

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR POLITIKOS KATEDRA

**INOVATYVUMAS ŠILUTĖS RAJONO
SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE**

Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas

Autorius

SMIRV19 stud. Simona Bokštaitė-Dryžienė

Vadovas

Doc. dr. Valentina Burkšienė

Klaipėda, 2021

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Pildo bakalauro/magistro baigiamojo darbo autorius

Simona Bokštaitė-Dryžienė

(darbo autoriaus vardas, pavardė)

Inovatyvumas Šilutės rajono savivaldybės administracijoje

(darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

Simona Bokštaitė-Dryžienė.....

(darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Sutinku, kad darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Klaipėdos universiteto studijų procese.

Simona Bokštaitė-Dryžienė.....

(darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovas

Darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2021-05-25

(data)

Valentina Burksienė.....

(darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Darbas įregistruotas katedroje

(data)

2021-05-25

Alvyda Obrikienė.....

(katedros sekretoriaus (-ės) vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas

Darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2021-05-27

(data)

Jaroslav Dvorak

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentais skiriu

(įrašyti recenzento vardą, pavardę)

2021-05-27

(data)

Jaroslav Dvorak

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

SANTRAUKA

Bokštaitė-Dryžienė S. Inovatyvumas Šilutės rajono savivaldybės administracijoje. Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė Doc. dr. Valentina Burkšienė. Klaipėdos universitetas: Klaipėda. Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas, Viešojo administravimo ir politikos mokslų katedra. Klaipėda, 2021 - 81 p.

Raktažodžiai: inovatyvumas, naujasis viešasis valdymas, faktorius, žmogiškieji ištekliai, informacinės technologijos, tinklaveika.

Inovatyvumas šiame globalizacijos laikotarpyje esti vienu iš esminių aspektų, viešojo valdymo kontekste, ir sprendžia globalių procesų įtakotas viešojo valdymo modernizavimo problemas. Viešojo valdymo organizacija siekdama tobulėjimo socialinėje, ekonominėje, technologinėje srityse negali likti inovacijų diegimo proceso nuošaly, jai yra tikslinga įsisavinti inovacijų organizacijos veikloje svarbą. Inovacijų diegimas viešajame valdyme tobulina organizacijų veiklą bei įgalina viešąsias struktūras efektyviau veikti, o naujasis viešasis valdymas yra laikomas esmine šiandienos viešojo valdymo paradigma, kuri yra besikeičianti, atvira naujovėms bei tobulinimui. Todėl manoma, jog sėkmingą viešojo valdymo organizacijos inovatyvumą gali lemti žmogiškųjų išteklių, informacinių technologijų ir tinklaveikos faktoriai.

Darbe keliamas probleminis klausimas: kokios įtakos Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumui turi naujojo viešojo valdymo faktoriai (žmogiškieji ištekliai, informacinės technologijos ir tinklaveika)? Šio darbo tikslas - nustatyti naujojo viešojo valdymo faktorių, įtaka Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumui. Šiam tikslui įgyvendinti keliami trys uždaviniai: apžvelgti inovatyvumą viešajame sektoriuje, grindžiant teisiniu inovatyvumo reglamentavimu Europos Sąjungos bei nacionaliniu lygmeniu; analizuoti naujojo viešojo valdymo faktorius inovatyvumo kontekste, detalizuojant naujojo viešojo valdymo koncepciją; atlikti tyrimą, siekiant įvertinti naujojo viešojo valdymo faktorių įtaką Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumui. Tyrimo objektu pasirinkta Šilutės rajono savivaldybės administracija.

Darbe nustatyta, jog inovatyvumas ir inovacijos yra svarbūs viešojo valdymo organizacijų veiklos komponentai reglamentuoti Europos Sąjungos ir nacionaliniu lygmeniu, o naujojo viešojo valdymo faktoriai yra reikšmingi veiksniai viešojo valdymo organizacijų inovatyvumui. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog Šilutės rajono savivaldybės administracijoje žmogiškųjų išteklių, informacinių technologijų ir tinklaveikos faktoriai turi reikšmingos įtakos organizacijos inovatyvumui. Didžiausią įtaką turi informacinių technologijų faktorius, mažiausią - tinklaveikos faktorius.

simonabokstaite@gmail.com

SUMMARY

S. Bokštaitė-Dryžienė. Innovativeness in the Administration of Šilutė district municipality. Master's Thesis of the Regional Governance Study Programme. Thesis supervisor assoc. prof. PhD Valentina Burkšienė. Klaipėda University: Klaipėda, Faculty of Social Sciences and Humanities, Department of Public Administration and Political Science. Klaipėda. 2021 - 81 p.

Keywords: innovation, new public governance, factor, human resources, information technologies, networking.

Innovation in the age of globalisation is one of the essential aspects in the context of public administration, and solves the problems of modernisation of public administration influenced by global processes. In order to achieve improvement in the social, economic and technological areas, the public management organisation has to seek the innovation implementation process, it is expedient for it to assimilate the importance of innovativeness in the organisation. The adaptation of innovations in public administration improves the performance of organisations and enables public structures to operate more efficiently. The new public governance is considered to be an essential paradigm of today's public administration, which is changing, open to innovations and improvement. Therefore, it is believed that the successful innovation of a public administration organization can be determined by human resources, information technology and networking factors.

The Master's Thesis raises a problematic question: What impact do the factors of the new public governance (human resources, information technologies and networking) have on the innovation of Administration of Šilutė district municipality (hereinafter – Administration)? The aim is to determine the impact of the new public governance factors to the innovativeness of Administration. To achieve this goal, three tasks are set: to review innovativeness in the public sector, based on the legal regulation of the European Union and national level; to analyze the factors of the new public governance in the context of innovativeness, detailing the concept of the new public governance; to carry out a study in order to assess the impact of the new public governance factors on the innovativeness of the Administration. The object of research was the Administration of Šilutė district municipality.

The Thesis shows that innovations are important components of the activities of organisations regulated at the European Union and national level, and the factors of the new public governance are significant factors in the field of innovativeness of public organisation. The results of the research showed that in the Administration, the factors of human resources, information technologies and networking have a significant impact to the innovativeness of the organisation. The highest impact is lead by the information technologies factor, the minor – by the networking factor.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** Inovacijų sampratos teiginiai
- 2 lentelė.** Europos parlamento inovacijų skatinimo rezoliucijos
- 3 lentelė.** LR strateginiai dokumentai ir teisės aktai inovacijų tematika
- 4 lentelė.** Viešojo valdymo faktoriai viešojo, valdymo transformacijos kontekste
- 5 lentelė.** Naujojo viešojo valdymo aspektai
- 6 lentelė.** Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos inovatyvumo kontekste
- 7 lentelė.** Žmogiškųjų išteklių faktoriaus inovatyvumo rodikliai ir jų reiškiniai
- 8 lentelė.** Informacinių technologijų faktoriaus inovatyvumo rodikliai ir jų reiškiniai
- 9 lentelė.** Tinklaveikos faktoriaus inovatyvumo rodikliai ir jų reiškiniai
- 10 lentelė.** Analizuojamų dokumentų metodika
- 11 lentelė.** Anketinės apklausos bazinis pagrindas
- 12 lentelė.** Darbuotojų kompetencijų tobulinimas ir darbuotojų motyvavimas
- 13 lentelė.** LEAN sistemos diegimo rezultatai
- 14 lentelė.** Informacinių technologijų faktoriaus įtaka Administracijos inovatyvumui
- 15 lentelė.** Tinklaveikos faktoriaus įtaka Administracijos inovatyvumui

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas.** Įstaigos dokumentų valdymo sistemos schema
- 2 paveikslas.** Socialinių medijų tipai
- 3 paveikslas.** Socialinių tinklų požymiai
- 4 paveikslas.** LEAN sistemos Administracijoje struktūra
- 5 paveikslas.** Centralizuotas “Vieno langelio principas” Administracijoje
- 6 paveikslas.** Tinklaveikos Administracijoje struktūra
- 7 paveikslas.** Respondentų darbo stažo ir amžiaus grupių pasiskirstymas
- 8 paveikslas.** Faktorių įtaka Administracijos inovatyvumui
- 9 paveikslas.** Darbuotojų kompetencijų kėlimo situacija
- 10 paveikslas.** Darbuotojų kompetencijų kėlimas ir motyvavimas
- 11 paveikslas.** Tarpinstitucinio bendradarbiavimo įtakos vertinimas
- 12 paveikslas.** Darbuotojo inovatyvumo NVV faktorių kontekste įsivertinimas

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
IVADAS	8
I. INOVATYVUMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE IR JO TEISINIS REGLAMENTAVIMAS	14
1.1 Inovacijų samprata	14
1.2 Inovatyvumo teisinis reglamentavimas	17
1.2.1 Inovatyvumo reglamentavimas Europos Sąjungoje	17
1.2.2 Inovatyvumo reglamentavimas Lietuvoje	20
1.3 Inovatyvumas viešajame valdyme	23
II. NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO FAKTORIAI INOVATYVUMO KONTEKSTE	27
2.1 Naujojo viešojo valdymo koncepcija ir inovatyvumo faktoriai	27
2.2 Žmoniškųjų išteklių faktoriaus įtaka viešojo valdymo inovatyvumui	29
2.3 Informacinių technologijų faktoriaus reikšmė viešojo valdymo inovatyvumui	33
2.3.1 Informacinės sistemos ir jų įtaka inovatyvumui	34
2.3.2 Socialinės medijos - inovatyvi komunikacijos forma	37
2.4 Tinklaveikos faktorius inovatyvumo kontekste	41
III. INOVATYVUMO ŠILUTĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMAS	44
3.1. Tyrimo metodologija	44
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	48
3.2.1. Šilutės rajono savivaldybės dokumentų ir teisės aktų analizė	48
3.2.2. Inovatyvumo Šilutės rajono savivaldybės administracijoje kiekybinio tyrimo rezultatų analizė	59
IŠVADOS	69
LITERATŪRA	71
PRIEDAI	82

IVADAS

Temos aktualumas. Šių dienų visuomenė gyvena nuolat atsinaujinančios informacijos eroje, ji mokosi valdyti naują informaciją bei ją išnaudoti pokyčiams ir mokymuisi. Organizacija siekdama tobulėjimo socialinėje, ekonominėje, technologinėje bei kultūrinėje srityse negali likti inovacijų diegimo progreso nuošalyje, jai būtina įsisavinti inovacijų diegimo organizacijos veikloje svarbą. Inovatyvios organizacinės veiklos skatinimas bei vystymas suteikia galimybę įvairiapusiškai vystyti plėtoti bei modernizuoti paslaugų teikimą, asmenų aptarnavimą ar produktų gamybą naudojant inovatyvias technologijas, taip didinant organizacijos patrauklumą bei modernumą.

Šiame moksliniame darbe „inovatyvumo“ ir „inovacijos“ terminai naudojami sinonimiškai, kadangi inovacijos yra suprantamos kaip naujas arba ženkliai patobulintas produktas, paslauga ar procesas, pasiektas per tam tikrą laiką, o inovatyvumas yra suvokiamas kaip inovacijų, pasiektų per tam tikrą laiką, visuma. Apie „inovacijų“ ir „inovatyvumo“ sąvokų sąsajas savo mintis yra išdėstę Z. L. Moti, M. Perez-Martinez, Dr. M. R. Rathod, (2015) ir kt. Jų nuomone, inovacijos yra technologija, praktika ar idėja, kuri gali būti nauja ar esama, tačiau tobulinama, o inovatyvumas yra tų inovacijų pajėgumas, intensyvumas ir aprėptis, atsižvelgiant į ekonominius, finansinius ar kitus svarbius aspektus. Atsižvelgiant į šio baigiamojo mokslinio darbo temą, inovatyvumo sąvoka apjungs šiuos viešojo valdymo faktorius: žmogiškuosius išteklius, informacines technologijas ir tinklaveiką, naujojo viešojo valdymo kontekste. Darbe gilinamasi į naujojo viešojo valdymo faktorių įtaką, svarbą bei aprėptį viešojo valdymo inovatyvumui.

Mokslinėje literatūroje viešojo valdymo inovacijos nėra nauja tema, apie šias inovacijas pradėta kalbėti dar XX a. Tada buvo manoma, kad viešasis valdymas inovacijų srityje turi dvigubą vaidmenį – jis pats gali būti tobulinamas inovacijų pagalba arba valstybė gali būti inovacijų versle skatintoja (Schumpeter, 2003). Ši teorija padėjo pamatus inovacijų viešajame valdyme ir inovacijų vystymo viešojo valdymo pagalba atskyrimui. Kiti užsienio autoriai apibrėždami inovacijas jas išryškina kaip: santykinės naujovės sistemoje, atnešančias reikšmingus pokyčius viešojo sektoriaus veikimo specifikoje (Osborne, et al., 2011). Pasak Ch. Bason (2014), inovacijos viešajame valdyme yra naujovių kūrimo ir jų integravimo procesas, kuriantis pridėtinę visuomenei. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija viešojo valdymo inovacijas identifikuoja kaip viešojo valdymo organizacijos vykdomą naujų ar patobulintų paslaugų ir operacijų efektyvinimo reiškinį, akcentuojant kokybiškesnį viešojo administravimo procesą, bei patobulintus produktus ar viešąsias paslaugas. (EBPO, 2012).

Pasak A. Raipos ir kt. (2013), inovacijų integracija į viešąjį valdymą gali būti tapatinama su organizacijų veiklos bei viešųjų struktūrų efektyvinimu. Autorių teigimu, XXI a. valstybėje viešasis sektorius turi siekti diegiamų inovacijų skaičiaus augimo valdymo veikloje bei tapimo inovacijų

integracijos pirmtaku, o siekiant tapti inovacijų integracijos pirmtaku yra būtina skatinti veiklos modernizavimo plėtrą valstybiniu ir savivaldybių mastu, turint minty, kad inovacijos viešajame sektoriuje yra būtinos veiklos efektyvumo siekiams įgyvendinti.

Lietuvai siekiant materializuoti Europos Sąjungos prioritetinius tikslus būtina sąlyga yra viešojo administravimo pertvarkymas, valdymo metodų, viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimų modernizavimas, racionalesnis išteklių sutelkimas bei bendradarbiavimo skatinimas tarp viešojo sektoriaus institucijų bei visuomenės. Siekiant šių tikslų, viešajame valdyme reikalingi inovatyvūs sprendimai ir sėkmingas inovacijų procesų įgyvendinimas (Giedraitytė, 2016).

Savivaldybių administracijų vaidmuo Lietuvos viešojo valdymo inovacijų aspektu gali būti laikomas reikšmingu, o savivaldybės administracijose inovatyvumo faktorius svarbiu rodikliu siekiant kokybiškų ir gyventojų lūkesčius atitinkančių paslaugų teikimo. Inovatyvumo rodiklis savivaldybių administracijos dažnai būna žemesnis nei verslo organizacijų, kaip teigia V. Giedraitytė (2016), savivaldybių administracijose, kaip viešojo sektoriaus organizacijose, valdymo inovacijų sprendimai priimami lėčiau ir valdymo inovacijos yra diegiamos lėčiau ir vangiau nei verslo sektoriuje, todėl, kad čia nėra koncentruojamasi į didesnio pelno ar kokybiškesnio produkto gamybą, o susitelkiama ties teikiamų paslaugų kokybe bei asmenų aptarnavimo kokybės gerinimu. Todėl siekiant išjudinti viešojo valdymo inovacijų diegimo procesus savivaldybių administracijose yra reikalinga taikyti naujojo viešojo valdymo modelį, taip didinant piliečių įtrauktį į priimamų savivaldos sprendimų procesą, tobulinant skaitmenizacijos procesus, diegiant inovatyvius sprendimus žmoniškųjų išteklių valdyme, siekiant platesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo, atviros komunikacijos bei inovatyvių informacinių technologijų, kurios tarnautų žmonėms, gerintų gyvenimo ir darbo sąlygas savivaldybių gyventojams, diegimo.

Darbo problema. Inovatyvumas šiame globalizacijos laikotarpyje esti vienu iš esminių aspektų, viešojo valdymo kontekste, ir sprendžia globalių procesų įtakotas viešojo valdymo modernizavimo problemas. Nors užsienio ir Lietuvos literatūroje autoriai nagrinėja inovatyvumo apraiškas viešajame valdyme bei jame vykstančius inovatyvius procesus jau nuo XX a., tačiau tampa aišku, kad inovatyvumo tema savivaldybių administracijose dar turi nemažą tyrimo lauką. Remiantis Lietuvos Respublikos savivaldos įstatymu (2008), savivaldybės administracija savivaldybės teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės administracijai pavaldžių institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina. Ji įgyvendina įstatymus ir Vyriausybės nutarimus, nereikalaujančius savivaldybės tarybos sprendimų, administruoja viešųjų paslaugų teikimą ir kt.

Šiame baigiamajame moksliniame darbe viešojo valdymo inovatyvumas analizuojamas naujojo viešojo valdymo kontekste, išskiriant 3 inovatyvumą įtakojančius faktorius: žmoniškuosius išteklius, informacines technologijas bei tinklaveiką. Šie inovatyvumą įtakojantys faktoriai, naujo viešojo valdymo kontekste, išskiriami dėl sparčių pokyčių amžiuje akcentuojamų informacinių

technologijų, žmogiškojo kapitalo bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbos, kuri įtakoja piliečius, kaip viešųjų paslaugų gavėjus, valstybiniu ir savivaldybiniu lygmeniu.

Įvairūs užsienio bei Lietuvos autoriai analizuoja naująją viešąją valdymą inovatyvumo kontekste (J. E. Agolla et al. (2013), Ch. Bason (2014), E. D. Glor (2007), S.P. Osborne (2013), D. F. Morgan et al. (2014), A. Bučinskas ir kt.. (2013), V. Smalskys ir kt. (2016)) bei akcentuoja, jog *naujasis viešasis valdymas* yra laikomas esmine šiandienos viešojo valdymo paradigma, kuri yra besikeičianti, atvira naujovėms bei tobulinimui, todėl naujasis viešasis valdymas šiame baigiamajame moksliniame darbe bus detalizuojamas, akcentuojant inovatyvumą įtakančius jo faktorius. Remiantis minėtų autorių nuomone, jog inovacijos viešajame valdyme yra svarbios, nors neretai diegimo procese yra susiduriama su biurokratinėmis kliūtimis ir trikdžiais E. D. Glor (2007) manymu, inovacijų trikdžiai dažnai atsiranda dėl žmogiškųjų faktorių, t.y. dėl mąstymo, tyrimo pagrįstumo, analizės masto, kokybės, tyrimo paklaidų tikimybės identifikavimo stokos. Pritariant išdėstytam teiginiui, galima daryti prielaidą, jog vienas iš svarbių viešojo valdymo inovatyvumą skatinančių faktorių, naujojo viešojo valdymo kontekste, yra *žmogiškieji ištekliai*. Pasak, A. Raipos ir kt. (2012) žmogiškieji ištekliai yra svarbus faktorius akcentuojant inovatyvius sprendimus viešojo valdymo organizacijoje, kadangi jie yra personalo žinių, kompetencijų ir kvalifikacijos, kurių reikia įstaigos veiklos procesams vykti, visuma, tačiau, autoriai akcentuoja, kad dažnai viešajame valdyme iškyla trikdžių, taip pat pažymi, jog žmogiškųjų išteklių stoka ar nepakankama kompetencija įtakoja inovacijų sėkmę organizacijoje, taip pat nulemia tai, jog *technologinių inovacijų* diegimas, greita informacijos sklaida bei inovatyvių procesų adaptacija administracinėje veikloje dažnai stringa.

Lietuvos statistikos departamento atlikto tyrimo (2018) duomenys parodė, jog informacinių technologijų faktoriaus inovatyvumo aspektas viešojo valdymo organizacijose yra suponuojamas gana aukšto informacinių technologijų naudojimo, naudojimosi elektroniniu parašu, elektroninėmis paslaugomis lygio, tačiau yra svarbu ir toliau plėsti elektroninių paslaugų teikimą, taip, kad jis atitiktų vartotojų poreikius, taupyti jų laiką, būtų patogus, pažangus, užtikrintų elektroninių duomenų saugumą bei skatintų inovatyvių komunikavimo priemonių naudojimą viešojo valdymo veikloje.

Tinklaveiką kaip vieną iš naujojo viešojo valdymo faktorių, reikšmingą viešojo valdymo inovatyvumui bei svarbią viešojo valdymo formų kūrimui organizacijose, mini Isett (2011). Autorius pabrėžia, jog naujajame viešajame valdyme vis reikšmingesniais tampa inovatyvūs sprendimai, siejami su tinklinių valdymo formų kūrimu, kur tinklai suvokiami kaip įvairių dalyvių, veikiančių įvairiuose lygmenyse bei turinčių daugialypes pažiūras, subūrimas. Remiantis aukščiau išdėstytais teiginiais, galima daryti prielaidą, jog naujojo viešojo valdymo faktoriai: žmogiškieji ištekliai, informacinės technologijos, tinklaveika yra vieni svarbiausių viešojo valdymo inovatyvumą įtakančių faktorių. Todėl šiame baigiamajame moksliniame darbe (pritariant S. P. Osborne et al., (2011) mintims, jog viešojo valdymo inovatyvumas yra sudėtingas ir kompleksinis darinys

formuojantis viešąją politiką, viešąsias programas ir projektus bei lemiantis kompleksinį viešojo valdymo įgyvendinimą ir veiklos modernizavimą) viešojo valdymo inovatyvumą lemiantys faktoriai, naujojo viešojo valdymo kontekste, pasirinkti pagrindiniais tyrimo rodikliais.

Empiriniam darbo tyrimui pasirinkta Šilutės rajono savivaldybės administracija. Ši savivaldybės administracija pasirinkta kaip viena iš sparčiausiai Lietuvos savivaldybių reitinge kylančių savivaldybių. Lietuvos laisvosios rinkos instituto (toliau – LLRI) duomenimis Šilutės rajono savivaldybė 2015 metais Lietuvos savivaldybių indekse užėmė 18 vietą, 2017 metais – 7-11 vietą, o 2019 metais – 5-8 vietą iš 54 mažųjų savivaldybių. LLRI tyrimo metu buvo analizuojamos gyventojams ir investuotojams reikšmingiausios sritys, kuriose savivaldybės priima sprendimus. Tokios kaip – **administracija**, investicijos, plėtra ir kt. (Lietuvos savivaldybių indeksas, 2015, 2017, 2019). Remiantis LLRI atliktų tyrimų duomenimis, matoma, kad Šilutės rajono savivaldybė Lietuvos savivaldybių indekse yra progresuojanti savivaldybė, tačiau nėra aiškus šios savivaldybės inovatyvumas, kuris gali būti svarbiu tolesnio savivaldybės progreso elementu. Todėl šiuo empiriniu tyrimu siekiama naujojo viešojo valdymo faktorių kontekste, įtakojančių organizacijos inovatyvumą, nustatyti Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumą ir išryškinti trikdžius šios organizacijos inovatyvumui

Remiantis išdėstytu pagrindimu keliamas **problemnis šio magistro baigiamojo darbo klausimas**: *kokios įtakos Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumui turi naujojo viešojo valdymo faktoriai (žmogiškieji ištekliai, informacinės technologijos ir tinklaveika)?*

Temos ištirtumas. Inovatyvumą ir viešojo valdymo inovacijas, jų adaptacijas viešajame sektoriuje analizavo įvairūs užsienio ir Lietuvos autoriai. Viešojo valdymo inovatyvumas mokslinėje literatūroje analizuojamas vis giliau, tačiau jis vis dar nusileidžia mokslinių tyrimų apimtimis analizuojant privatų sektorių, gilinantis į inovacijas paskatinančias verslo našumą ir pelningumą. Žvelgiant į inovacijas apskritai yra būtina paminėti, kad pirmasis apie inovacijas ėmė kalbėti ir vienu iš inovacijų pradininku mokslinėje literatūroje yra laikomas XX a. austrų ekonominės mokyklos atstovas J.A. Schumpeter. Pasak, J.A. Schumpeter (2003) viena iš pagrindinių ir reikšmingiausių verslininko savybių turi būti inovatyvumas, nes inovatyvi veikla formuoja ekonominius pokyčius nusistovėjusioje sistemoje leidžia reformuoti veiklos pobūdį, sukurti naujus įrankius ar produktus. Atsiradusį inovacijų reiškinių vėliau ėmė aiškinti ir kiti mokslininkai: D. R., Cooper, P. S., Shindler, E. Von Hippel, G. Hamel, Ch. Bason ir kiti, jie pagilino inovatyvumo reikšmės suvokimą ir tyrinėjo įvairius inovacijų proceso aspektus.

Inovacijas Lietuviškoje mokslinėje literatūroje yra aprašę B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas, B. Janiūnaitė ir kt. B. Melnikas (2000) teigia, jog inovacija – tai tokia pažangi naujovė, nukreipta į seno produkto ar proceso pakeitimą nauju. B. Janiūnaitė (2007), mini, jog inovacijos ir inovatyvumo kultūra organizacijoje glaudžiai siejasi su organizacijoje dirbančiais asmenimis, jų gebėjimais, žiniomis, papročiais ir tradicijomis bei šalies visuomenės ir ekonomikos išsivystymo

lygio.

Inovatyvumą viešajame valdyme yra analizavę tokie Lietuvos autoriai - R. Jucevičius (2009), A. Jakubavičius (2010), – J. Buškevičiūtė ir kt. (2011), S. Valentinavičius (2011), J. Vijeikis (2011), A. Raipa ir kt. (2013), V. Giedraitytė (2016), E. Jonikaitė ir kt. (2016).

V. Giedraitytė (2016) išsamiai tyrinėjo viešojo valdymo inovatyvumo trikdžius savivaldybių administracijose.

Darbo objektas. Inovatyvumas Šilutės rajono savivaldybės administracijoje.

Darbo tikslas – Nustatyti naujojo viešojo valdymo faktorių, įtaka Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumui.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti inovatyvumą viešajame sektoriuje, grindžiant teisiniu inovatyvumo reglamentavimu Europos Sąjungos bei nacionaliniu lygmeniu.

2. Analizuoti naujojo viešojo valdymo faktorius inovatyvumo kontekste, detalizuojant naujojo viešojo valdymo koncepciją.

3. Atlikti tyrimą, siekiant įvertinti naujojo viešojo valdymo faktorių įtaką Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumui.

Tyrimo metodai:

Pirmame magistro darbo skyriuje naudojamas duomenų rinkimo ir duomenų analizės metodas - mokslinės literatūros, dokumentų, bei teisinių reglamentų rinkimas ir analizė. Pasak Denzin et al. (1998), duomenų analizės metodo fazėje yra atkreipiamas dėmesys į sudėtinius duomenų šaltinius ir rinkimo metodus (pvz., dokumentai, įrašai, artefaktai ir kt.). Šis metodas taikomas renkant ir analizuojant užsienio ir Lietuvos autorių mokslinę literatūrą, dokumentus bei teisinius reglamentus siekiant aprašyti inovacijų sampratą, pateikti viešojo valdymo inovacijų aspektą bei teisiniais dokumentais pagrįsti viešojo valdymo inovacijų svarbą ir reglamentavimą Europos Sąjungoje bei Lietuvoje.

Antrojoje darbo dalyje taikomas tas pats dokumentų rinkimo ir analizės metodas - mokslinės literatūros, dokumentų rinkimas ir analizė. Šiuo metodu renkami ir analizuojami duomenys mokslinėje literatūroje bei dokumentuose, gauta informacija yra sisteminama ir perteikiama taip, jog suteiktų išsamią informaciją apie naujojo viešojo valdymo faktorius, svarbius organizacijos inovatyvumui, bei trikdžius inovatyvumo atsiradimui. Naujojo viešojo valdymo faktoriais įtakojančiais inovatyvumą yra laikomi: žmogiškieji ištekliai, informacinės technologijos bei tinklaveika.

Trečioji dalis skiriama empiriniam tyrimui. Į tyrimo lauką patenka Šilutės rajono savivaldybės administracijos strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė. Tyrimo metu bus atliktas kiekybinis tyrimas anketinės apklausos metodu. Remiantis Šilutės rajono savivaldybės

administracijos struktūra (žr. 1 priedą) anketinės apklausos vykdymo metu buvo siekiama apklausti Administracijos vadovus, Komunikacijos, Teisės ir civilinės metrikacijos, Planavimo ir plėtros, Viešųjų paslaugų, Švietimo ir kultūros skyrių specialistus bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir jaunimo reikalų koordinatorius. Šie vadovai ir specialistai pasirinkti dėl darbinės veiklos sąsajų su moksliniame darbe nagrinėjamais NVV faktoriais.

Darbo struktūra. Regionų valdysenos studijų programos magistro darbą, remiantis darbo turiniu, sudaro trys dalys, atitinkančios darbe keliamus tris uždavinius.

Pirmojoje dalyje detalizuojama inovacijų sąvoka, inovatyvumo reikšmė viešojo valdymo inovacijų aspektu, pateikiama šių inovacijų apibrėžimų įvairovė, pateikiamas loginis šių inovacijų reikšmės viešajame valdyme detalizavimas, išryškinama naujo viešojo valdymo modelio svarba viešojo valdymo inovatyvumui. Taip pat šioje baigiamojo mokslinio darbo dalyje išskiriama inovacijų viešajame sektoriuje teisinio reglamentavimo svarba, analizuojami inovaciniu požiūriu svarbūs Europos Sąjungos bei Lietuvos teisiniai dokumentai.

Antroje darbo dalyje analizuojama naujojo viešojo valdymo koncepcija inovatyvumo aspektu, išskiriami viešojo valdymo faktoriai, įtakojantys viešojo valdymo inovatyvumą: žmogiškieji ištekliai, informacinės technologijos ir tinklaveika.

Trečioji dalis skirta empiriniam tyrimui, kuris yra „sistemiškas ir kryptingas tikrovės objektų nagrinėjimas, taikant mokslinio pažinimo priemones ir metodus, o jo rezultatas – naujos žinios apie tiriamuosius objektus, šių objektų pertvarkymo naujos technologijos“ (Žydzžiūnaitė, Bitinas ir Rupšienė, 2008, p. 11). Šiuo tyrimu siekiama surinkti naujus faktus, gauti informaciją, ją sisteminti bei glaudinti. Šiuo empiriniu tyrimu, pasitelkiant duomenų analizės ir anketinės apklausos metodus, siekiama atlikti naujo viešojo valdymo faktorių įtakos, Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumui, analizę, didelį dėmesį kreipiant į žmogiškųjų išteklių, informacinių technologijų bei tinklaveikos faktorius.

I. INOVATYVUMAS VIEŠAJAME SEKTORIJE IR JO TEISINIS REGLAMENTAVIMAS

Šioje dalyje detalizuojama inovacijų sąvoka, inovatyvumo reikšmė viešojo valdymo inovacijų aspektu, pateikiama šių inovacijų apibrėžimų įvairovė, pateikiamas loginis šių inovacijų reikšmės viešajame valdyme detalizavimas, išryškinama naujo viešojo valdymo modelio svarba viešojo valdymo inovatyvumui, išskiriama inovacijų viešajame sektoriuje teisinio reglamentavimo svarba, analizuojami inovaciniu požiūriu svarbūs Europos Sąjungos bei Lietuvos teisiniai dokumentai.

1.1. Inovacijų samprata

Žodis inovacija yra kilęs iš lotynų kalbos žodžių „novus“ ir „novare“, kur „novus reiškia „nauja“, o „novare“ – „išrasti, naujinti, kurti“ (Harrington, Voehl, 2013, p. 214). Inovacija kaip sąvoka ar reiškinys egzistuoja jau seniai. „Inovacija“ žodžio atsiradimas kildinamas iš dar XVI amžiuje Vidurio Prancūzijoje vartoto žodžio „inovacyon“, kuris reiškė atsinaujinimą, atgimimą, seno daikto ar proceso virsmą nauju, naujo pavidalo įgijimu (Vijeikis, 2011).

XXI a. globalizacijos akivaizdoje su inovacijomis susiduriama kiekvieną dieną ir jos taikomos kasdieninėje veikloje net nesusimąstant apie jų atsiradimo priežastis ar išradimo prasmę ir reikšmę. Žodis „inovacija“ yra papildęs kiekvieno kasdieninį žodyną, tačiau jis labai dažnai naudojamas kaip sinonimiškas terminas žodžiui „nauja idėja“ (Callabro, 2011). XX a. ketvirtajame dešimtmetyje Harvardo ekonomikos profesorius J. A. Schumpeter buvo pirmasis kuris įprasmino inovacijos sąvoką. Jis inovacijas suvokė kaip procesą, kurio metu išradimas arba naujovė paverčiami ekonomiškai paklausiais ar naudingais produktais ar paslaugomis. Jis inovacijos sąvoka interpretavo kaip apgalvotą kūrybišką „griovimą“, duodantį impulsą visuomenei kelti kapitalizmą (Bason, 2014). Be J. A. Schumpeter inovacijų sąvoką paaiškinti bandė daugybė mokslo srities atstovų. Pasak M. E. Porter ir S. Stern, inovacija – yra žinių perkėlimas į naujus produktus, paslaugas ar procesus ir visa tai apima daugiau nei tik mokslą ar technologijas. Inovacija apima vartotojų poreikių identifikavimą ir jų patenkinimą (Porter et al., 2001). Inovacijos sąvokos tapatinimas su išradimu ar naujove aptinkamas net ir mokslinėje literatūroje (Moore et al., 2008), kai išradimas apibrėžiamas kaip kūrybinio proceso metu identifikuota naujovė ar nauja idėja, kurią galima realizuoti praktikoje. Taigi, išradimas lygus naujai idėjai, kuri paversta naudingu procesu, produktu ar paslauga tampa inovacija (Harrington et al., 2013).

