ISSN 1648-9098
Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2008. 4 (13). 24–31

INOVACINĖ VEIKLA IR JOS YPATUMAI VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE

Malvina Arimavičiūtė
Mykolo Romerio universitetas

Anotacija

Straipsnyje inovacijos traktuojamos kaip vietos savivaldos institucijos strategijos turinys. Parodoma, kad vietos savivaldos institucijose paslaugų inovacijų tipologijos gali būti taikomos labai ribotai, kadangi visais paslaugų tipizavimo požiūriais lieka neįvertintos politinės inovacijos. Straipsnyje pateikiami keturi inovacijų lygmenys: politinis, organizacinio potencialo vystymo, administravimo ir funkcinių veiklų. Organizacinio potencialo vystymo lygmenyje išskiriami trys inovacijų tipai: naujos vertybės, inovacijos organizacinėse struktūrose ir valdymo sistemų inovacijos. Administravimo lygmens inovacijos traktuotinos kaip paslaugų ir procesų inovacijos. Funkcinių veiklų lygmenyje išskiriamos personalo, finansinės veiklos ir rinkodaros inovacijos. Sociologinės apklausos metodu įrodytas organizacinio potencialo vystymo ir funkcinių veiklų inovacijų reikalingumas vietos savivaldos institucijose. Parodyta inovacijų teikiama nauda ir joms susidariusios kliūtys.

Pagrindiniai žodžiai: inovacijos, strategija, politika, vertybės, organizacinė struktūra, valdymo sistemos, paslaugos, procesai, personalas, finansai, rinkodara.

Įvadas

Dabartinėje žinių visuomenėje inovaciniai gebėjimai tampa svarbia vietos savivaldos institucijų veiklos priemone, kuri yra siejama su globalizacijos procesais, veiklos etiškumu, ekologizmu, visuotinės kokybės, krizių ir pasekmių valdymu. Kiekvienai vietos savivaldos institucijai yra ypač svarbus įvairių žinių ir inovacinių gebėjimų integravimas siekiant strateginių tikslų. Tačiau daugelio vietos savivaldos institucijų strateginių planų ir programų analizė parodė, kad jos yra pernelyg mažai orientuotos į pokyčius, inovacijas, *status quo* keitimą, sunkiai atsisako visko, kas yra įprasta, nusistovėję ir, žinoma, patogu. Ypač svarbios inovacijos vietos savivaldos institucijose, kurios yra biurokratinės, mėgstančios rutiną, vengiančios pokyčių. Inovacijos tokiose institucijose kaip tik turi sudaryti strategijos branduolį – jos turinį. Vadybos požiūriu galime tvirtinti, kad jokia strateginė vadyba nėra įmanoma be atvirumo inovacijoms (Thom, Ritz, 2004, 116).

Siekiant suaktyvinti kaitos procesus vietos savivaldos institucijose, inovacijas reikėtų atskleisti strateginiuose planuose ir programose joms numatant finansinius išteklius. Tuo tikslu inovacijas reikėtų tipizuoti pagal strategijų hierarchiją. Todėl šio ***straipsnio tikslas*** yra pateikti naują požiūrį į inovacijas, apibūdinti papildomus inovacijų lygmenis ir jų aktualumą pagrįsti sociologinės apklausos duomenimis.

Siekiant minėto tikslo keliami šie uždaviniai:

- pateikti inovacijų specifiškumą ir tipus vietos savivaldos institucijose;
- pagrįsti organizacinio potencialo vystymo ir funkcinių veiklų inovacijų poreikį vietos savivaldos institucijose;
- nustatyti vietos savivaldos institucijose taikomų inovacijų teikiamą naudą ir joms susidariusias kliūtis.

Tyrimo objektas – inovacijos vietos savivaldos institucijose.

Tyrimo metodai: loginių abstrakcijų, loginės analizės, lyginimo, sisteminis ir sociologinės apklausos.

Sociologinės apklausos tyrimas atliktas 2007 m. liepos ir rugpjūčio mėn. Imties elementai – savivaldybės – atrinkti atsitiktinai. Tyrime dalyvavo septyniolika miestų ir rajonų savivaldybių: Akmenės, Biržų, Druskininkų, Elektrėnų, Jurbarko, Kaišiadorių, Kelmės, Kupiškio, Marijampolės, Panevėžio, Pasvalio, Prienų, Rokiškio, Širvintų, Trakų, Utenos, Varėnos. Anketos buvo dalijamos asmeniškai per kvalifikacijos kėlimo kursus. Iš viso gautos 53 užpildytos anketos. Tyrimo anketos sudarytos iš penkių dalių: 1. Respondentų pareigos. 2. Uždari klausimai dėl inovacijų praktinio taikymo ir jų poreikio savivaldos institucijų organizacinio potencialo vystymo lygmenyje. 3. Uždari klausimai dėl inovacijų taikymo ir jų poreikio savivaldos institucijų funkcinių veiklų lygmenyje. 4. Uždari ir atviri klausimai dėl savivaldos institucijų taikomų inovacijų teikiamos naudos. 5. Uždari klausimai dėl inovacijų taikymo kliūčių vietos savivaldos institucijose.

