

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMAS

Gintarė Pipiraitė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

RIZIKŲ VALDYMO PROCESO SĄSAJOS SU INOVACIJOMIS VIEŠAJAME SEKTORIUJE	INTERACTIONS OF RISK MANAGEMENT PROCESS WITH INNOVATIONS IN THE PUBLIC SECTOR
--	--

Darbo vadovė: Docentė Dr. Asta Fominienė

Vilnius, 2025

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Rizikų klasifikavimas

2 lentelė. Viešųjų įstaigų kylančios rizikos pagal inovacijų rūšis

3 lentelė. Viešojo sektoriaus inovacijų klasifikacija

4 lentelė. Atliktų tyrimų išvados apie rizikų valdymo ir inovacijų sąsajas bei ryšį

5 lentelė. Klausimų blokai

6 lentelė. Tyrimo respondentai

7 lentelė. Kategorijos ir subkategorijos

8 lentelė. Respondentų pasisakymai apie formalizuotą rizikų valdymo procesą

9 lentelė. Respondentų pasisakymai apie darbuotojų požiūrį į rizikų valdymo procesą kaip pareigą

10 lentelė. Respondentų pasisakymai apie rizikos, kaip galimybės, suvokimą

11 lentelė. Respondentų pasisakymai apie rizikos, kaip grėsmės, suvokimą

12 lentelė. Respondentų pasisakymai apie rizikų valdymo ir inovacijų procesų ryšio nebuvimo

13 lentelė. Respondentų pasisakymai apie inovacijas, kaip rizikų valdymo priemonę

14 lentelė. Respondentų pasisakymai apie rizikų vertinimą projektuose

15 lentelė. Respondentų pasisakymai apie darbuotojų priešinimąsi pokyčiams

16 lentelė. Respondentų pasisakymai apie vadovo svarbą

17 lentelė. Respondentų pasisakymai apie nuolatinę tobulėjimo kultūrą

18 lentelė. Respondentų pasisakymai apie finansų stoką inovacijoms

19 lentelė. Respondentų pasisakymai apie Savivaldybės/Valstybės priklausomybę

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Rizikų valdymo proceso schema.

2 paveikslas. Rizikų matricos modelis.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	2
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	3
ĮVADAS	5
1. RIZIKŲ VALDYMO PROCESAS IR INOVACIJOS	9
1.1. Rizikų valdymo procesas ir jo samprata	9
1.2. Rizikų valdymo procesas viešajame sektoriuje	15
1.3. Inovacijos ir jų reikšmė viešajame sektoriuje	17
1.4. Rizikų valdymo ir inovacijų sąsajos	23
2. Rizikų valdymo proceso sąsajos su inovacijomis viešajame sektoriuje, tyrimo metodologija.....	27
2.1. Kokybinio tyrimo metodologijos pasirinkimo pagrindimas	27
2.2. Tyrimo instrumentas.....	29
2.3. Tyrimo imtis ir respondentai	31
2.4. Tyrimo eiga	33
3. Rizikų valdymo proceso ir inovacijų sąsajų viešajame sektoriuje tyrimo rezultatai.....	35
3.1. Tyrimo analizė.....	35
3.2. Tyrimo apibendrinimas	59
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	62
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	65
SANTRAUKA	73
SUMMARY	75

IVADAS

Pastarieji pasaulio įvykiai, tokie kaip COVID-19 pandemija, karai, gamtinės stichijos, privertė susimąstyti ne tik apie kasdieniame gyvenime atsiradusius neužtikrintumus, tačiau ir organizacijoms peržvelgti savo strategijas, gebėjimą prisitaikyti prie kylančių rizikų, lanksčiai ir kūrybiškai reaguoti į pasikeitimus ir sprendimų priėmimą, užtikrinti atsparumą ir veiklos tęstinumą (Burstein & Zuckerman, 2023; Fadun, 2013; Ma & Zhang, 2022; Naik & Prasad, 2021). Tačiau šiame kontekste reikia ne tik nuolatos būti pasiruošusiems, apsisaugoti ir užtikrinti atsparumą, toliau tęsti savo įprastą veiklą ir procesus, bet tuo pačiu ir efektyvinti bei gerinti veiklą. Rizika visada buvo suvokiama kaip grėsmė, o jų valdymas – kaip priemonė išvengti grėsmių, arba bent pasiruošti tam, sukontroliuoti. Tačiau mokslinėje literatūroje vis labiau akcentuojama, kad rizika nėra tik grėsmė – tinkamai valdoma ji gali tapti ir galimybe - taip atveriant kelią naujoms idėjoms, tobulinimams, pokyčiams ir tuo pačiu inovacijoms (Bracci ir kt., 2021; Mahama ir kt., 2022; Malik ir kt., 2020). Rizikų valdymas gali būti ne tik biurokratijai ir atitiktai užtikrinti reikalingas procesas, tačiau atnešti ir kitų naudų, naujų idėjų, kurios dažnu atveju virsta inovacijomis (Mahama ir kt., 2022). Inovacijos yra neatsiejama ne tik nuolatinio tobulėjimo ir efektyvinimo dalis, tačiau taip pat ir susijusi su įmonių strategija, kas ne tik užtikrina konkurencingumą, stipresnę reputaciją, bet taip pat ir tvarią veiklą. Naujos idėjos ir pokyčiai ne tik pagerina organizacijos veiklą, atneša naudos ir vertės, tačiau su jais ateina ir naujos rizikos (De Vries ir kt., 2016). Tad tiek rizikų valdymas, tiek inovacijų kūrimas yra neatsiejami ir labai svarbūs procesai šiandieninėje aplinkoje, tačiau dažnu atveju yra įsitikinimas, kad jie gali kelti vienas kitam priešpriešą ir susiduriama su problema – kaip užtikrinti kontrolę, atitikimą, atsparumą ir valdyti kylančias grėsmes ir tuo pačiu įgyvendinti pokyčius ir galimybes (Da Silva Etges & Cortimiglia, 2019). Viešosios įstaigos, skirtingai nuo privačių, kurios daugiausiai koncentruojasi į finansinius rezultatus ir konkurencingumo išlaikymą, turi užtikrinti nepriekaištingą reputaciją, visuomenės pasitikėjimą, procesų skaidrumą, stabilumą ir tuo pačiu sugebėti tvarkytis su neapibrėžtumais, gebėti sparčiai reaguoti ir imtis pokyčių, naujovių bei inovacijų (Bracci ir kt., 2021; Mahama ir kt., 2022). Šiuo metu ypatingai svarbu atkreipti dėmesį į rizikų valdymo proceso bei inovacijų susiejimą, kas gali lemti didesnę įmonės vertės kūrimą. Tad nors tai ir yra dažnai suprantami kaip du, atskiri, galbūt netgi prieštaraujantys vienas kitam procesai, rizikos ir inovacijos visgi turėtų dirbti kartu ir papildyti vienas kitą, atnešdami įmonei didesnę naudą (Da Silva Etges & Cortimiglia, 2019). Tačiau mokslininkai galutinai nesutaria ir tyrimai nepateikia vienareikšmės išvados – ar griežtas, struktūruotas, gerai aprašytas rizikų valdymo procesas gali stabdyti inovacijas dėl stiprios kontrolės

ir reguliavimo, ar kaip tik jis gali skatinti ieškoti naujų idėjų ir pokyčių, gerinančių kasdienę veiklą. Apskritai, rizika, kuri yra siejama su neapibrėžtumu, kadangi ji gali įsigyvendinti arba ne, yra labai svarbi organizacijos dalis, kadangi šalinant rizikas, įmonės tuo pačiu naikina ir savo vystymosi galimybes (Burstein & Zuckerman, 2023; Fadun, 2013; Zainuddin ir kt., 2023). Į riziką žiūrint tik kaip į neigiamą neapibrėžtumą, per daug pradedama kontroliuoti procesus, veiklas ir įmonės nesiryžta rizikuoti, imtis naujų idėjų ir inovacijų, atsisakydami kūrybiškumo, siekiant užtikrinti saugumą ir kontrolę, tačiau taip prarandant organizacijos pranašumo didinimo galimybę (Da Silva Etges & Cortimiglia, 2019). Rizikų valdymas ir inovacijos daugiausiai tyrinėti privačiame sektoriuje, tad šiai dienai vis dar trūksta tyrimų, kurie parodytų, kaip rizikų valdymas susijęs su inovacijomis ir ypatingai viešajame sektoriuje, kur varijuoja išorinės ir kitos aplinkybės, kurios daro įtaką procesams (Bracci ir kt., 2024).

Darbo temos aktualumas. Šiandieninėje sparčiai besikeičiančioje, neapibrėžtoje, susiduriančioje su neramumais ir iššūkiais, aplinkoje, visos organizacijos privalo ne tik užtikrinti stabilumą rinkoje, tačiau ir tuo pačiu tobulinti savo procesus, veiklą ir siekti inovacijų. Viešasis sektorius, ypatingai savivaldybių įmonės, patiria nuolatinį spaudimą tiek iš vadovybės, tiek iš gyventojų, teikti geresnes, kokybiškesnes, modernesnes paslaugas, tad inovacijos yra neatsiejama tokių įstaigų dalis. Kadangi viešosios organizacijos ir yra labiau kontroliuojamos bei reguliuojamos, įstaigoje integruotas rizikų valdymo procesas padeda išvengti netikėtumų pokyčiuose, procesų tobulinime. Moksliniai tyrimai rodo, kad teisingas rizikų valdymas gali ne tik padėti pasiruošti grėsmėms ir krizėms, bet ir skatina inovacijas (Da Silva Etges & Cortimiglia, 2019; Gurd & Helliar, 2017a; Soane, 2025). Tačiau bendrai, paties rizikų valdymo proceso ir inovacijų ryšys būtent viešajame sektoriuje yra dar labai mažai išnagrinėtas.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Mokslinėje literatūroje yra nemažai tyrimų apie rizikų valdymo procesą, taikymą bei jo naudą įmonei, taip pat apie inovacijas, tačiau kaip apie atskirus procesus. (Altakhaineh ir kt., s.a.; Anton & Nucu, 2020; Kakanda ir kt., 2017; Krause & Tse, 2016; Mohammed & Knapkova, 2016). Kokia yra šių dviejų objektų sąveika, ypač viešojo sektoriaus kontekste, tyrimų yra atlikta labai nedaug. Vieni autoriai teigia - Alshwayat ir kt. (2023), kad rizikų vengimas gali stabdyti inovacijas, Gurd ir Helliar (2017) atskleidžia, kad svarbu surasti tinkamą balansą tarp šių dviejų procesų, nes per griežtas rizikų valdymas gali slopinti inovacijas. Wu ir Wu (2014), Da Silva Etges ir Cortimiglia (2019), Soane (2025) savo tyrimuose pateikia išvadas, kad šie abu procesai gali veikti kartu ir rizikų valdymas gali pagerinti inovacijų įgyvendinimą. Šie tyrimai remiasi privataus sektoriaus duomenimis, o viešojo sektoriaus tyrimų yra mažuma.

Darbo naujumas. Šis darbas būtų vienas pirmųjų, kuris siektų atskleisti, kokia yra sąsaja, ir apskritai ar ji yra, tarp integruoto rizikų valdymo proceso įmonėje ir inovacijų viešojo sektoriaus įmonėse.

Darbo problema. Pagrindinis klausimas, į kurį norima atsakyti šiame tyrime: kaip rizikų valdymo procesas siejasi su inovacijų diegimu viešojo sektoriaus įmonėse, ar šis ryšys skatina inovacijas ir per kokius aspektus, jas slopina, o galbūt neturi jokios įtakos?

Darbo tikslas. Nustatyti rizikų valdymo proceso sąsajas su inovacijomis viešajame sektoriuje.

Darbo uždaviniai.

1. Apibrėžti rizikų valdymo proceso sampratą, jo taikymą viešajame sektoriuje remiantis mokslinės literatūros analize.
2. Apibrėžti inovacijų sampratą, rūšis bei įgyvendinimą viešajame sektoriuje, remiantis mokslinės literatūros analize.
3. Remiantis moksline literatūra, nustatyti nagrinėjamą rizikų valdymo proceso ir inovacijų sąsają.
4. Atlikti empirinį tyrimą ir nustatyti, kokios rizikų valdymo proceso sąsajos su inovacijomis viešajame sektoriuje.
5. Išanalizuoti, koks ir kaip naudojamas rizikų valdymo procesas viešosiose įstaigose.
6. Nustatyti kaip rizika suvokiama viešajame sektoriuje – kaip grėsmė ar galimybė.
7. Nustatyti, kas skatina ir kas stabdo inovacijas viešajame sektoriuje.
8. Išanalizuoti organizacijos rizikų valdymo ir inovacijų kultūrą viešajame sektoriuje.

Darbo metodai. Remiantis išnagrinėta moksline literatūra, tiriant rizikų valdymo proceso ryšį su inovacijomis, naudojami ir kiekybiniai, ir kokybiniai tyrimai. Dauguma tyrimų yra atlikti kokybiniu metodu, įskaitant šių autorių: Gurd ir Helliard (2017), Alshwayat ir kt. (2023), Soane (2025). Tiriant šių procesų ryšį, yra atliktų ir kiekybinių tyrimų: Wu ir Wu (2014), Vassallo ir kiti (2023). Šiame tyrime bus naudojamas kokybinis metodas, siekiant suprasti gilesnius reiškinius ir suvokimą, atrasti sąsajas. Pusiaus struktūruoti interviu leido atskleisti skirtingus požiūrius ir diskutuoti, suteikė galimybę lanksčiai prisitaikyti prie kiekvieno respondento ir įsigilinti į išvagas. Interviu

analizuojami temine analize, kuri padeda struktūruotai apdoroti skirtingų požiūriu ir patirčių duomenis bei išgryninti svarbiausius aspektus (Alshwayat ir kt., 2023; Soane, 2025).

Darbo struktūra. Literatūros analizė pradedama nuo pagrindinių rizikos valdymo proceso etapų identifikavimo, jų aprašymo, bendro proceso sampratos. Analizuojama, kokia yra šio proceso reikšmė ir įtaka viešajame sektoriuje. Pateikus šio proceso sklandų aprašymą, remiantis mokslinė literatūra, pereinama prie inovacijų apibrėžimo, teorinės dalies išdėstymo bei diegimo subtilybių viešajame sektoriuje, kadangi dažnu atveju, inovacijos turi priklausomybę ne tik nuo finansų ar technologinių pajėgumų, tačiau ir reguliavimo aplinkos bei pačios organizacijos kultūros. Pereinama prie apžvalgos, kaip tyrimuose yra analizuojamas ir vertinamas rizikų valdymo proceso ryšys su inovacijomis, kokios priklausomybės bei išvados gautos. Visa literatūros analizė yra apibendrinama šių sąsajų pasireiškimu praktikoje bei tyrimuose ir pateikiamos išvados. Visa ši apžvalga suteikia pagrindą empirinio tyrimo atlikimui bei gautų rezultatų interpretavimui. Išanalizavus literatūrą, pereinama prie tyrimo metodologijos – remiantis jau atliktais moksliniais tyrimais, pasirenkamas kokybinis analizės metodas, tyrimo instrumentu naudojant pusiau struktūrizuotą interviu. Pagrindžiama tyrimo imtis ir respondentai, nusakoma tyrimo eiga. Pereinama prie interviu su respondентаis analizės, siekiama išsiaiškinti, ar yra sąsaja tarp rizikų valdymo proceso ir inovacijų viešajame sektoriuje. Duomenys koduojami pagal kategorijas ir subkategorijas, po analizės pateikiamas tyrimo apibendrinimas ir viskas užbaigiama išvadamis bei pasiūlymais.

