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
60. Collis, J., Hussey, R. (2009). *Business Research*. New York: Palgrave Macmillan.
61. Cooper, D. R., Shindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
62. Crosno, J. L., Dahlstrom, R. (2008). A Meta - Analytic Review of Opportunism in Exchange Relationships. *Journal of Academic Marketing Science*, 36, 191-201.

63. Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
64. Damanpour, F., Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 495-522.
65. Davis, G., Rhodes, R. A. (2000). From Hierarchy to Contracts and Back Again. Esantis M. Keating, J. John Wanna, P. Weller (red.), *Institutions on the Edge* (psl. 74-98). Melbourne: Allen and Unwin.
66. Dėl korupcijos suvokimo indekso 2014 (2014). *Specialiųjų tyrimų tarnyba*. Paimta 2015 m. gruodžio 4 d. iš [http://www.stt.lt/documents/soc\\_tyrimai/KSI\\_ir\\_ir\\_Lietuva\\_GALUTINIS.pdf](http://www.stt.lt/documents/soc_tyrimai/KSI_ir_ir_Lietuva_GALUTINIS.pdf)
67. Doyle, C. (2011). *Innovation*. Esantis Doyle, C. (red.), *A Dictionary of Marketing*. Oxford: Oxford University Press. Paimta 2012 m. vasario 4 d. iš <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t3>
68. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešasis administravimas ir politika*, 19, 25-32.
69. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, 77-90.
70. Drechler, W. (2011). Public Administration in Time of Crisis. Esantis W. Drechler, W. Mikulowski, G. B. Peters (red.), *Public Administration in Time of Crisis* (psl. 15-25). Bratislava: NISPAcee.
71. Dror, Y. (2004). Strategic Brain for Central Government. Esantis M. Potuček (red.), *The Capacity to Govern in Central and Eastern Europe* (psl. 15-27). Bratislava: NISPAcee.
72. Dūda, M. (2010). Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 33, 139-151.
73. Duranni, S. (2008). *Information and Liberation: Writings on the Politics of Information and Librarianship*. Sacramento: Library Juice Press, LLC.
74. *ES fondų panaudojimo statistika* (2016). Paimta 2016 m. liepos m. 19 d. iš <http://www.esinvesticijos.lt/lt/rezultatai-ir-statistika/es-fondu-panaudojimo-statistika>
75. Eurobarometer: Regional or Local Public Authorities (2014-2015). *European Commission*. Paimta 2016 m. balandžio 18 d. iš <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/PublicOpinion/index.cfm/Chart/getChart/themeKy/18/groupKy/92>
76. *Europos socialinio fondo agentūros įstatai*, patvirtinti 2016 m. kovo 23 d. visuotinio dalininkų susirinkimo sprendimu Nr. VDS-2016/2. Paimta 2016 m. m. liepos 24 d. d. iš [http://www.esf.lt/lt/apie\\_agentura/apie\\_mus/esfa\\_istatai](http://www.esf.lt/lt/apie_agentura/apie_mus/esfa_istatai)
77. Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
78. Fernandez, S., Pitts, D. W. (2011). Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employees in United States Federal Agencies. *The Australian Journal of Public Administration*, 70(2), 202-222.
79. Fernandez, S., Wise, L. R. (2010). An Exploration of Why Public Organizations 'Ingest' Innovations. *Public Administration*, 88(4), 979-998.



80. Finansų ministerijos Viešųjų ryšių skyrius (2014). *Naujienos*. Paimta 2015 m. rugsėjo 18 d. iš <http://www.esinvesticijos.lt/lt/naujienos/europos-komisija-patvirtino-lietuvos-20142020-m-es-fondu-investiciju-veiksmu-programa>
81. Forrer, J., E, K. J., Newcome, K. E., Boyer, E. (2010). Public–Private Partnerships and the Public Accountability Question. *Public Administration Review*, 70(3), 475–484.
82. Gaizauskaite, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
83. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(2), 187–197.
84. Glor, E. D. (2003). Innovation Traps: Risks and Challenges in Thinking about Innovation. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 8(2), 1-18.
85. Glor, E. D. (2006). *A Gardener Innovator's Guide to Innovating in Organizations*. Ottawa: The Innovation Journal.
86. Glor, E. D. (2007). Applying Innovative Processes to Improve Governance and Public Administration and Reduce Poverty. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(2), 1-11.
87. Goldkuh, G. (2009). Innovation In A Regulated Environment? Legal Barriers For E-Government Development. *International Journal of Public Information Systems*, 2, 77-95.
88. Gow, J. I. (2005). Quality Management and Organizational Innovation in Canada. *The Innovation Journal*, 11(1), 1-38.
89. Gudelis, D., Patapas, A. (2010). Naujoji viešoji vadyba. Esantis V. Smalskio (red.), *Viešasis valdymas* (psl. 123-137). Vilnius: MRU.
90. Guy Peters, B., Erkkilä, T., Von Maravič, P. (2015). *Public Administration: Research Strategies, Concepts, and Methods*. London: Routledge.
91. Guogis, A. (2010). Naujasis viešasis valdymas. Esantis V. Smalskio, *Viešasis valdymas* (psl. 137-152). Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
92. Hayward, T. (2010). Practitioner's Perspective? Managing for 2020: an Exploration of Role Interdependence and Balance. *Public Administration Review*, 70, 129–136.
93. Hamson, N. (2004). Why Innovation Doesn't Work: and What to Do About It. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 9(1), 1-7.
94. Harrington, J. H., Voehl, F. (2013). Innovation Management: a Breakthrough Approach to Organizational Excellence. *International Journal of Innovation Science*, 5(4), 213-224.
95. Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34.
96. Hartley, J., Allison, M. (2006). The Role of Leadership in the Modernization and Improvement of Public Sector. Esantis D. Mayle (red.), *Managing Innovation and Change*. London: Sage Publications Ltd.
97. Hatch, M. J., Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
98. Hefetz, A., Warner, M. E. (2012). Contracting or Public Delivery? The Importance of Service, Market, and Management Characteristics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(2), 289–317.
99. IDEa. (2005). *Innovation in Public Services. Literature Review*. Paimta 2013 m. vasario 4 d. iš <http://www.idea.gov.uk/idk/aio/1118552>

100. Innobarometer 2010. Innovation in Public Administration (2011). *Analytical Report, The Gallup Organization*. Paimta 2013 m. kovo 13 d. iš [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_305\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_305_en.pdf)
101. Inovatyvios ekonomikos tarybos nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos ūkių ministro 2013 m. balandžio 19 d. įsakymu Nr. 4-309 „„Dėl Inovatyvios ekonomikos tarybos sudarymo ir jos nuostatų patvirtinimo““. Paimta 2015 m. rugpjūčio 18 d. iš <http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/inovacijos/Inovat%20ekonom%20taryba/IET%20nuostatai%204-309%281%29.pdf>
102. Isaksen, S. G., Tidd, J. (2006). *Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
103. Isett, K. R. (2011). Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 157–173.
104. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). *Inovacijos – procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
105. Johnson, S. (2012). *Future Perfect: The Case For Progress In A Networked Age*. New York: Riverhead books.
106. Juknevičienė, V. (2015). *Regioninės inovacijų sistemos absorbcinio gebėjimo vystymas*. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU.
107. Kalvet, T., Lember, V. (2010). Risk Management in Public Procurement for Innovation: the Case of Nordic–Baltic Sea Cities. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 23(3), 241–262.
108. Kamensky, J. (2011). The Next New Thing in Performance Management. *PA Times*, 34(5), 6–14.
109. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
110. Kavaliauskaitė, V., Jucevičius, R. (2009). Role of Public-Private Partnerships In Realizing Competitive Strategy Of The Region. *Economics and Management. Economics and Management*, 14, 809–818.
111. Kettl, D., Fesler, J. (2009). *The Politics of Administrative Process*. Washington D.C.: CO Press.
112. Kim, J. (2006). Between Prescription and Practices in Seoul Metropolitan City: Institutional Constraints and Relational Contracting. *Journal of Public Administration*, 29(10-11), 873–893.
113. Klijn, E. (2010). Trust in Governance Networks: Looking for Conditions for Innovative Solutions and Outcomes. Esantis S. Osborne (red.), *The New Public Governance* (psl. 301–321). London: Routledge.
114. Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 966 (2013 m. gegužės 31 d. nutarimo Nr. 478 redakcija). *Žin.*, 2002, Nr. 65-2654; 2013, Nr. 60-2973.
115. Koppell, G. J. (2010). Administration without Borders. *Public Administration Review*, 70(1), 46–55.
116. Kurian, G. T. (2013). *The AMA Dictionary of Business and Management*. Saranac Lake: AMACOM. Paimta 2016 m. rugpjūčio 6 d. iš <http://site.ebrary.com.skaitykla.mruni.eu/lib/mrulibrary/detail.action?docID=10675223>

117. Laegreid, P., Verhoest, K. (2010). Introduction: Reforming Public Sector. Esantis P. Laegreid, K. Verhoest (red.), *Governance of Public Sector Organizations* (psl. 5-21). London: Palgrave Macmillan.
118. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai.
119. Lane, J. E. (2009). *State Management*. London: Routledge.
120. Leon, L. R., Simmonds, P., Roman, L. (2012). *Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe. Thematic Report 2012 under Specific Contract for the integration of INNO Policy TrendChart with ERAWATCH (2011-2012)*. Technopolis.
121. LIC (2016). *Lietuvos inovacijų centras*. Paimta 2016 m. m. liepos 24 d. iš <http://lic.lt/lic/apie-lic/>
122. Lietuvos 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, patvirtinta Europos Komisijos 2014 m. rugšėjo 8 d. sprendimu Nr. C(2014)6397. Paimta 2015 m. rugšėjo 18 d. iš [http://www.esinvesticijos.lt/uploads/documents/docs/160\\_61751e80960605f6c8c1a2545e5c1449.pdf](http://www.esinvesticijos.lt/uploads/documents/docs/160_61751e80960605f6c8c1a2545e5c1449.pdf)
123. Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimu Nr. 1281. *Žin.*, 2013, Nr. 140-7110.
124. *Lietuvos Leader* (2015). Paimta 2015 m. rugšėjo 23 d. iš <http://www.leaderlietuva.lt/lt/>
125. Lietuvos mokslo tarybos nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos Seimo 2009 m. gruodžio 22 d. nutarimu Nr. XI-625. *Žin.*, 2009, Nr. 153-6902.
126. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. *Žin.*, 2012. Nr. 61-3050.
127. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2011 m. rugpjūčio 11 d. įsakymu Nr. D1-632. *Žin.*, 2011, Nr. 103-4843 .
128. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas. *Žin.*, 1990, Nr. 24-596; 2004, Nr. 4-47.
129. Lietuvos Respublikos finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos įstatymas. *Žin.*, 2002, Nr. 33-1250.
130. Lietuvos Respublikos inovacijų skatinimo įstatymo projektas. 2014 m. spalio 6 d. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Paimta 2015 m. rugpjūčio 3 d. iš <http://qualityassociation.lt/wp-content/uploads/2015/01/22-IS%C4%AE-proj-8-ver-2014-10-04.pdf>
131. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Žin.* 1992, Nr. 33-1014.
132. Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas. *Žin.*, 1998, Nr. 112-3100.
133. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas, *TAR*, 2014, Nr. 2014-13329. .
134. Lietuvos Respublikos savivaldybių administracinės priežiūros įstatymas. *Žin.*, 1998, Nr. 51-1392; 2004, Nr. 98-3626.
135. Lietuvos Respublikos savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymas. *Žin.*, 1997, Nr. 69-1743; 2001, Nr. 94-3307. .
136. Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimų įstatymas. *Žin.* 1994, Nr. 53-996; *TAR*, 2014, i. k. 2014-10139.
137. Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstatymas. *Žin.*, 1998, Nr. 110-3024; 2004, Nr. 170-6238.
138. Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus įstatymas. *Žin.*, 2000, Nr. 50-1432; 2007, Nr. 140-5756.

139. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas. *Žin.*, 1995, Nr. 51-1243; 2001, Nr. 112-4070.
140. Lietuvos Respublikos valstybės politikų elgesio kodeksas. *Žin.* 2006, Nr. 102-3938.
141. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Žin.* 1999, Nr. 66-2130; 1999, Nr.105-0; 2002, Nr. 45-1708.
142. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo politikos departamento Vietos savivaldos politikos skyriaus nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2011 m. kovo 24 d. įsakymu Nr. 1V-237 (2015 m. birželio 30 d. įsakymo Nr.1V-534 redakcija).
143. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. gegužės 20 d. įsakymas Nr. 1V-412 „Dėl regionų plėtros tarybų sudėties patvirtinimo“. *TAR*, 2015-05-20, Nr. 7683.
144. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. *Žin.* 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr.77-2975.
145. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo Nr. VIII-1234 2, 3, 19, 20 ir 34 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 14-1 straipsniu įstatymas. *TAR*, 2014, i. k. 2014-09160.
146. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas. *Žin.*, 2007, Nr.77-3046.
147. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas. *Žin.*, 2006, Nr. 4-102.
148. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Žin.* 1994, Nr. 55-1049; 2008, Nr. 113-4290.
149. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 3, 6, 13, 16, 20, 33, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas. *Žin.*, 2012, Nr. 136-6958.
150. Lietuvos Respublikos Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos įstatymas. *Žin.*, 2008, Nr. 81-3176.
151. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. kovo 13 d. nutarimu Nr. 228. *Žin.* 2013, Nr. 29-1406.
152. Lietuvos savivaldybių asociacijos apdovanojimų nuostatai, patvirtinti Lietuvos savivaldybių asociacijos valdybos 2013 m. rugsėjo 17 d. nutarimu Nr. VN – 46. Paimta 2015 m. rugsėjo 23 d. iš [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=459655](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=459655)
153. Lietuvos savivaldybių asociacijos įstatai, priimti Lietuvos savivaldybių asociacijos narių atstovų 2007 m. gegužės 18 d. suvažiavime. Paimta 2015 m. rugsėjo 25 d. iš [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=416892](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=416892)
154. LIVADIS. (2016 ). *Mokymo programų ir modulių sąrašas*. Paimta 2016 m. liepos 20 d. iš [http://www.livadis.lt/index.php?content\\_id=93&menu\\_id=92&top\\_id=92](http://www.livadis.lt/index.php?content_id=93&menu_id=92&top_id=92)
155. LKVIA. (2016). *Lietuvos kokybės vadybos ir inovacijų asociacija*. Paimta 2016 m. liepos 24 d. iš <http://qualityassociation.lt/>
156. MAC. (2010). *Empowering Change : Fostering Innovation in The Australian Public Service*. The Management Advisory Committee, Commonwealth of Australia.
157. Maital, S., Seshandri, D. (2007). *Innovation Management*. New Delhi: Sage Publications Inc.

158. Matthews, M., Lewis, C., Cook, G. (2009). Public Sector Innovation: A Review of the Literature. Paimta 2012 m. rugsėjo 18 d. iš [http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Suppliment\\_Literature\\_Review.pdf](http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Suppliment_Literature_Review.pdf)
159. McNabb, D. E. (2009). *The New Face of Government. How Public Managers Are Forging a New Approaches to Governance*. New York: CRC Press.
160. McQuaid, R. (2010). Theory of Organization Partnership: Partnership Advantages, Disadvantages and Success Factor. Esantis S. Osborne (red.), *The New Public Governance* (psl. 127-161). London: Routledge.
161. Melian – Gonzalez, A., Batista – Canino, R. M., Sanchez – Medina, A. (2010). Identifying and Assessing Valuable Resources and Core Capabilities in Public Organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 76(1), 97-114.
162. Mergel, I., Desouza, K. C. (2013). Implementing Open Innovation in the Public Sector: The Case of Challenge.gov. *Public Administration Review*, 73(6), 882-890.
163. Merton, R. K. (1992). Bureaucratic Structure and Personality. Esantis J. M. Shafritz, A. C. Hyde (red.), *Classics of Public Administration* (psl. 101-109). Belmont: The Dorsey Press.
164. Meuleman, L. (2008). *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets*. Heidelberg: Physica-Verlag.
165. Michels, A. (2011). Innovations in Democratic Governance: How Does Citizen Participation Contribute to a Better Democracy? *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 275–293.
166. Mysen, T., Svensson, G., Payan, J. M. (2011). The Key Role of Opportunism in Business Relationships. *Marketing Intelligence and Planning*, 29(4), 463-449.
167. Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos ūkio ministro ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2010 m. balandžio 20 d. įsakymu Nr. 4-305/V-546. (2012 m. lapkričio 30 d. įsakymo Nr. 4-1158/V-1645 redakcija). *Žin.*, 2012, Nr. 140-7193.
168. Moore, M. H. (2005). Break-Through Innovations and Continuous Improvement: Two Different Models of Innovative Processes in the Public Sector. *Public Sector, Public Money and Management*, 25(1), 43-50.
169. Moore, M., Hartley, J. (2008). Innovations in Governance. *Public Management Review*, 10(1), 3–20.
170. Mulgan, G. (2004). Strategy in Government: The United Kingdom Experience. Esantis M. Potuček (red.), *The Capacity of to Govern in Central and Eastern Europe* (psl. 31-59). Bratislava: NISPAcee.
171. Mulgan, G., Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. London: Strategy Unit.
172. Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo 2008-2010 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. spalio 1 d. nutarimu Nr. 1047. *Žin.*, 2008, Nr. 124-4718.
173. Napier, M. (2009). Innovation and Leadership in the Public Sector. *Ideas that Work: The Public Sector Innovation Journal*, 1(1), 30-32.
174. Nelson, K. L., Svava, 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.

175. OECD (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD, Eurostat. Paimta 2013 m. gruodžio 20 d. iš [http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual\\_9789264013100-en](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en)
176. Osborne, S. (2010). The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? Esantis S. Osborne (red.), *The New Public Governance? – Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (psl. 1-17). London: Routledge.
177. Osborne, S. P., Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the UK: The Word That Would Be King? *Public Administration*, 89(4), 1335–1350.
178. Owen-Smith, J., Powell, W. (2008). Networks and Institutions. Esantis R. E. Greenwood (red.), *The Handbook of Organizational Institutionalism* (psl. 596-624). New York: Sage.
179. *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (2015). Oxford: Oxford University Press. Paimta 2015 m. lapkričio 11 d. iš <http://www.oxforddictionaries.com/>
180. Page, S. (2005). What's New about the New Public Management? Administrative Change in the Human Services. *Public Administration Review*, 65(6), 713-727.
181. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, 7-18.
182. Palidauskaite, J., Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacinis profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47, 73-90.
183. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2011 m. birželio 2 d. sprendimas Nr. 1-5-4 "Dėl pritarimo Baltijos inovacijų politikos memorandumui ir įgaliojimo merui". Paimta 2015 m. rugsėjo 27 d. iš <http://195.182.86.148/aktai/Default.aspx?Id=3&DocId=21019634>
184. Perry, J. L., Buckwalter, N. D. (2010). The Public Service of the Future. *Public Administration Review*, 70(1), 238-245.
185. Pierre, J., Guy Peters, B. (2013). The Role of Public Administration in Governing. Esantis J. Pierre, B. Guy Peters (red.), *The SAGE Handbook of Public Administration* (psl. 1-13). Los Angeles: Credo Reference.
186. Pitblado, R., Fisher, M., Nelson, B., Fløtaker, H., Molazemi, K., Stokke, A. (2016). Concepts for Dynamic Barrier Management. *Journal Of Loss Prevention In The Process Industries*, 43, 741-746.
187. Poister, T. H., Pasha, O. Q., Edwards, L. H. (2013). Does Performance Management Lead to Better Outcomes? Evidence from the U.S. Public Transit Industry. *Public Administration Review*, 73(4), 625–636.
188. Pollitt, C. (2011). Innovation in the Public Sector: an Introductory Overview. Esantis V. Bekkers, J. Edelenbos, B. Steijn (red.), *Innovation in the Public Sector. Linking Capacity and Leadership* (psl. 36-43). London: Palgrave Macmillan.
189. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarvė.
190. Poole, M. S., Van de Ven, A. H. (2004). Theories of Organizational Change and Innovation Processes. Esantis M. S. Poole, A. H. Van de Ven (red.), *Handbook of Organizational Change and Innovation* (psl. 374-397). Oxford: Oxford University Press.

191. Potuček, M. (2004). The Capacities to Govern in Central and Eastern Europe. Esantis M. Potuček (red.), *The Capacities to Govern in Central and Eastern Europe* (psl. 91-111). Bratislava: NISPAcee.
192. Prioritetinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros ir inovacijų raidos (sumanios specializacijos) kryptių ir jų prioritetų įgyvendinimo programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu 2014 m. balandžio 30 d. TAR, 2014, Nr. 5331.
193. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 2, 9-17.
194. Putnam, R. D. (2002). *Democracies in Flux: the Evolution of Social Capital in Contemporary Society*. New York: Oxford University Press.
195. Radebe, T. (2009). The Strategic Value of Innovation in the Public Sector. *Ideas that Work: The Public Sector Innovation Journal*, 10-14.
196. Raipa, A. (2002). Viešojo politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. *Viešojo politika ir administravimas*, 1, 11-20.
197. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešojo politika ir administravimas*, 30, 22-32.
198. Raipa, A. (2010). Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 32, 7-18.
199. Raipa, A. (2010). Strateginis valdymas: Metodologinės paieškos. *Viešojo politika ir administravimas*, 32, 151-153.
200. Raipa, A. (2011). Biurokratijos ir demokratinio valdymo sąveika. Esantis A. Raipos (red.), *Biurokratija demokratinėje visuomenėje* (psl. 7-22). Kaunas: Technologija.
201. Raipa, A. (2011). Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešojo politika ir administravimas*, 10(2), 168-182.
202. Raipa, A. (2011). Teorijos vieta viešojo valdymo metodologijoje. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, 2(1), 127-134.
203. Raipa, A. (2012). Naujojo viešojo valdymo dekompozicijos analizė. Esantis A. Raipos (red.), *Modernus viešasis valdymas* (psl. 245-261). Kaunas: Vitae Litera.
204. Raipa, A. ir kt. (2016). *Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai*. Vilnius : Registrų centras.
205. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Decomposition of Innovation Management in Local Self-government: Theoretical Analysis. *Social Research*, 3(28), 17-27.
206. Raipa, A., Smalskys, V. (2008). Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos. *Socialinis darbas*, 7(1), 5-10.
207. Rauf, M. (2009). Innovations and Informal Institutions: an Institutional Approach to the Role of Social Capital for Innovation. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), 25-33.
208. Reeves, E. (2008). The Practice of Contracting in Public Private Partnerships: Transaction Costs and Relational Contracting in the Irish Schools Sector. *Public Administration*, 86(4), 969-986.
209. Rezoliucija dėl Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo. 2012 m. balandžio 20 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo (2011/2294(INI)). *OL C 258E*, 2013, p. 55—64. Paimta 2015 m. liepos 8 d.

iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?qid=1438604883747&uri=CELEX:52012IP0139>

210. Rezoliucija dėl Europos inovacijų partnerystės. 2010 m. lapkričio 11 d. priimta Europos Parlamento rezoliucija dėl Europos inovacijų partnerystės pagal pavyzdinę iniciatyvą „Inovacijų sąjunga“ (P7\_TA(2010)0398). *OL C 74E*, 2012, p. 11–12. Paimta 2015 m. spalio 16 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2012:074E:FULL&from=EN>
211. Rezoliucija dėl inovacijų sąjungos. 2011 m. gegužės 12 d. priimta Europos Parlamento rezoliucija dėl Inovacijų sąjungos. Europos pertvarkymas pasaulyje po krizės (2010/2245(INI)). *OL 2012 C 377 E*, p. 108 - 128. Paimta 2015 m. liepos 8 d. iš <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=uriserv:OJ.CE.2012.377.01.0108.01.LIT>
212. Rios, D. (2013). Models and Modelling in the Social Sciences. *Perspectives on Science*, 21(2), 221-225.
213. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
214. Roberts, N. C. (1999). Innovation by Legislative, Judicial, and Management Design. Esantis H. G. Frederickson, J. M. Johnston, *Public Management Reform and Innovation: Research, Theory, and Application*. Tuscaloosa: The University of Alabama Press.
215. Robins, G., Bates, L., Pattison, P. (2011). Network Governance and Environmental Management: Conflict and Cooperation. *Public Administration*, 89(4), 1293–1313.
216. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
217. Salter, A., Alexy, O. (2014). The Nature of Innovation. Esantis M. Dodgson, D. M. Gann, N. Phillips (red.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (psl. 1-18). Oxford: Oxford University Press.
218. Sanger, M. B. (2008). From Measurement to Management: Breaking through the Barriers to State and Local Performance. *Public Administration Review, Special Issue*, 70-85.
219. *Savivaldybių administracijų struktūrų analizė. Studija* (2010). Vidaus reikalų ministerija, Vilnius. Paimta 2014 m. rugsėjo 20 d. iš <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.426>
220. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
221. Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London and New York: Taylor & Francis e-Library.
222. Scoreboard. (2013). *European Public Sector Innovation Scoreboard 2013*. A Pilot Exercise, European Union. Paimta 2013 m. gruodžio 15 d. iš [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/epsis-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/epsis-2013_en.pdf)
223. Segarra-Blasco, A., Garcia-Quevedo, J., Teruel-Carrizosa, M. (2008). Barriers to Innovation and Public Policy in Catalanian. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(4), 431-451.
224. Selman, J. (2002). Leadership and Innovation: Relating to Circumstances and Change. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 7(3), 1-9.
225. Shafritz, J. M., Hyde, A. C. (1992). *Classics of Public Administration*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.



226. Silverman, M. G. (2008). *Compliance Management for Public, Private or Non Profit Organizations*. New York: McGraw - Hill.
227. Simon, H. (2003). *Administracinė elgsena*. Vilnius: Knygiai.
228. Sithole, N. (2009). 'Panelbeating' Problems in The Health Sector. *Ideas that Work: The Public Sector Innovation Journal*, 1(1), 18-20.
229. Smalskys, V. (2010). Viešojo administravimo santykis su kitais mokslais. Esantis V. Smalskio (red.), *Viešasis valdymas* (psl. 10-23). Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
230. SMC. (2016). *KTU Savivaldos mokymo centras*. Paimta 2016 m. liepos 24 d. iš <http://www.savivalda.lt/>
231. Spicer, M. W. (2010). *In Defense of Politics in Public Administration*. Tuscaloosa: The University of Alabama Press.
232. Sta Maria, R. F. (2003). Innovation and Organizational Learning Culture in the Malaysian Public Sector. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 205-214.
233. Stumbraitė-Vilkišienė, E. (2013). *Piliečių dalyvavimo ir pasitenkinimo sąveikos konceptualizacija kuriant viešąją paslaugą. Daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
234. Svava, J. H. (2009). *The Facilitative Leader in City Hall*. New York: CRC Press.
235. Swan, J., Scarborough, H. (2005). The Politics of Networked Innovation. *Human Relations*, 58(7), 913-943.
236. Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programa, pritarta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. *Žin.*, 2012, Nr. 149-7630.
237. Tan, B. S. (2004). The Consequences of Innovation. *The Innovation Journal*, 9(3), 1-43.
238. Telešienė, A. (2008). Įvadinis kursas į kompiuterizuotą kokybinių duomenų analizę. Interviu metodai. Esantis V. Morkevičius, A. Telešienė, G. Žvaliauskas, *Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su nvivo ir text analysis suite*. Kaunas. Paimta 2016 m. gegužės 15 d. iš [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_III\\_3\\_2\\_2.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_2.html)
239. The Global Innovation Index 2015 (2015). *Effective Innovation Policies for Development*. Cornell University, INSEAD, and WIPO. Geneva: World Intellectual Property Organization. Paimta 2016 m. balandžio 2 d. iš <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>
240. Thenint, H. (2010). Innovation in the Public Sector. Mini Study. *Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies*, 10. Paimta 2014 m. spalio 16 d. iš [http://grips-public.mediactive.fr/knowledge\\_base/view/889/innovation-in-the-public-sector/](http://grips-public.mediactive.fr/knowledge_base/view/889/innovation-in-the-public-sector/)
241. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
242. Thomas, A. B. (2004). *Research Skills for Management Studies*. London: Routledge.
243. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
244. Transporto investicijų direkcijos nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2008 m. kovo 4 d. įsakymu Nr. 3-71. *Žin.*, 2008, Nr. 34-1233.

245. Uždarnosios akcinės bendrovės Viešųjų investicijų plėtros agentūros įstatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos finansų ministro 2013 m. vasario 8 d. įsakymu Nr. 1K-059. Paimta 2015 m. liepos 11 d. iš [http://admin.vipa.lt/www/UserFiles/file/%C4%AFstatai\\_.pdf](http://admin.vipa.lt/www/UserFiles/file/%C4%AFstatai_.pdf)
246. Vaišvila, A. (2013). *Teisės teorija*. Vilnius: Justitia.
247. Valentinavičius, S. (2011). *Inovacijų valdymas: teoriniai principai, tendencijos, politika*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
248. Valstybės ilgalaikės raidos strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“. *Žin.*, 2002, Nr. 113-5029.
249. Valstybės tarnautojų ir kitų darbuotojų pareigybės (2014 m. gruodžio mėn.). *Valstybės tarnybos departamentas*. Paimta 2015 m. sausio 20 d. iš <http://www.vtd.lt/index.php?-1022389491>
250. Van de Ven, A. H., Hargrave, T. J. (2004). Social, Technical, and Insitutional Change. Esantis M. S. Poole, A. H. Van de Van (red.), *Handbook of Organizational Change and Innovation* (psl. 259-304). Oxford: Oxford University Press.
251. Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management*. London: Routledge.
252. Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje (2015). *Oficialiosios statistikos portalas*. Paimta 2015 m. gruodžio 4 d. iš <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=8943&status=A>
253. Vidutinis metinis gyventojų skaičius 2013 m. (2014). *Oficialiosios statistikos portalas*. Paimta 2014 m. gruodžio 15 d. iš: <http://osp.stat.gov.lt/>
254. Vienkartinį piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 19 d. nutarimu Nr. 1167 (2008 m. lapkričio 12 d. nutarimo Nr. 1134 redakcija). *Žin.* 2002, Nr. 74-3166; 2008, Nr. 132-5072.
255. Viešojo administravimo ir politikos analizės centras (2015). *VU TSPMI*. Paimta 2015 m. rugsėjo 22 d. iš <http://www.tspmi.vu.lt/lt/institutas/apie-instituta/katedros-ir-centrai/viesosios-politikos-analizes-centras-20>
256. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 27 d. nutarimą Nr. 488 „Dėl Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“. *Žin.*, 2004, Nr. 69-2399.
257. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. nutarimu Nr. 1480 „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės“. *Žin.*, 2009, Nr. Nr. 137-5998.
258. Viešojo valdymo inovacijų laboratorija (2015). *MRU*. Paimta 2015 m. rugsėjo 22 d. iš <https://www.mruni.eu/lt/mokslas/mokslas/laboratorijos/viesojo-valdymo-inovaciju-laboratorija/>
259. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo“. *Žin.*, 2012, Nr. 22-1009.
260. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2013–2015 metų veiksmų planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2013 m. gegužės 20 d. įsakymu Nr.1V-438. *Žin.*, 2013, Nr. 29-1406.

261. Viešosios įstaigos centrinės projektų valdymo agentūros įstatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos finansų ministro 2002 gruodžio 20 d. įsakymu Nr. 406 (2008 m. gruodžio 9 d. įsakymo Nr. 1K-434 redakcija). Paimta 2015 m. rugpjūčio 18 d. iš <http://www.cpva.lt/lt/veikla/paramos-administravimas.html>
262. Viešosios įstaigos Lietuvos verslo paramos agentūros įstatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. liepos 31 d. įsakymu Nr. 4-518. Paimta 2015 m. rugpjūčio 18 d. iš <http://lvpa.lt/lt/istatai>
263. Vietos plėtros strategijų rengimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. sausio 22 d. įsakymu Nr. 1V-36. TAR, 2015, Nr. 2015-00951.
264. Vigoda – Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., Ruvio, A. (2008). Public Sector Innovation for Europe: a Multinational Eight – Country Exploration of Citizens' Perspectives. *Public Administration*, 86(2), 307 – 329.
265. Vijeikis, J. (2011). *Inovacijų vadyba: inovacijų ir naujo produkto vystymas*. Vilnius: MRU.
266. Visionary Analytics. (2015). *Inovatyvus viešasis sektorius - misija įmanoma?* Teminio tyrimo ataskaita, Vilnius. Paimta 2016 m. sausio 20 d. iš <https://www.lietuva2030.lt/lt/naudinga>
267. VPAI. (2016). *Viešosios politikos ir administravimo institutas*. Paimta 2016 m. liepos 24 d. iš <http://ktu.edu.lt/socialiniu-humanitariniu-mokslu-ir-menu-fakultetas/viesosios-politikos-ir-administravimo-institutas>
268. VRK. (2016). *2015 m. kovo 1 d. Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimai*. Lietuvos Respublikos vyriausioji rinkimų komisija. Paimta 2016 m. sausio m. 11 d. iš: <http://www.vrk.lt/2015-savivaldybiu-tarybu>
269. Walker, R. M. (2006). Innovation Type and Diffusion: an Empirical Analysis of Local Government. *Public Administration*, 84(2), 311–335.
270. Walker, R. M., Avellaneda, C. N., Berry, F. S. (2011). Exploring the Diffusion of Innovation among High and Low Innovative Localities. *Public Management Review*, 13(1), 95–125.
271. Walker, R., Boyne, G., Brewer, G. (2010). *Public Management and Performance*. Cambridge: University Press.
272. Walliman, N. (2006). *Sage Course Companions: Social research methods*: SAGE Publications Ltd
273. Warner, M. E. (2010). The Future of Local Government: Twenty-first-Century Challenges. *Public Administration Review*, 70, 145–147.
274. Weber, M. (1992). Bureaucracy. Esantis J. M. Shafritz, A. C. Hyde (red.), *Classics of Public Administration* (psl. 51-57). Belmont: Wadsworth Publishing Company.
275. Weber, M. (1997). *Protestantiškoji etika ir kapitalizmo dvasia*. Vilnius: Pradai.
276. Willis, J. J., Mastroski, S. D. (2011). Innovations in Policing: Meanings, Structures, and Processes. *Annual Review of Law and Social Scienc*, 7, 309–334.
277. Wilson, W. (1992). The Study of Administration. Esantis J. M. Shafritz, A. C. Hyde (red.), *Classics of Public Administration* (psl. 11-25). Belmont: Wadsworth Publishing Company.
278. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija. Paimta 2016 m. gegužės 28 d. iš [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2012\\_Baigiamojo\\_darbo\\_metodologija.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Baigiamojo_darbo_metodologija.pdf)

## PRIEDAI

### 1 priedas. Inovacijų apibrėžimai

-----	Apibrėžimas	Autorius
<b>Bendra inovacijos samprata</b>	Procesas, kurio metu išradimas paverčiamas paklausiu produktu arba paslauga, turinčia teigiamos įtakos ekonomikai.	J. A. Schumpeter (šaltinis - Tan, 2004)
	Naujai veikianti idėja.	Mulgan, Albury, 2003
	Praktiškai pritaikyta, įdiegta, pirmą kartą naudojama nauja idėja.	Thom, Ritz, 2004,
	Originalūs, visa keičiantys veiksmai.	APSC.GOV. AU, 2006
	Naujų idėjų ar praktikos įgyvendinimas.	Moore, Hartley, 2008
	Pasikeitimas, revoliucija, transformacija, metamorfozė, reorganizavimas, restruktūrizavimas, pertvarkymas, modernizavimas, naujovė, naujų priemonių ir metodų taikymas.	Waite, 2006
	Procesas, kurio metu sukuriama nauji produktai, sąvokos, paslaugų metodai ir būdai.	Doyle, 2011
	Inovacijų procesas (metodai ir praktika, sudaranti galimybę sukurti ir įdiegti inovaciją) ar inovacijų rezultatas (naujas produktas, paslauga, gaunami įgyvendinimus inovacijos procesą).	Valentinavičius, 2011
	Valdymo ir įgyvendinimo dėka, sėkmingai į rinką perkelta idėja.	Harrington, Vohel, 2013
	<b>Viešojo sektoriaus inovacijos samprata</b>	Naujos technologijos, paslaugų ar produkto, iki naujos administravimo procedūros ar proceso.
Viešųjų paslaugų valdymo pokytis, gerinantis atsakomybę, skaidrumą, veiklą ar vartotojų įtraukimo bei pasitenkinimo lygį:		Mulgan, Albury, 2003;
Radikalus, žymus pagerinimas arba ilgai vykstantis, mažais žingsneliais daromas atnaujinimas, vykdomas plėtojant esamą būklę.		Thom, Ritz, 2004
Viešojo sektoriaus organizacijų naujų ar žymiai pagerintų operacijų, produktų ar paslaugų įtvirtinimas, apimantis ir paslaugų/produktų turinį, ir naudojamus instrumentus.		OECD, 2005
Nauja valdymo forma, kuri lemia organizacijos „dizainą“, naujus finansavimo šaltinius ar geresnę organizacijų žmoniškųjų išteklių valdymą;		Damanpour, Schneider, 2008
Naujų idėjų, pažiūrų generavimas, priėmimas ir įgyvendinimas, gerinantis viešąsias gėrybes ir sukuriantis viešąją vertę.		Bland ir kt., 2010
Funkcijų ir/arba viešojo sektoriaus organizacijų funkcionavimo atnaujinimas.		Walker ir kt., 2011
Strateginis iššūkis nuolatos generuoti geras idėjas ir konvertuoti jas į produktus ir paslaugas, reikalingus organizacijai, miestui, regionui, valstybei ar pilietinei visuomenei.		Domarkas, Juknevičienė, 2010
Politikos konstravimo keliai ir įrankiai, naudojami siekiant tuos kelius skatinti, surasti ir įgyvendinti.		Leon ir kt., 2012
Naujų idėjų sukūrimo ir pavertimo visuomenine vertybe procesas.		Bason, 2014

Šaltinis: parengta autorės.