Ieškant inovacijos sampratos apibrėžimų moksliniuose darbuose pastebima, jog inovacijų apibrėžimai būna nevienareikšmiai. Dažniausiai pasitaikanti yra inovacijos kaip proceso reikšmė, kur procesas suvokiamas kaip veiksmų ir metodų taikymas, kurio metu nauja idėja paverčiama inovatyviais procesais, produktais ar paslaugomis (Moore et al., 2008, Valentinavičius 2011,

Harrington et al., 2013) Dar viena populiari inovacijos samprata yra ta, kur inovacija apibrėžiama kaip rezultatas. Rezultatu vadinamas po naujos idėjos ar inovatyvaus proceso įgyvendinimo gimęs naujas produktas, paslauga ar procesas (Callabro, 2011, Damanpour et al., 2008).

Kitokią inovacijų sampratą per konkurencijos pranašumo kontekstą pateikia M. Išoraitė (2011), autorės nuomone inovacijas galima pateikti, kaip procesą, kuriuo siekiama konkurencinio pranašumo, sujungiant mokslines, technologines ir organizacines naujoves bei darant pažangą organizacijos produktų, paslaugų teikimo srityje. Autorės pateikta inovacijų samprata yra apibendrinanti konkurencinio pranašumo bei technologinių naujovių aspektus.

R. Bandzevičienė (2007) atliko tyrimą, kurio viena iš dalių buvo inovacijų sampratos suvokimas. Šio tyrimo metu autorė nustatė, jog respondentai inovacijas tapatina su naujovių samprata ir inovaciniu požiūriu išskiria naujumo požymį. Apibendrindama tyrimo rezultatus autorė akcentavo, jog inovacijas respondentai suvokė kaip technologiją, produktą ar metodą, kurio metu sukuriamas naujas produktas, tačiau jie inovacijų nesiejo su nauju požiūriu, mąstymu ar naujų vertybių sukūrimu. Toks respondentų inovacijų suvokimas leidžia daryti prielaidą, jog inovacijų supratimui didžiulę įtaką turi informacijos srautai ir tos informacijos interpretavimas, veiklos sritis, bei žmogiškieji faktoriai, pvz., nuolatinis mokymasis.

Žvelgiant į inovacijų sampratą sektorine prasme, susiduriama su tendencija, jog inovacijos dažniau analizuojamos verslo nei viešojo sektoriaus kontekste (Drucker, 2015, Jakubavičius ir kt., 2003). Viešajame sektoriuje inovacijos laikomos organizacijų veiklos tobulinimu bei viešųjų struktūrų efektyvinimu (Raipa ir kt., 2013). O verslo sektoriuje, pasak P. Drucker (2015), inovacija – tai verslininko įrankis, kuris naudojamas pokyčių ir naujos verslo galimybės atsiradimui, paslaugų ar produktų tobulinimui. A. Jakubavičius ir kt. (2003) teigia, kad inovacijos – tai efektyvus naujovių ir naujų idėjų realizavimas, technologijų ir metodų komercinis adaptavimas ir integravimas, pristatant rinkai naujus arba tobulesnius produktus ar paslaugas. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos internetiniame puslapyje pateikiamame inovacijų sampratos apibrėžime inovacijos – „vienas pagrindinių veiksnių, spartinančių Lietuvos ekonomikos plėtrą ir užtikrinančių ekonomikos augimą“ (Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerija [LR EIIM], 2020).

Remiantis aukščiau išsakytais teiginiais ir atliktais tyrimais, galima teigti, jog įvairūs autoriai ar jų tyrimų respondentai skirtingai interpretuoja inovacijų sampratą išskirdami esminius aspektus bei akcentuodami proceso reikšmę, technologinį aspektą ar, tiesiog, inovaciją suvokdami kaip produktą, technologiją, metodą ar reiškinį. Detalizuojant inovacijų sampratą skiriasi autorių apibrėžimų sudėtingumo lygis bei turinys, remiantis tuo, lentelėje (žr. 1 lentelę), pateikiamas susistemintas įvairių užsienio ir Lietuvos autorių inovacijų sampratos paveikslas.

1 lentelė. Inovacijų sampratos teiginiai

<i>Šaltinis, metai</i>	<i>Inovacijų sampratos teiginiai</i>
<i>Melnikas, 2000</i>	<i>Tai tokia pažangi naujovė, kuri yra nukreipta į seno produkto ar proceso pakeitimą nauju.</i>
<i>Porter ir Stern, 2001</i>	<i>Žinių perkėlimas į naujus produktus, paslaugas ar procesus ir visa tai apima daugiau nei tik mokslą ar technologijas.</i>
<i>Coakes, Smith, 2007</i>	<i>Procesas, skatinantis organizaciją reaguoti į visuomenės ir rinkos poreikius bei išlaikyti konkurencingumą.</i>
<i>Mulgan, 2007</i>	<i>Naujos idėjos ir išvalgos, neapsiribojančios elementariu pagerinimu, bet kuriančios pridėtinę vertę turinčią praktinį pritaikomumą ir įgyvendinimą.</i>
<i>Domarkas, Juknevičienė, 2010</i>	<i>Strateginis iššūkis kuriuo siekiama generuoti bei perkelti naujus produktus ar paslaugas, kurios reikalingas rinkai, organizacijai, miestui, regionui, valstybei bei pilietinei visuomenei.</i>
<i>Ramanauskienė, 2010</i>	<i>Naujovės įdiegimo rezultatas, kuriuo siekiama pakeisti valdymo objektą gaunant socialinį, mokslinį, techninį ar ekonominį efektą.</i>
<i>Osborne, Brown, 2011</i>	<i>Santykinės naujovės sistemoje, atnešančios reikšmingus pokyčius viešojo sektoriaus veikimo specifikoje.</i>
<i>Tarptautinė Europos ekonominio bendradarbiavimo organizacija 2012</i>	<i>Viešojo valdymo organizacijos vykdomas naujų ar patobulintų paslaugų ir operacijų efektyvinimo reiškinys, akcentuojant kokybiškesnį viešojo administravimo procesą, bei patobulintus produktus ar viešąsias paslaugas.</i>
<i>Girnienė, 2013</i>	<i>Inovacijos yra procesas, kuriame, naujų metodų pagalba, pritaikomos organizacijoje cirkuliuojančios žinios.</i>
<i>Bason, 2014</i>	<i>Inovacijos viešajame valdyme yra naujovių kūrimo ir jų integravimo procesas, kuriantis pridėtinę visuomenei.</i>
<i>Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas, 2018</i>	<i>„Nauji ar iš esmės patobulinti produktai ar procesai, įskaitant gamybos, statybos, konstravimo ar kitus procesus, nauji rinkodaros metodai, nauji verslo, darbo vietos organizavimo ar išorinių ryšių metodai, įdiegti į rinką, viešojo valdymo, socialinę, kultūros sritį.“</i>

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis užsienio ir Lietuvos autorių darbais

Apžvelgus inovacijų sampratos apibrėžimus galima teigti, jog universalios inovacijų sampratos nėra, dažniausiai inovacijų samprata išryškina sritį, kurioje inovacijos yra taikomos ir kurioje siekiama inovatyvumo pasitelkiant inovacijų diegimą. Pateiktuose inovacijų apibrėžimuose kartojami naujumo, naujų idėjų, pokyčių, metodų, naujovių terminai, atspindintys esminius inovacijų aspektus. Iš pateiktų inovacijų apibrėžimų matyti, jog inovacijos iš dalies suvokiamos kaip procesas kurio metu senas produktas keičiamas nauju arba tobulinamas senasis produktas. Inovacijų apibrėžimas proceso kontekste integruoja naujų metodų taikymą, mokslą ir naujas technologijas, išryškina inovacijų paskirtį organizacijose, akcentuoja, jog inovacijos tai - diegiamos pažangios naujovės, naujų produktų ar paslaugų kūrimas, senų tobulinimas, kuriant naudą visuomenei. Visuomeninė nauda ir gerovė akcentuojama daugelyje pateiktų inovacijų apibrėžimų. Inovacijos matomos kaip reikalingų pokyčių indikatorius, skatinantis reaguoti į visuomeninius ir rinkos poreikius bei kurti pridėtinę vertę ir praktinį pritaikomumą savo organizacijoje, gyvenamojoje vietovėje, visuomenėje ar valstybėje. Tarptautinės Europos ekonominės bendradarbiavimo organizacija (2012) akcentuoja, jog visuomeninė nauda ir gerovė, kuri pasiekama įgyvendinant viešojo sektoriaus naujoves bei naujų idėjų realizacija, yra pamatinis viešojo sektoriaus inovacijų

aspektas. Diegiant inovacijas viešajame sektoriuje vyksta naujų ar ženkliai patobulintų teikiamų paslaugų ir operacijų diegimas, įtraukiant tiek patobulintą viešojo administravimo procesą, tiek patobulintus produktus ar viešąsias paslaugas. Naujos žinios ir idėjos kuria pridėtinę vertę viešajam sektoriui, jos pajvairina darbo organizavimo metodus, kelia teikiamų paslaugų kokybę bei tobulina viešąjį valdymą.

1.2. Inovatyvumo teisinis reglamentavimas

1.2.1 Inovatyvumo reglamentavimas Europos Sąjungoje

XXI a. inovacijos gali būti laikomosios vienu iš svarbiausių šalies ekonominio augimo elementu, todėl viešojo sektoriaus institucijos Europos ir valstybiniu lygmeniu yra skatinamos daugiau dėmesio skirti inovacijų procesų politinės teisinės bei institucinės aplinkos analizei, inovatyvios aplinkos kūrimui, institucijų bendradarbiavimui bei vietinės valdžios aktyvinimui įgyvendinant inovatyvius sprendimus, lemiančius organizacijų inovatyvumą (Giedraitytė, 2016) Lietuvos, kaip Europos Sąjungos narės, viešojo sektoriaus institucijų inovatyvumo skatinimą reglamentuoja Europos Sąjungos (toliau – ES) ir Lietuvos teisiniai bei strateginiai dokumentai.

Analizuojant Europos parlamento priimtas rezoliucijas ir jose numatytas prioritetines sritis galima išskirti viešąjį valdymą, inovatyvumo kontekste. Europos parlamento rezoliucija „ES ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo strategijos dalis“ (toliau – Rezoliucija 2008 m.), išryškina Europos komisijos (toliau – Komisija) ir valstybių narių pastangas sumažinti įstaigoms tenkančią administracinę naštą, akcentuoja intelektinės nuosavybės teisių politikos svarbą, skaidrumą bei finansinių išteklių skirtų inovacijoms skyrimą (Europos parlamento oficialus leidinys, 2008).

Pagal 2010 m. lapkričio 11 d. *Europos parlamento rezoliuciją „Dėl Europos inovacijų partnerystės pagal pavyzdinę iniciatyvą „Inovacijų sąjungą“* (toliau – Inovacijų sąjunga), buvo sukurta nauja iniciatyva, kuri yra viena iš septynių strategijos „Europa 2020“, skirtos tvariai, integraliai, pažangiai ekonomikai įtvirtinti, pavyzdinių iniciatyvų. Nuo 2010 m. Komisija įgyvendina šią iniciatyvą, kurioje viešasis sektorius identifikuojamas kaip inovacijų katalizatorius, skatinantis inovacijas savo organizacijose bei teikiamų viešųjų paslaugų sferoje. Inovacijų sąjungą telkiasi ties palankesnių sąlygų sudarymu ir didesnių galimybių suteikimu ES finansavimo moksliniams tyrimams ir inovacijoms gavimui, pažymint, kad inovatyvius sprendimus būtų galima integruoti į ekonomikos ir darbo rinkos augimą skatinančiais produktais ir paslaugomis (Inovacijų sąjunga, 2010).

Europos parlamento 2011 m. spalio 26 d. priimtoje rezoliucijoje „Dėl naujų įgūdžių ir darbo vietų darbotvarkės“ (toliau – Rezoliucija, 2011 m.), išskiriamas glaudesnis mokslinių tyrimų institutų ir pramonės bendradarbiavimas, tinklaveika, skatinant pramonės įmones investuoti į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą bei teikiant joms paramą šiam tikslui įgyvendinti, ko rezultate būtų

stebimas naujų darbo vietų kūrimas, darbuotojų mokymas bei lavinimas.

Apžvelgiant į 2013 m. lapkričio 21 d. *Europos parlamento rezoliuciją „Dėl Europos parlamento ir Tarybos reglamento“*, kuria sukuriamas bendroji mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Horizontas 2020“ (2014-2020 m.) programa (toliau – Horizontas 2020), būtina paminėti pagrindinį programos tikslą – kurti žinių ir inovacijų visuomenę, prisidedant prie iniciatyvos Inovacijų sąjunga įgyvendinimo ir Europos mokslinių tyrimų kūrimo. Programoje identifikuojamos trys prioritetinės sritys. Dvi sritys sutampa aukščiau minėtose rezoliucijose aptartais prioritetais, pvz., aukšto lygio mokslinių tyrimų skatinimas, pramonės lyderystė. Trečioji sritis orientuota į visuomenės iššūkių sprendimą, tarp kurių minima energetika, maisto sauga, klimato kaita, saugumas, gebėjimų lavinimas, informacinių technologijų integracija ir kt.

Europos Sąjungos oficialiame leidinyje (2018)¹ pažymima, jog 2016 m. liepos 6 d. *Europos parlamento rezoliucijoje „Sąveikos skatinant inovacijas: Europos struktūriniai ir investicijų fondai, programa „Horizontas 2020“ ir kiti Europos inovacijų fondai ir ES programos“* (toliau – Rezoliucija, 2016 m.), vienu iš pagrindinių prioritetų laikomas pagrindinių teisių ir demokratijos stiprinimas. Šios rezoliucijos priėmimą Europos parlamente įtakojo, išaugęs parlamento susirūpinimas dėl Europos visuomeninės sanglaudos bei ES piliečių abejingumas demokratinėms institucijoms. Šia rezoliucija atkreipimas dėmesys į ES demokratinio teisėtumo didinimą ir pasitikėjimo, kad ES pajėgi tenkinti piliečių poreikius, atkūrimą. Europos parlamentas ragina Komisiją imtis inovatyvių iniciatyvų siekiant stiprinti Europos institucijas ir skatinti ES piliečius aktyviau dalyvauti Europos politiniame gyvenime. Rezoliucijoje Europos parlamentas viešojo sektoriaus inovatyvėjimu laiko aukščiausių skaidrumo, atskaitomybės ir sąžiningumo standartų siekimą viešajame valdyne.

Inovacijas akcentuojančia Europos parlamento rezoliucija, galima laikyti *rezoliuciją „Dėl švietimo modernizavimo“* (2018) (toliau – Rezoliucija 2018 m.), ji, viešojo sektoriaus inovatyvumo prasme, yra svarbi naujųjų informacinių ryšių technologijų ir inovacijų potencialu, suteikiančiu naujų švietimo galimybių. Skatinant inovacijas švietime didėja žmogaus kūrybiškumas ir įgyjami nauji įgūdžiai, o rezultate gali būti skatinama vietos ir regionų plėtra, inovacijos, kuriančios įtraukias ir susijusias aukštojo mokslo sistemas, stiprinamas bendradarbiavimas, tinklaveika su verslo pasauliu ir sprendžiami regionų įgūdžių poreikiai.

2 lentelėje pateikiami aptartų Europos parlamento rezoliucijų, sustiprinančių ES inovacijų politika, inovatyvumą reglamentuojantys akcentai (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Europos parlamento inovacijų skatinimo rezoliucijos

Šaltinis, metai	Dokumento turinio akcentai, susiję su inovacijomis
Rezoliucija, 2008 m.	• Administracinės naštos mažinimas, intelektinės nuosavybės ir žmogaus teisių politikos svarba, skaidrumas, • Kvalifikuoti žmogiškieji ištekliai, kūrybiški ir aktyviai dalyvaujantys inovacijų ir technologijų plėtroje, • Inovatyvus mąstymas, per technologijas, naujoves ir savalaikius sprendimus kuriantis pridėtinę vertę.
Inovacijų sąjunga, 2008 m.	• Investicijos į švietimą ir mokslinius tyrimus. • Palankesnės sąlygos inovacijų diegimui, naujų darbo vietų, produktų ir paslaugų kūrimui.
Rezoliucija, 2011 m.	• Glaudesnis mokslinių tyrinėtojų ir pramonės atstovų bendradarbiavimas, tinklaveika, pramonės investicijos į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą. • Naujų darbo vietų kūrimas, darbuotojų mokymas, užimtumo skatinimas, sąlygų inovacijoms, moksliniams tyrimams ir plėtrai gerinimas.
Horizontas 2020,	• Žinių ir inovacijų visuomenės kūrimas, • Iniciatyvos „Inovacijų sąjunga“ įgyvendinimas, • Mokslinių tyrimų rėmimas, pramonės lyderystė, • Visuomenės iššūkių (energetika, maisto sauga, klimato kaita, saugumas, gebėjimų lavinimas, informacinių technologijų integracija) sprendimas.
Rezoliucija, 2016 m.	• Pagrindinių teisių ir demokratijos stiprinimas, ES demokratinio teisėtumo ir pasitikėjimo didinimas, • ES pajėgumo tenkinti piliečių poreikius, atkūrimas, aukščiausių skaidrumo, atskaitomybės ir sąžiningumo standartų taikymas, • Investicijų į inovacijas ir mokslinius tyrimus skatinimas, skatinimas steigti Europos inovacijų tarybas.
Rezoliucija, 2018 m.	• Kokybiškas švietimas skatinantis visuomenei svarbius ir naudingus mokslinius tyrimus ir inovacijas. • Naujųjų informacinių ryšių technologijų ir inovacijų potencialas suteikiantis naujų švietimo galimybių. • Skatinamos inovacijos, kūrybiškumas ir nauji įgūdžiai. • Skatinama vietos ir regionų plėtra, inovacijos, kuriančios įtraukias ir susijusias aukštojo mokslo sistemas.

Šaltinis: Parengta autorės, remiantis Europos Sąjungos strateginiais dokumentais ir teisės aktais.

Apibendrinant 2 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, jog ES dokumentuose bei šalių narių vidiniame kontekste, akcentuojama inovacijų svarba, pabrėžiama inovacijoms palankios aplinkos kūrimo reikšmė, atkreipiamas dėmesys į vietos savivaldos indėlį inovacijų diegime. ES strateginiai dokumentai bei finansinių mechanizmų programos inicijuoja šalių narių strateginių inovacinių dokumentų rengimą bei inovatyvių sprendimų, akcentuojančių viešojo sektoriaus modernizavimą, priėmimą. Dokumentuose inovatyvumas išryškinamas per esmines ašis: informacinių technologijų plėtros svarbą, investicijas į žmogiškuosius išteklius, švietimą, naujų įgūdžių įgyjimą, gebėjimų lavinimą, bei tinklaveiką. Dėl dokumentuose dedamų akcentų į skaidrumą, atskaitomybę, demokratijos stiprinimą, piliečių įtrauktį galima įžvelgti naujojo viešojo valdymo modelio paradigmą, kurioje išryškinami svarbūs žmogiškųjų išteklių, informacinių technologijų ir tinklaveikos faktoriai.

1.2.2. Inovatyvumo reglamentavimas Lietuvoje

Lietuvai siekiant materializuoti Europos Sąjungos su inovacijomis sietinus tikslus, būtina sąlyga yra viešojo administravimo pertvarkymas, valdymo metodų, viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimų modernizavimas, racionalesnis išteklių sutelkimas bei bendradarbiavimo skatinimas tarp viešojo valdymo organizacijų ir visuomenės. Siekiant šių tikslų, reikia inovatyvių sprendimų suponuojančių sėkmingą inovacijų įgyvendinimą viešajame sektoriuje (Giedraitytė, 2016).

Lietuvoje inovacijų iniciavimą ir diegimą reglamentuojantys teisės aktai ir strateginiai dokumentai sudaro pagrindą valstybės ir jos viešojo valdymo inovatyvumo skatinimui. Vienu iš pirmųjų, inovatyvumą viešajame sektoriuje reglamentuojančiu dokumentu nacionaliniu lygmeniu, gali būti laikoma *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“* (toliau – „Lietuva 2030“), (2012), kurioje akcentuojamas inovatyvus valdymas, grįstas atvirumu, kompetencijomis bei rezultatyvumu. Šiame dokumente reglamentuotas viešojo sektoriaus inovatyvumas leidžia veikti bei skatina dalyvavimą tvarkant viešuosius reikalus, viešasis valdymas jame identifikuojamas per veiklos efektyvumą, skatinant mažinti sprendimų priėmimų sąnaudas. Strategijoje akcentuojamas skaidrus ir atviras viešasis valdymas į kurį būtų įtraukiami piliečiai, privatus sektorius, vietos bendruomenės bei nevyriausybines organizacijas. Dokumente skatinamas viešojo valdymo pokytis, naujų santykių tarp visuomenės ir jai atstovaujančių institucijų plėtojimas, kuris turi lemti įtakos pagarbiui piliečių požiūriui į valdžios institucijas, siekiant realizuoti vieną iš pagrindinių viešojo sektoriaus institucijų tikslų - tarnauti žmogaus ir visuomenės gerovei. Remiantis išdėstytu dokumentu turiniu galima teigti, jog jame įtvirtinamas naujojo viešojo valdymo modelio, orientuoto į piliečių įsitraukimą, demokratijos plėtrą, atvirumą bei skaidrumą, taikymas. O toks valdymo modelis pateikiamas kaip modernesnis, inovatyvumo pagrindu grįstas modelis akcentuojantis įtraukumą, tinklaveiką, naujų technologijų integraciją ir kt.

Aktuali dokumentu viešojo sektoriaus inovatyvumui, Lietuvos viešojo sektoriaus inovacijų diegime, gali būti laikoma *Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa* (toliau – Inovacijų programa) (2013), kurios tikslas yra sufokusuoti valstybės finansinius išteklius Lietuvos inovatyvumo didinimui bei konkurencingumo, grįsto aukšto lygio kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais, kompetencijomis, išsilavinimu, naujausiomis technologijomis, plėtojimui.

LR technologijų ir inovacijų įstatymas (2018) (toliau – Inovacijų įstatymas) Nr. XIII-1414, priimtas 2018 m. birželio 30 d., nacionaliniu mastu išryškina valstybės nuostatas mokslo, technologijų ir inovacijų srityje. Šiuo įstatymu įtvirtinamos mokslo, technologijų ir inovacijų kryptys, skatinama LR juridinių asmenų integracija į tarptautinę technologijų ir inovacijų erdvę. Inovacijų įstatymo 20 straipsniu pažymima, jog viešojo sektoriaus institucijos yra skatinamos savo veikloje taikyti pažangias ir inovatyvias viešojo valdymo technologijas bei naudoti inovatyvius produktus. Remiantis šiuo įstatymu galima, teigti, jog viešasis sektorius įgauna pagrindą inovatyviam viešojo

valdymui įtvirtinimui ir pažangių technologijų taikymui viešojo valdymo veikloje.

LR ekonomikos ir inovacijų ministerija įgyvendina vieną iš šešių LR Vyriausybės vykdomų reformų – Inovacijų reformą (2018), kurios pagrindas yra 2018 m. birželio 30 d. priimti Technologijų ir inovacijų įstatymas ir Mokslo ir studijų įstatymo pakeitimai. Šia reforma siekiama didinti Lietuvos inovacinį potencialą ir skatinti inovacines veiklas. Ši reforma pradėta įgyvendinti 2018 m., jos pabaiga numatoma 2021 m. Tarp pagrindinių reformos tikslų identifikuojamas poreikis sukurti lankstesnę aplinką tiek mokslui, tiek verslo organizacijoms investuoti į inovacijas, jų diegimą bei inovatyvius procesus. Reformos sudaro 3 esminės dalys, kuriose akcentuojama inovacijų sistemos sąrangos pertvarka, įrodymais grįsto valdymo modelio kūrimas bei inovacijų plėtra, kurioje numatomas inovacijų sistemos tobulinimas bei sistemos pritraukiančios inovatyvias investicijas kūrimas. Vienu iš prioritetinių reformos tikslų buvo įstatyminės bazės reglamentuojančios inovacijų diegimą keitimo iniciavimas, rezultate 2018 m. LR Seimas priėmė LR technologijų ir inovacijų įstatymą bei LR mokslo ir studijų įstatymo pakeitimus, kurie reglamentuoja technologijų ir inovacijų sistemos sandarą. LR ekonomikos ir inovacijų ministerijai buvo priskirta atsakomybė už technologijų ir inovacijų politikos formavimą.

Strategiškai svarbiu LR Vyriausybės žingsniu viešojo sektoriaus inovatyvinimo linkme gali būti laikomas 2019 m. balandžio mėn. 15 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 343 (toliau – Vyriausybės nutarimas), kuriuo buvo sudaryta Mokslo, technologijų ir inovacijų taryba bei patvirtintas jos darbo reglamentas. Ši Taryba tapo LR Vyriausybės patariamąja institucija valstybės mokslo, technologijų ir inovacijų politikos formavimo bei strateginio valdymo klausimais (Vyriausybės nutarimas, 2019). Viena iš Tarybos funkcijų koordinuoti, kontroliuoti ir įtakoti inovacijų diegimą, paremtą kompetencijų ugdymu, pažangių technologijų taikymu, tarpsektoriniu bendradarbiavimu, viešajame valdyje, taip spartinant viešojo sektoriaus modernėjimą ir inovatyvumą.

2020 m. metų pabaigoje pradėjusi darbą LR Vyriausybė įgyvendina 2020 m. gruodžio mėn. 7 d. patvirtintą **LR 18-osios Vyriausybės programą** (toliau – Programa) (2020), ypatingas dėmesys skiriamas inovacijų proveržiui mokslinių tyrimų srityje, inovacijų reformos užbaigimui, sektoriaus reguliuojančio valstybinių institucijų tinklą optimizavimui. Programoje viena iš pagrindinių iniciatyvų laikomos viešojo valdymo inovacijos, kuriomis siekiama modernios ir veikiančios viešojo valdymo sistemos.

3 lentelėje pateikiami apžvelgtų LR teisės aktų bei strateginių dokumentų sustiprinančių nacionalinę inovacijų politiką, reikšmingi akcentai, kuriuose galima išskirti esminius inovatyvumo faktorius (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. LR strateginiai dokumentai ir teisės aktai inovacijų tematika

Dokumento pavadinimas ir metai	Dokumento įgyvendinimo institucija	Dokumento turinio akcentai, susiję su inovacijomis
„Lietuva 2030“, 2012 m.	Visos valstybės valdymo institucijos	• <i>Inovatyvus valdymas</i>, grįstas atvirumu, kompetencija, piliečių įtrauktimi, rezultatyvumu, • Veiklos efektyvumas, mažesnės sprendimų priėmimo sąnaudos, • <i>Intelektualių ir inovatyvių produktų ir paslaugų</i> kūrimas, • Nauji iššūkiai švietimo ir inovacijų politikai, • Inovatyvių iniciatyvų skatinimas, • <i>Inovatyvumo, kaip aukštesnio gebėjimo ugdymas</i>,
Inovacijų programa, 2013 m.	LR ūkio ministerija	Valstybės <i>išteklų sutelkimas</i> Lietuvos <i>inovatyvumui</i> bei konkurencingumui, grįstiems aukšto lygio <i>kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais</i> , kompetencijomis, išsilavinimu, naujausiomis technologijomis.
Inovacijų įstatymas, 2018	LR Vyriausybė	• Pagrindinės kryptys: mokslui, naujoms technologijoms ir inovacijoms, • Tarptautinė integracija į technologijų ir inovacijų erdvę, • <i>Pažangių technologijų ir inovatyvių sprendimų</i> taikymas viešajame valdyme.
„Inovacijų reforma“ 2018 m.	LR ekonomikos ir inovacijų ministerija	• Lankstesnė aplinka, mokslo, verslo <i>investicijoms į inovacijas</i>, • <i>Inovacijų sistemos</i> pertvarka, • <i>Įrodymais grįsto valdymo modelio</i> kūrimas, • inovatyvių investicijų pritraukimo sistemos kūrimas.
Vyriausybės nutarimas, 2019 m.	LR Vyriausybė	• Įsteigta mokslo ir technologijų taryba (toliau – Taryba). Tarybos funkcija - patarti LR Vyriausybei valstybės mokslo, <i>technologijų ir inovacijų politikos</i> formavimo ir strateginio valdymo klausimais
Programa, 2020 m.	LR Vyriausybė	• Atvirumas, atskaitomybė, diskusija ir žiniomis grįsti sprendimai, • Bendradarbiavimas, interesų suderinimas, reputacijos stiprinimas bei atvira Vyriausybės komunikacija, • Įtraukus sprendimų priėmimo procesas, visuomenės pasitikėjimo pelnymas per nuolatinę komunikaciją, • Inovacijų proveržis mokslinių tyrimų srityje, • Moderni ir veikianti viešojo valdymo sistema, viešojo valdymo inovacijų centro įkūrimas, <i>viešojo sektoriaus inovacijų ir technologijų diegimo</i> spartinimas.

Šaltinis: Parengta autorės, remiantis LR strateginiais dokumentais ir teisės aktais.

3 lentelėje susisteminti duomenys iš LR teisės aktų ir strateginių dokumentų, nacionaliniu lygmeniu akcentuoja inovacijų kryptį, kurioje iškyla viešojo valdymo tobulinimo akcentai. Dokumentuose išdėstyta nacionalinė pozicija leidžia daryti prielaidą, jog viešojo valdymo organizacijos turi aiškiai išdėstytą nacionalinę poziciją ir įrankius inovatyviam viešajam valdymui. Kiekviename dokumente galima įžvelgti bent vieną naujojo viešojo valdymo modelio faktorių, įtakojantį inovatyvumą, pvz. aukšta darbuotojų kompetencija ir gebėjimai, naujausių technologijų adaptacija, bendradarbiavimas, atvirumas ir kt., visi įtakoja viešojo sektoriaus inovatyvumą.

Apibendrinant šiame skyriuje apžvelgtą ir susistemintą informaciją, galima teigti, kad ES ir

nacionaliniu mastu inovacijos skatina žiniomis ir naujais metodais grįstus pokyčius, keičia viešąjį valdymą, kuria naudą bei gerovę visuomenei. Inovatyvūs viešojo sektoriaus pokyčiai grindžiami glaudesniu viešuoju ryšiu tarp paslaugų teikėjų ir recipientų, jų įtrauktimi į viešųjų sprendimų priėmimo procesus, organizaciniais viešojo sektoriaus pokyčiais bei tobulesniu informacijos, technologijų, žmogiškųjų ir finansinių išteklių valdymu. Inovacijas reglamentuojantys dokumentai akcentuoja naujojo viešojo valdymo poreikį, išryškina viešajame valdyme svarbius inovatyvumo faktorius, paremtus kompetencija, naujų žinių įsisavinimu, naujų gebėjimų ugdymu, pažangiomis informacinėmis technologijomis grįstų paslaugų teikimus, atvira komunikacija, piliečių įtraukius į sprendimų priėmimo procesus, tinklų viešajame valdyme plėtra, intensyvesne tinklaveika. Naujojo viešojo valdymo kontekste, jie gali būti įvardijami viešojo valdymo inovatyvumo faktoriais, lemiančiais viešojo sektoriaus institucijų inovatyvumą Europos Sąjungos ir valstybiniu lygmeniu.

1.3. Inovatyvumas viešajame valdyme

Mokslinėje literatūroje viešojo sektoriaus inovacijos nėra nauja tema, apie šias inovacijas pradėta kalbėti dar XX a. Tada buvo manoma, kad viešasis sektorius inovacijų srityje turi dvigubą vaidmenį – jis pats gali būti tobulinamas inovacijų pagalba arba valstybė gali būti inovacijų versle skatintoja. (Schumpeter, 2003). Ši teorija padėjo pamatus *inovacijų viešajame sektoriuje* ir *inovacijų vystymo viešojo sektoriaus pagalba* atskyrimui.

Pasak A. Raipos ir kt. (2013), inovacijų integracija į viešąjį valdymą gali būti tapatinama su organizacijų veiklos bei viešųjų struktūrų efektyvinimu. Autorių teigimu, XXI a. valstybėje viešasis sektorius turi siekti diegiamų inovacijų skaičiaus augimo valdymo veikloje bei tapimo inovacijų integracijos pirmtaku, o siekiant tapti inovacijų integracijos pirmtaku yra būtina skatinti veiklos modernizavimo plėtrą valstybiniu ir savivaldybių mastu, turint minty, kad inovacijos viešajame sektoriuje yra būtinos veiklos efektyvumo siekiams įgyvendinti.

Nors viešajame administravime jau senokai ėmė reikštis globalizacijos, socialinės ir politinės plotmės inovacijos bei technologiniai pokyčiai, tačiau tik pastaruoju metu daug dėmesio, naujų idėjų, novatoriško mąstymo bei finansinių išteklių yra nukreipiama **viešajam administravimui tobulinti**. Pasak A. Alberti (2003), tam, kad inovacijos viešajame administravime būtų sėkmingos, reikalingi finansiniai mechanizmai, investicijos į inovacinę veiklą bei priemonės, viešojo sektoriaus institucinės reformos ir kt. Tad siekiant sėkmingo inovacijų viešajame sektoriuje diegimo, viešojo valdymo tobulinimas tampa prioritetu, o tam viešojo sektoriaus institucijos turi susiformuoti veiklos tikslus, kuriuose yra akcentuojamos inovacijos (Potts, 2010).

Viešojo valdymo inovatyvinimas reiškia jo modernizavimą, evoliucionavimą. Vienu iš šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijos įrodymu galima laikyti naujojo viešojo valdymo paradigmą, kuri transformavo Naujosios viešosios vadybos valdymo modelį. Naujasis viešasis valdymas gali būti

suvokiamas kaip viešojo sektoriaus inovacijų diegimo akceleratorius, nes akcentuoja naujų idėjų, technologijų bei metodų paiešką viešajame valdyje, skatina valdymo institucijų struktūros tobulinimą, demokratiškos, bendruomeniškos bei pilietinės visuomenės augimą, piliečių įtrauktį į viešųjų reikalų sprendimų priėmimą ir pan.