1. RIZIKŲ VALDYMO PROCESAS IR INOVACIJOS

1.1. Rizikų valdymo procesas ir jo samprata

Rizika yra siejama su neapibrėžtumu, kadangi ji gali įsigyvendinti arba ne. Pati rizikos sąvoka neturi vienintelio ir vienareikšmio apibrėžimo, dažniausiai rizika yra apibūdinama kaip poveikis numatytiems tikslams, kuris gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas. Susidūrus su neapibrėžtumu arba grėsme, kurie gali atsirasti tiek organizacijos viduje, tiek ir išorėje, svarbu aktyviai reaguoti, kitu atveju yra tikimybė praleisti ne tik progą sukontroliuoti šias rizikas ir išvengti blogų pasekmių, tačiau tuo pat metu ir praleisti galimybes (Burstein & Zuckerman, 2023, 2024; Choi ir kt., 2016; Fadun, 2013; Rehman & Anwar, 2019; Zainuddin ir kt., 2023). Dažniausiai rizikos sąvoka ir apibrėžimas, bendrąja prasme, yra siejamas su neigiamomis pasekmėmis, tačiau tai yra pakankamai siauras požiūris. Neapibrėžtumas gali pasireikšti tiek teigiamai, tiek neigiamai ir atitinkamai nuo to, kaip bus suvokiama ir matoma iškilusi rizika ir kaip ji gali pasireikšti, priklausys jos suvaldymas. Tad rizikas svarbu valdyti iš abiejų perspektyvų, nes valdant tik grėsmes, galime praleisti galimybes, kelią į inovacijas ir strateginius pranašumus (Fadun, 2013; Kalogiannidis ir kt., 2024). Organizacijos, priisiimdamos didesnę riziką ir ją valdydamos, užtikrina savo augimą bei sėkmę, nes veiklos rezultatai ir rizika yra glaudžiai susiję. Esant stabiliam ir nuosekliam rizikų valdymo procesui, organizacijos gali geriau nuspėti savo veiklos rezultatus ir priimti geresnius sprendimus (Choi ir kt., 2016; Fadun, 2013; Ma & Zhang, 2022; Soltanizadeh ir kt., 2016).

Tradicinį rizikos valdymo požiūrį, kuris daugiau dėmesio skiria neigiamam poveikiui ir grėsmėms, pamažu keičia integruotas rizikos valdymas, kuris pabrėžia, kad galimybės ir rizikos yra neatsiejami dalykai ir turi įtaką tikslų pasiekimui. (Bromiley ir kt., 2015; Fadun, 2013). Efektyvus rizikų valdymas reikalauja ir geros organizacinės kultūros, kuri skatintų rizikų suvokimą, jų valdymą ir jas priimtų kaip kasdienę dalį organizacijos veikloje (Bromiley ir kt., 2015).

Integruotas rizikos valdymas turi būti pritaikytas kiekvienai įmonei atskirai, atsižvelgus į jos procesus, metodus ir kitus veiksnius. Jis negali būti universalus, tačiau rizikas galima valdyti sistemiškai, pritaikius skirtingus metodus. Ne individualios, bet globalios rizikos reikalauja struktūriško rizikų valdymo. Atitinkamai pritaikius integruotą rizikų valdymo sistemą, ji padeda lengviau ir greičiau prisitaikyti prie taip sparčiai besikeičiančios aplinkos ir išvengti didesnių

nuostolių (Choi ir kt., 2016). Svarbu pabrėžti, kad rizikų valdymas tai nėra pačių rizikų vengimas ir jis nepašalina pačios rizikos, tačiau sumažina galimus trikdžius ir kiek įmanoma padidina galimybes (Fadun, 2013).

Iš pažiūros paprastos, nedidelės, operacinės rizikos gali ištikti ne tik netikėtai, bet ir būti skausmingos, todėl ir rizikų valdymas reikalauja disciplinos, duomenų analizės ir efektyvaus reagavimo. Rizikos šaltiniai gali būti įvairūs - išoriniai, vidiniai ir procedūriniai (Žiūrėti lentelę Nr. 1). Nors rizikos ateina iš skirtingų sričių, tačiau jos yra glaudžiai susijusios, tad norint jas sumažinti arba atvirkščiai, pasinaudoti atsiradusiomis galimybėmis, reikalingas holistinis požiūris, apjungiant ir valdant visas kartu (Choi ir kt., 2016; Paape & Speklé, 2012; Shad, 2015).

1 lentelė.

Rizikų klasifikavimas.

Išorinės rizikos	Vidinės rizikos	Procedūrinės rizikos
Reguliacinės	Žmogiškųjų išteklių	Kainos
Rinkos	Technologinės	Kokybės
Partnerių	Finansinės	Grafiko laikymosi
Ekonominės	Organizacinės	Gamybinės
	Planavimo/Strateginės	Reputacijos

Šaltiniai: Sudaryta autorės, remiantis: (Choi ir kt., 2016; Mackevičius & Giriūnas, 2014).

Rizikų valdymas organizacijoje yra gyvas ir nuolatinis procesas, kuris susideda iš kelių mažesnių etapų - identifikavimo, analizės, vertinimo ir jų peržiūros bei kontrolės (žiūrėti paveikslą Nr. 1) (Burstein & Zuckerman, 2023, 2024; Comberty & Demichela, 2022; Oduoza, 2020; Poli ir kt., 2024). Rizikų identifikavimo etape yra apgalvojami visi galimi trikdžiai, grėsmės, jų priežastys, kurie gali nutikti atsižvelgiant tiek į vidinius, tiek išorinius aspektus (Burstein & Zuckerman, 2023, 2024).

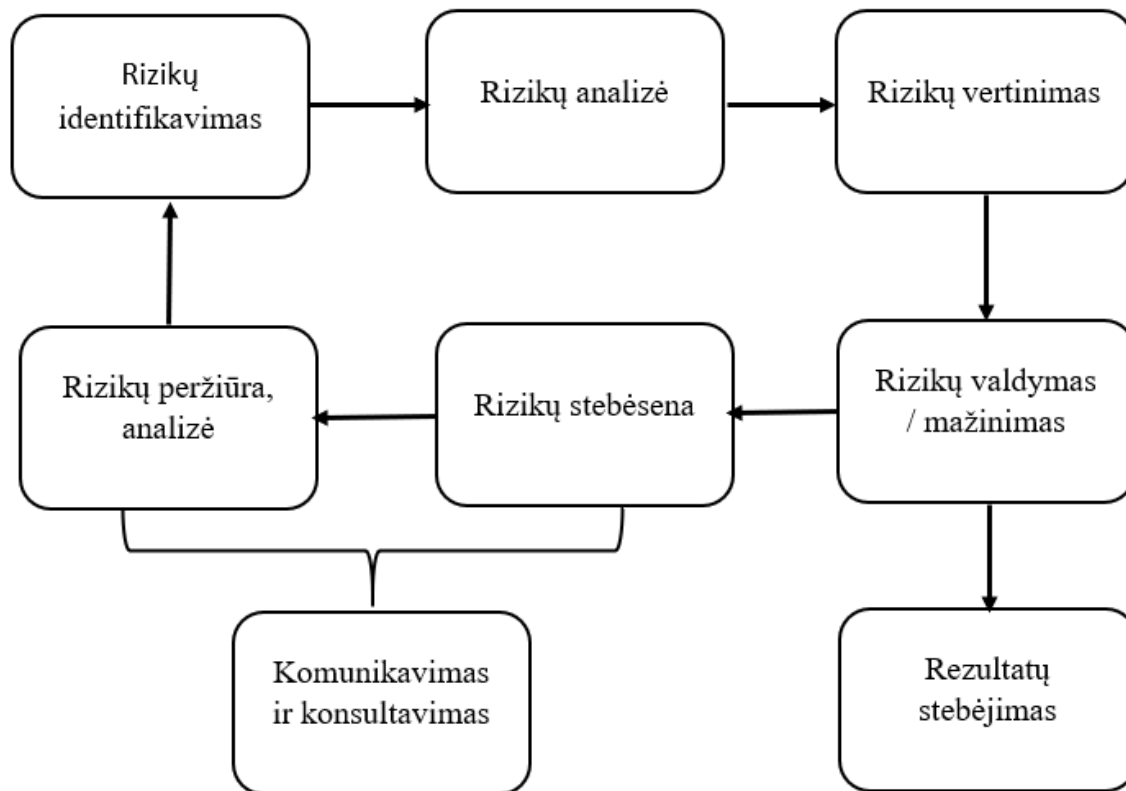
Rizikos pagal savo rūšį gali būti klasifikuojamos įvairiai, tačiau dažniausiai jos priskiriamos atskiriems procesams, kurie vyksta tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Tačiau žvelgiant į rizikų šaltinius, galima atskirti kelis pagrindinius: vidiniai rizikos šaltiniai, kurie yra susiję su vidaus procesais,

pramonės rizikos, kurios vyrauja tik tam tikrame sektoriuje, ir aplinkinės rizikos, kurios gali būti susijusios su aplinkosauga, politiniais veiksniais, technologijomis, ekonominiais aspektais ir pan. Taip pat rizikos dar dažnai gali būti skirstomos į operacines ir strategines. Strateginės rizikos turi ilgalaikį poveikį, operacinės paveikia įmonę trumpuoju laikotarpiu. Rizikų valdymas ne tik gali padėti išvengti nepageidaujamų jų įsigyvendinimo, tačiau ir sumažinti įvykio sunkumą, jeigu visgi rizika pasiteisintų. Tam svarbu efektyviai ir nuosekliai vykdyti kiekvieną rizikų valdymo proceso žingsnį (Fadun, 2013; Jonek-Kowalska, 2019; Mackevičius & Giriūnas, 2014). Identifikavimas gali vykti įvairiais būdais – tiek peržvelgiant analizuojamo proceso žingsnius, analizuojant duomenis, stebint gyvą procesą ar tiesiog turint pokalbį / interviu su proceso savininkais. Įsivardinus galimas rizikas, pereinama prie kito etapo – rizikų analizės. Pagal tikimybės ir pasekmės kriterijus, įsivertiname ir apskaičiuojame kiekvieną riziką, kokiam lygiui ji priklauso. Paskutiniame etape įvertinama bendra situacija, kuria remiantis yra priimami sprendimai, kaip valdyti kiekvieną riziką. Nėra vieno tikslaus ir tinkamo sprendimo atlikus analizę – galima priimti sprendimą nieko nekeisti ir nieko nedaryti, priimti riziką tokią, kokia ji yra, o galbūt taikyti rizikos mažinimo priemones (Burstein & Zuckerman, 2023, 2024; Jonek-Kowalska, 2019). Paskutiniuose rizikos vertinimo etapuose iškyla tokie klausimai apie tai, kokia yra rizikos tikimybė bei jeigu rizika įsigyvendina – kokias pasekmes tuomet turime. Šiuos aspektus yra pakankamai sunku įvertinti tiksliai, tad tikimybės vertinimas nėra objektyvus ir tai labai priklauso nuo asmenų, kurie vertina rizikas, nuo jų patirties bei asmeninių bruožų. Tą pačią riziką žmonės gali suprasti ir vertinti nevienodai, tad pati rizikos analizė tampa irgi neapibrėžta (Burstein & Zuckerman, 2024).

Atlikus visus rizikų vertinimo žingsnius, labai svarbu stebėti identifikuotas rizikas, kadangi jos kinta laike ir nėra pastovios, taip pat ir neatsiejama dalis yra įvestų rizikos mažinimo veiksmų, priemonių stebėsena. Organizacijos, kurios siekia sekti savo rizikas, dažnai naudoja metriką - rizikos indikatorių (angl. *KRI – key risk indicator*), kuris padeda stebėti įdiegtų mažinimo veiksmų progresą, taip pat ir patį rizikos lygį, kaip jis kinta laike (jeigu kinta), nes jo pokytis arba išėjimas iš nustatytų ribų gali signalizuoti apie esamas problemas arba incidentus, trikdžius, kurie gali privesti prie didesnės problemos, taip leisdami geriau suvaldyti rizikas (Oduoza, 2020).

1 Paveikslas.

Rizikų valdymo proceso schema.



Šaltiniai: Sudaryta autorės, remiantis (Burstein & Zuckerman, 2023; Choi ir kt., 2016; Fadun, 2013; Oduoza, 2020).

Tam, kad būtų galima apskaičiuoti rizikos lygį, turime įsivertinti kiekvienos rizikos įsigyvendinimo tikimybę (dažnumą) ir kokio sunkumo poveikį ji galėtų sukurti, kokias pasekmes patirtume, jeigu įsigyvendintų. Tokiam rizikos vertinimui dažnai yra pasitelkiama matrica, kurią sudaro tikimybė ir poveikis. Matrica yra pateikta 5x5 formatu, tačiau kartais įmonės gali pasirinkti paprastesnį, 3x3 formatą (Anthony (Tony)Cox Jr, 2008; Burstein & Zuckerman, 2023, 2024; Leung & Isaacs, 2008; Rismayani & Manuel, 2024). Matrica yra pateikta paveiksle nr. 2. Labai svarbu yra apsibrėžti ir apsirašyti matricos kriterijus: kokio dydžio matrica, kokios spalvos bus naudojamos, kiek rizikos lygių bus, tikimybės ir pasekmės/poveikio vertinimo kriterijus (pagal ką bus vertinama ir skirstoma), rizikos profilį bei kaip bus reitinguojamos ir valdomos rizikos (kaip daugelyje įmonių patenkančios rizikos į raudoną zoną privalo būti mažinamos, žalioje zonoje esančios yra priimtinos ir neprivaloma jų mažinti, tačiau įmonė pati gali nuspręsti pagal poreikį ir pakeisti rizikų mažinimo

priemonių, kontrolių nuostatus) (Burstein & Zuckerman, 2023; Thomas ir kt., 2013). Pagal kriterijus, rizikos skirstomos į žemas (matricoje nuspalvinta žalia spalva), vidutines (geltona spalva), aukštas (oranžinės spalvos) bei ekstremalias (raudonos spalvos) (pav. Nr. 2). $Rizika = Tikimybė \times Poveikis$. Sudauginus įvertintus tikimybės ir poveikio kriterijus, gauname bendrą rizikos lygį, kuris nurodo, kokią riziką turime – žemą, vidutinę, aukštą ar ekstremalią. Praktikoje gali būti naudojami ir trys rizikos skirstymai – žema, vidutinė bei aukšta. Rizikos matrica ne tik leidžia apskaičiuoti bendrą rizikos lygį, tačiau tuo pačiu vizualiai pažvelgti ir palyginti visas identifikuotas rizikas ir taip įgalina jas paprasčiau išdėstyti pagal svarbą, tolygiai paskirstyti turimus išteklius rizikų mažinimo veiksmų įgyvendinimui ir suteikia aiškų bendrą vaizdą komunikacijos ir sprendimų priėmimui (Anthony (Tony)Cox Jr, 2008; Burstein & Zuckerman, 2023, 2024; Rismayani & Manuel, 2024).

Viešajame sektoriuje labai dažnai yra naudojama 5x5 rizikų matrica ir rizikos vertinamos pagal tikimybę ir poveikį/pasekmes. Nors, kaip moksliniai tyrimai yra įrodę, jos yra naudingos, padeda prioretizuoti rizikas, atkreipti dėmesį, tačiau taip pat gali ir „paslėpti“ kritines rizikas ir padidinti krizių tikimybę. Taip yra, nes;

1. Rizikos, kurių tikimybė yra maža, tačiau labai pavojingos, yra dažnai ignoruojamos, nes labiausiai atkreipiamas dėmesys į raudonuojančias – tas, kurios turi aukštesnę ir tikimybę ir pasekmes.
2. Netikslus ir nekonkretus tikimybės ar poveikio įvardinimas ir skalės apibrėžimas gali sukelti abejonių, skirtingų vertintojų interpretacijų.
3. Rizikos gali būti vertinamos klaidingai, neteisingai, tačiau tai gali likti nepastebėta.
4. Matricos reikšmės gali būti per siauros, tuomet rizika gali būti įvertinta netiksliai ir netinkamai.
5. Jeigu nėra bendro susitarimo, stiprios rizikos kultūros – rizika gali būti suvokiama skirtingai (Matthews & Kompas, 2015).

2 Paveikslas.

Rizikų matricos modelis.

		Poveikis				
		Nereikšminga	Nedidelė	Vidutinė	Labai stipri	Katastrofiška
		1	2	3	4	5
Tikimybė	Beveik užtikrinta 5	Vidutinė 5	Aukšta 10	Ekstremali 15	Ekstremali 20	Ekstremali 25
	Tikėtina 4	Vidutinė 4	Vidutinė 8	Aukšta 12	Ekstremali 16	Ekstremali 20
	Galima 3	Žema 3	Vidutinė 6	Aukšta 9	Aukšta 12	Ekstremali 15
	Mažai tikėtina 2	Žema 2	Vidutinė 4	Vidutinė 6	Vidutinė 8	Aukšta 10
	Reta 1	Žema 1	Žema 2	Žema 3	Vidutinė 4	Vidutinė 5

Šaltiniai: Sudaryta autorės remiantis: (Anthony (Tony)Cox Jr, 2008; Burstein & Zuckerman, 2023, 2024).