## 2 priedas. Europos Sąjungos strateginiai dokumentai ir teisės aktai, numatantys inovacijas viešajame sektoriuje

Dokumento pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės nuostatos, susijusios su viešojo sektoriaus, ypač vietos valdžios, inovacijomis	Viešojo sektoriaus inovacijos sąvokos naudojimas
<b>Europos Sąjungos strateginiai dokumentai</b>			
2010 m. kovo 3 d. Europos Komisijos komunikatas „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio ūkio, užtikrinant aukštą užimtumo lygį, našumą ir socialinę sanglaudą“.	Numatyti strategiją siekiant pažangaus, tvaraus ir integracinio Europos Sąjungos ūkio, užtikrinant aukštą užimtumo lygį, našumą ir socialinę sanglaudą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• žiniomis ir inovacijomis grįšto ūkio vystymas;</li> <li>• inovacijų skatinimas visuose ūkio sektoriuose;</li> <li>• palankesnių sąlygų gauti viešąją paramą sudarymas;</li> <li>• inovacijoms tinkamos aplinkos kūrimas;</li> <li>• naujų privačių ir viešųjų finansų derinimo būdų radimas;</li> <li>• viešojo ir privatiojo sektorių partnerystės užtikrinimas;</li> <li>• viešojo administravimo institucijų struktūrinių reformų įgyvendinimas, siekiant didinti efektyvumą ir gerinti paslaugų kokybę.</li> </ul>	-
2010 m. spalio 6 d. Komisijos komunikatas „Strategijos „Europa 2020“ pavyzdinė iniciatyva „Inovacijų sąjunga“.	Sudaryti geresnes pagrindines ir finansavimo sąlygas moksliniams tyrimams ir inovacijoms, užtikrinant novatoriškų idėjų vartimą prekėmis ir paslaugomis, kurios skatintų augimą ir naujų darbo kūrimą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovacijoms nepalankių sąlygų šalinimas;</li> <li>• Europos inovacijų partnerystės kūrimas;</li> <li>• visų suinteresuotų šalių ir regionų įtraukimas į inovacijų ciklą;</li> <li>• socialinių inovacijų rėmimas;</li> <li>• ikiprekybinių ir inovatyvių viešųjų pirkimų skatini- mas;</li> <li>• sprendimų paieška;</li> <li>• geresnio supratimo apie viešojo sektoriaus inovacijas skatinimas;</li> <li>• sėkmingų viešojo sektoriaus inovacijų nustatymas ir viešinimas;</li> <li>• viešojo sektoriaus inovacijų pažangos lyginamųjų standartų nustaty- mas (Europos viešojo sektoriaus inovacijų suvestinė).</li> </ul>	+ viešojo sektoriaus inovacija
2010 m. lapkričio 11 d. Euro- ropos Parlamento rezolucija dėl Europos inovacijų partnerystės pagal pavyz- dinę iniciatyvą „Inovacijų sąjunga“.	Pateikti siūlymus, ra- ginimus dėl Europos inovacijų partnerystės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordinuoto bendradarbiavimo skatinimas;</li> <li>• partnerių atsakomybės ir partnerystės terminų nustatymas;</li> <li>• tikslų orientavimas į rinką;</li> <li>• administracinių procedūrų supaprastinimas;</li> <li>• valdymo struktūrų įvertinimas;</li> <li>• partnerystės finansavimas.</li> </ul>	-

2011 m. balandžio 6 d. Europos Parlamento rezolucija dėl valdymo ir partnerystės bendrojoje rinkoje	Pateikti siūlymus, raginimus dėl valdymo ir partnerystės bendrojoje rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viešojo sektoriaus skatinimas imtis naujoviškų metodų, naudoti naujas technologijas ir procedūras ir skleisti geriausią praktiką viešojo administravimo srityje.</li> </ul>	- (modernizavimas)
2011 m. gegužės 12 d. priimta Europos Parlamento rezolucija dėl Inovacijų sąjungos. Europos pertvarkymų pasaulyje po krizės.	Pateikti siūlymus, raginimus dėl Inovacijų sąjungos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• siekis inovacijomis užtikrinti viešąjį interesą;</li> <li>• viešojo sektoriaus įstaigų skatinimas, naudojant ES bendrą finansavimą iš struktūrinių fondų;</li> <li>• viešųjų pirkimų nukreipimas į naujoviškus produktus, procesus ir paslaugas;</li> <li>• viešojo sektoriaus pastangų imtis naujoviškų metodų ir pradėti naują mokslinių tyrimų programą rėmimas;</li> <li>• viešojo ir privačiojo sektorių partnerystės vystymas;</li> <li>• bendradarbiavimo pagalbos schemų ir paramos struktūrų įdiegimas;</li> <li>• regionų ir vietos valdžios institucijų įsitraukimo skatinimas.</li> </ul>	+ inovacijos viešajame sektoriuje
2011 m. birželio 23 d. Europos Parlamento rezolucija dėl Europos miestų darbotvarkės ir jos ateities vykdant sanglaudos politiką	Pateikti siūlymus, raginimus dėl valstybių narių miestų politikos kryptų	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miestų teritorijų svarba ekonomikos augimui;</li> <li>• tvariu, pažangių ir įtrauktį skatinančių investicijų paieška;</li> <li>• Europinio masto bendradarbiavimo, koordinavimo ir finansavimo skatinimas;</li> <li>• lankstumo priimti sprendimus užtikrinimas;</li> <li>• infrastruktūros modernizavimo skatinimas;</li> <li>• socialinių naujovių plėtojimas;</li> <li>• inovacijų partnerystė.</li> </ul>	+ inovacija, naujovė
2011 m. rugsėjo 27 d. Europos Parlamento rezolucija dėl Žaliosios knygos „Iššūkius paversti galimybėmis. Bendros strateginės ES mokslinių tyrimų ir inovacijų finansavimo programos kūrimas“	Pateikti siūlymus, raginimus dėl mokslinių tyrimų ir inovacijų finansavimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovacijų sprendimų paieška viešojo sektoriaus poreikiams tenkinti;</li> <li>• vietos ir regionų institucijų skatinimas diegti naujoves.</li> </ul>	+/- inovacijų sprendimai, naujovė
2011 m. spalio 25 d. Europos Parlamento rezolucija dėl viešųjų pirkimų modernizavimo	Pateikti siūlymus, raginimus dėl viešųjų pirkimų modernizavimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• supaprastintas, vienodas ir teisingas viešųjų pirkimų sąlygų sudarymas;</li> <li>• korupcijos mažinimas;</li> <li>• taisyklių supaprastinimas ir lankstesnių procedūrų nustatymas;</li> <li>• geriausias kainos ir kokybės santykio nustatymas;</li> <li>• e. viešųjų pirkimų plėtra.</li> </ul>	+/- naujovė

<p>2012 m. balandžio 20 d. Europos Parlamento rezolucija dėl Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo</p>	<p>Pateikti siūlymus, raginimus dėl aukštojo mokslo sistemų modernizavimo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• švietimo, mokslinių tyrimų ir inovacijų sąsajos skatinimas;</li> <li>• aukštojo mokslo institucijų skatinimas intensyviau bendradarbiauti su valdžios institucijomis ir kitais subjektais.</li> </ul>	<p>-</p>
<p>2013 m. gegužės 15 d. Europos Komisijos komunikatas dėl Didesnės šalių partnerių vietos valdžios institucijų autonomijos siekiant geresnio valdymo ir konkretesnių vystymosi rezultatų</p>	<p>Aptarti vietos valdžios institucijų svarbą, potencialo išnaudojimą tvariam vystymuisi bei ES paramos formavimą siekiant geresnio valdymo vietos lygmeniu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geras vietos lygmens valdymas būtinas siekiant tvaraus vystymosi ir nešališkų rezultatų;</li> <li>• piliečių įtraukimas dalyvauti priimančių gyvenimą veikiančius sprendimus ir galimybės naudotis atskaitomybės mechanizmais sudarymas;</li> <li>• bendradarbiavimo su valdžios institucijomis, piliečiais, pilietinės visuomenės organizacijomis ir privačiuoju sektoriumi palaikymas;</li> <li>• vietos valdžios institucijų autonomiškumo stiprinimas;</li> <li>• pakankamų finansinių išteklių skyrimas vietos valdžios institucijoms, tinkamesnis finansų valdymas ir išteklių sutelkimas vietos lygmeniu;</li> <li>• horizontalaus vietos valdžios institucijų bendradarbiavimo stiprinimas;</li> <li>• vietos valdžios institucijų asociacijų kūrimas ir stiprinimas;</li> <li>• naujoviškų finansavimo priemonių taikymas.</li> </ul>	<p>- naujinimas</p>
<p>2014 m. liepos 18 d. Europos Komisijos komunikatas. Įvairių sričių ES politikos miestų dimensija. Pagrindiniai ES miestų darbotvarkės ypatumai.</p>	<p>Aptarti ES miestų darbotvarkės formavimo klausimus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miestų įtraukimas į įvairių ES politikos sričių formavimą ir įgyvendinimą;</li> <li>• ES įvairių sričių politikos pritaikymas prie miestų vietovių realių.</li> </ul>	<p>-</p>
<p>2014 m. rugšėjo 8 d. Europos Komisijos patvirtinta Lietuvos 2014 – 2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa.</p>	<p>Nustatyti ES fondų investicijų prioritetus finansavimo planą ir sąlygas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viešojo ir privataus sektorių potencialo vykdyti mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų veiklas stiprinimas;</li> <li>• viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumo didinimas;</li> <li>• įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymas ir viešojo valdymo reformų įgyvendinimas;</li> <li>• vidaus administravimo tobulinimas;</li> <li>• valstybės tarnybos novatoriškumas;</li> <li>• viešųjų paslaugų inovacijų skatinimas;</li> <li>• viešojo valdymo pokyčių/ rezultatų/ atskirų sričių valdymo (stebėsenos) sistemų rėmimas;</li> <li>• inovatyvių mokymo priemonių tarnautojams rengimas.</li> </ul>	<p>-/+ (tobulinimas, novatoriškumas, viešųjų paslaugų inovacijos, valdymo pokyčiai)</p>

Europos Sąjungos teisės aktai			
2006 m. spalio 6 d. Europos Tarybos sprendimas dėl Bendrijos sanglaudos politikos strateginių gairių	Nustatyti indikacines gaires valstybėms narėms rengiant nacionalinius strateginius gairių dokumentus ir veiklos programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skatinti ir remti naujoves, verslumą ir žinių ekonomikos augimą plėtojant mokslinių tyrimų ir naujovių pajėgumus;</li> <li>• didinti valstybių narių, regionų ir miestų patrauklumą;</li> <li>• užtikrinti gerą valdymą visuose lygmenyse (administraciniai gebėjimai, našumas, darbo kokybė);</li> <li>• išnaudoti mokslinių tyrimų įstaigų, privačių ir viešojo sektoriaus tarpusavio sąveiką.</li> </ul>	- novatoriška viešojo sektoriaus politika
2013 m. gruodžio 11 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas kuriuo sukuriamas bendroji mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Horizontas 2020“ (2014–2020 m.)	Nustatyti mokslinių tyrimų ir inovacinės veiklos paramos sitemą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skatinti tarptautinį bendradarbiavimą;</li> <li>• remti privačius ir viešojo sektoriaus subjektų partnerystę;</li> <li>• remti viešojo sektoriaus subjektų partnerystę;</li> <li>• skatinti piliečių dalyvavimą grindžiamą viešąjį administravimą;</li> <li>• remti informacinių technologijų plėtrą;</li> <li>• skatinti socialinių inovacijų plėtrą;</li> <li>• skatinti viešųjų gerybių kūrimą.</li> </ul>	+ viešojo sektoriaus inovacija
2013 m. gruodžio 11 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas dėl Europos Sąjungos užimtumo ir socialinių inovacijų programos	Sukurti Europos Sąjungos užimtumo ir socialinių inovacijų programą, kuria siekiama prisidėti prie strategijos „Europa 2020“, įgyvendinimo teikiant finansinę paramą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stiprinti visų lygmenų politikos formuotojų atsakomybę;</li> <li>• glaudžiai bendradarbiauti su socialiniais partneriais;</li> <li>• skatinti užimtumą, deramą darbą, darbo sąlygas;</li> <li>• skatinti socialinę įtrauktį.</li> </ul>	-
2014 m. vasario 26 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva dėl viešųjų pirkimų	Reglamentuoti perkancijų organizacijų vykdomo pirkimo procedūras, kurios atliekamos siekiant sudaryti viešąsias sutartis ir vykdyti projekto konkursus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sudaryti palankesnes sąlygas mažų ir vidutinių įmonių dalyvavimui;</li> <li>• naudoti direktyvoje išaiškintas ir Europos Teisingumo Teismo praktika atitinkančias sąvokas.</li> </ul>	-

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Europos Sąjungos strateginiais dokumentais ir teisės aktais.



### 3 priedas. Lietuvos Respublikos strateginiai dokumentai ir teisės aktai, numatantys inovacijas viešajame sektoriuje

Dokumento pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės nuostatos, susijusios su viešuoju sektoriumi, ypač vietos valdžia	Viešojo sektoriaus inovacijos savokos naudojimas
<b>Lietuvos Respublikos strateginiai dokumentai</b>			
Valstybės ilgalaikės raidos strategija, 2002.	Sukurti aplinką plėtoti šalies materialinei ir dvasinei gerovei, kurią nusako žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektroninės valdžios projektų įgyvendinimas, elektroninės vyriausybės plėtra;</li> <li>• Vyriausybės ir įstaigų veiklos modernizavimas, valstybės valdymo institucijų vidinio administravimo bei viešojo administravimo procedūrų skaidrumo užtikrinimas;</li> <li>• centrinės, regioninės ir vietinės valdžių funkcijų optimizavimas bei valdymo tobulinimas;</li> <li>• savivaldos plėtojimas;</li> <li>• Valstybės tarnybos administracinių gebėjimų ugdymas.</li> </ul>	- modernizavimas, tobulinimas
Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija, 2004 ( <i>negalioja nuo 2012 m.</i> )	Sukurti aplinką viešojo administravimo sistemos plėtrai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geresnis valdymas (<i>Better Regulation</i>);</li> <li>• žmogiškųjų išteklių valdymas (<i>Human Resource Management</i>);</li> <li>• naujovės teikiant viešąsias paslaugas (<i>Innovative Public Services</i>);</li> <li>• elektroninė valdžia (<i>e-Government</i>).</li> </ul>	-/+ naujovė (angl. <i>innovation</i> )
Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo 2008–2010 metų programa, 2008 ( <i>negalioja nuo 2011 m.</i> )	Didinti Lietuvos konkurencingumą 2008–2010 metais, išdėstyti Lietuvos siekius iki 2010 m. ir įgyvendinamas priemones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teisinių ir administracinių sąlygų sudarymas plėtojant viešojo ir privačiojo sektorių partnerystę;</li> <li>• viešųjų paslaugų, pasiekiamų internetu, plėtojimas;</li> <li>• viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimų tobulinimas.</li> </ul>	-
Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija, 2010 ( <i>negalioja nuo 2013 m.</i> )	Nustatyti Lietuvos inovacijų sritys viziją, tikslus, uždavinius ir siektinus rezultatus iki 2020 metų.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efektyvus valstybės išteklių sutelkimas ir valdymas;</li> <li>• kūrybingos ir inovatyvios visuomenės ugdymas;</li> <li>• įvairių inovacijų, tarp jų ir viešųjų, plėtojimas;</li> <li>• sisteminio požiūrio į inovacijas diegimas.</li> </ul>	-/+ viešosios inovacijos

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012	Suformuoti valstybės viziją ir raišos prioritetus bei jų įgyvendinimo kryptis iki 2030 metų	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laiminga visuomenė, atvira idėjoms, naujovėms ir iššūkiams, solidari, savivaldi ir politiškai brandi;</li> <li>• lanksti ir gebanti konkuruoti pasaulyje, aukštą pridėtinę vertę kurianti ekonomika, grindžiama žiniomis, inovacijomis, verslumu ir socialiniu atsakingumu bei „žaliuoju“ augimu;</li> <li>• atviras ir skatinantis dalyvauti, rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas, kompetentinga ir priimanči kryptingus strateginius sprendimus valdžia.</li> </ul>	- tobulinimas
2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa, 2012	Įgyvendinti Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“ ir sukurti pažangią, modernią ir stiprią valstybę, pasižymincią sumanios visuomenės, ekonomikos ir valdymo derme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viešasis valdymas vystomas sistemingai įgyvendinant viešojo sektoriaus inovacijas;</li> <li>• viešojo sektoriaus inovacijų plėtojimas;</li> <li>• savivaldybių institucijų ir įstaigų veiklos valdymo gerinimas, diegiant viešojo sektoriaus inovacijas;</li> <li>• paramos teikimas inovatyvioms vietinėms socialinėms, kultūrinėms ir kitoms iniciatyvoms, partnerysčių tinklų skatinimui.</li> </ul>	+ viešojo sektoriaus inovacija
Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2012	Užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viešojo valdymo proceso atvirumas ir aktyvus visuomenės dalyvavimas;</li> <li>• visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimas;</li> <li>• strateginio mąstymo stiprinimas ir veiklos valdymo gerinimas;</li> <li>• naujų technologijų naudojimas;</li> <li>• naujų bendruomenės dalyvavimo formų ir būdų skatinimas;</li> <li>• tarpinstitucinis bendradarbiavimas taikant viešojo valdymo naujoves;</li> <li>• valstybės tarnybos patrauklumo didinimas – orientavimasis į visuomenės poreikius ir veiklos rezultatus, naujovių diegimas, lankstumo ir kompetencijos didinimas.</li> </ul>	-/+ naujovė
Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2013–2015 metų veiksmų planas, 2013	Numatyti 2013–2015 metų laikotarpio Programos nuostatas įgyvendinančias priemones, veiksmų vykdytojus, vertinimo kriterijus..	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viešojo valdymo institucijų turimos informacijos viešinio politikos nustatymas ir konsultavimosi su visuomene sąlygų užtikrinimas;</li> <li>• viešųjų ir administracinių paslaugų inventarizacija ir teikimo sąlygų įvertinimas ir gerinimas;</li> <li>• įrodymais grįstos informacijos panaudojimas sprendimams priimti, reagentavimo kokybės užtikrinimas;</li> <li>• viešojo valdymo institucijų veiklos organizavimo gerinimas, pasitelkiant projektų/proceso valdymo praktiką;</li> <li>• aukštesniosios valstybės tarnybos grandies stiprinimas ir atrankos į valstybės tarnautojų pareigas sistemos tobulinimas.</li> </ul>	- modernizavimas, tobulinimas

<p>Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programa, 2012</p>	<p>Nustatyti Vyriausybės 2012–2016 metų veiklos kryptis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktyvios inovacijų skatinimo politikos vykdymas;</li> <li>• inovacijoms diegti palankios aplinkos kūrimas;</li> <li>• inovacijų svarbos šalies ūkiui ir visuomenės raidai populiarinimas;</li> <li>• viešųjų reikalų valdymo kokybės gerinimas;</li> <li>• savivaldybių ekonominio ir finansinio savarankiškumo didinimas;</li> <li>• verslumo, investicijų, darbo vietų kūrimo ir mokesčių pajamų augimo savivaldybės teritorijoje skatinimas.</li> </ul>	<p>- tobulinimas</p>
<p>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės, 2013</p>	<p>Patvirtinti Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo priemonės, vykdytojus bei įvykdymo datas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovacijų kultūros plėtojimas;</li> <li>• valstybės tarnybos pertvarka, valstybės valdymo tobulinimas;</li> <li>• savivaldos plėtojimas ir savivaldybių atsakomybės didinimas;</li> <li>• nevyriausybines organizacijas ir bendruomenes įtraukiančių paslaugų teikimo modelių savivaldybėse plėtojimas;</li> <li>• socialinėmis inovacijomis pagrįstų paslaugų vietos lygmeniu pricinamumo ir įvairovės didinimas.</li> </ul>	<p>- pertvarka, tobulinimas</p>
<p>Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013</p>	<p>Didinti Lietuvos ūkio konkurencingumą, kuriant efektyvią inovacijų sistemą, skatinančią ūkio inovatyvumą.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovacijų politikos formavimas, įgyvendinimo efektyvumo didinimas ir inovacijų viešajame sektoriuje skatinimas;</li> <li>• inovacijų, padedančių spręsti socialinius iššūkius, diegimas viešajame sektoriuje;</li> <li>• viešojo, privataus ir pilietinės visuomenės sektorių bei mokslo įstaigų bendradarbiavimo potencialo naudojimas;</li> <li>• ikiprekybinių pirkimų naudojimas viešajame sektoriuje.</li> </ul>	<p>+ viešojo sektoriaus inovacija su apibrėžimu</p>
<p>Prioritetinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros ir inovacijų raidos (sumamosios specializacijos) krypčių ir jų prioritetų įgyvendinimo programa, 2014</p>	<p>Nustatyti prioritetinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir inovacijų raidos krypčių prioritetus ir jų įgyvendinimo nuostatas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viešojo sektoriaus inovacijų ir valdymo efektyvumo didinimas;</li> <li>• viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas inovacijų srityje.</li> </ul>	<p>+ viešojo sektoriaus inovacija</p>

Lietuvos Respublikos teisės aktai			
Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999	Nustatyti viešojo administravimo principus, sritis, subjektų sistema ir administracinės procedūros organizavimo pagrindus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• subjektų <i>įgaliotimiai</i> atlikti viešąjį administravimą turi būti <i>nustatyti teisės aktause</i>, o veikla turi atitikti viešojo administravimo įstatyme išdėstytus teisinius pagrindus;</li> <li>• viešojo administravimo subjektas turi ieškoti <i>naujų ir veiksmingų būdų</i>, kaip spręsti problemas, ir <i>nuolat mokytis</i> iš gerosios patirties pavyzdžių.</li> </ul>	+/- naujovė
Lietuvos Respublikos inovacijų skatinimo įstatymas ( <i>projekto</i> )	Sukurti inovacinės veiklos ekosistemos veikimo teisinę bazę, užtikrinančią efektyvų kūrybinių galių panaudojimą keliais šalies gerove.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovacijų skatinimo politika užtikrina kūrybingumo ir inovacijų gebėjimų ugdymą visuose sektoriuose ir skuria inovacijoms palankų klimatą (ekosistemą);</li> <li>• valstybė skatina ir remia viešųjų ir privačių subjektų vykdomą inovacinę veiklą;</li> <li>• inovatyviųjų viešųjų pirkimų skatinimas;</li> <li>• ikiprekybinių pirkimų skatinimas ir rėmimas.</li> </ul>	+/- inovacinė veikla viešajame sektoriuje
Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklės, 2009	Reglamentuoti valdžios ir privataus subjektų partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo tvarką	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vietos valdžios partnerystės projektų rengimas, teikimas, vertinimas ir sprendimų dėl projekto įgyvendinimo priėmimas;</li> <li>• institucijų teisių, pareigų ir atsakomybės paskirstymas;</li> <li>• rizikos paskirstymo tarp viešojo ir privataus sektorių partnerystės projekto šalių principai, rizikos rūšys, rizikos pasiskirstymas.</li> </ul>	-
2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos administravimo taisyklės, 2014	Reglamentuoti ES fondų investicijų veiksmų programos administravimo tvarką	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sukčiavimo rizikos vertinimas;</li> <li>• ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo vertinimas;</li> <li>• informavimas apie veiksmų programą ir komunikacija.</li> </ul>	-
Projekto administravimo ir finansavimo taisyklės, 2014	Nustatyti ES struktūrinių fondų lėšų bendrai finansuojamų projektų įgyvendinamą pagal 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programą vertinimo, atrankos, finansavimo ir įgyvendinimo tvarką.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informacijos teikimas ir informacinių technologijų sistemų naudojimas; derybos gali būti vykdomos dėl visų perkamų darbų, prekių ar paslaugų charakteristikų, įskaitant, pav., kainą, kokybę, kieki, komercines sąlygas ir socialinius, aplinkosaugos ir inovacinius aspektus.</li> </ul>	-

<p>2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos priedas, 2014</p>	<p>Pateikti ES struktūrinių fondų lėšų paskirstymą</p>	<p>-/+ tobulinimas, novatoriškumas, viešųjų paslaugų inovacijos, valdyamo poįvyčiai</p>
<p>Atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinančių 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programą, taisyklės, 2014</p>	<p>Reglamentuoti institucijų, dalyvaujančių įgyvendinant veiksmų programą, atsakomybę, funkcijas ir teises.</p>	<p>-</p>
<p>2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ atrankos tvarkos aprašas, 2015</p>	<p>Reglamentuoti valstybės projektų atrankos, siūlomų finansuoti projektų sąrašų sudarymo ir keitimo tvarką.</p>	<p>+ inovatyvi priemonė</p>

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Lietuvos Respublikos strateginiais dokumentais ir teisės aktais.

**4 priedas. Savivaldybių strateginiai dokumentai ir teisės aktai, numatantys viešojo sektoriaus inovacijas ir jų valdymo priemones**

Savivaldybė	Inovacijos ir numatytos jų valdymo priemonės	
<p>Strateginiai dokumentai</p>	<p>Planavimo dokumentai: strateginis plėtros planas, strateginis veiklos planas, plano valdymo ir stebėsenos sistema ir kt.</p>	<p>Teisės aktai</p> <p>Teisės aktai, susiję su inovacijų proceso valdymu: Tarybos reglamentas; Administracijos nuostatai; Padalinčių nuostatai, pareigūnų instrukcijos (skaičius) - numatytos inovacinės veiklos funkcijos</p>
<p>minimos inovacijos išskirtos inovacijų valdymo priemonės</p>	<p>+ <b>inovatyvios viešos paslaugos</b></p>	<p>Vilniaus miesto savivaldybės administracijos ir Tarybos sekretoriaus tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skatinimo už inovacijas tvarkos aprašas, patvirtintas Vilniaus miesto administracijos direktoriaus 2012 m. gruodžio 10 d. įsakymu Nr. 40-384.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vilniaus miesto savivaldybės ir Vilniaus universiteto bendradarbiavimo sutartis, patvirtinta Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2012 m. balandžio 11 d. sprendimu Nr. 1-528 (projektų, kuriančių inovacijoms palankias sąlygas iniciavimas)</li> <li>Vilniaus miesto savivaldybės ir Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų rūmų bendradarbiavimo sutartis, patvirtinta Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2007 m. spalio 24 d. sprendimu Nr. 1-242 (keistis informacija sudarant palankias sąlygas inovacijoms).</li> </ul>
<p>Vilniaus m.</p>		<p>+ švietimo, kultūros ir sporto departamento švietimo skyriaus nuostatai; Užsienio ryšių skyriaus nuostatai; mero patarėjo, pareigybės aprašymas</p>
<p>Kauno m.</p>	<p>+ verslo inovacijos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kauno miesto savivaldybės tarybos 2014 m. lapkričio 6 d. sprendimas Nr. T-527. „Dėl pritarimo Kauno miesto savivaldybės administracijos stožimui į Lietuvos kokybės vadybos ir inovacijų asociaciją“.</li> </ul>
<p>Klaipėdos m</p>	<p>+ verslo inovacijos</p>	<p>-</p>

Šiaulių m.	+ verslo inovacijos; forumai, pristatantys „sėkmės istorijas“, investavimas į ūkio ir socialines inovacijas	-
Panevėžio m.	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2011 m. birželio 2 d. sprendimas Nr. 1-5-4 „Dėl pritarimo Baltijos inovacijų politikos memorandumui ir įgaliojimo merui“</li> <li>• Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2010 m. kovo 25 d. sprendimas Nr. 1-50-1 „Dėl pritarimo bendradarbiavimo sutarčiai su VšĮ Lietuvos inovacijų centru projektui ir įgaliojimo savivaldybės merui“</li> </ul> + finansų ir investicijų skyriaus specialisto pareigybės aprašymas
Vilniaus r.	-	-
Kauno r.	+ inovatyvios įmonės gyventojų iniciatyvos	-
Marjampolės	+ inovatyvios prekės ir paslaugos	-
Alytaus m.	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alytaus miesto savivaldybės biudžetinių įstaigų vadovų tarnybinių atlyginimų priedų nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašas, patvirtintas Alytaus miesto 2013 m. kovo 28 d. sprendimu Nr. T-56 (priedai taikant inovatyvius veiklos metodus/modelius).</li> <li>• Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2008 m. spalio 30 d. sprendimas Nr. T-199 „Dėl Alytaus miesto savivaldybės prisijungimo prie tarptautinės asociacijos „Inovacijų rato tinklo“.</li> <li>• Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2004 m. rugsejo 2 d. sprendimas Nr. T-175 „Dėl steigiamos viešosios įstaigos Baltijos inovacijų grupės įstatų ir įgaliojimų dalyvauti steigiamajame susirinkime“ (mokymai; piliečių dalyvavimo skatinimas).</li> </ul>
Mažeikių r.	+ verslo inovacijos	-
Klaipėdos r.	inovacijų skatinimas	-
Kėdainių r.	+ verslo, NVO inovacijos	-
Telšių r.	+ pramonės, verslo inovacijos	-
Jonavos r.	+ inovatyvios infrastruktūros kūrimas	-
Šilutės r.	+ inovatyvios paslaugos	-

Šiaulių r.	+ verslo, socialinės inovacijos	-
Tauragės r.	+ inovatyvios technologijos, inovacinė visuomenė; <b>inovatyvus sprendimai viešajame sektoriuje</b> investavimas į socialinio inovacijas	-
Utenos r.	+ inovatyvūs renginiai, įmonės, paslaugos	-
Vilkaviškio r.	+ vadybos inovacijos verslo įmonėse, žemės ūkio inovacijos	-
Kretingos r.	+ inovatyvus verslas	-
Radviliškio r.	+ inovatyvumas žemės ūkyje, švietime	-
Ukmergės r.	+ verslo inovacijos inovatyvumą skatinančių projektų įgyvendinimas (švietimo sr.)	-
Panevėžio r.	inovacijų skatinimas	-
Plungės r.	+ verslo inovacijos	-
Raseinių r.	+ inovatyvus ūkis, socialinės, kultūrinės inovacijos	-
Trakų r.	+ socialinės, žemės, maisto miškų ūkio inovacijos gyventojų kūrybiškumo skatinimas, įkuriant inovacijų inkubatorių	-
Šalčininkų r.	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Susitarimas dėl Šalčininkų rajono savivaldybės ir Vilniaus universiteto 2009 m. birželio 22 d. bendradarbiavimo sutarties pakeitimo ir papildymo, patvirtinta Šalčininkų rajono savivaldybės tarybos 2013 m. rugpjūčio 29 d. sprendimu Nr. T-845 (numatyti tyrimai, susiję su inovacijų pritaikymu įmonėse ir organizacijose).</li> <li>2003 m. gruodžio m. įkurta Bendrija „Europos inovacijos“ (įstatai viešai neprelinami).</li> </ul>



Rokiškio r.	+ inovatyvių paslaugų teikimas sveikatos įstaigose	-
Kaišiadorių r.	-	-
Šakių r.	+ inovacijos versle, ūkyje, žemdirbystėje inkubatorių, inovacijų centrų steigimas; vadovų (verslo) rengimas	-
Kelmės r.	-	-
Jurbarko r.	+ verslo, jaunimo užimtumo inovacijos	-
Prienų r.	+ verslo inovacijos	-
Alytaus r.	+ inovacijos versle, švietimo įstaigose	-
Anykščių r.	+ inovatyvios verslo įmonės	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lietuvos mokslų akademijos ir Anykščių rajono savivaldybės bendradarbiavimo sutartis, patvirtinta Anykščių rajono savivaldybės 2010 m. gegužės 27 d. sprendimu Nr. TS-198. (numatyti tyrimai, projektai susiję su inovacijų pritaikymu įmonėse ir organizacijose).</li> </ul>
Pasvalio r.	+ inovacijų stoka žemės ūkyje	-
Biržų r.	+ ūkio inovacijos	-
Švenčionių r.	inovatyvi verslo aplinka	-
Šilalės r.	+ verslo inovacijos	-
Joniškio r.	+ verslo inovacijos	-
Elektrėnų	-	-
Varėnos r.	-	-
Pakruojo r.	+ verslo, ūkio, kultūros, socialinės inovacijos	-
	inovatyvi verslo aplinka	-
		+ administracijos direktoriaus pavaduotojo pareigybės aprašymas

Akmenės r.	+ įmonių inovacinė veikla gerosios patirties perėmimas (pvz., bendradarbiavimas su inovatyviu pristatomu Kylio m.)	-
Lazdijų r.	+ <b>inovacijų plėtra savivaldybės įmone, įstaigose</b> + ES paramos išnaudojimas inovacijoms; mokymų inovacijų diegimo klausimais rengimas (įmonių personalui)	-
Druskininkų	+ inovatyvus kurortas, verslo inovacijos technologijų skatinimas, investicijos į inovacijas (verslo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Druskininkų savivaldybės tarybos 2007 m. rugsėjo 28 d. sprendimas Nr. T1-174 „Dėl dalyvavimo steigiant asociaciją „Inovacijų rato tinklas“ (Registru centre duomenų nėra (tarptautinė)).</li> </ul>
Visagino	+ įmonių plėtra inovacijų pagalba, inovatyvus mokymas, menų projektai	-
Molėtų r.	+ verslo inovacijos mokslo ir verslo partnerystės tinklai; gyventojų pritraukimas, mokymas	-
Kupiškio r.	-	-
Skuodo r.	-	-
Zarasų r.	+ verslo, turizmo paslaugų, kultūros inovacijos darbuotojų motyvavimas, kūrybiškumo skatinimas (kultūros sektoriaus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarasų rajono metų mokytojo vardo suteikimo ir premijos skyrimo nuostatai, patvirtinti Zarasų rajono savivaldybės 2006 m. vasario 8d. sprendimu Nr. T-18 (biudžetinių įstaigų personalo skatinimas už inovacijas).</li> </ul>
Ignalinos r.	-	-

Širvintų r.	+ inovatyvus ūkininkavimas inovatyvi verslo aplinka; investavimas į ūkio ir socialinio inovacijas	-
Palangos m.	+ inovacijos srietyje	-
Kazlų Rūdos	+ verslo, socialinės inovacijos investicijos į ūkio ir socialinio inovacijas	-
Kalvarijos	+ socialinės, kultūrinės, ūkio, žemės ūkio inovacijos	-
Pagėgių	+ inovacijų diegimas investicijos į socialinio ir ūkio inovacijas	-
Rietavo	-	-
Birštono	-	-
Neringos	+ kultūrinės, turizmo, verslo, <b>viešojo sektoriaus inovacijos</b> + tarybos narių, administracijos personalo gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas	-

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Lietuvos savivaldybių strateginiais dokumentais ir teisės aktais.

## 5 priedas. Tyrimo „Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo savivaldybių administracijose“ klausimynas ekspertams

Gerbiamas Eksperte,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo institute atliekamas mokslinis tyrimas, kurio tikslas – identifikuoti inovacijų proceso trikdžius savivaldybių administracijų veikloje ir pateikti jų valdymo tobulinimo strategines priemones.

Minėtam tikslui pasiekti svarbi Jūsų nuomonė. Pasidalijimas Jūsų žiniomis ir patirtimi padės tobulinti inovacijų proceso valdymą savivaldybių administracijų veikloje.

Tyrimo išvados ir rekomendacijos bus pateiktos suinteresuotiems asmenims centriniame ir vietos valdžios lygmenyse.

Interviu atsakymai bus naudojami tik moksliniais tikslais, o rezultatai bus pristatyti vadovaujantis anonimiškumo principu, todėl tikimės, kad Jūsų atsakymai padės gauti tikslus ir objektyvius tyrimo rezultatus.

*Iš anksto dėkojame už Jūsų atsakymus ir bendradarbiavimą !*

---

Anketą sudarė Dokt. Vidmantė Giedraitytė. Vadovas Prof. dr. Alvydas Raipa.  
Pasiteiravimui el.paštas [vidmante.giedraityte@gmail.com](mailto:vidmante.giedraityte@gmail.com)

---

### I. INFORMACIJA APIE JUS.

#### 1. Jūs esate:

*Nurodykite Jums tinkamą atsakymo variantą, o jei tokio nėra, pateikite savo variantą:*

1. Valdžios atstovas
2. Viešojo sektoriaus atstovas
3. Privataus sektoriaus atstovas
4. Nevyriausybinių sektoriaus atstovas
5. Mokslo atstovas

Kita.....

#### 2. Kaip esate susijęs (-jusi) su inovacijų ir inovacijų proceso valdymo problematika ?

*Nurodykite savo veiklos, susijusios su šia problematika kryptį ar kryptis.*

*Nurodykite Jums tinkamą atsakymo variantą (-us), o jei atsakymo nėra, pateikite savo variantą.*

1. Politikos, susijusios su viešuoju valdymu formavimas/įgyvendinimas.
2. Politikos, susijusios su vietos savivalda formavimas/įgyvendinimas.
3. Inovacijų politikos formavimas/įgyvendinimas.
4. Inovacinės veiklos vietos savivaldybių institucijose/įstaigose įgyvendinimas.
5. Moksliniai tyrimai inovacijų srityje.
6. Moksliniai tyrimai viešojo sektoriaus inovacijų srityje.
7. Bendradarbiavimas įgyvendinant inovacijų procesus vietos savivaldybių institucijose/įstaigose.

Kita.....

#### 3. Kiek ilgai savo veikloje esate susijęs (-jusi) su šio tyrimo problematika? \*

*Nurodykite Jums tinkamiausią atsakymo variantą*

1. Mažiau nei 1 metai.
2. 1 - 5 metai.
3. 6 - 10 metų.
4. 11 - 20 metų.
5. Daugiau nei 20 metų.

## II. INOVACIJŲ PROCESO ĮGYVENDINIMAS SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE.

### 4. Jūsų manymu, viešojo sektoriaus inovacija tai: \*

*Prašome nurodyti, Jūsų manymu, tiksliausią viešojo sektoriaus inovacijos sąvoką, o jei Jums tinkamiausio atsakymo nėra, pateikite savo variantą.*

- 1...bet koks pasikeitimas.
- 2...nedidelis esamos būklės pagerinimas.
- 3...esminis (radikalus) esamos būklės pagerinimas.
- 4...pirmą kartą organizacijoje įdiegta ir praktiškai pritaikyta idėja.
- 5...naujų idėjų sukūrimo ir pavertimo viešąja verte procesas.
- 6...naujų ar žymiai pagerintų veiklų, produktų ar paslaugų įtvirtinimas.

Kita.....

### 5. Kokių, Jūsų manymu, pagrindinių tikslų turėtų būti siekiama įgyvendinant inovacijų procesus ir diegiant inovacijas viešajame sektoriuje ir konkrečiai savivaldybių institucijose/įstaigose (ypač savivaldybių administracijose)? \*

*Prašome įvardinti*

#### **Turėtų būti siekiama:**

Viešajame sektoriuje.....

Konkrečiai savivaldybių institucijose/įstaigose (ypač savivaldybių administracijose)

### 6. Kokių, Jūsų manymu, tikslų iš tikrųjų yra siekiama įgyvendinant inovacijų procesus ir diegiant inovacijas savivaldybių institucijose/įstaigose (ypač savivaldybių administracijose)? \* Šiuo klausimu yra siekiama išsiaiškinti, ar savivaldybių institucijose/įstaigose siejami tikslai sutampa su tais, kuriuos reikėtų užsibrėžti ir jų siekti vadovaujantis mokslininkų rekomendacijomis, gerosios praktikos pavyzdžiais ir pan.

*Prašome įvardinti*

### 7. Mums svarbu sužinoti, kokių pagrindinių tikslų yra siekiama savivaldybėse diegiant inovacijas. Iš pateiktų inovacijų tikslų prašome nurodyti 5, Jūsų manymu, svarbiausius. Iš pateiktų variantų prašome išrinkti 5, Jūsų manymu, svarbiausius inovacijų tikslus savivaldybėse. Jei reikia, pateikite savo variantą.

1. Mažinti išlaidas.
2. Didinti veiklos efektyvumą.
3. Gerinti žmoniškųjų išteklių valdymą.
4. Teikti naujas paslaugas/produktus.
5. Reaguoti į piliečių poreikius/reikalavimus.
6. Reaguoti į politikų „spaudimą“.
7. Reaguoti į technologinius pokyčius.
8. Reaguoti į globalizacijos iššūkius.

9. Didinti veiklos skaidrumą ir atvirumą.
10. Skatinti vidaus/išorės bendradarbiavimą.
11. Gerinti informacijos sklaidą ir komunikavimą.