Anketų rezultatai apdoroti statistinių duomenų loginės – matematinės analizės būdu.

Mokslinės problemos ištyrimo lygis. Straipsnyje nagrinėjama problema yra nepakankamai išanalizuota mokslinėje literatūroje. Lietuvoje inovacijų

valdymo modelius ir inovacinių procesų vadybos problemas tyrinėjo A. Jakubavičius (1996), B. Melnikas (2000). V. Snitka (1997) savo publikacijose atskleidė pažangių technologijų inovacinius procesus. K Gečas (2003) išsamiai ištyrė inovacijų finansavimo problemas. Paslaugų inovacijų problemas Lietuvoje nagrinėjo L. Bagdonienė (2002), K. Naudžius (1997), A. Keras (1994), P. B. Milius (1995), B. Vengrienė (1998), P. Kulviecas (1991).

Užsienio šalių autorių ankstesni viešojo sektoriaus institucijų inovacijų tyrimai yra susiję su inovacijų svarba (Drucker, 1986), (Thom, Ritz, 2004), inovacijų kliūtimis (Behn, 1997), (Lynn, 1997), jų prielaidomis (Kieser, 1986), (Blank, Kremer, 1999), (Kirton, 1989), (Altshuler, Zegans, 1997), (Kieser, 1986), (Hauschildt, 1993), (Metcalfe, Richards, 1990), (Thom, Ritz, 2000). Plėtotinį inovacijų požiūrį, (žingsnis po žingsnio – inkrementaliai) plačiausiai nušvietė Wahs, Burmester (1999). Inovacijų orientavimosi į klientus svarbą ypač akcentavo Hauschildt (1993) ir Hills (1997). Viešojo sektoriaus institucijų inovacijų tipologijos klausimus tyrė N. Thom, A. Ritz.(2004) ir Moore (1995). Minėti autoriai viešojo sektoriaus institucijų inovacijas analizavo vadybiniu požiūriu. Moore (1995) strategines inovacijas išskiria kaip atskirą inovacijų tipą. Pasak autoriaus, strateginės inovacijos figūruoja tiek politikos, tiek administracijos lygmenyse. Strateginių inovacijų savarankiškumas grindžiamas tuo, kad jos yra būtinos greta politikos ir administravimo inovacijų, nes iš tiesų turi vesti į proveržius. Jos skiriasi nuo politinių ir administravimo inovacijų, kurios nebūtinai kiekvienu atveju turi būti užbaigtos kitose veiklos srityse. Šios inovacijos labai veikia institucijos tikslus ir jos ikišiolines užduotis (Motore, 1995, 232). Tai iš tiesų naujas strateginis požiūris į inovacijas viešojo sektoriaus institucijose. Iki šiol tradiciškai mokslinėje literatūroje inovacijoms nebuvo suteikiama tokia didelė strateginė reikšmė. Inovacijos buvo laikomos tik kaip viena iš funkcinių institucijos strategijų. Neretai ši funkcija yra susiaurinama iki tyrimo organizavimo ir produkto tobulinimo veiklos(Harrison, John, 1994). Tačiau iš tikrųjų ši sritis yra kur kas platesnė, ypač vietos savivaldos institucijose, siekiančiose didesnės valdymo decentralizacijos.

Inovacijų specifiškumas ir tipai vietos savivaldos institucijose

Svarbus vietos savivaldos institucijų tikslas yra biudžeto didinimas. Biudžetas yra ryškus institucijų „sveikatos“ ir padėties indikatorius, todėl yra labiausiai toleruojamos tos inovacijos, kurios leidžia didinti biudžeto pajamas ir mažai toleruojamos inovacijos skiriamos paslaugų kokybei gerinti, administravimo paslaugoms atnaujinti.