Įmonėje, kurioje yra integruotas rizikų valdymo procesas, plačiai yra taikoma rizikos apetito sąvoka. Rizikos apetitas, įmonės veikloje, apibūdina kokio lygio rizikas organizacija yra pasiruošusi priimti priimdama svarbius, įtaką darančius sprendimus. Kai įmonė apsirašo ir nusprendžia, koks rizikų apetitas jai yra priimtinas, tai padeda nusistatyti, koku mastu ji gali priimti labiau rizikingus sprendimus, varijuojant tarp grėsmės ir galimybės, kiek maksimaliai gali rizikuoti. Kuo yra aukštesnis rizikos apetitas, tuo įmonė yra labiau linkusi į inovacijas ir naują rinką, tačiau taip labiau rizikuoja finansine arba operacine prasme. Įmonės, kurios linkusios mažiau sekti ir pasinaudoti kylančiomis galimybėmis, turi žemą rizikos apetitą, tačiau taip užtikrina savo stabilumą. Organizacijos, turinčios nustatytą rizikos apetito lygį, apibrėžia sau priimtinos rizikos lygį, taip išvengiant įvairiausių grėsmių ir tuo pačiu metu prisidedant prie strateginių tikslų ir įmonės klestėjimo (Kanu, 2020; Marshall ir kt., 2019; Oliva ir kt., 2024; Paape & Speklé, 2012).

Rizikų valdymo sistemos įdiegimas organizacijoje yra vienas iš svarbiausių aspektų, kuris padeda pasiekti organizacijos numatytus ir išsikeltus tikslus, išnaudoti esamas galimybes bei prognozuoti tam tikrus iššūkius ir sugebėti juos valdyti. Rizikos, kurios gali atsirasti tiek iš išorės, tiek iš įmonės vidaus, yra glaudžiai susijusios, darančios įtaką viena kitai ir neatsiejamoms, tad norint turėti efektyvų rizikų valdymo procesą, reikalingas holistinis požiūris - proceso integravimas visose organizacijos veiklose, stiprus darbuotojų įsitraukimas bei struktūrizuotas rizikų valdymo procesas. Ypatingą svarbą turi vadovų požiūris, kadangi būtent jų įsitraukimas turi didelę įtaką bendrai rizikų valdymo kultūrai organizacijoje, o aktyviai valdomos rizikos gali užtikrinti organizacijos sėkmę bei gebėjimą prisitaikyti prie sparčiai kintančios aplinkos.

1.2. Rizikų valdymo procesas viešajame sektoriuje

Ne tik privačiame, bet ir viešajame sektoriuje integruota rizikų valdymo sistema yra tapusi labai svarbi įmonės dalis ir gali stiprinti organizacijos veiklos efektyvumą. Tačiau būtent viešajame sektoriuje pats požiūris į rizikų valdymą yra kiek kitoks negu pati rizikų valdymo koncepcija teigia – čia viskas remiasi pakankamai ribotu požiūriu į rizikas, nes valdomi tik tie neapibrėžtumai, kurie jau yra numatyti, realūs ir neišvengiami, tačiau negalvojama ir nesiruošiama toms rizikoms, kurios turi mažesnę tikimybę ir nebūtinai gali įsigyvendinti. Būtent šiame organizacijų įsitikinime ir atsiranda problemos netikslumai rizikų valdyje, nes pati rizika būtent ir yra susijusi su tuo, kuo mes nesame tikri, kas yra sunkiai iki galo nuspėjama, apskaičiuotina ar išmatuotina, kokia gi tikimybė ir koks poveikis gali ištikti. Ypatingai dabartiniai laikai parodo, kad nenumatytos rizikos atsiranda visai netikėtai, bet tai dar nereiškia, kad nereikia bandyti jų įsivertinti ar nors kiek joms pasiruošti (Bracci ir kt., 2024b; Mahama ir kt., 2022; Matthews & Kompas, 2015).

Iš tiesų kaip ir privačiose taip ir viešosiose įstaigose nuo to, kokia yra rizikos kultūros branda ir kiek yra įsitraukę darbuotojai, priklauso kiek stiprus yra ir pats rizikų valdymo procesas. Nors dažnai manoma, kad viešųjų įstaigų darbuotojai ir pati įmonė yra linkusi būti abejingais rizikoms ir netgi jas slėpti, tačiau problema yra pačiame rizikų suvokime – tai kaip jos įvardinamos ir valdomos. Darbuotojų švietimas, mokymas ir komunikacija skatina rizikų valdymo procesą būti nuolatiniu, taip sukuriant ir didesnę vertę ir efektyvinant pačią veiklą ir šiuo metu, būtent tų tyrėjų, kurie analizuoja viešojo sektoriaus valdymą, viena pagrindinių pabrėžiamų svarbų yra būtent rizikų valdymas. (Bracci ir kt., 2021, 2024). Anksčiau rizikų valdymas viešajame sektoriuje buvo laikomas aukščiausios

vadovybės atsakomybe ir daugiausiai dėmesio skirdavo į finansines, politines bei operacines rizikas. Tačiau pasauliniai pokyčiai ir technologijų pažanga padidino rizikų svarbą ir jų matomumą, taip iškeliant ir kitas problemas, tokias kaip pvz. socialinė nelygybė ar aplinkosaugos iššūkiai. Vertinamos turi būti įvairios rizikos – nuo finansinių iki politinių, organizacinių, socialinių ir pan. ir jos turi būti valdomos kaip strateginės dalies aspektai, užtikrinant ne tik įstaigų atsparumą, bet ir stiprumą (Mahama ir kt., 2022; Rana ir kt., 2019). Viešajame sektoriuje rizikos yra ypatingai svarbios, kadangi jos kyla iš paties paslaugų teikimo, todėl vis labiau organizacijos orientuojasi į integruotą rizikų valdymą, kuris įtraukia visus darbuotojus, apjungia visus procesus ir veiklas, taip užtikrinant rizikų valdymo proceso naudą ne tik iš atitikties, teisinių reikalavimų atitikimo naudos, tačiau padeda judėti link strateginio tikslo, strateginio rizikų valdymo. Norint pasiekti efektyvų integruotą rizikų valdymą, organizacijos privalo tam skirti laiko ir taikyti šį procesą praktiškai (Mahama ir kt., 2022).

Ne ką mažiau svarbu yra tai, kad ne tik būtų rizikų valdymo procesas organizacijoje, bet užtikrinimas, kad jis būtų įdiegtas ir integruotas visuose organizacijos procesuose ir veiklose, o ne tik užtikrintų teisinius reikalavimus. Kadangi rizikos yra neišvengiamos ir apima daugybę skirtingų sričių, geresniai jų valdymui turi būti pasitelkta integruota rizikų valdymo sistema, o ne kiekvienam lygmeniui vykdomas atskiras rizikų vertinimas (Leung & Isaacs, 2008; Rana ir kt., 2019). Rizikos turėtų būti vertinamos ir stebimos iš vieno „centro“, apimti visus lygmenis ir atsižvelgti į organizacijos strategiją, siekiamus tikslus ir kaip tos rizikos gali paveikti šiuos aspektus. Norint, kad rizikų valdymas būtų sėkmingai įgyvendintas, labai svarbus yra ir užtikrintas vadovų palaikymas ir motyvacija, lankstumas bei nuoseklumas. Ypatingai svarbu užtikrinti, kad rizikos būtų valdomos tuose procesuose ir veiklose, kuriose atsiranda, taip jų valdymas tampa efektyvesniu ir daugiau atnešančiu realios naudos. Nuolatinė peržiūra ir tobulinimas, proceso derinimas prie esamų iššūkių, įsivertinus trikdžius ir galimybes, rizikų valdymo procesui taip pat labai svarbūs aspektai (Leung & Isaacs, 2008; Mahama ir kt., 2022; Rana ir kt., 2019).

Tačiau nors ir nemažai yra mokslinių tyrimų, įrodančių rizikų valdymo proceso efektyvumą, naudą ir puikią praktiką viešajame sektoriuje, yra ir kylančių iššūkių, kas pristabdo šio proceso efektyvumą. Vienas iš pagrindinių aspektų, kuris gali trukdyti sėkmingam ir efektyviam rizikų valdymo procesui yra pati viešojo sektoriaus kultūra – labai dažnai procesai remiasi teisės aktais ir kitais biurokratiniais reikalais, kas yra neišvengiama, siekiant atitikti nurodymus, reikalavimus ir taisykles, bet ne tiek smarkiai atsižvelgia į paties proceso veikimą, geresnę rezultatų pasiekimą, vertės kūrimą. Tad dažnai rizikų valdymas lieka tik kaip teorinis procesas, tačiau nenešantis realios naudos ir pakankamai sunkiai įgyvendinamas. Norint organizacijai pajusti apčiuopiamą proceso naudą, labai

svarbus aspektas yra rizikų valdymo kultūra – tik sukūrus bendrą ir stiprią kultūrą galima pasiekti gerų rezultatų. Labai svarbi yra komunikacija, skatindama rizikų valdymo kultūrą (Bracci ir kt., 2024a; Matthews & Kompas, 2015)

Yra tam tikros rizikos, į kurias privatus sektorius gali nereaguoti, jų nevaldyti, ignoruoti ir netgi jas eliminuoti iš savo turimų rizikų registrų, tačiau viešasis sektorius tokios galimybės neturi, kadangi rizikos kyla įvairiuose procesuose, veiklose ir liečia labai daug aspektų. Kadangi viešosiose įstaigose rizikos neišvengiamai yra neatsiejamoms nuo pačių paslaugų teikimo ir liečia visą visuomenę, o ne tik tam tikrus asmenis. Nėra galimybės eliminuoti, ignoruoti šias rizikas, organizacijos privalo rasti efektyvius būdus, kaip jas suvaldyti. Visi viešojo sektoriaus darbuotojai yra atsakingi už rizikų identifikavimą, vertinimą ir valdymą, tai nėra tik vadovų atsakomybė, tačiau visų darbuotojų pareiga. Įtraukus visą organizaciją į šį procesą, kuriama rizikų valdymo kultūra įmonėje, kai kiekvienas supranta vertę ir naudą, kokį efektą gali sukurti ta kylanti rizika ir kaip ją reikėtų valdyti (Mahama ir kt., 2022).

Dėl daugėjančių ir nebeišvengiamų neužtikrintumų pasaulyje, rizikų valdymas viešajame sektoriuje tampa vis svarbesne ir reikalinga įmonės praktika, ne tik norint užtikrinti teisinius ir kitus reikalavimus, tačiau ir siekiant didesnės atsakomybės, efektyvumo ir tuo pačiu geresnės reputacijos ir sklandaus paslaugų teikimo. Po truputį dingsta požiūris, kad rizikų valdymo procesas turi tiesiog būti, nes reikia, ir pereina nuo teorinio prie praktinio suvokimo, kad jis gali atnešti realios ir juntamos naudos, tad didėja įtraukimas ir į strateginių tikslų planavimo procesus, projektų valdymą ir netgi kasdienės veiklas. Šio proceso sėkmingas įvedimas priklauso ne tik technikos ir standartų atitikimo, tačiau šio proceso sklaidos, komunikacijos apie jį, bendros organizacijos kultūros, vadovų požiūrio ir perteikimo savo darbuotojams bei bendro suvokimo, kokią realią naudą neša rizikų valdymas.

1.3. Inovacijos ir jų reikšmė viešajame sektoriuje

Daugelis tyrimų autorių inovaciją įvardina remiantis Rogers (2003) pasakymu, kad tai yra idėja, pokyčio pasiūlymas, kuris įstaigoje yra laikomas nauju, nenaudotu ir būtų taikomas pirmą kartą. Pati idėja reiškia pokytį organizacijoje, bei dažnu atveju buvusių praktikų nutraukimą ir pakeitimą naujomis. Tačiau yra remiamasi ir kita samprata, pateikta Borins (2000), kad inovacija tai yra jau esamos idėjos pirmojo karto pritaikymas įmonėje. Knight (1967) inovaciją vadina pokyčiu, kas yra nauja organizacijai ir jos aplinkai, kiti tyrėjai sako, kad tai pokytis kuris yra naujas būtent tai

organizacijai, o dar kiti teigia, kad inovacija turi būti ne tik nauja pačiai organizacijai, bet ir visai aplinkai. Tad tyrimai su inovacijomis dar priklauso nuo to, kaip pati inovacija yra suprantama. Skirtingi apibrėžimai veda prie kitokių metodologijų bei išvadų. Tačiau iš daugumos peržvelgtų tyrimų, dvi inovacijos savybės kartojasi dažniausiai - tai yra įgyvendinimas pirmąjį kartą ir apskritai idėjos naujumas. Pačios inovacijos dar yra skirstomos į rūšis, pagal savo tam tikrus požymius, o ši klasifikacija padeda geriau suprasti inovacijos priežastis ir poveikį organizacijai. Inovacijų klasifikacija ir rūšys yra pateiktos lentelėje Nr. 3. Inovacija turėtų būti priimta ne kaip nuolatinis, laipsniškas procesų tobulinamas ir veiklų tobulėjimas, bet kaip didelis ir ryškus pokytis. Viešajame sektoriuje įstaigos siekia inovacijų dėl keleto dalykų – padidinti efektyvumą, išspręsti visuomenei rūpimas problemas, pagerinti ir padidinti klientų pasitenkinimo lygį ir įtraukti piliečius (Bloch & Bugge, 2013b; Buchheim ir kt., 2020; De Vries ir kt., 2016; Pryimak ir kt., 2024).

2 lentelė.

Viešojo sektoriaus inovacijų klasifikacija

Klasifikavimas	Inovacijos rūšis	Aprašymas
Pagal pokyčių mastą	Radikali	Sukelia didelį pokytį procesuose, organizacijos veikloje, kartais gali nutraukti tam tikrus procesus dėl pokyčio.
	Laipsniška	Nuoseklūs pokyčiai, kurie užtikrina nuolatinį tobulėjimą, palaikydami procesų tęstinumą.
Pagal naujumą	Kūrybinė	Nauji sprendimai, kurie nebuvo naudoti anksčiau.
	Prisitaikanti	Jau esamų sprendimų tobulinimas, keitimas, pritaikymas kitaip.
Pagal inovacijos objektą	Paslaugų teikimo	Nauji paslaugų teikimo procesai ar sąveikos su vartotoju kokybės gerinimas.
	Procesinė	Procesų tobulinimas, modernizavimas, naujų technologijų, sistemų įvedimas.
	Administracinė	Dokumentų, politikų, procedūrų keitimas.

2 lentelės tęsinys

	Organizacinė	Darbo organizavimo, struktūros pokyčiai, nauji ryšiai, aglomeracija, kokybės sistemų tobulinimai.
	Sisteminė	Bendradarbiavimas ir jo modelio keitimas, partnerystė su kitomis įstaigomis bei sektoriais.
	Komunikacijos	Nauji komunikacijos su organizacijos vidumi ir išore būdai, nauji marketingo metodai.

Šaltiniai: Sudaryta autorės, remiantis: (Bloch & Bugge, 2013a; Buchheim ir kt., 2020; De Vries ir kt., 2016; Pryimak ir kt., 2024).

Kadangi šiuo metu sparčiai kinta technologijos, procesai nuolat tobulinami ir keičiami, viešasis sektorius taip pat turi neatsilikti nuo nuolatinių tobulinimų, pokyčių ir inovacijų. Inovacija – nėra bet koks pokytis, tai pokytis, kuris kuria vertę, išgauna naujus sprendimus, tobulina procesus ir sprendžia problemas, atneša pajuntamą pokytį ir daro įtaką ne tik tam tikriems procesams, bet ir visai įmonės veiklai (Bloch & Bugge, 2013a; Gascó, 2017; Potts & Kastle, 2010). Viešajame sektoriuje inovacijos yra suvokiamos ir aprašomos kaip institucijos pasiruošimas ir sugebėjimas pritaikyti reikiamus sprendimus, juos kurti ir įgyvendinti tokius, kad jie atneštų naudos tiek vidiniams organizacijos procesams, tiek ir teikiamoms viešosioms paslaugoms, kurios pasiekia išorinius klientus – valstybės gyventojus. Inovacijos gali būti skirstomos pagal proceso pokyčio stabilumą į radikalias ir laipsniškas inovacijas. Radikalios inovacijos tos, kurios sukelia didelį pokytį procesuose, kartais galintį net nutraukti jo veikimą, o laipsniškos inovacijos yra maži pokyčiai, kurie palaiko esamų procesų tęstinumą, užtikrina nuolatinį tobulėjimą (Pryimak ir kt., 2024). Laipsniškos inovacijos sunkiai prisitaiko prie greitai besikeičiančių visuomenės įpročių ir ateinančių naujų poreikių, taip tapdamos vis pasenusiomis ir nespėjančiomis pasivyti. Pokytis, kuris neneša vertės kūrimo – tai nėra inovacija (Nadal & Vasconcellos Sobrinho, 2024).