Kita.....

### III. INOVACIJŲ PROCESUS SKATINANTYS VEIKSNIAI IR TRIKDŽIAI.

Inovacijų proceso trikdžiai tyrime apibrėžiami, kaip vidaus ir išorės veiksniai, trikduojantys ar visai sustabdantys inovacijų proceso eigą.

8. Kokie veiksniai, Jūsų manymu, skatina inovacijų proceso eigą savivaldybių institucijose/įstaigose (ypač savivaldybių administracijose)? \*

*Prašome įvardinti ir trumpai pagrįsti.*

.....

.....

9. Kokie, Jūsų manymu, vidaus ir išorės aplinkos sąlygojami trikdžiai **stabdo ar iš viso daro neįmanomus** inovacijų procesus savivaldybių institucijose/įstaigose (ypač savivaldybių administracijose)? \*

*Prašome įvardinti.*

#### **Inovacijų proceso trikdžiai:**

Vidaus.....

Išorės.....

10. Kurie iš išvardintų vidaus trikdžių, Jūsų manymu, yra **didžiausi** įgyvendinant inovacijų procesus savivaldybių administracijose.

*Iš pateiktų variantų prašome išrinkti 5, Jūsų manymu, didžiausius vidaus trikdžius. Jei reikia, pateikite savo variantą.*

1. Finansinių išteklių trūkumas/investicijų stoka.
2. Tikslų neaiškumas ir inovacijų strategijos nebuvimas.
3. Nelanksti biurokratinė struktūra.
4. Nenoras/baimė rizikuoti.
5. Vadovybės pritarimo inovatyvioms idėjoms stoka.
6. Dažna vadovybės kaita.
7. Personalo nepritarimas/pasipriešinimas.
8. Personalo kompetencijos stoka.
9. Inovacijų projektų valdymo patirties stoka.
10. Nesugebėjimas perduoti žinių ar informacijos.

Kita.....

11. Kurie iš išvardintų išorės trikdžių, Jūsų manymu, yra **didžiausi** įgyvendinant inovacijų procesus savivaldybių administracijose.

*Iš pateiktų variantų prašome išrinkti 5, Jūsų manymu, didžiausius išorės trikdžius. Jei reikia, pateikite savo variantą.*

1. Politikų nepritarimas, paramos trūkumas.

2. Dažna politikų nuomonių kaita/politikos nenuoseklumas.
3. Dažna politinių jėgų kaita.
4. Sunkumai derinant skirtingų socialinių grupių interesus.
5. Nelankstus teisinis reguliavimas.
6. Per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas.
7. Gyventojų ir kitų suinteresuotųjų nepritarimas/pasipriešinimas.
8. Žiniasklaidos kritika.
9. Tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka.

Kita.....

#### IV. INOVACIJŲ PROCESO TRIKDŽIŲ VALDYMAS SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE.

Inovacijų proceso trikdžių valdymas tyrime yra suvokiamas kaip inovacijų proceso valdymo dalis, ir apibrėžiamas kaip tam tikrų metodų ir priemonių suradimas bei taikymas, siekiant sumažinti ar panaikinti inovacijų proceso trikdžius.

12. Kokia, Jūsų manymu, viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo specifika, lyginant su privačiu sektoriumi? \*

*Prašome įvardinti*

.....

.....

.....

13. Kokia, Jūsų manymu, inovacijų proceso valdymo savivaldybių institucijose/įstaigose (ypač savivaldybių administracijose) specifika, lyginant su centrinio lygmens institucijose/įstaigose? \*

*Prašome įvardinti*

.....

.....

.....

14. Kaip vertinate savivaldybių institucijų/įstaigų (ypač savivaldybių administracijų) pasirengimą inovacijų proceso valdymo ir ypač trikdžių valdymo srityje? \*

Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 0 reiškia „labai blogai“, o 5 - „labai gerai“.

1 (labai blogai)

2 (blogai)

3 (vidutiniškai)

4 (gerai)

5 (labai gerai)

15. Kokie metodai, priemonės ar veiksmai, Jūsų manymu, turėtų būti naudojami valdant inovacijų proceso trikdžius savivaldybių institucijose/įstaigose (ypač savivaldybių administracijose)? \*

*Prašome įvardinti.*

.....

.....

16. Pažymėkite 5 svarbiausius veiksnius, kurie gali mažinti vidaus trikdžius ir užtikrinti sėkmingą inovacijų proceso įgyvendinimą savivaldybių administracijose.

*Iš pateiktų variantų prašome išrinkti 5, Jūsų manymu, svarbiausius veiksnius. Jei reikia, pateikite savo variantą.*

1. Papildomo finansavimo inovacinėms veikloms užtikrinimas.
2. Lanksti organizacinė valdymo struktūra.
3. Organizacijos narių suvokimas apie inovacijų poreikį ir būtinumą.
4. Dėmesys rizikos kultūros formavimui ir rizikos valdymui.
5. Dėmesys galimų trikdžių identifikavimui ir pašalinimui.
6. Strateginis inovacijų proceso planavimas.
7. Inovacijų proceso kontroliavimas ir atsakomybės paskirstymas.
8. Strateginis inovacinės veiklos valdymas.
9. Personalo motyvavimo priemonių taikymas.
10. Personalo savarankiškumas priimant ir įgyvendinant sprendimus.
11. Nuolatinis personalo mokymasis/kvalifikacijos kėlimas.
12. Stiprus (-ūs) organizacijos lyderis (-iai).
13. Organizacijoje egzistuojantis intensyvus bendradarbiavimas.
14. Nuolatinis inovacijų proceso stebėjimas ir vertinimas.

Kita.....

17. Pažymėkite 5 svarbiausius veiksnius, kurie gali mažinti išorės trikdžius ir užtikrinti sėkmingą inovacijų proceso įgyvendinimą savivaldybių administracijose.

*Iš pateiktų variantų prašome išrinkti 5, Jūsų manymu, svarbiausius veiksnius. Jei reikia, pateikite savo variantą.*

1. Politikų įtraukimas į inovacijų proceso eigą.
2. Nereikalingų teisės normų pašalinimas.
3. Galiojančių normų aiškumas, suprantamumas.
4. Intensyvus tarpsektorinis bendradarbiavimas ir partnerystė.
5. Intensyvus bendradarbiavimas su kitų savivaldybių institucijomis/įstaigomis.
6. Platūs instituciniai ir tarpinstituciniai tinklai.
7. Gyventojų įtraukimas į inovacijų proceso eigą.
8. Privataus sektoriaus įtraukimas į inovacijų proceso eigą.
9. Naujų informacinių technologijų naudojimas.

Kita.....

18. Jūsų pastebėjimai, pasiūlymai tyrimo vykdytojams.

*Prašome įvardinti*

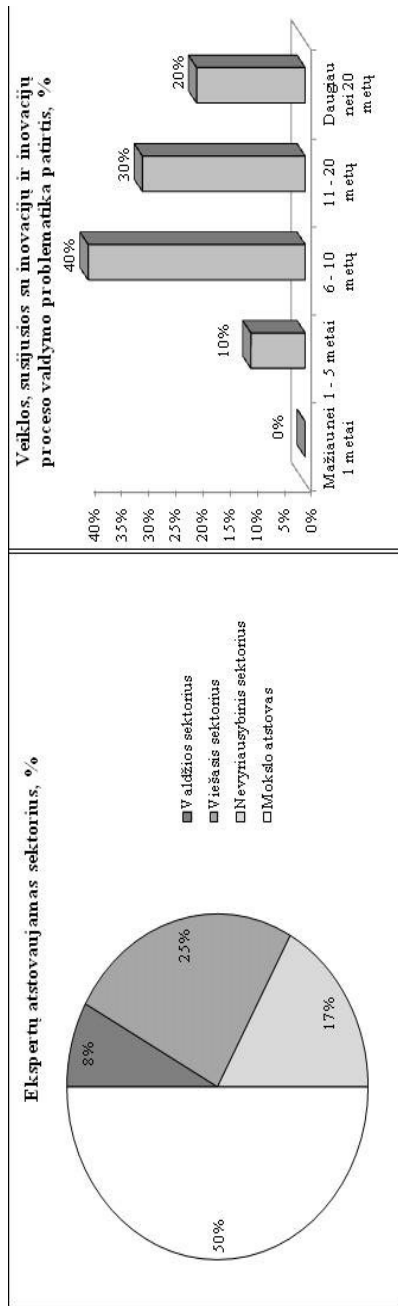
.....

.....

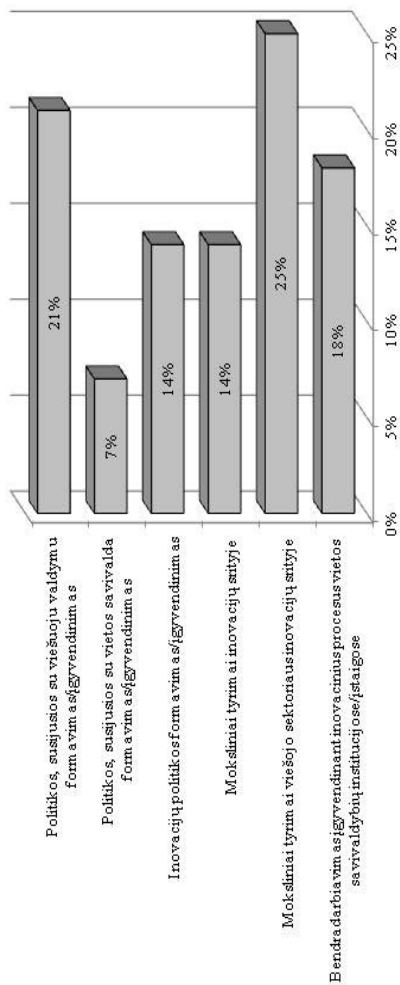
.....



## 6 priedas. Ekspertų atstovaujamas sektorius, patirties laikas ir veiklos kryptys



## Ekspertų veiklos, susijusios su inovacijų ir inovacijų proceso vadymo problematika, %



## 7 priedas. Tyrimo „Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo savivaldybių administracijose“ anketa savivaldybių administracijų valstybės tarnautojams

Gerbiamas Respondente,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo institute atliekamas mokslinis tyrimas, kurio tikslas – identifikuoti inovacijų proceso trikdžius savivaldybių administracijų veikloje ir pateikti jų valdymo tobulinimo strategines priemones.

Minėtam tikslui pasiekti reikalinga Jūsų nuomonė, todėl labai prašome atsakyti į pateiktus anketos klausimus.

Jūsų dalyvavimas šiame tyrime yra labai svarbus. Pasidalijimas Jūsų darbo patirtimi ir nuomone leis tobulinti inovacijų proceso valdymą savivaldybių administracijose.

Anketos pildymas turėtų užtrukti apie 20 - 25 minutes.

Apibendrintas tyrimo išvadas ir rekomendacijas tikimasi pristatyti suinteresuotiems asmenims centriniame ir vietos valdžios lygmenyse.

Anketa yra anoniminė, atsakymai į klausimus bus prieinami ir analizuojami tik tyrimo vykdytojų, todėl tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti tikslus ir objektyvius tyrimo rezultatus.

### ***Iš anksto dėkojame už Jūsų atsakymus ir bendradarbiavimą !***

*Pastaba! Jeigu Jūsų savivaldybėje neseniai pareigas pradėjo eiti pirmai kadencijai išrinktas meras ar administracijos direktorius ir, dėl to Jums sudėtingiau atsakyti į kai kuriuos anketos klausimus, prašome atsakinėti apie situaciją, buvusią iki 2015 m. savivaldybių tarybų rinkimų.*

-----  
Anketą sudarė tyrimo vykdytoja dokt. Vidmantė Giedraitytė. Vadovas Prof. dr. Alvydas Raipa. Pasiteiravimui el.paštas vidmante.giedraityte@gmail.com  
-----

1. Jūsų manymu, viešojo sektoriaus inovacija tai (*prašome pažymėti VIENĄ, Jūsų manymu, TIKSLIAUSIĄ viešojo sektoriaus inovacijos sąvoką arba langelyje „Kita“ įrašyti savo atsakymo variantą*)

- 1...bet koks pasikeitimas.
- 2...nedidelis esamos būklės pagerinimas.
- 3...esminis (radikalus) esamos būklės pagerinimas.
- 4...pirmą kartą organizacijoje įdiegta ir praktiškai pritaikyta idėja.
- 5...naujų idėjų sukūrimo ir pavertimo viešąja verte procesas.
- 6...naujų ar žymiai pagerintų veiklų, produktų ar paslaugų įtvirtinimas.

Kita.....

2. Mums svarbu sužinoti, kokių pagrindinių tikslų yra siekiama savivaldybėse diegiant inovacijas, todėl prašome nurodyti, jūsų manymu, svarbiausius inovacijų tikslus (*prašome pažymėti 5, Jūsų manymu, SVARBIAUSIUS inovacijų tikslus savivaldybėse, jei reikia, langelyje „Kita“ įrašyti savo variantą*):

1. Mažinti išlaidas.
2. Didinti veiklos efektyvumą.
3. Gerinti žmoniškųjų išteklių valdymą.
4. Teikti naujas paslaugas/produktus.
5. Reaguoti į piliečių poreikius/reikalavimus.
6. Reaguoti į politikų spaudimą.

7. Reaguoti į technologinius pokyčius.
8. Reaguoti į globalizacijos iššūkius.
9. Didinti veiklos skaidrumą ir atvirumą.
10. Skatinti bendradarbiavimą viduje/išorėje.
11. Gerinti informacijos sklaidą ir komunikavimą.

Kita.....

3. Kiek per pastaruosius 4 metus, apytiksliai Jūsų savivaldybėje užbaigta visų pradėtų inovacijų procesų (inovacinis procesas tyrime apibrėžiamas kaip veiklos procedūrų eiga, kurios metu siekiama sukurti ir įdiegti inovacijas) (*prašome pažymėti vieną atsakymo variantą*)?

1. Užbaigta 100 % visų pradėtų inovacijų procesų.
2. Užbaigta daugiau nei 50 % visų pradėtų inovacijų procesų.
3. Užbaigta mažiau nei 50 % visų pradėtų inovacijų procesų.
4. Neužbaigtas/nepradėtas nei vienas inovacinis procesas.
5. Nežinau.

4. Kiek per pastaruosius 4 metus, Jūsų savivaldybėje buvo įdiegta naujų ar žymiai pagerintų priemonių (pvz., viešųjų paslaugų/produktų, komunikavimo, proceso, organizacinių ar kt. inovacijų) (*prašome pažymėti vieną atsakymo variantą*)?

1. Nebuvo įdiegta.
2. Nuo 1 iki 5.
3. Nuo 6 iki 10.
4. Daugiau nei 10.
5. Nežinau.

5. Per pastaruosius 4 metus, Jūsų savivaldybėje įdiegtos inovacijos, buvo (*prašome pažymėti vieną labiausiai tinkantį atsakymo variantą*)...

- 1...visiškai naujos, niekur kitur netaikytos.
- 2...taikytos kitur, tačiau visiškai naujos Jūsų savivaldybėje (adaptuotos).
- 3...ir naujos, ir adaptuotos.
4. Jokių inovacijų nebuvo įdiegta.
5. Nežinau.

6. Per pastaruosius 4 metus, Jūsų savivaldybėje buvo įdiegtos naujos ar žymiai pagerintos viešosios paslaugos/produktai šiose srityse (*prašome pažymėti, VISUS, Jūsų manymu, TINKANČIUS atsakymo variantus, o jei reikia, langelyje „Kita“ įrašyti savo atsakymo variantą*):

1. Energetikos/šilumos srityje.
2. Vandens tiekimo/vandenvalo srityje.
3. Transporto srityje.
4. Socialinių reikalų srityje.
5. Sveikatos srityje.
6. Švietimo srityje.
7. Kultūros, sporto, turizmo ar paveldo srityse.
8. Aplinkosaugos srityje.
9. Urbanistikos ir/ar architektūros srityje.
10. Jaunimo reikalų srityje.
11. Nebuvo įdiegta jokiaje srityje.

Kita.....

7. Per pastaruosius 4 metus, Jūsų savivaldybėje buvo įdiegtos naujos ar žymiai pagerintos komunikavimo (t.y. informacijos teikimo / keitimosi) priemonės šiose srityse (*prašome pažymėti, VISUS, Jūsų manymu, TINKANČIUS atsakymo variantus, o jei reikia, langelyje „Kita“ įrašyti savo atsakymo variantą*):

1. Paslaugų gavėjų supažindinimo su naujomis paslaugomis sritis.
2. Institucijos/įstaigos įvaizdžio ar reputacijos formavimo sritis.
3. Komunikavimo organizacijos viduje sritis.
4. Komunikavimo su gyventojais sritis.
5. Komunikavimo su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis sritis.
6. Komunikavimo su privačiu sektoriumi sritis.
7. Komunikavimo su nevyriausybinio sektoriumi sritis.
8. Nebuvo įdiegta jokiaje srityje.

Kita.....

8. Per pastaruosius 4 metus, Jūsų savivaldybėje buvo įdiegtos naujos ar žymiai pagerintos proceso ar organizacinės priemonės šiose srityse (*prašome pažymėti, VISUS, Jūsų manymu, TINKANČIUS atsakymo variantus, o jei reikia, langelyje „Kita“ įrašyti savo atsakymo variantą*):

1. Gyventojų aptarnavimo sritis.
2. Bendradarbiavimo su gyventojais sritis.
3. Bendradarbiavimo su kitomis viešojo, privataus ar nevyriausybinių sektoriaus organizacijomis sritis.
4. Vadybos/valdymo sistemų sritis.
5. Darbų organizavimo sritis.
6. Sprendimų priėmimo sritis.
7. Pirkimų, apskaitos sritys.
8. Techninio aptarnavimo, remonto sritys.
9. Nebuvo įdiegta jokiaje srityje.

Kita.....

9. Kurie 5 iš nurodytų vidaus trikdžių, Jūsų manymu, yra didžiausi įgyvendinant inovacijų procesus savivaldybių administracijose? (Vidaus trikdžiai tyrime suvokiami, kaip vidaus aplinkos sąlygojami veiksniai, trikdančys ar visai sustabdantys inovacijų proceso eigą) (*pažymėkite 5, Jūsų manymu, DIDŽIAUSIUS vidaus trikdžius. Jei reikia, langelyje „Kita“ įrašykite savo variantą*).

1. Finansinių išteklių trūkumas/investicijų stoka.
2. Tikslų neaiškumas ir inovacijų strategijos nebuvimas.
3. Nelanksti biurokratinė struktūra.
4. Nenoras/baimė rizikuoti.
5. Vadovybės pritarimo inovatyvioms idėjoms stoka.
6. Dažna vadovybės kaita.
7. Personalo nepritarimas/pasipriešinimas.
8. Personalo kompetencijos stoka.
9. Inovacijų projektų valdymo patirties stoka.
10. Žinių ar informacijos perdavimo problemos.

Kita.....

10. Kurie 5 iš nurodytų išorės trikdžių, Jūsų manymu, yra didžiausi įgyvendinant inovacijų procesus savivaldybių administracijose? (Išorės trikdžiai tyrime suvokiami, kaip išorės

aplinkos sąlygojami veiksniai, trikdantys ar visai sustabdantys inovacijų proceso eigą).  
 (pažymėkite 5, Jūsų manymu, DIDŽIAUSIUS išorės trikdžius. Jei reikia, langelyje „Kita“  
 įrašykite savo variantą).

1. Politikų nepritarimas, paramos trūkumas.
2. Dažna politikų nuomonių kaita/politikos nenuoseklumas.
3. Dažna politinių jėgų kaita.
4. Sunkumai derinant skirtingų socialinių grupių interesus.
5. Nelankstus teisinis reguliavimas.
6. Per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas.
7. Gyventojų ir kitų suinteresuotųjų nepritarimas/pasipriešinimas.
8. Žiniasklaidos kritika.
9. Tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka.
10. Korupcija.

Kita.....

11. Kuriam inovacijų proceso etapui, Jūsų manymu, yra būdingiausi nurodyti vidaus trikdžiai  
 (prie kiekvieno teiginio pažymėkite vieną etapą arba kitą atsakymo variantą) ?

1 - Idėjos ini- ciavimo etapas (idėjų siūly- mas)	2 - Idėjos pri- ėmimo etapas (tikslų iškėli- mas, sprendi- mų priėmimas)	3 - Idėjos įgyvendinimo etapas (išteklių formavimas, veiklų įgyven- dinimas)	4 - Vienodai būdinga vi- siems etapams	5 - Nebūdinga nei vienam etapui
--	--	---	--	---------------------------------------

1. Finansinių išteklių trūkumas/investicijų stoka.				
2. Tikslų neaiškumas ir inovacijų strategijos nebuvimas.				
3. Nelanksti biurokratinė struktūra.				
4. Nenoras/baimė rizikuoti.				
5. Vadovybės pritarimo inovatyvioms idėjoms stoka.				
6. Dažna vadovybės kaita.				
7. Personalo nepritarimas/pasipriešinimas.				
8. Personalo kompetencijos stoka.				
9. Inovacijų projektų valdymo patirties stoka.				
10. Nesugebėjimas perduoti žinių ar informacijos.				

12. Kuriam inovacijų proceso etapui, Jūsų manymu, yra būdingiausi nurodyti išorės trikdžiai (prie kiekvieno teiginio pažymėkite vieną etapą arba kitą atsakymo variantą)?

1 - Idėjos ini- 2 - Idėjos pri- 3 - Idėjos 4 - Vienodai 5 - Nebūdinga  
 ciavimo etapas ėmimo etapas įgyvendinimo būdinga vi- nei vienam  
 (idėjų siūly- (tikslų iškėli- etapas (išteklių siems etapams etapui  
 mas) mas, sprendi- formavimas, veiklų įgyven-  
 mų priėmimas) dinimas)

1. Politikų nepritarimas, paramos trūkumas.					
2. Dažna politikų nuomonių kaita/politikos nenuoseklumas.					
3. Dažna politinių jėgų kaita.					
4. Sunkumai derinant skirtingų socialinių grupių interesus.					
5. Nelankstus teisinis reguliavimas.					
6. Per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas.					
7. Gyventojų ir kitų suinteresuotųjų nepritarimas/pasipriešinimas.					
8. Žiniasklaidos kritika.					
9. Tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka.					
10. Korupcija.					

13. Pažymėkite 5 svarbiausius veiksnius, kurie gali mažinti vidaus trikdžius ir užtikrinti sėkmingą inovacijų proceso įgyvendinimą savivaldybių administracijose (prašome pažymėti 5, Jūsų manymu, SVARBIAUSIUS veiksnius. Jei reikia, langelyje „Kita“ įrašykite savo variantą).

1. Papildomo finansavimo inovacinėms veikloms užtikrinimas.
2. Lanksti organizacinė valdymo struktūra.
3. Organizacijos narių suvokimas apie inovacijų poreikį ir būtinumą.
4. Dėmesys rizikos kultūros formavimui ir rizikos valdymui.
5. Dėmesys galimų trikdžių identifikavimui ir pašalinimui.
6. Strateginis inovacijų proceso planavimas.
7. Inovacijų proceso kontroliavimas ir atsakomybės paskirstymas.
8. Strateginis inovacinės veiklos valdymas.
9. Personalo motyvavimo priemonių taikymas.

10. Personalo savarankiškumas priimant ir įgyvendinant sprendimus.
11. Nuolatinis personalo mokymasis/kvalifikacijos kėlimas.
12. Stiprus (-ūs) organizacijos lyderis (-iai).
13. Organizacijoje egzistuojantis intensyvus bendradarbiavimas.
14. Nuolatinis inovacijų proceso stebėjimas ir vertinimas.

Kita.....

14. Pažymėkite 5 svarbiausius veiksmus, kurie gali mažinti išorės trikdžius ir užtikrinti sėkmingą inovacijų proceso įgyvendinimą savivaldybių administracijose (*prašome pažymėti 5, Jūsų manymu, SVARBIAUSIUS veiksmus. Jei reikia, langelyje „Kita“ įrašykite savo variantą*).

1. Politikų įtraukimas į inovacijų proceso eigą.
2. Nereikalingų teisės normų pašalinimas.
3. Galiojančių normų aiškumas, suprantamumas.
4. Intensyvus tarpsektorinis bendradarbiavimas ir partnerystė.
5. Intensyvus bendradarbiavimas su kitų savivaldybių institucijomis/įstaigomis.
6. Platūs instituciniai ir tarpinstituciniai tinklai.
7. Gyventojų įtraukimas į inovacijų proceso eigą.
8. Privataus sektoriaus įtraukimas į inovacijų proceso eigą.
9. Naujų informacinių technologijų naudojimas.

Kita.....

15. Įvertinkite, kiek išvardinti veiksmai ir metodai yra taikomi Jūsų organizacijoje užtikrinant inovacijų proceso finansinius išteklius (*teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „niekada“, o 5 reiškia „visada“*).

	1 Niekada	2 Retai	3 Kartais	4 Dažnai	5 Visada	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Inovacijų procesai finansuojami iš biudžeto lėšų.						
2. Inovacijų procesai finansuojami iš Europos Sąjungos ar kitų tarptautinių finansinės paramos lėšų.						
3. Inovacijų procesai finansuojami iš centrinių ar vietos inovacijų fondų lėšų.						
4. Inovacijų procesai finansuojami iš bendradarbiavimo su privačiu sektoriumi gautų lėšų.						

16. Įvertinkite, kiek išvardinti veiksmai ir metodai, susiję su inovacijų strategija, yra taikomi Jūsų organizacijoje (*teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „niekada“, o 5 reiškia „visada“*).

	1 Niekada	2 Retai	3 Kartais	4 Dažnai	5 Visada	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Organizacijoje yra rengiamos inovacijų strategijos.						
2. Organizacijos darbuotojai supažindinami su konkrečios inovacijos rūšimi ir samprata.						
3. Visi darbuotojai supažindinami su inovacijų tikslais ir uždaviniais.						
4. Visi darbuotojai supažindinami su ketinamų diegti ar diegiamų inovacijų nauda.						
5. Formuojant inovacijų strategiją, analizuojama kitų valstybių, sektorių ar organizacijų geroji patirtis.						

17. Įvertinkite, kiek išvardinti veiksmai ir metodai, susiję su rizikos valdymu, yra taikomi Jūsų organizacijoje (*teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „niekada“, o 5 reiškia „visada“*).

	1 Niekada	2 Retai	3 Kartais	4 Dažnai	5 Visada	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Rengiant inovacijų projektus yra nustatoma konkreti inovacijos rūšis.						
2. Rengiant inovacijų projektus nustatoma kokius subjektus paveiks inovacija (pvz., organizaciją, konkrečius individus, visuomenę).						
3. Rengiant inovacijų projektus surenkama informacija apie inovacijos riziką, potencialą, naudą ir rezultatus.						
4. Rengiant inovacijų projektus yra identifikuojami galimi trikdžiai ir numatomos jų valdymo priemonės.						
5. Rengiant inovacijų projektus nustatomas bendradarbiavimo planas.						
6. Rengiant inovacijų projektus konkrečiai nustatoma kiekvieno asmens atsakomybė.						
7. Rengiant/įgyvendinant inovacijų projektus naudojamas mokslinių tyrimų potencialas.						
8. Inovacijos išbandomos bandomaisiais projektais, eksperimentais ir pan.						



18. Įvertinkite, kiek išvardinti veiksmai ir metodai, susiję su veiklos valdymu, yra taikomi Jūsų organizacijoje (*teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „niekada“, o 5 reiškia „visada“*).

	1 Niekada	2 Retai	3 Kartais	4 Dažnai	5 Visada	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Inovacijų proceso įgyvendinimo pradžioje nustatomi aiškūs veiklos tikslai ir uždaviniai.						
2. Teikiamos ataskaitos ir vertinamos konkrečios inovacijų proceso veiklos.						
3. Kaupiami inovacijų proceso veiklų stebėsenos duomenys.						
4. Inovacijų proceso veiklų duomenys naudojami įvertinant rezultatus, tobulinant veiklas ir mokantis.						

19. Įvertinkite, kiek išvardinti veiksmai ir metodai yra būdingi Jūsų organizacijoje įgyvendinant inovacijų procesus (organizacinė valdymo struktūra ir tipas), (*teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „niekada“, o 5 reiškia „visada“*).

	1 Niekada	2 Retai	3 Kartais	4 Dažnai	5 Visada	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Organizacinė valdymo struktūra keičiama atsižvelgus į vykdomų inovacijų veiklų pobūdį ir eigą.						
2. Valdant inovacijų procesus, remiamasi griežtomis taisyklėmis ir kontrole.						
3. Inovacijų proceso valdymas yra orientuojamas į siekiamus tikslus ir rezultatus.						
4. Darbo ir veiklos terminai, įgyvendinant inovacijų procesus, yra koreguojami atsižvelgus į aplinkybes.						
5. Asmenims, dalyvaujantiems inovacijų proceso eigoje, sumažinamos įprastos darbinės veiklos apimtys.						

20. Kas Jūsų organizacijoje yra atsakingas (-gi) už inovacijų diegimą ir inovacijų proceso įgyvendinimą (*prašome pažymėti vieną atsakymo variantą, o jei tokio nėra, langelyje „Kita“ įrašyti savo atsakymo variantą*) ?

1. Įstaigos vadovas.
2. Nuolatinai paskirtas ir už inovacinę veiklą atsakingas tarnautojas/darbuotojas (-jai).
3. Specialiai įsteigtas nuolatinis struktūrinis darinys (departamentas/skyrius).
4. Konkrečiai inovacijai diegti laikinai paskirtas tarnautojas/darbuotojas (-jai).
4. Konkrečiai inovacijai diegti laikinai sukurta darbo grupė.
5. Nėra konkretaus atsakingo asmens/struktūros.
6. Nežinau.

Kita.....

21. Įvertinkite, kiek išvardinti veiksmai ir metodai yra taikomi Jūsų organizacijoje kuriant nematerialiuosius išteklius (*teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „niekada“, o 5 reiškia „visada“*).

	1 Niekada	2 Retai	3 Kartais	4 Dažnai	5 Visada	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Organizacijoje yra sudaromi individualūs kvalifikacijos tobulinimo planai.						
2. Organizacijoje yra sudaromi kolektyviniai kvalifikacijos tobulinimo planai.						
3. Organizacijoje yra sudaroma galimybė kelti Jūsų profesinę kvalifikaciją.						
4. Organizacijoje yra sudaroma galimybė tobulinti Jūsų psichologinius įgūdžius (pasitikėjimą savimi, toleranciją pokyčiams ir pan.).						
5. Organizacijoje yra sudaroma galimybė tobulinti Jūsų tarpasmeninius įgūdžius (darbo grupėse, konfliktų valdymo, derybų ir pan.).						
6. Organizacijoje yra sudaroma galimybė tobulinti Jūsų techninius įgūdžius (strategijų rengimo, rizikos valdymo, technologijų naudojimo ir pan.).						
7. Organizacijoje taikomos bendradarbių kuravimo programos (pvz., jaunesni dirbti su technologijomis moko vyresnius, o vyresni - dalinasi savo patirtimi ir pan.).						

22. Įvertinkite, kiek išvardinti veiksmai ir metodai yra taikomi Jūsų organizacijoje vertinant inovacijų procesus (*teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „niekada“, o 5 reiškia „visada“*).

	1 Niekada	2 Retai	3 Kartais	4 Dažnai	5 Visada	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Yra nustatomi konkretūs inovacijų proceso vertinimo kriterijai ir priemonės.						
2. Vertinimas atliekamas įvairiose inovacijų proceso stadijose.						
3. Atlikus vertinimą, analizuojamos klaidos ir siekiama iš jų mokytis.						
4. Įgyvendinus inovacijų procesus, siekiama gauti grįžtamąjį ryšį.						

23. Įvertinkite, kiek išvardinti veiksniai, susiję su teisine inovacijų proceso aplinka, yra būdingi Jūsų organizacijoje (*teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „niekada“, o 5 reiškia „visada“*).

	1 Niekada	2 Retai	3 Kartais	4 Dažnai	5 Visada	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Organizacijos veiklą reglamentuoja nereikalingos, perteklinės teisės normos.						
2. Įgyvendinant inovacijų procesus, sunku laviruoti užtikrinant atskirus teisės principus (pvz., lygybės, socialinio kompromiso ir pan.).						
3. Europos Sąjungos nustatytas teisinis reguliavimas trikdo inovacijų proceso įgyvendinimą.						
4. Centrinės valdžios nustatytas teisinis reguliavimas trikdo inovacijų proceso įgyvendinimą.						
5. Vietos valdžios nustatytas teisinis reguliavimas trikdo inovacijų proceso įgyvendinimą.						
6. Organizacijos vidaus tvarkos taisyklės trikdo inovacijų proceso įgyvendinimą.						
7. Neformalios organizacijos taisyklės trikdo inovacijų proceso įgyvendinimą.						

24. Įvertinkite, kiek Jūsų organizacija, įgyvendindama inovacijų procesus, bendradarbiauja su (*teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „niekada“, o 5 reiškia „visada“*)...

	1 Niekada	2 Retai	3 Kartais	4 Dažnai	5 Visada	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. ...centrinės valdžios institucijomis ir įstaigomis.						
2. ...kitų savivaldybių institucijomis ar įstaigomis.						
3. ...kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis (teritorinėmis, šakinėmis).						
4. ...nevyriausybinių sektoriaus organizacijomis.						
5. ...privataus sektoriaus organizacijomis.						
6. ...mokslo įstaigomis.						
7. ...gyventojais.						
8. ...užsienio šalių organizacijomis (viešo, privataus, nevyriausybinių sektoriaus ir t.t.).						

25. Įvertinkite, kiek išvardinti veiksmai ir metodai, susiję su gyventojų įtraukimu į inovacijų procesus, yra taikomi Jūsų organizacijoje (*teiginius skaitykite po vieną ir įvertinkite 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „niekada“, o 5 reiškia „visada“*).

	1 Niekada	2 Retai	3 Kartais	4 Dažnai	5 Visada	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Gyventojams yra sudaromos galimybės siūlyti inovatyvias idėjas.						
2. Inovatyvios gyventojų idėjos yra svarstomos, analizuojamos.						
3. Gyventojų inovatyvios idėjos yra įgyvendinamos ir tampa inovacijomis.						
4. Savivaldybės gyventojai aktyviai inicijuoja naujas idėjas.						
5. Gyventojai kritikuoja, nepritaria naujoms idėjoms ir inovacijų proceso įgyvendinimui.						
6. Organizacija naudoja gyventojų įtraukimo į inovacijų procesus būdus (kūrybinės dirbtuvės, pasiūlymai internetu, apklausa ir pan.).						

26. Koks Jūsų požiūris apie Jūsų organizacijos klimatą ir inovacijų kultūrinę aplinką (*prašome pasakyti ar Jūs nesutinkate ar sutinkate su kiekvienu iš šių teiginių. 5 balų skalėje, 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 reiškia „visiškai sutinku“*)?

	(1) Visiškai nesutinku	(2) Nesu- tinku	(3) Nei sutinku, nei nesu- tinku	(4) Sutin- ku	(5) Visiškai sutinku	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Organizacijoje vyrauja nuomonė, kad geriau nieko nekeisti, nei daryti pokyčius ir būti kritikuojamiems.						
2. Organizacijoje vyrauja suvokimas, kad pagrindinis siekis turi būti viešosios vertės kūrimas.						
3. Organizacijos aplinka palanki naujoms idėjoms ir pokyčiams.						
4. Organizacijoje egzistuoja bendrai suformuluota ir visiems darbuotojams žinoma inovacijų samprata.						
5. Inovacijų procesai yra visų organizacijos narių reikalas.						
6. Organizacijoje suvokiama, kad įgyvendinant inovacijų procesus, klaidos yra neišvengiamos.						
7. Nesėkmės ir klaidos organizacijoje yra suvokiamos kaip mokymosi dalis.						

27. Koks Jūsų požiūris apie kūrybišką inovacijų aplinką Jūsų organizacijoje (prašome pasakyti ar Jūs nesutinkate ar sutinkate su kiekvienu iš šių teiginių. 5 balų skalėje, 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 reiškia „visiškai sutinku“)?

	(1) Visiškai nesutinku	(2) Nesu- tinku	(3) Nei sutinku, nei nesu- tinku	(4) Sutin- ku	(5) Visiškai sutinku	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Organizacijoje skatinamas iniciatyvumas.						
2. Organizacijos veikloje svarbią vietą užima kūrybiškumas.						
3. Visam personalui yra sudarytos sąlygos siūlyti savo idėjas.						
4. Organizacijos personalas pasižymi įvairiapusiškumu (skirtingi gebėjimai, patirtis ir pan.).						
5. Organizacijoje įprastas komandinis darbas.						
6. Mokymas organizacijoje yra suvokiamas kaip inovatyvumo pagrindas.						

28. Koks Jūsų požiūris apie personalo motyvavimą ir įgalinimą Jūsų organizacijoje (prašome pasakyti ar Jūs nesutinkate ar sutinkate su kiekvienu iš šių teiginių. 5 balų skalėje, 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 reiškia „visiškai sutinku“)?

	(1) Visiškai nesutinku	(2) Nesu- tinku	(3) Nei su- tinku, nei nesutinku	(4) Su- tinku	(5) Visiškai sutinku	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Jūs visada pritariate organizacijos inovaciniams planams.						
2. Jūs pritariate organizacijos inovaciniams planams, tik tuomet, kai jie nepaliečia Jūsų asmeniškai.						
3. Organizacijos inovacijų planai Jums nepriimtini.						
4. Jūs priešinatės organizacijos inovaciniams planams.						
5. Jūs aktyviai dalyvaujate siūlant inovatyvias idėjas.						
6. Už iniciatyvumą, naujas idėjas personalas organizacijoje yra skatinamas nematerialiais būdais (pagyrimai, vadovybės ir bendradarbių pripažinimas, viešumas ir pan.).						
7. Už iniciatyvumą, naujas idėjas personalas organizacijoje yra skatinamas materialiais būdais (premijos, priedai ir pan.).						
8. Vadovybė personalui suteikia teisę inovacijų proceso eigoje savarankiškai priimti sprendimus ir juos įgyvendinti.						

29. Koks Jūsų požiūris apie lyderystę ir vadovavimą Jūsų organizacijoje (prašome pasakyti ar Jūs nesutinkate ar sutinkate su kiekvienu iš šių teiginių. 5 balų skalėje, 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 reiškia „visiškai sutinku“)?

	(1) Visiškai nesutinku	(2) Nesu- tinku	(3) Nei su- tinku, nei nesutinku	(4) Su- tinku	(5) Visiškai sutinku	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Savivaldybės meras yra iniciatyvi, nebijanti eksperimentuoti ir priimti atsakomybės asmenybė.						
2. Administracijos direktorius yra iniciatyvi, nebijanti eksperimentuoti ir priimti atsakomybės asmenybė.						
3. Jūsų tiesioginis vadovas yra iniciatyvi, nebijanti eksperimentuoti ir priimti atsakomybės asmenybė.						
4. Organizacijoje visiems nariams yra sudaryta galimybė realizuoti lyderystės savybes (imtis iniciatyvos, veiksmų).						
5. Savivaldybės meras pritaria ir skatina inovatyvias idėjas bei jų įgyvendinimą.						
6. Administracijos direktorius pritaria ir skatina inovatyvias idėjas bei jų įgyvendinimą.						
7. Jūsų tiesioginis vadovas pritaria ir skatina inovatyvias idėjas bei jų įgyvendinimą.						
8. Imdamiesi iniciatyvos, Jūs jaučiate tiesioginio vadovo asmeninę paramą ir pritarimą.						
9. Jūs galite kreiptis į tiesioginį vadovą jei susiduriate su problemomis darbinėje veikloje.						