Inovacijų, skirtų išlaidoms mažinti, įgyvendinimas yra itin problemiškas, nes išlaidų mažinimo idėjos dažnai prieštarauja jau įsišaknijusioms nuomonėms ir procedūroms. Kartais tos šaknys yra politinės, kartais psichologinės, tačiau jas pakeisti visais atvejais yra sudėtinga. Be to, išlaidų mažinimo inovacijos neduoda naudos, jei inovacija nenori naudotis paslaugų gavėjai. Inovacijos, kurios sumažina išlaidas, bet atima ir dalį apčiuopiamos naudos (kad ir kokia maža ji būtų), viešųjų paslaugų vartotojų nėra mėgstamos. Kitas svarbus vietos savivaldos institucijų tikslas – vietos bendruomenės gyvenimo kokybės gerinimas – gali pernelyg išplėtoti institucijų misijas, sureikšminti ekonominius kiekybinius kriterijus, nepalikti reikiamos vietos kokybiniams, inovaciniams pokyčiams. Ne visos interesų grupės gali pritarti institucijos siūlomoms inovacijoms. Vartotojai labiausiai toleruoja inovacijas, susijusias su paslaugų kokybės gerinimu. Inovacinės pastangos yra rizikingos ir negreitai grįžta, o valstybės tarnautojams patikėta atsakomybė retai kada leidžia didelę riziką, su kuria dažnai siejamos inovacijos. Paprastai politikai ir valstybės tarnautojai nesiima rizikos, vengdami administracinės teisės pažeidimų ir neigiamų žiniasklaidos atsiliepimų, siekdami neprarasti rinkėjų pasitikėjimo. Be to, politikai ir valstybės tarnautojai nedisponuoja investicijomis, kurias galėtų nukreipti rizikingoms inovacijoms. Privataus sektoriaus verslininkas, prieš laimėdamas didelį „žaidimą“, tris ar keturis kartus gali subankrutuoti. Valstybės tarnautojai neturi (ir negalės turėti) laisvės rizikuoti viskuo. Vietos savivaldos institucijose nelengva imtis netgi apgalvotos rizikos. Tik privati nuosavybė suteikia galimybę rizikuoti viskuo. Taigi, vietos savivaldos institucijose inovacijų rizika yra labai neapibrėžta. Ji daugiau siejama su politinėmis, o ne finansinėmis pasekmėmis. Politinės ir administracinės veiklos atskyrimas vietos savivaldos institucijose, pirmenybę suteikiant politikai, trukdo institucijose formuoti naujas idėjas. Labai svarbu nustatyti, kokios politinės permainos laukia ateityje ir kokią įtaką jos gali daryti vietos savivaldos institucijos inovacijoms, kokių galimybių gali atsirasti inovacijoms ir kokių gali kilti grėsmių. Čia reikėtų įvertinti bendrąjį visuomenės politinį susitelkimą, politinių organizacijų pobūdį, politinių partijų sistemą ir įtakingų politikų ambicijas. Politika lemia vietos savivaldos institucijų pagrindines orientacijas, todėl būtina aiškiai suvokti politines realijas. Kadangi politika „evoliucionuoja“, vietos savivaldos institucijos turi rasti galimybių adaptuotis prie išorinės aplinkos.

Daugiausia inovacijų atsiradimą vietos savivaldos institucijose skatina vadovai. Jokia radikalesnė inovacinė strategija nebus efektyvi, jei institucijos vadovai jos nepalaikys. Inovacijų atsiradimą veikia ir institucijos vertybės. Deja, gan reikšminga vietos savivaldos institucijų vertybė yra griežtų taisyklių laikymasis. Ši vertybė gali konfliktuoti arba neleisti įsivyrauti tokioms su inovacijomis susijusioms vertybėms

kaip veikos lankstumas, orientacija į vartotoją, kūrybiškumas, gebėjimas rizikuoti. Čia atsiranda didžiulis prieštaravimas tarp novatoriško požiūrio ir vietos savivaldos institucijose taikomo strateginio planavimo formalizavimo bei kontrolės sistemų. Daugeliui vietos savivaldos institucijų vadovų nėra lengva užduotis išvengti šio prieštaravimo. Žinoma, formalizuota strateginio planavimo sistema, institucijos funkcijos, apibrėžtos teisės dokumentais, valstybės politiniai prioritetai mažina galimybes inovatoriškoms idėjoms atsirasti, tačiau jų visiškai nepanaikina. Inovatoriškos idėjos raiškos laisvę įgauna identifikuojant strategines problemas, numatant tikslus, tinkamas tikslų įgyvendinimo programas, programų uždavinius ir priemones. Formalizuotoje strateginio planavimo formoje galimas ir ypač yra pageidaujamas novatoriškas problemų sprendimo stilius. Rengiant vietos savivaldos institucijos strateginius planus, biurokratiškas standartinių planavimo formų pildymas, laikantis tipinės metodikos, be konceptualaus mąstymo ir inovatoriškų idėjų gali būti traktuojamas tik kaip biudžeto skirstymo mechanizmas, stokojantis strateginio turinio.

Daugelyje mokslinių šaltinių (Johne, Storey, 1998), (Jong, Bruin, Daltsma, Meijaard, 2003) pateikiama nuomonė, kad inovacijos paslaugų sferoje ir gamyboje yra skirtingos. Vietos savivaldos institucijoms yra artimesnės inovacijos paslaugų sferoje.

Iš dalies vietos savivaldos institucijoms gali būti priimtinas Van Ark (2003) pateiktas paslaugų inovacijų apibūdinimas pagal šias dimensijas: nauja ar gerokai patobulinta paslaugos koncepcija, sąsaja su klientu, paslaugų teikimo sistema ir technologinė koncepcija. Šių dimensijų taikymas vietos savivaldos institucijose yra ribotas vien dėl to, kad jos neatskleidžia politikos inovacijų, susijusių su atskiromis politikos sritimis, naujais politiniais sprendimais ir požiūriais.

Den Hertog (2003) pateiktoje penkių tipų inovacijų tipologijoje bandoma atskleisti skirtingą įvairių rinkos dalyvių (klientų, tiekėjų ar pačių paslaugų įmonių) vaidmenį. Pagal šią tipologiją išskiriamos tiekėjo sąlygojamos inovacijos, inovacijos paslaugų srityje, klientų sąlygojamos inovacijos, inovacijos per paslaugas, paradigminės inovacijos. Visi minėti penki inovacijų tipai gali būti paplitę ir vietos savivaldos institucijose, tačiau jie taip pat neįvertina politikos inovacijų.

