

## INOVACIJOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE *INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION INSTITUTIONS*

Augustinas MACEIKA, dr.,  
Rolandas STRAZDAS, doc. dr.,

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

### Įvadas

Lietuvos viešojo administravimo institucijų veikla Europos Sąjungos pozicijų stiprinimo procese turi užtikrinti efektyvų ribotų išteklių panaudojimą iškeltiems visuomenės tobulinimo uždaviniams pasiekti. Visuomenės tobulėjimas neįmanomas be pastovaus atnaujinimo, kuris turėtų būti paremtas bendražmogiškais vertybėmis ir pagerintų pasaulinę situaciją. Atnaujinimas kaip inovatyvus procesas būdingas ne tik viešojo administravimo institucijoms, bet ir pramonės įmonėms, tačiau šiose skirtingose veiklose egzistuoja tam tikri požymių skirtumai tiek į inovacijų kaip vertybės suvokimą, tiek ir į jų vertinimą, palyginti su kitomis vertybėmis. Palyginus šias skirtingas veiklas galima nustatyti bendruosius dėsningumus, kurie nulemia inovacijų vertinimą ir sėkmingą pritaikymą praktikoje.

Šių dviejų organizacijų tipų palyginimas atskleidžia gamybos, kaip pagrindinio visuomenės materialinių gerybių šaltinio, ir valstybės viešojo administravimo, kaip visuomeninių paslaugų teikėjo, darbuotojų poreikius inovacijoms.

Svarbu ne tik inovacijos vertinimas ir suvokimas, tačiau ir su tuo susijusių kitų vertybinių rodiklių analizė. Todėl šiame straipsnyje nagrinėjami vertybių vertinimo pavyzdžiai skirtingose darbuotojų grupėse, kuriose vyrauja darbo specializacijos, kvalifikacijos, išsilavinimo ir užimamos padėties nulemti vertybinės orientacijos skirtumai.

Šiame darbe pasirinktas tyrimo objektas yra viešojo administravimo institucijų darbuotojų požiūris į inovacijas, jį lyginant su pramonės įmonių darbuotojų nuomone.

Visuomenei svarbu, kad inovacijų lygis būtų aukštesnis. Lietuva pagal inovatyvumo rodiklį yra viena iš paskutinių Europos Sąjungoje [5]. Pagal tyrimų duomenis 2005 metais Europoje inovacijų lyderiai buvo Švedija, Šveicarija ir Suomija. Šių šalių inovatyvumo indeksas yra beveik 2,5 karto didesnis nei Lietuvos. Įvertinus tendencijas nustatyta, kad Lietuva patenka į pozicijas gerinančių šalių grupę kartu su Slovėnija, Vengrija, Portugalija, Čekija, Latvija, Graikija, Kipru ir Malta, tačiau bus sudėtinga pasivyti šalis lyderes, nors kai kuriose iš jų, pavyzdžiui, Švedijoje, yra pastebimos inovatyvumo indekso mažėjimo tendencijos.

Inovatyvumas sudaro pagrindą konkurencingumui didinti. Visos organizacijos turėtų stengtis bendromis jėgomis pakelti Lietuvos inovatyvumo lygį, todėl iškeliamą pagrindinę organizacijų bendradarbiavimo, plėtojant inovacijas,

trūkumo sumažinimo problema. Skirtingų organizacijų ir profesijų darbuotojai skirtingai vertina inovacijas, todėl reikia nustatyti, kiek skiriasi vertybių suvokimas ir kaip bendradarbiaujant įveikti dėl to atsirandančius trukdžius.

Pasirinktas tyrimų tikslas – nustatyti, kaip viešojo administravimo institucijų ir pramonės įmonių darbuotojai suvokia inovacijas, kokios yra prielaidos inovacijoms kurti ir panaudoti šiose organizacijose, kad bendradarbiaujant būtų pasiektas didesnis Lietuvos konkurencingumas bei užtikrinta visuomenės gerovė. Šiam tikslui pasiekti atlikta sociologinė nagrinėjamų įmonių darbuotojų apklausa, kuri sudaro pagrindą duomenų analizei ir galimų sprendimų, skirtų esamai situacijai gerinti, priėmimui.