30. Koks Jūsų požiūris apie politinę inovacijų proceso aplinką Jūsų organizacijoje (prašome pasakyti ar Jūs nesutinkate ar sutinkate su kiekvienu iš šių teiginių. 5 balų skalėje, 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 reiškia „visiškai sutinku“)?

	1 Niekada	2 Retai	3 Kartais	4 Dažnai	5 Visada	Nežinau/netu- riu nuomonės
1. Centrinės valdžios struktūros palaiko ir remia inovatyvias savivaldybės idėjas.						
2. Savivaldybės meras dažnai siūlo inovatyvias idėjas.						
3. Kiti savivaldybės tarybos nariai dažnai siūlo inovatyvias idėjas.						
4. Jūsų įstaigos inicijuojami inovacijų procesai sulaukia vietos politikų pritarimo ir paramos.						
5. Politikai aktyviausiai siūlo inovatyvias idėjas ir palaiko inovacijų procesus priešrinkiminiu periodu.						

31. Koks Jūsų požiūris apie tinklus, žinių ir informacijos sklaidą Jūsų organizacijoje (prašome pasakyti ar Jūs nesutinkate ar sutinkate su kiekvienu iš šių teiginių. 5 balų skalėje, 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 reiškia „visiškai sutinku“)?

	(1) Visiškai nesutinku	(2) Nesu- tinku	(3) Nei su- tinku, nei nesutinku	(4) Su- tinku	(5) Visiškai sutinku	Nežinau/ neturiu nuomonės
1. Organizacijoje aktyviai naudojami formalūs (sąmoningai sukurti) tinklai.						
2. Organizacijoje aktyviai naudojami neformalūs (savaimė susiformavę) tinklai.						
3. Organizacija turi prieigą prie reikalingų išteklių (žinių, informacijos ir pan.).						
4. Organizacijoje žinios ir informacija dažniausiai sklinda žodinio komunikavimo keliu.						
5. Organizacijoje žinios ir informacija dažniausiai sklinda informacinių technologijų pagalba.						
6. Personalas visada žino į ką gali kreiptis dėl informacijos, patarimų, pagalbos ir pan.						

32. Kaip bendrai vertinate Jūsų įstaigos pasirengimą inovacijų proceso valdymo ir ypač trikdžių valdymo srityje (įvertinkite 5 balų skalėje, kur 0 reiškia „labai blogai“, o 5 - „labai gerai“)?

1. 1 (labai blogai)
2. 2 (blogai)
3. 3 (vidutiniškai)
4. 4 (gerai)
5. 5 (labai gerai)

33. Jūsų lytis:

1. Moteris.
2. Vyras.

34. Jūsų amžius:

1. iki 20 metų.
2. 21-30 metų.
3. 31-40 metų.
4. 41-50 metų.
5. 51-60 metų.
6. 61 metai ir daugiau.

35. Jūsų išsilavinimas (prašome pažymėti vieną Jūsų turimą aukščiausią išsilavinimą):

1. Vidurinis.
2. Profesinis.
3. Spec. vidurinis/aukštesnysis.
4. Aukštasis neuniversitetinis.
5. Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis).
6. Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis).
7. Mokslų daktaro laipsnis.

36. Jūsų turimo aukščiausio išsilavinimo mokslo kryptis (*prašome pažymėti vieną atsakymo variantą, o jei tokio nėra, langelyje „Kita“ įrašyti savo atsakymo variantą*):

1. Teisė.
2. Vadyba/administravimas.
3. Politikos mokslai.
4. Ekonomika.

Kita.....

37. Jūsų statusas (*prašome pažymėti vieną atsakymo variantą*):

1. Įstaigos vadovas.
2. Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojas.
3. Karjeros/pakaitinis valstybės tarnautojas.
4. Dirbantis pagal darbo sutartį.

38. Jūsų užimamos pareigos (*prašome pažymėti vieną atsakymo variantą*):

1. Įstaigos vadovas/vadovo pavaduotojas.
2. Įstaigos struktūrinio darinio (departamento/skyriaus/tarnybos) vadovas.
3. Įstaigos struktūrinio teritorinio darinio (seniūnijos) vadovas.
4. Darbo grupės vadovas.
5. Kitas tarnautojas/darbuotojas.

39. Jūsų darbo stažas dabartinėse pareigose (*prašome pažymėti vieną atsakymo variantą*):

1. Mažiau nei 1 metai.
2. 1 - 5 metai.
3. 6 - 10 metų.
4. 11 - 20 metų.
5. Daugiau nei 20 metų.

40. Gyventojų skaičius savivaldybėje, kurios administracijoje Jūs dirbate (*prašome pažymėti vieną atsakymo variantą*):

1. Mažiau nei 25 000 gyventojų.
2. Nuo 25 000 iki 49 999 gyventojų.
3. Nuo 50 000 iki 99 999 gyventojų.
4. 100 000 gyventojų ir daugiau.

41. Prašome pažymėti, kiek laiko Jūsų savivaldybėje dirba dabartinis meras ir administracijos direktorius (*prašome pažymėti po vieną atsakymo variantą*).

	1. Pirmą kadencija	2. Antra kadencija	3. Trečia ir daugiau kadencijų	4. Nežinau/negaliu atsakyti
Meras				
Administracijos direktorius				

Jūsų klausimai, pastebėjimai, patarimai susiję su inovacijų proceso trikdžių valdymu savivaldybių administracijose. *Neprivaloma*

.....  
.....

**Dėkojame už bendradarbiavimą ir pasidalijimą savo patirtimi !**

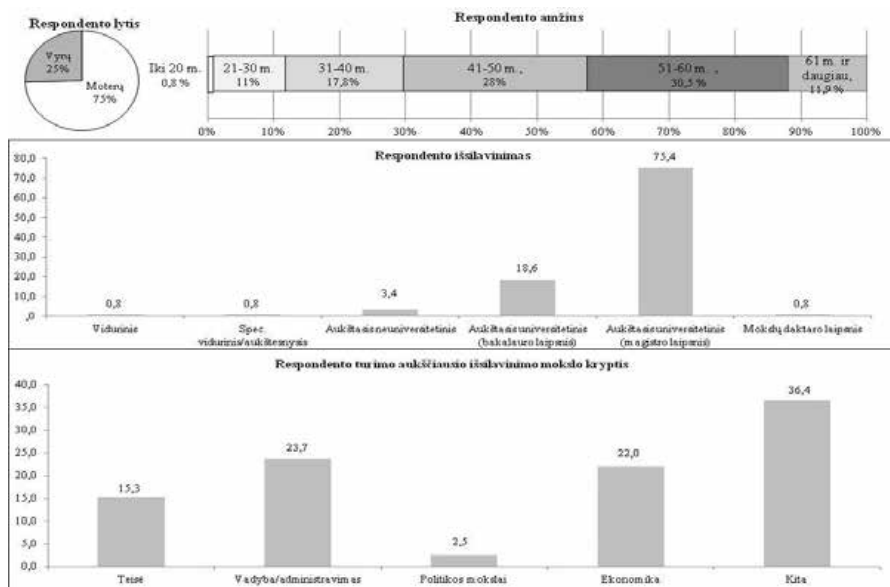
Jūsų galimos pastabos anketos sudarytojams. *Neprivaloma*

.....  
.....

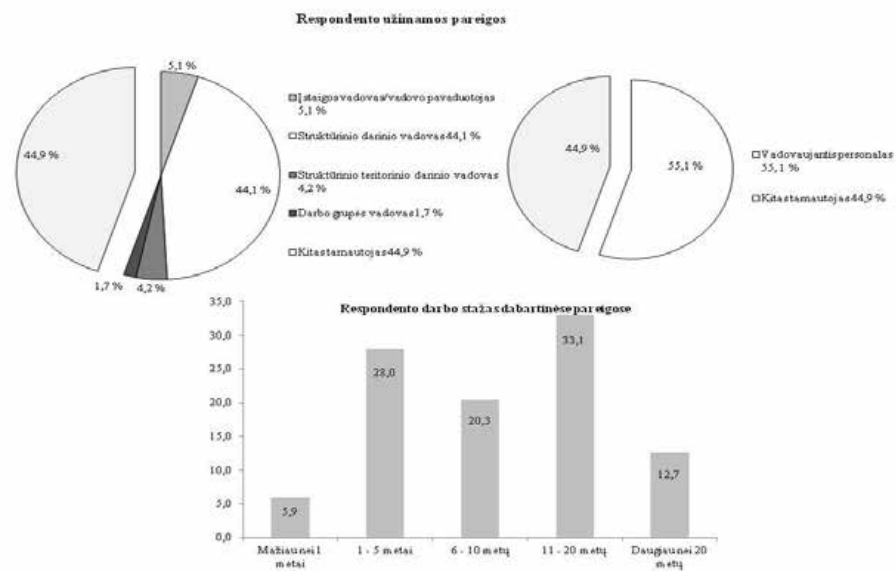


## 8 priedas. Valstybės tarnautojų apklausos respondentų socialinis portretas

Respondento lytis, amžius, išsilavinimas ir išsilavinimo mokslo kryptis, %

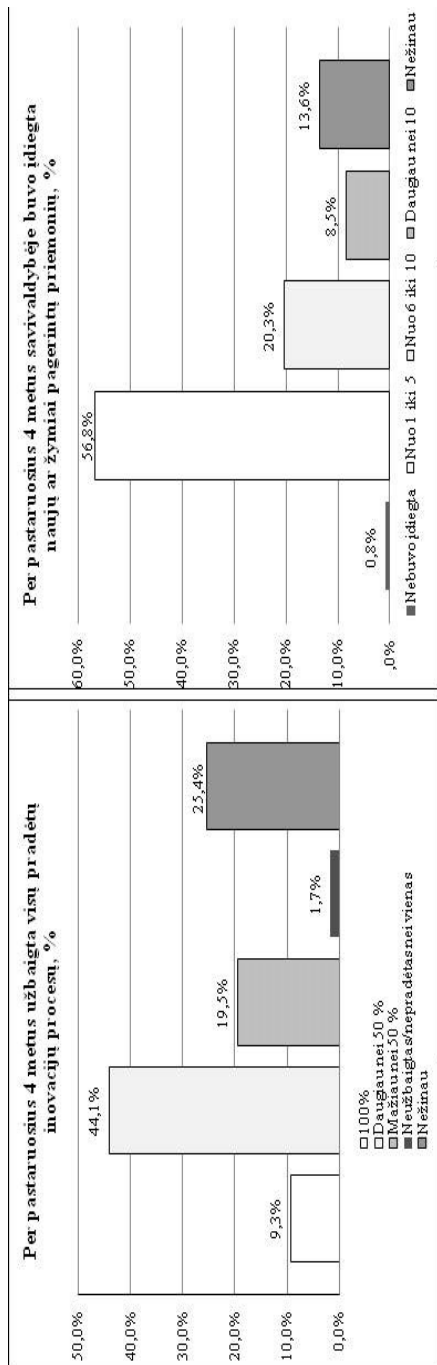


Respondento pareigos ir darbo stažas, %

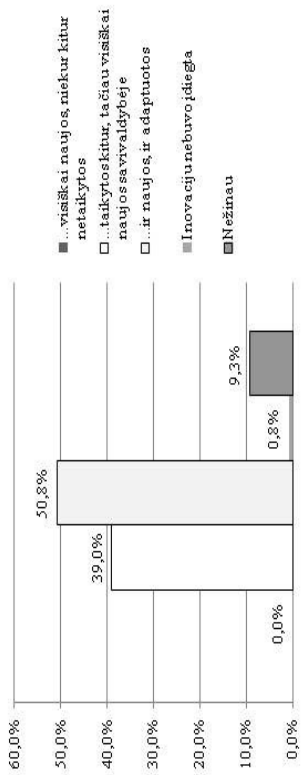


## 9 priedas. Inovacijų proceso įgyvendinimo tendencijos savivaldybėse

Per 4 metus savivaldybėje užbaigti inovacijų procesai, įdiegtos naujos ar žymiai pagerintos priemonės bei inovacijų naujumas, %



Per pastaruosius 4 metus savivaldybėje įdiegtos inovacijos, buvo..., %



## 10 priedas. Didžiausių inovacijų proceso trikdžių savivaldybių administracijose koreliacijos su svarbiausiomis trikdžių valdymo priemonėmis duomenys

Klasavimo ir jo teigiamo numeris	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	13.9	13.10	13.11	13.12	13.13	13.14	14.1	14.2	14.3	14.4	14.5	14.6	14.7	14.8	14.9
9.1. Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.420**	.097	-.026	.099	.011	.011	-.081	-.016	-.002	-.115	-.197**	-.179	.080	-.070	-.025	0.000	.023	.084	-.108	-.052	-.014	.083	.070
	.000	.294	.781	.285	.903	.909	.382	.865	.981	.212	.033	.052	.389	.447	.787	1.000	.807	.361	.242	.576	.878	.568	.447
9.2. Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-.009	-.082	.166	.094	.014	.115	.120	-.054	.005	-.068	-.018	-.029	-.018	-.022	.059	0.000	.022	-.027	.114	-.026	.137	-.018	.109
	.926	.373	.073	.308	.883	.215	.196	.559	.954	.465	.845	.750	.846	.816	.524	1.000	.816	.768	.216	.782	.138	.850	.239
9.3. Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.048	.009	-.061	.015	.067	-.010	.022	.008	-.110	.068	-.051	-.005	.103	.134	.091	.137	.016	-.041	-.009	.099	-.033	.089	-.031
	.605	.920	.513	.873	.471	.913	.816	.927	.236	.465	.583	.954	.266	.148	.327	1.40	.864	.656	.918	.283	.718	.337	.741
9.4. Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-.194*	.031	.041	.120	.023	.090	-.160	-.068	-.032	.099	-.001	.218*	.002	.056	-.056	.105	.002	-.101	.066	-.106	.165	.122	.048
	.036	.736	.654	.192	.803	.328	.084	.461	.729	.285	.995	.019	.981	.694	.694	.255	.983	.276	.473	.253	.075	.186	.605
9.5. Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-.151	-.152	.068	-.143	-.005	.316*	-.008	.099	-.008	-.026	-.077	.190*	-.053	-.123	.123	-.078	-.132	-.011	.012	.109	.107	.013	-.061
	.103	.099	.464	.121	.953	.001	.935	.283	.931	.777	.403	.040	.564	.182	.182	.400	.153	.909	.895	.239	.248	.887	.507
9.6. Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-.203*	-.070	.037	-.159	.173	-.002	-.068	.097	.086	.129	-.166	.224*	.108	.083	.145	-.045	-.003	.007	.056	-.013	.067	-.006	.108
	.028	.451	.690	.086	.062	.987	.461	.294	.354	.162	.072	.016	.241	.568	.117	.625	.971	.940	.547	.886	.466	.952	.242
9.7. Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-.144	.042	.202*	-.045	-.135	.174	-.142	-.088	.083	-.041	.012	.121	.050	-.044	.044	-.037	.085	-.092	.067	.054	-.098	.035	.028
	.119	.649	.029	.630	.144	.060	.124	.342	.371	.638	.901	.192	.585	.631	.631	.686	.356	.321	.469	.559	.288	.704	.765
9.8. Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.006	-.102	.039	-.116	-.110	.238**	-.092	-.005	-.024	-.048	.165	.013	-.106	.134	-.013	0.000	-.094	-.019	.074	.108	.084	-.031	.049
	.944	.269	.673	.211	.234	.010	.318	.957	.794	.604	.074	.885	.251	.148	.888	1.000	.312	.834	.422	.245	.364	.735	.598
9.9. Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.039	-.036	.070	-.027	0.000	.087	-.070	.136	-.035	.042	.086	-.104	.084	-.093	.130	.017	-.019	.034	-.139	-.018	-.171	.106	.234*
	.674	.695	.452	.770	1.000	.349	.448	.143	.709	.649	.355	.263	.362	.316	.160	.855	.841	.713	.133	.843	.064	.251	.012
9.10. Correlation Coefficient	.081	.029	-.014	-.051	.118	-.040	.152	-.096	-.047	-.137	.145	-.047	-.005	.106	-.106	.093	.015	.001	-.101	.041	.106	.215*	.038

10.1.	Correlation Coefficient	.382	.754	.884	.583	.204	.664	.101	.301	.613	.140	.117	.613	.953	.250	.250	.316	.867	.995	.277	.657	.250	.020	.679
	Sig. (2-tailed)	.038	.094	.136	.075	.205*	.186*	.071	.107	.026	.071	.105	.096	.016	.033	.042	.120	.005	.012	.039	.037	.013	.077	.234*
10.2.	Correlation Coefficient	.681	.308	.141	.414	.026	.045	.440	.245	.779	.441	.256	.301	.864	.724	.648	.195	.959	.900	.671	.692	.884	.405	.011
	Sig. (2-tailed)	.059	.132	.271**	.093	.999	.149	.026	.030	.075	.035	.047	.145	.067	.152	.152	.017	.115	.003	.077	.078	.005	.010	.020
10.3.	Correlation Coefficient	.525	.153	.003	.313	.286	.107	.777	.747	.414	.705	.613	.118	.468	.100	.100	.854	.214	.975	.404	.400	.955	.912	.830
	Sig. (2-tailed)	.106	.014	.068	.081	.040	.117	.088	.203*	.087	.264**	.195**	.111	.053	.038	.004	.039	.081	.050	.132	.101	.051	.013	.017
10.4.	Correlation Coefficient	.251	.879	.464	.380	.663	.205	.341	.028	.345	.004	.035	.231	.564	.679	.963	.674	.382	.591	.154	.275	.583	.887	.857
	Sig. (2-tailed)	.020	.049	.027	.069	.101	.080	.026	.106	.006	.049	.056	.132	.025	.071	.034	.085	.078	.071	.077	.068	.235*	.116	.020
10.5.	Correlation Coefficient	.830	.595	.769	.453	.276	.389	.777	.253	.944	.594	.545	.154	.787	.444	.716	.359	.401	.443	.404	.459	.011	.208	.830
	Sig. (2-tailed)	.090	.070	.053	.083	.035	.032	.129	.022	.163	.095	.187*	.012	.050	.006	.081	.103	.081	.004	.088	.173	.111	.029	.067
10.6.	Correlation Coefficient	.330	.451	.566	.371	.706	.729	.162	.814	.078	.303	.044	.898	.590	.945	.378	.266	.378	.965	.340	.061	.232	.758	.466
	Sig. (2-tailed)	.028	.022	.033	.003	.152	.017	.066	.038	.068	.145	.057	.036	.211**	.038	.074	.170	.075	.146	.072	.218*	.134	.028	.068
10.7.	Correlation Coefficient	.758	.810	.720	.976	.099	.853	.478	.678	.461	.118	.537	.699	.023	.682	.424	.066	.417	.113	.439	.019	.148	.764	.465
	Sig. (2-tailed)	.117	.143	.011	.101	.128	.061	.017	.091	.039	.085	.059	.110	.062	.002	.192*	.017	.074	.017	.166	.084	.172	.082	.002
10.8.	Correlation Coefficient	.205	.121	.902	.276	.165	.511	.854	.326	.670	.357	.524	.235	.503	.981	.038	.851	.426	.853	.072	.361	.063	.374	.983
	Sig. (2-tailed)	.053	.056	.063	.063	.019	.134	.128	.031	.042	.014	.054	.083	.126	.000	.044	.101	.089	.148	.102	.154	.018	.143	.099
10.9.	Correlation Coefficient	.569	.542	.495	.497	.835	.148	.166	.737	.651	.876	.558	.370	.174	.997	.636	.275	.337	.110	.268	.096	.846	.122	.285
	Sig. (2-tailed)	.031	.064	.009	.149	.147	.045	.084	.008	.203*	.187**	.018	.134	.188**	.022	.053	0.000	.208**	.199*	.009	.011	.033	.124	.244**
10.10.	Correlation Coefficient	.741	.490	.918	.108	.112	.627	.362	.927	.028	.043	.845	.148	.042	.816	.565	1.000	.024	.032	.918	.903	.718	.178	.008
	Sig. (2-tailed)	.110	.045	.063	.139	.046	.171	.053	.019	.076	.083	.004	.025	.139	.068	.095	.099	.068	.034	.039	.001	.089	.088	.110
	Sig. (2-tailed)	.235	.627	.497	.132	.616	.065	.567	.837	.411	.368	.963	.789	.134	.462	.306	.284	.462	.716	.675	.992	.335	.343	.235

## 11 priedas. Savivaldybių administracijų pasirengimo valdyti inovacijų proceso trikdžius vertinimo duomenys

		3. Kiek per pastaruosius 4 metus, apytiksliai Jūsų savivaldybėje užbaigta visų pradėtų inovacijų procesų (inovacijų procesas tyrime apibrėžiamas kaip veiklos procedūrų eiga, kurios metu siekiama sukurti ir įdiegti inovacijas)?					Viso
		1. Užbaigta 100 % visų pradėtų inovacijų procesų.	2. Užbaigta daugiau nei 50 % visų pradėtų inovacijų procesų.	3. Užbaigta mažiau nei 50 % visų pradėtų inovacijų procesų.	4. Neužbaigtas/nepradėtas nei vienas inovacijų procesas.	5. Nežinau.	
32. Kaip bendrai vertinate Jūsų įstaigos pasirengimą inovacijų procesų valdymo ir ypač trikdžių valdymo srityje?	2 (blogai) 3 (vidutiniškai) 4 (gerai) 5 (labai gerai)	1 1 7 2	0 28 18 6	1 18 4 0	0 2 0 0	3 18 8 1	5 67 37 9
Viso		11	52	23	2	30	118

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,699 <sup>a</sup>	12	,022
Likelihood Ratio	28,846	12	,004
Linear-by-Linear Association	9,079	1	,003
N of Valid Cases	118		

H0 vertinimas nepriklauso nuo užbaigtų procesų

H1 vertinimas priklauso nuo užbaigtų procesų

a. 13 cells (65,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

### Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Phi	,448		,022	
	Cramer's V	,259		,022	
Ordinal by Ordinal	Gamma	-,444	,122	-,3492	,000
	Spearman Correlation	-,319	,090	-,3628	,000 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	-,279	,088	-,3124	,002 <sup>c</sup>
N of Valid Cases	118				

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

H0 vertinimas mažėja, didėjant užbaigtiems procesams

**III. Ivertinimas didėja, didėjant užbaigtiems procesams**

		4. Kiek per pastaruosius 4 metus, Jūsų savivaldybėje buvo įdiegta naujų ar žymiai pagerintų priemonių (pvz., viešųjų paslaugų/produktų, komunikavimo, proceso, organizacinių ar kt. inovacijų)?					Viso
		1. Nebuvo įdiegta.	2. Nuo 1 iki 5.	3. Nuo 6 iki 10.	4. Daugiau nei 10.	5. Nežinau.	
32. Kaip bendrai vertinate Jūsų įstaigos pasirengimą inovacinių procesų valdymo ir ypač trikdžių valdymo srityje?	2 (blogai) 3 (vidutiniškai) 4 (gerai) 5 (labai gerai)	0 1 0 0	3 38 22 4	1 15 6 2	0 4 3 3	1 9 6 0	5 67 37 9
Viso		1	67	24	10	16	118

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,577 <sup>a</sup>	12	,565
Likelihood Ratio	9,835	12	,630
Linear-by-Linear Association	,176	1	,675
N of Valid Cases	118		

H0 vertinimas nepriklauso nuo inovacijų skaičiaus

H2 vertinimas priklauso nuo inovacijų skaičiaus

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Vidmantė Giedraitytė

VIEŠOJO SEKTORIAUS INOVACIJŲ PROCESO  
TRIKDŽIŲ VALDYMAS LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ  
ADMINISTRACIJOSE

Daktaro disertacijos santrauka  
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2016

Mokslo daktaro disertacija rengta 2012-2016 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Aleksandro Stulginskio universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. birželio 8 d. įsakymu Nr. V-1019 suteiktą doktorantūros teisę.

*Mokslinis vadovas:*

prof. dr. Alvydas Raipa (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03 S).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Aleksandro Stulginskio universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Šiaulių universiteto vadybos mokslo krypties taryboje:

*Pirmininkas:*

prof. dr. Algirdas Astrauskas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03 S).

*Nariai:*

prof. dr. Vladimiras Gražulis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S);

prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S);

prof. dr. Teodoras Tamošiūnas (Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, socialiniai mokslai, vadyba, 03 S);

prof. dr. Inesa Vorončuka (Latvijos universitetas, Latvijos Respublika, socialiniai mokslai, ekonomika, 04 S).

Daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2016 m. gruodžio 6 d. 14 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.

Adresas: Ateities g. 20, 08303 Vilnius, Lietuva.

Daktaro disertacijos santrauka išsiųsta 2016 m. lapkričio 7 d.

Daktaro disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje (Gedimino pr. 51, Vilnius) ir Aleksandro Stulginskio universiteto (Studentų g. 11, Akademija, Kauno raj.), Klaipėdos universiteto (K. Donelaičio a. 3, Klaipėda), Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20, Vilnius), Šiaulių universiteto (Vytauto g. 84, Šiauliai), Vytauto Didžiojo universiteto (K. Donelaičio g. 52, Kaunas) bibliotekose.



## VIEŠOJO SEKTORIAUS INOVACIJŲ PROCESO TRIKDŽIŲ VALDYMAS LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE

Santrauka

**Temos aktualumas.** XXI a. globalūs procesai, lemiantys socialinius, ekonominius ir politinius pokyčius, sąlygoja iššūkius, su kuriais susiduria daugelis valstybių. Siekiant užtikrinti aukštą užimtumo lygį, našumą ir socialinę sanglaudą, Europos Sąjungoje (toliau – ES) numatyti (2020 m. Europos strategija, 2010) pažangaus, tvaraus ir integracinio ūkio kūrimo strateginiai prioritetai. Įgyvendinant ES prioritetinius tikslus, būtina reformuoti viešąjį administravimą, modernizuoti valdymo metodus, personalo gebėjimus, racionaliau sutelkti išteklius, skatinti viešojo valdymo institucijų ir visuomenės bendradarbiavimą. Siekiant šių tikslų, viešajame sektoriuje reikalingi inovatyvūs sprendimai ir sėkmingas inovacijų procesų įgyvendinimas.

Strategijos „Europa 2020“ pavyzdinėje iniciatyvoje „Inovacijų sąjunga“ (2010) išskirtas geresnio supratimo apie viešojo sektoriaus inovacijas skatinimas, sėkmingas iniciatyvų viešinimas bei pažangos lyginamųjų standartų nustatymas. Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programoje (2013), atsižvelgus į Europos Komisijos prioritetus, taip pat pabrėžta inovacijų kūrimo reikšmė, būtinumas didinti inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo efektyvumą, skatinti inovacijas viešajame sektoriuje (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013), tačiau realus išskirtų prioritetų įgyvendinimas vis dar yra problematiškas.

Europos Komisijos viešojo sektoriaus inovacijų suvestinės 2010 (Innobarometer, 2011) (toliau - Inovacijų suvestinė 2010) ir Europos viešojo sektoriaus inovacijų švieslentės 2013 (Scoreboard, 2013) (toliau - Inovacijų švieslentė 2013) duomenimis, vertinant viešojo sektoriaus inovatyvumą, Lietuva atsidūrė tarp valstybių, surinkusių žemesnius balus nei ES vidurkis. 2015 metų Pasaulinio inovacijų indekso reitinge, Lietuva užėmė trisdešimt aštuntą vietą tarp šimto keturiasdešimt vienos valstybės. Tai - vieni prasciausių skaičių ES šalių kontekste (The Global Innovation Index, 2015).

Nors Pasaulinio inovacijų indekso reitingas neišskiria inovacijų privačiame ir viešajame sektoriuje, tačiau parodo bendras šalies inovatyvumo sąlygas, inovacijų rezultatus, inovacijų efektyvumą bei leidžia pagrįstai teigti, kad viešojo sektoriaus inovacijų plėtra Lietuvoje vis dar yra nepakankama. Įgyvendinant inovacijų procesus Lietuvos viešajame sektoriuje, santykinai silpnosiomis pusėmis nurodomi inovacijų proceso trikdžiai, susiję su nepakankamais finansiniais ištekliais, nepalankia teisine aplinka, nelinkusiomis rizikuoti organizacijomis bei jų vadovais, iniciatyvų trūkumu ir kt. (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013).

Inovacijų proceso trikdžiai neleidžia pradėti ir sklandžiai vykdyti inovacijų veiklų. Jie dažnai stabdo ar užkerta kelią tolesnei inovacijų proceso eigai. Lyginant su privačiu sektoriumi, viešojo sektoriaus inovacijų procesų įgyvendinimas yra sudėtingesnis, nes šiuos procesus labiau sąlygoja politiniai sprendimai, teisinė aplinka, be to, jie tiesiogiai veikia

ir yra veikiami visuomenės, kritikuojami žiniasklaidos. Inovacijų proceso įgyvendinimą dažnai iškreipia ar net sustabdo trikdžiai, atsirandantys organizacijos vidaus, politinėje, teisinėje ar su išorės bendradarbiavimu susijusioje aplinkoje. Viešojo sektoriaus organizacijų gebėjimai identifikuoti inovacijų proceso trikdžius, parengti ir taikyti tinkamas jų valdymo strategines priemones, lemia inovacijų proceso kokybę bei efektyvumą, todėl trikdžių valdymas įvardijamas (Scoreboard, 2013) kaip viena iš esminių sėkmingo inovacijų proceso sąlygų.

Inovacijų proceso trikdžių valdymo moksliniai tyrimai bei praktinis taikymas labiau siejami su privačiu sektoriumi. Privataus sektoriaus patirtis bei žinios valdant trikdžius, dažnai tiesiogiai pritaikomos viešajame sektoriuje, neatsižvelgus į pastarojo specifiškumą. Besivystanti naujojo viešojo valdymo doktrina reikalauja gausnių teorinių bei empirinių tyrimų, išskirtinai susijusių su viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių, jų valdymo priemonių identifikavimu bei taikymu centriniame ir vietos savivaldos lygmenyje.

Savivaldybių institucijos, įgyvendindamos savivaldos teisę bendruomenės interesais (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994, 2008), yra atsakingos už gyventojams svarbiausių paslaugų teikimą, todėl, siekiant užtikrinti paslaugų kokybę ir efektyvumą, savivaldybėse būtina skatinti inovacijas bei sudaryti inovacijų procesams palankias aplinkos sąlygas.

Savivaldybių administracijoms, kaip įstaigoms, kurioms pavesta organizuoti ir kontroliuoti savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pačioms juos įgyvendinti, tenka svarbiausias uždavinys identifikuojant inovacijų proceso trikdžius, juos sąlygojančius aplinkos veiksnius, numatant ir taikant tinkamiausias trikdžių valdymo priemones. Atsižvelgus į tai, akivaizdu, jog siekiant stiprinti Lietuvos savivaldybių administracijų inovacinius gebėjimus bei didinti inovacijų skaičių savivaldybėse, mokslininkams ir praktikams būtina daugiau dėmesio skirti inovacijų proceso trikdžių valdymo problemoms.

**Temos iširtumas.** Viešojo sektoriaus inovacijų, inovacijų proceso ir trikdžių valdymo problemos mokslinėje literatūroje analizuojamos dažniau, tačiau tenka pripažinti, kad moksliniai tyrimai, susiję su privačiu sektoriumi, turi gilesnes tradicijas ir vis dar yra gausesni.

Inovacijų mokslinių tyrimų vienu iš pradininkų laikomas ekonomistas J. A. Schumpeter, kuris 1943 m. veikale „Kapitalizmas, socializmas ir demokratija“ apibrėžė inovacijos sampratą ir pabrėžė inovacijų svarbą ekonominiams pokyčiams (Schumpeter, 2003). Vėliau kiti mokslininkai (Rogers, 1962; Cooper, 1986; Von Hippel, 1988; Christensen, 1997; Hamel, 1998) praplėtė inovacijos sampratą ir nagrinėjo įvairius inovacijų proceso valdymo aspektus (Bason, 2014). XXI a. inovacijų ir inovacijų proceso moksliniai tyrimai vis dažniau susiję su inovacijų organizacinės, teisinės, bendradarbiavimo ir kitų aplinkos sąlygų sudarymu (Borgatti, Foster, 2003; Poole, Van de Ven, 2004; Hatch, Cunliffe, 2006; Isaksen, Tidd, 2006; Maital, Seshandri, 2007; Bouckaert, Halligan, 2008; Crosno, Dahlsstrom, 2008; Owen-Smith, Powell, 2008; Baregheh ir kt., 2009; Rauf, 2009; Mysen ir kt., 2011; Johnson, 2012; Austin, 2013; Damanpour, 2014 ir kt.).

XXI a. pirmoje pusėje, ypač Didžiojoje Britanijoje, JAV, Australijoje, Kanadoje, o pastaruoju metu ir kontinentinėje Europoje, sparčiai gausėja mokslinių tyrimų, susijusių su viešojo sektoriaus inovacijomis. Nemažai tyrėjų dalyvauja ir praktiniuose inovacijų diegimo viešajame sektoriuje (centrinio ir vietos lygmens) procesuose. Vis dažniau pabrėžiama ir trikdžių valdymo reikšmė bendrame inovacijų proceso valdymo kontekste.

Viešojo sektoriaus mokslinius tyrimus, susijusius su inovacijų proceso valdymu, pabrėžiant trikdžių valdymą, galima skirstyti į tokias grupes: 1) inovatyvumo ir viešojo sektoriaus inovacijų proceso reikšmė naujojo viešojo valdymo kontekste; 2) viešojo sektoriaus inovacijų procesų trikdžių ir jų priežasčių identifikavimas; 3) viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo priemonių suradimas bei taikymas, palankios inovacijų proceso aplinkos sudarymas.

XX ir XXI a. sandūra bei XXI a. pirmoji pusė pasižymi naujosios viešosios vadybos evoliucionavimu į naująjį viešąjį valdymą, kurio metodologiniai aspektai tampa nauja viešojo valdymo tyrimų kryptimi. Žinomi Europos ir pasaulio viešojo sektoriaus teoretikai J. E. Lane (2001, 2009), M. Potuček (2004), G. Mulgan (2004), L. Meuleman (2008), T. Bovaird ir E. Loffer (2009), D. Kettl ir J. Fesler (2009), D. E. McNabb (2009), E. Klijn (2010), W. Drechler (2011), St. Osborne ir L. Brown (2011, 2013), B. Guy Peters (2013, 2015), T. Erkkilä ir P. Von Maravić (2015) ir kiti, savo teorinėse išvalgose formuluodami naujojo viešojo valdymo kriterijus, inovatyvumą įvardija kaip vieną esminių naujojo viešojo valdymo veiksmų. Inovatyvių idėjų kūrimas bei tinkamos inovacijų proceso aplinkos formavimas, užkertant kelią trikdžiams, nurodomi kaip svarbūs naujojo viešojo valdymo uždaviniai.

Inovacijų proceso trikdžiai dažniausiai analizuojami bendrame viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo kontekste, tačiau mokslininkų ir praktikų dėmesys vis dažniau kreipiamas į tokius su viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymu susijusius probleminius klausimus kaip: viešojo valdymo inovacijų proceso trikdžių atsiradimą sąlygojantys veiksniai (Glor, 2003; Mulgan, Albury, 2003; McNabb, 2009; Kamensky, 2011; Nelson, Svara, 2012; Borins, 2003, 2014; Bason, 2014); esminiai inovacijų proceso vidaus ir išorės trikdžiai (Tan, 2004; Hamson, 2004; Borins, 2006, 2014; Segarra-Blasco ir kt., 2008; Sithole, 2009; Fernandez, Wise, 2010); priemonių, padedančių panaikinti ar sumažinti inovacijų proceso trikdžius bei veiksmingai diegti inovacijas, įgyvendinimas (Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; Glor, 2006; Borins, 2006; Sithole, 2009; McNabb, 2009; Goldkuh, 2009; Bland ir kt., 2010; Melian-Gonzalez, 2010; Thenint, 2010; Osborne, Brown, 2011, 2013; Agolla, Van Lill, 2013; Poister ir kt., 2013; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014; Brorsstrom, 2015 ir kt.).

Viešojo sektoriaus mokslininkai daugiau dėmesio skiria vidaus ir išorės aplinkos sąlygoms bei jų reikšmei inovacijų proceso trikdžių valdymui. Išskiriama strategijų ir jų įgyvendinimo svarba (Bouckaert, 2003; Pollitt, 2003, 2011; Box, 2008; Halligan, 2008; Radebe, 2009; Hayward, 2010; Laegreid, Verhoest, 2010; Calabro ir kt., 2011), pabrėžiama rizikos valdymo reikšmė (Bhatta, 2003; Kalvet, Lember, 2010; Osborne, Brown, 2011), taip pat personalo įgalinimas, motyvavimas bei lyderystė (Selman, 2002; Napier, 2009; Fernandez, 2010, 2011; Pitts, 2011), analizuojami veiklos valdymo, inovacijų proceso bei rezultatų vertinimo aspektai (Kamensky, 2011; Bloch, Bugge, 2013; Poister ir kt., 2013), gyventojų įtraukimas į inovacijų procesų eigą (Beresford, Croft, 2008; Michels, 2011; Bason, 2014). Analizuojant trikdžių valdymo klausimus, dėmesio sulaukia ir tokie viešojo valdymo aspektai, kaip tarpsektorinis bendradarbiavimas bei tinklaveika (Swan, Scarborough, 2005; Akintoye, Beck, 2009; Bexell, 2010; Andrews, Entwistle, 2010; Bland ir kt., 2010; Klijn, 2010; Mörth, 2010; Warner, 2010; Beisheim, Kaan, 2010; Isett, 2011; Robins ir kt., 2011).

Diskusijos apima inovacijų proceso trikdžių identifikavimą ir jų valdymo priemonių taikymą ne tik centriniame, tačiau ir vietos savivaldos lygmenyje. Inovacijų proceso trik-

džių valdymo specifika vietos valdžios institucijose bei įstaigose analizuoja J. Kim (2006), E. Reeves (2008), A. Segarra-Blasco ir kt. (2008), M. B. Sanger (2008), J. H. Svava (2009), G. J. Koppell (2010), K. L. Nelson ir J. H. Svava (2012), S. Brorström (2015).

Lietuvoje publikacijų viešojo sektoriaus inovacijų, ypač trikdžių valdymo aspektu, nėra gausu, tačiau pabrėžiama (Guogis, 2010; Gudelis, Patapas, 2010; Smalskys, 2010; Raipa, 2009, 2010, 2011, 2012, 2014), kad naujojo viešojo valdymo kontekste, Lietuvoje turėtų būti akcentuojamas inovatyvios viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybinių ir kiekybinių parametrų augimas bei inovacijoms tinkamų aplinkos sąlygų sudarymas.