Gasco (2017) akcentuoja, kad tradicinis inovacijų procesas yra nepakankamas ir šiuo metu reikia vadovautis atviros inovacijos (angl. *open innovation*) modeliu, pagal kurį, inovacijų veiksmė dalyvauja ne tik pati įstaiga, tačiau ir valstybės piliečiai, kiti verslai, viešosios institucijos. Pasak jo atliktų tyrimų, piliečių įtraukimas ir leidimas dalyvauti pokytyje, skatina inovacijas viešajame

sektoriuje. Šiame procese, labai svarbus piliečių įsitraukimas ir noras dalyvauti, kas ir leidžia gyventojams pasijusti ne tik kaip vartotoju, bet ir pačios paslaugos kūrėju ar tobulintoju (Gascó, 2017; Lee ir kt., 2012).

Inovacijos su savimi taip pat ir atneša rizikų: kokybinė – patenkinti vartotojų lūkesčius, finansinė – susijusi su paslaugų teikimo kaštų augimu ir laiko rizika – kiek buvo planuota laiko įgyvendinti tam pokyčiui, tiek ir užtrukti. Inovacijų diegimą riboja finansai, nepakankamas teisinis reglamentavimas ir kiti biurokratiniai barjerai. Priklausomai nuo inovacijų rūšies, kylančios rizikos gali skirtis (Žr. 2 lentelę) (Pryimak ir kt., 2024).

3 lentelė.

Viešųjų įstaigų kylančios rizikos pagal inovacijų rūšis

Inovacijos rūšis	Galima rizika
Technologinė	Prastos e. paslaugos, techniniai nesklandumai, netinkamų technologijų integravimas, silpnos IT sistemos, mažai automatizacijos.
Organizacinė	Neveiksmingas valdymas, prasta personalo atranka, prastas darbų, veiklų koordinavimas.
Strateginė	Sunkus gebėjimas prisitaikyti užklupus netikėtumams, neefektyvus marketingas.
Operacinė	Netinkamai padalinamas darbas, trūkstamas dėmesys pagrindinėms funkcijoms, neužtikrinama paslaugų kokybė.

Šaltiniai: Sudaryta autorės, remiantis: (Pryimak ir kt., 2024).

Tyrimai parodė, kad viešajame sektoriuje yra sunkiau išmatuoti atneštą inovacijų pokytį ir apskritai jas sekti, kadangi viešojo sektoriaus pokyčiai, kurie atneša apčiuopiamą pokytį ir naudą, veikia visuomenei ir geresniam paslaugos teikimui, tačiau neturi pelno motyvo. Bloch ir Bugge (2013) autoriai savo tyrime teigia, kad inovacijų rezultatų matavimas negali būti naudojamas viešajame

sektoriuje toks, koks yra naudojamas privačiame, nes viešasis sektorius mažiau dirba dėl pelno, o daugiau dėl socialinių paskatų, visuomenės, norint pelnyti pasitikėjimą ir naudojamą paslaugą. Konkurencinis pranašumas nėra toks svarbus, kas akcentuojama privačiame. Viešajame sektoriuje inovacijos nėra skatinamos finansinėmis paskatomis, o jeigu nutinka nesėkmė ir inovacija nepasiteisina, niekas tos nesėkmės nekompensuoja. Atnešta inovacijos nauda yra kuriama per visuomenės, klientų pasitenkinimo paslauga patirtį, pasitikėjimą ir kitus socialinius rezultatus, bet ne pagal gautas pajamas po šio pokyčio. Dažnai gali atrodyti, kad viešasis sektorius bijo rizikos, tačiau tyrimai atskleidė, kad visgi tai nėra tiesa. Taip pat vadovybės įsitraukimas ir klaidų, nesėkmės pripažinimas, yra labai stiprus faktorius, kuris skatina inovacijas ir darbuotojų pasitikėjimą bei atvirumą naujų idėjų siūlymui (Bloch & Bugge, 2013b; Potts & Kastle, 2010). Inovacijoms labai didelį poveikį viešojo sektoriaus institucijose turi ne tik vadovybė, finansavimas, tačiau ir patys darbuotojai bei jų motyvacija. Tai, kokia yra įmonės kultūra, kaip ji yra atvira kūrybai, palaikymui, taip žmonės linkę siūlyti naujus sprendimus ir patys juos įgyvendinti. Tyrimai pabrėžia, kad pačias inovacijas, naujus, vertę kuriančius pokyčius, daugiau įgyvendina patys darbuotojai, o ne vadovybė. Netgi biudžeto apribojimai nedaro tokios įtakos inovacijų skatinimui kaip darbuotojų motyvacija. Tai parodo, kad svarbu ir įtaką daro ne tik išorinis, reguliacinis spaudimas, tačiau vidinės sąlygos ir kultūra, kuri skatina darbuotojus nuolat tobulėti ir siūlyti pokyčius (Demircioglu & Audretsch, 2017). Kokybinis atvejo tyrimas vienoje mokesčių surinkimo sistemoje parodė dvi inovacijų diegimo puses. Inovacija buvo pradėta labai motyvuotai ir greitai, tačiau nebuvo numatytos kartu ateinančios rizikos ir pasekmės. Inovacijos dažnai įgyvendinamos kiek per skubiai, patiriant spaudimą, ir taip parandamas suvokimas pačios inovacijos atnešamos naudos. Ir būtent tokios inovacijos neturi ilgalaikio poveikio ir ilgesnės išliekamosios vertės – kurios nėra gerai įvertinamos, nes kartais jos gali atnešti daugiau grėsmės negu naudos (Roziqin ir kt., 2024).

Eksperimentavimas ir rizikos būtini inovacijoms, tačiau viešajame sektoriuje dažnai slopinami, nes nepavykusi kaina yra didelė, tiek finansinė, tiek reputacijos. Nediegiant inovacijų, prarandama galia gerinti visuomenės pasitikėjimą ir pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Dauguma remiasi šiomis prielaidomis – kad viešasis sektorius mažai skatina inovacijas ir kad jos turėtų būti valdomos kaip privačiame sektoriuje, turint omenyje, kad viešosios įstaigos turėtų labiau elgtis kaip verslai. Tačiau trūksta vis dar tyrimų ir duomenų, koks yra inovacijų pasiskirstymas viešajame sektoriuje, ar tikrai jos mažiau skatinamos ir kartais net slopinamos. „Kopijuoti“ privataus verslo inovacijų ir jų skatinimo procesą yra labiau problematiška negu atrodo, kadangi net ir

privačiame sektoriuje praktikos gali ir dažnai skiriasi – nes tai priklauso nuo įmonės veiklos ir tikslų (Potts & Kastle, 2010).

Viešajame ir privačiame sektoriuje inovacijos turi ne vienodas reikšmes. Privatus sektorius privalo diegti inovacijas, nes būtent taip išlaiko savo konkurencingumą ir pritraukia naujų klientų. Viešajame sektoriuje inovacijos turi atnešti apčiuopiamą naudą ir vertę – pajuntamai pagerinti paslaugų kokybę, efektyvumą. Taip pat inovacija ir tobulinimas – ne visada yra tas pats ir kartais naudojami netinkamai, nes tarkime – gali įvykti inovacija, tačiau tai nėra patobulinimas arba atvirkščiai – kažkokius procesus tobuliname, tačiau be kažkokių naujovių ir tai jau nėra inovacija. Taip pat, ne visada inovacijos pasireiškia iškart teigiamu efektu – kartais pasitaiko, kad pradžioje būna neigiama įtaka veiklai, tačiau po kiek laiko atsiranda buvus numatyta nauda. Viešajame sektoriuje inovacijos negali būti diegiamos norint vyti technologinius pranašumus ar kitas tendencijas, bet iš tiesių gerinti teikiamų paslaugų kokybę (Hartley, 2005; Potts & Kastle, 2010).

Tradiciškai, inovacijos buvo laikomos privataus sektoriaus stiprybe, skatinant konkurencinį pranašumą, finansinę naudą. Priešingai viešasis – skeptiškai siejamas su inovacijomis. Viešajame sektoriuje problema būna ne pačių inovacijų trūkume, bet apskritai paties proceso. Dažnai inovacijos atsiranda įvykus krizei, sulaukiant spaudimo, o ne iš noro tobulinti procesus. Iš kitos pusės, skatinti inovacijas gali keli kriterijai: didėjantys ir garsiau išsakomi piliečių lūkesčiai, valdžios institucijų spaudimas gerinti paslaugų kokybę, prisitaikymas prie išorinių pokyčių ir globalių neapibrėžtumų, tad labai svarbu yra kurti organizacinę kultūrą, kuri skatintų kūrybiškumą ir norą pokyčiams. Tuo pačiu metu išlieka ir nemažai kliūčių – daugiausiai ir dažniausiai girdimi griežti teisiniai ir reguliaciniai aspektai, biurokratija, finansinių lėšų trūkumas, atitikimas numatytiems normoms, paslaugų kompleksiskumas, sunkus prisitaikymas prie pokyčių, didesnis dėmesys kiekybiniais rodikliais, bendras politinis rizikos vengimas (Sørensen & Torfing, 2011).

Inovacijos ir naujos idėjos dažnai viešajame sektoriuje kyla dėl institucijų spaudimo, tačiau tai turėtų daryti pačios organizacijos, identifikuojant poreikius ir strategijas, stebint savo veiklas ir procesus. Atliktas sisteminis viešojo sektoriaus inovacijų tyrimas parodė, kad šiose įstaigose vis dar trūksta tikslaus išgryninimo ir nuoseklumo. Nors viešajame sektoriuje, naujos idėjos ir inovacijos atsiranda dėl reguliavimo ir teisinių reikalavimų, suinteresuotų įmonių lūkesčių, politinių aspektų ir kita, pačių inovacijų įgyvendinimas visgi priklauso nuo organizacijos vidaus – pačios struktūros, kultūros, vadovavimo. Taip pat pabrėžiama, kad viešasis sektorius ne tik turi nuolatos peržiūrėti,

tobulinti savo procesus, tačiau ir bandyti diegti inovacijas, taip užtikrinant geresnes paslaugas visuomenei (Criado ir kt., 2023).

Inovacijos yra ne tik paskata efektyvinti ir tobulinti procesus, tačiau šiais laikais tai yra ir neišvengiama – norint užsitikrinti kuo geresnę reputaciją, klientų pasitikėjimą ir konkurencingumą. Visgi viešajame sektoriuje inovacijos skiriasi nuo privataus, jos yra kompleksiškesnės, labiau priklausomos nuo savivaldybių/valstybės, teisinių reglamentų, taip pat ir tikslas kiek skiriasi – privatus sektorius nori daugiau užsidirbti iš inovacijų, pašalinti kuo daugiau švaistymų, su efektyvinti veiklą kiek įmanoma labiau, tuo tarpu privatusis sektorius inovacijomis nori užtikrinti socialinius poreikius, paslaugų prieinamumą ir kitus, ne finansinius rodiklius. Naujos idėjos ir siūlymai turi ateiti iš pačių darbuotojų, kurie dirba su procesais, tačiau tam, kad tai būtų pasiekama, pirmiausiai reikia užsiauginti organizacijos kultūrą, įrodyti, kad yra laisvė kūrybiškumui ir naujų idėjų siūlymui.

1.4. Rizikų valdymo ir inovacijų sąsajos

Spartėjant technologijoms, dirbtiniam intelektui ir apskritai atsirandantiems pokyčiams, šiuolaikinės įmonės susiduria su neišvengiamomis inovacijomis ir jos skatina bei didina konkurencinį pranašumą ir organizacijos vertę tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Pokyčiai, inovacijos yra neišvengiamai susiję su neapibrėžtumu, tad ir rizikos, ateinančios su inovacijomis, yra neišvengiamos ir jos gali paveikti ne tik strateginiu lygmeniu, tačiau ir operaciniu, paveikti ir kasdienius įmonės procesus (Da Silva Etges & Cortimiglia, 2019; Soane, 2025). Apskritai, naujos idėjos, pasiūlymai ir pokyčiai, dažnai atsiranda ne tik iš nuolatinio tobulėjimo, procesų efektyvinimo skatinimo, tačiau ir iš esamų procesų rizikų ir neapibrėžtumų. Tad literatūroje vis dažniau keliama hipotezė, kad rizikų valdymo procesas įmonėje gali ne tik užtikrinti pasiruošimą netikėtumams ar išvengti jų, bet ir gali būti naudojamas kaip strateginis įrankis, tuo pačiu skatinti pačias inovacijas. Literatūroje pateikiami keli veiksniai, nuo kurių gali priklausyti rizikų valdymo įtaka inovacijoms: nuo sektoriaus tipo, organizacijos kultūros ir apskritai jos bendro valdymo struktūros. (Da Silva Etges & Cortimiglia, 2019; Wu & Wu, 2014). Tarkime, Wu ir Wu (2014) atliko tyrimą daugiau negu tūkstantyje gamybos įmonių, įsikūrusių Kinijoje, ir pateikė išvadą, kad integruotas rizikų valdymas skatina produktų inovacijų atsiradimą, tačiau tai nėra vien tiesioginis ryšys - yra ir įtaką darančių veiksnių, kurie trukdo šiam ryšiui ir jį slopina, pvz. per didelis valdybos įsitraukimas, kuris stiprina didesnę procesų kontrolę, taip mažindamas organizacijos lankstumą, ir dėl to mažėja pačių inovacijų kiekis.

Gurd ir Helliard (2017) savo tyrime analizavo dvi inžinerines įmones: vienoje iš jų, rizikų valdymo procesas buvo pakankamai silpnas, tačiau inovacijos klestėjo, o kitoje įmonėje atvirkščiai – rizikų valdymo procesas buvo labai gerai įvaldytas ir stiprus, tačiau inovacijų procesas apstojęs, tad buvo padaryta išvada, kad reikalinga pusiausvyra tarp kontroliavimo ir inovatyvumo, kitaip organizacija gali tapti neefektyvi.

Kiek įdomesnis ir ne tiesioginę sąveiką parodantis tyrimas Al-Nimer ir kt. (2021), finansų sektoriuje Jordanijoje nustatė, kad integruotas rizikų valdymas nedaro tiesioginės įtakos įmonės finansinei veiklai, tačiau jis veikia kaip mediacinis veiksnys ir per inovacijas šis procesas pagerina veiklos finansinius rezultatus, tad po šio tyrimo iškelta hipotezė, kad integruotas rizikų valdymas nėra tik techninis dalykas ir pasiruošimas netikėtumams, tačiau ir inovacijų skatinimas.

Inovacijų poreikis tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje yra toks pat, tačiau viešajame sektoriuje mažai nagrinėtas rizikų valdymo proceso ryšys su inovacijomis. Vassallo ir kiti (2023) atliktame tyrime Bangladeše, kuriame dalyvavo virš 400 valstybės tarnautojų parodė, kad siekiant pilnai ir sėkmingai įgyvendinti inovacijas, vienas svarbiausių įtaką darančių veiksnių yra rizikos prisiėmimas. Linkę rizikuoti žmonės problemas sprendžia inovatyviai. Tad šis atvejis parodo, kad inovacijas viešajame sektoriuje skatina ir jos priklauso ne tik nuo organizacijos struktūros ir viduje esančių sistemų, procesų, tačiau ir nuo pačios kultūros, kokius žmonės organizacija augina ir kiek skatina toleruoti riziką.

Soane (2025) pasiūlė kiek kitokį požiūrį, kuris po truputį plinta rizikų valdymo teorijoje – kad šis procesas nėra tik apie riziką, kaip neapibrėžtumo, kuris pasireiškia neigiamai, kaip grėsmė, valdymo ir mažinimo procesas, tačiau tuo pačiu jis ir padeda atrasti galimybes. Tad labai svarbu organizacijoms atrasti pusiausvyrą tarp neigiamo neapibrėžtumo valdymo ir mažinimo, bet ir užtikrinti įstaigos lankstumą – subalansavus šiuos du aspektus užtikrinama inovacijų plėtra.