### Inovacijų svarba viešojo administravimo institucijose

Nuolat besikeičianti viešojo administravimo institucijų aplinka sudaro sudėtingas veiklos sąlygas, kurių nepaisydamos šios institucijos gali prarasti savo kaip visuomeninių paslaugų teikėjų statusą, nes jos nebeatitiks visuomenės poreikių. Inovacijos suteikia galimybę prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų atnaujinant tiek institucijų veiklą, tiek ir teikiamas paslaugas.

Svarbu, kad inovacijos kuo geriau atitiktų įvairių interesų grupių tikslus. Taip pat siekiant efektyviai suderinti įvairių institucijų ir įmonių veiklą, būtina atsizvelgti ir į tai, kaip šių organizacijų darbuotojai suvokia inovacijas ir jų svarbą sėkmingai veiklai [3].

Įvertinant inovacijų svarbą viešojo administravimo institucijose būtina atsizvelgti į nuomonę darbuotojų, kurie inovacijas ir jas sudarantį pagrindą – inovatyvumą – vertina kaip vertybę. Darbuotojų inovatyvumas pasireiškia jų sugebėjimu atnaujinti materialiosios ir nematerialiosios kultūros elementus, užtikrinant gamybos ir teikiamų paslaugų bei prekių kaitos procesą, panaudojant naujas mokslo žinias, darbo metodus, technologijas, patentuotus išradimus [8]. Darbuotojų inovatyvumas apima tokias jų savybes kaip kūrybiškumas ir verslumas, o tai sudaro prielaidas naujų vertybių ir inovacijų sukūrimui ir sklaidai. Darbuotojų inovatyvumo kaip vertybės vertinimas ir suvokimas įvairiose organizacijų grupėse gali būti skirtingas, todėl šiame darbe atliekama palyginamoji viešojo administravimo institucijų ir pramonės įmonių vertybių suvokimo ir vertinimo analizė.

Inovacijų svarbą gali sumažinti bendradarbiavimo tarp organizacijų trūkumas, neaiškūs atnaujinimo tikslai, darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, per didelės sąnaudos ir lyderio nebuvimas [2].

Organizacijose dirbančių darbuotojų vertybių supratimas gali būti skirtingas [3], todėl egzistuoja galimybė, kad kils konfliktų kuriant, vertinant ir naudojant inovacijas. Visuomenėje egzistuojanti vertybių sistemos šerdis padeda sujungti įvairius vertinimus į bendrą visuomeninę nuomonę. Tačiau vertybių sistemos šerdyje egzistuoja tam tikra vertybių hierarchija su išimtimis ir prieštaravimais tarp atskirų individų ir grupių vertybių suvokimo.

### Inovacijų kaip vertybės suvokimo viešojo administravimo institucijose ir verslo įmonėse lyginamoji analizė

Dėl inovacijų kaip vertybės suvokimo viešojo administravimo institucijose ir verslo įmonėse lyginamosios analizės atlikti sociologiniai tyrimai, kurių metu buvo apklausta 90 darbuotojų iš 7 viešojo administravimo institucijų ir 703 darbuotojai iš 59 pramonės įmonių.

Ištyrinėjus inovacijų suvokimą nustatyta, kad žodį „inovacija“ geriau supranta viešojo administravimo institucijų darbuotojai, iš kurių į šį klausimą teisingai atsakė 63 %. Kiek prastesnė padėtis pramonės įmonėse, kuriose tikslus atsakymas gautas tik iš 44 % darbuotojų. Tai sąlygota to, kad viešojo administravimo institucijose dirba aukštesnį išsilavinimą turintys žmonės.