Inovacijų vaidmenį organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu yra analizavę V. Domarkas ir V. Juknevičienė (2007, 2010). V. Juknevičienė 2015 m. apgynė daktaro disertaciją „Regioninės inovacijų sistemos absorbcinio gebėjimo vystymas“, kurioje konceptualizuotas absorbcinis gebėjimas regioninės inovacijų sistemos kontekste (Juknevičienė, 2015). Inovacijų proceso metodologinius aspektus, sėkmės veiksnius yra analizavę A. Jakubavičius ir kt. (2003), M. Arimavičiūtė (2007), V. Kavaliauskaitė ir R. Jucevičius (2009), A. Jakubavičius (2009, 2010), V. Nakrošis ir R. Černiūtė (2010), S. Valentinavičius (2011), J. Vijeikis (2011), A. Raipa (2012, 2013, 2014) ir kt. Inovacijų reikšmę regionų plėtrai pabrėžė R. Dapkus (2001), R. Bagdzevičienė (2007), B. Melnikas (2003, 2009), I. Dzemyda (2009). Minėtų autorių darbuose inovacijų proceso trikdžiai ir jų valdymo priemonės analizuojamos fragmentiškai, dažniausiai bendrame inovacijų proceso valdymo kontekste.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės užsakyму 2015 m. parengta viešojo sektoriaus inovacijų studija „Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma“ (VisionaryAnalytics, 2015), bene vienintelė išsamesnė inovacijų viešajame sektoriuje apžvalga, kurioje analizuojamos Lietuvos inovatyvaus viešojo sektoriaus tendencijos ir iššūkiai, pokyčių dinamika, pateikiami ryškiausių viešojo sektoriaus inovacijų pavyzdžiai, išskiriami inovatyvumą trikdantys ir skatinantys veiksniai. Minėta studija įvardijama kaip teminė ataskaita, todėl joje pasigendama mokslų tyrimų duomenų pagrindu paremtų išsamesnių interpretacijų bei išvadų.

**Mokslinės problemos formulavimas.** Trikdžių valdymas, kaip gana nauja viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo koncepcija, tiek teorijoje, tiek praktikoje susiduria su problemomis, apimančiomis esminių inovacijų proceso trikdžių identifikavimą, trikdžius sąlygojančių aplinkos veiksnių nustatymą, trikdžių valdymo priemonių parinkimą bei taikymą.

Problemine trikdžių valdymo sritimi pirmiausia derėtų įvardinti inovacijų proceso aplinkos sąlygų viešajame sektoriuje nustatymą bei dažniausiai atsirandančių inovacijų proceso trikdžių identifikavimą viešajame sektoriuje bendrai ir konkrečiai Lietuvos savivaldybių administracijose. Taip pat svarbu pabrėžti, kad siekiant sėkmingo inovacijų proceso įgyvendinimo, reikšminga įvertinti atskirų viešojo sektoriaus organizacijų pasirengimą valdyti inovacijų procesus bei nustatyti veiksmingiausias vidaus ir išorės priemones, kurių pagalba būtų galima įveikti ar bent jau sumažinti inovacijų proceso trikdžius.

Nors mokslininkai ir praktikai vis dažniau pabrėžia inovacijų viešajame sektoriuje skatinimo bei inovacijų proceso valdymo reikšmę, tačiau atskirų trikdžių identifikavimui ir jų valdymo aspektams (Lietuvoje, ypač kalbant apie vietos savivaldos lygmenį) skiriamas fragmentiškas dėmesys, dažniausiai bendrame inovacijų proceso valdymo kontekste.

Galima teigti, kad inovacijų proceso trikdžių valdymo savivaldybių administracijose problema tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu reikalauja specialaus, kompleksinio pobūdžio tyrimo, todėl jos sprendimui skirtas šis disertacinis darbas.

**Mokslinė problema** – kokie inovacijų proceso trikdžiai identifikuojami viešajame sektoriuje ir kokios priemonės padeda sumažinti ar panaikinti trikdžius, siekiant sėkmingo inovacijų proceso įgyvendinimo Lietuvos savivaldybių administracijose.

**Ginamieji tyrimo teiginiai:**

1. Viešojo sektoriaus organizacijų įgyvendinamus inovacijų procesus dažniausiai trikdo vidaus ir išorės aplinkoje atsirandantys finansavimo, strateginiai, rizikos, biurokratiniai, inovatyvaus mąstymo, kompetencijos ir mokymosi, žinių ir informacijos sklaidos, politiniai, teisiniai bei visuomenės ir kitų suinteresuotųjų sąlygojami trikdžiai.
2. Sėkmingas inovacijų procesų įgyvendinimas priklauso nuo Lietuvos savivaldybių administracijų pasirengimo sėkmingai valdyti inovacijų, taip pat ir trikdžių valdymo, procesus. Trikdžių valdymas reikalauja palankios inovacijų proceso aplinkos sudarymo, naudojant tokias priemones, kaip finansavimo užtikrinimas, inovacijų strategijos rengimas, rizikos ir veiklos valdymas, procesų ir rezultatų vertinimas, įstaigos struktūros ir tipo pritaikymas, klimato ir inovacijų kultūros kūrimas, kūrybingos aplinkos sudarymas, personalo motyvavimas ir įgalinimas, lyderystės skatinimas, vadovų bendradarbiavimas, nematerialiųjų išteklių kūrimas, žinių ir informacijos sklaida, politinės ir teisinės aplinkos sukūrimas bei bendradarbiavimo su suinteresuotaisiais skatinimas.

**Tyrimo objektas** – inovacijų proceso trikdžių valdymas viešajame sektoriuje.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėjus inovacijų proceso trikdžių valdymo teorinius ir empirinius aspektus, suformuoti inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepciją Lietuvos savivaldybių administracijose.

Siekiant suformuluoto tikslo, sprendžiami konkretūs **tyrimo uždaviniai**:

1. Išnagrinėti metodologinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektų interpretacijas bei inovacijų ir inovacijų proceso teorines nuostatas.
2. Atlikti viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių bei jų valdymo viešajame sektoriuje teorinę analizę.
3. Parengti teorinį viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelį.
4. Vadovaujantis teoriniu viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modeliu, empiriškai išnagrinėti inovacijų proceso trikdžių valdymo specifiką Lietuvos savivaldybių administracijose.
5. Teorinio ir empirinio tyrimo duomenų pagrindu suformuoti viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepciją Lietuvos savivaldybių administracijose.

**Tyrimo metodologija.** Disertaciniame darbe remiamasi naujojo viešojo valdymo, vis dažniau įvardijamo kaip metavaldymas (valdymo valdymas) (Bouckaert, Halligan, 2008; Meuleman, 2008; Osborne, 2010; Guy Peters ir kt. 2015), modelio koncepcijomis, siekiančiomis apjungti tradicinio viešojo administravimo, rinkos elementų galimybių naudojimą bei tarpsektorinio bendradarbiavimo ir tinklaveikos struktūrų junginių galimybes sprendžiant viešojo sektoriaus inovatyvumo ir inovacijų procesų valdymo uždavinius.

Mokslinio pažinimo pagrindą sudaro proceso ir sistemų teorijos. Vadovaujantis procesiniu požiūriu, trikdžių valdymas suprantamas kaip procesas, kuriame svarbu bendrame inovacijų proceso kontekste identifikuoti atskiras trikdžių valdymo veiklas bei išsiaiškinti jų sąveiką su kitomis procedūromis. Vadovaujantis sisteminiu požiūriu, viešojo sektoriaus organizacijos nagrinėjamos kaip objektas, kurį sudaro du ir daugiau elementų, susietų vidaus ir išorės ryšiais, todėl inovacijų proceso trikdžių valdymas savivaldybių administracijose siejamas su įstaigų personalu bei išorės subjektų sąlygojama aplinka.

Disertacinį darbą sudaro teorinis pagrindimas ir empirinis tyrimas, kurių pagrindu parengiama viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose, formuluojamos darbo išvados bei rekomendacijos.

**Teorinis pagrindimas** atliekamas analizuojant mokslinę, daugiausia viešojo valdymo, literatūrą. Pradžioje, siekiant atskleisti viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo teorinį diskursą, pateikiamos metodologinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektų interpretacijos bei inovacijų ir inovacijų proceso teorinės nuostatos, apimančios viešojo valdymo teorijų ir modelių raidos kontekstą, šiuolaikines metodologines trajektorijas, reikšmę modernizuojant viešąjį sektorių, inovacijų sampratos ir tipologijos apibrėžtį, proceso eigos modelius bei inovacijų proceso valdymo ypatumus viešajame ir privačiame sektoriuose. Toliau atliekama teorinė inovacijų proceso trikdžių analizė, išskiriant trikdžių atsiradimo priežastis, tipologiją bei identifikuojant esminius vidaus ir išorės trikdžius. Taip pat analizuojamas trikdžių valdymas, aptariant pokyčių ir inovacijų proceso trikdžių valdymo modelius bei nustatant trikdžių valdymo vidaus ir išorės priemones.

Teorinės analizės pagrindu parengiamas ir charakterizuojamas teorinis viešojo sektoriaus trikdžių valdymo modelis, kuriuo vadovaujantis atliekamas empirinis tyrimas Lietuvos savivaldybių administracijų kontekste. Teorinėje darbo dalyje identifikuoti trikdžiai, struktūriniai inovacijų proceso trikdžių valdymo elementai ir išskirti jų tarpusavio sąveikos ryšiai leidžia nustatyti atskirų empirinio tyrimo etapų tikslus, uždavinius bei formuluoti interviu ir apklausos klausimus.

**Teoriniai tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizės, lyginimo, loginio skirstymo ir klasifikavimo, interpretavimo, apibendrinimo, dedukcijos, teorinio modeliavimo. Naudojant išvardintus metodus tyrinėjama, vertinama mokslinė literatūra, identifikuojami ir klasifikuojami trikdžiai, palyginami ir išskiriami trikdžių valdymo ypatumai, daromos išvados, išskiriant bendrus dėsningumus, o iš jų gaunamos naujos žinios, leidžiančios kritiškai įvertinti trikdžių teorinius aspektus bei apibendrinti trikdžių valdymo specifiką. Vadovaujantis teoriniais aspektais, parengiamas teorinis trikdžių valdymo modelis.

Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose **empirinis tyrimas** atliekamas vadovaujantis mokslinės literatūros pagrindu, parengtu teoriniu viešojo sektoriaus trikdžių valdymo modeliu. Tyrimo tikslas - išnagrinėti inovacijų proceso trikdžių valdymo specifiką Lietuvos savivaldybių administracijose ir, vadovaujantis apibendrintais rezultatais, suformuoti viešojo sektoriaus trikdžių valdymo koncepciją Lietuvos savivaldybių administracijose.

Atliekant empirinį tyrimą, remiamasi trianguliacijos principu, kurio pagrindu tiriamas reiškinys analizuojamas iš kelių pozicijų. Taikant kelis tyrimo metodus, siekiama išvengti duomenų, jų analizės ir išvadų šališkumo, vienpusiškumo ir užtikrinti tyrimo objektyvumą, reprezentatyvumą bei geresnį tiriamo objekto suvokimą (Kardelis, 2005; Collis, Hussey, 2009; Cooper, Shindler, 2014).

Empirinį tyrimą sudaro keturi vienas kitą papildantys etapai: 1) vadovaujantis antrinės duomenų analizės rezultatais, identifikuojami ir palyginami viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžiai bei su jais susiję veiksniai Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse; 2) vadovaujantis strateginių dokumentų ir teisės aktų analize, nustatomos Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų proceso politinės, teisinės ir institucinės aplinkos sąlygos (analizuoti ES, LR ir savivaldybių strateginiai dokumentai ir teisės aktai, n=203); 3) vadovaujantis ekspertų interviu duomenimis, nustatomi pagrindiniai inovacijų proceso trikdantys veiksniai ir galimos jų sumažinimo ar panaikinimo priemonės savivaldybių administracijose (ekspertai – centrinės valdžios, mokslo, gyventojų bendruomenių atstovai, n=10); 4) vadovaujantis apklausos duomenų analize, identifikuojami didžiausi inovacijų proceso trikdžiai ir reikšmingiausios jų valdymo priemonės bei įvertinama inovacijų proceso trikdžių valdymo aplinka Lietuvos savivaldybių administracijose (respondentai – Lietuvos savivaldybių administracijų valstybės tarnautojai, n=118).

#### ***Empiriniai tyrimo metodai:***

- *duomenų rinkimo metodai:* antrinių duomenų analizė; ES, Lietuvos Respublikos strateginių dokumentų ir norminių teisės aktų analizė; ekspertų interviu; anketinė apklausa. Naudojant išvardintus metodus, analizuojami antriniai statistiniai Inovacijų suvestinės 2010 (Innobarometer, 2011) ir Inovacijų švieslentės 2013 (Scoreboard, 2013) duomenys, dokumentai ir teisės aktai, atliekamas su inovacijų procesais susijusių išorės ekspertų interviu bei anketinė savivaldybių administracijų valstybės tarnautojų apklausa.
- *duomenų apdorojimo metodai:* lyginimo, struktūrinės analizės, dažnių, porinių dažnių, sąsajų lentelių sudarymas ir koreliacinė analizė. Naudojant išvardintus metodus, analizuojami surinkti duomenys, pateikiami tyrimo rezultatai, kurių pagrindu papildoma ir pagrindžiama viešojo sektoriaus trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose. Antriniai, interviu ir apklausos duomenys apdroti naudojant „Microsoft Office Exel 2007“ programą bei kompiuterinį IBM SPSS Statistics 23.0 paketą.

Teorinio ir empirinio tyrimo duomenų pagrindu parengiama inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose. Pateikiamos ginamųjų teiginių diskusijos ir nurodomos tolesnių tyrimų gairės. Tyrimo pabaigoje daromos išvados bei atskiroms suinteresuotųjų grupėms pateikiamos trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose rekomendacijos.

**Teorinis darbo reikšmingumas ir mokslinis naujumas.** Inovacijos tampa vienu iš pagrindinių viešojo sektoriaus reformų ir modernizavimo variklių (Vigoda – Gadot ir kt., 2008). Nors viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo tyrimų daugėja, tačiau inovatyvumo viešajame sektoriuje problemos vis dar nesulaukia pakankamo Lietuvos mokslininkų dėmesio.

Išsamiau (išskyrus pavienius atskirų inovacijų aplinkos sąlygų tyrimus centrinės ar vietos valdžios institucijose ar įstaigose) inovacijų proceso trikdžiai ir jų valdymo priemonės Lietuvoje nebuvo analizuoti. Šis disertacinis tyrimas yra bene pirmasis, kuriame kompleksiskai nagrinėjamos Lietuvos viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo tendencijos, ypač vietos savivaldos kontekste. Darbo reikšmingumas ir mokslinis naujumas pasireiškia tuo, kad:

- Išskirta bei pagrįsta viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo reikšmė ir vieta bendrame inovacijų proceso valdymo kontekste.
- Parengtas kompleksinis teorinis viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis.
- Parengta teoriškai pagrįsta bei empirine analize paremta viešojo sektoriaus inovacijų procesų trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose, kurioje:
  - identifikuoti didžiausi Lietuvos savivaldybių administracijose išskylančios inovacijų procesų vidaus ir išorės trikdžiai;
  - nustatytos inovacijų procesų organizacijos vidaus, politinės, teisinės aplinkos sąlygos, taip pat bendradarbiavimo įtaka trikdžių atsiradimui;
  - įvertintas Lietuvos savivaldybių administracijų pasirengimas valdyti inovacijų procesų trikdžius;
  - išanalizuotos, susistemintos viešojo valdymo teorijoje įvardijamos trikdžių valdymo priemonės bei empirinio tyrimo pagrindu identifikuotos reikšmingiausios vidaus ir išorės priemonės, padedančios savivaldybių administracijoms valdyti įgyvendinamų inovacijų procesų trikdžius.

Disertacinis tyrimas padeda atskleisti daugiau analizuotinų probleminių klausimų ir skatina toliau išsamiau, plačiau tirti inovacijų proceso trikdžių ar atskirus Lietuvos viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektus.

**Praktinis darbo reikšmingumas.** Tyrimu bei jo pagrindu parengtomis rekomendacijomis siekiama atkreipti centrinės ir vietos valdžios atstovų, įstaigų, jų struktūrinių padalinių vadovų, personalo, visuomenės, kitų suinteresuotų asmenų dėmesį į inovacijų procesų trikdžių įtaką, jų valdymo problematiką bei reikšmę viešojo sektoriaus inovacijų procesų valdymo kontekste.

Centrinės ir vietos valdžios subjektams tyrimo rezultatai ir rekomenduojami veiksmai gali pasitarnauti formuojant viešojo sektoriaus inovacijų politikos gaires bei tobulinant inovacijų proceso valdymą.

Teoriniu pagrindu parengtas viešojo sektoriaus trikdžių valdymo modelis yra universalus ir gali būti praktikoje taikomas:

- centrinio ar vietos lygmens institucijose, įstaigose ar organizacijose nustatant *bendras* inovacijų proceso aplinkos sąlygas, identifikuojant dažniausius inovacijų proceso trikdžius bei numatant galimas jų valdymo priemones ir eigą;
- siekiant planuoti ar įgyvendinti *konkrečias inovacijas*, identifikuojant galinčius atsirasti ar atsirandančius inovacijų proceso trikdžius, jų priežastis ir rengiant bei įgyvendinant trikdžių valdymo strategijas.

Teoriniu ir empiriniu pagrindu parengta viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose gali padėti:

- *geriau suvokti* inovacijų procesų trikdžių įvairovę, vidaus ir išorės aplinkos sąlygų įtaką jų atsiradimui bei reikšmingiausių valdymo priemonių taikymo poreikį ir galimybes *bendrame Lietuvos savivaldybių administracijų veiklos kontekste*;
- *identifikuoti konkrečios savivaldybės administracijos* inovacijų proceso trikdžius (bendrus ar atskiros inovacijos), juos sąlygojančius aplinkos veiksnius bei parinkti tinkamiausias trikdžių valdymo priemones;



- konkrečioje savivaldybės administracijoje *formuoti palankią inovacijų proceso aplinką*, padedančią užkirsti kelią trikdžiams ir sėkmingai įgyvendinti inovacijų procesus.

### **Darbo struktūra ir turinio apžvalga.**

Disertacinį darbą sudaro įvadas, dvi dalys, darbo išvados, rekomendacijos bei santraukos lietuvių ir anglų kalbomis.

Pirmoji dalis skirta teoriniam tyrimo pagrindimui. Šioje dalyje pateikiamos metodologinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektų interpretacijos, viešojo sektoriaus inovacijų ir inovacijų proceso teorinės nuostatos, inovacijų proceso trikdžių ir jų valdymo viešajame sektoriuje analizė bei teorinių išvalgų pagrindu parengtas teorinis viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis.

Antroje dalyje pristatomas inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose tyrimas. Analizuojami inovacijų proceso trikdžiai ir su jais susiję veiksniai Lietuvoje ir kitose ES šalyse, pateikiama Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų proceso politinės, teisinės aplinkos ir institucinės sistemos apžvalga, identifikuojami inovacijų proceso trikdžiai ir jų valdymo priemonės, įvertinama trikdžių valdymo aplinka, formuojama trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose, pateikiamos diskusijos bei nurodomos tolesnių tyrimų perspektyvos.

Teorinio ir empirinio tyrimo rezultatų pagrindu parengta trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose (žr. koncepcijos schema).

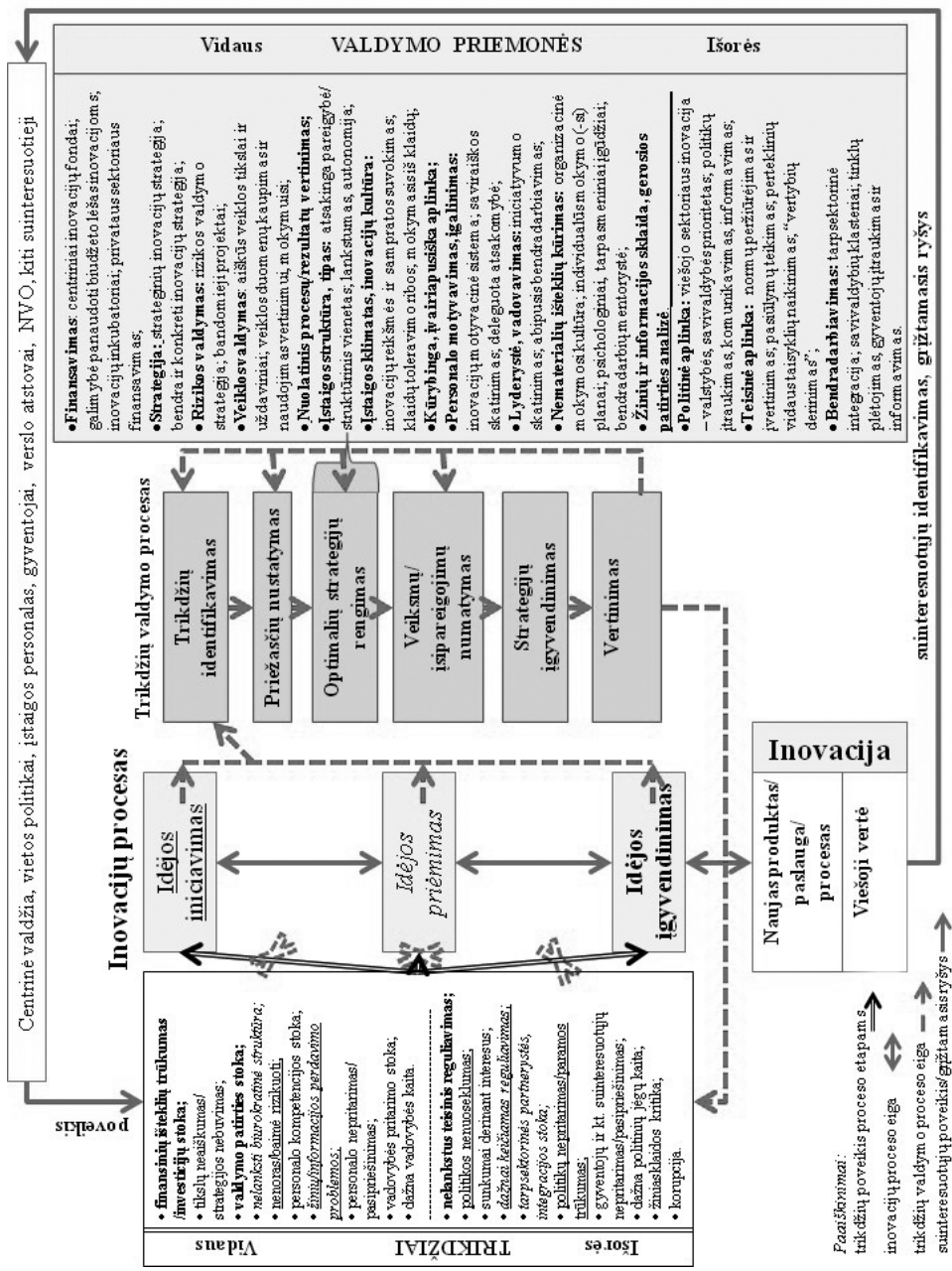
Koncepciją sudaro pagrindiniai tarpusavio priklausomybės ryšiais susieti inovacijų proceso trikdžių valdymo elementai: iš atskirų etapų sudarytas inovacijų procesas; inovacijų proceso rezultatas - inovacija; suinteresuotojų grįžtamasis ryšys ir poveikis trikdžių atsiradimui; identifikuoti didžiausi inovacijų proceso trikdžiai bendrai ir inovacijų proceso etapų kontekste; trikdžių valdymo procesas su išskirtomis ir tarpusavyje susietomis procedūromis; reikšmingiausias trikdžių valdymo priemonės Lietuvos savivaldybių administracijose.

Siūlomos viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcijos Lietuvos savivaldybių administracijose schema

Inovacijų proceso ir trikdžių valdymo procesų eigos vaizduojamos nelinijine tvarka. Teoriniame ir empiriniame tyrimuose nustatyta, kad atsižvelgus į procesų eigos tarpinius ar galutinius rezultatus, suinteresuotųjų grįžtamąjį ryšį, atliekant atskiras procesų veiklas gali būti grįžtama į ankstesnius etapus, koreguojami tikslai, uždaviniai, keičiamos, numatomos ir įgyvendinamos naujos priemonės.

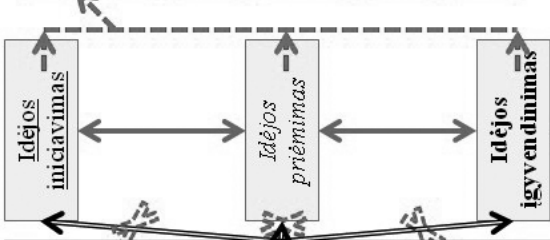
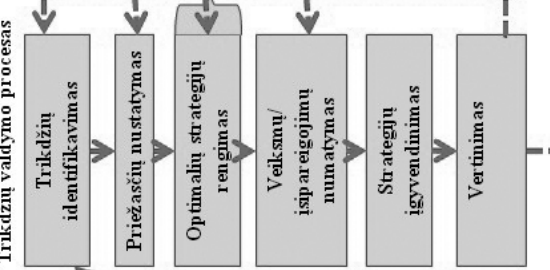
Suformuluotoje inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose koncepcijoje pateikiami mokslinėje literatūroje (Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; Glor, 2006; Bland ir kt., 2010; Willis, Mastrofski, 2011) dažniausiai išskiriami ir teoriniame trikdžių valdymo modelyje naudojami **inovacijų proceso etapai**: idėjos iniciavimas, idėjos priėmimas ir idėjos įgyvendinimas. Trikdžių valdymas koncepcijoje suvokiamas kaip bet kuriame inovacijų proceso etape galintis atsirasti arba privalomas procesas.

**Inovacijų proceso rezultatas – inovacija** Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcijoje apibrėžiama vadovaujantis teoriniame



- Vidaus VALDYMO PRIEMONĖS**
- **Finansavimas:** centriniai inovacijų fondai; galimybė panaudoti bundžeto lėšas inovacijoms, inovacijų inkubatoriai; privataus sektoriaus finansavimas;
  - **Strategija:** strateginių inovacijų strategija; bendra ir konkreti inovacijų strategija;
  - **Rizikos valdymas:** rizikos valdymo strategija; bandomieji projektai;
  - **Veiklos valdymas:** aiškūs veiklos tikslai ir uždavimai; veiklos duomenų kaupimas ir naudojimas vertinimui, mokymuisi;
  - **Nuolatinis procesų rezultatų vertinimas;**
  - **Istaigos struktūra, tipas:** atskaitinga pareigybė/struktūrinis vienetas; lankstumas, autonomija;
  - **Istaigos klimatas, inovacijų kultūra:** inovacijų tiekėnės ir sampratos svarokumas; klaidų toleravimas ir mokymasis iš klaidų;
  - **Kūrybinga, įvairiapusiška aplinka;**
  - **Persnalo motyvavimas, igalbinimas:** inovacijų atyvacinė sistema; saviraikškos skatinimas; deleguota atsakomybė;
  - **Lyderystė, vadovavimas:** iniciatyvum o skatinimas; atbipusis bendradarbiavimas;
  - **Nemateriali išieklų kūrimas:** organizacinė mokymosi kultūra; individualūs mokym o (-s) planai; psichologiniai, tarpasmeniniai igalbinimai; bendradarbiavimas entorystė;
  - **Zinių ir informacijos sklaida, gerosios patirties analizė**
- Išorės**
- **Politinė aplinka:** viešojo sektoriaus inovacija – valstybės, savivaldybės prioritetas; politikų itaukimas, kom unikavimas, inform avimas;
  - **Teisinė aplinka:** norm ytinė vertinimas ir pvertinimas; pasilytinis itaukimas, perteklinių vidaus laisyklių naikinimas; “vertybių deimimas”;
  - **Bendradarbiavimas:** tarpsektorinė integracija; savivaldybių klaidavimas; tinklų plėtojimas, gyventojų itaukimas ir inform avimas.

**Inovacijų procesas**



- Vidus**
- finansinių išieklų trūkumas /investicijų stoka;
  - tilsų neaškumas/strategijos nebuvinimas;
  - **valdymo patirties stoka;**
  - nedaugelis bendradarbiavimo struktūrų;
  - nemoras/bandmė rizikuoti;
  - personalo kompetencijos stoka;
  - žinių/informacijos psidavim o problemos;
  - personalo nepriimamas/psicirpėšinimas;
  - vadovybės priiman o stoka;
  - dažna vadovybės kaita.
- TRIKDZIAI**
- **nekanstus teisnės reguliavimas;**
  - politiškos nemoroseklumas;
  - sunkumai derinant interesus;
  - **dažnai keičiamas reguliavimas;**
  - **terpsektorinės partnerystės, integracijos stoka;**
  - politikių nepriimamas/panomos trūkumas;
  - gyventojų ir kt. suinteresuotųjų nepriimamas/psicirpėšinimas;
  - dažna politinių įgyt kaita;
  - žiniasklaidos trūkba;
  - korupcija.
- Išorės**

- Pasielgimai:**
- trikdių poveikis proceso etapams;
  - inovacijų proceso eiga
  - trikdių valdymo proceso eiga
  - suinteresuotųjų poveikis/igztama asiryšys

Siūlomas viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdių valdymo koncepcijos Lietuvos savivaldybių administracijose schema

modelyje naudojama (Blad ir kt, 2010; Bason, 2014) samprata, patvirtinta ir empirinio tyrimo (ekspertų interviu bei savivaldybių tarnautojų apklausos) duomenimis. Viešojo sektoriaus inovacijų samprata koncepcijoje apima dvi esmines sąlygas: 1) įdiegtas *naujas* produktas, paslauga ar procesas; 2) sukurta *viešoji vertė*.

Viešojo sektoriaus inovacijų proceso eigos bei rezultatų vertinimas (Thenint, 2010; Bason, 2014) dažnai atliekamas gaunant *grįžtamąjį ryšį* iš suinteresuotų asmenų. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų procesai yra veikiami itin plataus vidaus ir išorės *suinteresuotųjų rato*: centrinės valdžios institucijų ir įstaigų, mokslo ir studijų institucijų, savivaldybių institucijų ir administravimo subjektų (administracijos vadovybės ir personalo), savivaldybių interesus atstovaujančių organizacijų, gyventojų, jų bendruomenių, kitų nevyriausybinių organizacijų, verslo organizacijų. Teorinio ir empirinio tyrimo metu nustatyta, kad suinteresuotieji tam tikruose inovacijų proceso etapuose gali skatinti inovacijų proceso eigą arba trikdyti inovacijų proceso veiklą, todėl svarbu nustatyti ir įvertinti jų *poveikio* mastą. Grįžtamojo ryšio gavimas bei suinteresuotųjų poveikis trikdžių atsiradimui gali būti valdomas naudojant suinteresuotųjų įtraukimo ir bendradarbiavimo metodikas.

*Trikdžių valdymo procesas* gali būti įgyvendinamas tiek vertinant inovacijų proceso riziką, tiek įgyvendinant proceso veiklą. Trikdžių valdymą rekomenduojama pradėti nustatant ir valdant atskiruose inovacijų proceso etapuose galinčius iškilti trikdžius. Nei-giamiems veiksniams trikdant ar stabdant jau išibėgėjusio inovacijų proceso eigą, trikdžių valdymo procesą pradėti būtina. Trikdžių valdymo koncepcijoje remiamasi šešių žingsnių proceso eiga (McNabb, 2009). Trikdžių valdymo proceso eigoje pirmiausia būtina identifi-kuoti galimus ar esamus inovacijų procesų trikdžius bei nustatyti ir įvertinti jų priežas-tis. Inovacijų proceso trikdžius, vadovaujantis teorinėje dalyje nurodytais teiginiais (Glor, 2003; Mulgan, Albury, 2003; Borins, 2006, 2014; McNabb, 2009; Kamensky, 2011; Nelson, Svava, 2012; Bason, 2014), dažniausiai lemia inovacijų proceso sąlygos, vyraujančios orga-nizacijos vidaus, taip pat politinėje, teisinėje ir su bendradarbiavimu susijusioje aplinkoje. Nustatant trikdžių atsiradimo prielaidas svarbu identifikuoti suinteresuotus asmenis ir jų galimo poveikio mastą. Kitas žingsnis – parengti optimalias trikdžių valdymo strategijas, kurios remtųsi reikiamų trikdžių valdymo priemonių identifikavimu ir pritaikymu. Toliau trikdžių valdymo procese rekomenduojama nustatyti konkrečių inovacijų proceso dalyvių veiksmus, išsipareigojimus bei imtis strategijų įgyvendinimo. Pabaigoje tikslinga vertinti trikdžių valdymo proceso eigą bei rezultatus, t.y., nustatyti galimus trūkumus, koreguoti-nus veiksmus.

Remiantis teoriniais ir empiriniais duomenimis, trikdžių valdymo Lietuvos savival-dybių administracijose koncepcijoje vidaus ir išorės trikdžiai pateikiami atskirų inovacijų proceso etapų kontekste. Nurodoma, kad idėjų iniciavimo etapui būdingiausi tokie trik-džiai, kaip nenoras ar baimė rizikuoti, žinių ar informacijos perdavimo problemos, dažna politikų nuomonių kaita ir politikos nenuoseklumas, dažnai keičiamas teisinis reguliavi-mas bei politikų nepritarimas ir paramos trūkumas (konceptijos schemoje pavaizduota *paBRAUKTU* šriftu). Idėjų priėmimo etape dažniausiai įtakos turi žinių ir informacijos per-davimo problemos, taip pat nelanksti biurokratinė struktūra, per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas bei tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka (konceptijos schemoje pavaizduota *pasviruoju* šriftu). Tuo tarpu idėjų įgyvendinimo etapui būdingiausiais trik-džiais įvardinti finansinių išteklių trūkumas ir investicijų stoka, inovacijų projektų valdymo

patirties stoka bei nelankstus ir per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas (konceptijos schemoje pavaizduota **paryškintu** šriftu).

Įvertinus dažniausiai mokslinėje literatūroje nurodomus, teoriniame trikdžių valdymo modelyje pateiktus ir empiriniame tyrime identifikuotus inovacijų procesų trikdžius bei Lietuvos savivaldybių administracijose vyraujančias inovacijų proceso aplinkos sąlygas, viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose koncepcijoje pateikiamos pagrindinės trikdžių valdymo priemonės, kurių pagalba galima sukurti palankias inovacijų proceso aplinkos sąlygas bei užkirsti kelią galimiems inovacijų proceso trikdžiams.

Teoriniame trikdžių valdymo modelyje nurodytos **vidaus ir išorės trikdžių valdymo priemonės** (Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; Glor, 2006; Borins, 2006; Sithole, 2009; McNabb, 2009; Goldkuh, 2009; Bland ir kt., 2010; Melian-Gonzalez, 2010; Thenint, 2010; Osborne, Brown, 2011, 2013; Agolla, Van Lill, 2013; Poister ir kt., 2013; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014; Brorsstrom, 2015 ir kt.) naudojamos formuojant palankią inovacijoms vidaus, politinę, teisinę ir bendradarbiavimo aplinką. Jos įvertintos empirinio tyrimo Lietuvos savivaldybių administracijose kontekste. Apibendrintoje trikdžių valdymo koncepcijoje išskirtos reikšmingiausios trikdžių valdymo priemonės Lietuvos savivaldybių administracijose bei jų pagrindu sudarytos rekomendacijos.

## IŠVADOS

Atlikus teorinį ir empirinį tyrimą, daromos šios išvados:

1. ***Išnagrinėtos metodologinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektų interpretacijos bei inovacijų ir inovacijų proceso teorinės nuostatos, leidžia daryti prielaidas apie inovacijų proceso valdymą viešojo valdymo teorijų ir modelių raidos kontekste, šiuolaikines metodologines trajektorijas, reikšmę modernizuojant viešąjį sektorių, inovacijų sampratą, tipologiją, teorinius inovacijų proceso eigos valdymo modelius bei viešojo ir privataus sektorių ypatumus:***
  - 1.1. Identifikuojant viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo šiuolaikines tendencijas, esminiu instrumentu yra laikoma viešojo administravimo paradigmos kaitos analizė. Šiuolaikinių demokratinių valstybių viešajame valdyme (metavaldyme) esama tradicinio viešojo administravimo, viešosios vadybos ar besiformuojančio naujojo viešojo valdymo modelių bruožų, apimančių biurokratinių principų taikymą, rinkos elementų bei tarpsektorinių ir tinklaveikinių struktūrinių junginių galimybių panaudojimą įgyvendinant inovacijų procesus.
  - 1.2. Išskiriant šiuolaikines inovacijų proceso valdymo metodologines trajektorijas, pabrėžiamas inovatyvumo ideologijos ir sąmoningumo kūrimas, gerųjų pavyzdžių ir praktikos taikymas, inovacijų proceso valdymas, trikdžių identifikavimas ir šalinimas, vidaus ir išorės sąlygų gerinimas. Didžiausias dėmesys skiriamas inovacijų procesus sąlygojančių veiksnių ir inovacijų sąryšio su naujojo viešojo valdymo elementais analizei, išryškinant santykius su visuomene, tarpsektorinę integraciją, visų rūšių ir lygių valdžios bei verslo struktūrų partnerystę, tinklų reikšmę, lyderystę, žinių ir kompetencijos formavimą.
  - 1.3. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso poreikį lemia produktyvumo didinimas, augančių visuomenės lūkesčių tenkinimas, reagavimas į demokratinio valdymo,

globalizacijos, klimato, technologinius bei rinkos įvairovės pokyčius. Inovacijomis sukurta viešoji vertė apima produktyvumo, paslaugų, rezultatų siekimą bei demokratijos principų užtikrinimą.

1.4. Inovacijų samprata dažniausiai siejama su naujų idėjų sąlygotu procesu ar rezultatu. Viešojo sektoriaus inovacijų sampratoje pabrėžiama naujovių pagrindu kuriamos viešosios vertės reikšmė. Sampratos apibrėžimą sąlygoja inovacijų proceso etapai, dalyviai, reikšmės, prigimtis, inovacijų tikslai bei rūšys. Plati viešojo sektoriaus inovacijų tipologija bei atskirų inovacijų tipų kombinacijos, reikalauja suvokti „inovacijų erdvę“ bei derinant atskirus inovacijų bruožus, valdyti inovacijų procesų eigą.

1.5. Inovacijų proceso veiklos ir jų seka dažniausiai apima idėjų iniciavimo, priėmimo bei įgyvendinimo etapus. Inovacijų proceso eiga suvokiama kaip daugiapakopė, nelinejinė valdymo sistema, sąlygojama vidaus ir išorės veiksnių bei dalyvių tarpusavio ryšių ir poveikio. Pagal proceso eigą, inovacijų procesai viešajame ir privačiame sektoriuje yra panašūs, tačiau viešojo sektoriaus specifiniai tikslai, vertybės, poreikiai, organizacijų vidaus, politinės ar teisinės aplinkos sąlygos, suinteresuotųjų šalių įtaka reikalauja ypatingų inovacijų procesų valdymo priemonių.