Alshwayat ir kt. (2023) privačiame komerciniame banke Jordanijoje tyrimo metu išanalizavo, kad rizikų vengimas yra pagrindinė kliūtis inovacijoms – kadangi bijant suklypti ir patirti nesėkmę, atsisakoma rizikuoti, imtis kažko naujo, ir taip prarandama galimybė vertę, tobulėjimą atnešantiems pokyčiams. Be pačių rizikų vengimo, biurokratija, komunikacijos stoka ir apskritai, visų darbuotojų neįtraukimas į šį procesą taip pat stabdo inovacijas ir iš tiesų tai parodo, kad ne pati rizika stabdo inovacijas, tačiau kaip jos yra valdomos ir kaip apie tai komunikuojama.

Kaip pateikiama ir analizuojama literatūroje – tarp kylančių rizikų ir jų valdymų yra santykis su inovacijomis, naujais pokyčiais ir idėjomis. Privačiame sektoriuje, inovacijų ir rizikų valdymo santykis yra sudėtingas ir jam daro įtaką daugelis išorinių aspektų ir veiksnių. Vyrauja tipinis požiūris, kad rizikų valdymo procesas yra griežtas, formalus, taikantis daug priemonių ir kontrolių, kurios visgi mažintų kylančias ir galimas rizikas, taip slopinant idėjų generavimą, kūrybiškumą ir aplamai inovacijų skatinimą. Taip pat, priklausomai nuo pačių inovacijų tipų priklauso, kiek reikės rizikų valdymo priemonių. Stiprų vaidmenį ryšyje, tarp šių dviejų procesų užima ir lyderis, kadangi idealiu atveju jis turi palaikyti naujas idėjas, bet ir užtikrinti stabilumo kontrolę. Moksliniai tyrimai rodo, kad rizikų valdymas ir inovacijos yra tarpusavyje susiję, tačiau santykis dar ir labai priklauso nuo aplinkybių – kokio tipo inovacijos diegiamos, kokia organizacijos kultūra ir strategija, kaip lyderiai priima sprendimus ir koks jų požiūris bei pati rizikų valdymo sistema – kiek smarkiai ji formali ir kontroliuojanti, o kiek labiau prisitaikanti ir kūrybiška (Gurd & Helliar, 2017a).

Inovacijų niekada nebūna be neapibrėžtumo, tad būtina sistemingai valdyti rizikas. Etges ir Cortimiglia (2019) atliktame tyrime pabrėžiama, kad siekiant naujų idėjų ir inovatyvumo yra neišvengiama grėsmė bei neapibrėžtumas, ką lemia ne tik vidiniai, bet ir išoriniai veiksniai - pati organizacinė vidinė kultūra, rinkos nestabilumas, politiniai veiksniai, technologijų tobulėjimas. Tad atliekant tikslinį bei sistemingą rizikų vertinimą ir valdymą ne tik užtikrinamas atsparumas, mažinama tikimybė, bet ir atrandamos galimybės, naujos idėjos. Tyrimas pabrėžia, kad inovacijų sėkmė stipriai priklauso nuo rizikų identifikavimo ir valdymo.

Rizikų valdymas nėra tik apie pasirengimą netikėtumams, apsauginė priemonė, bet tai yra ir strategija, kuri padeda atrasti naujas vietas, kurias galima gerinti. Taip pat, jeigu mažiname riziką, per daug kontroliuojame procesus, tai gali trukdyti naujoms idėjomis ir tobulinimams, nes riba per smarkiai yra nubrėžta, tad įmonės privalo rizikuoti, tačiau ir tuo pačiu užtikrinti kontrolę ir saugumą. Naujos idėjos atveria kelią nesėkmėms ir čia rizikos susisieja su inovacijomis (Da Silva Etges & Cortimiglia, 2019; Soane, 2025).

4 lentelė

Atliktų tyrimų išvados apie rizikų valdymo ir inovacijų sąsajas bei ryšį

Tyrimo autoriai	Atlikto tyrimo išvados
Wu ir Wu (2014)	Rizikų valdymas skatina inovacijas, tačiau per didelis valdybos įsitraukimas silpnina šį ryšį.
Soane (2025)	Vadovai, kurie suvokia rizikas kaip suvaldomas grėsmes, gali skatinti inovacijas ir valdyti rizikas vienu metu.
Vassallo ir kt. (2023)	Aukštesnės rizikos toleravimas gali padidinti viešojo sektoriaus darbuotojų inovatyvumą.
Da Silva Etges ir Cortimiglia (2019)	Inovacijoms skatinti reikalingas efektyvus ir aktyvus rizikų valdymo procesas.
Gurd ir Helliard (2017)	Per stiprus ir kontroliuojantis rizikų valdymas gali slopinti inovacijas, tad būtina surasti balansą tarp jų dviejų.
Alshwayat ir kt. (2023)	Bankų sektoriuje, pagrindinės inovacijų kliūtys yra rizikos vengimas ir biurokratija.

Šaltiniai: Sudaryta autorės, remiantis nurodytais tyrimų autoriais pirmajame stulpelyje.

Išanalizavus mokslinę literatūrą galima daryti išvadą, kad ryšys ir sąsajos tarp inovacijų ir rizikų valdymo yra. Tačiau dauguma tyrimų atlikta privačiame sektoriuje ir gilinantis į moderuojančius ar mediacinius veiksnius, kas gali daryti įtaką šiam ryšiui. Viešajame sektoriuje stiprių išvadų negalima pateikti, kadangi tyrimų yra dar pakankamai nedaug, o prilyginti su privačiu sektoriumi negalima, nes: pačių įmonių strategijos yra skirtingos, inovacijų tikslai yra išsiskiriantys – privatus sektorius skatina inovacijas norėdamas užtikrinti konkurencingumą ir pakelti finansinę vertę, tuo tarpu privatus – užsitikrinti gerą reputaciją ir pateikti geresnę paslaugą visuomenei. Kadangi skiriasi patys rizikų valdymo ir inovacijų procesai bei jų valdymas, suvokimas ir įgyvendinimas, natūralu, kad ryšys tarp jų viešosiose ir privačiose įstaigose taip pat yra kitoks.

2. Rizikų valdymo proceso sąsajos su inovacijomis viešajame sektoriuje, tyrimo metodologija

2.1. Kokybinio tyrimo metodologijos pasirinkimo pagrindimas

Išanalizavus mokslinę literatūrą, apimančią skirtingose valstybėse atliktus tyrimus tiek su rizikų valdymu, tiek su inovacijomis ir jų ryšiu, daugiausiai tyrimų atlikta privačiame sektoriuje, viešajame sektoriuje - mažuma. Dalis atliktų tyrimų, atliktų šių autorių: Alshwayat ir kt., (2023); Da Silva Etges ir Cortimiglia, (2019); Gurd ir Helliard, (2017); Vassallo ir kt., (2023) parodė, kad rizikos priėmimo suvokimas taip pat ir organizacinė kultūra turi įtakos inovacijoms viešosiose įstaigose, tačiau pati sąveika šių dviejų procesų išanalizuota dar labai mažai. Atsižvelgus į jau atliktus panašius tyrimus, kuriuos darė Alshwayat ir kt., (2023) bei Soane (2025), pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruoti interviu su viešojo sektoriaus atstovais, nes tai padės labiau atskleisti ne tik ar yra sąsajos, bet ir gilumines priežastis bei įžvalgas, priklausomybes, kurios gali lemti rizikos ir inovacijų sąveiką. Interviu metu galima aptikti ne tik pasikartojančias idėjas, dėsningumus, tačiau atpažinti ir apžvelgti ir išskirtinius atvejus, kurie gali daryti įtaką ir su kuriais susiduriama rečiau (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Interviu leido pamatyti skirtingus požiūrius ir patirtis į užduotus klausimus, padėjo įsigilinti ir atskleisti individualius supratimus. Buvo išlaikoma pokalbio kryptis ir tema, tačiau kartu leidžiama ir pasigilinti į tam tikrus apsektus, atskleisti naujus požiūrius. Duomenų analizėje buvo taikoma teminė analizė, kuri leido identifikuoti pasikartojančius pasisakymus bei temas respondentų atsakymuose, paskirsčius į kategorijas ir subkategorijas.

Šio tyrimo metu bus siekiama atsakyti į klausimą kas sieja rizikų valdymo procesą ir inovacijas viešajame sektoriuje.

Literatūros apžvalgoje rasti aspektai, kurie gali daryti įtaką rizikų valdymo ir inovacijų sąsajoms bei ryšiui.

- Rizikų valdymo procesas;
- Rizikų suvokimas;
- Organizacinė kultūra;
- Inovacijos ;
- Lyderystė ir vadovavimas.

Tyrimo tikslas. Identifikuoti rizikų valdymo proceso sąsajas su inovacijomis viešajame sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti, koks ir kaip naudojamas rizikų valdymo procesas viešosiose įstaigose.
2. Nustatyti kaip rizika suvokiama viešajame sektoriuje – kaip grėsmė ar galimybė.
3. Nustatyti, kas skatina ir kas stabdo inovacijas viešajame sektoriuje.
4. Išanalizuoti organizacijos rizikų valdymo ir inovacijų kultūrą viešajame sektoriuje.
5. Nustatyti, kokios rizikų valdymo proceso sąsajos su inovacijomis viešajame sektoriuje.

Tyrimo objektas: Rizikų valdymo proceso ir inovacijų sąveikos viešajame sektoriuje.

Tyrimo metodai. Norint ištirti sąsajas ir kaip rizikų valdymo procesas gali veikti inovacijas viešajame sektoriuje, buvo pasirinktas kokybinis tyrimas. Kadangi yra siekiama įsigilinti ir suprasti, kokios darbuotojų patirtys lemia ir kaip viešojo sektoriaus darbuotojai supranta, naudoja rizikų valdymą ir inovacijas, ar inovacijoms gali turėti įtakos rizikos valdymas, su kokiais iššūkiais susiduria. Rizikų valdymas ir inovacijos yra sudėtingi procesai, kuriems turi įtakos įvairūs aspektai, ne tik procedūriniai, teisiniai, bet ir kultūriniai, organizaciniai ir būtent kokybinis metodas leidžia pamatyti šiuos vidinius, giluminius procesus, kurių per kiekybinį metodą būtų sunkiau surasti. Taip pat, ši tema nėra plačiai nagrinėta literatūroje ir kalbant apie viešąjį sektorių pakankamai nauja. Remiantis išnagrinėta moksline literatūra, tiriant rizikų valdymo proceso ryšį su inovacijomis, dažniausiai naudojami kokybiniai tyrimai, dalyvaujant pokalbiuose su respondentais – tai leidžia ne tik išsiaiškinti, ar tarp dviejų kintamųjų yra ryšys, bet ir labiau gilintis į ekspertų patirtis, atrasti kontekstą bei prasmę. Kadangi gilinamasi į kiekvieno respondento suvokimą, kas yra rizika, koks požiūris į tai, kokia organizacinė tiek rizikų tiek inovacijų kultūra, tai padeda užtikrinti gautų duomenų lankstumą. Naudojant pusiau struktūruotus interviu, dialogų metu galima buvo adaptuoti klausimus, juos pritaikyti, reaguoti į pateiktus atsakymus ir diskutuoti, priklausomai nuo situacijos gilinantis į temą. Kokybinė analizė leidžia ne tik išsiaiškinti ryšio faktą, tačiau ir kodėl, kaip jis atsiranda (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

2.2. Tyrimo instrumentas

Šiame tyrime instrumentu naudojamas iš dalies struktūruotų interviu metodas, kuris leis suprasti ir atskleisti individualias ekspertų, vadovų patirtis bei įžvalgas apie tai, kaip rizikų valdymo procesas gali pasireikšti inovacijose, ar yra tarp šių dviejų kintamųjų kažkoks ryšys viešojo sektoriaus įmonėse. Pusiaus struktūruoti interviu leidžia laikytis tyrimo tikslo ir klausimų, bet tuo pačiu palieka vietas ir improvizacijai gilinantis į temas, diskusijos skatinimui. Tokius tyrimus ir taikė prieš tai mokslinės literatūros apžvalgoje minėti autoriai: Alshwayat ir kt., (2023); Da Silva Etges ir Cortimiglia, (2019); Soane, (2025). Patys interviu buvo rengiami „Teams“ platformoje, nuotoliu, vienas buvo vykdomas gyvai. Visi susitikimai, tiek gyvai tiek nuotoliu, buvo įrašomi per „Teams“ platformą. Pokalbiai nevyko labai formaliu formatu, vyko kiek laisvesniu, diskusiniu, atsižvelgiant į pačio pokalbio eigą, priklausomai nuo situacijos vis užduodant kokius papildomus klausimus, norint įsigilinti. Pusiaus struktūrizuotas klausimynas buvo sudarytas iš 5 blokų (4 lentelė).

Pirmuoju klausimų bloku siekta išsiaiškinti apie rizikų valdymo kultūrą – ar ji apskirtai egzistuoja, koks pats rizikų valdymo procesas, kiek stiprus/veikiantis ar labiau biurokratiškas, kaip suprantama rizika.

Antruoju klausimų bloku siekta išsiaiškinti apie patį rizikų valdymo procesą, kaip valdomas, skatinamas ir kaip atliekamas.

Trečiasis klausimų blokas padėjo įsigilinti į organizacijos kultūrą inovacijose, kas jas skatina, stabdo, ar darbuotojai aktyvūs šiame procese.

Ketvirtasis klausimų blokas skirtas išsiaiškinimui, kaip organizacija balansuoja tarp kontrolės ir inovacijų bei apskirtai ar yra ryšys tarp šių dviejų procesų pačioje įstaigoje.

Penktuoju klausimų bloku buvo analizuojama, kokia vyrauja organizacijoje lyderystė, kokie vadovai ir koks jų požiūris.

5 lentelė.

Klausimų blokai

Eil. Nr.	Blokas	Klausimai
1.	Organizacijos rizikų valdymo kultūra	Kaip apibūdintumėte organizacijos rizikų valdymo kultūrą? Kaip pas Jus suprantama rizika? Ar suprantama kaip grėsmė ar galimybė ar vienodu svoriu? Kaip skatinama rizikų kultūra darbuotojams? Ar darbuotojai linkę vengti, slėpti riziką? Kokia yra inovacijų kultūra? Kaip jūs pats(-i) vertinate inovacijas ir pokyčius?
2.	Rizikų valdymo procesas	Ar turite atsakingą asmenį/grupe, kuris būtent yra atsakingas už rizikų valdymą? Ar apskritai yra rizikų valdymo procesas įmonėje? Jeigu yra – kas kiek laiko atliekama rizikų peržiūra? Ar rizikų valdymas yra naudojamas ir inovacijų, pokyčių, projektų kontekste? Ar vadovybė/valdyba/savivaldybė skatina rizikų vertinimą?
3.	Inovacijos ir jų atsiradimas	Kaip pas Jus atsiranda inovacijos? Ar darbuotojai linkę siūlyti idėjas, yra kūrybiški? Jeigu taip – iš kur tai atsiranda, kaip skatinate? Kokie barjerai/kliūtys inovacijų diegimui? Kaip inovacijoms/pokyčiams/projektams valdomos rizikos, jeigu valdomos?

5 lentelės tęsinys

4.	Rizikų valdymo ir inovacijų ryšys	Koks rizikų apetitas taikomas įmonėje, ypačiai inovacijose, projektuose? Ar kaip nors susiję įmonėje rizikų valdymo procesas ir inovacijų/projektų/pokyčių? Ar iš rizikų valdymo mažinimo priemonių ateina inovacijos? Yra mokslinių tyrimų, kurie įrodė, kad rizikų valdymas gali pristabdyti inovacijų kūrimą – ar pritariate? Kaip vertinamos rizikos inovacijose, ar apskritai vertinamos? Ar Jūs manote, kad rizikų valdymas yra susijęs su inovacijomis?
5.	Lyderystė	Kokios lyderystės savybės reikalingos rizikų valdymo vadovui, ekspertui, kuris dirba su inovacijomis ir dar padeda subalansuoti šiuos abu tarpusavyje? Ar vadovybė/valdyba/savivaldybė skatina inovacijas? Kaip galima būtų pagerinti organizacijos vidinę kultūrą?