Remiantis šiais tyrimo rezultatais galima teigti, kad inovacijų suvokimas yra nepakankamas apklausai, kurioje tiesiogiai

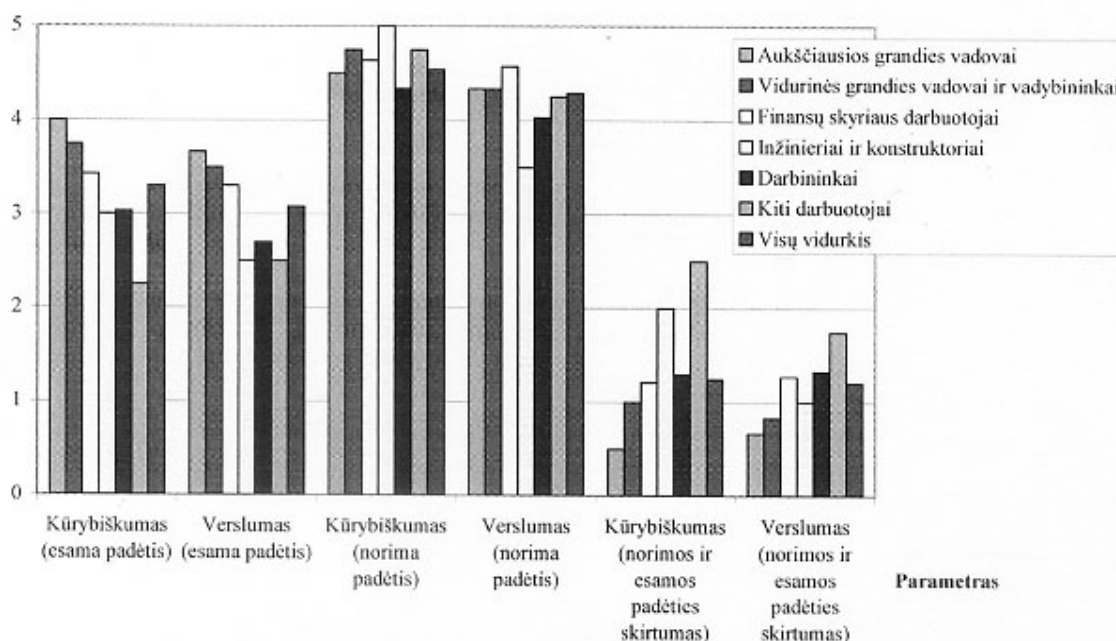
klausiami, kaip inovacijos yra vertinamos kaip vertybė. Sprendžiant šią problemą tirtas darbuotojų inovatyvumas kaip vertybė, jį įvertinant sudėtiniais kūrybiškumo ir verslumo parametrais.

Apklausa metu ištirta, kaip įvairių profesijų darbuotojai vertina inovatyvumą esamu momentu ir koks jis, jų nuomone, turėtų būti. Vertinta pagal 5 balų sistemą: 1 – visai nevertinamos vertybės, 5 – labai vertinamos. Kartu ištirti su inovacijomis ir inovatyvumu susiję parametrai: darbštumas, sąžiningumas, pareigingumas, paklusnumas, mokėjimas bendrauti su klientais ir bendradarbiais, gebėjimas pataikauti vadovams bei originalumas. Nustatyta, kad viešojo administravimo institucijose kūrybiškumą ir verslumą labiausiai vertina aukščiausios grandies vadovai (žr. 1 pav.), tačiau šis vertinimas yra visu balu žemesnis už kitų parametru vertinimus, išskyrus gebėjimą pataikauti vadovams ir originalumą.

Pramonės įmonėse pastebimas panašus reiškinys, tačiau čia išsiskiria pardavimų skyriaus darbuotojų vertinimas, kuris yra gerokai aukštesnis už kitų darbuotojų vertinimus. Vidutiniškai pramonės įmonių darbuotojai kūrybiškumą ir verslumą vertina puse balo aukščiau nei viešojo administravimo įmonėse (žr. 2 pav.).

Analizuojant vertybių vertinimą viešojo administravimo institucijose, ištirta darbuotojų nuomonė, kaip turėtų būti vertinamos nagrinėjamos vertybės. Nustatyta, kad darbuotojai labiau vertintų visas vertybes (dauguma parametru įvertinta beveik maksimaliai – 5 balais), išskyrus paklusnumą ir gebėjimą pataikauti vadovams. Pramonės įmonėse darbuotojai norimą padėtį vertina panašiai, tačiau čia gautas beveik puse balo mažesnės reikšmės.