XXI a. pr. užsienio autoriai C. Pollitt, E. Klajn, L.E. Lynn ir kt. inovatyvumą įvardija kaip vieną iš kertinių naujojo viešojo valdymo veiksmų, kadangi **inovacijų diegimas viešajame sektoriuje** yra tapatinamas su organizacijų veiklos tobulinimu bei viešųjų struktūrų efektyvumu.

Sekančioje lentelėje (žr. 4 lentelę) pateikiama pagrindinė viešojo valdymo transformacija, išryškinami esminiai viešojo valdymo faktoriai, identifikuojamas naujojo viešojo valdymo inovatyvumo aspektas.

4 lentelė. Viešojo valdymo faktoriai viešojo, valdymo transformacijos kontekste

Faktorius	Tradicionis viešasis administravimas	Naujoji viešoji vadyba	Naujasis viešasis valdymas
<i>Žmogiškieji ištekliai</i>	- Galimybė siekti žinių - Paslaugų užtikrinančių ilgą sveiką gyvenimą gavimas - Išteklių, garantuojančių normalią gyvenimo kokybę gavimo užtikrinimas	- Galimybė siekti žinių - Paslaugų užtikrinančių ilgą sveiką gyvenimą gavimas - Išteklių, garantuojančių normalią gyvenimo kokybę gavimo užtikrinimas - Idėjų realizavimo galimybė - Galimybė dalyvauti sprendimų priėmime	- Naujų žinių siekimas - Nuolatinis mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas - Paslaugų užtikrinančių ilgą sveiką gyvenimą gavimas - Išteklių, garantuojančių normalią gyvenimo kokybę gavimo užtikrinimas - Idėjų realizavimo galimybė - Dalyvavimas sprendimų priėmime
<i>Informacinės technologijos</i>	- Operacinių sistemų ir programų pritaikymas - Dokumentų skaitmenizavimas	- Informacinių sistemų taikymas dokumentų valdyje - Elektroninių paslaugų atsiradimas - Komunikacija informacinių technologijų priemonėmis	- Informacinių sistemų taikymas dokumentų valdyje - Elektroninio parašo taikymas - Elektroninės paslaugos - Komunikacija informacinių technologijų priemonėmis - Atvirumas ir grįžtamasis ryšys socialinių medijų pagalba
<i>Tinklai ir tinklaveika</i>	- Tinklas formuojamas atsižvelgiant į vidinio valdymo hierarchiją - Tinklams būdingas uždarumas	- Formuojasi atviresni tinklai - Tinklai užtikrina sklandesnę funkcijų ir procesų įgyvendinimo užtikrinimą - Tinklai padeda keistis informacija ir patirtimi - Tinklaveika įtakoja procesų eigą ir įgyvendinimo rezultatus.	- Tinklams būdingas atvirumas ir įtraukumas - Tinklai užtikrina sklandesnę funkcijų ir procesų įgyvendinimo užtikrinimą - Tinklai prisideda prie naujų žinių siekimo - Tinklai suteikia prieigą prie reikalingų išteklių - Tinklai padeda keistis informacija ir patirtimi - Tinklaveika įtakoja procesų eigą ir įgyvendinimo rezultatus

- Tinklaveikos įtaka derybų ir susitarimų sėkmei

Sudaryta autorės, remiantis G. Bouckaert, J. Halligan (2008), D. F. Morgan, C.W. Shinn (2014), J. Buškevičiūtė, A.

Raipa (2011), A. Raipa, V. Giedraitytė (2012), E. Jonikaitė ir kt. (2016)

Susisteminius viešojo valdymo faktorius, viešojo valdymo kaitos kontekste, išryškėja naujojo viešojo valdymo modelio inovatyvumas. Žmogiškųjų išteklių, informacinių technologijų ir tinklaveikos, kaip esminių viešojo valdymo faktorių, plotmėje stebima viešojo sektoriaus transformacija. Naujojo viešojo valdymo kontekste žmogiškųjų išteklių faktorius išryškina viešojo valdymo tobulėjimo aspektus, mokymasis tampa nuolatinis, dalyvaujama sprendimų priėmimo, realizuojamos darbuotojų idėjos. Informacinių technologijų faktorius akcentuoja kokybišką ir greitą paslaugų teikimą, taikant elektroninį dokumentų valdymą, elektroninį parašą bei teikiant elektronines paslaugas. Šis faktorius inovatyvumo kontekste identifikuoja atviresnę komunikaciją socialinių medijų pagalba, užtikrina atskaitomybę bei grįžtamąjį ryšį. Tinklaveikos faktorius inovatyvaus valdymo kontekste grindžiamas tinklų atvirumu ir įtraukumu, priėjimo prie reikiamų išteklių užtikrinimu, akcentuojama tinklaveikos įtaka derybų ir susitarimų sėkmei. Visa tai išryškina inovatyvaus viešojo valdymo elementus, nes akcentuojama viešojo tinklo svarba, informacijos, technologijų, žmogiškųjų išteklių valdymas (Puškorius ir kt. 2002).

V. Giedraitytė (2016) analizuoja inovacijas savivaldos lygmenyje ir atkreipia dėmesį į tai, jog savivaldybių administracijose, kaip viešojo sektoriaus organizacijose, valdymo inovacijų sprendimai priimami lėčiau ir valdymo inovacijos yra diegiamos lėčiau ir vangiau nei verslo sektoriuje, todėl, kad čia nėra koncentruojamasi į didesnio pelno ar kokybiškesnio produkto gamybą, o susitelkiama ties teikiamų paslaugų kokybe bei asmenų aptarnavimo kokybės gerinimu. V. Giedraitytė (2016) akcentuoja, jog siekiant išjudinti viešojo valdymo inovacijų diegimo procesus savivaldybių administracijose yra būtina didinti piliečių įtrauktį į priimamų savivaldos sprendimų procesą, tobulinti skaitmenizacijos procesus, diegti inovatyvius sprendimus žmogiškųjų išteklių valdyme, siekti inovatyvių informacinių technologijų diegimo, kurios tarnautų žmonėms, gerintų gyvenimo ir darbo sąlygas savivaldybių gyventojams.

Inovacijų iniciatoriai dažniausiai rizikuoja nežinodami galutinio savo veiksmų rezultato, kai kuriais atvejais jie pasiekia sėkmingų rezultatų, tačiau kai to nepadaro, nesėkmės gali tapti destruktivia priežastimi organizacijos darbų tęstinumui, stabilumui ir atsakomybės išlaikymui. Tai labai dažnai varžo inovacijų diegimą viešajame sektoriuje. Jungtinės tautų organizacijos (2006) (toliau - JTO), išleistame leidinyje išskiriami veiksniai, kurie gali trukdyti naujovių diegimui viešajame sektoriuje. Tai - administracinis formalizmas, kai naujovės priimanos dėl jų modernumo nekreipiant dėmesio į rezultatus, teisinių aktų ir reglamentų kaita, tai - struktūrinės/institucinės kliūtys, trukdančios įgyvendinti naujoves bei įstaigos kurios neleidžia priimti inovacijų diegimo rizikos. Minėtame dokumente pažymima, jog nepakankami finansiniai ištekliai negali būti laikomi

veiksniu trukdančiu naujovių diegimui, daugeliu atveju lėšų trūkumas paskatina kūrybiškumą ir naujoves valdymo modeliuose (JTO, 2006) .

Reziumuojant galima teigti, jog identifikavus viešojo valdymo faktorius naujojo viešojo valdymo kontekste išryškėja šio modelio inovatyvumo aspektas šių faktorių plotmėje. Inovatyvumo akseleratoriumi viešajame valdyme galima laikyti naująją viešąją valdymą, nes šiame modelyje akcentuojama naujų idėjų, technologijų bei metodų paieška viešajame valdyme, pažymima investicijų į žmogiškąją kapitalą svarba, skatinamas įsitraukimas į viešųjų reikalų sprendimų priėmimą, skatinamas informacinių technologijų diegimas paslaugų teikimo, veiklos efektyvinimo ir komunikacijos srityse. Tinklai ir veikimas juose akcentuojami naujoje atviresnėje plotmėje, jie gali lemti svarbių susitarimų ar derybų sėkmę bei priėjimo prie reikiamų išteklių užsitikrinimą.

II. NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO FAKTORIAI INOVATYVUMO KONTEKSTE

Šioje dalyje analizuojami pirmojoje šio darbo dalyje pagrįsti inovatyvumą viešajame valdyme atspindintys naujojo viešojo valdymo faktoriai bei detalizuojama naujojo viešojo valdymo koncepcija.

2.1. Naujojo viešojo valdymo koncepcija ir inovatyvumo faktoriai

Viešojo valdymo modernizavimas ir transformacija įtakoja „gero valdymo“ užtikrinančio efektyvaus ir kokybiško paslaugų teikimo atsiradimą. Pirmoje dalyje identifikavus viešojo valdymo faktorius, naujojo viešojo valdymo kontekste, įtakančius viešojo valdymo inovatyvumą yra tikslinga į šiuos faktorius ir naujojo viešojo valdymo koncepciją pažvelgti giliau.

E. Jonikaitytės ir kt. (2016), teigia, jog naujasis viešasis valdymas (toliau – NVV) tai – viešojo administravimo modelis, kuriame didelis dėmesys kreipiamas į piliečius, jų įtrauktį ir dalyvavimą. Šis modelis pasižymi korupcijos eliminavimu, stipria demokratija, skaidrumu, atsakomybe ir atskaitomybe bei tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Autorės nuomone, jis yra laikomas esmine paradigma intelektualiems svarstymams ir viešojo valdymo praktikai apibrėžti, todėl šio administravimo modelio kaita paskatino naujų technologijų intervenciją į viešojo valdymo sritį, o didėjantys visuomenės poreikiai ir lūkesčiai grindžiami viešųjų paslaugų prieinamumu ir netradiciniais sprendimais. Panašius NVV akcentus dėlioja A. Guogis (2010), kuris NVV mato kaip teorinį ir praktinį viešojo administravimo modelį, grįstą piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos eliminavimu, vadovavimusi moralinėmis ir etinėmis normomis, dėmesį kreipiant į atskaitomybę bei veiklos skaidrumą.

J. Aidukaitytė ir kt. (2010) pritardami autorių išsakytoms mintims, NVV modelį pateikia per orientaciją į demokratijos plėtrą, kurios sudedamosiomis dalimis yra darbuotojų, piliečių dalyvavimas valdyme, atskaitomybė ir atsakomybė, teikiamų paslaugų atvirumas, prieinamumas bei organizacijos veiklos skaidrumas, elektroninė demokratija, tarpinstitucinė tinklaveika, užtikrinanti sėkmingą demokratijos plėtrą organizacijoje.

Užsienio autoriai, H. Balanoff et al. (2010), XXI a. teigia, NVV remiasi naujais inovatyviais valdymo sprendimais, atsisakant tradicinio, viešojo sektoriaus organizacijoms būdingo uždaro, principo. NVV įtakoja viešųjų organizacijų evoliucionavimą į tikslingesnes ir efektyvesnes organizacines struktūras, kuriose telkiamos didesnės pastangos sprendimų įgyvendinimui. O'Flynn (2007), Osborne (2010), A. Raipa (2011), A. Bučinskas (2012), globalizacijos kontekste, tarp NVV atsiradimą sąlygojusiu veiksnių mini poreikį didesnei valdžios atskaitomybei ir skaidrumui, geresnei teikiamų paslaugų kokybei. Autoriai pabrėžia naujų įgūdžių formavimo, kompetencijos ugdymo, tarpsektorinės partnerystės, informacinių technologijų plėtros bei inovacijų skatinimo svarbą.

Identifikuojant NVV faktorius, inovatyvumo kontekste, žmogiškųjų išteklių faktorius gali būti laikomas vienu iš pagrindinių viešojo valdymo inovatyvumą įtakančių faktorių. Žmogiškųjų išteklių faktorius apima kompetencijų kėlimo, naujų žinių įgyjimo, įgūdžių tobulinimo, valstybės tarnautojų atsakomybės ir atskaitomybės ir veiklos skaidrumo aspektus. J. V. Denhardt et al. (2007) akcentuoja, jog NVV atsakomybė susideda iš demokratinės, politinės teisinės ir profesinės atsakomybių, kurios turi įtakos tarnautojų veiksams. Autoriai atskaitomybę ir atsakomybę suvokia kaip svarbią piliečių įgalinimo ir bendradarbiavimo praktiką, kuri tampa prioritetu siekiant viešojo valdymo modernėjimo bei inovatyvumo. Pasak A. Bučinsko ir kt. (2012) NVV skatina inovacijas socialinės atsakomybės aspektu, suformuoja naują valdymo praktiką grįstą socialine atsakomybe, skiriančią didelį dėmesį socialinei apsaugai bei akcentuojančią piliečių įtraukimą, tinklaveikos kontekste. NVV inovatyvų piliečių dalyvavimą apsprendžia informacinių ir ryšių technologijos, kurios sukuria naują piliečių įtraukties formą, panaudojant šiuolaikines elektronines priemones ir platformas, pvz. e. valdysena, kuri veikia įvairių iniciatyvų, kuriose piliečiai gali išreikšti savo nuomonę ar valią, principu. D. Linders (2012) e. valdysenos ištakas iš e. valdžios vadina „*naujo tipo socialiniu kontraktu*“, kuris suponuoja aktyvesnio pilietiško asmens vaidmenį, sprendžiant visuomenines svarbos klausimus ir dalyvaujant valdžios institucijų veikloje.

J. V. Denhardt et al. (2007) identifikavo NVV, kaip inovatyvesnio viešojo valdymo modelio, aspektus (žr. 5 lentelę) jie pateikiami per šiame moksliniame darbe nagrinėjamų naujojo viešojo valdymo faktorius, inovatyvumo kontekste:

5 lentelė. Naujojo viešojo valdymo aspektai

NVV aspektai	Reikšmė	NVV faktorius (inovatyvumo kontekste)
<i>Dėmesys piliečiams</i>	Didesnis dėmesys kreipimas į tarnavimą piliečiams, o ne klientams. NVV išryškina viešojo sektoriaus tarnautojų atsakomybę piliečiams.	Žmogiškieji ištekliai
<i>Viešasis interesas</i>	Naujajame viešajame valdyme viešasis interesas identifikuojamas kaip bendra vertybė, o ne individualių interesų rezultatas. Viešas interesas grindžiamas bendra atsakomybe. Ir prisideda formuojant kolektyvinio intereso suvokimą.	Žmogiškieji ištekliai ir tinklaveika
<i>Pilietiškas aukščiau už verslumą</i>	NVV siekia viešojo valdymo institucijų ir visuomenės bendradarbiavimo. NVV modelyje viešasis interesas efektyviau įtvirtinamas viešojo valdymo institucijos tarnautojams ir piliečiams prisiimant atsakomybę už visuomenei svarbių sprendimų priėmimą.	Tinklaveika, žmogiškieji ištekliai
<i>Demokratiškas veikimas</i>	Demokratiškas veikimas grįstas demokratišku mąstymu. NVV modelyje apribojama viešojo sektoriaus darbuotojų laisvė, akcentuojant atskaitingumą. Bendradarbiavimas, kolektyvinėmis pastangomis, formuoja efektyvią ir atsakingą viešąją politiką.	Žmogiškieji ištekliai Tinklaveika
<i>Atskaitomybė - inovatyvios demokratijos bruožas</i>	Naujajame viešajame valdyme atskaitomybė yra laikoma daugiasluoksne. Atskaitomybės dėmesys telkiamas ties teisės normomis, bendruomeninėmis vertybėmis, politinėmis normomis,	Žmogiškieji ištekliai

	profesiniais standartais ir piliečių interesais	
Tarnavimas nereguliuojant	Naujajame viešajame valdyme siekiama viešojo sektoriaus pamatinėmis vertybėmis grįsto valstybinių institucijų tarnavimo piliečiams užtikrinimo. Valstybės tarnautojai turi padėti piliečiams aiškiai tiesiogiai ar informacinių technologijų pagalba išreikšti bendrus interesus, o ne bandyti kontroliuoti ar valdyti visuomenę įvairiais nurodymais.	Tinklaveika, žmogiškieji ištekliai, informacinės technologijos
Žmogaus kaip asmens vertinimas	Žmogaus kaip asmens vertinimas, grįstas ne vien produktyvumu. NVV būdingas įvairialypis racionalumas, integruojantis ekonominis, organizacinius, strateginius ir informacinių technologijų aspektus. Viešojo sektoriaus ir tinklinių organizacijų bendradarbiavimo integralumas lemia sėkmingesnius procesų rezultatus siekiant pagarbos užtikrinimo visiems žmonėms.	Tinklaveika, informacinės technologijos

Šaltinis: Parengta autorės, remiantis Denhardt et al., 2007.

Remiantis 5 lentelėje pateiktais duomenimis NVV inovatyvumas grindžiamas reikšmingais viešojo valdymo inovatyvumą skatinančiais faktoriais. Žmogiškųjų išteklių faktoriaus svarba NVV inovatyvumui išryškinama per didesnę atsakomybę, atskaitingumą prieš piliečius, profesinį tobulėjimą, pagalbą piliečių nuomonės išreiškimui. Informacinių technologijų faktoriaus inovatyvumas akcentuojamas per naujų informacinių sistemų integraciją, informacinių technologijų pagalba vykstantį komunikavimą su visuomene ir tinklinėmis organizacijomis, kas įtakoja atviresnį, skaidresnį ir lankstesnį naująjį viešąjį valdymą. O tinklaveikos faktorius inovatyvumo kontekste suvokiamas kaip piliečių įgalinimo veikti ir bendradarbiauti faktorius. Jo inovatyvumo esmė atsispindi naujose piliečių įtraukties į visuomeninių reikalų sprendimo klausimus formose, taip pat tarpsektoriniame ir tinkliniame bendradarbiavime, kurio dėka įgyjama naujų žinių, patirties bei prieinama prie reikiamų išteklių.

Reziumuojant galima teigti, kad NVV inovatyvumas yra formuojamas per pagrindinius žmogiškuoju kapitalu grindžiamus viešojo valdymo faktorius: žmogiškuosius išteklius, informacines technologijas (informacinių sistemų ir socialinių medijų) kontekste bei tinklaveiką, todėl yra tikslinga detalizuoti šiuos NVV inovatyvumą įtakančius viešojo valdymo faktorius.

2.2. Žmogiškųjų išteklių faktoriaus įtaka viešojo valdymo inovatyvumui

Žmogiškieji ištekliai – tai pagrindinis našumą organizacijoje užtikrinantis pranašumas šių dienų nuolat besikeičiančiame pasaulyje. Jie yra pagrindinė aktyvioji grandis galinti nulemti organizacijos sėkmę, todėl jų valdymas turi žengti koją kojon su pasaulio ekonomine bei viešojo sektoriaus raida. Žmogiškųjų išteklių tema moksliniu požiūriu yra įdomi ir aktuali, žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą yra apžvelgę užsienio mokslininkai, tokie kaip Bantra (1996), K. Kalshoven, C. T. Boon (2016), B. Tidjani et al., (2014), T. Keenoy (2013), C. R. Joseph et al., (2008), S. Snell (2007), J. Braton et al. (2007) ir kt. Lietuvoje žmogiškųjų išteklių valdymo procesą yra analizavę: O. Šarmanavičius (2005), I. Žukauskienė (2014), M. Išoraitė (2011), M. Juodeikaitė ir kt. (2016), A.

Baležentis ir kt. (2010), G. Paražinskaitė (2014) ir kt.

Į žmogiškuosius išteklius žvelgiant per NVV, galima išskirti, jog šie ištekliai yra vienas iš pagrindinių ir vertingiausių organizacijai reikalingų išteklių, inovatyvumo prasme, nes nuo jo priklauso viešosios organizacijos veiklos efektyvumas. Anot O. Šarmavičiaus (2005), viešojo sektoriaus organizacijose žmogiškieji ištekliai siejami su kompetentingu personalu, kuris atlikdamas savo funkcijas naudoja savo turimas žinias ir naujausią informaciją, tenkinant vartotojų poreikius.

Naujojo viešojo valdymo kokybę dažnai atspindi efektyvus žmonių aptarnavimas bei racionalus klientų reikalų tvarkymas viešojo sektoriaus institucijose, o tam svarios įtakos turi žmogiškųjų išteklių kompetencija, bei pasitikėjimas savo gebėjimais. Tad žmogiškųjų išteklių kompetencijos didinimas yra vienas iš pagrindinių NVV inovatyvinimo iššūkių. Pasak V. Juknevičienės (2006) galima išskirti tris žmogaus kompetencijų ugdymo lygius – poreikio, žinių bei elgsenos. Poreikiui reikalingos asmeninės viešojo sektoriaus darbuotojo savybės, pvz., noras tobulėti ir efektyvinti savo darbinę veiklą. Svarbios yra asmens sukauptos žinios iš asmeninės patirties bei išsilavinimo. Svarios įtakos asmens elgsenai turi gebėjimas priimti racionalius sprendimus konkrečiose situacijose. Tad tam, kad būtų išryškintas viešojo sektoriaus potencialas visų pirma reikia skatinti naujausių idėjų įgyvendinimą atsižvelgiant į viešojo sektoriaus institucijų teikiamų viešųjų paslaugų svarbą bei siekti viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimo, kurio metu būtų keičiama visuomenės poreikių tenkinimo sistema, grindžiama žmogiškaisiais ištekliais.

Organizacijose dažnai žmogiškasis intelektas minimas kaip pagrindinis organizacijos kapitalas ar sėkmės šaltinis, galintis lemti organizacijos inovatyvumą, todėl jam yra keliami naujo loginio mąstymo, naujų žinių įsisavinimo bei naujų intelektinių išteklių reikalavimai. A. Hirschi (2012) nustatė, kad žmogaus tobulėjimas, galimybės kilti karjeros laiptais turėjimas, pašaukimas, profesinės tapatybė, jausmas, kad dirbamas darbas yra našus, turi glaudų ryšį su darbo sferoje pasiekiamais rezultatais.

Inovatyvumo aspektas, žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų plotmėje, yra priklausomas nuo šių praktikų taikymo sėkmės. A. Som (2008) inovatyviomis žmogiškųjų išteklių praktikomis įvardija žmogiškųjų išteklių padalinio daugiafunkciškumą, darbuotojų atranką, perkvalifikavimą, pozicionavimą naujose pareigose, darbo rodiklių vertinimą, apmokėjimą. Pasak autoriaus šios praktikos kelia organizacijos rodiklius veiklos tobulinimo procesuose. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas inovatyvumo kontekste yra aprašę tokie užsienio autoriai kaip J. H. Harrington et al. (2013), A. Kianto et al. (2017), K. Kalshoven et al. (2012), M. Armstrong et al. (2014). Remiantis A. Kianto et al. (2017) ir jiems antrinančių autorių išsakytomis mintimis apie žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas ir jų įtaką organizacijos inovatyvumui, galima skirti šias sėkmingą žmogiškųjų išteklių valdymą, lemiančias praktikas (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos inovatyvumo kontekste

Praktika	Praktikos apibrėžimas
Atranka	Naujų darbuotojų rinkimosi procesas, kuris prasideda nuo darbuotojų paieškos ir baigiasi darbinio santykių įforminimu bei darbuotojo įsitraukimu į organizacijos veiklą.
Ugdymas	Darbuotojų mokymas ir tobulinimas, atsižvelgiant į jų turimus įgūdžius ir žinias. Dažniausiai darbuotojų kompetencija keliama dalyvavimo mokymuose, seminaruose ar konferencijose.
Motyvacija	Darbuotojo motyvavimas yra žmogaus elgesio organizacijoje nukreipimo tinkama linkme akseleratorius. Jei darbuotojas motyvuotas, jis atkakliau siekia organizacijos užsibrėžtų tikslų ir lengviau gauna rezultatus.
Atlyginimas	Vienas iš darbuotojų motyvavimo finansinėmis ir nefinansinėmis priemonėmis būdų. Geras atlyginimas padeda pritraukti ir išlaikyti aukštos kompetencijos ir reikiamų gebėjimų darbuotojus.
Veiklos vertinimas	Vertinimas reikalingas įvertinti darbuotojo indėlį į organizacijos veiklą ir pasiektus rezultatus. Vertinimo metu yra vertinami ir darbuotojo gebėjimai. Vertinimas gali būti teigiamas ir neigiamas, sudarantis prielaidas diskusijoms apie darbinėje veikloje kylančius sunkumus.
Karjeros valdymas	Tai galimybė darbuotojų tobulėjimui ir aukštesnių postų siekimui. Organizacijose turi būti suteiktos priemonės ir galimybės darbuotojui tobulėti, atskleisti savo gabumus ir žinias. Įžvelgus darbuotojo potencialą jam gali būti siūlomos aukštesnė pareigybė organizacijoje.

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis J. H. Harrington et al. (2013), A. Kintao et al. (2017), M. Armstrong et al. (2014) ir kt.

Susisteminus 6 lentelėje išvardintas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, galima teigti, kad organizacijos inovatyvumui didinti yra svarbus naujų asmenų su naujomis žiniomis ir patirtimis pritraukimas, nuolatinis darbuotojų mokymas ir tobulinimas, aukštos kompetencijos išlaikymas, darbuotojų motyvavimas finansinėmis ir nefinansinėmis priemonėmis. C. L. Tan et al. (2011), pritaria ir svarbiausiomis praktikomis įtakančiomis organizacijos inovatyvumą, įvardina veiklos vertinimą, karjeros valdymą, atlyginimą ir atranką.

NVV žmogiškieji ištekliai, inovatyvumo kontekste yra reikšmingas faktorius, nes iškilus naujiems valdymo iššūkiams, yra būtina rasti inovatyvius jų sprendimo būdus, aukštų kompetencijų specialistus, kurie įgalintų organizaciją teikti kokybiškesnes ir labiau piliečių poreikius atliepiančias, paslaugas. Anot A. Kianto et al. (2017), organizacijos inovatyvumas pirmiausia yra personalo iššūkis, todėl inovacijų diegimo sėkmė priklausys nuo efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo. Pasak autorių, organizacijos personalo žinių ir kompetencijų lygis turi svarbios įtakos naujos informacijos įsisavinimui, jis sąlygoja ir organizacijos inovatyvumo lygmenį, todėl žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo valdymo organizacijoje siekiančioje inovatyvumo, turi tapti prioritetiniu naujojo viešojo valdymo faktoriumi.

Organizacijos veiklos efektyvumas labai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių produktyvumo ir laiko kaštų. Pastaruoju metu viešojo sektoriaus organizacijos laiko valdymą sprendžia LEAN sistemos diegimu. Šios sistemos diegimas siejamas su nuolatiniu organizacijos veiklos tobulinimu, siekiant eliminuoti trukdžius sėkmingam organizacijos vystymuisi. LEAN sistema yra inovatyvus viešojo sektoriaus organizacijos valdymo būdas, o žmogiškųjų išteklių kontekste ši sistema lemia

efektyvesnį darbo našumą, laiko valdymą, veiklos planavimą ir naudojamų kaštų sumažėjimą, kai už „mažiau“ yra padaroma „daugiau“, t.y. efektyvinamas naujasis viešasis valdymas (Asefeso, 2013).

NVV kontekste žmogiškųjų išteklių faktorius svarbus ir dėl iškeliama atsakomybės aspekto. Žmogiškųjų išteklių faktorius įtakoja didesnio dėmesio kreipimą į tarnystę piliečiams, viešojo intereso svarbą bei atsakomybę prieš piliečius, čia atsakomybė yra laikoma daugiasluoksne. Atsakomybės dėmesys telkiamas ties teisės normų laikymusi, bendruomeninėmis vertybėmis, politinėmis normomis, profesiniais standartais ir piliečių interesais, taip NVV inovatyvumo kontekste, didinama valstybės tarnautojų atsakomybė už visuomenei svarbių sprendimų priėmimą. (Denhardt et al., 2007).

Analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą NVV inovatyvumą lemiančių faktorių kontekste, mokslinėje literatūroje, sutinkami du žmogiškųjų išteklių valdymo būdai – elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas bei žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos. Jų esminis skirtumas, kad sistemos yra naudojamos žmogiškųjų išteklių valdymo vadybininkų, o elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas yra prieinamas ir patiems darbuotojams bei yra orientuotas į paslaugų teikimą (Joseph et al., 2008). NVV inovatyvinimo aspektu yra svarbus žmogiškųjų išteklių ir informacinių technologijų faktorių persipynimas. Žmogiškųjų išteklių valdyme yra taikomos įvairios informacinės technologijos, todėl, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra savita sritis. Naujų technologijų taikymas duomenų bazių valdyme ir klientų administravimo sistemoje įtakojo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos plėtrą, nors pačioje pradžioje ši sistema buvo siejama tik su administracinėmis veiklomis, tačiau nuo XX a. pab. Yra kompiuterizuojama, derinama su kitomis strateginėmis bei vadybinės veiklos sistemomis (Turban, 1999).

C. R. Joseph et al. (2008) kalbėdami apie elektroninį (inovatyvesnį) žmogiškųjų išteklių valdymą pažymi, kad tai – organizacinė funkcija apimanti personalo valdymo, darbuotojų samdymo, darbuotojų mokymo, teisinių personalo klausimų sprendimo aspektus ir kitus dalykus susijusius su institucijos personalo valdymu. Elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti suprantamas kaip informacinėmis technologijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymo procesas, įgyvendinamas pasitelkiant internetą. Jei tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymas yra susijęs su planavimu, darbuotojų atranka, vertinimu, įdarbinimu ir kt., tai elektroninis yra visų šių funkcijų transformavimas ir perkėlimas į elektroninę aplinką. (Yamamoto et al., 2008). Šiems autoriams antrina C. R. Joseph et al., (2008), jie teigia, kad šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos yra inovatyvesnės nei elektroninės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, atsiradusios apie 1980-uosius metus, nes jos buvo tobulinamos ir išpopuliarėjusio interneto bei pasaulinio internetinio tinklo plėtros dėka. Elektroninių žmogiškųjų išteklių valdymo terminas atspindi informacinių technologijų įsiliejimą į žmogiškųjų išteklių valdymo sferą, o nuo šio įsiliejimo kardinaliai keitėsi ir pačios žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos kartu tobulindamos ir viešąjį valdymą.

Pritariant išsakytiems teiginiams yra tikslinga pabrėžti, jog informacinių technologijų taikymas viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdyme yra itin reikšminga tarpinė grandis žmogiškųjų išteklių valdymo cikle bei inovacinių procesų integracijoje, siekiant geresnės žmogiškųjų išteklių valdymo kokybės ir didesnio viešojo valdymo efektyvumo.

Remiantis šiame skyriuje pateikta informacija yra skiriami tokie žmogiškųjų išteklių faktoriaus NVV kontekste inovatyvumo rodikliai (žr. 7 lentelę), jų įtaka viešojo valdymo organizacijos inovatyvumui bus tikrinama empirinio tyrimo metu.

7 lentelė. Žmogiškųjų išteklių faktoriaus inovatyvumo rodikliai ir jų reiškiniai

Inovatyvumo faktorius NVV kontekste	Inovatyvumo rodiklis	Inovatyvumo rodiklio reiškiniai
Žmogiškieji ištekliai	Darbuotojų kompetencijų tobulinimas	• Dalyvavimas mokymuose, seminaruose, konferencijose • Skatinimas siekti aukštesnio išsilavinimo ar kvalifikacijos kėlimo • Motyvavimas finansinėmis ir nefinansinėmis priemonėmis
	Kokybės vadybos sistemos taikymas žmogiškųjų išteklių valdyme	• LEAN ar kitos kokybės vadybos sistemos taikymas • Sutrumpėjęs veiklos procesų ir /ar paslaugų teikimo laikas • Vieno langelio principas • Darbo etikos principai
	Žmogiškųjų išteklių valdymas	• Elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas • Elektroninės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos taikymas

Šaltinis: parengta autorės

Apibendrinant šiame skyriuje pateiktą informaciją, galima teigti, jog žmogiškieji ištekliai yra naujojo viešojo valdymo inovatyvumą lemiantis faktorius, tiek valstybiniu tiek savivaldybių lygmeniu. Žmogiškųjų išteklių faktorius, inovatyvumo kontekste, pasižymi valstybės tarnautojų atsakomybės svarbos iškėlimu, taip keičiant nusistovėjusį valstybės tarnautojų atsakomybės suvokimą. Žmogiškųjų išteklių faktorius persipina su informacinių technologijų faktoriumi taip sudarydamas galimybes efektyvesniam ir inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui, darbuotojų kompetencijų kėlimui, naujų, inovatyvių ir pažangių informacinių technologijų diegimui, mokslo žinių, praktinės patirties, išradingumo taikymui žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose, siekiant inovatyvių paslaugų ir produktų visuomenei kūrimo valstybiniu ir savivaldybiniu lygmeniu.

2.3. Informacinių technologijų faktoriaus reikšmė viešojo valdymo inovatyvumui

Šiandieninio viešojo valdymo efektyvumas labai dažnai traktuojamas ne tik kaip institucinės veiklos efektyvinimas ar progresyvinimas, tačiau ir kaip elementų sistema, kuri apima politinės įtakos lygmenį, politinio ir vadybinio elgesio pokyčius, galimybių derinimą tarp interesų grupių, patikimos teisinės aplinkos kūrimą, stabilios teisinės bazės rengimą ir kt. (Paražinskaitė, 2014). Autorė pažymi,

jog gerą žmogiškųjų išteklių valdymo kokybę garantuoja efektyvus ir veiksmingas informacinių technologijų taikymas, nes informacinėmis technologijomis yra grįstos šių dienų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos. Svarbiems rezultatams pasiekti žmogiškųjų išteklių valdyme yra reikalinga sutelkti dėmesį į teisinį bei politinį pagrindą, vidinius bei išorinius veiksnius gebėjimą naudotis turima infrastruktūra bei duomenų baze, socialinius tikslus.