Šaltiniai: Sudaryta autorės remiantis: (Alshwayat ir kt., 2023; Gurd & Helliard, 2017a; Soane, 2025)

2.3. Tyrimo imtis ir respondentai

Prieš atliekant tyrimą, buvo iškelta tyrimo problema ir uždaviniai, po to, remiantis mokslinė literatūra sudaryti pusiau struktūrizuoto interviu klausimai. Nors ir buvo turimas klausimų sąrašas, atitinkamai nuo situacijos bei diskusijos, būdavo gilinamasi labiau į vienus ar kitus aspektus, siekiant stipriau surasti tam tikrą ryšį, priklausomybę ir išgauti kuo aiškesnę nuomonę ir patirtis bei įžvalgas. Respondentai atrinkti remiantis jau padarytais panašiais tyrimais, pagal savo užimamas pareigas

viešajame sektoriuje, darbo patirtis. Respondentai buvo surasti žvelgiant į savivaldybės, valstybės įmones ir ieškant pateiktų kontaktų. Su jais susisiekti per „Linkedin“ platformą siūlant dalyvauti tyrime, turėti pokalbį ir diskusiją per „Teams“ platformą. Jeigu respondentas atrašydavo, būdavo sutariamas skambučio laikas ir data, nusiųsta nuotolinio susitikimo nuoroda nurodytu el. paštu arba per „Linkedin“ programėlę. Respondentai pateikti 6 lentelėje.

Respondentai buvo parenkami atsižvelgiant į tai, kad analizuojamas rizikų valdymo proceso ir inovacijų ryšys, tad ekspertai turėjo būti susiję su šiais procesais, su jais dirbti ir turėti bent metų patirties. Pasitelkus panašų tyrimą, kuriame buvo apklausiamieji respondentai įmonių direktoriai, rizikų valdymo vadovai, projektų vadovai, inovacijų vadovai, gamybos plėtros vadovai. (Straipsnis) Šio darbo tyrimui buvo atrenkami respondentai iš viešųjų įstaigų, kadangi tikslas išsiaiškinti sąsajas būtent šiame sektoriuje, tad buvo kalbinami rizikų valdymo vadovai, projektų, procesų ir pokyčių vadovai, veiklos efektyvumo vadovas bei inovacijų grupės vadovas ir ekspertas.

Atsirenkant respondentus buvo vadovaujamasi šiais kriterijais:

1. Respondentas dirba viešojoje įstaigoje;
2. Respondentas, priklausomai nuo jo pareigų ir specifikos (rizikų valdymas, inovacijos, projektai, veiklos efektyvumas) savo srityje turi ne mažesnę nei 1 metų patirtį;
3. Respondentas turi patirties karjere su rizikų valdymu, inovacijomis, projektais.
4. Kad respondentai būtų bent iš 3-jų skirtingų viešojo sektoriaus įmonių.

6 lentelė

Tyrimo respondentai

Respondentas	Įmonė	Kam priklauso įmonė	Darbuotojų skaičius įmonėje	Respondento pareigos	Darbo patirtis toje srityje
R1	Įmonė A	Vilniaus m. Savivaldybė	586	Rizikų valdymo vadovė	4 metai
R2	Įmonė B	Vilniaus m. Savivaldybė	207	Projektų vadovas	5 metai

6 lentelės tęsinys

R3	Įmonė C	Valstybinė įmonė	472	Rizikų valdymo vadovė	6 metai
R4	Įmonė D	Vilniaus m. Savivaldybė	60	Procesų ir pokyčių valdymo vadovė	3 metai
R5	Įmonė E	Vilniaus m. Savivaldybė	602	Rizikų valdymo vadovas	15 metų
R6	Įmonė E	Vilniaus m. Savivaldybė	602	Strategijų ir inovacijų vadovas	4 metai
R7	Įmonė D	Vilniaus m. Savivaldybė	60	Direktorius	14 metų
R8	Įmonė E	Vilniaus m. Savivaldybė	602	Procesų vadovė	11 metų
R9	Įmonė E	Vilniaus m. Savivaldybė	602	Inovacijų ekspertė	6 metai
R10	Įmonė F	Vilniaus m. Savivaldybė	142	Projektų valdymo departamento direktorė	6 metai
R11	Įmonė E	Vilniaus m. Savivaldybė	602	Veiklos efektyvumo vadovė	5 metai

2.4. Tyrimo eiga

Pasijungus į susitikimą, buvo trumpas įvadas apie save, tyrimo temą, koks tikslas ir ką siekiama juo išsiaiškinti. Taip pat buvo pabrėžta, kad tyrimas yra konfidencialus ir darbe nebus matomas nei respondento vardas pavardė, nei pati įmonė – visa tai bus užkoduota ir tuo pačiu būdavo prašoma leidimo įrašyti pokalbį per pačią „Teams“ programėlę. Visi respondentai sutiko su sąlygomis ir įrašymu. Tyrimo metu, sekant klausimų sąrašą, priklausomai nuo situacijos jie galėjo būti modifikuojami šiek tiek, atitinkamai ir nuo pozicijos, jeigu buvo kalbinami keli asmenys iš vienos įmonės, jeigu kalbinamas rizikų vadovas ir inovacijų vadovas iš įmonės X, buvo kalbinama tiek apie

rizikų valdymo procesą tiek apie inovacijas, tačiau su rizikų vadovu plačiau apie rizikų valdymą, o inovacijų vadovas giliau kalbinamas apie inovacijų, pokyčių ir projektų aspektus, atitinkamai nuo eksperto specifikos ir temos. Pasibaigus diskusijai, respondentams būdavo nuoširdžiai padėkota už jų dalyvavimą ir laiką, galbūt aptartos ir kitos, ne su tyrimu susijusios temos.

Prieš pradedant tyrimą, buvo apgalvoti etikos reikalavimo užtikrinimai. Respondentai iš anksto informuoti apie skambučio tikslą, ko tikėtasi iš jų ir kaip viskas vyks, kokia tema. Nebuvo verčiama dalyvauti, visi respondentai tyrime dalyvavo tik davus sutikimą ir savo noru. Respondentai buvo įspėti, kad jeigu klausimai yra per asmeniškai, atsakymuose gali būti konfidencialios informacijos arba jeigu tiesiog nenori atsakyti – tai jų pasirinkimas ir galėjo atsisakyti komentuoti tam tikrus klausimus, tačiau tokių situacijų nebuvo. Kadangi buvo sutarta, kad pokalbiai yra konfidencialūs, respondentai pateikiami kaip (R1, R2,...), o įmonės, kuriose jie dirba, kaip (įmonė A, įmonė B,...), sutarta iš anksto buvo, kad bus nurodytos tik įmonės darbuotojų skaičius ir pareigos, kurias užima respondentas. Informacija apie respondentus ir įmones pateikiama 6 lentelėje. Nors ir visi interviu buvo įrašyti, tačiau yra užtikrinama, kad trečiosios šalys neturi jokios prieigos prie jų, tik tyrimą atliekantis asmuo. Taip pat buvo užtikrinama, kad nebūtų išankstinio nusiteikimo prieš respondentą, su visais komunikuota vienodai, mandagiai ir nuoširdžiai, nieko neišskiriant. Susitikimų laikas buvo derinamas pilnai atsižvelgus į respondentus, kad tyrimas sukeltų kuo mažiau diskomforto. Respondentų viso buvo 11. Būtent kokybinio tyrimo svarbi išvadų dalis yra ne imties dydis, bet kiek duomenys yra informatyvūs. Tyrimo imtis pasirinkta atsižvelgiant į panašius atliktus mokslinius tyrimus kokybiniu būdu (Alshwayat ir kt., 2023; Da Silva Etges & Cortimiglia, 2019; Gurd & Helliard, 2017).

Atliktas kokybinis tyrimas vertinamas teigiamai, jis padėjo rasti atsakymus į temoje keliamus klausimus ir keliamus uždavinius.

3. Rizikų valdymo proceso ir inovacijų sąsajų viešajame sektoriuje tyrimo rezultatai

3.1. Tyrimo analizė

Šio darbo empirinis tyrimas (vykdomi interviu) buvo atliekamas nuo 2025 metų balandžio 29 dienos iki gegužės 14 dienos. Interviu trukmės svyravo nuo 30 min. iki 1 val., tyrime dalyvavo 11 respondentų, jie visi pateikti 5 lentelėje, su kodu R1-R11, dalyvavo iš 6 skirtingų įmonių, kurios su kodu A – įmonė F. Renkant respondentus buvo atsižvelgta, kad darbo vieta būtų viešojoje įstaigoje, susijusi su rizikų valdymu, inovacijomis, projektais, nuolatinio tobulėjimo kultūra, taip pat, kad respondentas turėtų ne mažesnę negu metų patirtį toje srityje. Pateikiamos respondentų citatos yra tikros ir koreguotos minimaliai – pavyzdžiui jeigu kartodavosi žodis kelis kartus iš eilės (pvz. „*kaip kaip kaip rizikų valdyme*“), tai būdavo paliekamas vienas. Duomenys analizuojami teminės analizės būdu.

Visų interviu, duomenų analizės metu buvo išskirtos kategorijos:

- Rizikų valdymo proceso ypatumai;
- Rizika – grėsmė ar galimybė;
- Rizikų ir inovacijų sąsajos;
- Organizacijos kultūra;
- Inovacijų skatinimas ir kliūtys.

7 lentelė.

Kategorijos ir subkategorijos

Kategorija	Subkategorija	Respondentai
Rizikų valdymo proceso ypatumai	Formalizuotas, bet ne visada veiksmingas rizikų valdymo procesas	R11, R7, R6, R3, R4, R2
	Darbuotojų požiūris į rizikų valdymą kaip į pareigą, o ne naudą	R11, R8, R4, R1, R3, R5, R6
Rizika – grėsmė ar galimybė	Rizika – tai galimybė	R10, R6, R1
	Rizika – tai grėsmė	R8, R5, R3, R4

7 lentelės tęsinys

Rizikų ir inovacijų sąsajos	Rizikų valdymas formaliai gali skatinti inovacijas, tačiau praktikoje šie procesai veikia atskirai	R10, R8, R11, R7, R6, R2
	Inovacijos gali būti rizikų valdymo priemonėmis	R11, R9, R7, R5, R4
	Projektai turi rizikų vertinimą	R1, R2, R3, R5, R6, R9, R10
Organizacijos kultūra	Pokyčiams dažnai priešinamasi, sulaukiama neigiamų emocijų	R11, R9, R7, R4, R6, R8
	Svarbiausios vadovo savybės - aiški komunikacija ir atvirumas	R11, R2, R9, R7, R6, R5, R4, R3, R2, R1
Inovacijų skatinimas ir kliūtys	Nuolatinio tobulėjimo kultūra skatina darbuotojus naujoms idėjoms	R11, R4, R9, R6, R5
	Didžiausia kliūtis inovacijoms - finansai	R11, R9, R8, R7, R5, R1, R3, R2
	Valstybės ar Savivaldybės įtaka	R2, R6, R10

Analizuojant atliktų interviu duomenis, rizikų valdymo procesų ypatumų kategorijai išskirtos dvi subkategorijos. Tie respondentai, kurie pasakė, kad įmonėje yra rizikų valdymo procesas, paminėjo, kad nors ir pats procesas egzistuoja, yra aprašytas, tačiau nėra iki galo veikiantis, jį reikia koreguoti, taisyti, jis turi spragų ir ne visuomet suveikia taip, kaip turėtų. Respondentė R11 teigė, kad nors ir formaliai pats procesas sutvarkytas, rizikos yra vertinamos ir pervertinamos kas metus, tačiau tai apčiuopiamos naudos neneša, nes rizikų procesas turi būti aktyvus: „Jeigu pažiūrėt formaliai ar ne, rizikos valdymo procesą, tai ten, jeigu neklystu, yra nurodytas tas metinis ciklas <...> tai tenais yra numatyta ir tokia galimybė, ir pareiga, jeigu ten kasdien nebūtinai per tą pervertinimo nepastebėjai, tai naują riziką, tai tu ją turi <...> Tai vat šita vieta, mano galva neveikia. <...> Su visu vertinimu, pervertinimu, turi būti kasdienis dalykas. <...> aš penkti metai dirbu tai asmeniškai esu ten, nežinau, gal nu vat ant vienos rankos pirštų suskaičiuot, galiu kiek įvyko tokių nelaukiant rizikų pervertinimo vat to kasmetinio proceso pranešimų apie galimai naują kažkokią tai atsiradusią riziką,

<...> “. Respondentas R7 taip pat teigia, kad įmonėje yra apsirašę procesą, turi dokumentaciją, tačiau tik tiek ir atneša rizikų valdymo procesas, tik biurokratinę dalį: „mes rizikų valdymo procesą turime pas save įmonėje. Čia dokumentuotas, jisai yra, vien tikrai turėti tą bendrą riziką, kaip čia sąrašą iš tiesų nepakanka <...>, mes pakankamai dar esam nu jauni tam rizikų valdyme“. R4 respondentė teigia, kad tas, kuris atsakingas už rizikų valdymą, turi labai daug pastangų įdėti ir vis įrodinėti proceso naudą. Nors visi žino, kad jis yra, bet tos kultūros prisiversti ir parašyti laiku riziką nėra, paties proceso naudos savo kasdienėse veiklose darbuotojai neišnaudoja ir tai atneša problemų: „Tai gal kitą pirkinį darydamas tu jau padaryk šitą punktą, šitą įsivertink, čia įsidėk kažkokį saugiklį ir tada nebebus tų gaisrų gesinimų <...> visą laiką, kaip mažus vaikus turi gaudyti ten tuos ar tuos rizikų planą va taip pat irgi po punktelį žiūrėt, kodėl prasileidom, kodėl terminuose neįnam, kodėl to neįvykdė, kur stringame, ką galim padaryt <...> Bet kol kas, sakyčiau, neturime tos pilnos visumos, kur matom tiek projektines rizikas, tiek bendras įmonės veiklos rizikas“. Galima daryti išvadą, kad procesai egzistuoja, tačiau jie veikia atskirai, kas kuria mažesnę vertę ir naudą. Tačiau respondentai R6 ir R3 turėjo didesnę pasitikėjimą rizikų valdymo procesu, R6 teigė, kad: „Vien tai, kad jau yra rizikų valdymo registras. Tai yra ta prasme geras poslinkis.“, o R3 kalbant apie rizikų valdymo procesą išreiškė stipresnę pasitikėjimą procesu: „<...>Atsiradus naujoms rizikoms, visada jos įtraukiamos operatyviai rizikų registrą <...> sakyčiau, tikrai gana aukštas brandos lygis.“.

8 lentelė.