N. Thom ir A. Ritz (2004), remdamiesi viešosios vadybos perspektyva, išskiria pirmiausia strategines inovacijas, kurios gali būti politinės ar administravimo, o pastarasis inovacijų tipas dar skyla į produktų, procesų ir socialines dedamąsias.

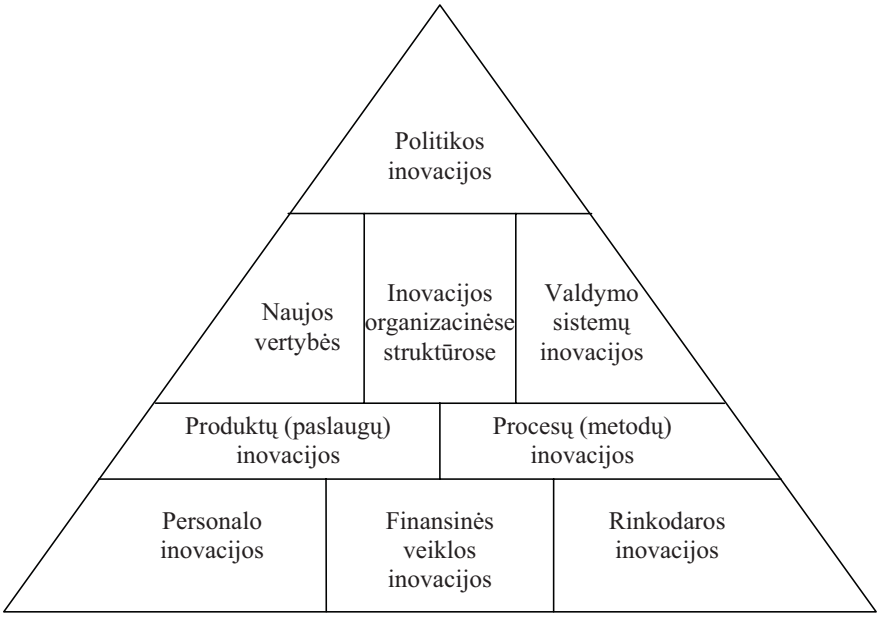
Politinės inovacijos yra susijusios su politinių, ekonominių ir visuomeninių problemų sprendimu bei uždavinių vykdymu atskirose politikos srityse, naujo politinio požiūrio formavimu arba esamo gerinimu, rinkėjų aktyvumo didinimu.

Administravimo inovacijomis siekiama pagerinti valstybines paslaugas vykdant visuomeninius arba politinius uždavinius, padidinti administravimo procesų tinkamumą klientams, supaprastinti teisės aktus. Produktų (paslaugų) inovacijos yra gana išsamiai detalizuojamos išskiriant tokius tikslus: veiklos veiksmingumo didinimą, rinkos išsaugojimą arba padidinimą, klientų pasitenkinimą ir poveikio jiems didinimą, institucijos savarankiškumo įgijimą arba išsaugojimą, įvaizdžio arba prestižo gerinimą ir naujų darbo vietų steigimą. Iš esmės galima pritarti pateiktiems paslaugų inovacijų tikslams, išskyrus naujų darbo vietų steigimo tikslą, kuris vietos savivaldos institucijose neturėtų būti toleruotinas.

Procesų inovacijų tikslai pagrįstai yra siejami su politikos formavimo ir paslaugų teikimo spartinimu, produktyvumo, saugumo bei klientų pasitenkinimo didinimu ir išteklių taupymu. Naudojant šią inovacijų tipologiją socialinių inovacijų tikslas gali būti diskusijų objektas dėl daugelio argumentų. Pirmiausia yra nelogiška išskirti socialines inovacijas kaip administravimo inovacijų dedamąją, nes jos apsiriboja vieno sektoriaus tikslais ir prioritetais. Jeigu išskiriamos socialinės inovacijos, tuomet turėtų būti numatomos ir kitų sektorių (aplinkosaugos, švietimo ir t. t.) inovacijos, tuo labiau, kad minėtų autorių (Thom., Ritz, 2004) pateiktas socialinių inovacijų tikslas „aktyvumo darbo rinkoje didinimas“ yra tik socialinės veiklos srities (sektoriaus) vystymo tikslas. Šioje tipologijoje kitų tikslų priskyrimas socialinėms inovacijoms yra taip pat diskutuotinas. Pavyzdžiui, socialinių inovacijų tikslas – „nepriklausomų nuo darbo rinkos konjunktūros administracijos atžvilgiu išorinių arba vidinių švietimo įstaigų įsigijimas“ yra greičiau inovatoriška idėja, bet ne tikslas apskritai. Socialinių inovacijų tikslai „darbuotojų identifikavimosi su administracijos tikslais skatinimas“ ir „darbuotojų konkurencingumo darbo rinkoje išsaugojimas ir didinimas“ turėtų būti priskiriami personalo kaip veiklos funkcijos inovacijoms.