Vertybės vertinimo vidurkis, balais



1 pav. Vertybių vertinimo rezultatai (viešajame sektoriuje)

Remiantis norimos ir esamos vertybių vertinimo padėties skirtumu, nustatytas vertybių vertinimo ir su tuo susijusio tobulėjimo poreikis. Šio poreikio pagrindu galima spręsti nagrinėjamų įmonių darbuotojų grupėse galinčius atsirasti konfliktus ir nesutarimų židinius. Neteisingas vertybių vertinimas gali sukelti katastrofas arba neleisti adekvačiai reaguoti į jų padarinius [10].

Remiantis viešojo administravimo institucijose gautais rezultatais nustatyta, kad egzistuoja didelis poreikis labiau vertinti visas vertybes, ypač tarp inžinierių, išskyrus paklusnumą, iš dalies mokėjimą bendrauti su klientais ir gebėjimą pataikauti vadovams. Kūrybiškumas ir verslumas turėtų būti vertinami visose darbuotojų grupėse vidutiniškai 1,2 balo daugiau nei esama padėtis. Pramonės įmonėse kūrybiškumo ir verslumo parametrų norimos ir esamos padėties skirtumas yra daug ryškesnis – maždaug 3,5 balo. Taip pat šiose įmonėse pastebimas aukščiausios grandies vadovų poreikis paklusnumui ir gebėjimui pataikauti.

Palyginus viešojo administravimo institucijas ir pramonės įmones nustatyta, kad pramonės įmonėse egzistuoja didesnis paklusnumo ir gebėjimo pataikauti vadovams poreikis, o viešojo administravimo institucijose egzistuoja norai labiau vertinti visus likusius nagrinėjamus parametrus, išskyrus mokėjimą bendrauti su klientais, kurį mažiau vertintų inžinieriai ir konstruktoriai. Nustatyta, kad tiek viešojo administravimo institucijose, tiek ir pramonės įmonėse egzistuoja poreikis didinti darbuotojų inovatyvumą, tačiau nežinoma, kaip tai padaryti.

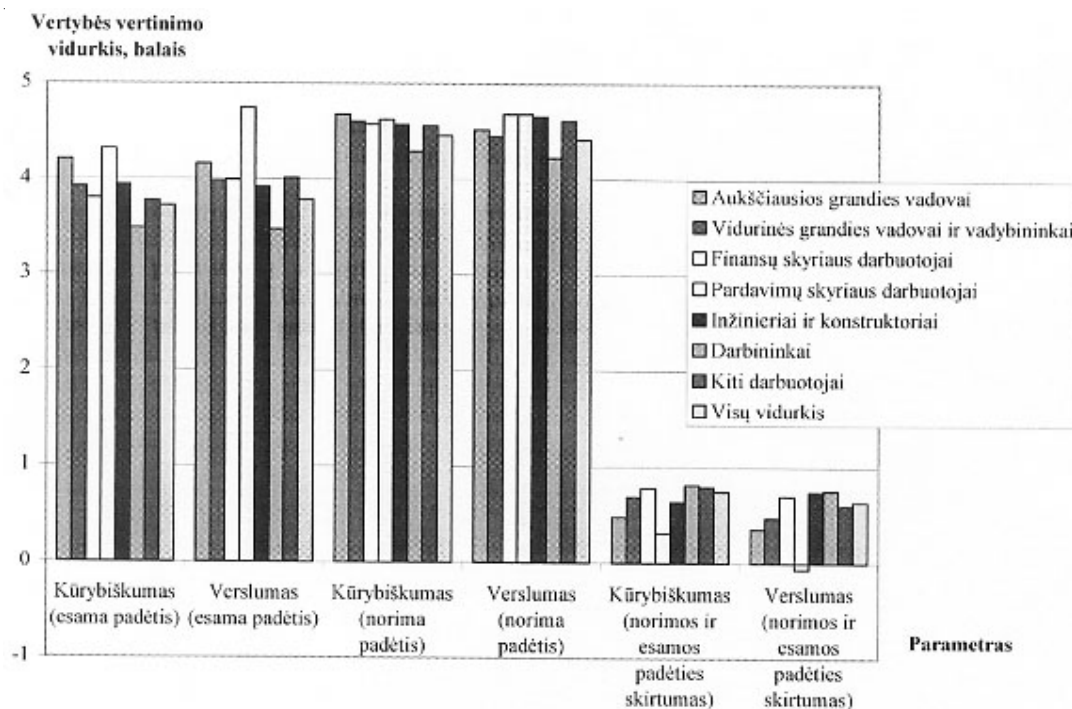
Tyrimo metu taip pat buvo pastebėta, kad egzistuoja koreliaciniai ryšiai ( $R=0,6...0,7$ ), parodantys darbuotojų vertybių vertinimą, kurio metu originalumas siejamas su