Respondentų pasisakymai apie formalizuotą rizikų valdymo procesą

Kategorija	Subkategorija	Respondentas ir citata
Rizikų valdymo proceso ypatumai	Formalizuotas, bet ne visada veiksmingas rizikų valdymo procesas	R11: „<...> kol tai yra biurokratinis, galbūt aš pavadinčiau dalykas, kad tiesiog mes turim turėt tą registrą.“ „Jeigu pažiūrėt formaliai ar ne rizikos valdymo procesą, tai ten, jeigu neklystu, yra nurodytas tiek tas metinis ciklas <...>. Tai tenais yra numatyta ir tokia galimybė, ir pareiga, jeigu ten kasdien nebūtinai per tą perversinimo nepastebėjai, tai naują riziką, tai tu ją turi. <...> Tai vat šita vieta, mano galva neveikia.“ „Su visu vertinimu, perversinimu, turi būti kasdienis dalykas.“
		R7: „<...> mes rizikų valdymo procesą turime pas save įmonėje.“ Čia dokumentuotas, jisai yra, kad vien tik tai turėti tą bendrą rizikų, kaip čia sąrašą iš tiesų nepakanka <...>, mes pakankamai dar esam nu jauni tam rizikų valdyme <...>
		R6: „Vien tai, kad jau yra rizikų valdymo registras. Tai yra ta prasme geras poslinkis.“
		R3: „<...>Atsiradus naujoms rizikoms, visada jos įtraukiamos operatyviai rizikų registrą <...> sakyčiau, tikrai gana aukštas brandos lygis.“
		R4: „Tai gal kitą pirkimą darydamas tu jau padaryk šitą punktą šitą įsivertink čia įsidėk kažkokį saugiklį ir tada nebebus tų gaisrų gesinimų, visą laiką, kaip mažus vaikus turi gaudyti ten tuos ar tuos rizikų planą va taip pat irgi po punktėlį žiūrėt, kodėl prasileidom, kodėl terminuose neįnam, kodėl to neįvykdė, kur stringame, ką galim padaryt <...> Bet kol kas, sakyčiau, neturime tos pilnos visumos, kur matom tiek projektines rizikas, tiek bendrą įmonės veiklos rizikas.“
		R2: „Šiek tiek tas mūsų požiūris yra neteisingas į rizikų valdymą <...>“

[Su respondentais buvo kalbėta apie tai, jeigu yra rizikų valdymo procesas įstaigoje, kaip darbuotojai elgiasi, priima šį procesą, ar noriai vertina rizikas, kaip jie supranta ir kokia yra bendra rizikų valdymo kultūra. Respondentė R11 šia tema išsiplėtė ir teigė: „<...> aš penkti metai dirbu, tai asmeniškai esu ten, nežinau, gal nu vat ant vienos rankos pirštų suskaičiuot, galiu kiek įvyko tokių nelaukiant rizikų perversinimo vat to kasmetinio proceso pranešimų apie galimai naują kažkokią tai atsiradusią riziką <...> silpnesnės vietos, tai vat toks kasdien pastebėtų, užfiksuotų, va tokių atvejų, situacijų, kilusių rizikų iškilimas <...> naują riziką, tai tu ją turi ta prasme ten identifikavęs ane pranešti ten užpildyti ir tada metų eigoj nelaukdamas ten kažkokią kasmetinio perversinimo žinai su ja pradėti dirbti. Su ta vieta mano galva neveikia“. Tą patį teigė ir respondentas R5: „<...> ko tikrai trūksta tai pilno žmonių įsitraukimo visų lygmenų, nes daug kas pamato naują riziką, neįvertina proaktyviai, pavadinkim taip, riziką, pamato naują riziką, ai, ateis metinis rizikų vertinimas ir įvertinsiu, nėra to gyvo proceso pilnumoje <...> Ir šitas iš tikrųjų turėtų būti iki žemiausio lygio tai darbuotojų, tai aš manau kad šito labiausiai trūksta.“. Tai parodo, kad įstaigoje yra įdiegtas pats procesas, darbuotojai supažindinti, tačiau rizikų kultūra, kas skatintų aktyviai ir čia pat reaguoti, vertinti ir valdyti rizikas, neveikia. Tuo tarpu R6 sako: „<...> kiek aš esu susidūręs bent jau vadovų lygmeny, tai tikrai ta prasme, jie supranta reikiamybę ir kodėl tai svarbu pasidaryti.<...>“. Tad galima suprasti, kad suvokimas apie procesą aukščiausiam lygmenyje yra stiprus, tačiau ta kultūra neperduota specialistams ir darbuotojams. R8 taip pat teigia, kad reikalingas paskatinimas ir paspaudimas, tuomet procesas pradeda labiau veikti: „<...> nebent valdybos žinai lieptų ir nu tada gerai įsivardiname <...>“. Tačiau yra ir taip, kad įstaigose darbuotojai lyg ir supranta proceso naudą, žino kaip reikia daryti, tačiau visgi privengia ir bando išsisukti nuo rizikų valdymo reikalaujamų veiksmų, kaip sakė respondentė R1: „<...> rizikų valdymo priemonėms jei atvirai yra ar mėgsta taip truputį žargoniškai sakant, pasiplauti nuo tų veiksmų <...>“, taip pat teigė ir R3: „<...> girdi tą nenorą būti registre, bet ne dėl to, kad yra slepiama nu ta prasme kažkaip tai, bet dėl to, kad yra paprasčiau jiems patiems susitvarkyti be šitos biurokratijos<...>“. Yra ir atsakomybės „nusimetimas“ nuo rizikų, nors procesas ir apima visas veiklas, tad kartais darbuotojai nenoriai supranta proceso naudą: „<...> aš vis tiek tokio išgirstu, kad nu tai tavo čia tos rizikos nu tai tu čia tai ne tai ne mano <...>“ teigė R4, kas parodo žemesnės rizikų kultūros buvimą.

9 lentelė.

Respondentų pasisakymai apie darbuotojų požiūrį į rizikų valdymo procesą kaip pareigą

Kategorija	Subkategorija	Respondentas ir citata
Rizikų valdymo proceso ypatumai	Darbuotojų požiūris į rizikų valdymą kaip į pareigą, o ne naudą	R11: „<...> aš penkti metai dirbu tai asmeniškai esu ten, nežinau, gal nu vat ant vienos rankos pirštų suskaičiuot, galiu kiek įvyko tokių nelaukiant rizikų pervertinimo vato kasmetinio proceso pranešimų apie galimai naują kažkokią tai atsiradusią riziką, <...> silpnesnė vietos, tai vat toks kasdien pastebėtų, užfiksuotų, va tokių atvejų, situacijų, kilusių rizikų iškilimas <...> naują riziką, tai tu ją turi ta prasme ten identifikavęs ane pranešti ten užpildyti ir tada metų eigoj nelaukdamas ten kažkokią kasmetinio pervertinimo žinai su ja pradėti dirbti. Su ta vieta mano galva neveikia“.
		R8: „<...> nebent valdybos žinai lieptų ir nu tada gerai įsivardiname <...>“
		R4: „<...> aš vis tiek tokio išgirstu, kad nu tai tavo čia tos rizikos nu tai tu čia tai ne tai ne mano <...>“
		R1: „<...> rizikų valdymo priemonėms jei atvirai yra ar mėgsta taip truputį žargoniškai sakant, pasiplauti nuo tų veiksmų <...>“
		R3: „<...> girdi tą nenorą būti registre, bet ne dėl to, kad yra slepiama nu ta prasme kažkaip tai, bet dėl to, kad yra paprasčiau jiems patiems susitvarkyti be šitos biurokratijos<...>“
		R5: „<...> ko tikrai trūksta tai pilno žmonių įsitraukimo visų lygmenų, nes daug kas pamato naują riziką, neįvertina proaktyviai, pavadinkim taip, riziką, pamato naują riziką, ai, ateis metinis rizikų vertinimas ir įvertinsiu, nėra to gyvo proceso pilnumoje <...> Ir šitas iš tikrųjų turėtų būti iki žemiausio lygio tai darbuotojų tai aš manau kad šito labiausiai trūksta.“
		R6: „<...> kiek aš esu susidūręs bent jau vadovų lygmeny, tai tikrai ta prasme, jie supranta reikiamybę ir kodėl tai svarbu pasidaryti.<...>“

Apibendrinant, rizikų valdymo procesas viešosiose įstaigose yra dar pakankamai silpnas, nors ir dauguma įmonių turi rizikų valdymo procesą, yra jį apsirašę ir dokumentavę, vykdo peržiūras, bet daugiau tai tampa formalumu, biurokratija, negu gyvai ir efektyviai veikiančiu procesu. Labai trūksta komunikacijos, eskalavimo ne tik aukščiausių vadovų ir lyderių lygmenyje, tačiau ir specialistams bei žemiausio lygio darbuotojams, kadangi vadovai kaip ir supranta esmę šio proceso, tačiau darbuotojai ne – čia ir atsiranda proceso neefektyvumas, kadangi jie geriausiai žino savo vykdomus procesus, jų trūkumus ir kylančias rizikas, kurios gali ne tik trukdyti dirbti, tačiau ir pakenkti pačioms įmonės teikiamoms paslaugoms, tą gali pajusti ir vartotojas – visuomenė ir nukentėti organizacijos reputacija. Viešajame sektoriuje rizikų valdymas užima labai svarbią vietą, tačiau galima daryti išvadą, kad šis procesas yra daugiau formalus ir dokumentuotas, negu praktiškai veikiantis, o pačių darbuotojų atsainumas rizikų atžvilgiu dar labiau susilpnina proceso efektyvumą. Kalbinti vadovai supranta, kad šis procesas turėtų būti kitoks ir veiklesnis, aktyvesnis, tačiau tam reikalingas visų įsitraukimas ir nuolatinis darbas.

Labai svarbus aspektas yra tai, kaip suvokiama rizika – ar tai tik grėsmė, kuri turi būti valdoma, stebima, mažinama ir net naikinama, ar tai gali būti galimybė, kurios prisiėmus galimai būtų pagerinama organizacijos veikla, rezultatai bei reputacija, o galbūt vienas rizikas reikia valdyti kaip grėsmes, kitas kaip galimybes? Čia respondentų nuomonės išsiskyrė. Respondentė R1 įvardino, kad ne tik supranta kaip galimybę, tačiau ir savo įstaigoje pradėjo vertinti ne tik grėsmes, bet ir galimybes: *„Tai mes nuo praeitų metų jau pradėjome vertinti ir galimybes. Čia labiau sakyčiau, kad tai yra priemonė, ne galimybė.“* Nors ir respondentė įvardina, kad tai labiau yra priemonė, negu galimybė, tačiau ši galimybės koncepcija įmonėje jau egzistuoja. R6 tai pat sutinka, kad iš rizikų valdymo ne tik neigiamus neapibrėžtumus galime vertinti, tačiau ir teigiamus: *„Iš esmės taip, mes iš to galim pasidaryti galimybes.“* R10 riziką suvokia kaip proceso gerinimo ir tobulinimo įrankį, kas jo nuomone ir paskatina rizikas laikyti galimybėmis: *„Šitas rizikas aš visą laiką matau kaip proceso veiklos, proceso tobulinimo galimybes <...> Didžiąją dalimi aš matau kaip galimybę.“*

10 lentelė.

Respondentų pasisakymai apie rizikos, kaip galimybės, suvokimą.

Kategorija	Subkategorija	Respondentas ir citata
Rizika – grėsmė ar galimybė	Rizika – tai galimybė	R10: „Šitas rizikas aš visą laiką matau kaip proceso veiklos, proceso tobulinimo galimybes<...>“. „Didžiąją dalimi aš matau kaip galimybę.“
		R6: „Iš esmės taip, mes iš to galim pasidaryti galimybes.“
		R1: „Tai mes nuo praeitų metų jau pradėjome vertinti ir galimybes. Čia labiau sakyčiau, kad tai yra priemonė, ne galimybė.“

Kita dalis respondentų riziką vardino kaip neigiamą neapibrėžtumo poveikį, grėsmę, nors ir supranta, kad galima iš tos kitos pusės žvelgti kaip į galimybę, tačiau labiau vertina tai kaip grėsmę, kaip R3 teigia: „<...> aš pati galvoju apie tas grėsmes ane nu va tai, kas blogo gali nutikti, kaip čia apsaugoti, nežinau įmonę ar ne kažkokius tai padalinius ir toks, lyg tu nori labiau į tokią saugą eiti <...> tai man ta galimybė biškį eina taip šiek tiek antrame plane labiau<...>“, respondentas R5 taip pat vertina riziką neigiamai, nors teigia, kad ne visuomet taip gali būti: „<...> susijusius su neigiamais, bet iš tikrųjų tai aš žiūriu į riziką kaip į neigiamą dalyką, nes čia galbūt daugiau tokie dalykai kaip finansinės rizikos pasireiškia per tą plotmę. Kur tu sakai, nes aš žiūriu į tas rizikas grynai neigiamų aspektu, tai yra neigiamas poveikis žmonių sveikatai, neigiamas poveikis aplinkai ir panašiai, ir teisės aktams, reputacijai kur nori nenori, reikia mažinti tai <...> Mano požiūriu, tai yra neigiamybė, bet iš tikrųjų nėra visada tai.“. Respondentai R8 ir R4 rizikas vertina pilnai kaip neigiamus dalykus ir supranta, kad galima vertinti ir galimybes, tačiau įmonėje šiuo metu rizikos suvokimas yra vienareikšmis – tik kaip grėsmės, R8: „Tai iš pirmo gal iš to tradicinio, man tai rizikos pirmiausia, kad kažkas blogai įvyks ir turi tada susiplanuoti prevencinius veiksmus, kaip to užkardyti.“ Ir R4 komentaras: „Man tai tas patinka, kai tai sako, kad vieni tenai per audrą ten slepiasi, o kiti kelia bures nes nu progą išnaudojo tai čia nežinau, realiai tai jo, mes rizikas vis tiek turbūt žiūrim per grėsmę, kad tai kažkas gali nutikti, kažkokį poveikį gali padaryti mūsų veiklai kažkokią tai, kokią tikimybę ir kokį kokio dydžio poveikis. Tai per tą grėsmę per tą <...>, nors mes tai jo taip nešnekam apie rizikas, tai kaip galimybės, vis tiek visi šnekam rizikos, tai tas pavojus kažkoks <...>“.

11 lentelė.

Respondentų pasisakymai apie rizikos, kaip grėsmės, suvokimą

Kategorija	Subkategorija	Respondentas ir citata
Rizika – grėsmė ar galimybė	Rizika – tai grėsmė	R8: „Tai iš pirmo gal iš to tradicinio, man tai rizikos pirmiausia, kad kažkas blogai įvyks ir turi tada susiplanuoti prevencinius veiksmus, kaip to užkardyti.“
		R5: „<...> susijusius su neigiamais, bet iš tikrųjų tai aš žiūriu į riziką kaip į neigiamą dalyką, nes čia galbūt daugiau tokie dalykai kaip finansinės rizikos pasireiškia per tą plotmę. Kur tu sakai, nes aš žiūriu į tas rizikas grynai neigiamų aspektų, tai yra neigiamas poveikis žmonių sveikatai, neigiamas poveikis aplinkai ir panašiai, ir teisės aktams, reputacijai kur nori nenori, reikia mažinti tai <...> Mano požiūriu, tai yra neigiamybė, bet iš tikrųjų nėra visada tai.“
		R3: „<...> aš pati galvoju apie tas grėsmes ane nu va tai, kas blogo gali nutikti, kaip čia apsaugoti, nežinau įmonę ar ne kažkokius tai padalinius ir toks, lyg tu nori labiau į tokią saugą eiti <...> tai man ta galimybė biškį eina taip šiek tiek antrame plane labiau<...>“.
		R4: „Man tai tas patinka, kai tai sako, kad vieni tenai per audrą ten slepiasi, o kiti kelia bures nes nu progą išnaudojo tai čia nežinau, realiai tai jo, mes rizikas vis tiek turbūt žiūrim per grėsmę, kad tai kažkas gali nutikti kažkokį poveikį gali padaryti mūsų veiklai kažkokią tai, kokią tikimybę ir kokį kokio dydžio poveikis. Tai per tą grėsmę per tą <...>, nors mes tai jo taip nešnekam apie rizikas, tai kaip galimybės, vis tiek visi šnekam rizikos, tai tas pavojus kažkoks <...>“

Apibendrinus, rizikos suvokimas yra kiek pasiskirstęs, negalima daryti vienos bendros išvados. Galima matyti tik ryšį tarp tų organizacijų, kurios yra labiau pasistūmėjusios su pačiu rizikų valdymo procesu, turi aukštesnę organizacijos ir rizikų kultūrą, suvokia proceso naudą, priima ir supranta riziką ne tik kaip grėsmę, bet ir galimybę. Kur rizikų valdymas yra silpnesnis, ten žmonės riziką priima tik kaip neigiamas pasekmes, mato krizes ir trikdžius ir apie galimybes negalvoja iš šio proceso pusės ir neišnaudoja rizikų naujų idėjų kūrimui, procesų tobulinimui ir efektyvumui.