Pateikti argumentai rodo, kad N. Thom ir A. Ritz (2004) inovacijų tipologija vietos savivaldos institucijose turėtų būti tobulintina.

Pripažįstant politinių, produktų (paslaugų) ir procesų (metodų) inovacijų reikalingumą ir vengiant atotrūkio tarp inovacijų lygmens ir jų tikslų, siūloma taikyti inovacijų hierarchiją pagal keturis lygmenis(žr. 1 pav.):



1 pav. Vietos savivaldos institucijų inovacijų tipai ir lygmenys

Kadangi autorės siūlomoje vietos savivaldos institucijų tipologijoje papildomai įvedami du inovacijų lygmenys, juos tikslinga paanalizuoti detaliau. Jei politinės inovacijos vietos savivaldos institucijose yra daugelio teoretikų pripažintos, tai organizacinio potencialo vystymo lygmens inovacijos traktuojamos naujai. Šio lygmens inovacijos yra svarbios todėl, kad jos sukuria vidines institucijų sąlygas efektyviai valdyti veiklos procesus ir atnaujinti paslaugas.

Naujas požiūris į vertybes ypač aktualus šiais laikais, kai visuomenė nelabai pasitiki vietos savivaldos institucijomis. Vertybių atnaujinimas ne tik gali pagerinti institucijos įvaizdį, bet ir būti naujos veiklos krypties pagrindas. Organizacinės struktūros turi padėti realizuoti institucijos inovacinius procesus. Vadinasi, organizacinės struktūros turėtų būti atnaujintos. Daugeliu atveju inovacijų valdymas reikalauja padalinių ir darbuotojų tarpusavio priklausomybės, todėl būtinas artimas bendradarbiavimas. Programinės struktūros gali sumažinti sprendimų priėmimo centralizavimą, tačiau ir jos turi trūkumų, todėl reikia ieškoti naujų organizacinės struktūros formų.

Inovacijos valdymo sistemose turėtų aprėpti naujausių metodikų taikymą formuojant institucijų strateginio valdymo sistemas, įskaitant kontrolės sistemą, taip pat kokybės valdymo bei komunikavimo sistemas. Procesų (metodų) inovacijos taip pat gali apimti valdymo metodų atnaujinimą, tačiau jos yra žemesniame valdymo lygmenyje.

Funkcinių veiklų lygmens inovacijų vaidmuo yra dvejopas. Jos gali tarnauti produktų (paslaugų) ir procesų (metodų) inovacijų tikslams įgyvendinti arba gali funkcionuoti kaip savarankiškos personalo, finansų ir rinkodaros inovacijos.

Savarankiškos personalo inovacijos gali būti taikomos parenkant personalą, formuojant personalo stebėjimo sistemas, kuriant darbo vertinimo sistemas, formuojant skatinimo politiką, planuojant personalo karjeros vyksmą.

Inovacijos institucijos finansų srityje gali būti siejamos su alternatyvių finansavimo šaltinių paieška, naujovėmis teikiant paslaugas pagal sutartis, įvedant arba keičiant valstybės valdomų objektų privatizavimo tvarką.

Rinkodara, kaip veiklos funkcija, nėra taip populiari vietos savivaldos institucijose, palyginti su verslo organizacijomis. Vietos savivaldos institucijoms rinkodara yra naudinga, kai kintanti aplinka reikalauja naujo institucijos požiūrio. Tuomet institucijoms investuoti į rinkodarą yra prasminga informaciniais tikslais. Inovacijos rinkodaroje gali pasitarnauti keičiant socialinį vietos bendruomenės narių elgesį. Vietos savivaldos institucijos su šiomis inovacijomis gali siekti informacinių tikslų, arba racionalaus potencialių vartotojų skaičiaus. Be to, inovacijos rinkodaroje gali pagerinti institucijos reputaciją kūrybingai pasitelkiant žiniasklaidą ir taip formuojant pozityvią viešąją nuomonę.

Sociologinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliekant tyrimą buvo tikrinamos kelios hipotezės:

1. Inovacijų praktinis taikymas gerokai atsilieka nuo jų poreikio savivaldos institucijų organizacinio potencialo vystymo lygmenyje.
2. Savivaldos institucijų funkcinių veiklų lygmenyje inovacijų poreikis viršija jų praktinio taikymo mastą.
3. Taikomų inovacijų nauda vietos savivaldos institucijose daugiausia pasireiškia komunikavimo ir informacinių sistemų srityse.

4. Didžiausios kliūtys taikant inovacijas vietos savivaldos institucijose yra nepakankamas institucijų savarankiškumas ir motyvacijos inovacijoms stoka.

Išanalizavus informaciją apie tyrimo dalyvius paaiškėjo, kad iš tyrime dalyvavusių asmenų savivaldybių skyrių vyriausiųjų specialistų buvo 40 proc., skyrių vedėjų – 32 proc., skyrių vedėjų pavaduotojų – 20 proc. ir vidaus auditorių – 8 proc. Tai rodo, kad tyrimo rezultatai nėra nulemti kokios nors specifinės socialinės ar hierarchinės grupės iškraipymų ir gali būti laikomi pakankamai patikimais.