## 2. ***Atlikta teorinė viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių bei jų valdymo viešajame sektoriuje analizė, leidžia suformuluoti pagrindines trikdžių atsiradimo teorines prielaidas, identifikuoti esminius vidaus ir išorės trikdžius bei atskleisti trikdžių valdymą viešajame sektoriuje:***

2.1. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas laikomas viena esminių sėkmingų inovacijų proceso įgyvendinimo sąlygų, leidžiančių identifikuoti trikdžius, jų atsiradimą sąlygojančius veiksnius bei parengti ir taikyti trikdžių įveikimo priemones. Viešojo sektoriaus inovacijų procesai pasireiškia tendencija keisti valdžios struktūras, galias ir dinamiką, galiojančias veiklos procedūras, darbo pobūdį, visuomenės grupių santykius ir elgesį, todėl inovacijų proceso trikdžiai dažniausiai pasireiškia organizacijos vidaus, politinės, teisinės ir bendradarbiavimo aplinkos kontekste.

2.2. Dažniausiai išskiriami ir analizuojami vidaus ir išorės aplinkos sąlygojami viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžiai, susiję su finansavimu, strateginiu planavimu, rizika, biurokratija, inovatyviu mąstymu, kompetencija bei mokymusi, žinių ir informacijos sklaida, politine ir teisine aplinka bei gyventojų ir kitų suinteresuotų asmenų įtaka.

2.3. Viešojo sektoriaus inovacijų procesų įgyvendinimas reikalauja organizacijų gebėjimų identifikuoti trikdžius bei suformuoti jų valdymo strategines priemones. Priemonės, padedančios valdyti trikdžius, susijusios su papildomu finansavimu, strateginiu planavimu, rizikos ir veiklos valdymu, vertinimu, įstaigos klimatu ir inovacijų kultūra, kūrybiška aplinka, personalo motyvavimu ir įgalinimu, lyderyste ir vadovavimu, nematerialių išteklių kūrimu, politine, teisine ir bendradarbiavimo aplinka.

## 3. ***Išanalizuotų teorinių viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo aspektų pagrindu parengtas ir charakterizuotas teorinis viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo modelis bei pagrįstas jo poreikis ir pritaikymo galimybės vietos savivaldos lygmenyje leidžia teigti:***

- 3.1. Viešojo sektoriaus mokslinėje literatūroje inovacijų proceso trikdžių identifikavimo ir jų valdymo priemonių suradimo bei taikymo problematika dažniausiai nagrinėjama bendrame inovacijų proceso valdymo kontekste. Trikdžių valdymo kompleksinių tyrimų trūkumas įgalina suformuoti mokslinių tyrimų pagrindu paremtą inovacijų proceso trikdžių valdymo modelį, apimantį esminius struktūrinius elementus bei atskleidžiantį jų sąveiką.
- 3.2. Teorinį trikdžių valdymo modelį sudaro tarpusavyje susiję elementai, kaip inovacijų proceso ir trikdžių valdymo procesų eigos etapai, esminiai vidaus ir išorės trikdžiai, reikšmingiausias vidaus ir išorės trikdžių valdymo priemonės, inovacijos samprata, suinteresuotieji asmenys ir jų sąlygotas grįžtamasis ryšys bei poveikis trikdžių atsiradimui ar panaikinimui.
- 3.3. Modelyje inovacijų proceso rezultatas - inovacija apibrėžiama kaip viešojo sektoriaus organizacijų atliekamas naujų ar žymiai pagerintų produktų, paslaugų ar veiklos procedūrų įtvirtinimas ir pavertimas viešąja verte, taigi išskiriami du esminiai inovacijų vertinimo kriterijai – naujumas bei viešosios vertės sukūrimas. Inovacijos rezultatai sąlygoja vidaus ir išorės suinteresuotųjų asmenų teigiamą ar neigiamą grįžtamąjį ryšį bei poveikį trikdžių atsiradimui.
- 3.4. Identifikuoti esminiai viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžiai, kaip finansinių išteklių trūkumas, inovacijų strategijos nebuvimas, biurokratizmas, rizikos baimė, vadovybės ir personalo nepritartimas ar pasipriešinimas inovacijų procesams, kompetencijos, žinių ir informacijos stoka, politinės paramos trūkumas, nelankstus teisinis reguliavimas bei gyventojų nepritartimas ar pasipriešinimas inovacijų procesams.
- 3.5. Valdant inovacijų proceso trikdžius gali būti pasitelkiamos tokios priemonės, kaip papildomų finansinių išteklių užtikrinimas, inovacijų strategijos formavimas, rizikos ir veiklos valdymas, lanksčios organizacinės struktūros užtikrinimas, inovacijų valdymo kultūrinės aplinkos kūrimas, kūrybingumo ir lyderystės skatinimas, personalo bendradarbiavimas, motyvavimas ir įgalinimas, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, politikų ir gyventojų įtraukimas į inovacijų procesų eigą, palankios teisinės aplinkos sukūrimas, tarpsektorinio bendradarbiavimo ir tinklų plėtimas.
- 3.6. Trikdžių valdymas, kaip neatsiejama inovacijų proceso dalis, turėtų būti atliekamas visuose inovacijų proceso etapuose, apimančiuose idėjos iniciavimą, priėmimą bei įgyvendinimą. Trikdžių valdymo procese turi būti siekiama nustatyti organizacijos procesus veikiančias vidaus ir išorės jėgas, jų įtaką inovacijų proceso eigai, identifikuoti vidaus ir išorės jėgų sąlygojamus trikdžius, numatyti trikdžių valdymo priemones, parengti valdymo strategijas, suformuoti įsipareigojimus, imtis įgyvendinimo veiksmų bei vertinti proceso eigą ir rezultatus, o esant poreikiui, koreguoti trikdžių valdymo eigą.
- 3.7. Teorinio inovacijų proceso trikdžių valdymo modelio poreikis vietos savivaldos lygmenyje grindžiamas siekiu plėtoti miestus ir aplinkines teritorijas, modernizuoti savivaldos institucijų ir įstaigų valdymą, gerinti viešųjų paslaugų kokybę bei didinti vietos bendruomenių pasitikėjimą. Modelis gali būti pritaikomas siekiant nustatyti trikdžių valdymo proceso vietą bendrame inovacijų proceso valdymo kontekste, numatyti trikdžių valdymo savivaldybių administracijose eigą, identifikuoti vidaus ir išorės trikdžius, nustatyti jų atsiradimo priežastis, parengti opti-

malias trikdžių valdymo strategijas, gauti suinteresuotųjų grįžtamąjį ryšį bei kurti palankią inovacijų proceso aplinką.

4. ***Atliktas inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose tyrimas, leidžia palyginti Lietuvos ir kitų ES šalių viešojo sektoriaus organizacijose vyraujančius trikdžius bei su jais susijusius veiksmius, nustatyti politinės, teisinės ir institucinės aplinkos sąlygas, identifikuoti savivaldybių administracijų inovacijų procesų trikdžius, reikšmingiausias priemones, padedančias sumažinti ar panaikinti inovacijų procesų trikdžius, bei įvertinti tyrime dalyvavusių Lietuvos savivaldybių administracijų inovacijų procesų aplinkos sąlygas:***

- 4.1. Vadovaujantis antrinių šaltinių duomenimis nustatyta, kad tiek Lietuvoje, tiek kitose ES šalyse svarbiausiais viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžiais yra įvardijami žmogiškųjų ir finansinių išteklių trūkumas, nelankstūs norminiai reikalavimai, personalo iniciatyvumo stoka, pasipriešinimas inovacijoms bei rizikos atmetimo kultūra. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms taip pat būdingas vadovybės palaikymo trūkumas, personalo iniciatyvumo stoka bei abejotinas paslaugų gavėjų pritarimas inovacijų procesams. Tiek Lietuvoje, tiek kitose ES šalyse pasigendama intensyvesnio paslaugų gavėjų įtraukimo į inovacijų procesus bei galimų klaidų toleravimo ir inovatyvių idėjų išbandymo. Lietuvoje taip pat rečiau vertinamos įdiegtos naujos ar žymiai pagerintos paslaugos. Daugelio ES šalių (tarp jų ir Lietuvos) viešojo sektoriaus organizacijose pripažįstama, kad inovacijų procesams yra svarbus naujų teisės normų ir reikalavimų priėmimas, naujų politikos prioritetų iškėlimas bei naujų technologijų diegimas. Lietuvoje, lyginant su kitomis ES, dažniau įvardijama ir inovacijų procesų finansavimo didinimo svarba.
- 4.2. ES strateginiuose dokumentuose bei teisės aktuose pabrėžiamas geresnio viešojo sektoriaus inovacijų supratimo skatinimas, sėkmingų iniciatyvų viešinimas, pažangos lyginamųjų standartų nustatymas. Siekiant įgyvendinti strateginius uždavinius, numatytos su inovacijų procesais susijusių sąlygų gerinimo finansavimo galimybės, pvz., nustatant mokslinių tyrimų ir inovacinės veiklos paramos sistemą. Lietuvos Respublikos nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose prioritetingas inovacijų gairės iš esmės atitinka ES nuostatas, tačiau pasigendama viešojo sektoriaus inovacijų atskyrimo nuo verslo inovacijų ir sisteminio viešojo sektoriaus inovacijų sąvokos naudojimo. Išanalizavus Lietuvos savivaldybių strateginių dokumentų turinį, pastebima, kad nors kai kurių savivaldybių strateginiuose planuose kalbama apie siekius skatinti inovacijas, tačiau pačiuose planuose bei jų valdymo ir stebėsenos sistemų aprašymuose pasigendama viešojo sektoriaus inovacijų valdymo aspektų. Inovacijų sąvoka planuose daugiausiai siejama su inovacijų skatinimu versle ir ūkyje, mažiau minint arba iš vis neminint inovacijų svarbos ir naudos teikiant, administruojant viešųjų paslaugų teikimą, atliekant savivaldybės valdymo funkcijas. Inovacijų veiklos funkcijos bei valdymo priemonės fragmentiškai atsispindi tik kelių savivaldybių strateginiuose dokumentuose.
- 4.3. Savivaldybių administracijų inovacijų proceso institucinės sistemos analizės pagrindu nustatyta, kad savivaldybių administracijos pasižymi plačiais, teisės aktų reguliuojamais sąveikos ryšiais su kitais subjektais. Instituciniai ryšiai atsispindi

skirtinguose savivaldybių inovacijų proceso etapuose, pradedant idėjomis, priimamais sprendimais, įgyvendinimu ir baigiant viešosios vėrtės sukūrimu bei grįžtamojo ryšio gavimu ir vertinimu. Subjektų tarpusavio sąveika ir priklausomybė skirtinguose inovacijų proceso etapuose ne tik skatina, tačiau lėtina ar sustabdo inovacijų procesus.

4.4. Identifikuojant inovacijų proceso savivaldybių administracijose trikdžius bei jų valdymo priemones, atliktas išorės ekspertų, kurių domėjimosi ar veiklos specifika susijusi su inovacijų procesu įgyvendinimu savivaldybėse, interviu ir Lietuvos savivaldybių administracijų tarnautojų apklausa parodė, kad:

4.4.1. Diegdamos inovacijas, savivaldybės dažniausiai siekia gerinti veiklos efektyvumą, reaguoti į piliečių poreikius, didinti skaidrumą ir atvirumą, mažinti išlaidas, teikti naujas paslaugas, produktus bei reaguoti į technologinius pokyčius. Savivaldybės daugiausia dėmesio skiria inovatyvių sprendimų paieškai įgyvendinant kasdienes funkcijas bei teikiant socialines paslaugas, kas užtikrina greitesnį efektą siekiant gyventojų palankumo. Tačiau pažymima, kad didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas ilgalaikę naudą ekonomine prasme užtikrinančioms inovacijoms, pvz.: verslo plėtros, užsienio investicijų, darbo vietų kūrimo ir pan.

4.4.2. Ekspertų nurodyti didžiausi vidaus trikdžiai daugiau susiję su organizacijos žmogiškųjų išteklių problemomis, kaip personalo nenoras ar baimė rizikuoti, kompetencijos stoka, vadovybės pritarimo bei palaikymo inovacijų procesams trūkumas. Tuo tarpu savivaldybių administracijų tarnautojų dažniau įvardinti nuo jų asmeniškai mažiau priklausantys vidaus trikdžiai, kaip finansinių išteklių ar investicijų stoka, tikslų neaiškumas, inovacijų strategijos nebuvimas bei inovacijų projektų valdymo patirties stoka. Kaip išorės trikdžius, ekspertai dažniausiai įvardijo politikų nepritarimą, paramos trūkumą bei tarpsektorinio bendradarbiavimo ir partnerystės stoką, o savivaldybių administracijų tarnautojai – nelankstų teisinį reguliavimą, politikų nuomonių kaitą ir politikos nenuoseklumą.

4.4.3. Identifikuojant priemones, padedančias sumažinti ar panaikinti inovacijų proceso trikdžius, išskirtos politinės, vidaus valdymo bei išorės bendravimo ir komunikavimo priemonės. Dažniausiai nurodytos priemonės – personalo ir politikų kompetencijos didinimas bei mokymas, personalo motyvavimo už inovacijas sistemos sukūrimas, atsakingas inovacijų valdymas, aiški, ilgalaikė inovacijų strategija, gyventojų bendruomenių ir verslo įtraukimas į inovacijų procesus, inovacijų komunikavimas žiniasklaidai bei visuomenei.

4.4.4. Nustatant atskiriems inovacijų proceso etapams būdingus trikdžius, pažymima, kad idėjų iniciavimo etapui yra būdingiausi tokie trikdžiai, kaip nenoras/baimė rizikuoti, žinių ar informacijos perdavimo problemos bei dažna politikų nuomonių kaita ir politikos nenuoseklumas. Idėjos priėmimo etapui – žinių ar informacijos perdavimo problemos, per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas bei tarpsektorinės partnerystės ir integracijos stoka. Idėjų įgyvendinimo etapui – finansinių išteklių trūkumas/investicijų stoka bei per dažnai keičiamas teisinis reguliavimas.



- 4.4.5. Reikšmingiausiomis inovacijų proceso trikdžių valdymo priemonėmis įvardintos organizacijos narių suvokimo apie inovacijų poreikį ir naudą formavimas, papildomo finansavimo užtikrinimas, strateginis inovacijų proceso planavimas, įvairių subjektų (politikų, gyventojų, verslo) įtraukimas į inovacijų procesus, naujų technologijų naudojimas bei teisinio reguliavimo supaprastinimas.
- 4.5. Įvertinat inovacijų proceso savivaldybių administracijose aplinkos sąlygas, nustatyta:
- 4.5.1. Pasireiškiantys teigiami inovacijų proceso aplinkos aspektai susiję su: 1) ES ir tarptautinės paramos galimybėmis ir jos sąlygojamu inovacijų procesų planavimu; 2) inovacijų programų ir projektų administravimo, paramos ir paslaugų teikimo sistemos egzistavimu; 3) gerosios patirties analize; 4) pastangomis supažindinti personalą su diegiamos inovacijos pobūdžiu; 5) rizikos valdymu, nustatant inovacijos rūšį, veikiamus subjektus, potencialą ir naudą, paskirstant atsakomybę; 6) veiklos valdymu, numatant veiklos tikslus ir uždavinius, teikiant ataskaitas ir vertinant konkrečias veiklas; 7) procesų vertinimu, nustatant vertinimo kriterijus ir priemones, analizuojant klaidas, gaunant grįžtamąjį ryšį; 8) veiklos terminų koregavimu, atsižvelgus į aplinkybes; 9) vadovaujančių asmenų siekiu formuoti personalo suvokimą dėl inovacijų būtinumo, klaidų toleravimu bei mokymusi iš jų; 10) personalo įvairiapusiškumu; 11) vadovaujančių asmenų siekiu deklaruoti pritarimą inovacijų procesams, iniciatyvumu bei aktyvumu siūlant inovatyvias idėjas; 12) kvalifikacijos kėlimo galimybėmis, kolektyvinių kvalifikacijos tobulinimo planų rengimu bei dėmesiu techninių įgūdžių tobulinimui; 13) ES ir nacionaliniu lygmeniu numatytomis viešojo sektoriaus inovacijų prioritetinėmis sritimis; 14) centrinės valdžios pritarimu ir inovacijų projektų palaikymu; 15) savivaldybių vadovų (merų) aktyvumu siūlant inovatyvias idėjas; 16) inovacinės veiklos teisinės bazės kūrimu; 17) bendradarbiavimu su centrinės valdžios ir kitomis viešojo sektoriaus institucijomis; 18) prieiga, dažniausiai technologijų pagalba, prie reikalingų žinių ir informacijos, personalo informuotumu, susijusiu su reikiama informacijos šaltiniais; 19) galimybe gyventojams siūlyti inovatyvias idėjas bei tų idėjų svarstymu.
- 4.5.2. Neigiami inovacijų proceso aplinkos veiksniai, darantys poveikį inovacijų proceso trikdžių atsiradimui savivaldybių administracijose susiję su: 1) ribotomis biudžeto galimybėmis imtis rizikingų inovacijų projektų, viešojo sektoriaus inovacijų fondų nebuvimu bei privataus sektoriaus finansavimo mechanizmų nepakankamu išnaudojimu; 2) bendrų ar specialių inovacijų strategijų ir priemonių planų nebuvimu, tikslų neaiškumu; 3) valdant riziką, trikdžių identifikavimo ir jų valdymo priemonių, bendradarbiavimo planų, mokslinių tyrimo potencialo išnaudojimo nepakankamumu, bandomųjų projektų ir eksperimentų trūkumu; 4) valdant veiklas, nepakankamu veiklų stebėsenos duomenų kaupimu bei panaudojimu vertinant rezultatus, tobulinant veiklas ir mokantis; 5) nepakankamu inovacijų proceso eigos ir tarpinių rezultatų vertinimo taikymu atskiruose proceso etapuose;

6) organizacinės valdymo sistemos sudėtingumu, struktūros ir darbo apimčių nelankstumu; 7) konkrečių atsakingų asmenų ar struktūrų, kurių pagrindinė ar viena pagrindinių, funkcijų yra inovacijų proceso koordinavimas ir atsakomybė už inovacijų diegimą, nebuvimu; 8) nepakankamai suformuotu organizacijos klimatu ir inovacijų kultūra, lemiančiais sustabarėjimą, rutiną, nenorą keistis ir keisti, inovacijų sampratos nesuvokimą, visuomenės kritikos baime; 9) nepakankamu iniciatyvumu, kūrybingumu skatinimu, sąlygų siūlyti idėjas sudarymu, komandinio darbo taikymu, mokymosi, kaip inovatyvumo pagrindo, suvokimu; 10) personalo rizikos baime, nepakankamu pritarimu ir aktyvumu, įgalinimu savarankiškai priimti ir įgyvendinti sprendimus, motyvacinės sistemos įgyvendinti inovacijų procesus trūkumu; 11) nepakankamumu vadovų ir personalo tarpusavio komunikavimu bei galimybe visiems organizacijos nariams realizuoti lyderystės savybes; 12) inovacijų proceso valdymo kompetencijos stoka, metodinio vadovavimo priemonių bei individualių kvalifikacijos tobulinimo planų trūkumu, mažesnėmis galimybėmis tobulinti psichologinius ir tarpasmeninius įgūdžius, retu bendradarbių kuravimo programų taikymu; 13) nepakankama ar neišsamia informacija visiems įstaigos nariams apie įgyvendinamus inovacijų procesus, įgyvendintų procesų, inovacijų rezultatus; 14) nepakankamu politinių (nacionalinių ir vietos lygmeniu) prioritetų išskyrimu, pabrėžiant viešojo sektoriaus inovacijas ir inovacijų procesų skatinimą; 15) politikos nenuoseklumu, nestabilumu, nepakankamu savivaldybės tarybos narių aktyvumu, pritarimu ir palaikymu, žema vietos politikų kompetencija inovacijų srityje; 16) nepakankamu bendradarbiavimu su NVO, verslu, mokslo įstaigomis, užsienio organizacijomis; 17) menku gyventojų aktyvumu, jų pasiūlytų idėjų įgyvendinimo trūkumu, dažnai pasireiškiančiu gyventojų nepritarimu ar pasipriešinimu inovacijų procesams.

4.5.3. Lietuvos savivaldybių administracijų pasirengimas valdyti inovacijų procesus vertinamas vidutiniškai. Tyrimo metu nustatyta, kad vertinimas tiesiogiai priklauso nuo pradėtų ir užbaigtų įgyvendinti inovacijų procesų skaičiaus.

5. ***Vadovaujantis teorinio ir empirinio tyrimo duomenimis, suformuluota inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija Lietuvos savivaldybių administracijose, grindžiama tokiais principais:***

5.1. Inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcijos Lietuvos savivaldybių administracijose pagrindą sudaro: inovacijų proceso etapai; trikdžių valdymo proceso, kaip inovacijų valdymo proceso dalies, eiga; inovacijų proceso rezultato – inovacijos samprata; suinteresuotųjų ratas (centrinės valdžios, mokslo ir studijų institucijos ir įstaigos, savivaldybių institucijos ir administravimo subjektai, savivaldybių interesus atstovaujančios organizacijos, pavieniai gyventojai, gyventojų bendruomenių, kitos nevyriausybines ir verslo organizacijos) ir jų poveikis bei grįžtamasis ryšys; didžiausi atskirų vidaus ir išorės trikdžiai (bendri ir būdingiausi atskiriems inovacijų proceso etapams); atskiroms inovacijų proceso aplinkos grupėms rekomenduojamas valdymo priemonės.

- 5.2. Atlikus teorinį ir empirinį tyrimą nustatyta, kad Lietuvos savivaldybių administracijos, įgyvendindamos inovacijų procesus, dažniausia susiduria su tokiais trikdžiais, kaip: finansinių išteklių ir investicijų stoka, tikslų neaiškumu ir strategijos nebuvimu, inovacijų procesų valdymo patirties stoka, nelanksčia biurokratine struktūra, nepalankia politine ir teisine aplinka, personalo, gyventojų ir kitų suinteresuotųjų nepritarimu, pasipriešinimu.
- 5.3. Trikdžių valdymas - viena esminių inovacijų proceso dalių. Trikdžių identifikavimui, jų atsiradimą lemiančių subjektų ir aplinkos sąlygų nustatymui turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys tiek planuojant, tiek įgyvendinant inovacijų procesą. Inovacijų procesų trikdžių valdymo rekomendacijos apima inovacijoms palankių savivaldybių administracijų vidaus, politinės, teisinės aplinkos sąlygų sudarymą, bendradarbiavimo intensyvumą. Savivaldybių administracijų gebėjimai valdyti inovacijų procesų trikdžius priklauso nuo inovacijų proceso papildomo finansavimo užtikrinimo, aiškių inovacijų tikslų nustatymo ir strategijos parengimo, rizikos ir veiklos valdymo kokybės, nuolatinio procesų ir rezultatų vertinimo, organizacinės valdymo struktūros ir tipo pritaikymo, organizacijos klimato ir inovacijų kultūros kūrimo, kūrybingos aplinkos sudarymo, personalo motyvavimo ir įgalinimo, lyderystės skatinimo, vadovų ir personalo bendradarbiavimo, nematerialių išteklių kūrimo, žinių ir informacijos sklaidos, politikos prioritetų ir viešojo sektoriaus inovacijų strateginių krypčių išskyrimo, politikų palaikymo ir aktyvumo siekimo, teisinio reguliavimo tobulinimo, tarpsektorinio bendradarbiavimo skatinimo, tinklų kūrimo, gyventojų įtraukimo ir įgalinimo.
- 5.4. Viešojo sektoriaus trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose koncepcija sėkmingai gali būti naudojama siekiant geriau suprasti inovacijų proceso trikdžių valdymo eigą, išsiaiškinti konkrečios savivaldybės administracijos inovacijų proceso aplinkos sąlygas, lemiančias inovacijų proceso (bendrai arba diegiant konkrečią inovaciją) trikdžių atsiradimą.
- 5.5. Tyrimo metu patvirtinti iškelti ginamieji teiginiai, tai pat nustatyta, kad analizuoti probleminiai klausimai ir identifikuoti inovacijų procesų aplinkos neigiami aspektai reikalauja tolesnio mokslininkų bei savivaldybių praktikų dėmesio, siekiant numatyti ilgalaikius inovacijų strateginius tikslus, užsibrėžti jų uždavinius, įgyvendinimo eigą bei priemones, susijusias su centrinės valdžios, vietos politikų, įstaigos vadovų ir personalo, gyventojų, mokslo, verslo atstovų ir kitų suinteresuotųjų įtraukimu, jų potencialo išnaudojimu. Taip pat svarbu toliau nagrinėti Lietuvos ir užsienio šalių gerą patirtį bei analizuoti atskirus viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo aspektus.

## REKOMENDACIJOS

**Centrinės valdžios** institucijoms (Vyriausybei, atsakingoms ministerijoms ir kitoms kompetentingoms institucijoms, įstaigoms):

- 1) Tyrimo metu nustatčius inovacijų strategijų reikšmę ir poreikį valdant inovacijų proceso trikdžius, siūloma centriniu lygmeniu daugiau dėmesio skirti viešojo sektoriaus inovacijų politikos prioritetų ir strateginių krypčių formavimui:
  - siekiant išskirti viešojo sektoriaus inovacijas, bendrame inovacijų strategijos ir valdymo priemonių kontekste, pabrėžti viešojo sektoriaus inovacijų specifiskumą, būtinumą, procesų sudėtingumą ir papildomų išteklių reikalingumą bei išskirti viešojo sektoriaus inovacijų prioritetus;
  - centriniu lygmeniu apibrėžti viešojo sektoriaus sampratą ir jos vertinimo kriterijus, išskiriant esminius viešojo sektoriaus bruožus, apimančius inovacijos priimtį, rūšį, tikslą, rezultatus.
- 2) Finansinių išteklių trūkumą nustatčius kaip vieną esminių viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių, siūloma centriniu lygmeniu gerinti viešojo sektoriaus inovacijų procesų finansavimą savivaldybėse:
  - kurti centrinius inovacijų fondus, teikiančius paskolas savivaldybėms, siekiančioms diegti inovacijas (ypač aktualu mažesnėms savivaldybėms, kuriose mažesni finansiniai ir žmogiškieji ištekliai bei privataus sektoriaus potencialo išnaudojimas);
  - steigti inovacijų inkubatorius, kurie tarpsektorinio bendradarbiavimo pagrindu taptų inovatyvių idėjų, patarimų, finansinės paramos savivaldybių inovacijų projektams šaltiniu bei suteiktų finansinę laisvę nuo politinių jėgų įtakos ar administracinių normų suvaržymo;
  - savivaldybėms suteikti galimybę ir skatinti dalį biudžeto lėšų panaudoti inovacijų plėtrai, pvz., sudarant galimybę dalį surinktų mokesčių panaudoti inovacijoms, kas skatintų prisiimti atsakomybę dėl išlaidų, daryti reikiamus strateginius bei struktūrinius pakeitimus.
- 3) Siekiant kurti šalies viešojo sektoriaus organizacijų nematerialius išteklius, padedančius sėkmingai valdyti trikdžius ir įgyvendinti inovacijų procesus, rekomenduojama gerinti viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymo profesionalumo lygį:
  - mokslo ir studijų įstaigose skatinti inovacijų proceso valdymo kompetencijų ugdymą;
  - viešojo sektoriaus inovacijų ir inovacijų proceso valdymo modulius įtraukti į valstybės tarnautojų (vadovų ir kitų tarnautojų) kvalifikacijos tobulinimo programas;
  - ugdyti ne tik valstybės tarnautojų, kitų viešojo sektoriaus darbuotojų, tačiau ir politikų kompetencijas, susijusias su viešojo sektoriaus inovacijomis ir inovacijų procesų valdymu.

**Vietos valdžios** institucijoms ir savivaldybių administracijoms:

- 1) Identifikavus papildomų išteklių poreikį viešojo sektoriaus inovacijų procesams, rekomenduojama stiprinti inovacijų procesų vidaus finansavimą:

- savivaldybės lygmenyje kurti inovacijų inkubatorius, įtraukiant įvairius sektorius (ypač išnaudojant privataus sektoriaus potencialą) bei jų pagalba užsitikrinant finansinę paramą inovacijų procesams;
  - sudarant savivaldybių biudžetus, dalį biudžeto lėšų palaipsniui numatyti viešojo sektoriaus inovacijų plėtrai ir palankios inovacijų procesų aplinkos kūrimui.
- 2) Nustačius strateginių nuostatų, susijusių su viešojo sektoriaus inovacijomis trūkumą, formuoti savivaldybių inovacijų strategijas:
- bendroje savivaldybės strategijoje akcentuoti viešojo sektoriaus inovacijų reikšmę, suformuoti ir apibrėžti viešojo sektoriaus inovacijos sampratą bei jos vertinimo kriterijus;
  - išskirti bendrus savivaldybės, jos įstaigų (tarp jų ir savivaldybės administracijos) strateginius inovacijų uždavinius ir rengti strateginių inovacijų strategijas (atsakant į klausimą „kokias, per kokį laikotarpį ir kur įdiegti inovacijas?“);
  - parengti bendrą inovacijų strategiją (atsakyti į klausimą „kaip bendrai turėtų būti diegiamos inovacijos?“)
  - rengti konkrečių inovacijų procesus detalizuojančias inovacijų strategijas (atsakyti į klausimą „kaip įdiegti konkrečią inovaciją?“);
  - formuojant strategines nuostatas, naudoti strateginio mąstymo inovacijų požiūrį, kurio pagrindas yra aktyvus išorės aplinkos potencialo (gyventojų, verslo ir kitų suinteresuotųjų) išnaudojimas derinant jį su įstaigos vidaus resursais ir pažiūromis.
  - į strategijų rengimą įtraukti kuo daugiau personalo bei supažindinti visus įstaigos narius su įgyvendinamų inovacijų procesų tikslais bei uždaviniais (ypač aktualu didesnėse savivaldybėse, kuriose dėl didesnės ir sudėtingesnės struktūros sudėtingiau komunikuoti, skleisti idėjas bei informaciją).
- 3) Įvertinus, kad aukšto lygio inovacijų proceso rizikos valdymas padeda įveikti tokius trikdžius, kaip rizikos baimė, politikų ir vadovybės palaikymo stoka, personalo pasipriešinimas, gyventojų ar kitų suinteresuotųjų nepritarimas, rekomenduojama:
- formuoti inovacijų proceso rizikos valdymo strategiją, kurioje nustatyti inovacijos tipą, poveikį subjektams, inovacijų proceso galimus trikdžius, rizikos pobūdį ir priežastis, tikimybę ir galimas pasekmes, asmenis („kas?“) ir veiksmus („kaip“), padedančius sumažinti inovacijų proceso riziką, „priimtinių“ klaidų ir galimų nesėkmių apimtį, atsakomybę;
  - siekiant įrodyti inovacijų potencialą suinteresuotiems asmenims bei identifikuoti galimus trikdžius, dažniau naudoti bandomuosius ir parodomuosius inovacijų projektus (pvz., „pilotus“, „kelrodžius“, „zonas“, „inkubatorius“) bei eksperimentus.
- 4) Pabrėžus veiklos valdymo reikšmę identifikuojant ir naikinant inovacijų proceso trikdžius, siūloma:
- siekti nustatyti aiškius, nedviprasmiškus inovacijų proceso veiklos tikslus ir uždavinius;
  - inovacijų proceso veiklas įgyvendinantiems subjektams suteikti veikimo lankstumą;
  - identifikavus nepakankamą veiklų stebėsenos duomenų kaupimą ir naudojimą savivaldybių administracijose, daugiau dėmesio skirti sistemiskam, ataskaitų pa-

grindu paremtam veiklos duomenų kaupimui, jų naudojimui vertinant rezultatus, tobulinant veiklas ir mokantis.

- 5) Išryškinius inovacijų proceso vertinimo vaidmenį diagnozuojant trikdžius, nustatant proceso veiklų tinkamumą, pakankamumą bei užsibrėžtų tikslų pasiekiamumą, vertinant rezultatus, mokantis iš esamų klaidų, rekomenduojama:
  - vertinimą atlikti: 1) atskiruose inovacijų proceso etapuose; 2) įdiegus ir naudojant inovaciją;
  - nustačius aiškius inovacijų proceso ir rezultatų vertinimo kriterijus bei priemones, sudarinėti „sėkmės metrikas“, pvz., vertinti įstaigos inovacijų potencialą (savimone, pajėgumus, kūrybingumą, drąsą), mokymąsi iš inovacijų proceso, inovacijų proceso vertę (produkciją, pasekmes).
- 6) Akcentavus vyraujančios organizacinės valdymo struktūros ir tipo įtaką inovacijų proceso trikdžių atsiradimui, nustačius inovacijų proceso valdymo organizacinės sistemos sudėtingumą bei už inovacijų procesą atsakingų asmenų trūkumą savivaldybių administracijose, siūloma:
  - įgyvendinant inovacijų procesus, siekti organizacinės valdymo struktūros ir veiklos terminų lankstumą;
  - skatinti komandinį darbą, didinti autonomijos lygį;
  - įsteigti atskirą pareigybę ar struktūrinį vienetą, atsakingą už inovacijų procesus, izoliuotą nuo organizacinės hierarchijos, turintį atskirą biudžetą (nors ir simbolinį), galintį kurti ir išbandyti radikalesnes idėjas.
- 7) Organizacijos klimatą ir inovacijų kultūrą įvardijus kaip vieną esminių inovacijų proceso aplinkos sąlygų, padedančių įveikti sustabarėjimą, rutiną, nenorą keistis ir keisti, visuomenės kritikos baimę, rekomenduojama:
  - formuoti suvokimą, kad inovacijos ir sėkmingas inovacijų proceso įgyvendinimas yra bendras visų įstaigos narių reikalas;
  - aiškiai apibrėžus inovacijos sąvoką ir jos vertinimo kriterijus, informuoti ir supažindinti visą įstaigos personalą, išsiaiškinti, ar samprata ir kriterijai vienodai suprantami ir interpretuojami;
  - formuoti įstaigos narių suvokimą, kad klaidos, įgyvendinant inovacijų procesus, yra neišvengiamos bei vertinamos kaip mokymosi dalis;
  - įstaigos valdymą grįsti tokiomis vertybėmis, kaip tarpusavio pasitikėjimas, deleguota atsakomybė, minimali formali kontrolė, mokymasis iš klaidų.
- 8) Skatinant savivaldybių administracijų personalo iniciatyvumą ir kūrybingumą generuojant inovatyvias idėjas, siūloma formuoti kūrybingą įstaigos aplinką:
  - nustačius, kad inovatyvus mąstymas ir veiksmai klesti plataus mąstymo darbuotojus turinčiose organizacijose, išnaudoti administracijų personalo tarpdiscipliniškumo ir įvairiapusiškumo potencialą (pvz., skirtingo amžiaus, išsilavinimo, patirties, gebėjimų privalumus);
  - sudaryti sąlygas visiems įstaigos darbuotojams siūlyti individualias idėjas, jas kartu analizuojant, vertinant ir išrenkant daugiausiai palaikymo sulaukusį variantą;
  - kritinio mąstymo gebėjimus ugdyti taikant fikcijos, vaidmenų žaidimų metodus, kurių metu atsiribojama nuo įprastų sprendimų, racionalaus mąstymo, įrodytais grįstų žinių taikymo.

- 9) Identifikavus nepakankamą tarnautojų aktyvumą siūlant inovatyvias idėjas ir mažesnę pritarimą inovacijų procesų įgyvendinimui, rekomenduojama didinti motyvaciją ir įgalinti personalą:
- formuoti įstaigos tarnautojų emociinę, racionalią ir normomis grindžiamą motyvaciją;
  - sukurti ir vystyti inovacijų motyvacinę sistemą, apimančią finansines ir nefinansines skatinimo priemones;
  - nustatyti individualius personalo motyvacijos veiksnius ir motyvavimo priemones;
  - naudoti personalo įgalinimo priemones, pvz., suteikti oficialius įgaliojimus, skatinti tarnautojo saviraišką, įtraukti į sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą.
- 10) Lyderystę ir vadovų gebėjimą kurti įstaigos personalo bendradarbiavimo aplinką, akcentavus kaip priemones, padedančias valdyti inovacijų proceso trikdžius, rekomenduojama:
- atskleisti personalo inovacinius gebėjimus, įstaigos nariams suteikiant galimybę imtis asmeninės iniciatyvos ir realizuoti savo lyderystės savybes;
  - formuoti bendrą inovacijų aplinkos suvokimą ir įstaigos vidaus bendradarbiavimo kultūrą, skatinant vadovų ir personalo lygiavertišką bendradarbiavimą, gerinant tarpusavio komunikaciją, pasitikėjimą, nustatant konkrečius ir aiškius darbinis reikalavimus.
- 11) Inovacijų valdymo kompetencijos trūkumą identifikavus kaip vieną reikšmingiausių inovacijų proceso trikdžių, siūloma daugiau dėmesio skirti nematerialių išteklių kūrimui:
- žinių ir gebėjimų pagrindu keičiant dalyvių elgseną, skatinant inovatyvių idėjų kūrimą ir įgyvendinimą, formuoti įstaigos mokymosi kultūrą, kur mokymasis laikomas inovatyvumo pagrindu;
  - inovacijų procesus įgyvendinant tam tikrame padalinyje ar srityje vengti vienašališkumo, t.y. įtraukti skirtingų padalinių, įvairių sričių, profesijų ar kūrybinio mąstymo atstovus;
  - siekiant nustatyti įstaigos personalo individualius inovacinius gebėjimus, potencialą bei įgūdžių tobulinimo poreikį, rengti individualius tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo planus;
  - daugiau dėmesio skirti psichologinių (pvz., pasitikėjimo, streso valdymo, tolerancijos pokyčiams, laiko planavimo) ir tarpasmeninių (pvz., derybų, grupinio darbo) įgūdžių tobulinimui;
  - išnaudojant įstaigos vidaus potencialą, taikyti bendradarbių kuravimo programas (mentorystę).
- 12) Žinių ir informacijos sklaidos problemas identifikavus kaip vieną iš didžiausių trikdžių, būdingiausių idėjų iniciavimo ir priėmimo etapams, rekomenduojama:
- nustatyti įstaigos žinių ir informacijos sklaidos būdus, atsakingus asmenis, būtinas prieigas prie reikalingų šaltinių bei tų šaltinių reikšmę inovacijų procesų eigai;
  - skatinti institucinę ir tarpinstitucinę komunikaciją, keitimąsi informacija;

- siekiant gauti inovatyvių problemų sprendimo idėjų, tobulinant inovacijų proceso įgyvendinimo praktiką, nuolat „skenuoti akiračius“, analizuoti Lietuvos ir užsienio viešojo sektoriaus organizacijų gerąją patirtį.
- 13) Tobulinant inovacijų proceso politinės aplinkos sąlygas, siūloma gerinti vietos politikų palaikymą ir aktyvumą:
- politikus įtraukti į inovacijų procesus (pvz., kaip idėjų šaltinių);
  - komunikuoti, periodiškai politikams teikti išsamią informaciją, pabrėžiant inovacijų potencialą, veiklų rezultatus, supažindinant su bandomųjų ir eksperimentinių projektų rezultatais;
  - strategiškai parinkti ir įvertinti palankiausių politinės paramos ir pritarimo užsitikrinimo laiką (pvz., išnaudojant priešrinkiminiame periode pastebimą politikų palankumą ir aktyvumą).
- 14) Griežtą, nelankstų ar perteklinį teisinį reguliavimą įvardijus kaip vieną didžiausių savivaldybių administracijų įgyvendinamų inovacijų proceso trikdžių, siūloma formuoti inovacijų procesams palankią teisinę aplinką:
- identifikuoti konkrečias teisės normas, varžančias įstaigos galimybes įgyvendinti inovacijų procesus;
  - išsiaiškinti, kurie teisinės aplinkos trikdžiai gali būti panaikinti savarankiškai, t.y. įstaigos lygmenyje;
  - proporcingumo ir tikslingumo principų kontekste peržiūrėti įstaigos vidaus taisykles ir panaikinti perteklines, neproporcingas normas;
  - kompetentingoms institucijoms (Seimui, Vyriausybei, ministerijoms) teikti pasiūlymus teisės aktų tobulinimui, keitimui (komunikacija su centrinės valdžios atstovais, LSA aktyvumas);
  - siekiant užkirsti kelią galimiems interesų konfliktams, naudoti „vertybių derinimo“ principą (nustatyti ir pirmiausia siekti užtikrinti bendrąsias pamatines vertybes, numatyti galimus vertybių konfliktus, priimti vertybių derinimo sprendimus).
- 15) Identifikavus bendradarbiavimo aplinkos įtaką inovacijų proceso trikdžių valdymo kontekste, siūloma išnaudoti tarpsektorinės partnerystės ir tinklaveikos potencialą:
- siekiant inovacijų praktikos, idėjų, inovacijų projektų finansavimo, rizikos pasidalinimo, skatinti verslo sektoriaus įtraukimą į savivaldybių administracijų inovacijų procesus;
  - siekiant generuoti inovatyvias idėjas, identifikuoti socialinius poreikius, gerinti vartotojų pasitikėjimą, skatinti bendradarbiavimą su NVO, išnaudoti LIC potencialą;
  - skatinti bendradarbiavimą su mokslo ir studijų įstaigomis, išnaudojant jų turimą mokslinį potencialą;
  - intensyvinti kaimyninių savivaldybių bendradarbiavimą (pvz., klasterių pagrindu), išnaudojant skirtingą jų geografinį, turizmo, ūkio ir pan. potencialą;
  - plėtoti politikos, bendradarbiavimo ir valdymo tinklus, nustatyti tinklų tikslus ir veiksmus.
- 16) Identifikavus gyventojų paramos ir pritarimo viešojo sektoriaus inovacijoms trūkumą, menką aktyvumą siūlant inovatyvias idėjas, rekomenduojama gyventojus įtraukti į inovacijų procesus:



- išsiaiškinti gyventojų, kaip paslaugų gavėjų, požiūrį, pasitenkinimą, susijusį su inovacijų poreikiu ir inovacijų procesų įgyvendinimu;
- gerinti bendrą įstaigos, jos vadovų ir personalo įvaizdį visuomenėje (deklaruoti ir laikytis moralės, etiškumo, sąžiningumo, atvirumo principų);
- naudojant kūrybines dirbtuves, „gyventojų ekspertų“ įtraukimą ar kokybinius ir kiekybinius tyrimus, sudaryti galimybę gyventojams siūlyti idėjas, jas svarstyti ir pateikti viešą jų vertinimą;
- viešomis padėkomis ar premijomis motyvuoti gyventojus įsitraukti į inovatyvių idėjų kūrimo ir įgyvendinimo procesus;
- užtikrinant inovacijų proceso skaidrumą, žiniasklaidos, socialinių tinklų ir kitų priemonių pagalba gyventojams teikti išsamią informaciją apie ketinamas diegti inovacijas, jų naudą, inovacijų procesų eigą bei rezultatus.