verslumu ir kūrybiškumu; paskutiniai du parametrai ir sudaro darbuotojų inovatyvumą kaip pagrindą inovacijoms atsirasti. Originalumas kaip gebėjimas būti savitu ir netradiciškai mąstyti padeda geriau išnaudoti kūrybiškumo ir verslumo potencialą.

### Inovacijų kaip vertybės suvokimo gerinimas viešojo administravimo institucijose

Viešojo administravimo institucijų ir pramonės įmonių darbuotojų sociologinės apklausos rezultatai leidžia teigti, kad inovacijų kaip vertybės suvokimas yra ribotas ir nepakankamas, todėl jį būtina gerinti. Tuo tikslu taikytinos priemonės:

- ◆ nuolatinis darbuotojų konsultavimas, tiek vidinis, tiek ir išorinis. Būtina užmegzti ryšius ir sudaryti sutartis su konsultavimo paslaugas teikiančių organizacijų specialistais, kurie spręstų specifines kliento problemas, nors patarimai būtų ne privalomojo, o rekomendacinio pobūdžio [7];
- ◆ nuolatinis darbuotojų mokymas ir informavimas. Organizacijose turi būti sudaryta esamos arba naujos pagrindu informacinė ir apmokymo bazė, kuri gali būti papildyta specifinėmis žiniomis apie inovacijas ir inovatyvumo skatinimo būdus;
- ◆ priemonių, skatinančių darbuotojų kūrybiškumą ir verslumą, taikymas. Būtina sudaryti programas, kaip skatinti gabių žmonių kūrybiškumą nuo pat vaikystės [9]. Verslumo įgūdžiams įgauti būtinos tiek savarankiškos studijos ir praktika, tiek ir specialios mokymo programos;
- ◆ inovacijoms draugiškos aplinkos sudarymas. Sprendžiant šią problemą būtinas lyderis, kuris sugebėtų organizuoti planingą inovacijų kūrimo ir panaudojimo procesą. Tuo



2 pav. Vertybių vertinimo rezultatai (verslo sektoriuje)

tikslu būtina skatinti darbuotojų norą dalyvauti inovatyviuose procesuose ir įveikti pasipriešinimą teigiamiems pokyčiams, skatinti organizacijų bendradarbiavimą [6];

- ◆ darbuotojų žinių apie inovacijas kontrolė. Būtina sudaryti kontrolės sistemos elementą, kuris padėtų ištirti žinių apie inovacijas lygį. Jei šis lygis per žemas sėkmingai organizacijos veiklai, būtina taikyti specialias darbuotojų mokymo ir informavimo programas arba konsultuotis su specialistais [1];
- ◆ nuolatinis inovacinių procesų diegimas. Kryptingas ir nenutrūkstamas organizacijos veiklos atnaujinimas ir bendradarbiavimas su kitomis inovatyviomis organizacijomis sudaro sąlygas prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir užtikrina, kad darbuotojai nebūtų šokiruoti įvykus staigiems pokyčiams;
- ◆ darbuotojų motyvacijos kurti ir įgyvendinti inovacijas didinimas. Taikomos motyvavimo priemonės, skirtos teigiamai inovacinei veiklai skatinti ir neigiamiems kūrybos padariniams neutralizuoti;
- ◆ skirtingų organizacijų inovatyvumo lygio suvienodinimas. Bendradarbiaujant atskiroms organizacijoms būtina pasiekti, kad Lietuvos mastu inovacinis procesas, prisiderindamas prie Europos Sąjungos reikalavimų, vyktų tolygiai ir nebūtų didelio atotrūkio tarp atskirų regionų ar organizacijų. Tuo tikslu būtina nustatyti lyderius ir sekti jų pavyzdžiu.