Šių dienų viešojo valdymo organizacijos iššūkis yra į viešąjį valdymą integruoti laikmetį atliepiančias informacines technologijas, taip, kad jos leistų sparčiau adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos, leistų diegti viešajam valdymui reikšmingas informacines sistemas, inovatyvias komunikavimo priemones. Šių dienų realijos liudija, kad 2020 metų Covid-19 viruso pandemija, dar labiau paskatino informacinių technologijų paklausą. Elektroninių paslaugų teikime bei informacinių technologijų integravime įvyko daug tobulinimo ir efektyvinimo procesų, kurie lėmė spartesnę elektroninių inovacijų integraciją ir viešajame valdyme. Dar 2010 m. A. Balažentis ir kt. (2010) minėjo, jog informacinių technologijų taikymas viešojo administravimo procesuose gali būti tapatinamas su socialinėmis inovacijomis, kadangi šios inovacijos pasireiškia kaip nauji elementai ar jau naujos egzistuojančių elementų kombinacijos ir įtakoja viešojo valdymo kaitą. Atsižvelgiant į informacinių technologijų faktoriaus svarbą bei informacinių technologijų tobulėjimo ir spartesnio pritaikomumo tendencijas naujajame viešajame valdyme yra tikslinga informacinių technologijų faktorių detalizuoti dviem aspektais, išryškinant jų įtaką viešojo valdymo inovatyvumui. Sekančiuose poskyriuose nagrinėjami informacinių sistemų bei socialinių medijų, kaip inovatyvios komunikacijos formos, aspektai.

2.3.1. Informacinės sistemos ir jų įtaka inovatyvumui

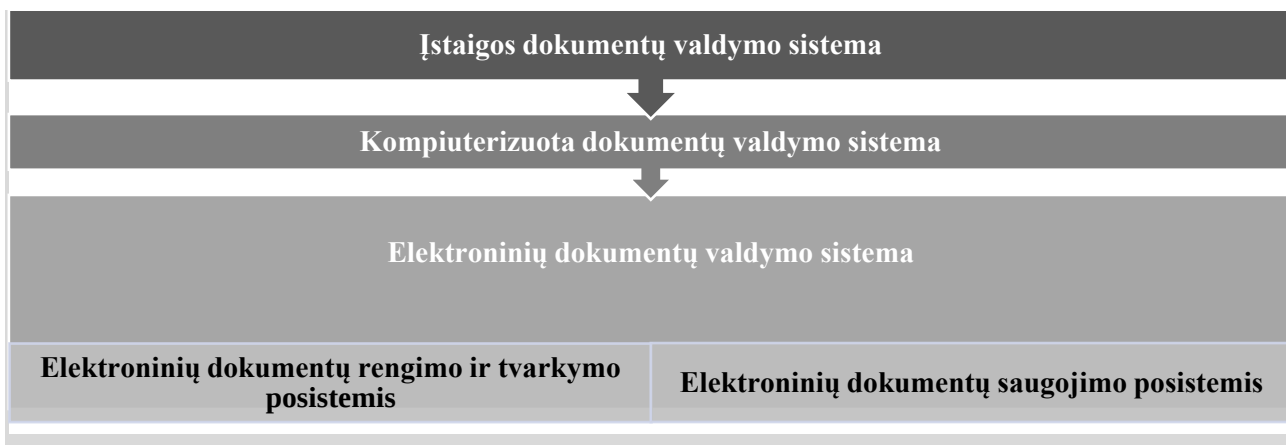
Informacinė sistema – aplinka kurioje siejasi elementai ir procesai, saugoma informacija, joje vyksta informacijos apdorojimas, o rezultate informacija pateikiama galutiniam naudotojui. Viešojo valdymo organizacijose informacinės sistemos poreikis grindžiamas augančiu duomenų kiekiu, bei didėjančiais duomenų tvarkymo ir sisteminimo kaštais.

Viena reikšmingų administracinės srities informacinių sistemų gali būti laikomas organizacijos dokumentų valdymas, kadangi dokumentai yra itin svarbus įrankis sprendžiant svarbius viešuosius uždavinius. Ilgą laiką dokumentas buvo materialus objektas, kuris buvo susietas su materialia laikmena, tačiau tobulėjant technologijoms, dokumento suvokimas ir faktinis pateikimas buvo įvestas į elektroninę erdvę, kurioje talpinamas visas dokumento turinys. Elektroninė dokumento versija išplėtė dokumento pateikimo būdų skaičių, dokumento formato įvairovę, nes elektroninis dokumentas gali būti ne tik rašytinis, bet ir vaizdinis, garsinis ar net kelių dokumentų formato mišinys. Tam, kad elektroninė dokumento versija taptų lygiaverčiu dokumentu tradicinei buvo nueitas nemažas kelias šio elektroninio dokumento įteisinimo ir reglamentavimo link.

Šiuolaikinėse organizacijose dokumentų valdymo principai yra panašūs visame pasaulyje. Europos valstybių dokumentų skaitmenizavimas mažai kuo skiriasi nuo JAV, Kanados, Australijos ar kitų. 1995 m. Jutoje (JAV) ir 1997 m. Vokietijoje elektroninio parašo pripažinimą tarptautinės teisės atžvilgiu labiausiai įtakojo elektroninio parašo įstatymas bei Europos parlamento ir Tarybos direktyva 1999/93/EB dėl Europos bendrijoje galiojančios elektroninių parašų naudojimo reglamentavimas, kuriame dokumento elektroninė formą prilyginama, popierinei dokumento formai. (Limba, Novikovienė, 2012).

Analizuojant viešojo valdymo organizacijose naudojamas dokumentų valdymo sistemas, būtina pažymėti, kad šiuo metu jų pasiūla yra didžiulė, galima rinktis iš tokių dokumentų valdymo sistemų kaip Rivilė, BSS IT, DVS Avilys, Kontora ir kt. Vieni iš pagrindinių šioms sistemoms keliamų reikalavimų yra elektroninio parašo identifikavimo galimybių užtikrinimas, atitikimas galiojantiems dokumentų rengimo standartams ir LR teisės aktams. Dar 2008 metais A. Ožalienė ir kt. (2008) akcentavo, jog elektroninių dokumentų valdymo sistemos diegimas viešojo valdymo įstaigoje siekiant veiklos efektyvinimo yra labai svarbus ir turi būti koordinuojamas su kitomis valstybinėmis institucijomis, siekiant užtikrinti skirtingų dokumentų valdymo sistemų tarpusavio suderinamumą ir efektyvumą.

Viešojo valdymo institucijose taikomos dokumentų valdymo sistemos schema pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. Įstaigos dokumentų valdymo sistemos schema

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Barcevičius (2012), Kanapka (2007), Lukšaitė ir kt. (2011).

Šioje schemoje įstaigos dokumentų valdymas yra suprantamas kaip sistema skirta informacinių technologijų ir kompiuterinių programų pagalba valdyti popierinius ir skaitmeninius įstaigos dokumentų srautus, užtikrinant vieningą sisteminį dokumentų valdymą. Kompiuterizuota dokumentų valdymo sistema – informacinė sistema veikianti informacinių technologijų pagrindu bei užtikrinanti įstaigos dokumentų valdymo funkcijos atlikimą. (Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus įsakymas, 2006). Elektroninių dokumentų valdymo sistema yra įstaigos dokumentų valdymo dalis skirta elektroniniams dokumentams, ji leidžia

rengti, tvarkyti, pasirašyti, saugoti, vizuoti, tikrinti, apskaityti įstaigos elektroninius dokumentus. Šios sistemos pagalba dalis popierinių dokumentų yra pakeičiami oficialiais elektroniniais dokumentais, kurie yra pasirašomi elektroniniu parašu.

Visiems elektroniniams dokumentams yra taikomi bendrieji elektroninio dokumento struktūros reikalavimai, kurie yra reglamentuoti Lietuvos vyriausio archyvaro įsakymu (Jodinskė, 2013). Elektroninio dokumento struktūra yra aiškiai reglamentuota ir sudaryta iš turinio, metaduomenų (struktūruoti duomenys, kuriuose saugoma informacija apie dokumento valdymo ypatumus: sudarymą, apdorojimą, laiką ir pan., šie duomenys yra pateikiami atskirai nuo el. parašų duomenų) bei parašų.

Remiantis aukščiau išdėstytais teiginiais galima teigti, kad dokumentų valdymo sistemos yra grįstos naujomis informacinėmis technologijomis, įtakoja viešojo valdymo organizacijų skaitmenizacijos lygį, skatina platesnį elektroninių dokumentų naudojimą, o tai suponuoja greitesnį ir kokybiškesnį paslaugų teikimą bei viešojo valdymo veiklos efektyvinimą.

Vienas iš svarbiausių elektroninio dokumento elementų yra autentiškumas, kurį įprasmina teisinę galią turintis elektroninis parašas. Elektroninis parašas yra vienas iš juridinių dokumento galiojimą ir tikrumą garantuojančių elementų.

LR ir ES teisinis reglamentavimas užtikrina, jog elektroninius dokumentus pasirašyti ir patvirtinti kvalifikuotu elektroniniu parašu, kuris pagal LR ir ES teisinį reglamentavimą yra prilyginamas rašytiniam parašui, galima tik naudojant kvalifikuotą elektroninio parašo sertifikatą bei kvalifikuotus ir sertifikuotus elektroninio parašo įrenginius, kurie atitinka 2014 m. liepos 23 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (ES) Nr. 910/2014 “Dėl elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų vidaus rinkoje” reikalavimus (eIDAS, 2014).

Viešojo valdymo organizacijų viešųjų paslaugų teikimo procesai sparčiai efektyvėja, teikiamos viešosios elektroninės paslaugos, kuriamos centralizuotos institucijų teikiamų viešųjų paslaugų sistemos ir jų tinklai, leidžiantys efektyvinti viešųjų paslaugų teikimą, padidinant jų prieinamumą ne tik paslaugų vartotojams, bet ir paslaugas teikiančiam administraciniam aparatui – viešojo valdymo institucijos tarnautojams. Vienas tokių viešųjų paslaugų teikimo tinklų yra elektroninės paslaugos. Pasak V. Domarko (2009), elektroninės paslaugos – paslaugų teikimo forma adaptuojanti informacines technologijas ir suponuojanti efektyvesnį paslaugų teikimą. Centrinė ir vietos valdžia teikdama elektronines paslaugas prisideda prie spartesnės informacijos sklaidos, kokybiškesnio ir greitesnio paslaugų suteikimo, informacinių technologijų plėtros ir elektroninės valdžios integracijos į viešųjų paslaugų teikimą.

Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimas viešojo valdymo organizacijose yra siejamas su skatinimu plėtoti elektroninės valdžios strategiją, priimtų standartų suderinamumu bei

politinių sprendimų įgyvendinimo užtikrinimu, teikiant elektronines viešąsias paslaugas, plečiant žinių spektrą bei lavinant ir tobulinant informacinius, bei technologinius įgūdžius (LR Vyriausybės nutarimas, 2006).

Mokslinėje literatūroje pagrindiniais elektroniniais valdžios komponentais laikomi piliečiai, valdžia, informacinės technologijos bei viešosios paslaugos, todėl elektroninė valdžia gali būti suvokiama kaip valdžios institucijų viešųjų paslaugų teikimas piliečiams panaudojant šiuolaikines informacines technologijas ir skaitmenines platformas (Milė ir kt. 2013).

Remiantis aukščiau išdėstytais teiginiais yra svarbu pažymėti, jog viešojo valdymo organizacijose diegiant inovatyvias informacines technologijas yra svarbu akcentuoti informacinių sistemų diegimo svarbą, taip didinant viešojo valdymo organizacijų skaitmenizacijos lygį valstybinių bei savivaldybių lygmeniu. Elektroninių paslaugų teikimas ir elektroninė valdžia sukuria naujas sąveikos ir bendradarbiavimo tarp viešojo, verslo sektorių bei piliečių galimybes. Informacinių technologijų tobulėjimo dėka yra modernizuojami valdymo procesai, tobulinamas veiksmų koordinavimas, optimizuojama viešojo valdymo veikla, gerinama paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo kokybė, keliamos viešojo sektoriaus personalo kompetencijos, o visą tai sąlygoja kokybiškesnį ir inovatyvesnį viešųjų paslaugų teikimą informacinių technologijų priemonėmis.

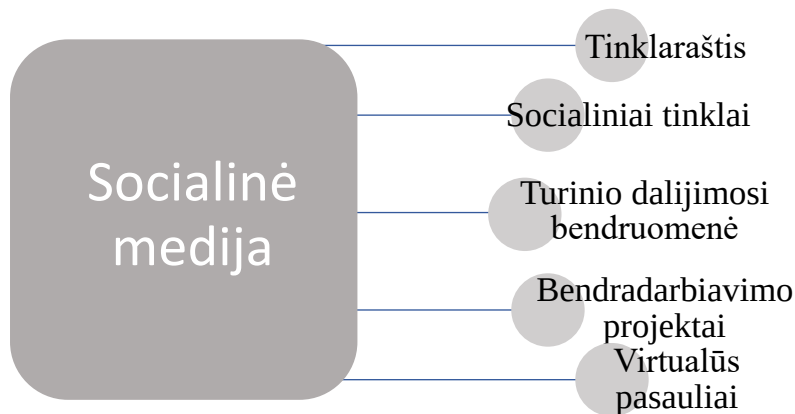
2.3.2. Socialinės medijos – inovatyvi komunikacijos forma

Vykstant sparčiam technologiniam progresui, spartėjant gyvenimo tempui, išgyvenant pandemijas ir didėjant informacijos svarbai, pradėdama atsisakyti įprastų komunikavimo būdų ir pereinama prie elektroninių komunikavimo sprendimų. Nauji komunikavimo sprendimai tampa vis svarbesni, nes būtent jie lemia organizacijos pranašumą ir prisideda prie visos organizacijos veiklos produktyvumo. Pasak A. Bučinsko ir kt. (2012) - technologijų bei inovacijų valdymas viešajame sektoriuje yra sudėtingas procesas, apimantis ekonomines, socialines, politines, kultūrines ir ideologines dimensijas, psichologines organizacines aplinkos sritis, kurios nustato viešųjų organizacijų perspektyvas. Aktyvi komunikacija, pasitelkus naujas technologijas, skatina viešųjų organizacijų vadovus ir administratorius nuolat kaupti žinias ir įgyti patirties, sistemingai mokytis ir lavintis.

NVV inovatyviomis komunikacijos su visuomene priemonėmis, siekiant įgyvendinti viešojo valdymo organizacijos tikslus, vis dažniau tampa socialinės medijos. Viešojo valdymo organizacijos, kurios neefektyvina organizacijos komunikacijos, viena iš šių dienų populiarių komunikacijos formų, ženkliai atsilieka nuo tų organizacijų, kurios yra įsisavinusios šį komunikacijos įrankį. Mokslinėje literatūroje socialines medijas naujojo viešojo valdymo kontekste, yra analizavę T. Fyfe et al. (2010), I. Mergel (2015), L. Bivainienė, 2008, Balčytienė, A. Bučinskas ir kt. (2012), K. Juraitė (2015). Anot L. Bivainienės (2008), socialinės medijos – elektroninio bendravimo forma, kuri suteikia galimybę

naudotojams bendrauti vaizdo, garso ar tekstine forma, siekiant pasidalinti informacija. Dėl sparčiai tobulėjančių informacinių technologijų ir inovacijų diegimo viešajame valdyme, socialinė medija yra identifikuojama kaip alternatyva tradicinei žiniasklaidai, kurios pagalba vyksta bendradarbiavimas tarp valdžios atstovų ir pilietinės visuomenės.

Autoriai A. M. Kaplan et al. (2012) socialinę mediją skirsto į penkis tipus (žr. 2 pav.).



2 pav. Socialinių medijų tipai

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Kaplan et al. (201)2.

Pasak autorių, tinklaraštis yra pradinis formatas reprezentuojantis socialines medijas, tai – vieno ar kelių žmonių kuriamas turinys leidžiantis jį skaityti ir komentuoti. Bendradarbiavimo projektais jie įvardija Youtube, Wikipedia ar kitas platformas kuriose galima keistis ir dalintis informacija, panašiai suprantama ir turinio dalijimosi bendruomenė, o virtualiais pasauliais jie laiko socialinius ir žaidimų pasaulius, kai socialinėje ar žaidimų erdvėje sukuriama virtualūs pasauliai, leidžiantys jų dalyviui atitrūkti nuo realybės. Daugiausiai dėmesio aprašant socialines medijas A. M. Kaplan ir kt. (2012) skyrė socialiniams tinklams, kurių pavyzdžiais įvardijo Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn ir Youtube, bei akcentavo, jog tokie tinklai suteikia asmenims ar organizacijoms galimybę, bet kur ir bet kada dalintis informacija, neribojant galimo sekėjų kiekio.

Antrinant autoriams galima teigti, jog ir 2020 – 2021 m., kovos su pandemija metais, socialiniai tinklai yra populiarūs ir gausiai naudojami tiek asmeniniais, tiek darbo ar verslo tikslais, o dabartinių socialinių tinklų sąrašas dar pasipildė greitą populiarumą pelniusiu Tik Tok socialiniu tinklu. Kaip nurodo „We are Social“ ir „Hootsuite“ (2020) ataskaitos, socialinių sistemų vartotojų skaičius per pastaruosius metus išaugo 10.5 proc. Ir socialinių sistemų auditorija pasiekė 3,96 mln. Tose pačiose ataskaitose minima, jog populiariausiu išlieka Facebook socialinis tinklas.

Dar 2010 m. T. Fyfe et al. (2010) teigė, kad viešasis sektorius gyvena kaitos ir transformacijos amžiuje, kurio dalimi yra naujų technologijų integracija į naująjį viešąjį valdymą. Autoriai akcentuoja, jog organizacinė transformacija viešajame sektoriuje, turi būti grįsta atvirumo ir pasitikėjimo aspektais, o remiantis jais turi būti grindžiamas pasitikėjimas socialinėmis medijomis bei priimama socialinių medijų teikiama nauda valstybinio sektoriaus tarnautojams.

Mergel (2015) akcentuoja, jog NVV vis labiau naudojamosi socialinėmis informacinėmis technologijomis, tokiomis kaip socialinės medijos, tam kad būtų praplėstas bendradarbiavimas tarp pilietinės visuomenės ir valdžios sektoriaus. Viešojo valdymo atstovų komunikacija socialinėse medijose siekia trijų pagrindinių tikslų: skaidrumo, aktyvesnio bendravimo ir inovatyvesnės komunikavimo formos.

Pasak P. Dahlgren (2011), socialinės medijos yra svarbios ir efektyvios technologijos, kurios turi glaudžias sąsajas su visuomenėje vykstančiais demokratiniais procesais. Jų atsiradimas, paplitimas ir populiarumas įtakojo viešojo valdymo institucijų komunikacijos transformaciją. Dėl galėjimo bendrauti informacinių technologijų priemonėmis bekontakčiu būdu, bendravimas tapo efektyvesnis, greitesnis ir inovatyvesnis. Efektyvi socialinių medijų integracija transformavo viešąjį valdymą ir politinėje plotmėje, paskatindama politinių sprendimų matomumą, visuomenės atžvilgiu. Autorius teigia, jog esminėms viešojo valdymo komunikacijos funkcijoms galima priskirti visuomenės informavimą, dialogo su visuomene palaikymą, šias funkcijas ir atliepia socialinės medijos.

Remiantis aukščiau išdėstytais teiginiais galima teigti, jog socialinės medijos sudaro sąlygas abipusei inovatyviai komunikacijai tarp viešojo valdymo atstovų ir pilietinės visuomenės, tačiau šios komunikacijos efektyvumui užtikrinti reikalingas kruopštus pasirengimas technine bei kompetencijų prasmėmis. Sklandžios komunikacijos užtikrinimui reikalingi esminiai ištekliai: informaciniai, žmogiškieji bei finansiniai. Anot J. I. Criad et al. (2013), aktyviai komunikacijai socialinėse viešojo sektoriaus medijose reikalingi kompetentingi, imlūs technologinėms naujovėms darbuotojai, gebantys skleisti ir dalintis aktualia informacija, adekvačiai reaguoti į visuomenės nuomonę, išlaikant skaidrios ir atliepiančios visuomenės lūkesčius viešojo valdymo institucijos įvaizdį.

Analizuojant socialines medijas savivaldybių kontekste, galima teigti, jog nuo 2010 m. Lietuvos savivaldybės ėmėsi kurti paskyras socialinėse medijose, siekdamos inovatyvios komunikacijos su visuomene formos, veiklos skaidrumo, didesnio viešumo bei grįžtamojo ryšio. Pasak I. Aurylaitės (2019), Lietuvos savivaldybės, remiantis naujųjų medijų logika, ėmė taikyti informacijos viešinimo strategijas, o svarbiausiu medijų efektyvumo įrodymu autorė laiko – grįžtamąjį ryšį, kuris užtikrina sklandžią abipusę komunikaciją tarp vietos valdžios atstovų ir pilietinės visuomenės.

Remiantis 2.3. skyriuje analizuota informacija informacinių sistemų ir socialinių medijų aspektais yra skiriami tokie informacinių technologijų faktoriaus, NVV kontekste, inovatyvumo rodikliai (žr. 8 lentelę), jų įtaka viešojo valdymo organizacijos inovatyvumui bus tikrinama empirinio tyrimo metu.

8 lentelė. Informacinių technologijų faktoriaus inovatyvumo rodikliai ir jų reiškiniai

Inovatyvumo faktorius NVV kontekste	Inovatyvumo rodiklis	Inovatyvumo rodiklio reiškiniai
Informacinės technologijos	Dokumentų valdymo sistema ir elektroninis dokumentų valdymas	• Savalaikės dokumentų valdymo sistemos naudojimas • Elektroninis dokumentų valdymas
	Elektroninio parašo naudojimas	• Elektroninio parašo integracija į dokumentų valdymo sistemas
	Elektroninių paslaugų teikimas	• Elektroninių valdžios vartų platformos naudojimas • Teikiamų paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę • Elektroninių paslaugų optimizavimas (teikimas vienoje vietoje) • Elektroninių paslaugų suteikimo laikas 24/7 • Elektroninių paslaugų prieinamumas • Organizacijos veiklos viešumas • Organizacijos veiklos skaidrumas
	Komunikacija socialinėse medijose	• Socialinių medijų paskyros • Organizacijos veiklos viešinimas socialinėje medijoje • Organizacijos veiklos skaidrumo principas, išreikštas per socialinę mediją • Grįžtamasis ryšys (per socialinę mediją) • Organizacijos atvirumas visuomenei (per socialinę mediją)

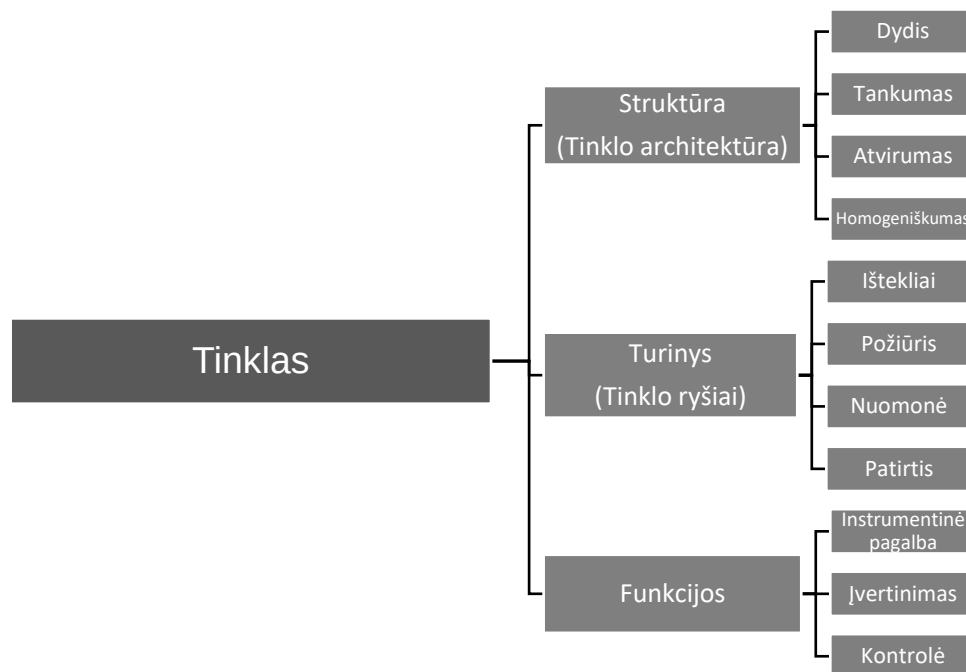
Šaltinis: parengta autorės

Apibendrinant skyriuje pateiktą informaciją galima teigti, jog informacinės sistemos kaip informacinių technologijų faktoriaus dalis, naujojo viešojo valdyje kontekste, yra labai svarbios dėl savo kompleksiskumo ir skaitmenizacijos integracijos aspektų. Elektroninių dokumentų valdymo sistemos, elektroniniai dokumentai ir elektroninis parašas užtikrina spartesnį dokumentų valdymą, suponuojantį efektyvesnį ir kokybiškesnį paslaugų teikimą. Elektroninės paslaugos užtikrina didesnę ir patogesnę viešųjų paslaugų prieinamumą, jomis siekiama konstruktyvesnio viešojo valdymo organizacijų ir piliečių sąveikavimo, kokybiškesnio asmenų poreikius tenkinančių paslaugų suteikimo bei atviresnės viešojo sektoriaus atstovų komunikacijos. Informacinių technologijų amžiuje bei pandemijos akivaizdoje, viešajame valdyje yra atsisakoma įprastos kontaktinės komunikavimo formos, kurią keičia socialinės medijos. Socialinės medijos gali būti laikomos efektyvia komunikavimo tarp valdžios atstovų bei pilietinės visuomenės forma dėl dviejų priežasčių: konstruktyvesnio dialogo bei grįžtamojo ryšio. Socialines medijas galima laikyti informacinių technologijų faktoriaus dalimi, naujojo viešojo valdymo kontekste, kadangi jos yra inovatyvi komunikacijos forma skatinanti demokratiškos komunikacijos plėtrą valstybiniu ir savivaldybiniu mastu. Šios komunikacijos plėtra, socialinių medijų plotmėje, pasireiškia viešojo valdymo organizacijų veiklos skaidrumo ir atskaitomybės augimu.

2.4. Tinklaveikos faktorius inovatyvumo kontekste

Tinklus ir tinklaveiką viešajame valdyme giliau imta analizuoti dar XX a. pabaigoje, kaip vieną įtakingiausių viešojo valdymo sričių. Tinklaveika ir tinklus viešojo valdymo struktūroje yra nagrinėję M. Castells (2005), K. R. Isett (2011), G. Robins (2011), A. Raipa (2011), V. Domarkas (2011), A. Raipa (2012), A. Bučinskas ir kt. (2012). Tinklaveikos ir tinklo sąvokos yra giminingos, tačiau turi esminius skirtumus. Tinklaveika gali būti suvokiama kaip veikėjo veiksmas tinkluose, o tinklai pasak, M. Castells (2005) – priemonė, kurios pagalba įgyvendinamos funkcijos ar procesai. Autorius akcentuoja, kad visuomenė virsta į tinklaveikos visuomenę, kuri remiasi komunikacijos, informacijos bei tinklaveikos struktūriniais tinklais. Autorius teigia, jog tinklų pagalba siekiama pasikeitimo informacija bei patirtimi, taip pat naujų žinių ar įgūdžių įgijimo. L. Eriksonas ir kt. (2015) tinklus apibrėžia kaip: „saviorganizuojančių sistemų vidinę struktūrą, susidedančią iš dalių, jų tarpusavio santykių ar ryšių ir veikimo būdų (modelių), kurie yra šių tarpusavio santykių sąveikos rezultatas. Tinklo pagrindinis elementas yra žmogus, dėl to visi tinklai yra socialiniai ir išreiškia specifinių tarpusavio ryšių, kontaktų ir praktikų struktūrą“.

B. A. Pescosolido et al. (2007) socialinius tinklus skirsto į grupes pagal jų požymius (žr. 3 pav.):



3 pav. Socialinių tinklų požymiai

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Pescosolido et al. (2007)

G. Robins (2011) akcentuoja, kad siekiant sėkmingo viešojo valdymo ir viešosios politikos įgyvendinimo per valdymo tinklus, yra tikslinga skirti tris socialinių tinklų tipus:

- Tinklai, kaip įrankis, padedantis spartinti politikos ir valdymo naujovių sklaidą;
- Tinklai, kaip socialinio kapitalo indėlis, svarbią reikšmę turintis kolektyvinių

veiksmų decentralizuotose organizacijose atžvilgiu;

- Tinklai, kaip kultūrinės transformacijos pradas, socialinio mokymosi procesuose.

Pasak autoriaus, tinklus galima laikyti priemone padedančia spręsti hierarchinio koordinavimo, įtakojamo viešajame valdyme aptinkamo susiskaidymo, problemas, taip pat viešojo valdymo transformacijos ir daugialypiškumo, vangaus inovacijų diegimo, lėtų kultūrinių pokyčių problemas.

Socialinės sistemos struktūra priklauso nuo tinkle dalyvaujančių subjektų kiekio ir kompetencijų, o tinklas turi transformuotis pagal sistemos idėjos pobūdį. Tinklas siekiantis novatoriškumo, inovacijų privalo valdyti žinias ir koordinuoti naujų žinių atsiradimą bei plėtojimą, paraleliai šiems procesams skiriant ilgesnį terminą. Tinklaveika, trunkanti ilgesnį laiką transformuoja tinklą iš momentinio į ilgalaikį (nuolatinį) (Eriksonas ir kt., 2015).

Inovaciniai procesai viešojo valdymo organizacijose yra įtakojami tinkle veikiančių organizacijų, o tinklaveika sudaro sąlygas socialinės sistemos, tarporganizacinės sąveikos atsiradimui (Eriksonas ir kt., 2015). Piliečių dalyvavimas naujajame viešajame valdyme yra viena iš tinklaveikos sudėtinių dalių. Vienu iš inovatyvesnių tinklaveikos pavyzdžių, visuomeninės svarbos reikalų sprendimo plotmėje, yra dalyvaujamas biudžetas, kurio rengimo eigoje piliečiai yra įtraukiami savivaldybių ar kitų viešųjų organizacijų biudžeto rengimo procesą. Dalyvaujamojo biudžeto inicijavimo esmė yra demokratiškas visuomeninių lėšų paskirstymas, skiriant didelį dėmesį bendruomenių nuomonėms dėl viešųjų pinigų, skirtų vietos valdžios teikiamoms paslaugoms, panaudojimo (Campbell et al., 2018).

NVV modelis pasižymi piliečių įtrauktimi ir tinklaveika, o šio modelio inovatyvumas remiasi racionalių sprendimų priėmimu, savalaikiu informacijos viešinimu, žinių įsisavinimu bei laikmečiui adekvačių technologijų ir priemonių taikymu. Toks viešasis valdymas yra sudėtingas ir kompleksinis mechanizmas, įtakojamas suinteresuotų grupių sąveikavimo, tinklaveikos. Pasak C. Tollefson et al. (2012), tokia viešajame valdyme viešosios politikos priemonės, tokios kaip planavimas, vadovavimas ir kontrolė pakeičia sutartimis grįstas valdymas, standartų įvedimas, veiklos efektyvumas ir reguliavimas. Viešojo valdymo sistema siekdama inovatyvumo, integruoja tinklaveiką bei kuria naujus sąveikavimo tarp valdžios sektoriaus ir pilietinės visuomenės, būdus ir sistemingai siekia tvaraus pasitikėjimo valdžia augimo.

Remiantis šiame skyriuje pateikta informacija yra skiriami tokie tinklaveikos faktoriaus NVV kontekste inovatyvumo rodikliai (žr. 9 lentelę), jų įtaka viešojo valdymo organizacijos inovatyvumui bus tikrinama empirinio tyrimo metu.

9 lentelė. Tinklaveikos faktoriaus inovatyvumo rodikliai ir jų reiškiniai

Inovatyvumo faktorius NVV kontekste	Inovatyvumo rodiklis	Inovatyvumo rodiklio reiškiniai
Tinklaveika	Tinklinių organizacijų kiekis	• Tinkle veikiančių organizacijų identifikavimas
	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	• Sutartimi įformintas (formalus) bendradarbiavimas • Bendradarbiavimas pasidalinant atsakomybe tarp institucijų • Bendradarbiavimas užtikrinantis efektyvią informacijos cirkuliaciją tarp institucijų • Bendradarbiavimas užtikrinantis efektyvų funkcijų pasidalinimą • Piliečių įtraukimas į viešųjų reikalų sprendimo procesus
	Tarpsektorinis bendradarbiavimas	• Bendradarbiavimas su verslo organizacijomis • Bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis • Bendradarbiavimas su bendruomeninėmis organizacijomis

Šaltinis: parengta autorės

Antroje mokslinio darbo dalyje, išanalizavus viešojo valdymo inovatyvumą įtakojančius žmogiškųjų išteklių, informacinių technologijų ir tinklaveikos faktorius NVV kontekste, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių faktorius inovatyvumo kontekste atsiskleidžia per žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų, praktikų taikymą, darbuotojų atsakomybės išryškinimą bei kokybės vadybos sistemų organizacijoje diegimą. Informacinės technologijos, siekiant didinti organizacijos inovatyvumą viešojo valdymo veikloje, integruojamos į dokumentų valdymo sistemas, elektroninių dokumentų rengimą bei elektroninio parašo naudojimą. Elektroninė valdžia ir elektroninės paslaugos, paspartinusios viešųjų paslaugų teikimą, įtakojo paslaugų teikimo bei asmenų aptarnavimo kokybės gerinimą. Tinklaveikos faktoriaus kontekste išryškino, jog inovatyvumo skatinimas ir inovacijų diegimas viešajame valdyme, valstybiniu ir savivaldybiniu lygmeniu yra tinklinis reiškinys, nors vien tinklo sukūrimo nepakanka. Tinklaveika kaip naujojo viešojo valdymo faktorius gali įtakoti inovatyvių idėjų konceptualizavimą, konkretizavimą, plano parengimą ir įgyvendinimą. Inovatyvumu grįsta viešojo valdymo institucijų tinklaveika turi remtis atviros visuomenės idėja, piliečių įtraukimu į viešųjų reikalų sprendimą, konstruktyviu bendruomeniniu, tarpinstituciniu ir tarpsektoriniu bendradarbiavimu.