#### **Lietuvos savivaldybių asociacijai:**

- 1) siekiant išskirti viešojo sektoriaus inovacijų reikšmę ir poreikį, atkreipti centrinės valdžios subjektų dėmesį į viešojo sektoriaus inovacijų savivaldybėse strateginių nuostatų formavimą, papildomo finansavimo užtikrinimą, teisinio reglamentavimo problemų sprendimą;
- 2) siekiant įgyvendinti inovacijų procesus, skatinti glaudesnę savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimą (pvz., klasterizacijos pagrindu), išnaudojant skirtingą jų potencialą;
- 3) apdovanojimų pagrindu įvardinti konkrečius, reikšmingiausius savivaldybių inovacijų projektus ir skatinti inovatyviausias savivaldybes bei atskirus inovacijų procesuose dalyvaujančius asmenis.

#### **Švietimo ir mokslo įstaigoms:**

- 4) siekiant ugdyti būsimų/esamų viešojo sektoriaus tarnautojų ir darbuotojų kompetencijas inovacijų srityje, į viešosios politikos ir viešojo administravimo studijų programas įtraukti viešojo sektoriaus inovacijų ir inovacijų proceso valdymo modulius;
- 5) moksliniuose tyrimuose daugiau dėmesio skirti viešojo sektoriaus inovacijoms, inovacijų proceso valdymui ir inovatyvios aplinkos sąlygų sudarymui;
- 6) rengiant projektus, siekti glaudesnio bendradarbiavimo su savivaldybių administracijomis, įsitraukimo į inovacijų procesus (siūlant inovatyvias idėjas, formuojant inovacijų strategijas, nustatant inovacijų riziką, identifikuojant gyventojų ir kitų suinteresuotųjų grįžtamąjį ryšį, vertinant veiklas bei rezultatus ir t.t.).

## MOKSLINĖS PUBLIKACIJOS DISERTACIJOS TEMA

1. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2014). Innovation Process Barriers in Public Sector: a Comparative Analysis in Lithuania and the European Union. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 10-20.
2. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai. *Viešasis administravimas*, 2(38), 41-51.
3. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Inovacijos viešajame valdyme: socialinė tinklaveika. *Viešasis administravimas*, 4(40), 29-37.
4. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regional Formation and Development Studies : Journal of Social Sciences*, 10(2), 46-57.
5. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). Rizikos valdymas viešojo sektoriaus inovaciniuose procesuose. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(4), 607-618.
6. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(2), 187-197.
7. Raipa, A., Buškevičiūtė, J., Giedraitytė, V. (2012). Inovatyvus viešasis valdymas : sėkmės veiksniai. *Viešasis administravimas*, 2(34), 25-35.
8. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Decomposition of Innovation Management in Local Self-Government: Theoretical Analysis. *Socialiniai tyrimai: mokslo darbai*, 3(28), 17-27.
9. Raipa, A., Buškevičiūtė, J., Giedraitytė, V. (2012). Inovatyvus socialiai orientuotų sprendimų pobūdis šiuolaikiniame viešajame valdyme. *Socialinis darbas: mokslo darbai*, 11(1), 48-58.
10. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija : metodologinis aspektas. *Tiltai*, 59(2), 1-14.

### Vadovėliai:

1. Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė V., Nefas S. (2016). *Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai*: Vadovėlis. Vilnius: Teisinės informacijos departamentas.

### Pranešimai konferencijose:

1. Giedraitytė, V. (2014). Viešojo sektoriaus inovacinių procesų trikdžių lyginamoji analizė Lietuvoje ir Europos Sąjungos šalyse. *Konferencija „XXI a. iššūkiai jaunajam mokslininkui politikos, vadybos ir viešojo administravimo srityse“*. 2014 m. birželio 12 d., Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
2. Giedraitytė, V. (2013). The Organizational Culture as the Factor of Public Sector Risk Management: Theoretical Analysis. *Tarptautinė mokslinė virtuali konferencija Public Administration In Central Europe: In Search Of Tradition*. 2013 m. lapkričio 7-8d. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
3. Giedraitytė, V. (2012). Decomposition of Innovation Management in Local Self-Government. *Tarptautinė mokslinė konferencija “Good Governance in Local Self – government: European and National Trends“*. 2012 m. spalio mėn. Šiaulių universitetas, Šiauliai.

## TRUMPA INFORMACIJA APIE DISERTACIJOS AUTORE

**Vardas, Pavardė :** Vidmantė Giedraitytė

**Kontaktai:** vidmante.giedraityte@gmail.com

### **Išsilavinimas:**

**2012 – 2016 m.** Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo instituto doktorantė

**2004 – 2006 m.** Mykolo Romerio universitete, Strateginio valdymo ir politikos fakultete įgytas Teisės magistro kvalifikacinis laipsnis ir teisininko kvalifikacija

**1999 – 2004 m.** Vilniaus pedagoginiame universitete (dabar Lietuvos edukologijos universitetas), Istorijos fakultete įgytas Istorijos bakalauro kvalifikacinis laipsnis

### **Darbo patirtis:**

**2013 m. - dabar** Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Viešosios politikos ir administravimo instituto Teisės mokslo grupės lektorė.

**2011 - 2013 m.** Finansų ministerijos mokymo centro ekspertė-lektorė.

**2009 - 2013 m.** Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Teisės katedros lektorė.

**2006 - 2009 m.** Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Teisės katedros asistentė.

### **Mokslinio domėjimosi sritys:**

Administraciniai teisiniai santykiai, administracinė atsakomybė, teisės aktų rengimo procedūros, švietimo sistemos teisiniai pagrindai (01 S), viešojo sektoriaus inovacijos, viešojo sektoriaus inovacijų proceso valdymas (03 S)

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Vidmantė Giedraitė

PUBLIC SECTOR INNOVATION PROCESS BARRIERS'  
MANAGEMENT IN LITHUANIAN MUNICIPAL  
ADMINISTRATIONS

Summary of Doctoral Dissertation  
Social Sciences, Management (03 S)

Vilnius, 2016

This doctoral dissertation was prepared at Mykolas Romeris University during 2012–2016 under the right to organize doctoral studies granted to Vytautas Magnus University together with Klaipėda University, Aleksandras Stulginskis University, Mykolas Romeris University and Šiauliai University by the order of the Minister of Education and Science of the Republic of Lithuania No. V-1019 dated on June 8, 2011.

*Scientific supervisor:*

Prof. Dr. Alvydas Raipa (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, 03 S).

The doctoral dissertation will be defended at the Scientific Council of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Aleksandras Stulginskis University, Mykolas Romeris University and Šiauliai University in the field of Management:

*Chairman:*

Prof. Dr. Algirdas Astrauskas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, 03 S).

*Members:*

Prof. Dr. Vladimiras Gražulis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, 03S);

Prof. Dr. Tadas Sudnickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, 03S);

Prof. Dr. Teodoras Tamošiūnas (Šiauliai University, Social Sciences, Management, 03 S);

Prof. Dr. Inesa Vorončuka (University of Latvia, the Republic of Latvia, Social Sciences, Economics, 04 S).

The Doctoral Dissertation will be defended at the open meeting of the Scientific Council in the field of Management on 6 December, 2016 at 14.00 at Mykolas Romeris University, in the Room I-414.

Address: Ateities st. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania.

The summary of the Doctoral Dissertation was sent on November 7, 2016.

The Doctoral Dissertation is available at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino ave. 51, Vilnius), Aleksandras Stulginskis University library (Studentų g. 11, Akademija, Kauno raj.), Klaipėda University library (K. Donelaičio a. 3, Klaipėda), Mykolas Romeris University library (Ateities g. 20, Vilnius), Šiauliai University library (Vytauto g. 84, Šiauliai), Vytautas Magnus University library (K. Donelaičio g. 52, Kaunas).

## PUBLIC SECTOR INNOVATION PROCESS BARRIERS' MANAGEMENT IN LITHUANIAN MUNICIPAL ADMINISTRATIONS

### Summary

**Relevance of the topic.** Global processes of the twenty-first century determining social, economic and political changes, leads to the challenges faced by many countries. In order to grant a high level of employment, productivity and social cohesion, smart, sustainable and inclusive economy growth strategic priorities are set in the European Union (Europe 2020, 2010). Implementation of EU priority objectives requires public administration reforms, modernization of management methods, staff skills, more rational mobilization of resources and promotion of institutional and public collaboration. To achieve these targets, public sector needs innovative solutions and successful implementation of innovation processes.

Flagship Initiative of Europe 2020 – Innovation Unit (2010) focuses on a promotion of better understanding of public sector innovation, successful publicity of innovation and setting of progress benchmarks. According to the European Commission priorities, the Lithuanian Innovation Development Program 2014-2020 (2013) also highlights the importance of innovation development, increase of innovation in policy-making and implementation efficiency as well as innovation promotion in public sector (The Lithuanian Innovation Development Program 2014-2020, 2013), but actual implementation of highlighted priorities is still problematic.

According to the data of the European Innobarometer on Innovation in Public Administration 2010 (Innobarometer 2011) (hereinafter referred to as Innobarometer 2010) and the European Public Sector Innovation Scoreboard 2013 (Scoreboard 2013) (hereinafter referred to as Scoreboard 2013), in terms of public sector innovation, Lithuania was among the countries that gained a lower score than the EU average. In the Global Innovation Index, 2015, ranking Lithuania was thirty-eighth among the one hundred forty-one countries. This is one of the lowest numbers within the context of EU countries (The Global Innovation Index, 2015).

Although the Global Innovation Index rating does not have the distinction between the innovation in private and public sector, however it shows the overall innovation conditions, innovation results and innovation performance of the country. It allows reasonably state that the public sector innovation development in Lithuania is still insufficient. Implementing innovation processes in Lithuanian public sector, indicated relative weaknesses is innovation process barriers related to lack of financial resources, unfavourable political environment, risk aversion, lack of initiatives and ect. (The Lithuanian Innovation Development Program 2014-2020, 2013).

Innovation process barriers prevent the launch, smooth implementation of innovation activities or inhibit further innovation process progress. Compared with the private sector, implementation of innovation process within the public sector is more complicated due to these processes are more determined by political decisions and legal environment, moreover, they have direct impact and are affected by society and media criticism. Innovation process implementation is often distorted or even stopped by barriers resulting from institution's internal, political, legal or external collaboration related environment. Therefore, public sector institution's ability to identify innovation process barriers and develop as well as apply proper strategic management tools, determines innovation process quality and efficiency. Thus, barriers management is identified (Scoreboard, 2013) as one of the fundamental conditions for successful innovation process.

Innovation process barriers management researches and practical application is mainly related with the private sector. Private sector experience and knowledge of barriers management is often directly adapted by public sector, without taking into account the specificities. However, evaluating doctrine of the New Public Governance requires richer theoretical and empirical researches related to innovation process barriers, their management tools identification and application within the central, and especially local, government level.

Municipal institutions, implementing the right of self-government at the interests of community (Law on Local Self-Government of the Republic of Lithuania, 1994; 2008) is responsible for the provision of the essential services to the residents. Therefore, in order to grant the quality and efficiency of the services, it is necessary to promote innovations within the municipalities and develop favourable environmental conditions for innovation processes.

Municipal administrations, as entities entrusted to arrange and control the implementation of municipal institutions' solutions, or to implement them by themselves, have the most important task to identify innovation process barriers and their influencing environment factors, determining and applying the most suitable barriers management tools. In this context, it is clear that in order to improve the innovative competences of Lithuanian Municipal Administrations and to increase the number of innovations in municipalities, the researches and practitioners need to pay bigger attention to innovation process barriers management issues.

**Exploration of the topic.** Public sector innovation, innovation process and barrier management problems are being explored more often in scientific literature, however it has to be admitted that scientific researches related to private sector have longer traditions and are still more numerous.

One of the pioneers of innovation researches is considered to be an economist J. A. Schumpeter, who in his work "Capitalism, Socialism and Democracy" in 1943 has defined the concept of innovation and emphasized the importance of innovation for economic changes (Schumpeter, 2003). Later, other researches (Rogers, 1962; Cooper, 1986; Von Hippel, 1988; Christensen, 1997; Hamel, 1998) have expanded the concept of innovation and have studied various aspects of innovation process management (Barson, 2014). Innovation and innovation process researches of the twenty-first century are more often related to the development of institutional, legal, cooperation and other environment conditions (Borgatti, Foster, 2003; Poole, Van de Ven, 2004; Hatch, Cunliffe, 2006; Isaksen,

Tidd, 2006; Maital, Seshandri, 2007; Bouckaert, Halligan, 2008; Crosno, Dahlstrom, 2008; Owen-Smith, Powell, 2008; Baregheh et al., 2009; Rauf, 2009; Mysen et al., 2011; Johnson, 2012; Austin, 2013; Damanpour, 2014; et al.

In the first half of the twenty-first century, especially in the Great Britain, USA, Australia, Canada and recently, in continental Europe, the number of researches related to public sector innovation is rapidly increasing. A number of researches also are involved into the process of practical implementation of innovation into the public sector (at central and local level). Also barriers management significance, in overall context of innovation process management, is highlighted more often.

Public sector researches related to innovation process management, putting the emphasis on barrier management, can be divided into the following groups: 1) innovation and public sector innovation process importance, in the context of the New Public Governance; 2) identification of public sector innovation process barriers and their causes; 3) identification and application of public sector innovation process barrier management tools, development of environment conditions favourable to innovation processes.

The turn of the 20<sup>th</sup> and 21<sup>st</sup> century and the first half of the 21<sup>st</sup> century are highlighted by the New Public Management evolution into a New Public Governance, which methodological aspects become the direction of the new researches of public administration. Well-known European and world public sector theorists J. E. Lane (2001, 2009); M. Potuček (2004), G. Mulgan (2004), L. Meuleman (2008), T. Bovaird and E. Loffer (2009), D. Kettl and J. Fesler (2009), D. E. McNabb (2009), E. Klijn (2010), W. Drechler (2011), St. Osborne and L. Brown (2011, 2013), B. Guy Peters (2013, 2015), T Erkkilä and P. Von Maravić (2015) et al. in their theoretical insights, developing the criteria of the New Public Governance, have identified innovation as a major factor. Generation of innovative ideas and development of environment suitable for innovative processes, in order to prevent the barriers of innovation process, are indicated as a crucial task of the New Public Governance.

Innovation process barriers are usually analysed within the overall context of public sector innovation process management, however, the attention of researches and practitioners is more often focused on such issues of public sector innovation process barriers management as: public management innovation process barriers occurrence influencing factors (Glor, 2003; Mulgan, Albury, 2003; McNabb, 2009; Kamensky, 2011; Nelson, Svava, 2012; Borins, 2003, 2014; Bason, 2014); major internal and external barriers of innovation process (Tan, 2004; Hamson, 2004; Borins, 2006, 2014; Segarra-Blasco et al., 2008; Sithole, 2009; Fernandez, Wise, 2010); implementation of tools developing preconditions to eliminate or reduce innovation process barriers (Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; Glor, 2006; Borins, 2006; Sithole, 2009; McNabb, 2009; Goldkuh, 2009; Bland et al., 2010; Melian-Gonzalez, 2010; Thenint, 2010; Osborne, Brown, 2011, 2013; Agolla, Van Lill, 2013; Poister et al., 2013; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014; Brorsstrom, 2015; et al.).

Public sector scientists increasingly focus on internal and external environment conditions as well as their impact on innovation process barriers management. Strategies and their implementation importance is highlighted (Bouckaert, 2003; Pollitt, 2003, 2011; Box, 2008; Halligan, 2008; Radebe, 2009; Hayward, 2010; Laegreid, Verhoest, 2010; Calabro et al., 2011), risk management significance emphasized (*Bhatta, 2003; Kalvet,*



Lember, 2010; Osborne, Brown, 2011), as well as staff empowerment, motivation and leadership (Selman, 2002; Napier, 2009; *Fernandez, 2010, 2011; Pitts, 2011*), and analyzed performance management, innovations process and outcomes evaluation aspects (*Kamensky, 2011; Bloch, Bugge, 2013; Poister et al., 2013*), involvement of population into innovation process progress (Beresford, Croft, 2008; *Michels, 2011; Bason, 2014*). Throughout the management of the barriers, the attention is also given to such issues of the public management as cross-sectorial collaboration and networking (Swan, Scarborough, 2005; Akintoye, Beck, 2009; Bexell, 2010; Andrews, Entwistle, 2010; Bland et al., 2010; Klijn, 2010; Mörth, 2010; Warner, 2010; Beisheim, Kaan, 2010; Isett, 2011; Robins et al., 2011).

Discussions include identification of innovation process barriers and application of their management tools, in order to reach successful implementation of innovation processes, not only at central, but also at local self-government level. Innovation process barriers management specifics in local government institutions and organizations is analysed by J. Kim (2006), E. Reeves (2008), A. Segarra-Blasco et al. (2008), M. B. Sanger (2008), J. H. Svava (2009), G. J. Koppell (2010), K. L. Nelson and J. H. Svava (2012), S. Brorström (2015).

Number of publications in aspect of public sector innovations, especially barriers management is not rich in Lithuania, but it highlights (Guogis, 2010; Gudelis, Patapas, 2010; Smalskys, 2010; Raipa, 2009, 2010, 2011, 2012, 2014) that in the context of New Public Governance, in Lithuania, the growth of qualitative and quantitative parameters of innovative public sector institutions activity and development of needed environment conditions must be emphasized.

Role of innovation in institutions' activity under absorptive capacity aspect has been analysed by V. Domarkas and V. Juknevičienė (2007, 2010). In 2015, V. Juknevičienė has defended her PhD Thesis "Development of Absorptive Capacity in a Regional Innovation System" where absorptive capacity, in the context of regional innovation system, is conceptualized. Methodological aspects of innovation process, success factors have been analyzed by A. Jakubavičius et al. (2003), M. Arimavičiūtė (2007), V. Kavaliauskaitė and R. Juzevičius (2009), A. Jakubavičius (2009, 2010), V. Nakrošis and R. Černiūtė (2010), S. Valentinavičius (2011), J. Vijeikis (2011), A. Raipa (2012, 2013, 2014), et al. Importance of innovation to regional development has been highlighted by R. Dapkus (2001), R. Bagdzevičienė (2007), B. Melnikas (2003, 2009), I. Dzemyda (2009), et al. In the works of the mentioned authors, innovation process barriers and their management tools are analysed fragmentary, mostly in the overall context of innovation process management.

In 2015, by the order of the Government of the Republic of Lithuania, prepared public section innovations' study "Innovative Public Sector – Mission Possible" (Visionary Analytics, 2015) is perhaps the only detailed overview of innovation in public sector in Lithuania, which analyses the innovative public sector trends and challenges, Lithuanian public sector changes' and provides the most striking public sector examples of innovation as well as innovation drivers and barriers. The mentioned study is identified as thematic research, therefore it lacks more extensive research-based data supported interpretations and conclusions.

**Research problem formulation.** As a relatively new public sector innovation process management concept, barriers management faces the problems both in theory and practice, related with key innovation process barriers identification, barriers influencing

environment factors determination, barriers management tools selection and application in order to develop environmental conditions favourable for innovation process implementation.

First of all, problematic area of barriers management should be mentioned the determination of innovation process environmental conditions in public sector and identification of its exposed, most frequently arising innovation process barriers, in the public sector, in general, and in Lithuanian municipal administrations, in particular. It is also important to emphasize that a successful implementation of innovation process requires the assessment of individual public sector institutions' readiness to manage innovation (as well as barriers management) process and to establish most effective internal and external tools which would make it possible to eliminate or at least to reduce innovation process barriers.

Although researches and practitioners increasingly emphasize the significance of innovation promotion in public sector and innovation process management, but the attention paid to individual barriers identification and their management aspects (especially in Lithuania and mostly in terms of local self-government) is only fragmented, usually in the overall context of innovation process management.

Therefore, it can be stated that the problem of innovation process barriers management in municipal administrations, both from theoretical and practical aspect, requires special and complex research, thus this PhD Dissertation is dedicated for this problem solving.

**Research problem** – what innovation process barriers are identified in public sector and what tools help to mitigate or eliminate the barriers, for successful innovation process implementation in Lithuanian municipal administrations.

**Research defended statements:**

1. Public sector institutions implemented innovation processes are usually disrupted by financing, strategic, risk, bureaucratic, innovative thinking, expertise and learning, knowledge and information dissemination, political, legal, citizens and other stakeholders determined barriers, arising within the internal and external environment.
2. Successful implementation of innovation process depend on Lithuanian municipal administrations readiness for successful management of innovation, including barrier management, processes. Barriers management requires development of favourable innovation processes environment, using the tools such as funding allocation, innovation strategy elaboration, risk and performance management, processes and results evaluation, organizational structure and type adaptation, innovation climate and culture development, creative environment formation, staff motivation and empowerment, leadership promotion, personnel cooperation, intangible resources development, knowledge and information dissemination, political and legal environment development and cooperation with stakeholders promotion.

**Research object** – innovation process barriers management in public sector.

**Research aim** – on the basis of analysed innovation process barriers management theoretical and empirical aspects, to form the concept of innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations.

In order to achieve the defined aim, the specific **research objectives** are addressed:

1. Analyse methodological aspects of public sector innovation process management as well as theoretical provisions of innovation and innovation process.
2. Perform theoretical analysis of public sector innovation process barriers and their management in public sector.
3. Elaborate theoretical model of public sector innovation process barriers management.
4. On the basis of theoretical model of public sector innovations process barriers management, empirically analyse the specifics of innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations.
5. On the basis of theoretical and empirical data, develop the concept of public sector innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations.

**Research methodology.** The Dissertation is based on the concepts of the New Public Governance, increasingly referred to as metagovernance (governance of governance) (Bouckaert, Halligan, 2008; Meuleman, 2008; Osborne, 2010; Guy Peters et al. 2015), seeking to combine traditional public administration, market elements options use and inter-sectorial collaboration and networking structures combinations possibilities for public sector innovation and innovation process management.

Scientific knowledge base is formed on process and systems theories. According to process approach, barriers management is comprehend as the process, where identification of individual barriers in overall context of innovation process and detection of their interaction with other procedures is important. According to systematic approach, public sector institutions are analysed as an object, consisting of two and more elements, combined by internal and external relations, thus, innovation process barriers management in municipal administrations is related with institution staff and environment determined by external subjects.

Dissertation consists of theoretical reasoning and empirical research, on the basis of which, the concept of public sector innovation process management in Lithuanian municipal administrations is developed as well as work conclusions and recommendations are elaborated.

**Theoretical reasoning** is performed by analysing scientific literature, mostly of public management. First of all, in order to expose a theoretical discourse of public sector innovation process management, methodological aspects of public sector innovation process management and theoretical provisions of innovation and innovation process are analysed, covering public management theories and models evolution context, modern methodological trajectories, public sector modernization value, innovation concept and typology definition, process progress models and innovation process management features in public and private sectors. Further, theoretical analysis of innovation process barriers is performed, distinguishing barriers causes and typology as well as identifying key internal and external barriers. Moreover, barriers management is analysed, discussing changes and innovation process barriers management models and identifying internal and external tools of barriers management.

On the basis of theoretical analysis, theoretical model of public sector barriers management is developed and characterized, according to which empirical research,

in the context of Lithuanian municipalities administrations, is performed. Barriers, structural elements of innovation process barriers management identified in theoretical part of the work and distinguished relations of their interaction allows to set the aims and tasks of individual empirical research stages as well as to formulate interview and survey questions.

**Research theoretical methods:** analysis of scientific literature, comparison, logical division and classification, interpretation, generalization, deduction, theoretical modelling. Using the mentioned methods: scientific literature is researched and evaluated, barriers identified and classified, barriers management features compared and distinguished, conclusions made, highlighting the common patterns, from which a new knowledge is derived, allowing for critical evaluation of barriers theoretical aspects and summary of barriers management specifics; on the basis of theoretical aspects, theoretical model of barriers management is elaborated.

Public sector innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations **empirical research** is performed in accordance with theoretical model of public sector barriers management, prepared on the basis of scientific literature. The aim of the research is to analyse the specifics of innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations and, on the basis of summarized results, to form the concept of public sector barriers management in Lithuanian municipal administrations.

Empirical research is supported by the triangulation principle, on the basis on which, the phenomenon is analysed from several points (e.g. using several research methods, using different scientific directions), in order to avoid bias, one-sidedness of data, its analysis and conclusions and to ensure the objectivity and representativeness of the research as well as better perception of the research object (Kardelis, 2005; Collis, Hussey, 2009; Cooper, Shindler, 2014).

Empirical research consists of four complementary stages: 1) on the basis of the data of secondary analysis, public sector innovation process barriers and related factors, prevailing in Lithuania and other European Union countries are identified and compared; 2) on the basis of strategic documents and legislation analysis, political, legal and institutional environment conditions of innovation process in Lithuanian municipality administrations are identified (EU, Republic of Lithuania and municipal strategic documents and legislation were analysed, n=203); 3) on the basis of data from experts' interview, the main barrier factors of innovation processes and possible mitigation and elimination tools in municipal administrations are identified (experts – representatives of central government, science and communities, n=10); 4) on the basis of data of made survey analysis, the major process barriers and most significant management tools are identified, also innovation process barrier management environment in Lithuanian municipal administrations is evaluated (respondents – municipal administrations civil servants, n=118).

**Empirical research methods:**

- *data collection methods:* analysis of secondary data, analysis of EU and Republic of Lithuania strategic documents and regulatory legislation; experts' interview; questionnaire survey. Using the methods listed, secondary data of Innobarometer 2010 (Innobarometer, 2011) and Scoreboard 2013 (Scoreboard 2013), documents and legislation is analysed, external experts related to innovation process are interviewed

as well as questionnaire survey of municipal administrations civil servants are performed.

- *data processing methods*: comparison, structural analysis, frequencies, paired frequencies, crosstabulation and correlation analysis. Using the methods listed, collected data is analysed and research results presented, on the basis of which, the model of public sector barriers management in Lithuanian municipal administrations is developed and reasoned. Secondary, interview and questionnaire survey data is processed using program “Microsoft Office Exel 2007” and software IBM SPSS Statistics 23.0.

On the basis of theoretical and empirical research, the concept of innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations is developed. Discussions of defended statements are presented and the guidelines of further researches identified. The research is finalized with the made conclusions and recommendations on barriers management in Lithuanian municipal administrations, for individual stakeholder groups.

**Research theoretical significance and scientific novelty.** Innovation becomes one of the major engines of public sector reforms and modernization (Vigoda – Gadot et al., 2008). Although the number of public sector innovation process researches increase, but the problems of innovativeness in the public sector still do not get sufficient attention of the scientists of Lithuania.

Innovation process barriers and their management tools have not been analysed in greater details (except the single studies of individual innovation environment conditions in central or local government institutions or organizations) in Lithuania. Thus, this Dissertation research is perhaps the first one, where the concept of innovation process barriers management, in the context of Lithuanian public sector, especially self-government, is analysed. The work significance and scientific novelty is characterized by facts that it has:

- Identified and reasoned the role of public sector innovation process barriers management and its place in the overall innovation process management context.
- Developed complex theoretical model of public sector innovation process barriers management.
- Developed theoretically reasoned and based on empirical analysis concept of public sector innovation barriers management in Lithuanian municipal administrations that allows to:
  - identify the major internal and external barriers of innovation processes in Lithuanian municipal administrations;
  - identify institutions' internal, political, legal environment conditions of innovation process as well as impact of cooperation for barriers occurrence;
  - evaluate the readiness of Lithuanian municipal administrations to manage innovation process barriers;
  - analyse and systemize barriers management tools identified in public management theory and on the basis of empirical research, to identify the most significant internal and external tools, helping municipal administrations to manage implemented innovation process barriers.

Dissertation research can be considered as one of the grounds, revealing more problematic issues to be analysed and encouraging further, more detailed and thorough

research of innovation process barriers or innovation process management aspects in Lithuanian public sector, in general.

**Research practical significance.** The research and its recommendations aim to draw the attention of central and local governments' representatives, institutions and its structural departments' directors, staff and public representatives as well as other stakeholders to the impact of innovation process barriers, its management problems and significance, in the context of public sector innovation process management.

Research results and recommended actions for central and local government subjects can serve in developing the public sector innovation policy guidelines and improving innovation process management.

Public sector barriers management model developed on theoretical bases is universal and can be applied in practice in:

- seeking to determine *general* innovation environment *conditions* in central or local level institutions, bodies or organizations, to identify most common innovation process barriers and to plan possible management tools and their sequence;
- seeking to plan and implement *specific innovations*, to identify possible to occur or occurring innovation process barriers, their causes and to develop and implement barriers management strategies.

The concept of public sector innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations, developed on theoretical and empirical bases, can help to:

- *better comprehend* the variety of innovation process barriers, internal and external environment conditions influence for their occurrence, as well as the need and possibilities of the most significant management tools use in *overall context of Lithuanian municipal administrations activity*;
- *identify specific municipal administration* innovation process barriers (general or individual innovation) as well as influencing environment factors and to select the most suitable barriers management tools;
- *develop innovation processes favourable environment* in specific municipal administration, helping to prevent the barriers and successfully implement innovation process barriers.

**Overview of structure and content of thesis.** The Dissertation consists of an introduction, two parts, conclusions, recommendations and the summary in Lithuanian and English languages.

The first part is devoted to theoretical reasoning of the research. Methodological public sector innovation process management aspects are discussed in the first part of the work, also the analysis of innovation process barriers and their management in public sector is presented here as well as theoretical model of public sector innovation process barriers management, based on theoretical insights is provided in this part.

The research of innovation process barrier management in Lithuanian municipal administrations is presented in the second part. It analyses innovation process barriers and its related factors in Lithuania and other EU countries, also provides the review of Lithuanian municipal administrations innovation process political, legal environment and institutional system, identifies innovation process barriers and management tools, evaluates barriers management environment and develops the concept of barriers

management in Lithuanian municipal administrations, provides the discussions and perspectives for further researches.

Supplementing theoretical model with empirical research data, concept of public sector innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations was formed (see Scheme).

Concept consist of the main innovation process barriers management elements, combined with interdependence relations: innovation process elements; innovation process result – innovation; stakeholders feedback and impact for barriers occurrence; identified major innovation process barriers in general and in the context of innovation process stages; barriers management process procedures; the most important barriers management tools in Lithuanian municipal administrations.

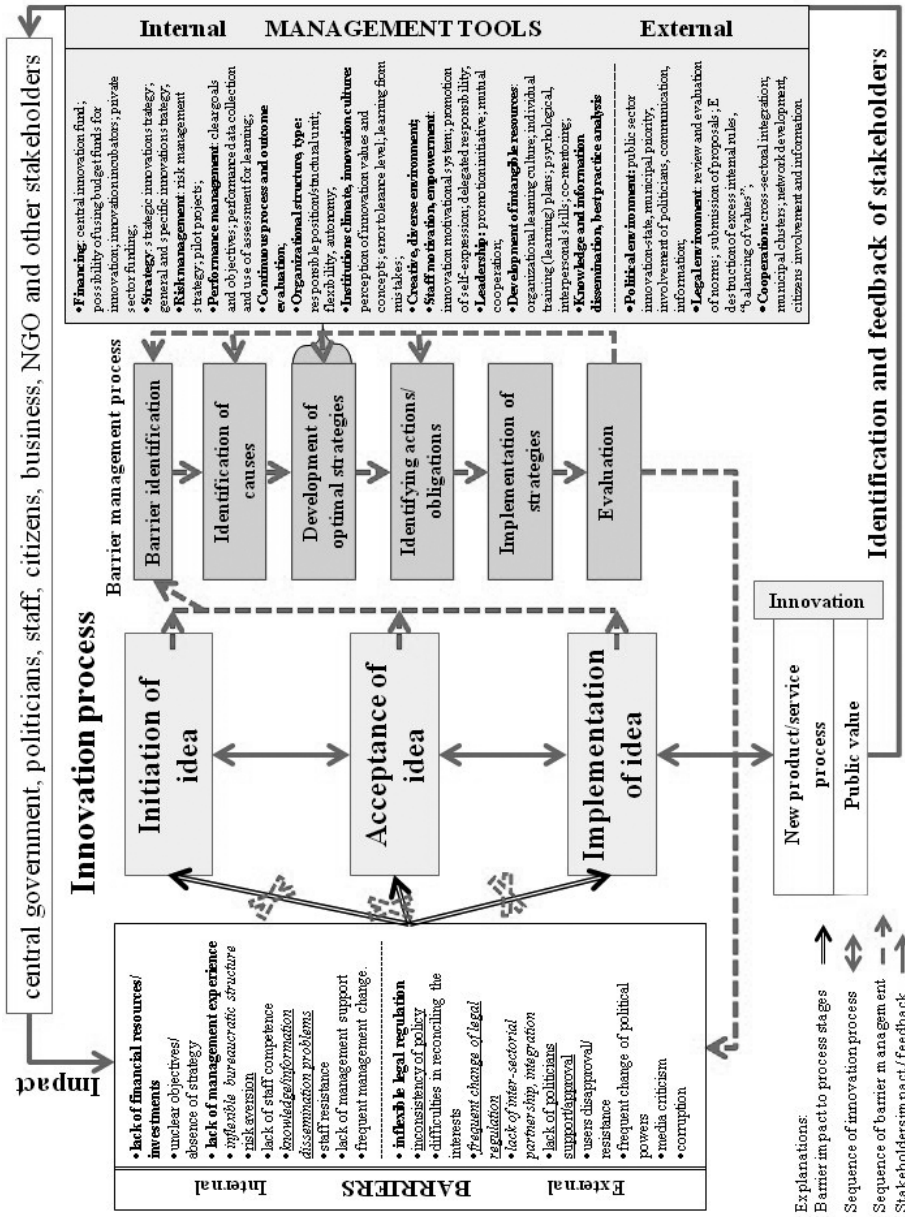
The scheme of the developed concept of public sector innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations.

Innovation process and barriers management processes sequence is depicted in non-linear manner. Performed theoretical and empirical research reveals that on the basis of interim and final results of processes sequence, stakeholders feedback, performing individual activities it can be reverted into the earlier stages, correcting the goals and objectives, modifying and implementing new tools.

Prepared concept of innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations presents **innovation process stages** that are most commonly distinguished in the scientific literature (Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; Glor, 2006; Bland et al., 2010; Willis, Mastrofski, 2011) and used in theoretical model of barriers management: initiation of idea, acceptance of idea and implementation of idea. In the concept, barriers management is perceived as a process that can occur in any stage of the innovation process or that is a mandatory one.

**Innovation process result – innovation**, in the concept of innovation process barriers management is defined on the basis of theoretical model used (Blad et al., 2010; Bason, 2014) conception, also reasoned by empirical research (interviews of experts and questionnaires of municipal civil servants) data. In the concept public sector innovation conception includes two essential conditions: 1) introduced *new* product, service or process; 2) created *public value*.

Public sector innovation process sequence and results evaluation (Thenint, 2010; Bason, 2014) is often performed by receiving **feedback** from the stakeholders. Results of empirical research showed, that Lithuanian municipal administrations innovation processes are influenced by extremely broad internal and external **stakeholders circle**: central government institutions and organizations; education and research institutions; municipal institutions and administrative bodies (administrative management and staff); organizations representing the interest of municipalities; citizens, communities, other non-governmental organizations; business organizations. Theoretical and empirical research revealed, that stakeholders, in certain stages of innovation, can stimulate innovation process progress or can interfere with innovation process activities, therefore it is important to identify and evaluate the scope of their **impact**. Receiving of feedback and stakeholders impact on barriers occurrence can be managed by using the methodologies of stakeholders involvement and collaboration within the innovation process sequence.



The scheme of the developed concept of public sector innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations.