### Išvados

Inovacijų kaip vertybės samprata išnagrinėta, ištyrus jos suvokimą ir vertinimą. Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir pramonės įmonėse. Šių dviejų organizacijų tipų palyginimas padėjo atskleisti esamus skirtumus, kurie yra nulemti specializacijos, ir nustatyti didesnio inovatyvumo vertinimo poreikį. Tyrimų ir analizės metu nustatyta, kad:

- ◆ inovacijos kaip vertybės yra svarbios tobulinant Lietuvos viešojo administravimo institucijų veiklą. Šiuo metu egzistuoja poreikis inovacijų, kurios padėtų suderinti Lietuvos ir Europos Sąjungos visuomenėje vykstančius procesus siekiant bendro klestėjimo ir gerovės;
- ◆ įvairiose visuomeninėse grupėse egzistuoja vertybių suvokimo, vertinimo ir pripažinimo skirtumai. Tiek atskiri individai, tiek ir jų grupės turi savo vertybių sistemas, kurios gali konfliktuoti tarpusavyje. Taip pat egzistuoja tam tikras poreikis labiau vertinti vienas vertybes ir mažiau kitas nei šiuo metu pripažinta bendruomenėje;
- ◆ viešojo administravimo institucijų aplinka nuolat keičiasi. Tam, kad būtų prisiderinta prie pokyčių, reikalingas nuolatinis atnaujinimas, nukreiptas į geresnį viešųjų paslaugų teikimą esant ribotam biudžetui;
- ◆ ištyrus viešojo administravimo institucijų ir pramonės įmonių darbuotojų nuomonę nustatyta, kad inovacijų kaip vertybės suvokimas yra nepakankamas, nes nemažai darbuotojų tiksliai nežino, ką reiškia šis terminas. Geriau inovacijas suvokia viešojo administravimo institucijų

darbuotojai, prasčiau pramonės įmonių darbuotojai, kurių tiksliai mažiau nei pusė tiksliai atsakė į klausimą, kas tai yra. Dažniausiai inovacijoms darbuotojai priskiria tiksliai naujoves neatsižvelgdami, kad iš tikrųjų tai yra atnaujinimo procesas;

- ◆ inovacijų kaip vertybės suvokimas tirtas pasitelkus darbuotojų inovatyvumo kaip vertybės įvertinimą, jį išskaidžius į geriau suprantamus kūrybiškumą ir verslumą. Šių parametru gautos reikšmės buvo žemesnės nei tokių vertybių kaip darbštumas, sąžiningumas, pareigingumas, mokėjimas bendrauti su klientais ir bendradarbiais. Tai iš dalies sąlygota vyraujančios vadovų nuomonės;
- ◆ nustatytas didelis kūrybiškumo ir verslumo kaip vertybių poreikis. Viešojo administravimo institucijose, kuriose šie parametrai buvo vertinami mažiau, jis buvo beveik dvigubai didesnis nei pramonės įmonėse. Šiam poreikiui patenkinti būtina sudaryti sąlygas inovatyviai veiklai ir organizacijų bendradarbiavimui;
- ◆ nustatyti koreliaciniai ryšiai, siejantys kūrybiškumą, originalumą ir verslumą. Šių parametru panašus vertinimas nurodo jų bendrą prigimtį ir sudaro pagrindą inovatyviai veiklai;
- ◆ būtina gerinti viešojo administravimo institucijų ir pramonės įmonių darbuotojų inovacijų kaip vertybės suvokimą. Tuo tikslu reikia taikyti tokias priemones kaip nuolatinis įmonių darbuotojų konsultavimas, mokymas ir informavimas, kūrybiškumo, verslumo ir organizacijų bendradarbiavimo skatinimas, žinių apie inovacijas kontrolė, inovacijoms draugiškos aplinkos sudarymas ir kryptingas atnaujinimo procesas.