III. INOVATYVUMO ŠILUTĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMAS

Šioje dalyje pateikiamas inovatyvumo Šilutė rajono savivaldybės administracijoje tyrimas, kuriuo siekiama pagrįsti naujojo viešojo valdymo faktorių, įtaką Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumui.

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo objektas – Inovatyvumas Šilutės rajono savivaldybės administracijoje, naujojo viešojo valdymo faktorių kontekste.

Tyrimo tikslas – Įvertinti naujojo viešojo valdymo faktorių įtaką Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti Šilutės rajono savivaldybės administracijos dokumentus ir teisės aktus, NVV faktorių įtakos organizacijos inovatyvumui kontekste.

2. Atlikti kiekybinį tyrimą, siekiant nustatyti, kaip NVV faktorių įtaką, Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumui, vertina administracijos darbuotojai.

Tyrimo metodai. Tyrimas skirstomas į du etapus siekiant atsakyti į probleminį klausimą : *kokios įtakos Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumui turi naujojo viešojo valdymo faktoriai (žmogiškieji ištekliai, informacinės technologijos ir tinklaveika)?*

1. Šilutės rajono savivaldybės administracijos dokumentų ir teisės aktų analizė pirmajam tyrimo uždaviniui.

2. Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa antrajam tyrimo uždaviniui.

Pirmajame tyrimo etape buvo atlikta Šilutės rajono savivaldybės administracijos (toliau – Administracija) dokumentų ir teisės aktų analizė. Organizacijos dokumentų analizė atliekama per naujojo viešojo valdymo žmogiškųjų išteklių, informacinių technologijų ir tinklaveikos faktorius, siekiant identifikuoti juose pateiktus NVV inovatyvumo faktorius. Šie dokumentai pasirinkti, nes pilotinė analizė leidžia išvelgti juose tyrimo faktorius. Analizuojamų dokumentų metodika pateikiama 10 lentelėje.

10 lentelė. Analizuojamų dokumentų metodika

Dokumento pavadinimas	Analizuojamas Inovatyvumo faktorius NVV kontekste	Tiriamasis reiškinys
<i>Šilutės rajono savivaldybės 2015 – 2024 metų strateginis plėtros planas</i>	Žmogiškieji ištekliai Informacinės technologijos Tinklaveika	•Strateginio plano priemonės ir jų įgyvendinimas analizuojamų faktorių

LEAN sistemos diegimo dokumentai: • 2019 m. Šilutės rajono savivaldybės administracijos klientų aptarnavimo kokybės standartas (toliau – Kokybės standartas); • 2019 m. Šilutės rajono savivaldybės klientų aptarnavimo kokybės chartija (toliau – Piliečių chartija); • 2019 m. Optimizuotų savivaldybės administracijos vykdomų procesų dokumentacijos ataskaita (toliau – Procesų ataskaita); • 2019 m. Paslaugų kokybės matavimo ir stebėsenos metodikos su nustatytais kokybės rodikliais (KPI) parengimo ataskaita (toliau – KPI ataskaita); • 2020 m. Šilutės rajono savivaldybės administracijos „Vieno langelio“ aprašas (toliau – Vieno langelio aprašas); • LEAN metodų taikymo mokymų medžiaga Administracijos skyrių vadovams ir specialistams (toliau – Mokymų medžiaga).	Žmogiškieji ištekliai Informacinės technologijos	kontekste. • Veiklos procesų analizė ir optimizavimas; • Veiklos rodikliai, jų analizė; • Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; • Proaktyvus paslaugų teikimas; • Vieno langelio principas; • Atsakomybės principas; • Viešumo principas; • Pavyzdingumo principas.
Šilutės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2020 m. birželio 4 d. įsakymas Nr. A1-640 „Dėl Šilutės rajono savivaldybės administracijos dokumentų valdymo tvarkos aprašo patvirtinimo“	Informacinės technologijos	• Dokumentų valdymo sistema • Elektroninių dokumentų tvarkymas • Elektroninio parašo naudojimas
Šilutės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2019 m. gegužės 24 d. įsakymas Nr. A1-503 „Dėl Šilutės rajono savivaldybės paskyros socialiniame tinkle sukūrimo“	Informacinės technologijos Tinklaveika	• Socialinė medija • Socialinio tinklo paskyros paskirtis ir turinys • Socialinio tinklo paskyros grįžtamasis ryšys • Komunikacija socialinėje medijoje
• 2007 m. Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas. • 2020 m. Jaunimo reikalų koordinatoriaus pareigybės aprašymas • 2021 m. Šilutės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A1-579 „Dėl nevyriausybinų organizacijų ir bendruomeninės veiklos stiprinimo 2021 metų veiksmų plano įgyvendinimo 1.1.4. priemonės „Stiprinti bendruomeninę veiklą savivaldybėse“ • 2017 m. Šilutės rajono savivaldybės direktoriaus įsakymu Nr. A1-660 „Dėl Šilutės rajono savivaldybės smulkiojo ir vidutinio verslo bei asociacijų rėmimo tvarkos aprašo patvirtinimo“	Tinklaveika Informacinės technologijos	• Tarpinstitucinis koordinavimas • Jaunimo reikalų koordinavimas • Nevyriausybinių organizacijų ir bendruomenių tinklaveika • Tinklaveika su verslo sektoriumi

Šaltinis: parengta autorės

Išanalizuota informacija išryškino inovatyvumo aspektą organizacijos dokumentuose ir identifikavo konkrečius inovatyvumo įgyvendinimo reiškinius. Gauti rezultatai leidžia sieti teorinę ir

empirinę dalis išryškinant bendrus sąlyčio taškus reikalingus probleminio klausimo pagrindimui.

Antrame tyrimo etape atliktas kiekybinis tyrimas anketinės apklausos metodu (žr. 2 priedą) K. Kardelis (1997), patikimesne nei interviu metodas, laiko anoniminę anketinę apklausą. Pasak autoriaus, interviu metodas neapėmė tiek daug tiriamųjų kiek apėmė anketinės apklausa, todėl gaunamos informacijos detalizacijai ir aktualumui užtikrinti buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Remiantis Šilutės rajono savivaldybės administracijos struktūra (žr. 1 priedą) anketinės apklausos vykdymo metu buvo siekiama apklausti Administracijos vadovus, Komunikacijos, Teisės ir civilinės metrikacijos, Planavimo ir plėtros, Viešųjų paslaugų, Švietimo ir kultūros skyrių specialistus bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir jaunimo reikalų koordinatorius.

Šie specialistai pasirinkti dėl darbinės veiklos sąsajų su moksliniame darbe nagrinėjama NVV faktoriais. Pasirinkti vadovai ir specialistai apklausti siekiant išsiaiškinti NVV faktorių (žmogiškųjų išteklių, informacinių technologijų, tinklaveikos) įtaka analizuojamos organizacijos inovatyvumui. Anketinės apklausos metu pateikti uždari klausimai, skatinę respondentus koncentruotis ties nagrinėjama NVV faktoriais, jų įtaka jų organizacijos inovatyvumui. Anketinės apklausos klausimai sudaromi remiantis teorinėje dalyje išskirtais inovatyvumo rodikliais (žr. 5, 7 ir 8 lenteles), kurių pagrindu parengta anketinės apklausos instrumento bazė (žr. 11 lentelę). Anketos įvadinio klausimu pasirinktas klausimas - *“Kurį iš šių faktorių nurodytumėte kaip labiausiai įtakojantį Jūsų Organizacijos inovatyvumą?”* taip respondentui pristatant pagrindinį tyrimo elementą (inovatyvumą), pasikartosiantį visuose anketiniuose klausimuose, bei faktorius kurių kontekste vyks anketinė apklausa.

11 lentelė. Anketinės apklausos bazinis pagrindas

Klausimų specifi­ka	Inovatyvumo faktoriaus klausimų blokai	Kriterijus	Tyrimasis reiškinys	Anketinės apklausos klausimas (-ai)
Pagrindiniai	Žmogiškieji ištekliai (toliau - ŽI)	Darbuotojų kompetencijų tobulinimas	• Dalyvavimas mokymuose	2.1.
			• Dalyvavimas seminaruose	2.3.
			• Dalyvavimas konferencijose	2.2.
			• Skatinimas siekti aukštesnio išsilavinimo	2.4. ir 3.
			• Skatinimas kelti kvalifikaciją	2.5. ir 4.
			• Motyvavimas finansinėmis priemonėmis	2.6. ir 5.
			• Motyvavimas nefinansinėmis priemonėmis	2.7. ir 6.

Pagrindiniai		Kokybės vadybos sistemos taikymas ŽI valdyme	• LEAN ar kitos kokybės vadybos sistemos taikymas	7
	Informacinės technologijos	Dokumentų valdymo sistema ir elektroninis dokumentų valdymas	• Dokumentų valdymo sistemos naudojimas	8.1.
			• Elektroninis dokumentų valdymas	8.2.
		Elektroninio parašo naudojimas	• Elektroninio parašo integracija į dokumentų valdymo sistemas	8.3.
		Elektroninių paslaugų kiekis	• Elektroninių paslaugų platformų integracija	9
		Komunikacija socialinėse medijose	• Organizacijos socialinės medijos paskyros komunikacijos su visuomene kontekste	10
	Tinklaveika	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	• Sutartimi įformintas (formalus) bendradarbiavimas	12.1.
			• Bendradarbiavimas pasidalinant atsakomybe tarp institucijų	12.2.
			• Bendradarbiavimas užtikrinantis efektyvią informacijos cirkuliaciją tarp institucijų	12.3.
			• Bendradarbiavimas užtikrinantis efektyvų funkcijų pasidalinimą	12.3.
			• Bendradarbiavimas įtraukiant į viešąją veiklą	12.4.
		Piliečių dalyvavimas	• Piliečių įtraukimas į viešųjų reikalų sprendimo procesus	13
		Tarpsektorinis bendradarbiavimas	• Bendradarbiavimas su verslo organizacijomis	14.1.
			• Bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis	14.2.
			• Bendradarbiavimas su bendruomeninėmis organizacijomis	14.3.
Socialiniai - Demografiniai	-	Respondentų savybės	• Darbo stažas • Lytis • Amžius	15. – 17.

Šaltinis: parengta autorės

Anketa baigiama bendrojo pobūdžio socialiniais - demografiniais klausimais identifikuojančiais respondentų darbo stažą organizacijoje, amžiaus grupę bei lytį. Anketinės apklausos duomenys

apdorojami Microsoft Excel programa, anketinių duomenų rezultatai išreiškiami procentine išraiška naudojant stulpelines ir rutulines diagramas bei duomenų sisteminimo lenteles.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Šilutės rajono savivaldybės dokumentų ir teisės aktų analizė

Siekiant atsakyti į pirmąjį tyrimo uždavinį, buvo analizuojami Šilutės rajono savivaldybės strateginiai dokumentai, norminiai teisės aktai ir tarybos sprendimai.

Remiantis 10 lentelėje pateiktų dokumentų eiliškumu pirmasis analizuojamas dokumentas yra Šilutės rajono savivaldybės tarybos 2013 metų spalio 24 d. sprendimu Nr. T1-922 patvirtintas Šilutės rajono savivaldybės strateginis plėtros planas (toliau – Planas) 2015–2024 metams. Šiame Plane išskiriami 4 strategijos įgyvendinimo prioritetai:

1. Darni verslo, kultūros ir turizmo plėtra;
2. Savivaldybės veiklos gerinimas ir stiprinimas;
3. Infrastruktūros gerinimas/plėtojimas ir žemės ūkio verslo plėtra;
4. Švietimo, sveikatos ir socialinio sektoriaus plėtojimas (Planas, 2013).

Šio Plano prioritetų įgyvendinimui suformuluoti 9 tikslai bei 28 uždaviniai, kurių įgyvendinimui numatytos 191 priemonės.

Remiantis Šilutės rajono savivaldybės 2015-2024 metų strateginio plėtros plano tarpinės įgyvendinimo ataskaitos už 2020 metus (toliau – Įgyvendinimo ataskaita), patvirtintos Šilutės rajono savivaldybės taryboje 2021 m. kovo 25 d. sprendimu Nr. T1-617, (2021) duomenimis, pirmojo prioriteto priemonėse yra aiškiai išreikštas tinklaveikos faktorius, pvz. tokiose priemonėse kaip: 1.1.1.2. „*Susitikimo su institucijomis, atstovaujančiomis vietas bei užsienio investuotojų interesus*“, 1.1.3.1. „*Smulkaus ir vidutinio verslo skatinimas ir rėmimas*“, 1.1.1.11. „*Bendrų projektų su aplinkiniais rajonais inicijavimas ir įgyvendinimas <...>*“, iki 2021 m. šios Plano priemonės buvo įgyvendintos 100 proc.

Pirmajame prioritete žmogiškųjų išteklių faktoriaus priemonės, tokios kaip: 1.1.1.10. „*Administracijos darbuotojų kompetencijų ugdymas verslumo skatinimo, darbo esamais ir potencialiais investuotojais, turizmo galimybių vystymo temomis*“ bei 1.1.3.4. „*Aktyviai vietos bendruomenei, amatininkams ir kitoms suinteresuotoms šalims skirtų mokymų verslumo skatinimo, turizmo galimybių vystymo temomis organizavimas*“ persipina su tinklaveikos faktoriumi. Nors šios priemonės iki 2021 m. buvo įgyvendintos 100 proc. ir net viršijo įgyvendinimo prognozes, tačiau jos nebuvo nukeiptos į Šilutės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų gebėjimų ugdymą ar kvalifikacijos kėlimą, jas įgyvendino ir tinklaveikos veiklas vykdė Šilutės turizmo informacijos centras.

Remiantis Įgyvendinimo ataskaita (2021) antrajame prioritete *“Savivaldybės veiklos gerinimas/ stiprinimas”* identifikuojami visi 3 šiame moksliniame darbe analizuojami NVV faktoriai įtakoiantys Administracijos inovatyvumą. Priemonė: 2.1.1.1. *“Renginių organizavimas, siekiant geresnio plėtros vizijos supratimo ir aktyvesnio bendruomenės dalyvavimo: komunikacinių kanalų atstovai, vietos verslo atstovai, aktyvios bendruomenės ir kitos tikslinės grupės, profesinio mokymo įstaigos”* iki 2021 m. buvo įgyvendinta 90 proc. per tokias veiklas kaip strateginiai bendruomenių renginiai, įgyvendinamas projektas *“Paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Šilutės rajono savivaldybėje”* (toliau - Projektas), Šilutės rajono savivaldybės piliečių aptarnavimo kokybės chartija (2019), bei mokymai renginių organizatoriams. Šioje priemonėje išryškėja tinklaveikos, žmogiškųjų išteklių faktoriai, o informacinių technologijų faktorius identifikuojamas per viešumo socialinėse medijose prizmę. Tačiau tik tokios veiklos kaip Projekto įgyvendinimas ir Piliečių chartija (2019) gali būti priskirtos Administracijos priemonių įgyvendinimui.

Antrame Plano (2013) prioritete išryškinamos informacinių technologijų faktoriaus priemonės, tokios kaip: 2.1.1.2. *“E. valdžios, el. paslaugų, “Vieno langelio” informacinių sistemų diegimas”*, 2.1.1.3. *“Elektroninės demokratijos paslaugų plėtra”*, kuriose taip pat identifikuojamas ir žmogiškųjų išteklių faktorius, o remiantis Įgyvendinimo ataskaitos (2021) duomenimis šios priemonės buvo įgyvendintos 100 proc. Priemonės išpildymo rezultatais laikomi 2019 m. gruodžio mėn. 10 d. pasirašyta sutartis dėl dokumentų valdymo sistemos “Kontora” modulio “Raštinė” sukūrimo ir priežiūros, Piliečių chartija (2019), 2019 m. lapkričio 27 d. Optimizuotų savivaldybės vykdomų procesų dokumentacijos ataskaita, Paslaugų kokybės matavimo ir stebėsenos metodikos su nustatytais kokybės rodikliais (toliau – KPI) parengimo ataskaita, kompiuterinės ir programinės įrangos atnaujinimas už 67 000 Eur.

Žmogiškųjų išteklių faktorius antrajame Plano prioritete akcentuojamas per: 2.1.1.5. *“Vieno iš kokybės vadybos metodo įdiegimas savivaldybės administracijoje”* priemonę, kuri iki 2021 m. įgyvendinta 100 proc. per LEAN sistemos įdiegimą. Neįgyvendinta liko antrajame Plano prioritete pateiktų su žmogiškųjų išteklių faktoriumi siejamų priemonių, tokių kaip: 2.1.1.6. *“Specialistų poreikio tyrimo atlikimas ir jų apgyvendinimo plano parengimas, pritraukiant kvalifikuotą personalą”*. Remiantis įgyvendinimo ataskaita (2021) jos neįgyvendinimo priežastimi įvardijama: *“Specialisto poreikio nebuvimas”*.

Trečiasis Plano (2013) prioritetas *“Infrastruktūros gerinimas/plėtojimas ir žemės ūkio verslo plėtra”* nėra analizuojamas dėl neatitikimo šio mokslinio darbo tyrimo imčiai.

Ketvirtasis Plano (2013) prioritetas *“Švietimo, sveikatos ir socialinio sektoriaus plėtojimas”* išryškina NVV žmogiškųjų išteklių, ir tinklaveikos faktorius. Tinklaveiką akcentuoja tokios priemonės kaip: 4.3.1.5. *“Bendradarbiavimas su NVO, teikiančiomis socialines paslaugas”*, 4.4.1.2. *“Kultūros renginių strategijos patvirtinimas, numatant inovatyvių idėjų būtinybę ir partnerystę su*

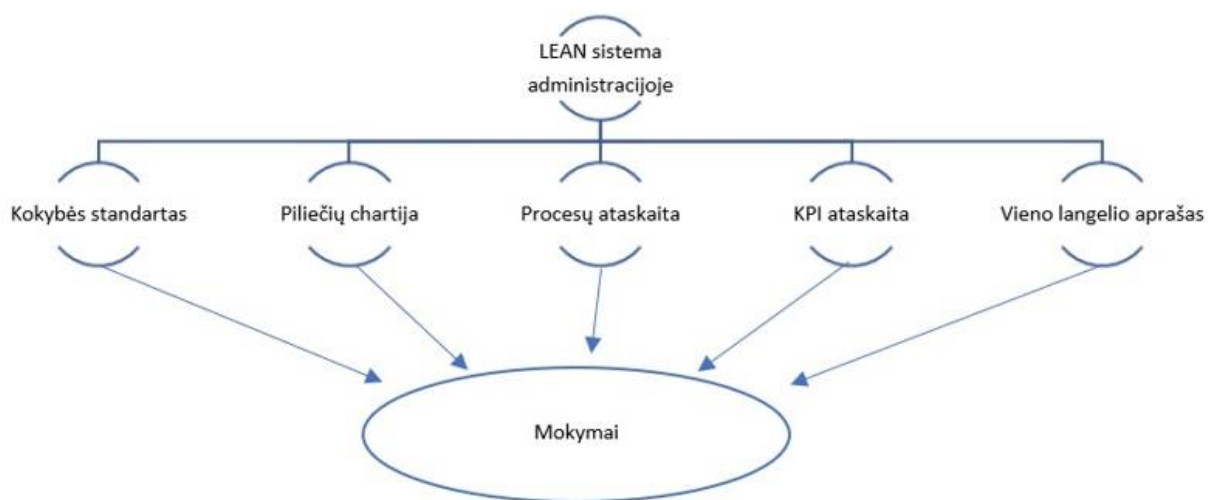
vietos veiklos grupių (toliau - VVG) bendruomenėmis palaikant tradicijas”, šių priemonių įgyvendinimas pranoko planuotus rodiklius ir vietoj bendros planuotos reikšmės – 19 vnt. pasiekė 45 vnt. Analizuojant žmoniškųjų išteklių faktoriaus priemones ketvirtajame prioritete, identifikuojamos tokios priemonės kaip: 4.4.1.6. *“Kultūros darbuotojų gebėjimų ir kompetencijų ugdymas marketingo srityje bei sąlygų sudarymas tobulinti užsienio kalbą”*, 4.4.1.7. *“Dalyvavimas įgyvendinant mokymo, kvalifikacijos kėlimo programas, atestavimo strategiją”*, 4.4.1.9. *“Kultūros darbuotojų ir kūrėjų skatinimo sistemos už ženklus pasiekimus regione, respublikoje, užsienyje įdiegimas”* bei 4.4.1.10. *“Kultūrinių projektų, mokant edukatorius, aktualizuojant kultūrinio turizmo populiarinimą seniūnijose, įgyvendinimas bendradarbiaujant su VVG”*. Remiantis Įgyvendinimo ataskaita (2021) dvi iš šių priemonių iki 2021 m., kurios akcentavo marketingo ir užsienio kalbos tobulinimą bei bendradarbiavimą su VVG turizmo klausimais, nebuvo įgyvendintos, o kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir kultūros darbuotojų ir kūrėjų skatinimo priemonės buvo įgyvendintos 100 proc. Visas šias priemones galima priskirti Administracijos veiklai, kadangi jas kuravo Švietimo ir kultūros skyrius.

Apibendrinant Plano (2013) priemones inovatyvumo kontekste yra tikslinga akcentuoti, jog nors šiame dokumente sutinkami nagrinėjami NVV faktoriai, tačiau nėra išryškinama Administracijos žmoniškųjų išteklių svarba, per kvalifikacijos kėlimą, tobulinimąsi ar darbuotojų motyvavimą finansinėmis priemonėmis. Plane daugiau koncentruojamasi ties Administracijai pavaldžių įstaigų darbuotojų kvalifikacijos kėlimu ir įgūdžių tobulinimu. Išimtimi galima laikyti LEAN sistemos diegimą, kuris akcentuoja kokybės vadybą ir yra skirtas Administracijai bei jos veiklos procesams nagrinėti ir optimizuoti. Tinklaveikos faktorius išryškėja bendradarbiavimo su VVG, bendruomenėmis bei verslo sektoriumi plėtros vizijos, socialinių paslaugų teikimo, inovatyvių idėjų kūrimo kontekste, o informacinių technologijų faktorius Plane atskleidžiamas per elektroninės demokratijos paslaugų plėtrą, e. valdžios, elektroninių paslaugų bei “Vieno langelio” informacinių sistemų diegimo plėtrą.

Žmoniškųjų išteklių valdymą Administracijoje kuruoja Personalo ir metrikacijos skyriaus vyriausioji personalo specialistė, personalų dokumentų valdymas vyksta nacionaliniuose teisės aktuose nustatyta tvarka. Personalo specialistas dirba su Valstybės tarnautojų registro valstybės tarnybos valdymo informacine sistema – „VATARIS“. 2021 m. gegužės 12 d. Administracija pasirašė sutartį dėl personalo valdymo sistemos modulio, skirto žmoniškųjų išteklių valdymui, darbo laiko apskaitai vesti, resursų planavimui, atostogų likučių valdymui, pirkimo, planuojamas modulis bus integrali dokumentų valdymo sistemos „Kontora“ dalis.

Siekiant atskleisti inovatyvumo aspektą Administracijoje yra tikslinga toliau nagrinėti LEAN sistemos kaip inovatyvios sistemos elementus, analizuojant Administracijoje patvirtintus šios sistemos diegimo dokumentus (žr. 4 pav.), kuriuose yra išreikšti šiame moksliniame darbe

nagrinėjami NVV faktoriai.



4 pav. LEAN sistemos Administracijoje struktūra

Šaltinis: parengta autorės, vadovaujantis Kokybės standartu (2019), Piliečių chartija (2019), Procesų ataskaita (2019), KPI ataskaita (2019), Vieno langelio aprašu (2020).

Administracija nuo 2017 m. gruodžio 7 d. įgyvendina projektą „Paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Šilutės rajono savivaldybėje“ pagal 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 priemonę „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“. Šio projekto rezultato rodikliu yra LEAN sistemos diegimas, kurio siekiant buvo parengti 7 paveiksle minimi dokumentai ir įgyvendinti mokymai pagal parengtus dokumentus.

Kokybės standartas (2019) įtvirtina Administracijos personalo, o ypač „Vieno langelio“ specialistų bendravimo su klientais priemonės ir standartus. Keletu iš bendravimo priemonių įvardijami bendravimo elektroninėmis priemonėmis kultūra ir pobūdis, įvedant vieningo elektroninio laiško pasirašymo standarto įvedimas.

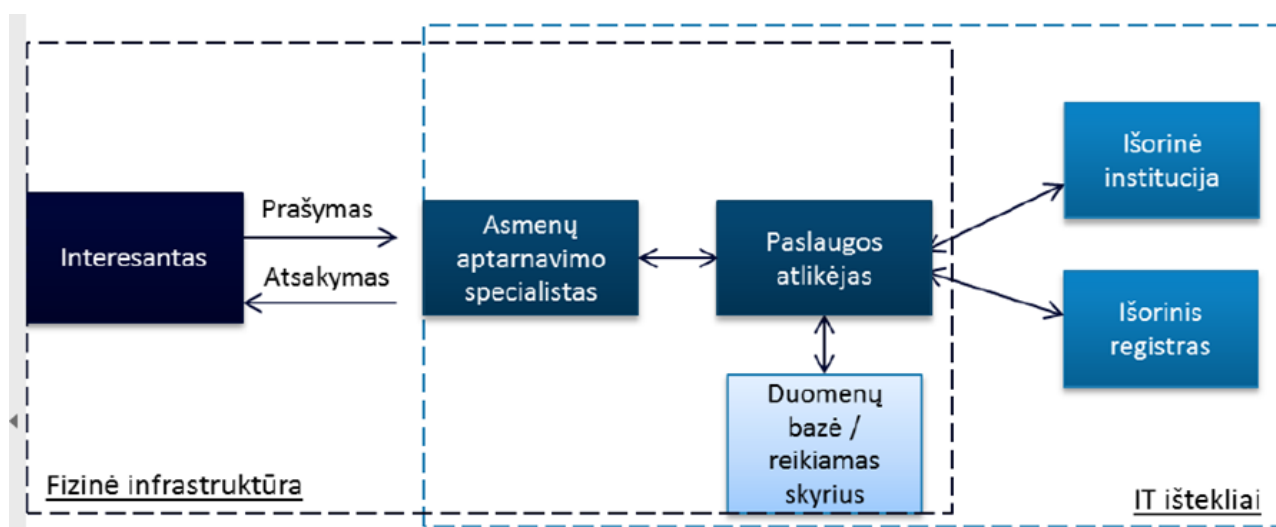
Piliečių chartijoje (2019) iškeliamas NVV žmoniškųjų išteklių faktorius atliepiantis darbo etikos principus. Šiame dokumente akcentuojami pagarbos žmogui ir valstybei, teisingumo, nesavanaudiškumo, pavyzdingumo bei padorumo principai. Nešališkumo principu turintis vadovautis darbuotojas privalo būti objektyvus ir neturėti iš anksto suformuoto nusistatymo priimamiems sprendimams, turi neviršyti savo įgaliojimų ir telkti dėmesį ties savo atliekamomis pareigomis. Piliečių chartijoje akcentuojamas atsakomybės principas, kai už savo sprendimus bei veiklą darbuotojas turi atsiskaityti savo vadovui, o, jei reikia, ir visuomenei, taip išryškinant viešumo principą, kuris įpareigoja darbuotojus, teisės aktų nustatyta tvarka, teikti informaciją visuomenei bei kitoms institucijoms, užtikrinant priimamų sprendimų viešumą ir pateikiant sprendimų motyvus. Visi

šiam dokumente minimi principai remiasi demokratijos koncepcija, kuri yra neatskiriama NVV dalis.

Procesų ataskaitoje (2019) pateikiamos Administracijoje vykdomų procesų, tokių kaip: *“Vietinės rinkliavos už komunalinių atliekų surinkimą ir tvarkymą, faktinio atliekų kiekio deklaravimas (Viešųjų paslaugų skyrius)”*, *“Centralizuotas vaikų priėmimas į Šilutės rajono savivaldybės švietimo įstaigas, įgyvendinančias ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas (Švietimo ir kultūros skyrius)”* bei *“Gyventojų, atvykusių į savivaldybės administraciją dėl socialinės paramos, eilių valdymas (Socialinės paramos skyrius)”* naujos srauto diagramos, kurias įgyvendinus būtų optimizuoti vykdomų paslaugų procesai. Minėtose procesų optimizavimuose svarbų vaidmenį atlieka informacinės technologijos, kurių pagalba siūloma įdiegti algoritmą sumažinsiantį administracinę naštą darbuotojams ir pagreitinsiantį apmokėjimą už komunalines atliekas piliečiams. Informacinių technologijų tobulinimas reikalingas eilių valdymo sistemai ir bei centralizuotam elektroniniam vaikų priėmimui į Šilutės rajono savivaldybės ugdymo įstaigų ikimokyklines ir priešmokyklines grupes. Šiame vaikų priėmimo srauto diagramoje atrandamas ir tinklaveikos faktorius, kada Administracija tarpininkauja su Šilutės rajono savivaldybės ugdymo ir švietimo įstaigomis.

KPI ataskaitoje (2019) pateikiami kokybės rodikliai, kurie nurodo Administracijoje teikiamų paslaugų kokybę ir atspindi strateginį plėtros planą 2015-2024 metams. Po diskusijų Projekto darbo grupėse buvo išskirti tokie KPI rodikliai Administracijai (žr. 3 priedą): *“Kliento laukimo eilėje trukmė (socialinės paramos skyriaus klientams)”*, *“Suteiktų paslaugų kiekis (pagal skyrius)”*, *“Per informacines sistemas priimtų kliento užsakymų dalis (pagal skyrius)”* bei *“Elektroniniu būdu klientams pateikiamų paslaugų (rezultatų) dalis (pagal skyrius)”*. Trijuose iš šių rodiklių išryškėja informacinių technologijų faktorius, o visuose keturiuose rodikliuose identifikuojamas žmogiškųjų išteklių faktorius. Informacinių technologijų faktorius pateikiamas per eilių valdymo sistemos funkcionalumą, per dokumentų valdymo sistemos “Kontora” funkcionalumą tobulinimą bei per e-valdžios vartus gaunamų dokumentų identifikaciją. Žmogiškųjų išteklių faktorius pateikiamas vienaip per administracinės naštos mažinimo aspektą (trumpinant raštų gavimo, apdorojimo ir siuntimo trukmes), per klientų pasitenkinamo teikiamomis paslaugomis aspektą, kuris įtakoja ir personalo emocinę būklę bei darbo kultūrą, iš kitos pusės per administracinės naštos padidėjimą, kadangi siekiant įvertinti ar užsibrėžti KPI rodikliai yra pasiekti yra būtina atlikti ketvirtinę rodiklių vertinimo procedūrą, kuri yra papildomu krūviu Administracijos darbuotojams.

Administracija atsižvelgusi į aukščiau minėtų dokumentų turinį ir svarbą 2020 m. birželio 30 d. Administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A1-780 “Dėl Šilutės rajono savivaldybės administracijos klientų aptarnavimo kokybės standarto patvirtinimo” įpareigojo Komunikacijos, Viešųjų paslaugų, Švietimo, Socialinės paramos skyrius vedėjus užtikrinti Kokybės standarto (2019), Procesų ataskaitos (2019), bei KPI ataskaitos (2019) įgyvendinimą iki 2021 m. gruodžio 31 d bei nuolat vykdyti “Vieno langelio” aprašo informacijos atnaujinimą. Šiuo metu galiojančiame Vieno langelio apraše (2020) minima viešojo valdymo institucijų bendradarbiavimo būtinybė mažinant administracinę naštą tiek asmenims, kurie kreipiasi į Administraciją, tiek Administracijos darbuotojams, kurie įpareigoti paslaugas suteikti proaktyviai pasinaudojant fiziniiais bei informacinių technologijų ištekliais (žr. 5 pav.).



5 pav. Centralizuotas “Vieno langelio principas” Administracijoje

Šaltinis: Vieno langelio aprašas (2020).

Remiantis Administracijoje įdiegtos LEAN sistemos turiniu 2020 m. birželio 4, 18 ir 19 dienomis buvo suorganizuoti darbuotojų mokymai, kurių tikslas buvo pagilinti žinias ir kompetencijas apie procesinį valdymą, procesų žemėlapių sudarymą, procesų analizės metodus, LEAN įrankius skirtus problemų analizei bei LEAN įrankius skirtus veiklos gerinimui. Mokymuose dalyvavo 50 administracijos darbuotojų.

Apibendrinant LEAN sistemos diegimą Administracijoje NVV faktorių inovatyvumo kontekste yra svarbu paminėti, jog dokumentuose labiausiai yra akcentuojami žmogiškųjų išteklių ir informacinių technologijų faktoriai per informacinių technologijų funkcionalumą, per dokumentų valdymo sistemos tobulinimo būtinybę, akcentuojant administracinės naštos mažinimą bei nuolatinį tobulinimąsi siekiant proaktyvaus paslaugų suteikimo klientams bei aktyvios tinklaveikos užtikrinimo.