**Barriers management process** can be implemented both by assessing the risk of innovation process and by implementing process activities. It is recommended to launch barriers management by identifying and managing the barriers that can occur in individual stages of innovation process. If negative factors stops already well running process, it is necessary to start barriers management process in order to get successful results. Barriers management concept is based on six-step process sequence (McNabb, 2009). First of all, barriers management process shall be started with identification of possible and existing innovation process barriers and identification and evaluations of their causes. Innovation process barriers, according to the statements provided in theoretical part (Glor, 2003; Mulgan, Albury, 2003; Borins, 2006, 2014; McNabb, 2009; Kamensky, 2011; Nelson, Svara, 2012; Bason, 2014), are most often determined by innovation process conditions, prevailing in organization internal, political, legal and collaboration related environment. Identifying the assumptions of barriers occurrence, it is also important to identify stakeholders and the scope of their possible impact. The next step – to develop most optimal barriers management strategies, based on barriers necessary management tools identification and application. Further, in barriers management process, it is recommended, to identify specific innovation process actors actions, obligations and launch strategies implementation. It is also recommended to evaluate barriers management process progress and results, that is, to evaluate whether barriers management objectives are achieved and innovation process barriers reduced /eliminated, to assess barriers management process activities, to identify possible weaknesses and actions for corrections.

On the basis of theoretical and empirical data, internal and external barriers in the concept of barriers management in Lithuanian municipal administrations are presented in the context of individual innovation process stages. It indicates that initiation of ideas stage is characterized by such barriers as risk aversion, knowledge and information dissemination problems, also frequent change of politicians' opinion and inconsistency of policy, frequent change of legal regulation and lack of politicians support and approval (marked in underlined type in concept scheme). Acceptance of idea stage is mostly influenced by knowledge and information dissemination problems, also inflexible bureaucratic structure, too frequent change of legal regulation, lack of inter-sectorial partnership and integration (marked in *italics* type in concept scheme). Meanwhile, implementation of idea stage is characterized by such barriers as lack of financial resources and investments, lack of management experience, inflexible and too frequently changed legal regulation (marked in **bold** type in concept scheme).

Evaluating innovation process barriers, most often indicated in scientific literature and presented in theoretical model of barriers management also identified in empirical research and innovation process environment conditions prevailing in Lithuanian municipal administrations, the main barriers management tools are presented in the concept of public sector innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations, that can be used to create innovation process favourable environment conditions and prevent possible innovation process barriers.

*Internal and external barriers management tools* (Mulgan, Albury, 2003; Thom, Ritz, 2004; Glor, 2006; Borins, 2006; Sithole, 2009; McNabb, 2009; Goldkuh, 2009; Bland et al., 2010; Melian-Gonzalez, 2010; Thenint, 2010; Osborne, Brown, 2011,2013; Agolla, Van Lill, 2013; Poister et al., 2013; Bloch, Bugge, 2013; Bason, 2014; Brorsstrom, 2015 et al.) indicated

in theoretical barriers management model are used in creating innovation favourable internal, political, legal and collaboration environment conditions, evaluated in empirical research context of Lithuanian municipalities. Summarized barriers management concept identifies the most significant barriers management tools in Lithuanian municipal administrations, on the basis of which recommendations are formed.

## CONCLUSIONS

Following conclusions are made on the basis of the performed theoretical and empirical research:

1. ***The made analysis of methodological public sector innovation process management aspects and innovation as well as innovation process theoretical provisions allows to make the assumptions on innovation process management, in the context of public sector theories and models evolution, modern methodological trajectories, importance for public sector modernization, innovation definition, typology, theoretical models of innovation process management and peculiarities of public and private sector:***

- 1.1. The key instrument for identification of public sector innovation process management modern trends is considered public sector administration paradigm change analysis. Public governance (metagovernance) in modern democratic countries, contains the features of traditional public administration, public management or developing new public governance models, including the application of bureaucratic principles, market elements, inter-sectional combinations and networking potentials' use for innovation process implementation.
- 1.2. Determination of modern innovation process management methodological trajectories focuses on innovation ideology and awareness formation, best practices and examples application, innovation process management, barriers identification and elimination, internal and external conditions improvement. The major attention is paid to the analysis of innovation process influencing factors and innovation relation with the New Public Governance elements, emphasizing relationships with society as well as inter-sectional integration, all types and levels government and business structures partnership, networking importance, leadership, knowledge and competence formation.
- 1.3. The need of public sector innovation process is determined by public sector productivity increase, rising public expectations meeting, response to democratic management, globalization, climate, technological and market changes diversity, therefore innovation created public value includes productivity, services, results achievement and democracy principles granting.
- 1.4. Concept of innovation is most often associated with new ideas determined process or results. Public sector innovation concept highlights the importance of innovation-based created public value. Concept definition is determined by innovation process stages, participants, significance, nature, innovation objectives and types. Extensive public sector innovation typology and separate innovation types' com-

binations, require to comprehend “innovation space” and combining different innovation features to manage innovation process.

1.5. Innovation process activities and their sequence usually include initiation of idea, acceptance and implementation stages. Innovation process is perceived as a multi-level, non-linear management system, influenced by internal and external factors as well as interrelationship and impact of participants. According to process sequence, innovation process of public and private sector are similar, but public sector specific objectives, values, needs, institutions internal, political or legal environment conditions and stakeholders influence require special innovation process management tools.

**2. *On the basis of made theoretical analysis of public sector innovation process barriers and their management in public sector, the following fundamental barriers occurrence theoretical assumptions can be made, identifying the key internal and external barriers and revealing barriers management in public sector:***

2.1. Public sector innovation process barriers management is considered as one of the key components of a successful innovation process implementation, allowing to identify the barriers, their occurrence influencing factors and to prepare and apply barriers elimination tools. Public sector innovation process has the tendency to change government structures, forces and dynamics, valid operating procedures, nature of work, public groups’ relations and behaviour, due to innovation process barriers most often occur in the context of institution internal, political, legal and cooperation environment.

2.2. The most commonly identified and analysed public sector innovation process barriers influenced by internal and external environment are related to financing, strategic planning, risk, bureaucracy, innovative thinking, skills and learning, knowledge and information dissemination, political and legal environment as well as population and other innovation stakeholders influence.

2.3. Public sector innovation process implementation requires institutions’ ability to identify the barriers and develop barriers management strategic tools. Tools helping to manage the barriers are related to additional funding, strategic planning, risk and performance management, evaluation, organizational climate and innovation culture, creative environment, staff motivation and empowerment, leadership and management, development of intangible resources, political, legal and collaboration environment.

**3. *Theoretical public sector innovation process barriers management model developed and characterized on the basis of analysed theoretical public sector innovation process barriers management aspects and reasoned need of this model as well as its application possibilities at a local self-government level, suggest that:***

3.1. Problems of innovation process barriers identification and their management tools identification and application is most often analysed in the context of overall innovation process management in public sector scientific literature. Thus, exiting lack of barriers management complex research enables to develop research-based innovation process barriers management model, including essential structural elements and revealing their interactions.

- 3.2. Theoretical barriers management model consists of interlinked elements such as innovation process and barriers management process progress stages, essential internal and external barriers, most significant internal and external barriers management tools, innovation concept, stakeholders and its determined feedback and impact on barriers occurring and elimination.
  - 3.3. In the model, innovation process result – innovation is defines as public sector institutions performed new or significantly improved products, services or operating procedures consolidation and transformation into a public value, due to, two basic innovation evaluation criteria are distinguished – novelty and public value creation. Innovation results determine internal and external stakeholders either positive or negative feedback as well as impact on barriers occurring.
  - 3.4. Identified key public sector innovation process barriers, such as lack of financial resources, absence of innovation strategy, bureaucracy, risk aversion, lack of management support or resistance to innovation process, lack of competence, knowledge, information, lack of political support, inflexible legal environment as well as users disapproval or resistance to innovation process.
  - 3.5. Such tools can be used for innovation process barriers management as additional financial resources granting, innovation strategy development, risk and performance management, flexible organizational structure ensuring, innovation and culture environment formation, creativity and leadership promotion, staff collaboration, motivation and empowerment, learning and competence improvement, political actors and citizens' involvement into innovation process, favourable legal framework formation, contracting and networking development.
  - 3.6. Innovation process barriers management, as an integral part of innovation process, shall be carried out in all stages of innovation process, including initiation, acceptance and implementation of idea. Barriers management process sequence must have an objective to identify internal and external forces, influencing organization processes as well as their impact in innovation process progress, also identify barriers determined by internal and external forces and to provide barriers management tools, their management strategies, to form obligations and take implementation actions, reducing or eliminating potential or actual innovation process barriers, also to evaluate process progress and results, and, if necessary, to correct barriers management sequence.
  - 3.7. Theoretical innovation process barriers management model need at local self-government level is based on the need to cultivate the development of cities and surrounding territories, modernize management of self-government institutions and organizations, improve the quality of public services and increase the confidence of local communities. Model can be applied to determine barriers management process place within the overall process of innovation management, providing barriers management course in municipal administrations, identifying internal and external barriers, determining their causes, developing optimal barriers management strategies, receiving stakeholders' feedback and creating innovation process-favourable conditions.
4. ***Performed research of innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations allows to compare the barriers prevailing in Lithua-***

***nian and other EU countries public sector and related actions, also to determine political, legal and institutional environment conditions, identify municipal administrations innovation process barriers, most significant tools to reduce or eliminate innovation process barriers and to evaluate innovation process environment conditions of Lithuanian municipal administrations that have participated in the research:***

- 4.1. According to the data of secondary sources, it was identified that most significant barriers of public sector innovation process, both in Lithuania and other EU countries, are lack of human and financial resources, inflexible regulatory requirements, lack of staff initiative, resistance to innovations and risk aversion culture. Lithuanian public sector institutions are also characterized by lack of institutions management support, lack of staff initiative and questionable users' approval of innovation process. Both Lithuania and other EU countries lack more intense users' involvement into innovation process and tolerance of possible errors or innovative ideas trying. Also, implemented new or significantly improved services are more rarely valued in Lithuania. Most EU countries (including Lithuania) public sector institutions admit that new laws and requirements introduction into force, new policy priorities elaboration as well as new technologies introduction are particularly important to innovation processes. In Lithuania, compared to other EU countries, funding increasing importance is named more often.
- 4.2. EU strategic documents and legislation focuses on promotion of public sector innovations' better understanding, publicity of successful initiatives, progress benchmarks setting. In order to achieve the strategic objectives, innovation process related conditions improvement financing possibilities are determined, for example, determining researches and innovation activities support system. The Republic of Lithuania priority innovation guidelines, set in national strategic documents and legislation, broadly are in line with EU rules, but it lacks public section innovation separation from business innovations and systematic use of public sector innovation concept. After the made analysis of Lithuania municipal strategic documents contents, it can be noted, that although some of municipal strategic plans speak of objective to promote innovation, but the plans themselves and their management and monitoring systems descriptions lack public sector innovation management aspects. Innovation concept in the plans is mostly associated with innovation promotion in business and economy, noting fewer or not noting at all the importance and benefit of innovation in providing public services and especially managing public services rendering or performing municipal management functions. Innovation activities functions and management tools are fragmentary reflected only in a few municipal strategic documents.
- 4.3. On the basis of municipal administrations innovation process institutional system analysis, it is determined, that municipal administrations have wide, law-regulated interaction relations with other actors. Institutional relations are reflected in different stages of municipal innovation process, starting with the ideas, accepted decisions, implementation and completing with public value creation as well as receive and evaluation of feedback. Interaction and dependency of actors in different

innovation process stages not only promotes, but also slows down or even stops the whole process of innovation.

4.4. Identifying the barriers of innovation process in municipal administrations and their management tools, the made interviews of external experts, whose interest or activities relate to innovation process implementation in municipalities and questionnaires of Lithuanian municipal administration civil servants showed that:

4.4.1. Municipalities, implementing innovations, usually seek to increase activities efficiency, respond to the needs of citizens, increase transparency and openness of activity, reduce costs, provide new services and products and to respond to technological changes. Municipalities mainly focus on search of innovative solutions in implementing the daily functions and providing social services, which ensures faster effect in seeking population acceptance. However, it should be noted, that greater attention should be paid to innovations granting long-term benefits in terms of economic, for example, business development, foreign investments, jobs creation and etc.

4.4.2. Experts' indicated major internal barriers are mostly related to institutions' human resources problems, such as staff's resistance or risk aversion, also lack of staff competence, lack of management approval and support of innovation process. Meanwhile, municipal administration civil servants more often indicate the internal barriers less personally dependent on them, such as lack of financial resources or investments, unclear objectives, absence of innovation strategy and lack of innovation projects' management experience. As external barriers, experts usually identify political opposition, lack of support and lack of inter-sectorial collaboration and networking, while municipal administrations civil servants name - inflexible legal environment, political opinion change and incoherence of policy.

4.4.3. Identifying innovation process barriers mitigation or elimination tools, political, internal management, external collaboration and communication tools are distinguished. Most often indicated tools – staff and politics competence increase and training, staff motivation for innovation system development, innovation responsible management, clear, long-term innovation strategy, citizens' communities and business involvement into innovation process, innovation communication into media and public.

4.4.4. Identifying barriers typical to individual innovation process stages, it is noted, that initiation of idea stage is characterized by such barriers as risk aversion, problems of knowledge or information dissemination, frequent change of politicians opinion and policy inconsistency. Acceptance of idea stage - problems of knowledge or information dissemination, too frequent change of legal regulation and lack of contracting collaboration and integration. Implementation of idea stage – lack of financial resources/funding and too frequent change of legal regulation.

4.4.5. Identified most important tools of innovation process barriers management are formation of institutions' staff understanding of innovation need

and benefits, additional financing, strategic planning of innovation process, various actors (politicians, citizens, business) involvement into innovation process, new technologies use and simplification of legal regulation.

4.5. Evaluating environment conditions of innovation process in municipal administrations, it was detected that:

4.5.1. Evidenced positive innovation process environment aspects are related with: 1) EU and international support possibilities and resulting innovation process planning; 2) innovation program and programs administration, support and service system existence; 3) analysis of best practice; 4) efforts to introduce the staff with implemented innovation character; 5) risk management, identifying the type of innovation, influenced actors, potential and benefits, sharing responsibility; 6) performance management, identifying performance goals and objectives, providing reports and evaluating specific activities; 7) process evaluation, setting criteria for evaluation and analysing mistakes, learning from them and receiving feedback; 8) performance terms correction, depending on circumstances; 9) managers aim to form staff understanding for innovation need, tolerance of mistakes and learning from them; 10) staff versatility; 11) managers aim to declare approval of innovation process, initiative and activity by offering innovative ideas; 12) skills improvement possibilities, collective skills improvement plans preparation and emphasis on technical skill development; 13) public sector innovation priority areas set at EU and national level; 14) central government approval and innovation projects support; 15) municipal managers (mayors) activity by offering innovative ideas; 16) innovation performance legal base development; 17) collaboration with central government and other institutions of public sector; 18) access, usually with the help of technologies, to needed knowledge and information, staff awareness in relation to necessary sources of information; 19) possibility to offer citizens innovative ideas and discussion of such ideas.

4.5.2. Negative innovation process environment factors, influencing innovation process barriers occurrence in municipal administrations are related with: 1) limited budgetary options to take risky innovation projects, absence of public sector innovation funds and limited use of private sector funding mechanism; 2) absence of general or specific innovation strategies and action plans, unclear objectives; 3) lack of barriers identification and management tools, collaboration plans and researches potential use for risk management, lack of pilot projects and experiments; 4) lack of performance monitoring data collection and its use for results evaluation, activities improvement and learning in performance management; 5) lack of innovation process progress and interim results evaluation use in individual process stages; 6) complexity of organizational management structure, inflexibility of structure and work scope; 7) absence of individual responsible persons or actors, whose main, or one of the main functions, is innovation process coordination and responsibility for innovation; 8)

insufficiently developed organizational climate and innovation culture, influencing fossilization, routine, resistance to change and for change, misunderstanding of innovation concept, fear of public criticism; 9) lack of innovativeness and creativity promotion, conditions to propose ideas creation, team-work application, learning on innovation-based perception; 10) staff risk aversion, lack of support and activity, empowerment for independent acceptance and implementation of decisions, lack of motivation system to implement innovation processes; 11) lack of managers and staff intercommunication and possibility for all organization members to realize leadership qualities; 12) lack of innovation process management skills, lack of methodical management and tools as well as individual skills improvement plans, fewer options to improve psychological and interpersonal skills, rare application of colleagues mentoring programs; 13) insufficient or incomplete information to all members of institution on implemented innovation process, implemented processes or innovation results; 14) insufficient political (at national and local level) priorities identification, emphasizing public sector innovations and innovation process promotion; 15) policy inconsistency, instability, lack of municipal council members activity, approval and support, low competence of local politicians in the field of innovation; 16) lack of cooperation with NGO (nongovernmental organizations), business, education institutions, foreign organizations; 17) poor activity of population, lack of their proposed ideas implementation, often disapproval or resistance of citizens of innovation process.

4.5.3. Evaluation of Lithuanian municipal administrations readiness for innovation process management is average one. The research revealed that evaluation directly depends on how many innovation processes are started and completed.

5. ***Concept of innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations formulated on theoretical and empirical research data, is based on the following principles:***

- 5.1. Concept of innovation process barriers management in Lithuanian municipal administrations base consists of (see figure): innovation process stages; barriers management process, as a part of innovation management process, sequence; innovation process result – innovation concept; stakeholders (central government, education and research institutions and organizations, municipal institutions and administrative bodies, organizations representing interests of municipalities, individual citizens, communities and other non-governmental and business organizations), their impact and feedback; major individual internal and external barriers (general and typical for individual innovation process stages), recommended management tools for individual groups of innovation process environment.
- 5.2. Made theoretical and empirical research revealed, that Lithuanian municipal administrations implementing innovation processes, usually encounters with such barriers as lack of financial resources and investments, unclear objectives, and absence of strategy, lack of innovation process management experience, inflexible



bureaucratic structure, unfavourable political and legal environment, staff, citizens and other stakeholders disapproval, resistance.

- 5.3. Barriers management - one of the constituent parts of innovation process. Special attention should be paid to barriers' identification, as well as determining of their causing subjects and environment conditions, both in planning and implementation of innovation process. Municipal administrations innovation process barriers management recommendations include such actions as creation of innovation-friendly organization's internal, political, legal environment conditions, also intensification of collaboration and related tools application. Municipal administrations capacity to manage innovation process barriers depends on granting of innovation process additional funding, clear innovation objectives setting and strategy preparation, risk and performance management quality, constant evaluation of processes and results, organizational management structure and type adaptation, organizational climate and innovation culture creation, creative environment development, staff motivation and empowerment level, leadership promotion, managers and staff collaboration, intangible resources development, knowledge and information dissemination, policy priorities and public sector innovations strategic directions identification, political support and activity seeking, legal regulation improvement, inter-sectorial collaboration promotion, networking development, citizens' involvement and empowerment.
- 5.4. Concept of public sector barriers management in Lithuanian municipal administrations can be successfully used for better understanding of innovation process barriers management sequence, identification of specific municipal administration innovation process environment conditions, which can influence innovation process barriers (in general or implementing specific innovation) occurrence.
- 5.5. During the research formed defended statements were confirmed, also it was detected that analysed problematic issues and identified innovation process environment negative aspects and drawbacks require further attention of researches and municipalities practitioners, in order to provide long-term strategic innovation objectives, defining their tasks, implementation sequence and tools, related with central government, local politicians, organization managers and staff, citizens, academic, business representatives and other stakeholders involvement and use of their potential. It is also important to continue the examination of Lithuanian and foreign countries best practices and analysis of individual public sector innovation process management aspects.

## RECOMMENDATIONS

Recommendations are intended for central and local government representatives, institutions and its structural department managers and staff. It is expected that recommendations can help to draw the attention to certain problematic aspects and, if applied for some particular case, to take steps, to mitigate or eliminate innovation process barriers in individual municipal administrations and to develop innovation process-friendly environment.

For **central government** institutions (Government, responsible ministries and other competent institutions, offices):

- 1) After research identified innovation strategies importance and need in managing innovation process barriers, it is suggested, at central level, to pay more attention to public sector innovation policy priorities and strategic directions development:
  - in order to emphasize public sector innovations, in overall context of innovation strategy and management tools, to highlight public sector innovation specificity, necessity, processes complexity and additional resources need and identify public sector innovation priorities;
  - at a central level, to define public sector concept and its evaluation criteria, emphasizing essential integral features of public sector, including innovation nature, type, target and results.
- 2) Identifying the lack of financial resources as one of the major public sector innovation process barriers, it is suggested, at a central level, to improve public sector innovation process funding in municipalities:
  - establish central innovation funds, providing loans to municipalities, seeking to implement innovations (especially important to smaller municipalities, which have smaller financial and human resources and private sector potential use);
  - establish innovation incubators, which on the bases of inter-sectorial collaboration, become the source of innovative ideas, advices and financial support for municipalities innovation project and provide financial freedom from political influences or restrains of administrative norms;
  - enable and encourage municipalities to use part of the budget funds for innovation development, for example, enable part of the collected tax use for innovation, which motivate to take responsibility for the costs, to implement necessary strategic and structural changes.
- 3) In order to establish country's public sector institutions intangible resources, able successfully manage barriers and implement innovation processes, it is recommended to improve public sector innovation process management level of professionalism:
  - in education and research institutions, to promote innovation process management competences training;
  - to include public sector innovation and innovation process management modules into civil servants (managers and other public servants) qualification improvement programs;
  - improve the competences related with public sector innovation and innovation process management not only of civil servants and other public sector staff, but also of politicians.

For **local government** institutions and municipal administrations:

- 1) On the basis of identified additional resources need for public sector innovation processes, it is recommended to increase innovation process internal funding:

- at municipal level, establish innovation incubators, involving different sectors (especially by exploiting the potential of private sector) and with the help of these sectors, granting financial support for innovation processes;
  - preparing municipal budgets, gradually allocate part of the budget funds for public sector innovation development and creation of innovation process-friendly environment.
- 2) On the basis of identified lack of strategic provisions, distinguishing public sector innovations, to elaborate municipalities innovation strategies:
- in general municipality strategy, to emphasize more the importance of public sector innovations and to form and define the concept of public sector innovation and its evaluation criteria;
  - identify general strategic innovation tasks of all municipality and its institutions (including municipal administration) and develop the strategies of strategic innovations (answering the questions “what, over what period innovations should be implemented?”);
  - develop general innovation strategy (answering the question “how innovation should be implemented in general?”);
  - develop the processes of specific innovations, elaborating innovation strategies (answering the question “how specific innovation should be implemented?”);
  - developing strategic guidelines, to use strategic thinking innovation approach, which base is active external environment potential (citizens, business and other stakeholders) use, combining it with institution’s internal resources and attitudes;
  - developing of strategy should include as many staff as possible and introduction of all members of institution with implemented innovation process objectives and tasks (especially important in larger municipalities, where due to larger and more complex structure, communication, ideas and information dissemination is more complicated).
- 3) Considering the fact, that high level innovation process risk management helps to eliminate such barriers as risk aversion, lack of politicians and managers support, staff resistance, citizens and other stakeholders disapproval, it is recommended:
- develop innovation process risk management strategy, which sets out innovation type, impact on actors, innovation process possible barriers, risk nature and causes, chances and possible consequences, persons (“who?”) and actions (“how?”) helping to mitigate innovation process risk, scope of “tolerated” errors and possible failures, responsibility;
  - in order to prove innovation potential for stakeholders and identify possible barriers, to use more often, pilot and show projects (e.g., “pilots”, “pathfinders”, “zones”, “incubators”) and experiments.
- 4) Emphasizing performance management for innovation process barriers identification and elimination, it is recommended:
- to aim to set clear, unambiguous innovation process performance goals and objectives;
  - to give innovation process activities implementing actors flexibility of performance;

- in case of identified lack of performance monitoring data collection and use in municipal administrations, to pay more attention to systematic performance data collection based on reporting, collected data use for results evaluation, performance improvement and learning.
- 5) Highlighting innovation process evaluation role for barriers identification, process activities suitability and adequacy determination as well as set goals achievement, evaluating results and learning from existing mistakes, it is recommended:
    - carry out evaluation: 1) at different stages of innovation process; 2) after innovation implementation and during its use;
    - determining clear innovation process and results evaluation criteria and tools, to elaborate „success metrics“, for example, evaluate institution's innovation potential (self-awareness, capacity, creative potential, courage), learning from innovation process, innovation process value (results, consequences).
  - 6) Except the prevailing organizational management structure and type impact on innovation process barriers occurrence and identifying innovation process management organizational system complexity and lack of persons responsible for innovation process in municipal administrations, it is recommended:
    - implementing innovation processes, to seek for organizational management structure and performance terms flexibility;
    - promote teamwork, increase level of autonomy;
    - create separate position or structural unit: responsible for innovation processes; separated from organizational hierarchy; with separate budget (at least symbolic one); able to develop and try more radical ideas without fear for penalties.
  - 7) Identifying organizational climate and innovation culture as one of the essential environment conditions of innovation process, helping to eliminate fossilization, routine, reluctance to change or for change and fear of public criticism, it is recommended:
    - to create the perception that innovation and successful implementation of innovations process is common concern of all members of institution;
    - clearly defining concept of innovation and its evaluation criteria, to inform and introduce it to all staff of institution, to find out whether the concept and criteria are understood and interpreted in the same way;
    - create institution members perception that errors are inevitable in innovation process implementation and shall be treated as a part of a learning process;
    - base institution management on such values as mutual trusts, delegated responsibility, minimal formal control and learning from mistakes.
  - 8) Encouraging municipal administrations staff initiative, creativity in generating innovative ideas, it is recommended to form creative office environment:
    - identifying that innovative thinking and actions are more prosperous in broad thinking staffed organizations, to use administrations' staff interdisciplinarity and versatility potential (e.g. advantages of different age, education, experience and skills);
    - develop conditions for all office employees to suggest individual ideas, to analyse them commonly, evaluating and selecting the option receiving the strongest support;

- to develop critical thinking skills through friction, role-playing techniques, which exclude usual solutions, rational thinking, evidence-based knowledge use.
- 9) In case of identifying the lack of activeness of non-executive positions civil servants in suggesting innovative ideas and approving of innovation process implementation in municipal administrations, it is recommended to increase motivation and staff empowerment:
- to form institution's civil servants emotional, rational and norms based motivation;
  - create and develop innovation motivation system, including financial and non-financial institution's staff incentives;
  - identify individual staff motivation factors and motivation measures;
  - use staff empowerment measures, e.g. give official powers, promote employees self-expression, involve into decision making and implementation.
- 10) Emphasizing leadership and managers abilities to create office staff collaborative environment, as a measures helping to manage innovation process barriers, it is recommended:
- to reveal staff innovative capacities, enabling office members to take personal initiative and realize his leaders qualities;
  - to develop common understanding of innovation environment and institution internal collaboration culture, promoting managers and staff one-level collaboration, improving mutual communication and trust, setting specific and clear work requirements.
- 11) Identifying lack of innovation management competence as one of the major innovation process barriers in municipal administrations, it is recommended to pay more attention into the creation of intangible resources:
- on the bases of knowledge and skills changing behaviour of participants, promoting creation and implementation of innovative ideas, create institutions' learning culture, where learning is the basis of innovation;
  - implementing innovation process in certain department or area to avoid homogeneity, that is, to involve the representatives of different departments, areas, professions or creative thinking;
  - trying to identify institution staff individual innovative abilities, potential and skills improvement need, to prepare individual staff qualification improvement plans;
  - to pay more attention to psychological (e.g. confidence, stress control, tolerance for change, time planning) and interpersonal (e.g. negotiation, teamwork) skills development;
  - to use institution's internal potential, apply co-workers mentoring programs (mentoring).
- 12) Identifying knowledge and information dissemination as one of the major barriers, typical for initiation of ideas and acceptance of ideas stages, municipal administrations is recommended:
- to identify institution's knowledge and information dissemination models, responsible persons and necessary access to needed sources and these sources significance to innovation process sequence;

- promote institutional and inter-institutional communication, exchange of information;
  - in order to get innovative ideas of problems solving and improve innovation process implementation practice, continue to “scan horizons”, analyse best practice of Lithuanian and foreign public sector institutions.
- 13) Developing municipal administrations innovation process political environment conditions, it is recommended to improve the support and activity of local politicians:
- involve politicians into innovation processes (e.g. as ideas source);
  - improve communication, periodically provide detailed information to politicians, highlighting innovation potential, activities results, introducing the results of pilot and experimental projects;
  - strategically select and evaluate the most favourable political support and approval granting time (e.g. using pre-election period noticed politicians’ benevolence and activeness).
- 14) Identifying strict, inflexible or excessive legal regulation as one of the major barriers of municipal administrations implemented innovation process, it is recommended to develop innovation process favourable legal environment:
- identify specific laws, restricting institution possibilities to implement innovation process;
  - to find out which legal environment barriers can be eliminated independently, that is, at office level;
  - in the context of principles and proportionality, to review institution’s internal rules and eliminate excessive, disproportionate regulations;
  - according to the competence, to submit responsible institutions (the Seimas, the Government, ministries) suggestions for legislative improvement, modifications (communication with central government representatives, activity of of Local Authorities Association in Lithuania);
  - in order to prevent potential conflicts of interests, to use “balancing of values” principle (first of all to identify and seek to ensure the common fundamental values; to foresee potential conflicts of values, to take balancing of values decisions).
- 15) Identifying the importance of collaboration environment and its influence in the context of innovation process barriers management, municipal administrations are recommended to use inter-sectorial collaboration and networking potential:
- in seeking innovation practice, ideas, innovation projects funding, risk sharing, to promote business sector involvement into municipal administrations innovation processes;
  - in order to generate innovative ideas, identify social needs, improve users trust, to promote collaboration with Non-governmental Organizations (NGO), to use Lithuanian Innovation Centre (LIC) potential;
  - to promote wider collaboration with education and research institutions, using their scientific potential;
  - to intensify collaboration between neighbouring municipalities (e.g. on the cluster bases), using their different geographical, tourism, agricultural and etc. potential;

- to develop political, collaboration and management networking, establishing objectives and actions of networks.
- 16) Identifying the lack of citizens support and approval of public sector innovations, their low activity in suggesting innovative ideas for municipal administrations, it is recommended to involve the citizens into innovation process:
- to learn on citizens, as service users, needs, attitudes and satisfaction related with innovation need and innovation process implementation;
  - improve overall public image of institution, its managers and staff (declare and follow morality, ethics, honesty, openness principles);
  - using workshops, “population experts” involvement or qualitative and quantitative analysis, to make the possibilities for residents to propose ideas, discussing these ideas and providing their public evaluation;
  - using public acknowledgements and prizes to motivate citizens to involve into innovative ideas generation and implementation processes;
  - to grant transparency of innovation process implementation, with the help of media, social networks and other measures to provide citizens with detailed information on planned to implement innovations, its benefits, implemented innovation process progress and results.

**For Association of Local Authorities in Lithuania:**

- 1) in order to emphasize public sector innovation importance and need, to draw the attention of central government actors to public sector innovations strategic provisions formation, additional funding granting, legal regulation problems solving in municipalities.
- 2) in order to implement innovation processes, to promote closer mutual collaboration between municipalities (e.g. on clusters bases) using their different potential.
- 3) on the bases of awards, to name specific, most significant municipal innovation projects and promote the most innovative municipalities and individual persons.

**For educational and research institutions:**

- 1) in order to develop the competence of future/current public sector public servants and employees within the field of innovation, public policy and public administration studies program must include public sector innovations and innovations process management modules;
- 2) to focus research works more on public sector innovations, innovations process management and innovative environment conditions creation;
- 3) on the bases of project activities, to seek for closer collaboration with municipal administrations, involvement into innovation processes (suggesting innovative ideas, forming innovation strategies, identifying innovation risk, identifying citizens and other stakeholders feedback, evaluating activities, results and etc.).

## SCIENTIFIC PUBLICATIONS ON THE SUBJECT MATTER OF THE DISSERTATION

1. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2014). Innovation Process Barriers in Public Sector: a Comparative Analysis in Lithuania and the European Union. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 10-20. ISSN: 1833-3850.
2. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Public Governance Reforms: Innovative Solutions. *Public Administration*, 2(38), 41-51. ISSN:1648-4541.
3. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Innovations in Public Governance: Social Networking. *Public Administration*, 4(40), 29-37. ISSN:1648-4541.
4. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Networking in the Structure of Public Governance Changes. *Regional Formation and Development Studies : Journal of Social Sciences*, 10(2), 46-57. ISSN: 2351-6542.
5. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). Risk Management in the Public Sector Innovation Processes. *Public Policy and Administration*, 11(4), 607-618. ISSN: 1648-2603.
6. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). Obstacles of Implementation of Innovations in Modern Public Governance. *Public Policy and Administration*, 11(2), 187-197. ISSN: 1648-2603.
7. Raipa, A., Buškevičiūtė, J., Giedraitytė, V. (2012). Innovative Public Governance: the Factors of Success. *Public Administration*, 2(34), 25-35. ISSN:1648-4541.
8. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Decomposition of Innovation Management in Local Self-Government: Theoretical Analysis. *Social Research*, 3(28), 17-27. ISSN: 1392-3110.
9. Raipa, A., Buškevičiūtė, J., Giedraitytė, V. (2012). Innovative Socially-Oriented Character of Modern Public Governance Decisions. *Social Work*, 11(1), 48-58. ISSN: 1648-4789.
10. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). The Decomposition of Innovative Process Management in the Public Sector: Methodological Aspects. *Bridges*, 59(2), 1-14. ISSN: 1392-3137.

### **Textbooks:**

1. Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė V., Nefas S. (2016). *Basic Concepts of Modern Public Administration*: Textbook. Vilnius: Department of Legal Information.

### **Conference reports on the subject matter of the dissertation:**

1. Giedraitytė, V. (2014). Innovation Process Barriers in Public Sector: a Comparative Analysis in Lithuania and the European Union. Conference *The Twenty-First Century Challenges for the Young Researcher in the Field of Policy, Management and Public Administration*. June 12, 2014. Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania.
2. Giedraitytė, V. (2013). The Organizational Culture as the Factor of Public Sector Risk Management: Theoretical Analysis. International Virtual Scientific Conference *Public Administration in Central Europe: in Search of Tradition*. November 7-8, 2013. Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania.
3. Giedraitytė, V. (2012). Decomposition of Innovation Management in Local Self-Government. International Scientific Conference *Good Governance in Local Self – government: European and National Trends*. October, 2012. Šiauliai University, Šiauliai, Lithuania.



## BRIEF INFORMATION ABOUT THE AUTHOR OF THE DISSERTATION

**Name, Surname:** Vidmantė Giedraitytė

**Contacts:** vidmante.giedraityte@gmail.com

### **Education:**

2012 – 2016 Doctoral studies at the Institute of Public Administration of the Faculty of Politics and Management of Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania

2004 – 2006 Master of Law studies at the Faculty of Strategic Management and Policy of Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania

1999 – 2004 Bachelor of History studies at the Faculty of History of Vilnius Pedagogical University (present - Lithuanian University of Educational Sciences), Vilnius, Lithuania.

### **Work experience:**

2013 - present Lecturer in Law at the Institute of Public Policy and Administration of the Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities of Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania.

2011 - 2013 Expert-Lecturer at the Training Center of Ministry of Finance of the Republic of Lithuania.

2009 - 2013 Lecturer at the Department of Law of the Faculty of Social Sciences of Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania.

2006 - 2009 Assistant at the Department of Law of the Faculty of Social Sciences of Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania.

### **Areas of scientific interests:**

Legal Relationships in Administrative Law, Administrative Responsibility, Law-Making Procedure, Legal Bases of Education System (S 01), Public Sector Innovation, Public Sector Innovation Process Management (S 03)

## **Giedraitytė, Vidmantė**

VIEŠOJO SEKTORIAUS INOVACIJŲ PROCESO TRIKDŽIŲ VALDYMAS LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016. 346 p.

Bibliogr. 23, 227, 313, 343 p.

ISBN 978-9955-19-828-4 (internete)

ISBN 978-9955-19-829-1 (spausdintinis)

*Disertacijoje analizuojamas viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose. XXI a. globalūs procesai lemia socialinius, ekonominius ir politinius pokyčius, reikalaujančius inovatyvių viešojo sektoriaus sprendimų ir inovacijų procesų įgyvendinimo. Viešojo sektoriaus inovacijų procesus dažnai iškreipia ar stabdo trikdžiai, atsirandantys organizacijos vidaus, politinėje, teisinėje ar su išorės bendradarbiavimu susijusioje aplinkoje. Organizacijų gebėjimai identifikuoti inovacijų proceso trikdžius, parengti ir taikyti tinkamas jų valdymo priemones, lemia inovacijų proceso kokybę bei efektyvumą, todėl trikdžių valdymas įvardijamas kaip viena iš esminių sėkmingo inovacijų proceso sąlygų. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo problema reikalauja specialaus, kompleksinio pobūdžio tyrimo, todėl jos sprendimui skiriamas disertacinis darbas. Disertacijoje analizuojamos teorinės viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymo nuostatos bei atliekamas inovacijų proceso trikdžių valdymo Lietuvos savivaldybių administracijose tyrimas. Teorinio ir empirinio tyrimo pagrindu parengta inovacijų proceso trikdžių valdymo koncepcija, leidžia identifikuoti inovacijų proceso trikdžius, įvertinti Lietuvos savivaldybių administracijose vyraujančias inovacijų proceso aplinkos sąlygas, numatyti tinkamas trikdžių valdymo priemones ir veiksmus.*

*Dissertation analyzes public sector innovation process barriers' management in Lithuanian municipal administrations. Global processes of the twenty-first century determining social, economic and political changes, require innovative solutions and successful implementation of public sector innovation processes. Public sectors innovation process implementation is often distorted or stopped by barriers resulting from institution's internal, political, legal or external collaboration related environment. Institution's ability to identify innovation process barriers and develop as well as apply proper tools of their management, determines innovation process quality and efficiency, thus, barriers management is identified as one of the fundamental conditions for successful innovation process. The problem of innovation process barriers management requires special and complex research, thus this PhD Dissertation is dedicated for this problem solving. Dissertation consists of theoretical reasoning and empirical research, on the basis of which, the concept of public sector innovation process management in Lithuanian municipal administrations is developed. The concept can help to identify innovation process barriers, to evaluate innovation processes favourable environment and to select the most suitable barriers management tools and actions.*

**Giedraitytė, Vidmantė**  
VIEŠOJO SEKTORIAUS INOVACIJŲ PROCESO TRIKDŽIŲ VALDYMAS  
LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE

Daktaro disertacija  
Doctoral Dissertation

Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, Vilnius  
[www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)  
[roffice@mruni.eu](mailto:roffice@mruni.eu)

Parengė spaudai  
UAB „Baltic Printing House“  
Svajonės g. 40, LT -94101, Klaipėda  
[www.balticprinting.com](http://www.balticprinting.com)  
Maketavo *Marius Vaidaugas*  
Tiražas 20 egz. Užsakymo Nr. 09907

Spausdino UA B „Baltijos kopija“  
Kareivių g. 13B, Vilnius  
[www.kopija.lt](http://www.kopija.lt)  
El. paštas [info@kopija.lt](mailto:info@kopija.lt)