Pirmiausia respondentų buvo paklausta, kokie inovacijų tipai vietos savivaldos institucijų organizacinio potencialo lygmenyje yra taikomi (iš dalies taikomi, netaikomi) ir kokie inovacijų tipai reikalingi ateityje (iš dalies reikalingi, nereikalingi). Prie daugiausia taikomų inovacijų tipų respondentai priskyrė inovacijas komunikavimo sistemose (76 proc.) ir inovacijas apskaitos sistemose (55 proc.). Didžiausias inovacijų poreikis respondentų numatomas vertybiniu pagrindu keičiant veiklos kryptį ir gerinant institucijų įvaizdį (71 proc.), taip pat numatomos inovacijos organizacinėse struktūrose (65 proc.), kokybės valdymo sistemose (63 proc.) ir planavimo sistemose (60 proc.) (žr. 1 lentelę):

1 lentelė

Inovacijų taikymas ir jų poreikis savivaldos institucijų organizacinio potencialo vystymo lygmenyje

Inovacijų tipai	Respondentų atsakymo į klausimus pasiskirstymas (proc.)					
	taikomos inovacijos	iš dalies taikomos	netaikomos	reikalingos inovacijos	iš dalies reikalingos	nereikalingos
1. Naujos vertybės kaip veiklos krypčių įvaizdžio gerinimo pagrindas	4	7	89	71	20	9
2. Inovacijos organizacinėse struktūrose	15	17	68	65	18	17
3. Inovacijos strateginio planavimo sistemoje	5	10	85	60	24	16
4. Inovacijos kontrolės sistemoje	13	25	62	45	41	14
5. Inovacijos apskaitos sistemoje	55	21	24	33	29	62
6. Inovacijos komunikavimo sistemoje	76	13	11	6	13	81
7. Inovacijos kokybės valdymo sistemoje	4	15	81	63	15	22

Atsakymai į uždarus klausimus dėl inovacijų taikymo savivaldos institucijų funkcinių veiklų lygmenyje atskleidė nemažą atotrūkį tarp taikomų inovacijų ir jų poreikio. Respondentų nuomone, daugiausiai taikomos inovacijos yra susijusios su naujais finansavimo šaltiniais (43 proc.) ir informacinio pobūdžio dalykais (35 proc.). Visiškai netaikomos inovacijos formuojant darbuotojų skatinimo politiką (93 proc.), sudarant personalo stebėjimo sistemas ir keičiant socialinį bendruomenės narių elgesį (89 proc.), keičiant valstybės objektų privatizavimo tvarką (88 proc.), didinant paslaugų apimtis (84 proc.), parenkant personalą ir teikiant paslaugas pagal sutartis (79 proc.), kuriant darbo vertinimo sistemas (77 proc.). Didžiausią inovacijų poreikį savivaldos institucijų funkcinių veiklų lygmenyje respondentai susiejo su naujais finansavimo šaltiniais (93 proc.), taip pat inovacijomis formuojant pozityvią viešąją nuomonę 71 proc.) ir siekiant informacinių tikslų (65 proc.) (žr. 2 lentelę).

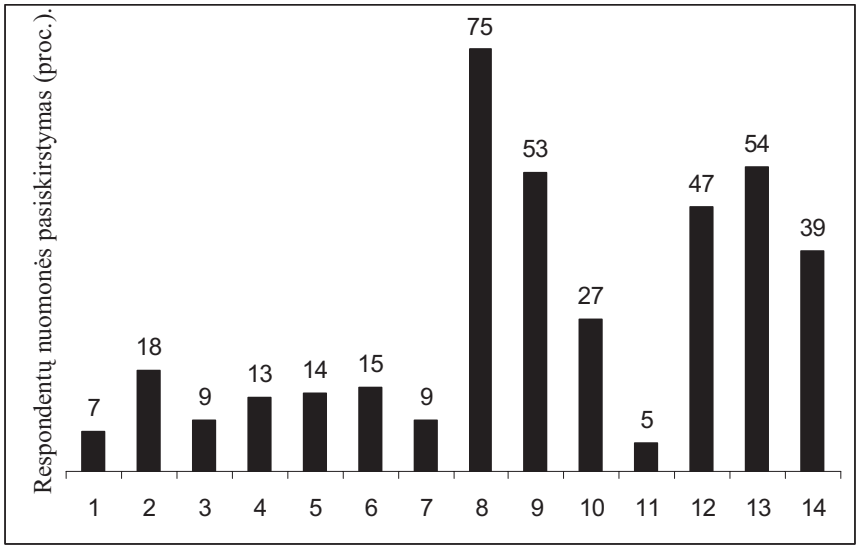
2 lentelė

Inovacijų taikymas ir jų poreikis savivaldos institucijų funkcinių veiklų lygmenyje