Remiantis 10 lentelėje išdėstytą analizuojamų reiškinių eiliškumu sekantys dokumentai, kuriuos yra tikslinga analizuoti kalbant apie informacinių technologijų faktorių NVV kontekste yra

dokumentų valdymas teisės aktai Administracijoje. Atlikta analizė rėmėsi 10 lentelėje pateiktais dokumentais. Siekiant, kad šių dokumentų valdymo analizė atlieptų inovatyvumo kontekstą, analizuojami tik 2019 – 2021 m. Administracijos dokumentai susiję su dokumentų valdymu.

Administracija dokumentų valdymui naudoja dokumentų valdymo sistemą (toliau – DVS) “Kontora”. Remiantis Šilutės rajono savivaldybės tarybos 2021 m. balandžio 29 d. sprendimo Nr. T1-685 “Dėl Šilutės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus ir savivaldybės administracijos 2020 metų veiklos ataskaitos” 2 priede pateikiama ataskaita (toliau – Administracijos ataskaita), Administracijoje 2020 m. buvo mažinama administracinė našta gyventojams bei visuomenei įdiegiant DVS “Kontora” funkcionalumą leidžiantį dokumentus pasirašyti elektroniniu parašu. Administracijos darbuotojams buvo rengiami mokymai. Minėtoje ataskaitoje akcentuojama, jog 2020 m. prie DVS “Kontora” modulio “Raštinės” buvo prijungtos 38 Šilutės rajono savivaldybės biudžetinės įstaigos. O dokumentų valdymo efektyvinimui Administracijoje direktoriaus įsakymu buvo patvirtinti šie teisės aktai:

- 2020 m. birželio 26 d. Administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A1-13 “*Dėl Administracijos direktoriaus 2015 m. gruodžio 14 d. įsakymo Nr. A1-1336 „Dėl savivaldybės dokumentų valdymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo*”
- 2020 m. birželio 4 d. Administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A1-640 “*Dėl Šilutės rajono savivaldybės administracijos dokumentų valdymo tvarkos aprašo patvirtinimo*”
- 2020 m. gegužės 11 d. „*Dėl darbuotojų įgaliojimo tvirtinti dokumento kopijos nuorašo, ar įrašo tikrumą*“.

Iki 2020 m. birželio 4 d. Administracijoje galiojo 2015 m. gruodžio 14 d. Administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A1-1336 “Dėl savivaldybės dokumentų valdymo tvarkos aprašo patvirtinimo”, kuriame nebuvo įtvirtintos nuostatos, leidžiančios popierine formą sukurtus dokumentus išsaugoti elektronine, nesaugant popierinės dokumento versijos. Remiantis 2019 m. gruodžio 18 d. Lietuvos vyriausiojo archyvaro įsakymu Nr. VE-73 “Dėl popierinių dokumentų atrankos ir išsaugojimo elektronine forma tvarkos aprašo patvirtinimo” Administracijos direktoriaus 2020 m. birželio 4 d. Administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A1-640 “Dėl Šilutės rajono savivaldybės administracijos dokumentų valdymo tvarkos aprašo patvirtinimo” buvo pakeistas Administracijoje galiojęs savivaldybės dokumentų valdymo tvarkos aprašas (toliau – DV aprašas), kuris galioja ir 2021 metais.

DV apraše įtvirtinamos tokios naujos sąvokos:

- “**Elektroninis dokumentas** – teisės aktų įgalioto subjekto priimtas teisės aktas, informacinių technologijų priemonėmis sudarytas, patvirtintas ir pasirašytas teisinę galią turinčiu kvalifikuotu elektroniniu parašu”;

- **“Kvalifikuotas elektroninis parašas** – saugus elektroninis parašas, naudojamas elektroniniam dokumentui pasirašyti, patvirtintas galiojančiu kvalifikuotu sertifikatu, leidžiančiu identifikuoti pasirašiusįjį asmenį”;
- **“Nekvalifikuotas elektroninis parašas** – žyma DVS, kuri atsiranda vykdytojui užduoties juostoje paspaudus žymą „atlikta“, patvirtinanti, kad asmuo susipažino su dokumentu ir jį suderino. Ši žyma prilygsta parašui popieriniame dokumente po žyma „susipažinau“, „suderinta“. Pasirašymo duomenys sistemoje susiejami su kitais duomenimis pastarųjų autentiškumui patvirtinti ir pasirašančiajam asmeniui identifikuoti”;
- **“Metaduomenys** – duomenys apie dokumentą, jo valdymą ir naudojimą” (DV aprašas, 2020).

Remiantis DV apraše (2020) įtvirtintų sąvokų pobūdžiu galima teigti, kad šios naujos sąvokos išryškina elektroninio dokumento populiarėjimą, naudojimo dažnumą bei elektroninio parašo svarbą šiuolaikiniame organizacijos dokumentų valdyme.

DV aprašo 33 punkte akcentuojama, jog kvalifikuotu elektroniniu parašu yra tvirtinamas oficialiojo siunčiamo elektroninio dokumento nuorašas ar išrašas, atitinkantis elektroninio dokumento specifikaciją. 38 punktas apibrėžia gaunamų dokumentų registraciją: *“Registruojami dokumentai, pateikti tiesiogiai, gauti paštu, per kurjerį, elektroniniu paštu ar kitomis elektroninėmis priemonėmis. Gautas elektroniniu parašu pasirašytas dokumentas kartu su jo metaduomenimis išspausdinamas ir jo valdymas organizuojamas pagal šį Tvarkos aprašą”* (DV aprašas, 2020). 39 punktas išskiria gaunamojo elektroninio dokumento registracijos ypatumus: *“Gautas oficialusis elektroninis dokumentas registruojamas, jei jis atitinka elektroninių dokumentų specifikaciją, yra pasirašytas galiojančiu kvalifikuotu elektroniniu parašu ir galima atpažinti jo turinį. Šių reikalavimų neatitinkantis elektroninis dokumentas neregistruojamas ir apie tai pranešama siuntėjui, jei galima nustatyti jo ryšio duomenis”* (DV aprašas, 2020). 61 punkte įtvirtinama nuostata: *“Norminiai teisės aktai pasirašomi tik kvalifikuotu elektroniniu parašu ir yra tik elektroniniai”* (DV aprašas, 2020). 82 punkte įtvirtinamas dokumentų bylų žymėjimas: *“Bylų (išskyrus popierinių dokumentų bylas) indeksuose nurodomas bylos formą žymintis žymuo. Elektroninių, vaizdo ir (ar) garso dokumentų ar įrašų bylos indeksą sudaro dokumentacijos plano punkto ir papunkčio eilės numeris ir bylos formą žymintis žymuo: E – elektroninis dokumentas, VG – vaizdo ir garso įrašas<...>”* (DV aprašas, 2020). 92 punkte akcentuojama nuostata, jog visi elektronine forma saugomi organizacijos dokumentai turi atitikti nacionalinius teisės aktus: *“Elektronine forma išsaugotini popieriniai dokumentai atrenkami vadovaujantis Popierinių dokumentų atrankos ir išsaugojimo elektronine forma tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos vyriausiojo archyvaro 2019 m. gruodžio 18 d. įsakymu Nr. VE-73 „Dėl Popierinių dokumentų atrankos ir išsaugojimo elektronine forma tvarkos aprašo patvirtinimo“* (DV aprašas, 2020).

Apibendrinant dokumentų valdymą Administracijoje galima teigti, jog NVV kontekste yra išryškinamas informacinių technologijų faktorius per DVS tobulinimo, naujų modulių ar naujų funkcionalumų diegimo aspektus. Remiantis nagrinėtais dokumentais galima daryti prielaidą, jog elektroninis parašas tampa įrankiu įtakojančiu spartesnius dokumentų valdymo procesus Administracijoje.

Remiantis 10 lentelėje pateikiamų darbe analizuojamų reiškinių eiliškumu informacinių technologijų faktoriaus kontekste yra nagrinėjamos socialinės medijos.

2019 m. gegužės 24 d. Administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A1-503 *“Dėl Šilutės rajono savivaldybės paskyros socialiniame tinkle “Facebook” sukūrimo”* buvo sukurta “Facebook” socialinė paskyra “Šilutės rajono savivaldybė”, kurioje remiantis minėto įstatymo 3.1.1. punktu: *“<...> yra apdorojama Šilutės rajono savivaldybės interneto svetainės www.silute.lt informacija ir glaustai bei patraukliai”* skelbiama šioje socialinėje paskyroje.

Šilutės rajono savivaldybės “Facebook” socialinio tinklo paskyra (toliau – Paskyra) buvo sukurta 2019 m. birželio 3 d. Paskyros analizavimo metu, t.y. 2021 m. gegužės 8 d. ji turi 2193 sekėjus. Paskyroje skelbiamos informacijos turinys:

- COVID-19 pandemijos valdymo ir vakcinavimo informacija;
- Bendrojo pobūdžio administracinė informacija;
- Sveikinimų ir proginė informacija;
- Informacija apie renginius;
- Informacija su nuorodomis į tarybos posėdžius;
- Gyventojų įsitraukimo ir nuomonės reikalaujanti informacija.
- Atsakymų į gyventojų klausimus rubrika

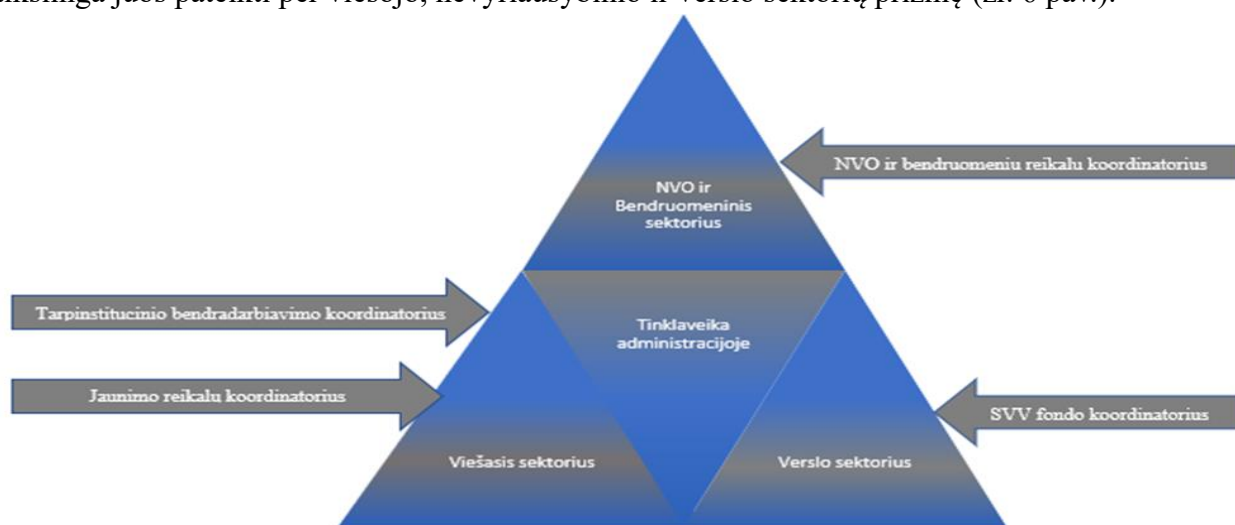
Šiuo metu aktualiausia ir daugiausia skelbiama yra COVID-19 pandemijos valdymo informacija, kuri neretai komentarų skiltyje sulaukia negatyvių gyventojų reakcijų. Daugiausia gyventojų reakcijų ir įsitraukimo sulaukia informacija, kurioje prašoma gyventojų nuomonės dėl visuomeninės reikšmės klausimų. 2021 m. kovo 3 d. visuomenė buvo aktyvinama išreikšti savo nuomonę Dėl žiedinės sankryžos įrengimo Lietuvininkų – Tilžės - M. Jankaus gatvių sankirtoje. 2021 m. kovo 17 d. visuomenė buvo kviečiama išreikšti savo nuomonę dėl atsinaujinančių energijos išteklių plėtros galimybių Šilutės rajone, visuomenės aktyvumas rodo, jog gyventojams ši informacijos skelbimo forma yra prieinama ir patogi.

Remiantis LR Statistikos departamento duomenimis 2020 m. Šilutės rajono savivaldybėje gyvena 37637 gyventojai, o Paskyros sekėjų skaičius yra 2193, todėl galima daryti prielaidą, jog Administracija talpindama informaciją Paskyroje pasiekia nedidelę dalį rajono gyventojų ir turėtų aktyviau skatinti gyventojus pasinaudoti šią lengvai prieinama informacijos forma.

Šilutės rajono savivaldybė taip pat turi “Instagram” socialinio tinklo paskyrą, kurioje dubliuojasi “Facebook” paskyros informacija. Youtube socialinio tinklo kanale savivaldybė transliuoja Šilutės rajono savivaldybės tarybos, kontrolės, ekonomikos ir finansų, teritorijų ir kaimo reikalų, socialinių reikalų komitetus, posėdžius.

Apibendrinant galima teigti, jog Administracijos veikla socialinėse medijose suaktyvėjo, gyventojai buvo aktyvinami dalyvauti visuomeninių reikalų sprendime, Administracija tapo atviresnė visuomenei, tarybos posėdžių transliacijos, kuriose svarstomi visuomenei aktualūs klausimai tapo pasiekiamesni. “Facebook” tinklo paskyra tapo informaciniu įrankiu, kuriuo galima suaktyvinti visuomenę bei skatinti jos įsitraukimą. Šiame moksliniame darbe analizuojami NVV faktoriai persipina nagrinėjant socialinę mediją, kadangi žmogiškieji ištekliai yra reikalingi socialinių medijų kaip komunikacinių kanalų palaikymui ir informacijos turinio viešinimui, informacinės technologijos garantuoja sklandžią socialinės medijos veiklą, o tinklaveika įtvirtinama per skatinimus visuomenę įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus bei teikti grįžtamąjį ryšį.

Remiantis 10 lentelėje pateiktais analizuojamaisiais reiškiniais, tinklaveikos faktorius inovatyvumo kontekste yra analizuojamas per bendradarbiavimo ir piliečių įtraukimo į visuomeninių reikalų sprendimus aspektus. Išanalizavus Administracijoje vykdomus tinklaveikos procesus yra tikslinga juos pateikti per viešojo, nevyriausybinių ir verslo sektorių prizmę (žr. 6 pav.).



6 pav. Tinklaveikos Administracijoje struktūra

Šaltinis: Sudaryta autorės

Žvelgiant į tinklaveiką per tarpinstitucinį bendradarbiavimą yra tikslinga paminėti Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorių (toliau – Koordinatorius) Administracijoje. Šis Koordinatorius yra atsakingas vaiko gerovės klausimus savivaldybėje ir kurio viena iš funkcijų yra: *“bendradarbiauti su atvejo vadybininkais, vaikų socializacijos centrais, savivaldybės administracijos struktūriniais padaliniais, valstybine vaiko teisių apsaugos institucija, teritorine policijos įstaiga, švietimo, socialinių paslaugų, sveikatos priežiūros įstaigomis, probacijos tarnybomis, nevyriausybėmis organizacijomis ir kitomis suinteresuotomis institucijomis, įstaigomis*

ar asmenimis” (Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas, 2007). Koordinatorius taip pat bendradarbiauja narkotikų kontrolės bei prekybos žmonėmis klausimais, jis Šilutės rajono savivaldybės mero 2019 m. gegužės 6 d. Nr. M1-25 “Dėl mero 2018-01-26 potvarkio Nr. M1-4 “Dėl Šilutės rajono savivaldybės kovos su prekyba žmonėmis koordinavimo grupės sudarymo ir tvarko aprašo patvirtinimo” pakeitimo” potvarkiu ir Šilutės rajono savivaldybės tarybos 2021 m. vasario 25 d. sprendimu Nr. T1-596 “Dėl Šilutės rajono savivaldybės narkotikų kontrolės komisijos sudarymo” sprendimu buvo įtrauktas į koordinavimo grupės ir komisijos sudėtį.

Apibendrinant Koordinatoriaus funkcijas matomas aiškus tinklaveikos faktorius su viešuoju ir nevyriausybinio sektoriu, tačiau šio Koordinatoriaus funkcijos apima tik vieną siaurą sritį, t.y. vaiko ir visuomenės gerovės klausimus. Tą patį galima akcentuoti ir gilinantis į Jaunimo reikalų koordinatoriaus pareigybės paskirtį, kuri akcentuoja jaunimo politikos įgyvendinimą Šilutės rajono savivaldybės teritorijoje. Jaunimo reikalų koordinatoriaus pareigybės aprašyme sutinkama tokia bendradarbiavimo funkcija: *“Bendradarbiauja su savivaldybės jaunimo reikalų taryba, įmonių, įstaigų, organizacijų atstovais, vykdančiais su jaunimu susijusių veiklų, savivaldybės jaunimo organizacijų taryba, jaunimo organizacijomis, su jaunimu dirbančiomis organizacijomis, neformaliomis jaunimo grupėmis, plėtoja bendradarbiavimą su kitomis Lietuvos savivaldybėmis”* (Jaunimo reikalų koordinatoriaus pareigybės aprašymas, 2020) , kurioje išryškintas tinklaveikos faktorius per viešojo, nevyriausybinių bei verslo sektorių bendradarbiavimą.

Žvelgiant į šių koordinatorių funkcijas inovatyvumo aspektu yra būtina akcentuoti, jog šių koordinatorių veikla turi būti inovatyvi ir atliepanti laikmečio ir visuomenės lūkesčius, koordinatoriai nuolat tobulinasi, dalyvauja komisijų, tarybų veiklose bei ieško laikmečio iššūkių atliepiančių problemų sprendimų.

Analizuojant Nevyriausybinių sektorių reikia paminėti, jos Administracijoje yra paskirtas Komunikacijos skyriaus specialistas (toliau – Specialistas) darbui su Nevyriausybinių organizacijomis bei bendruomenėmis. Specialistas dirba su 243 nevyriausybinių organizacijomis ir 45 bendruomenėmis. Specialistas kuruoja Bendruomenių rėmimo programą, Religinių bendruomenių rėmimo programas. 2021 m. balandžio 22 d. Šilutės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A1-579 “Dėl nevyriausybinių organizacijų ir bendruomeninės veiklos stiprinimo 2021 metų veiksmų plano įgyvendinimo 1.1.4. priemonės “Stiprinti bendruomeninę veiklą savivaldybėse” įgyvendinimo Šilutės rajono savivaldybėje aprašo patvirtinimo” buvo patvirtintas 2021 metų veiksmų planas dėl nevyriausybinių organizacijų ir bendruomeninės veiklos stiprinimo, kuriame nevyriausybinių ir bendruomeninės organizacijos, kurioje Administracijai, yra skatinamos bendradarbiauti per projektinę veiklą.

Apibendrinant galima teigti, jog Administracija inicijuoja ir skatina tinklaveiką su nevyriausybiniu sektoriu, per aktyvinimą įsitraukti į projektinę ir visuomeninę veiklą.

Analizuojant tinklaveikos faktorių tarp Administracijos ir verslo sektoriaus randama tik viena aiški ir apibrėžta Administracijos verslo įsitraukimo skatinimo funkcija tai Smulkaus ir vidutinio verslo bei asociacijų rėmimo aprašas (toliau - SVV aprašas). 2017 m. birželio 8 d. Šilutės rajono savivaldybės direktoriaus įsakymu Nr. A1-660 “Dėl Šilutės rajono savivaldybės smulkiojo ir vidutinio verslo bei asociacijų rėmimo tvarkos aprašo patvirtinimo” SVV aprašas buvo patvirtintas. Jo įgyvendinimą koordinuoja Planavimo ir plėtros skyriaus specialistas, kuris kasmet 2 kartus skelbia verslo paraiškų surinkimo etapus. Per kuriuos kasmet verslui ir asociacijoms yra skiriama 21 tūkst. Eurų paramos. Ši SVV programa yra vienintelis tinklaveikos tarp Administracijos ir verslo sektoriaus pavyzdys.

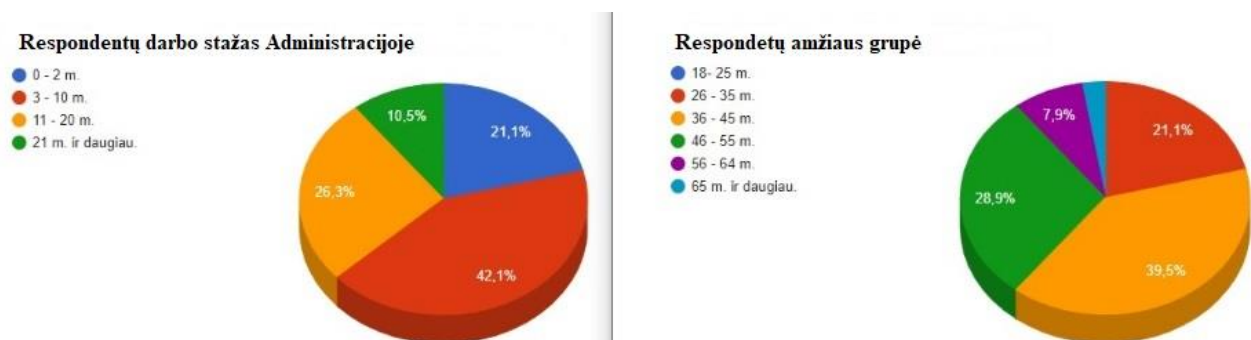
Apibendrinant dokumentų analizės rezultatus, galima teigti jog, Administracija pastaraisiais metais, žmogiškųjų išteklių ir informacinių technologijų faktorių kontekste, ėmėsi inovatyvumą organizacijoje įtakančių teisės aktų priėmimo, dokumentų valdymo sistemos tobulinimo, naujų funkcionalumų diegimo bei LEAN sistemos diegimo, taip tobulindama organizacijos procesus ir didindama jų pridėtinę vertę kliento atžvilgiu. Administracijos darbuotojai buvo tobulinami LEAN sistemos bei dokumentų valdymo sistemos “Kontora” mokymuose, taip sudarant sąlygas kokybiškesniam viešajam valdymui. Remiantis teorinėje dalyje išsakytomis V. Giedraitytės (2016) išvalgomis, jog siekiant išjudinti viešojo valdymo inovacijų diegimo procesus savivaldybių administracijose yra būtina tobulinti skaitmenizacijos procesus, diegti inovatyvius sprendimus žmogiškųjų išteklių valdyme, siekti inovatyvių informacinių technologijų diegimo, Administracijoje tokie veiksmai gali būti identifikuojami. Administracijoje tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta vaiko gerovės ir jaunimo reikalų srityse, bendruomenės įtraukiamos per projektinę veiklą, tačiau kol kas yra vangiai bendradarbiaujama su verslo sektoriumi bei visuomene jų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesus klausimais. I. Mergel (2015) akcentuoja, kad viešojo valdymo atstovų komunikacija socialinėse medijose siekia trijų pagrindinių tikslų: skaidrumo, aktyvesnio bendravimo ir inovatyvesnės komunikavimo formos, remiantis tuo galima išvelgti, jog Administracijos komunikacija socialinėje medijoje pasiekia tik mažą dalį rajono gyventojų, o ir informacijos turinys nėra įtraukus, didesnis dėmesys skiriamas informacijos pateikimui nei visuomenės atgalinio ryšio siekimui. Inovatyvesnei komunikacijai reikia aktyvesnės bei įtraukios veiklos ir informacijos socialinėje medijoje.

3.2.2. Inovatyvumo Šilutės rajono savivaldybės administracijoje kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo metu anketinės apklausos kvietimai buvo išsiųsti Šilutės rajono savivaldybės administracijos Komunikacijos, Teisės ir civilinės metrikacijos, Planavimo ir plėtros, Viešųjų paslaugų, Švietimo ir kultūros skyrių specialistams, tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir jaunimo

reikalų koordinatoriams bei administracijos direktoriui ir jo pavaduotojai, siekiant nustatyti, kaip NVV faktorių įtaką Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumui vertina administracijos darbuotojai. Tyrime kviesti dalyvauti 48 respondentai, tyrimo trukmė 3 darbo dienos, tyrimas atliktas 2021 m. gegužės 6-10 dienomis. Respondentai buvo pakviesti dalyvauti www.apklausa.lt puslapyje patalpintoje apklausoje, per šį puslapį respondentus elektroniniais paštais pasiekė kvietimai dalyvauti apklausoje. Respondentų aktyvumas buvo aukštas, iš 48 kvietimus gavusių respondentų, apklausoje sudalyvavo 38, t.y. 79 procentai. Respondentai buvo operatyvūs ir didžioji dalis anketą užpildė jau pirmąją kvietimo gavimo dieną, tai leidžia daryti prielaidą, jog apklaustieji pasižymi atsakingumu ir operatyvumo savybėmis.

Remiantis surinktais socio-demografiniais duomenimis apklausoje dalyvavo 27 moterys ir 11 vyrų. 68,40 proc. respondentų sudarė jauni iki 45 metų asmenys (žr. 7 pav.). Surinkti duomenys parodė, jog tyrime 89,5 proc. respondentų sudarė 3 ir daugiau metų Administracijoje dirbantys asmenys (žr. 7 pav.), kas leidžia daryti prielaidą, jog respondentai yra gerai susipažinę su Administracijos struktūra ir jos veiklos procesais. Visi gauti socialinio-demografinio pobūdžio rezultatai leidžia susidaryti bendrą vaizdą apie tyrimo dalyvius bei suteikia reikšmingos informacijos apie jų integralumą Administracijoje.



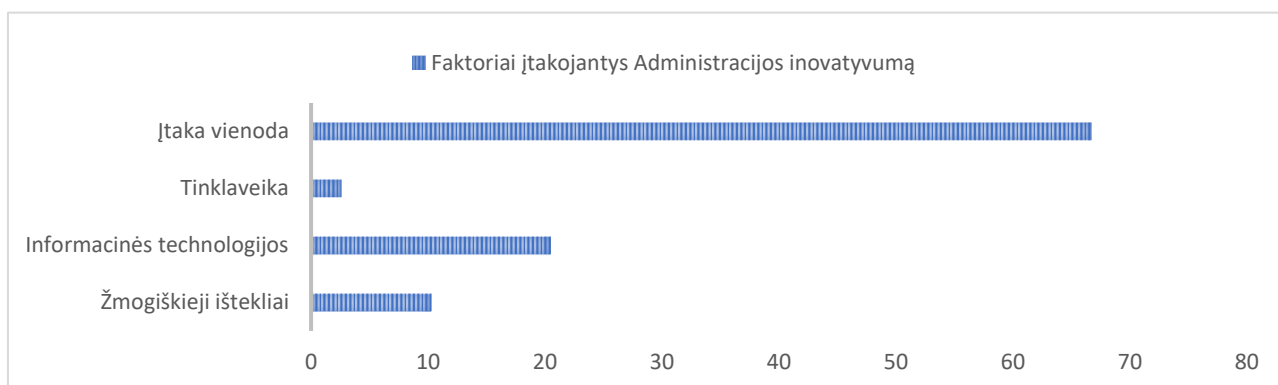
7 pav. Respondentų darbo stažo ir amžiaus grupių pasiskirstymas

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

Apklausos pagrindinio bloko pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį į analizuojamų NVV faktorių įtaką Administracijos inovatyvumui, taip susidarant bendrą vaizdą, kuris iš faktorių bendrais bruožais yra laikomas reikšmingiausiu Administracijos inovatyvumo kontekste. Teorinėje įvadinėje dalyje A. Raipa ir kt. (2012) akcentuoja, jog žmogiškieji ištekliai yra svarbus faktorius akcentuojant inovatyvius sprendimus viešojo valdymo organizacijoje, jis taip pat išryškina ir informacinių technologijų faktoriaus svarbą. Susisteminus respondentų atsakymų duomenis, ženkliai išryškėjo visų faktorių įtakos Administracijos inovatyvumui aspektas. (žr. 8 pav.). Net 66,7 proc. respondentų nurodė vienodą pateiktų NVV faktorių įtaką Administracijos inovatyvumui, kas leidžia teigti, jog respondentai iš dalies pritaria autorių išsakytoms mintims, nurodydami, jog visų faktorių įtaka organizacijos inovatyvumui yra svarbi ir sąveikaujanti tarpusavyje, taip pagrįsdami teorinės mokslinio darbo dalies faktorių detalizavimo ir gilesnio jų

analizavimo svarbą.

8 pav. Faktorių įtaka Administracijos inovatyvumui



Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

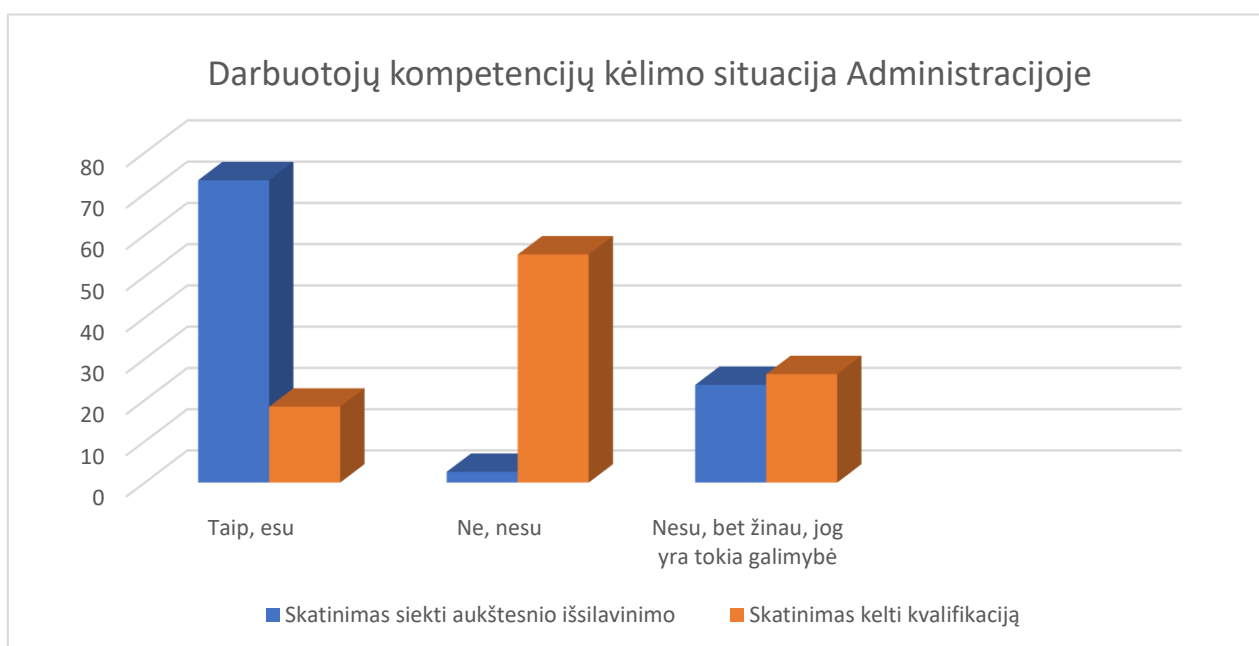
Remiantis teorinėje dalyje J. H. Harrington et al. (2013), A. Kintao et al. (2017), M. Armstrong et al. (2014) ir kt. pateiktomis mintimis, jog darbuotojo motyvavimas yra žmogaus elgesio organizacijoje nukreipimo tinkama linkme akseleratorius, o atlyginimas yra vienas iš darbuotojų motyvavimo finansinėmis ir nefinansinėmis priemonėmis būdų, žmogiškųjų išteklių bloko pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kompetencijos tobulinimo ir darbuotojų motyvavimo įtakos svarbą Administracijos inovatyvumui (žr. 12 lentelę). Respondentai nurodė, jog dalyvavimas mokymuose, konferencijose, seminaruose, bei siekimas aukštesnio išsilavinimo ar aukštesnės kompetencijos yra svarūs ir turintys įtakos Administracijos inovatyvumui aspektai, atsakymo *“Turi didelę įtaką”* skalė svyruoja nuo 45,6 proc. iki 73,7 proc. Tyrimo dalyvių dauguma darbuotojų motyvavimo finansinėmis priemonėmis įtaką Administracijos inovatyvumui įvardijo kaip turinčią didelės įtakos, o nefinansinį motyvavimą nežymiai įtakojančią arba turintį didelę įtaką. Remiantis šių analizuojamų teiginių rezultatais, galima teigti, jog respondentų nuomone, kompetencijų tobulinimas ir darbuotojų motyvavimas Administracijoje yra svarūs veiksniai organizacijos inovatyvumui, tai taip pat pagrindžia teorinėje dalyje išsakytas autorių mintis.