### Literatūra

1. Cook, M. *Personnel Selection: Adding Value through People*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2000. 352 p.
2. Cleland, D. I.; Lewis, R. I. *Project Management: Strategic Design and Implementation*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2002. 658 p.
3. Dawn Dobni, J.R.Brent Ritchie and Wilf Zerbe. *Organizational Values: The Inside View of Service Productivity*. Journal of Business Research, Volume 47, Issue 2, February 200, Pages 91-107
4. Echeverria, J. *Science, Technology and Values: Towards an Axiological Analysis of Techno – Scientific Activity*. Technology in Society. Volume 25, Issue 2, April 2003, pages 205 - 215.
5. European Innovation Scoreboard: Base Findings. [http://trendchart.cordis.lu/scoreboards/scoreboard2005/summary\\_innovation\\_index.cfm](http://trendchart.cordis.lu/scoreboards/scoreboard2005/summary_innovation_index.cfm)
6. Hiam, A. *Motivational Management*. New York: AMACOM, 2003. 276 p.
7. Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. *Inovacijos. Verslas, vadyba, konsultavimas*. – Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2000. – 240 p.
8. Staškevičius J. A. *Inovatika*. Monografija. Vilnius: Technika, 2004. 128 p.

9. Stoškus S., Beržinskienė D. *Pokyčių valdymas*. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005. – 234 p.

10. Suman Rao. *Safety Culture and Accident Analysis – A Socio Management Approach Based on Organizational Safety Social Capital*. Journal of Hazardous Materials, 2006.

### Santrauka

Atliktas viešojo administravimo institucijų darbuotojų požiūrio į inovacijas palyginamasis tyrimas, kurio tikslas – nustatyti, kaip viešojo administravimo institucijų ir pramonės įmonių darbuotojai suvokia inovacijas, kokios yra prielaidos inovacijoms kurti ir panaudoti šiose organizacijose, kad bendradarbiaujant būtų pasiektas didesnis Lietuvos ūkio konkurencingumas ir užtikrinta visuomenės gerovė.

Atlikus sociologinį tyrimą nustatyta, kad inovacijų kaip vertybės suvokimas yra nepakankamas. Nemažai darbuotojų tiksliai nežino, ką reiškia šis terminas. Geriau inovacijas suvokia viešojo administravimo institucijų darbuotojai, prasčiau – pramonės įmonių darbuotojai. Dažniausiai inovacijoms darbuotojai priskiria tikrai naujoves neatsižvelgdami, kad iš tikrųjų tai yra atnaujinimo procesas.

Siekiant visuomenės tobulėjimo, būtina gerinti viešojo administravimo institucijų ir pramonės įmonių darbuotojų inovacijų kaip vertybės suvokimą.

Straipsnis recenzuotas

### INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION INSTITUTIONS

*Augustinas MACEIKA, Dr,  
Rolandas STRAZDAS, Assoc Prof Dr,*

Vilnius Gediminas Technical University

### Summary

*This work presents a comparative research in the public administration institutions personnel's view on innovations. The aim of the research was to estimate how personnel in public administration institutions and industrial enterprises perceive innovations and to identify what premises to create and what innovations to implement in their host organizations. The sharing of the innovations and improved cooperation would lead to better a competitive ability and ensure welfare of the society in Lithuania.*

*The sociological research revealed that perception of innovation, as a value in public administration institutions is insufficient, because a big number of employees do not even know the exact meaning of the term itself. The personnel of public administration institutions demonstrated better understanding of the phenomena of innovation compared to the personnel of industrial enterprises. Only less than half of the respondents in the latter group gave correct answers to the question about the meaning of the term. Frequently, the staff disregarded the fact that innovations implied a broader process of renewal.*

*Striving for advancement of the society, it is essential to improve perception of innovation as value in public administration institutions and industrial enterprises.*

Copyright of Public Administration (16484541) is the property of Lithuanian Public Administration Training Association and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.