Inovacijų tipai	Respondentų atsakymo į klausimus pasiskirstymas (proc.)					
	taikomos inovacijos	iš dalies taikomos inovacijos	netaikomos inovacijos	reikalingos inovacijos	iš dalies reikalingos inovacijos	nereikalingos inovacijos
Inovacijos:						
• parenkant personalą	6	15	79	43	18	39
• formuojant personalo stebėjimo sistemas	–	11	89	48	19	33
• kuriant darbo vertinimo sistemas	9	14	77	39	25	36
• formuojant darbuotojų skatinimo politiką	–	7	93	25	34	41
• planuojant personalo karjerą.	3	–	97	45	27	28
Nauji finansavimo šaltiniai.	43	–	57	93	7	–
Inovacijos teikiant paslaugas pagal sutartis.	5	16	79	32	15	53
Inovacijos keičiant valstybės valdomų objektų privatizavimo tvarką.	–	12	88	59	27	14
Rinkodaros inovacijos:						
• keičiant socialinį bendruomenės narių elgesį	6	5	89	47	19	34
• siekiant informacinių tikslų	35	28	37	65	17	18
• siekiant padidinti paslaugų vartotojų skaičių	5	11	84	23	19	52
• formuojant pozityvią viešąją nuomonę.	13	25	42	71	25	4

Atliktas tyrimas išryškino su inovacijų taikymu susijusią naudą vietos savivaldos institucijose, kuri pasireiškė tokiais būdais (žr. 2 pav.):

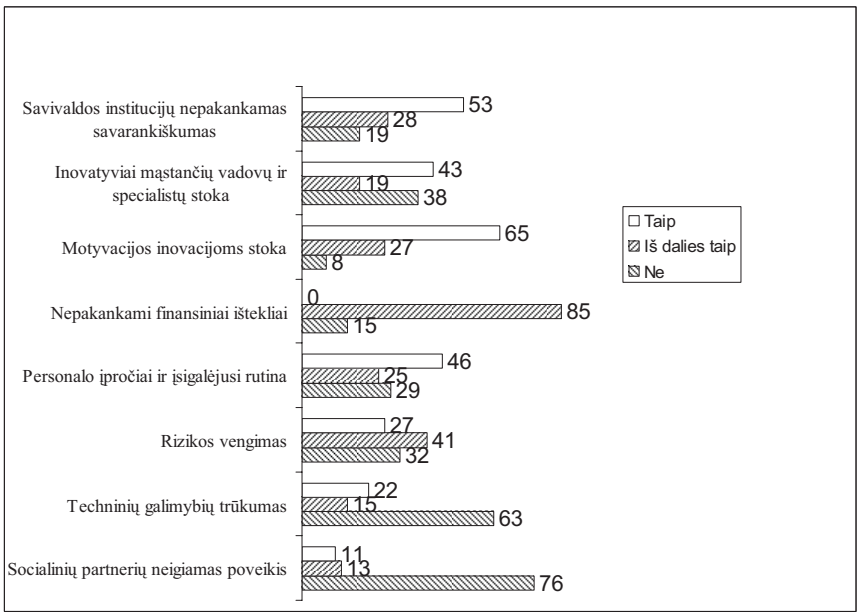
1. sumažino veiklos kaštus;
2. sumažino administravimo kaštus;
3. pagerino teikiamų paslaugų kokybę;
4. pagerino personalo vykdomų funkcijų koordinavimą;
5. padidino veiklos lankstumą;
6. atsirado naujų paslaugų;
7. pagerino darbo sąlygas;
8. patobulino komunikavimo sistemas kompiuterizacijos pagrindu;
9. pagerino apskaitos sistemą;
10. pagerino kontrolės sistemą informacinių technologijų pagrindu;
11. padidino paslaugų apimtis pagal savivaldybės sudaromas sutartis;
12. atsirado alternatyvių finansavimo šaltinių;
13. pagerėjo vietos bendruomenės narių informuotumas;
14. pagerino savivaldybės įvaizdį.



2 pav. Savivaldos institucijose diegiamų inovacijų teikiama nauda

Uždari ir atviri klausimai dėl taikomų inovacijų naudos, parodė, kad labiausiai savivaldos institucijose patobulėjo komunikavimo sistemos (75 proc.), pagerėjo vietos bendruomenės narių informuotumas (54 proc.), pagerėjo apskaitos sistema taikant programinę įrangą (53 proc.), atsirado alternatyvių finansavimo šaltinių (47 proc.).

Pagrindinės inovacijų kliūtys, kaip nurodė respondentai, yra nepakankami finansiniai ištekliai (85 proc.), motyvacijos inovacijoms stoka (65 proc.), nepakankamas savivaldos institucijų savarankiškumas (53 proc.), personalo įpročiai ir įsigaliojusi rutina (46 proc.), inovatyviai mąstančių vadovų ir specialistų stoka (43 proc.) (žr. 3 pav):



3 pav. Inovacijų taikymo kliūtys savivaldos institucijose

Reziumuojant tyrimų rezultatus, galima teigti, kad pirmosios trys iškeltos hipotezės buvo visiškai patvirtintos, ketvirtoji – tik iš dalies, nes šalia hipotezėje numatytų didžiausių inovacijų kliūčių (nepakankamo savivaldos institucijų savarankiškumas ir motyvacijos inovacijoms stokos) respondentai nurodė esminę inovacijų kliūtį – nepakankamus finansinius išteklius. Sociologinės apklausos tyrimas parodė, kad naujas požiūris į inovacijas, išskiriant papildomai organizacinio potencialo vystymo ir funkcinių veiklų inovacijas, yra pagrįstas.