12 lentelė. Darbuotojų kompetencijų tobulinimas ir darbuotojų motyvavimas

Analizuojamieji teiginiai	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
Dalyvavimas mokymuose	2,6 %	5,3%	18,4 %	73,7 %
Dalyvavimas konferencijose	2,7%	21,6%	29,7 %	45,9%
Dalyvavimas seminaruose	5,3%	2,6%	36,8%	55,3%
Skatinimas siekti aukštesnio išsilavinimo	2,6%	13,2%	28,9%	55,3%
Skatinimas kelti kvalifikaciją	26%	10,5%	21,1%	65,8%
Motyvavimas finansinėmis priemonėmis	2,7%	10,8%	24,3%	62,2%
Motyvavimas nefinansinėmis priemonėmis	5,3%	15,8%	42,1%	36,8%

Šaltinis: parengta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

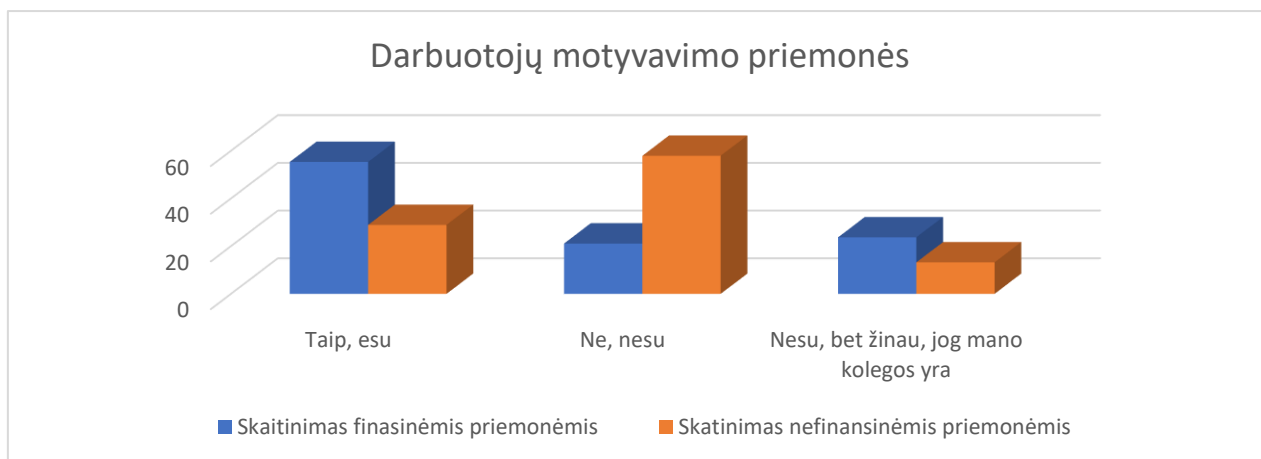
Identifikavus kompetencijų tobulinimo ir darbuotojų motyvavimo Administracijoje svarbą, sekančiais tyrimo klausimais buvo svarbu atskleisti realią darbuotojų kompetencijų kėlimo ir motyvavimo situaciją organizacijoje. Apklausa parodė, jog dauguma Administracijos darbuotojų nėra skatinami siekti aukštesnio išsilavinimo, tokį atsakymą pateikė net 73,7 proc. respondentų (žr. 9 pav.), o kvalifikaciją kelti yra siūloma tik 18,4 proc. respondentų ir daugiau nei pusei tyrimo dalyvių (55,3 proc.) nėra sudaroma galimybė tobulėti. Remiantis gautais rezultatais galima daryti prielaidą, kad organizacijos kompetencijų tobulinimo politika nesutampa su darbuotojų nuomone, kad darbuotojų tobulėjimas yra svarbus organizacijos inovatyvumui.



9 pav. Darbuotojų kompetencijų kėlimo situacija

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

Sekantys tyrimo klausimai atskleidė respondentų motyvavimo aspektus. Daugiau nei pusė (55,3 proc.) tyrimo dalyvių nurodė, jog Administracijoje yra motyvuojami finansinėmis priemonėmis (žr. 10 pav.), tačiau 21,1 proc. nurodė, jog nėra motyvuojami, o 23,7 proc. atsakė, jog nėra tačiau žino, kad jų kolegos yra motyvuojami finansinėmis priemonėmis. Tokie rezultatai parodo, jog tik dalis respondentų gauna finansinį paskatinimą, kurį jie nurodė kaip svarų indėlį į organizacijos inovatyvumą. Nefinansinėmis priemonėmis yra motyvuojami dar mažiau respondentų, 57,9 proc. atsakė, jog nėra motyvuojami, o 13,2 proc. teigė, jog nėra tačiau žino, jog jų kolegos yra skatinami (žr. 10 pav.) Tokie respondentų atsakymai išryškina, Administracijos darbuotojų skatinimo finansinės priemonės prioritizavimą, nesureikšminant kitų nefinansinių priemonių svarbos Administracijos darbuotojų motyvacijai.



10 pav. Darbuotojų kompetencijų kėlimas ir motyvavimas

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

Remiantis 2.2. skyriuje A. Asefeso (2013) mintimis, jog NVV valdymas yra efektyvinamas LEAN sistemos pagalba, o tai žmogiškųjų išteklių faktoriaus kontekste, įtakoja efektyvesnį laiko valdymą, darbo našumą bei veiklos kaštų mažinimą, buvo formuluojamas žmogiškųjų išteklių bloko sekantis klausimas, kuris kvietė respondentus identifikuoti LEAN sistemos įtaką Administracijos inovatyvumui. Dauguma tyrimo dalyvių nurodė, jog LEAN sistemos diegimas turi įtakos organizacijos inovatyvumui, tačiau jų nuomonės pasidalijo perpus nustatant LEAN sistemos įtakos svorį, 31,6 proc. nurodė didelę įtaką, o 36,8 proc. nurodė nedidelę įtaką (žr. 13 lentelę). LEAN sistemos diegimo rezultatus, tokius kaip sutrumpėjusius veiklos procesus, vieno langelio principą, viešumą, pavyzdingumą bei atsakomybės principus respondantai nurodė kaip Administracijos inovatyvumą įtakančius veiksniai, remiantis respondentų nuomone galima teigti, jog LEAN sistemos Administracijoje diegimas turi įtakos organizacijos inovatyvumui ir pagrindžia teorinėje dalyje ir dokumentų analizės aprašomojoje dalyje detalizuojamą LEAN sistemos teorinį pagrindą.

13 lentelė. LEAN sistemos diegimo rezultatai

Analizuojamieji teiginiai	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
LEAN sistemos organizacijoje diegimas	7,9 %	23,7%	36,8%	31,6 %
Sutrumpėjęs veiklos procesų ir /ar paslaugų teikimo laikas	5,4%	16,2%	35,1 %	42,2%
Vieno langelio principas	2,6%	13,2%	36,8%	47,4%
Viešumo principas	0	18,4%	39,5%	42,1%
Pavyzdingumo principas	2.6%	18,4%	44,7%	34,2%
Atsakomybės principas	0	15,8%	31,6%	52,6%

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

Sekantis klausimų blokas (anketos 8-9 klausimai) identifikavo informacinių technologijų faktorių. Tikrinant teorinės dalies 2.3. skyriuje G.Paražinskaitė (2014), A. Ožalienė ir kt. (2008) P.

Dahlgren (2011) ir kitų autorių išsakytas mintis, respondentai buvo kviečiami pateikti nuomonę dėl dokumentų valdymo sistemos, elektroninio dokumentų valdymo, elektroninio parašo, elektroninės valdžios principo taikymo bei komunikacijos socialinėje medijoje įtakos Administracijos inovatyvumui. Klausimai buvo suskirstyti į tris klausimų blokus (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Informacinių technologijų faktoriaus įtaka Administracijos inovatyvumui

Dokumentų valdymas				
Analizuojamieji teiginiai	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
Savalaikė dokumentų valdymo sistema	2,6 %	5,3%	31,6%	60,5%
Elektroninis dokumentų valdymas	2,6%	0	26,3%	71,1%
Elektroninio parašo taikymas dokumentų valdymo sistemoje	2,6%	7,9%	39,5%	50,0%
Elektroninės valdžios principas				
Analizuojamieji teiginiai	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
Teikiamų paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę	2,7%	10,8%	18,9%	67,6%
Elektroninių paslaugų optimizavimas	2,7%	8,1%	24,3%	64,9%
Elektroninių paslaugų suteikimo laikas	2,7%	16,2%	10,8%	70,3%
Elektroninių paslaugų prieinamumas	2,7%	10,8%	10,8%	75,7%
Organizacijos veiklos viešumas	2,7%	10,8%	43,2%	43,2%
Organizacijos veiklos skaidrumas	5,4%	8,1%	35,1%	51,4%
Socialinė medija				
Analizuojamieji teiginiai	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
Organizacijos paskyrų sukūrimas socialinėje medijoje	2,6%	10,5%	55,3%	31,6%
Organizacijos veiklos viešinimas socialinėje medijoje	0	13,2%	50,0%	36,8%
Organizacijos veiklos skaidrumo principas, išreikštas per socialinę mediją	0	7,9%	55,3%	36,8%
Komunikacija socialinėje medijoje	0	15,8%	31,6%	52,6%
Grįžtamasis ryšys (per socialinę mediją)	0	18,4%	39,5%	42,1%
Organizacijos atvirumas visuomenei (per socialinę mediją)		13,2%	36,8%	50,0%

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

Respondentai identifikavo dokumentų valdymo sistemą, elektroninį dokumentų valdymą bei elektroninį parašą, kaip veiksnius turinčius didelę įtaką Administracijos inovatyvumui, jie taip pat

nurodė, jog elektroninių paslaugų teikimas yra svarus indėlis Administracijos inovatyvumo kontekste, išryškindami elektroninių paslaugų prieinamumo (75,7 proc.) bei elektroninių paslaugų suteikimo (70,3 proc.) įtakos inovatyvumui rodiklius. Socialinės medijos kontekste respondentai nebuvo vieningi, jie socialinių paskyrų sukūrimą, veiklos viešinimą socialinėje medijoje ir organizacijos veiklos skaidrumo išraišką per socialinę mediją identifikavo kaip nežymiai įtakojančius veiksnius, tačiau komunikaciją socialinėje medijoje, grįžtamąjį ryšį bei organizacijos atvirumo veiksnius nurodė kaip turinčius didelę įtaką (žr. 14 lentelę). Rezumuojant dalyvių nuomonę ir grindžiant ją tyrimo teoriniu pagrindu, apie informacinių technologijų faktoriaus veiksmų įtaką Administracijos inovatyvumui, galima teigti, jog organizacijos inovatyvumas yra ženkliai įtakojamas informacinių technologijų ir jos esti vienu didžiausią įtaką Administracijos veiklos progresui turinčių faktorių. Elektroninis dokumentų valdymas ir elektroninės paslaugos gali būti identifikuojamos kaip vieni svarbiausių veiksmų, informacinių technologijų faktoriaus kontekste.

Sekančio NVV faktoriaus klausimų blokas (11-14 klausimai) identifikuoja tinklaveikos veiksmų įtaką Administracijos inovatyvumui. Respondentai buvo paprašyti nurodyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo įtaką Administracijos inovatyvumui (žr. 11 pav.). Tyrimo dalyvių atsakymai parodė, jog tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra Administracijos veiklos progresą įtakojantis veiksnys taip pagrįsdami 2.4. skyriuje pateikiamos informacijos tikslingumą, nes pasak L. Eriksono ir kt., (2015), inovaciniai procesai viešojo valdymo organizacijose yra įtakojami tinkle veikiančių organizacijų, o tinklaveika sudaro sąlygas socialinės sistemos, tarporganizacinės sąveikos atsiradimui.



11 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo įtakos vertinimas

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

Dauguma respondentų, detalizuodami institucinio bendradarbiavimo įtaką Administracijos inovatyvumui pagal bendradarbiavimo tipus, nurodė, jog sutartimi įformintas ir atsakomybę pasidalijantis bei įtraukiantis į viešąją veiklą bendradarbiavimas nežymiai įtakoja, o bendradarbiavimas užtikrinantis efektyvią informacijos cirkuliaciją tarp institucijų (44,7 proc.) bei funkcijų pasidalijimą (42,1 proc.) turi didelės įtakos Administracijos inovatyvumui (žr. 15 lentelę). Šis rezultatas pagrindė

teorinės dalies 2.4. skyriuje pateiktos informacijos tikslumą, nes pasak C. Tollefson et al. (2012), NVV politikos priemonės, tokias kaip planavimą, vadovavimą ir kontrolę pakeičia sutartimis grįstas valdymas, standartų įvedimas, veiklos efektyvinimas ir reguliavimas. Viešojo valdymo sistema siekdamą inovatyvumo, integruoja tinklaveiką bei kuria naujus sąveikavimo tarp valdžios sektoriaus ir pilietinės visuomenės, būdus ir sistemingai siekia tvaraus pasitikėjimo valdžia augimo.

Piliečių dalyvavimo visuomeniniuose reikaluose įtaka, respondentų nuomone, nežymiai lemia organizacijos veiklos inovatyvumą dalyvaujamajame biudžete ir strateginių dokumentų rengime, tačiau ženkliai įtakoja viešųjų projektų svarstyme (43,2 proc.) ir visuomenei svarbių sprendimų priėmimo (48,6 proc.) tai išryškina teorinės dalies 2.4. skyriuje pateiktas Campbell et al. (2018) mintis, jog piliečių dalyvavimas NVV yra viena iš tinklaveikos sudėtinių dalių, o vienu iš inovatyvesnių tinklaveikos pavyzdžių, visuomeninės svarbos reikalų sprendimo plotmėje, yra dalyvaujamasis biudžetas. Nors dalyvaujamojo biudžeto Administracija šiuo metu nepropaguoja, tačiau remiantis respondentų nuomone ir teorinės dalies informacija, yra tikslinga jį įsitraukti į Administracijos strateginės svarbos dokumentus bei pradėti jo taikymą.

Susisteminius tyrimo dalyvių atsakymus tinklaveikos sektoriniame kontekste rezultatus, paaiškėjo, jog bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis, verslo organizacijomis bei bendruomenėmis yra svarbus ir įtakojantis Administracijos inovatyvumą veiksnys, respondentų nuomone bendradarbiavimas su bendruomenėmis iš šių trijų veiksmų turi didžiausią įtaką (36,8 proc.) (žr. 15 lentelę). Tai išryškina ir pagrindžia C. Tollefson et al. (2012), nuomonę, jog viešojo valdymo sistema siekdamą inovatyvumo, integruoja tinklaveiką bei kuria naujus sąveikavimo tarp valdžios sektoriaus ir pilietinės visuomenės, būdus.

15 lentelė. Tinklaveikos faktoriaus įtaka Administracijos inovatyvumui

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai				
Analizuojamieji teiginiai	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
Sutartimi įformintas (formalus) bendradarbiavimas	2,6 %	23,7%	47,4%	26,3%
Bendradarbiavimas pasidalinant atsakomybe tarp institucijų	0	15,8%	50,0%	34,2%
Bendradarbiavimas užtikrinantis efektyvią informacijos cirkuliaciją tarp institucijų	0	21,1%	34,2%	44,7%
Bendradarbiavimas užtikrinantis efektyvų funkcijų pasidalinimą	0	21,1%	36,8%	42,1%
Bendradarbiavimas įtraukiant į viešąją veiklą	0	15,8%	50,0%	34,2%

Piliečių dalyvavimas				
Analizuojamieji teiginiai	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
Viešųjų teritorijų projektų viešiname ir svarstyme	0	13,5%	43,2%	43,2%
Dalyvaujamajame biudžete	5,4%	27,0%	40,5%	27,0%
Strateginių dokumentų rengime	2,7%	27,0%	40,5%	29,7%
Visuomenei svarbių sprendimų priėmime	2,7%	21,6%	27,0%	48,6%
Tinklaveika sektoriniame kontekste				
Analizuojamieji teiginiai	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
Bendradarbiavimas su verslo organizacijomis	13,2%	15,8%	44,7%	26,3%
Bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis	7,9%	15,8%	42,1%	34,2%
Bendradarbiavimas su bendruomeninėmis organizacijomis	7,9%	15,8%	36,8%	36,8%

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

Respondentams atsakius į NVV faktorių įtakos Administracijos inovatyvumui klausimus, jie buvo paprašyti dešimtbalėje skalėje įvertinti savo, kaip šios organizacijos darbuotojo, inovatyvumą žmogiškųjų išteklių, informacinių technologijų bei tinklaveikos kontekste (žr. 12 pav.). Daugiausiai respondentų nurodė, jog save vertina 8 balais (34,2 proc.), 7 balais (18,4 proc.) bei 9 balais (15,8 proc.). 5,3 proc. (2 asmenys) į klausimą neatsakė, tai rodo, jog respondentams buvo sunku nustatyti ir kritiškai įvertinti savo inovatyvumo lygmenį. Gauti rezultatai leidžia teigti, jog tyrime dalyvavę Administracijos darbuotojai save identifikuoja inovatyviais ir pažangiais darbuotojais, nepaisant to, kad Administracija neskatina tobulinti kompetencijas ar siekti aukštesnio išsilavinimo. Aukšta respondentų savivartė NVV faktorių kontekste, gali būti įtakojama jauno respondentų amžiaus ir asmeninių savybių.



12 pav. Darbuotojo inovatyvumo NVV faktorių kontekste įsivertinimas

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

Reziumuojant anketinės apklausos metodu gautus empirinio tyrimo duomenis galima teigti, jog nagrinėjami NVV faktoriai turi įtakos Administracijos inovatyvumui. Organizacijos darbuotojų motyvavimo sistemoje vyrauja motyvavimas finansinėmis priemonėmis, tačiau kaip parodė tyrimas darbuotojai mano, jog ir skatinimas siekti aukštesnio išsilavinimo, ir skatinimas kelti kvalifikaciją bei motyvavimas nefinansinėmis priemonėmis, turi didelės įtakos organizacijos šiuolaikiškumui ir naujovių taikymui. Informacinių technologijų faktorius, respondentų nuomone, yra labiausiai Administracijos inovatyvumą įtakojantis faktorius, kadangi informacinėmis technologijomis yra grįstas dokumentų valdymas, elektroninių paslaugų teikimas bei komunikacija socialinėse medijose, o taip pat šis faktorius turi glaudžių sąsajų su kitais šiame darbe analizuojamais NVV faktoriais. Tinklaveikos faktorius, respondentų nuomone, turi įtakos Administracijos inovatyvumui, tačiau daugumos respondentų nuomone, ta įtaka yra nežymi. Remiantis respondentų amžiaus aspektu ir tuo faktu, jog respondentai save įvertino aukštai inovatyvumo skalėje, galima teigti, jog administracija turi pajėgius žmogiškuosius išteklius inovacijų taikymui kasdieninėje organizacijos veikloje.

Apibendrinant dokumentų analizės bei anketinės apklausos rezultatus bei atsakant į mokslinio darbo probleminį klausimą: kokios įtakos Šilutės rajono savivaldybės administracijos inovatyvumui turi naujojo viešojo valdymo faktoriai (žmogiškieji ištekliai, informacinės technologijos ir tinklaveika)? galima teigti, jog bendrąja prasme NVV faktorių įtaka Administracijos inovatyvumui yra didelė, teigiama ir reikšminga. Šių faktorių įtaka inovatyvumui atsiskleidžiama per viešojo valdymo procesų spartėjimą, technologinių funkcionalumų diegimą, laiko, žmogiškųjų išteklių ir finansinių kaštų efektyvesnį naudojimą, akcentuojant proaktyvesnį paslaugų teikimą ir jų kokybės užtikrinimą. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog mažiausią įtaką, iš visų analizuotų NVV faktorių, Administracijos inovatyvumui daro tinklaveika, nors jos daugelis bendradarbiavimo sričių yra tikslingos, dažnai reglamentuotos nacionalinio lygmens teisės aktais, tačiau inovatyvumo aspektu pasigendama didesnių iniciatyvų nevyriausybinių, bendruomenių bei verslo organizacijų įsitraukimo atžvilgiu, taip pat skatinimų visuomenę dalyvauti viešųjų reikalų sprendimo procesuose, kadangi aktyvinimas socialinėje medijoje yra vangus, o Administracijos koordinatoriai kuruoja siauras sritis ir nėra bendros apjungiančios koordinacinės veiklos.

IŠVADOS

1. Inovacijos bendrąją prasmę suvokiamos kaip kažko naujo sukūrimas arba esamo daikto ar proceso tobulinimas, o viešojo sektoriaus inovatyvumas gali būti interpretuojamas kaip pamatinis veiksnys grindžiamas naujų idėjų realizacija, užtikrinančią naudą ir gerovę visuomenei. Viešųjų paslaugų tobulinimas garantuoja sklandesnį ir efektyvesnį viešąjį valdymą. Nors ES ir nacionaliniu lygmeniu į inovacijas yra labiau koncentruojamasi per kokybišką švietimą, mokslinius tyrimus, bei technologijų tobulinimus, tačiau nuošalyje nėra paliktos ir viešojo valdymo inovacijos. Dar 2008 m. Europos komisija rezoliucijomis akcentavo administracinės naštos mažinimo, kvalifikuotų žmogiškųjų išteklių galimybių aktyviai dalyvauti inovacijų ir technologijų plėtroje didinimą, darbuotojų mokymo, pagrindinių teisių ir demokratijos stiprinimą. ES ir nacionaliniu lygmeniu iškeliama tokie NVV akcentai kaip skaidrumas, atskaitomybė ir atsakomybė, sąžiningumas bei atvirumas visuomenei. Lietuvoje inovacijų plėtra viešajame sektoriuje įtvirtinama tokiuose dokumentuose kaip „Lietuva 2030“ (2012), Inovacijų programa (2013), Inovacijų įstatymas (2013), LR 18-osios Vyriausybės programa (2020) ir kt. Šiuose dokumentuose išryškintas inovatyvus valdymas, grįstas atvirumu, kompetencija, piliečių įtrauktimi, akcentuojamas valstybinių išteklių sutelkimas Lietuvos inovatyvumui. Todėl galima teigti, jog bendrais bruožais ES ir Lietuvos teisiniai dokumentai suponuoja NVV modelį per modernios ir efektyvios viešojo valdymo sistemos aspektą, grįstą viešojo sektoriaus inovacijų ir naujausių technologijų diegimu.

2. NVV modelis remiasi inovatyviais viešojo valdymo sprendimais išryškinant atvirumo visuomenei bei skaidrumo principus. NVV darbe yra išryškintas kaip inovatyvus valdymas, kuris yra orientuotas į demokratijos plėtrą per piliečių dalyvavimą viešajame valdyme, darbuotojų atsakomybės akcentavimą, atskaitomybės principą, teikiamų paslaugų kokybės didinimą, tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Analizuojant NVV per tris faktorius: žmogiškuosius išteklius, informacines technologijas bei tinklaveiką, buvo išryškintas inovatyvumo aspektas. Žmogiškieji ištekliai, inovatyvumo kontekste, identifikuoti kaip kompetentingas personalas gebantis atliepti organizacijos iššūkius, turintis reikiamų žinių ir valdantis informaciją. Darbe išryškėjo, jog ne mažiau organizacijos inovatyvumui svarbūs yra darbuotojų motyvavimas, kompetencijų tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas, kuris gali būti organizacijoje diegiamos LEAN ar kitos kokybės vadybos sistemos dalimi. Žmogiškųjų išteklių valdymas ir informacinių technologijų faktorius turi glaudžias sąsajas, kadangi inovatyviame žmogiškųjų išteklių valdyme naudojamos pažangios informacinės technologijos. Informacinės technologijos viešojo valdymo organizacijoje išryškinamos per dokumentų valdymo sistemą su elektroninio parašo integracija bei elektroninės valdžios principo taikymą. Elektroninės dokumentų valdymo sistemos funkcionalumai ir e. valdžios vartų platforma leidžia organizacijai efektyviau ir operatyviau tvarkyti dokumentus bei teikti viešąsias paslaugas.

Informacinės technologijos įtakoja organizacijos inovatyvumą ir komunikacijos su visuomene plotmėje. Darbe nagrinėjama komunikacija per socialinę mediją identifikavo atviresnės ir prieinamesnės valdžios principą. Visuomenė, socialinės medijos pagalba, yra įtraukiama į visuomenei svarbių reikalų sprendimus ir aptarimus, o tai identifikuoja viešojo valdymo skaidrumo principą. Tinklaveikos faktorius inovatyvumo kontekste išryškino bendradarbiavimo tarp institucijų ir tinkle veikiančių organizacijų svarbą, bei akcentavo piliečių įtraukimo į viešųjų reikalų sprendimą reikalingumą. Darbe atkreipiamas dėmesys, jog bendradarbiaujančios viešojo valdymo organizacijos tampa įtraukiomis, atviresnėmis bei skaidresnėmis veiklos atžvilgiu.

3. Empirinio tyrimo metu, vertinant NVV faktorių įtaką Administracijos inovatyvumui išryškėjo, jog Administracija inovatyvias priemones yra įtraukusi į Šilutės rajono savivaldybės 2015-2024 m. strateginį plėtros planą, bei didelę dalį priemonių, tokių kaip dokumentų valdymo sistemos tobulinimas, e. valdžios ir LEAN sistemos diegimas, darbuotojų tobulinimas, bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis ir bendruomenėmis, yra įgyvendinusi. Apžvelgiant nagrinėtus Administracijos dokumentus galima teigti, jog nuo 2015 m. Administracija diegė dokumentų valdymo sistemos ir elektroninio parašo funkcionalumus, diegė LEAN sistemą, tobulino Administracijos darbuotojus, teikė elektronines paslaugas, taip sudarydama sąlygas organizacijos inovatyvėjimui. 2019 m. Administracija tapo atviresne ir prieinamesne susikurdama socialines paskyras socialinėje medijoje, kuriose viešino savo veiklą, aktualią informaciją bei sulaukė grįžtamojo ryšio. Tinklaveiką Administracija užtikrina per tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir jaunimo reikalų koordinatorius, Komunikacijos skyriaus specialistą, atsakingą už bendradarbiavimą su bendruomenėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis bei Planavimo ir plėtros skyriaus specialistą, kurioje SVV rėmimo programą. Bendrąja prasme, dokumentų analizė atskleidė, jog nagrinėti NVV faktoriai Administracijos inovatyvumui turi didelės įtakos, jie esti vieni pagrindinių faktorių adaptuojant inovacijas organizacijos veikloje. Nors Administracijoje inovatyvumas yra kasdieninis reiškinys, tačiau pasigendama įtraukesnės informacijos ir visuomenės aktyvinimo socialinėje medijoje, taip pat efektyvesnio bendradarbiavimo su verslo sektoriumi. Kiekybinio tyrimo duomenys atskleidė, jog respondentai visus tris NVV faktorius mato kaip svarbius faktorius, įtakančius Administracijos inovatyvumą. Tyrimas išryškino respondentų nuomonę, jog kompetencijų tobulinimas ir darbuotojų motyvavimas Administracijoje yra svarbus inovatyvumo veiksnys, tačiau Administracijos darbuotojai yra vangiai skatinami siekti aukštesnio išsilavinimo ar kvalifikacijos kėlimo, o pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone nurodė finansinį skatinimą. Respondentai akcentavo, jog informacinės technologijos yra svarbiausias inovatyvumą Administracijoje įtakojančias faktorius, išryškindami elektroninį dokumentų valdymą bei elektroninių paslaugų teikimą. Tinklaveikos faktorius, respondentų nuomone, buvo identifiкуotas, kaip faktorius turintis mažiausiai įtakos Administracijos inovatyvumui, trijų nagrinėtų faktorių kontekste.

LITERATŪRA

1. Agolla J. E., Van Lill J. B. 2013. Public Sector Innovation Drivers: a Process Model. *Journal of Social Sciences*, 34 (2), p. 165-176.
2. Aidukaitė J., Bogdanova N., Guogis A. 2012. Gerovės valstybės kūrimas Lietuvoje: mitas ar realybė. Vilnius: Socialinių tyrimų centras.
3. Alberti A. The Critical Role of Innovation in Public Administration in Promoting Economic and Social Development. UNPAN, 2003. [žiūrėta 2020 m. spalio 16 d.]. Prieiga per internetą: <https://digitallibrary.un.org/record/507527?ln=zh_CN>.
4. Armstrong M., S. Taylor. 2014. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Designs and patents, 15 p. 65-69.
5. Asefeso. A. 2013. LEAN Implemetation. Why LEAN fails and how to prevent failure. Routledge.
6. Aurylaitė I. 2019. Vietos valdžios ir piliečių sąveika socialiniame tinkle facebook: Lietuvos savivaldybių atvejis. Daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
7. Balanoff, H., Master, H. 2010. Strategic Public Management. USA: Management Concepts.
8. Baležentis A. 2008. Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmoniškųjų išteklių vadyboje. Vilnius: Mykolo Riomerio Universitetas. 26. p. 97-104.
9. Baležentis A., Paražinskaitė G. 2010. Elektroninis žmoniškųjų išteklių valdymas: inovacinis požiūris. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. Viešoji politika ir administravimas. 34, p. 139-147.
10. Bandzevičienė R. 2007. II. Socialinė politika. Inovacijos socialinėje politikoje ir praktikoje. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. Mokslo darbai.
11. Barcevičius E. 2008. Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link? Politologija. 1, p. 85-120.
12. Barcevičius E. 2008. Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link. Politologija, 1 (49), p. 85–120.
13. Bason Ch. 2014. Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society. Chicago: Policy Press.
14. Bantra G. S. 1996. Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices. [žiūrėta 2020 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per internetą <<https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/human-resource-auditing-as-a-tool-of-human-resource-valuation-n5KO2XFffN>>.
15. Bouckaert G., Halligan J. 2008. Managing performance. International Comparisons.

London: Routledge, p. 221-224.

16. Bratton J., Gold J. 2007. Human resource management: theory and practice, 4th edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

17. Brown L., Osborne, S. P. 2013. Risk and Innovation: Towards a Framework for Risk Governance in Public Services. *Public Management Review*, 15 (2), p. 186–208.

18. Bučinskas A., Raipa A., Giedraitytė V. 2013. Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regional Formation and Development Studies : Journal of Social Sciences*, 2 (10), p. 46-57.

19. Buškevičiūtė J., Raipa A. 2011. Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 10 (1), p. 18-25.

20. Castells. M. 2005. Tinklaveikos visuomenės raida. Vilnius: Poligrafija ir informatika, p. 27.

21. Callabro A. 2011. Governance Structures and Mechanisms in Public Service Organizations: Theories, Evidence and Future Directions. Berlin: Springer-Verlag.

22. Campbell, M., Escobar, O., Fenton, C., Craig, P. (2018). The impact of participatory budgeting on health and wellbeing: a scoping review of evaluations. *BMC Public Health*, 18 (1), 822.

23. Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP). [žiūrėta 2020 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/cip/files/docs/factsheets_en.pdf>.

24. Cooper D. R., Shindler P. S. 2014. Business Research Methods. New York: McGraw-Hill/Irwin.

25. Council of the European Union European Parliament. 2014. Regulation (EU) No 910/2014 of the European Parliament and of the Council of 23 July 2014 on electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market and repealing Directive 1999/93/EC.

26. Dahlgren P. 2011. Young citizens and political participation. Online media and civic cultures. Taiwan: Taiwan journal of democracy. 7 (2), p. 11-25

27. Damanpour F., Aravind D. 2012. Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8 (2), p. 423–454.

28. 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.

29. Denhardt R. B., Denhardt J. V. 2007. The new public service. Serving or steering. New York: Routledge.

30. Denhardt R.B., Denhardt J.V., Blanc T. A. Public administration. An Action orientation. Boston: Wadsworth. Cengage learning, p. 369-378.

31. Denzin N. K., Lincoln Y. S. 1998. The landscape or Qualitative research of thousand oaks, etc. SAGE Publications.
32. Domarkas V. 2009. Elektroninė valdžia viešajame valdyme. Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas: Technologija.
33. Domarkas V., Juknevičienė V. 2007. Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmoniškųjų išteklių raidai. Viešasis administravimas ir politika, 19, 25-32.
34. Domarkas V., Juknevičienė V., 2010. Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. Viešojo politika ir administravimas. Kaunas: Technologija, 31, p. 77-90.
35. Drucker P. 2015. Innovation and entrepreneurship. Second edition. New York: Harper and Row.
36. Eriksonas L., Gečienė I., Nevinskaitė L., Tauraitė-Kavai E., Žvinklienė A. 2015. Inovacijų tinklų kūrimas Lietuvoje: atvejų studijos. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras., p. 19-40.
37. Europos komisija. 2014. Horizon 2020. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras, p. 17-29.
38. Europos parlamentas. 2011. 2011 m. spalio 26 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl 2012 finansinių metų Europos Sąjungos bendrojo biudžeto projekto su Tarybos pakeitimais. [žiūrėta 2021 m. vasario 25 d.] Prieiga per internetą <https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-7-2011-0461_LT.html>.
39. Europos Sąjungos oficialus leidinys. 2008. 2008 m. gegužės 22 d. Tarybos ir Taryboje posėdžiavusių valstybių narių vyriausybių atstovų išvados dėl kūrybingumo ir inovacijų skatinimo pasitelkiant švietimą ir mokymą [žiūrėta 2021 m. vasario 25 d.] Prieiga per internetą <[https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:42008X0607\(02\)&from=SK](https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:42008X0607(02)&from=SK)>.
40. Europos Sąjungos oficialus leidinys. 2018. 2016 m. liepos 6 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl strateginių prioritetų, susijusių su 2017 m. Komisijos darbo programa (2016/2773(RSP)). [žiūrėta 2021 m. vasario 25 d.]. Prieiga per internetą <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016IP0312&from=EN>>.
41. Fyfe T., Crookall P. 2010. Social media and public sector policy dilemmas. [žiūrėta 2021 m. kovo 19 d.]. Prieiga per internetą <<http://ipac.ca/documents/correction-June10.pdf>>.
42. Giedraitytė V. 2016. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trukdžius valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose: daktaro disertacija. Vilnius.
43. Giedraitytė V., Raipa A. 2012. Rizikos valdymas viešojo sektoriaus inovaciniuose procesuose. Viešojo politika ir administravimas, 11 (4), p. 607-618.
44. Giedraitytė, V., Raipa A. 2012. Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame

viešajame valdyme. Viešoji politika ir administravimas, 11 (2), p. 187-197.

45. Girnienė, I. 2013. Žinių vadybos ir inovacijų sąajos: konceptualūs požiūriai. Vilnius: Informacijos mokslai. p. 75.

46. 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), p.1-11.

47. Glor E. D. 2003. Innovation Traps: Risks and Challenges in Thinking About Innovation. The Innovation Journal, 8 (2), p. 1-18.

48. Guogis, A. 2010. Naujasis viešasis valdymas. Iš: Smalskys. Viešasis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p. 142.

49. Harrington, J. H., Voehl, F. 2013. Innovation Management: a Breakthrough Approach to Organizational Excellence. International Journal of Innovation Science, 5 (4), p. 213-224.

50. Hirschi, A. 2012. Callings and Work Engagement: Moderated Mediation Model of Work Meaningfulness, Occupational Identity, and Occupational Self-Efficacy. Journal of Counseling Psychology, 59 (3), p. 79–85.

51. Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions. 2009. Australian National Audit Office (ANAO). [žiūrėta 2020 m. spalio 27 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.anao.gov.au/bpginnovation/pdf/BPG-Innovation.pdf>.

52. Inovacijų sąjunga. Trumpas iniciatyvos „Europa 2020“ vadovas. 2013. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras. [žiūrėta 2021 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą <https://op.europa.eu/lt/publication-detail/-/publication/6f270d5f-8086-4b70-82b2-c4353d253720>.

53. Investicijų projektas. 2018. Valstybės informacinių išteklių sąveikumo platformos (VIISP) aplinkos patogumo naudotojams didinimas, duomenų mainų įrankių ir bendro naudojimo paslaugų vystymas. Informacinės visuomenės plėtros komitetas.

54. 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), p. 158-159.

55. Išoraitė, M. 2011. Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją, Socialinių mokslo studijos, 3 (1), p. 31–58.

56. Yamamoto T.G., Ozbek A. 2008. E-HRM as a reality in virtual world. In: Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM. New York, Hersley.

57. Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K. I. 2003. Procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.

58. Janiūnaitė, B. 2007. Piliečių inovacinė kultūra. – Kaunas: Technologija.

59. Jonikaitytė, E., Juknevičienė V., Mikolaitytė J. 2016. Naujojo viešojo valdymo transformacija: sumanumo dimensija. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
60. Joseph C. R., Ezzedeen R.S. 2008. E-government and e-HRM in the public sector. In: Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM. New York, Hersley.
61. Jucevičius R. 1996. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Technologija.
62. Juknevičienė V. 2006. Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir perspektyvos*. Šiaulių universitetas. 1 (06), p. 96-102.
63. Juknevičienė, V. 2015. Regioninės inovacijų sistemos absorbcinio gebėjimo vystymas: daktaro disertacija. Kaunas: KTU.
64. Jungtinių tautų organizacija. 2006. Valdymo naujovės ir viešasis administravimas: Pakartoti tai, kas veikia. Jungtinės tautos: Niujorkas.
65. Jungtinių tautų konvencijos dėl elektroninių ryšių naudojimo tarptautiniuose sandoriuose aiškinamosios pastabos, parengtos Jungtinių tautų tarptautinės prekybos teisės komisijos sekretoriato. 2006. p. 52.
66. Juodeikaitė M., Fominienė A. 2016. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Informacijos mokslai*, 74, p. 25–37.
67. Kianto A., Saenz J., Aramburu N. 2017. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Bussiness Research*. [žiūrėta 2021-03-17]. Prieiga per internetą <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296317302461>.
68. Kalshoven K. Boon C. T. 2012. Ethical leadership, Employee well-being, and helping the moderating role of human resource management // *Journal of Personnel Psychology*, 11(1).
69. Kanapka T. 2007. Mažiau popierizmo – mažiau biurokratijos. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 8, p. 56-59.
70. Kaplan A. M., Haenlein M. 2012. Social media: back to the roots and back to the future. *Paris: Journal of systems and information technology*, 14 (2), p. 1001-1004
71. Kardelis K. 2002. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
72. Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2006 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. V-105 „Dėl Kompiuterizuotų dokumentų valdymo sistemų derinimo tvarkos aprašo patvirtinimo”. 2007. *Valstybės žinios*, 1, p.44.
73. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. Lietuvos savivaldybių indeksas. [žiūrėta 2021 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą < <https://www.llri.lt/tyrimai/lietuvos-savivaldybiu-indeksas> >.
74. 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“. 2012. Valstybės žinios. Nr. 61-3050.

75. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. Inovacijos. [žiūrėta 2020 m. gruodžio 27 d.]. Prieiga per internetą < <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/inovaciju-veiklos-sritis>>.

76. Lietuvos Respublikos Elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų įstatymas, 2018 m.. balandžio 26 d. Nr. XIII-1120, Vilnius.

77. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992. Valstybės žinios. Nr. 33-1014.

78. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas, TAR, 2014, Nr. 2014-13329.

79. Lietuvos Respublikos savivaldybių administracinės priežiūros įstatymas. 1998. Valstybės žinios. Nr. 51-1392, 2004, Nr. 98-3626.

80. Lietuvos Respublikos seimas. 2020. 2020 m. gruodžio 7 d. nutarimas, dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos. [žiūrėta 2021 vasario 23 d.]. Prieiga per internetą < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/3955e800388111eb8c97e01ffe050e1c>>.

81. Lietuvos Respublikos Technologijų ir inovacijų įstatymas. 2018 m. birželio 30 d., Nr. XIII-1414. Vilnius.

82. Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas. 2007. Valstybės žinios: Nr. 3214.

83. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė. Išvada. Dėl Lietuvos Respublikos 2003 m. valstybės biudžeto įvykdymo ataskaitos, 2004.

84. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994. Valstybės žinios, Nr. 55-1049. 2008. Valstybės žinios Nr. 113-4290.

85. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 3, 6, 22, 34, 35, 36, 38, 39,, 41, 42, 44, 45, 46 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas. 2012. Valstybės žinios, Nr.136-6958.

86. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2002. 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2115 Dėl elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo. Valstybės žinios, Nr. 2-54.

87. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2006. 2006 m. kovo 29 d. nutarimas Nr. 307 Dėl LR Vyriausybės 2003-11-25 nutarimo Nr. 1468 „Dėl elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“ pakeitimo. Valstybės žinios, Nr. 36-1284.

88. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2013. Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimu Nr. 1281. [žiūrėta 2021 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463361>>.

89. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2014. 2014 m. birželio 4 d. nutarimu Nr. 528. patvirtintos Atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programą, taisyklės. Valstybės žinios Nr.

90. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2017. 2016–2020 metų programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 13 d. nutarimu Nr. 167. [žiūrėta 2020 m. spalio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2389544007bf11e79ba1ee3112ade9bc/asr>>.

91. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2012. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“, patvirtinta 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa. 2012. Valstybės žinios. Nr. 144-7430.

92. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2011. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijos. [žiūrėta 2020 m. gegužės 11 d.]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.383049/asr>>.

93. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2019. 2019 m. balandžio mėn. 15 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 343. [žiūrėta 2021 vasario 21 d.]. Prieiga per internetą <<https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/inovaciju-veiklos-sritis/inovaciju-reforma>>.

94. Limba T. 2009. Elektroninės valdžios paslaugų pakopų modeliai: jų lyginamoji analizė. Informacijos mokslai, Nr. 50, p. 30–39.

95. Limba T. 2004. Elektroninės valdžios priemonių įtaka viešosios vertės didinimui. Viešojo politika ir administravimas, 10, p. 46–49.

96. Limba T., Novikovienė L. 2012. Elektroninio parašo ir laiko žymos įtaka elektroninių sutarčių apsaugai. Socialinės technologijos. Social technologies: mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2 (2), p. 483–501.

97. Linders, D. 2012. From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. Government Information Quarterly, 29, p. 449–450.

98. Lynn L.E. 1997. Innovation and the public interest, Washington D.C, p. 83–98.

99. Lukšaitė D., Jodinskė A. Elektroninių dokumentų valdymas viešajame sektoriuje. Vilnius: Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba. [žiūrėta 2020 m. lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą <https://www.archyvai.lt/lt/profesine-informacija_52/publikacijos.html>.

100. Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. 2000. Inovacijų vadyba. Vilnius: Technika.

101. Milė R., Junevičius A. 2013. Elektroninių viešųjų paslaugų teikimo ypatumai Šakių rajono savivaldybėje. Kauno technologijos universitetas. Viešojo politika ir administravimas.

102. Mergel I. 2015. Designing social media strategies and policies. Handbook od public administration. [žiūrėta 2021 kovo 20 d.]. Prieiga per internetą <https://www.researchgate.net/publication/273123504_Designing_Social_Media_Strategies_and_Policies>.

103. Morgan D. F., Shinn C. W. 2014. *New Public Governance*. Armonk. New York, p. 8-11.
104. Moore, M., Hartley, J. 2008. *Innovations in Governance*. *Public Management Review*, 10 (1), p. 3–20.
105. Moti Z. L., Perez-Martinez, Dr. M.R. Rathod. Research.net. [žiūrėta 2020 m. gruodžio 14 d.] Prieiga per internetą: <<https://www.researchgate.net/post/Are-innovation-and-innovativeness-innovative-capacity-different-realities-or-are-the-same>>.
106. Mulgan. G., Albury D. 2003. *Innovation in public sector. Local Government Improvement and Development*.
107. Optimizuotų savivaldybės administracijos vykdomų procesų dokumentacijos ataskaita. 2019. Vilnius: Ekonominės konsultacijos ir tyrimai, p. 13-26.
108. 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), p. 1335–1350.
109. Osborne S. P., Brown L. 2011. *Innovation in Public Services: Engaging With Risk*. *Public Money and Management*, 31 (1), p. 4–6.
110. Ožalienė A., Šaparnienė 2008. Elektroninių dokumentų valdymas viešajame sektoriuje: plėtros galimybių analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 3 (12) p. 199–205.
111. Paražinskaitė G. 2014. *Informacinių technologijų taikymas inovatyviam žmoniškųjų išteklių valdymui: Lietuvos Respublikos ministerijų analizė: daktaro disertacija*. Vilnius.
112. Paslaugų kokybės matavimo ir stebėsenos metodikos su nustatytais kokybės rodikliais (KPI) parengimo ataskaita. 2019. Vilnius: Ekonominės konsultacijos ir tyrimai, p. 17 – 25.
113. Pescosolido B. A., Manago B. 2007. *Getting underneath the power of contact: revisiting the fundamental level of stigma as a social network phenomenon*. Oxford: Oxford university press, p. 397-409.
114. Pollitt C. 2011. *Innovation in the Public Sector: an Introductory Overview*. London: Palgrave Macmillan.
115. Pollitt C., Bouckaert, G. 2003. *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarvė.
116. Porter M. E., Stern S. 2001. *National Innovative Capacity. The Global Competitiveness Report 2001-2002*. New York: Oxford University Press.
117. Potts J. 2010. *Innovation by elimination: A proposal for negative policy experiments in the public sector*. *Innovation: management, policy & practice*, 12 (2). [žiūrėta 2021 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internet: <<http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:226778>>.
118. Projektas Europa 2030. Išūkiai ir galimybės. 2010. Svartymų grupės ataskaita Europos Vadovų Tarybai dėl “ES 2030” ateities. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras, p. 19-21.

119. Puškorius S., Raipa, A. 2002. Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. Viešoji politika ir administravimas, p. 9-17.
120. Ramanauskienė, J. 2010. Inovacijų ir projektų vadyba. Vilnius: Akademija, p. 158.
121. Raipa A. 2011. Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. Viešoji politika ir administravimas, 10 (2), p. 168-182.
122. Raipa A. 2011. Teorijos vieta viešojo valdymo metodologijoje. Studijos šiuolaikinėje visuomenėje, 2 (1), p. 127-134.
123. Raipa A., Buškevičiūtė J., Giedraitytė V. 2012. Inovatyvus viešasis valdymas: sėkmės veiksniai. Viešasis administravimas, 2 (34), p. 25-35.
124. Raipa A., Buškevičiūtė J., Giedraitytė V. 2012. Inovatyvus socialiai orientuotų sprendimų pobūdis šiuolaikiniame viešajame valdyme. Socialinis darbas: mokslo darbai, 11 (1), p. 48-58.
125. 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), p. 10-20.
126. Raipa A., Giedraitytė V. 2013. Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai. Viešasis administravimas, 2 (38), p. 41-51.
127. Raipa A., Giedraitytė V. 2013. Inovacijos viešajame valdyme: socialinė tinklaveika. Viešasis administravimas, 4 (40), p. 29-37.
128. Raipa A., Giedraitytė V., 2012. Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme.
129. Raipa, A., Giedraitytė, V. 2012. Decomposition of Innovation Management in Local Self-Government : Theoretical Analysis. Socialiniai tyrimai: mokslo darbai, 3 (28), p. 17-27.
130. Raipa A., Jurkšienė L. 2013. Inovatyvumas modernizuojant viešąjį valdymą: Baltijos šalių ir Danijos lyginamoji analizė. Ekonimika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Mykolo Romerio universitetas, 3 (31), p. 22-32.
131. Raipa A., Smalskys V., Giedraitytė V., Nefas S. 2016. Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai: Vadovėlis. Vilnius: Teisinės informacijos departamentas.
132. Riekašius R. 2017. Viešojo administravimo rašto darbų rengimo ir gynimo metodiniai nurodymai. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
133. Schumpeter, J. A. 2003. Capitalism, Socialism and Democracy. London and New York: Taylor & Francis e-Library.
134. Smalskys, V. 2010. Viešojo administravimo santykis su kitais mokslais. Viešasis valdymas Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, p. 10-23.
135. Strazdas R., Bareika R., Grachiov E., Jančoras Ž., Zabieliavičius, A. 2010. Inovacijų

valdymas viešojo administravimo institucijose. Viešasis administravimas.

136. Šarmanavičius, O . 2005. Lietuvos valstybės tarnyba - dėmesys žmogui, pagarba įstatymui. Valstybės tarnybos departamentas. [žiūrėta 2020 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per internetą <<https://www.lituanistika.lt/content/62092>>.

137. Šilutės rajono savivaldybės 2015 – 2024 metų strateginis plėtros planas. [2021 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<https://teisineinformacija.lt/silute/document/28598>>.

138. Šilutės rajono savivaldybės direktoriaus įsakymu Nr. A1-660 “Dėl Šilutės rajono savivaldybės smulkiojo ir vidutinio verslo bei asociacijų rėmimo tvarkos aprašo patvirtinimo”. 2017. [Žiūrėta 2021 m. gegužės 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://teisineinformacija.lt/silute/document/40682>>.

139. Šilutės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2019 m. gegužės 24 d. įsakymas Nr. A1-503, Dėl Šilutės rajono savivaldybės paskyros socialiniame tinkle “Facebook” sukūrimo. 2019. [žiūrėta 2021 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<https://teisineinformacija.lt/silute/document/46223>>.

140. Šilutės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A1-579 “Dėl nevyriausybinių organizacijų ir bendruomeninės veiklos stiprinimo 2021 metų veiksmų plano įgyvendinimo 1.1.4. priemonės “Stiprinti bendruomeninę veiklą savivaldybėse”. 2021. [Žiūrėta 2021 m. gegužės 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://teisineinformacija.lt/silute/document/50455>>.

141. Šilutės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2020 m. birželio 4 d. įsakymas Nr. A1-640, Dėl Šilutės rajono savivaldybės administracijos dokumentų valdymo tvarkos aprašo patvirtinimo. 2020. [žiūrėta 2021 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<https://teisineinformacija.lt/silute/document/48772>>.

142. Šilutės rajono savivaldybės administracijos Jaunimo reikalų koordinatoriaus (vyriausiojo specialisto) pareigybės aprašymas. 2020. [Žiūrėta 2021 m. gegužės 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.silute.lt/struktura-ir-kontaktai/kontaktai/42/c53/viewfunctions>>.

143. Šilutės rajono savivaldybės klientų aptarnavimo kokybės chartija. 2019. Kaunas: A sprendimai. [Žiūrėta 2021 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.silute.lt/data/public/uploads/2019/11/chartija_pasirasyta_20190816.pdf>.

144. Šilutės rajono savivaldybės administracijos klientų aptarnavimo kokybės standartas. 2019. Kaunas: A sprendimai.

145. Šilutės rajono savivaldybės administracijos „Vieno langelio“ aprašas. 2020. Vilnius: Sanderus, p. 66 - 68.

146. Šilutės rajono savivaldybės mero 2019 m. gegužės 6 d. Nr. M1-25 “Dėl mero 2018-01-26 potvarkio Nr. M1-4 “Dėl Šilutės rajono savivaldybės kovos su prekyba žmonėmis koordinavimo grupės sudarymo ir tvarko aprašo patvirtinimo” pakeitimo”. 2019. [Žiūrėta 2021 m.

gegužės 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://teisineinformacija.lt/silute/document/46137>>.

147. Šilutės rajono savivaldybės tarybos 2021 m. vasario 25 d. sprendimas Nr. T1-596 “Dėl Šilutės rajono savivaldybės narkotikų kontrolės komisijos sudarymo”. 2021. [Žiūrėta 2021 m. gegužės 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://teisineinformacija.lt/silute/document/50058>>.

148. Tan C. L., Nasurdin A. M. 2011. Human Resource Management Practices and Organizational Innovation.: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. University Sains Malaysia, Penang, Malaysia. Electronic Journal of Knowledge Management, 9 (2), p. 85-89.

149. The Global Innovation Index 2020 (2020). Effective Innovation Policies for Development. Cornell University, INSEAD, and WIPO. Geneva: World Intellectual Property Organization. [Žiūrėta 2020 m. lapkričio 23 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf>.

150. Tidjani B. 2014. Human Resource Management in the Informal Sector in Senegal: In Search of a Model, Journal of Management Research, 6 (1), p. 126–140.

151. Tollefson C., Zito T., Gale F. 2012. Symposium overview: conceptualizing new governance arrangements. Public administration, p. 4-9.

152. Turban E., McLean E., Wetherbe J. 1999. Information technology for management. Making connections for strategic advantage. 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc.

153. Valentinavičius S. 2011. Inovacijų valdymas: teoriniai principai, tendencijos, politika. Vilnius: Vilniaus universitetas.

154. Vijeikis J. 2011. Inovacijų vadyba: inovacijų ir naujo produkto vystymas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.

155. Visionary Analytics. 2015. Inovatyvus viešasis sektorius - misija įmanoma? Teminio tyrimo ataskaita, Vilnius. [žiūrėta 2020 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą <<https://www.lietuva2030.lt/lt/naudinga>>.

156. We are social. Digital in 2020. 2020. [žiūrėta 2021 kovo 19]. Prieiga per internetą <https://wearesocial.com/digital-2020>.

157. Žydžiūnaitė V., 2011. Baigiamojo darbo rengimo knyga. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.

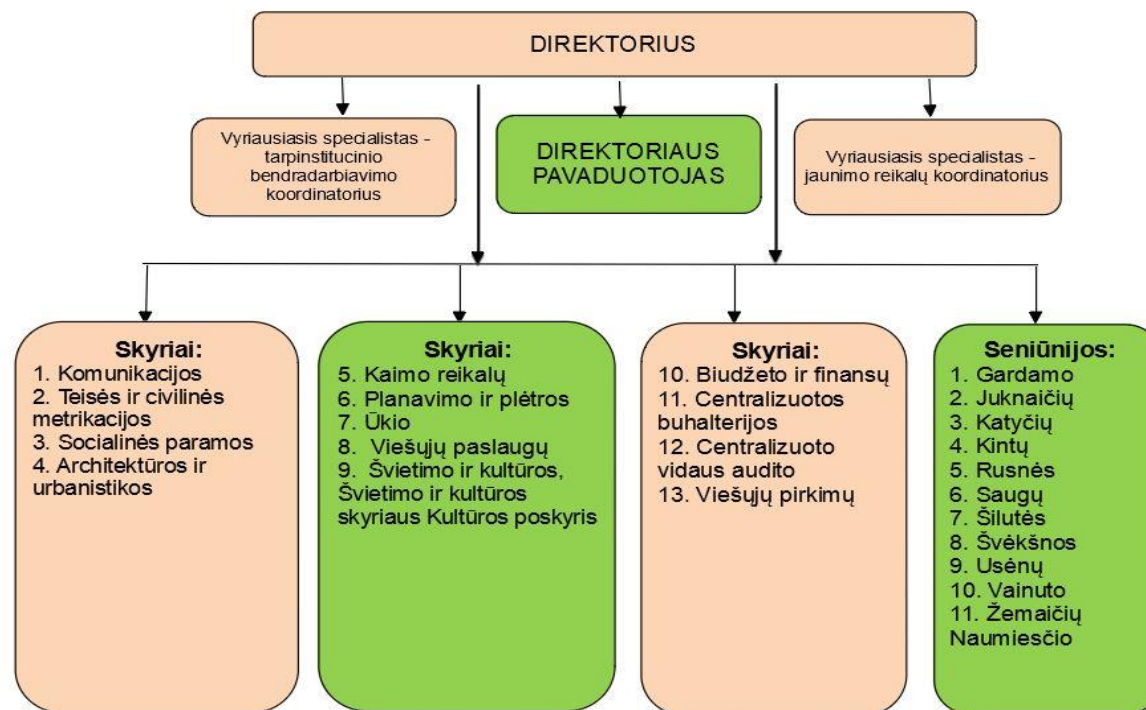
158. Žydžiūnaitė V., Bitinas B., Rupšienė L. 2008. Kokybinių tyrimų metodologija. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija.

159. Žukauskaitė I. 2014. Mentorystė ir naujų darbuotojų socializacija: laikas galvoti apie mentorių atranką? Acta pedagogica Vilnensia, 33.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

PATVIRTINTA
Šilutės rajono savivaldybės
tarybos 2020 m. rugsėjo 24 d.
sprendimu Nr. T1- 481



Šilutės rajono savivaldybės administracijos struktūra

Šaltinis: www.silute.lt

ANKETA

INOVATYVUMAS ŠILUTĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE

Gerbiamas respondente, šią anketinę apklausą vykdo Klaipėdos universiteto, Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto, Regionų valdysenos magistrantūros studijų programos studentė Simona Bokštaitė-Dryžienė. Tyrimo imtis - inovatyvumas Šilutės rajono savivaldybės administracijoje (toliau – Organizacijoje). Tyrimas atliekamas siekiant įvertinti naujojo viešojo valdymo faktorių (žmogiškųjų išteklių, informacinių technologijų ir tinklaveikos) įtaką Organizacijos inovatyvumui. Anketa yra **anoniminė**. Šios anketo rezultatai viešai nebus publikuojami, bus pateikiamas tik rezultatų apibendrinimas. Prašau skirti **5 minutes** jūsų laiko ir atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį bei pasirinkti jūsų nuomone tinkamiausią variantą.

Ačiū.

1. *Kurį iš šių faktorių nurodytumėte kaip labiausiai įtakojantį Jūsų Organizacijos inovatyvumą?*

- Žmogiškųjų išteklių valdymas
- Informacinės technologijos
- Tinklaveika (organizacijų veikimas bendradarbiaujant)
- Visi faktoriai turi vienodą įtaką

2. *Pažymėkite kokią įtaką Organizacijos inovatyvumui turi Jūsų kompetencijų tobulinimas. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkama variantą (nuo 1 – neturi jokios įtakos, iki 4 – turi didelę įtaką).*

<i>Teiginiai</i>	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
<i>2.1. Dalyvavimas mokymuose</i>	☐	☐	☐	☐
<i>2.2. Dalyvavimas konferencijose</i>	☐	☐	☐	☐
<i>2.3. Dalyvavimas seminaruose</i>	☐	☐	☐	☐
<i>2.4. Skatinimas siekti aukštesnio išsilavinimo</i>	☐	☐	☐	☐
<i>2.5. Skatinimas kelti kvalifikaciją</i>	☐	☐	☐	☐
<i>2.6. Motyvavimas finansinėmis priemonėmis</i>	☐	☐	☐	☐
<i>2.7. Motyvavimas nefinansinėmis priemonėmis</i>	☐	☐	☐	☐

3. *Ar Jūsų Organizacijoje esate skatinami siekti aukštesnio išsilavinimo?*

- Taip, esu.
- Ne, nesu.
- Nesu, bet žinau, jog tokia galimybė yra.

4. *Ar Jūsų Organizacijoje esate skatinami kelti kvalifikaciją?*

- Taip, esu.
- Ne, nesu.
- Nesu, bet žinau, jog tokia galimybė yra.

5. *Ar esate motyvuojami finansinėmis priemonėmis Jūsų Organizacijoje?*

- Taip, esu.
- Ne, nesu.
- Nesu, bet žinau, kad mano kolegos yra skatinami finansinėmis priemonėmis.

6. *Ar esate motyvuojami nefinansinėmis priemonėmis Jūsų Organizacijoje?*

- Taip, esu.
- Ne, nesu.
- Nesu, bet žinau, kad mano kolegos yra skatinami nefinansinėmis priemonėmis.

7. *Pažymėkite kaip Jūsų Organizacijoje įdiegta LEAN sistema įtakoja Organizacijos inovatyvumą. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą (nuo 1 – neturi jokios įtakos, iki 4 – turi didelę įtaką).*

<i>Teiginiai</i>	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
<i>7.1. LEAN sistemos organizacijoje diegimas</i>	☐	☐	☐	☐
<i>7.2. Sutrumpėjęs veiklos procesų ir /ar paslaugų teikimo laikas</i>	☐	☐	☐	☐
<i>7.3. Vieno langelio principas</i>	☐	☐	☐	☐
<i>7.4. Viešumo principas</i>	☐	☐	☐	☐
<i>7.5. Pavyzdingumo principas</i>	☐	☐	☐	☐
<i>7.6. Atsakomybės principas</i>	☐	☐	☐	☐

8. *Nurodykite kaip dokumentų valdymo sistema, elektroninis dokumentų valdymas ir elektroninio parašo taikymas įtakoja Jūsų Organizacijos inovatyvumą. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą (nuo 1 – neturi jokios įtakos, iki 4 – turi didelę įtaką).*

<i>Teiginiai</i>	1 – Neturi	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai	4 –
------------------	-----------------------	-------------------------------	-------------------------	------------

	jokios įtakos		įtakoja	Turi didelę įtaką
8.1. Savalaikė dokumentų valdymo sistema	☐	☐	☐	☐
8.2. Elektroninis dokumentų valdymas	☐	☐	☐	☐
8.3. Elektroninio parašo taikymas dokumentų valdymo sistemoje	☐	☐	☐	☐

9. Nurodykite kokią įtaką Jūsų Organizacijos inovatyvumui turi elektroninės valdžios (elektroninių valdžios vartų) platformos naudojimas. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą (nuo 1 – neturi jokios įtakos, iki 4 – turi didelę įtaką).

Teiginiai	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
9.1. Teikiamų paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę	☐	☐	☐	☐
9.2. Elektroninių paslaugų optimizavimas	☐	☐	☐	☐
9.3. Elektroninių paslaugų suteikimo laikas	☐	☐	☐	☐
9.4. Elektroninių paslaugų prieinamumas	☐	☐	☐	☐
9.5. Organizacijos veiklos viešumas	☐	☐	☐	☐
9.6. Organizacijos veiklos skaidrumas	☐	☐	☐	☐

10. Pažymėkite kaip socialinės medijos įtakoja Jūsų Organizacijos inovatyvumą. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą (nuo 1 – neturi jokios įtakos, iki 4 – turi didelę įtaką).

Teiginiai	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
10.1. Organizacijos paskyrų sukūrimas socialinėje medijoje	☐	☐	☐	☐
10.2. Organizacijos veiklos viešinimas socialinėje medijoje	☐	☐	☐	☐
10.3. Organizacijos veiklos skaidrumo principas, išreikštas per socialinę mediją	☐	☐	☐	☐
10.4. Komunikacija socialinėje medijoje	☐	☐	☐	☐
10.5. Grįžtamasis ryšys (per socialinę mediją)	☐	☐	☐	☐

10.6. Organizacijos atvirumas visuomenei (per socialinę mediją)	☐	☐	☐	☐
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

11. Skalėje nuo 1 iki 4 (nuo 1 – neturi jokios įtakos, iki 4 – turi didelę įtaką) identifikuokite tarpinstitucinio bendradarbiavimo įtaką Jūsų Organizacijos inovatyvumui.

12. Detalizuokite tarpinstitucinio bendradarbiavimo įtaką Jūsų Organizacijos inovatyvumui. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą (nuo 1 – neturi jokios įtakos, iki 4 – turi didelę įtaką).

Teiginiai	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
12.1. Sutartimi įformintas (formalus) bendradarbiavimas	☐	☐	☐	☐
12.2. Bendradarbiavimas pasidalinant atsakomybe tarp institucijų	☐	☐	☐	☐
12.3. Bendradarbiavimas užtikrinantis efektyvią informacijos cirkuliaciją tarp institucijų	☐	☐	☐	☐
12.4. Bendradarbiavimas užtikrinantis efektyvų funkcijų pasidalinimą	☐	☐	☐	☐
12.5. Bendradarbiavimas įtraukiant į viešąją veiklą	☐	☐	☐	☐

13. Identifikuokite piliečių dalyvavimo viešuosiuose reikaluose įtaką Jūsų Organizacijos inovatyvumui. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą (nuo 1 – neturi jokios įtakos, iki 4 – turi didelę įtaką).

Teiginiai	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
13.1. Viešųjų teritorijų projektų viešiname ir svarstyme	☐	☐	☐	☐
13.2. Dalyvaujama jame biudžete	☐	☐	☐	☐
13.3. Strateginių dokumentų rengime	☐	☐	☐	☐
13.4. Visuomenei svarbių sprendimų priėmimo	☐	☐	☐	☐

14. Identifikuokite tinklaveikos įtaką Jūsų Organizacijos inovatyvumui. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą (nuo 1 – neturi jokios įtakos, iki 4 – turi didelę įtaką).

Teiginiai	1 – Neturi jokios įtakos	2 – Neutrali įtaka	3 – Nežymiai įtakoja	4 – Turi didelę įtaką
14.1. Bendradarbiavimas su verslo organizacijomis	☐	☐	☐	☐

14.2. Bendradarbiavimas su ne- vyriausybinėmis organizacijomis	☐	☐	☐	☐
14.3. Bendradarbiavimas su bendruomeninėmis organizacijomis	☐	☐	☐	☐

15. Skalėje nuo 1 iki 10 (skaičius 10 laikomas aukščiausiu inovatyvumo įvertinimu) objektyviai įvertinkite savo kaip organizacijos darbuotojo inovatyvumą, žmogiškųjų išteklių, informacinių technologijų ir tinklaveikos kontekste?

1... 2... 3...4...5...6...7...8...9...10...

16. Jūsų darbo stažas organizacijoje. Nurodykite metų intervalą.

- 0 – 2 m.
- 3 – 10 m.
- 11 – 20 m.
- 21 m. ir daugiau.

17. Jūsų lytis.

- Vyras
- Moteris

18. Jūsų amžius. Nurodykite metų intervalą.

- 18 – 25 m.
- 26 – 35 m.
- 36 – 45 m.
- 45 – 55 m.
- 56 – 64 m.
- 65 m. ir daugiau

Nr.	KPI Rodikliai:	Mata- vimo vienetas	Metodas (formulė)	Matavimo periodas	Pastangų kryptis	Esama reikšmė	Siekiamą reikšmė	Ribinė reikšmė	Duomenų šaltinis	Atsakingas už rodiklių skaičiavimą
1	Kliento laukimo eilėje trukmė (socialinės paramos klientams) (Arba klientų, laukiančių eilėje ilgiau nei 30 minučių procentas).	minutės	Eilių valdymo sistemoje turi būti įdiegtas funkcionalumas, skaičiuojantis laiko vidurkį nuo momento, kai klientas pasiima čekį iki momento, kai klientas patenka pas specialistą (pagal čekio numerį)	ketvirtis	Mažinti	Bus nustatyta pradėjus skaičiuoti rodiklį	Bus nustatyta pradėjus skaičiuoti rodiklį	Bus nustatyta pradėjus skaičiuoti rodiklį	Eilių valdymo sistema	Komunikacijos skyrius
2	Suteiktų paslaugų kiekis (pagal skyrius)	N	Kiekvienas skyrius suskaičiuoja suteiktų paslaugų kiekį pagal kiekvieną teikiamą paslaugą. Skaičiuojamas ne klientų, bet paslaugų skaičius (t.y. jei tas pats klientas gavo dvi paslaugas, skaičiuojama kaip du atvejai)	mėnuo	stabilizuoti	Bus nustatyta pradėjus skaičiuoti rodiklį	Bus nustatyta pradėjus skaičiuoti rodiklį	Bus nustatyta pradėjus skaičiuoti rodiklį	"Kontora"	Skyrių, teikiančių paslaugas, vedėjai
3	Per informacines sistemas priimtų kliento užsakymų dalis; (pagal skyrius)	%	Kiekvienas skyrius suskaičiuoja suteiktų paslaugų kiekį pagal prašymo gavimo būdą. Formulė: Per e-valdžios vartus gautų prašymų skaičius / visų gautų prašymų skaičius x 100	ketvirtis	Didinti	Bus nustatyta pradėjus skaičiuoti rodiklį	Bus nustatyta pradėjus skaičiuoti rodiklį	Bus nustatyta pradėjus skaičiuoti rodiklį	"Kontora" pagal požymį "gavimo būdas"	Kanceliarija
4	Elektroniniu būdu klientams pateikiamų paslaugų (rezultatų) dalis; (pagal skyrius)	%	Kiekvienas skyrius suskaičiuoja pateiktų klientams sprendimų (atsakymų pagal prašymus) kiekį pagal atsakymo pateikimo būdą. Formulė: Elektroniniu būdu pateiktų atsakymų skaičius / visų atsakymų skaičius x 100	ketvirtis	Didinti	Bus nustatyta pradėjus skaičiuoti rodiklį	Bus nustatyta pradėjus skaičiuoti rodiklį	Bus nustatyta pradėjus skaičiuoti rodiklį	"Kontora" pagal požymį "siuntimo būdas"	Kanceliarija

KPI rodiklių lentelė

Šaltinis: KPI ataskaita (2019)