Išvados

1. Vietos savivaldos institucijų inovacijoms galima taikyti paslaugų inovacijų tipologiją tik iš dalies, kadangi visais paslaugų tipizavimo požiūriais lieka neįvertintos politinės inovacijos.
2. Vietos savivaldos institucijų inovacijas siejant su strategijų hierarchija, tikslinga išskirti politinio lygmens inovacijas, organizacinio potencialo inovacijas (naujas vertybes, inovacijas organizacinėse struktūrose ir valdymo sistemų inovacijas), administravimo lygmens inovacijas (paslaugų ir procesų inovacijas) ir funkcinių veiklų lygmens inovacijas (personalo, finansinės veiklos ir rinkodaros inovacijas).
3. Inovacijų praktinis taikymas gerokai atsilieka nuo jų poreikio savivaldos institucijų organizacinio potencialo vystymo lygmenyje.
4. Savivaldos institucijų funkcinių veiklų lygmenyje inovacijų poreikis viršija jų praktinio taikymo lygį.
5. Taikomų inovacijų nauda vietos savivaldos institucijose daugiausia pasireiškia komunikavimo ir informacinių sistemų srityse.
6. Didžiausios kliūtys taikant inovacijas vietos savivaldos institucijose yra nepakankamas institucijų savarankiškumas, menki finansiniai ištekliai ir motyvacijos inovacijoms stoka.

Literatūra

1. Ark, B. Van, Broersma, L., Hertog, P. *Services Innovation, Performance and Policy: A Review*. Prieiga per internetą: http://www.eco.rug.nl/~ark/polf/ezfinal-version.pdf .[Žiūrėta 2008 m.-balndžio 10 d.].
2. Arimavičiūtė, M. (2007). Funkcinių veiklų strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose*. Viešoji politika ir administravimas.* Nr. 20. p. 81–90.
3. Bilderbeek, R., Hertog, P. *Conceptualizing Service Innovation and Service Innovation Patterns*. http://www.ggdc.net/pub.SiiDpapers/siid-paper%2003.pdf. [Žiūrėta 2008 m. balandžio 10 d.].
4. Harrison, J. S., and. John, C. H. (1994). *Strategic management of organisations and and stakeholders: theory and cases*. Minneapolis: West Publishing.
5. Hauschnildt, H. (1993). *Innovations – management*. Munchen.
6. Hickson, D., Butler, R., Cray, D., Mallory, G., Wilson, D. (1986).*Top Decisions*. San Francisco: Jossey – Bass.
7. Hill, H. (1997). Strategische Erfolgsfaktoren in der offentlichen Verwalfung*. Qualitats und erfolgsorientiertes.* Vorwalfungsmanagement, hrsg. V., Hermann Hill und Helmut Klages, 2. Auflo, Berlin.
8. Johne, A., and Storey, C. (1998). New service development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography. *European Journal of Marketing*, p. 32–34.
9. Jong, J. P J., Bruin, A., Dolfsma, W., Meijaard, J. (2003). *Innovation in service firms explored: what, how and why? Literature review*., EIM, Zoetermmer.
10. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
11. Kenny, G., Butler, R., Hickson, D., Cray, D., Mallory, G., Wilson, D. (1987). *Strategic Decision Making: Influence Patterns in Public and Private Organizations*. Humans. Relations.
12. Meyer, A. D. (1982). *Adapting to Environmental Jolts*. Administrative Science Ornately.
13. Motore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, London.
14. Povilaitis, M., Čibirienė, J. (2007). Inovacinė veikla ir jos ypatumai paslaugų srityje*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perpektyvos.* Mokslo straipsnių rinkinys 1 (8). Šiaulių universiteto leidykla.p. 239–248.
15. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys.* Monografija. Vilnius:Lietuvos teisės universitetas.
16. Vahs, D., Burmester, R. (1999). *Innovations – management: Von der Produktidce zur erfolgreichen Vermarktung.* Stuttgart.

Malvina Arimavičiūtė

Innovations and their Specific Features in Local Government Institutions

Summary

In the article, innovations are treated as a content of the strategy of local government institutions. It is shown that service innovation typologies in local government institutions can be applied only partly because political innovations are not evaluated according to any typology. There are four levels of innovations presented in the article: political, organizational potential development, administration, and functional activities. At the level of organizational potential development, three types of innovations are identified: new values, organizational structure innovations, and management system innovations. Administration level innovations are treated as service and process innovations. At the level of functional activities, innovations of human resources, finance, and marketing are identified. Using method of sociological survey, it has been proved that innovations of organizational potential development and functional activities are necessary at local government organizations. Benefits and obstacles of innovations have been showed, too.