Rizikų valdymas ir inovacijos, kaip ir literatūrinėje apžvalgoje buvo teigiama, gali būti suprantami kaip pakankamai skirtingai aspektai – vienas procesas valdydamas rizikas skatina didesnę kontrolę ir atsargą, kitas procesas – naujas idėjas, kūrybiškumą ir eksperimentavimą. Tačiau pasigilinus, gali būti tam tikrų sąsajų. Valdydami rizikas, galime galvoti, kaip išvengti tam tikrų netikėtumų, grėsmių arba kaip sumažinti jų tikimybę, tie sprendimai gali būti inovatyvūs, kaip teigia respondentė R10: „<...> kad rizika skatina galvoti, kaip keistis, taip tobulinu, ką reikia keisti savo procesuose. Tas pokytis skatina inovacijas“ ir tuo pačiu respondentė R11 teigė, kad kitaip būti negali: „<...> inovacijos, kaip po tokios aš grįžtu prie to, ką anksčiau sakiau, yra priemonė spręsti problemas. Rizikų valdymas yra tam, kad mums problemų nekiltų, tai kaip gali nebūti sąsajos ta prasme.“, taip pat teigė ir R7: „<...> diegiant inovaciją tam, kad išspręstum riziką, turi pasivertinti rizikas, ką ta inovacija padarys? Tai taip natūralu, kad nu kaip pasakyt vienas be kito jie negali.“. Tačiau R11 pabrėžia, kad taip turėtų veikti procesai, o dabar jie „dirba“ kiekvienas atskirai: „Jeigu rizikų procesas vykėtų kas dieną, o ne ta prasme, su tuo būdu dirbama, o ne vieną kartą per metus, mes kiekvieną dieną tą vertindami persivertintume esamas rizikas arba įsitrauktume naujas ir valdymu susigalvotume priemones, vienos iš kurių kartais galėtų būti ir inovacijos, va tada vykėtų sklandžiai. O dabar, kai mes sugalvojom, o kaip faina, yra čia kažkoks spalvinimas, pasidarom inovaciją - nei čia prie kažkokios rizikos pririšom, nieko vat ir sau palaidi atskiri, nesusijungiančios tiesės ir važiuoja, tai mano galva neturi taip būt.“ Tvirtą nuomonę pasakė ir R8: „Aš tai manau, kad vienareikšmiškai inovacijos tikrai ateina iš rizikų valdymo <...>“. Visi šie respondentai (R10, R11, R7, R8) teigia tai teoriškai ir savo nuomone grįžtai, tačiau to kasdienybėje nenaudoja ir nepateikė nei vieno pavyzdžio, praktikoje naudojamo, kad iš rizikų valdymo ateina inovacijos ir kad jie turėtų ryšį, ką ir teigia R6: „Kad reiktų gal labiau sujungti tuos procesus <...>“. Subtiliai apie rizikų vertinimą naudojant galimybėms užsiminė ir R2: „<...> kad rizikos tai yra ne tik tai tam, kad mes jas gražiai užrašytume ir galėtume valdybai parodyti, kad taip mes identifikavome rizikas, tas rizikas ir tada reikia šiek tiek per kitą pusę pradėti prizmę žiūrėti ar ne, kad mums yra labai naudinga suprasti, kur yra rizika vien tam, kad tiek užkirstume kelią tai grėsmei tiek vat ir jinai atvertų tas naujas galimybes <...>“. Vėlgi, pabrėžiama

tik teoriniame lygmenyje, kad reikėtų pradėti kitaip žiūrėti, respondentai supranta ir pritaria, tačiau praktikoje nėra taip paprasta ir oficialaus procesinio rizikų valdymo ir inovacijų apjungimo nėra.

12 lentelė.

Respondentų pasisakymai apie rizikų valdymo ir inovacijų procesų ryšio nebuvimo

Kategorija	Subkategorija	Respondentas ir citata
Rizikų ir inovacijų sąsajos	Rizikų valdymas formaliai gali skatinti inovacijas, tačiau praktikoje šie procesai veikia atskirai	R10: „<...> kad rizika skatina galvoti, kaip keistis, taip tobulinu, ką reikia keisti savo procesuose. Tas pokytis skatina inovacijas“
		R8: „Aš tai manau, kad vienareikšmiškai inovacijos tikrai ateina iš rizikų valdymo <...>“
		R11: „<...> inovacijos, <...> yra priemonė spręsti problemas. Rizikų valdymas yra tam, kad mums problemų nekiltų, tai kaip gali nebūti sąsajos ta prasme <...> Jeigu rizikų procesas vykėtų kas dieną <...> persivertintume esamas rizikas arba įsitrauktume naujas ir valdymu susigalvotume priemones, vienos iš kurių kartais galėtų būti ir inovacijos, va tada vykėtų sklandžiai. O dabar, kai mes sugalvojom, o kaip faina, yra čia kažkoks spalvinimas, pasidarom inovaciją - nei čia prie kažkokios rizikos pririšom, nieko vat ir sau palaidi atskiri, nesusijungiančios tiesės ir važiuoja, tai mano galva neturi taip būt.“
		R7: „<...> diegiant inovaciją tam, kad išspręstum riziką turi pasivertinti rizikas, ką ta inovacija padarys? Tai taip natūralu, kad nu kaip pasakyt vienas be kito jie jie negali.“
		R6: „Kad reiktų gal labiau sujungti tuos procesus <...>“
		R2: „<...> kad rizikos tai yra ne tik tai tam, kad mes jas gražiai užrašytume ir galėtume valdybai parodyti, kad taip mes identifikavome rizikas, tas rizikas ir tada reikia šiek tiek per kitą pusę pradėti prizmę žiūrėti ar ne, kad mums yra labai naudinga suprasti, kur yra rizika vien tam, kad tiek užkirstume kelią, tai grėsmei tiek vat ir jinai atvertų tas naujas galimybes <...>“

Kalbant apie inovacijų ir rizikų ryšį, ar respondentų nuomone yra kažkokia sąsaja tarp šių dviejų procesų, ar jie gali kartu veikti, ar veikia atskirai, dalis respondentų įvardino inovacijas, kaip galimas rizikų mažinimo priemonės, tačiau nebūtinai tiesiogiai. Respondentė R4 teigė, kad: „<...> būna, kad rizikų valdymo, jeigu priemonės kažkokios, kartais tos priemonės gali būt nauji projektai arba nauja sistema, ir tai jau yra inovacija ir tuo pačiu mes sustabdome, bet tuo pačiu ir imamės kažko naujo <...>“ turėdama omenyje, kad vienu metu gali veikti šie du procesai – valdomos ir mažinamos rizikos ir tuo pačiu imamasi inovacijų, respondentė R9 irgi teigė, kad imantis inovacijų galėtų būti toks požiūris, iš kur jos ateina: „<...> kad aš dabar sprendžiu tą vat iš rizikos išplaukiančią problemą.“. Tokią nuomonę turėjo ir R11: „Identifikuoji rizikas, kad užbėgtume už akių kažkokį bėdai, kad tos bėdos nebūtų, ta prasme galvojiesi priemonės. Viena iš priemonių gali būti inovacija arba net visos <...>“. Kartais ir imantis inovacijų, mažinant tam tikras rizikas, tos inovacijos gali sukelti naujas, kaip teigė respondentas R7: „Galų gale inovacijos irgi yra rizika. Nu inovacijos irgi yra rizika. Dabar galvoju, kur čia tas geriausias pavyzdys garsiausias, kada čia buvo gal prieš metus, kai oro uostai sustojo vis tiek oro uostų sustojo dėl to, kad programinė įranga buvo kažkokia tai atnaujinta ir nebuvo patikrinta <...> ir sakykim taip, netgi kaip čia diegiant inovaciją tam, kad išspręstum riziką turi pasivertinti rizikas, ką tai inovacija padarys?“. Panašiai teigė ir R5, sakydamas: „<...> iš vienos pusės skatina, nes skatina ieškoti naujų priemonių iš naujų kelių. Iš kitos pusės trukdo, nes naujos rizikos atsiranda, kur nori nenori, kyla požymis, požiūris, kad jeigu tu rizikų nebus, tai daryt nieko nereiks <...>“ ir pritardamas, kad inovacijos kartu su savimi atsineša ir naujų neapibrėžtumų, bet jo nuomone, kad rizikų valdymas skatina ieškoti naujų priemonių taip skatinant inovacijas.

13 lentelė.

Respondentų pasisakymai apie inovacijas, kaip rizikų valdymo priemonę

Kategorija	Subkategorija	Respondentas ir citata
Rizikų ir inovacijų sąsajos	Inovacijos gali būti rizikų valdymo priemonėmis	R11: „Identifikuoji rizikas, kad užbėgtume už akių kažkokį bėdai, kad tos bėdos nebūtų, ta prasme galvojasi priemonės. Viena iš priemonių gali būti inovacija arba net visos <...>“
		R9: „<...> kad aš dabar sprendžiu tą vat iš rizikos išplaukiančią problemą.“
		R7: „Galų gale inovacijos irgi yra rizika.“

13 lentelės tęsinys

		R5: „<...> iš vienos pusės skatina, nes skatina ieškoti naujų priemonių iš naujų kelių. Iš kitos pusės trukdo, nes naujos rizikos atsiranda, kur nori nenori, kyla požymis, požiūris, kad jeigu tu rizikų nebus, tai daryt nieko nereiks <...>“
		R4: „<...> būna, kad rizikų valdymo, jeigu priemonės kažkokios, kartais tos priemonės gali būt nauji projektai arba nauja sistema, ir tai jau yra inovacija ir tuo pačiu mes sustabdome, bet tuo pačiu ir imamės kažko naujo<...>“

Diskutuojuant interviu metu su respondentais apie rizikų ir inovacijų sąsajas, kaip šie procesai siejasi, buvo aptartas projektų valdymas. Kadangi inovacijos dažniausiai valdomos per projektus ir tampa projektais, dauguma respondentų minėjo, kad turi atskirą projektų rizikų valdymą, kurį atlieka projekto komanda. Respondento R2 įstaigoje apskritai nėra rizikų valdymo komandos ir tokio atskiro integruoto proceso, tačiau būtent projektams turi rizikų vertinimą ir jį atlieka: „*Tas rizikų vertinimas yra labiau projektinėje veikloje, identifikuoja tam tikras rizikas, kas gali turėti įtakos vienam ar kitam konkrečiam projektui.*“. R10 taip pat minėjo, kad rizikų atstovo įmonėje neturi, bet projektams atliekamas rizikų vertinimas: „*Mes turim tam tikriems projektams didiesiems susidėlioję rizikas, rizikų atsakų planus, įverčius pasidarę visa tą pagal tą teisingą metodiką, rizikisto viduj mes neturim <...>.*“ R1 komentavo, kad projekto komanda atskirai vertinasi rizikas, tačiau jeigu yra kažkoks didelis ir svarbus, brangus projektas – įtraukia ir ją, rizikų vadovę: „*Tai mes turime rizikų vertinimą ir jį privalome atlikti <...> atlieka projektų vadovai arba kreipiasi į mūsų komandą <...> Bet užtikrinimas yra keturių akių principas tai jeigu tai yra labai didelis arba labai brangus projektas, na, tarkime, kažkokia inovacija ar ne, bet vis tiek na tai susiję į projektą. Tai papildomai įtraukiamos ir yra mano akys, kad na galėtumėte peržiūrėti, kokios tos rizikos.*“. Tokią pat sistemą savo įstaigoje minėjo ir R3: „*Kas liečia projektus, tai mes turim atskirą komandą ir jie atskirai rizikas vertina projektuose. Tai aš ten operaciniam lygmenį nedalyvauju <...> reikšmingiausios didžiausios rizikos jau ateina pas mane <...>.*“ R5 apskritai su projektais nedirba kartu, labiau žiūri tik iš strategijos pusės, ką projektas, inovacija atneša ir ar nekelia kažkokių didelių papildomų rizikų: „*Projektams yra atskiras ir jis per mane neina, aš žiūriu į projektą kiekvieną daugiau kaip į strategiškai, ar tas projekto buvimas ar įvykdymas sukelia kažkokias tai rizikas.*“. Kalbant apie tik priimtas inovacijas, inovacijų komandos

atstovai teigia, kad joms apskritai oficialaus rizikų valdymo nedaro, R6: „Pačio rizikų vertinimo mes kaip skyrius žinai, kaip strategijų ir inovacijos skyrius, tai mes neatlikinėjam <...>“ ir R9: „Yra proceso vertinimas rizikų požiūriu, yra parašyta, kokios galėtų būti rizikos, bet kiekvienos inovacijos rizikų prasme nevertinam <...>“.

14 lentelė.

Respondentų pasisakymai apie rizikų vertinimą projektuose

Kategorija	Subkategorija	Respondentas ir citata
Rizikų ir inovacijų sąsajos	Projektai turi rizikų vertinimą	R1: „Tai mes turime rizikų vertinimą ir jį privalome atlikti <...> atlieka projektų vadovai arba kreipiasi į mūsų komandą <...>“
		R2: „Tas rizikų vertinimas yra labiau projektinėje veikloje, identifikuoja tam tikras rizikas, kas gali turėti įtakos vienam ar kitam konkrečiam projektui.“
		R3: „Kas liečia projektus, tai mes turim atskirą komandą ir jie atskirai rizikas vertina projektuose <...> reikšmingiausios didžiausios rizikos jau ateina pas mane <...>“
		R5: „Projektams yra atskiras ir jis per mane neina, aš žiūriu į projektą kiekvieną daugiau kaip į strategiškai, ar tas projekto buvimas ar įvykdymas sukelia kažkokias tai rizikas.“
		R6: „Pačio rizikų vertinimo mes kaip skyrius žinai, kaip strategijų ir inovacijos skyrius, tai mes neatlikinėjam <...>“
		R9: „Yra proceso vertinimas rizikų požiūriu, yra parašyta, kokios galėtų būti rizikos, bet kiekvienos inovacijos rizikų prasme nevertinam <...>“
		R10: „Mes turim tam tikriems projektams didiesiems susidėlioję rizikas, rizikų atsakų planus, įverčius pasidarę visa tą pagal tą teisingą metodiką, rizikisto viduj mes neturim <...>“

Apibendrinant respondentų nuomones ir atsakymus dėl rizikų valdymo proceso ir inovacijų sąsajų, ryšio, skatinimo, respondentai sutiko ir teigė, kad rizikų valdymas ir inovacijos yra neatsiejami dalykai. Tačiau tai pabrėžiama teoriškai, kaip ir inovacijos gali ateiti vertinant rizikas, galvojant mažinimo veiksmus ir tie mažinimo veiksmai kartais priverčia padaryti daug daugiau. Tačiau nėra tiesioginio perdavimo – kad iš rizikų registro būtų perduodama inovacijų ar projektų skyriui. Taip pat, daugumoje organizacijų yra projektų rizikų vertinimas, kuriame dalyvauja projekto komanda, ir tam tikrais atvejais (keliose įmonėse) įsitraukia ir rizikų valdymo atstovas, tačiau tik esant poreikiui, bet šiaip procese jis nedalyvauja ir su tomis projekto rizikomis nedirba. Inovacijos veikia atskirai, tačiau pažvelgus giliau, kodėl buvo darytas vienas ar kitas projektas, galima surasti neformalių ir neoficialių sąsajų su rizikomis – nes norint jas suvaldyti ar sumažinti, inovacija tam ir buvo įgyvendinta.

Mokslinėje literatūroje ir kalbant su respondентаis, buvo minėta ir apkalbėta organizacijos kultūra – kadangi ji daro įtaką tiek rizikų valdymo procesui, tiek inovacijoms, atvirumui pokyčiams. Dažnas atvejis buvo susijęs su pokyčių valdymu – kad darbuotojai priešinasi arba tiesiog nenori pokyčių, neigiamai juos vertina, kaip teigė kalbant apie įvedamus pokyčius R9: „<...> *darbuotojai, kurie paprasti darbininkai, nėra labai patenkinti*<...>“, o respondentė R4 pokyčius apibūdina taip: „*Natūraliai prigimtina mums pokytis, tai yra nu kažkoks baimė, grėsmė ir mes stengiamės jo išvengti* <...>“. Respondentas R6 apie pokyčius, nešančius inovacijas, kalba apie amžiaus įtaką tam, taip pat pabrėžia inovacijos ir pokyčio rūšies svarbą – jeigu inovacija bus pajuntama darbuotojui iškart – visi labai palaikys ir džiaugsis, tačiau jeigu tai bus užslėptas, kasdienybės veiksmuose nepastebimas ir nejuntamas pokytis – entuziazmo bus daug mažiau: „<...> *amžiaus vidurkis pas mus įmonėje yra pakankamai aukštas, tai gaunasi taip, kad žmonės, kurie dirba ir* <...> *dvidešimt penkis, trisdešimt ir daugiau metų. Ir jie, kaip dirbo, taip ir dirba* <...> *klausimais, kaip darbų sauga, kad teko girdėti vakar dienos susirinkime, tai sunku pramušti, jeigu aš trisdešimt metų nesidėjau šalmo, tai nereiškia, kad aš rytoj pradėsiu jį dėti. Tas pats yra ir su inovacijom. Kelis dalykus, jeigu tai yra technologijos, visi labai nori, tai yra inovatyvu. Jie iš karto supranta, kad tai yra inovacija, nes tu gali pačiupinti rankom. Jeigu tai yra proceso tobulinimas ar kažkokia informacinė sistema, dažniau tai sulaukia priešpriešos, nes, matyt, pirmas dalykas jie neapčiuopia to, kaip inovacijos neapčiuopia tos naudos* <...>“. Tačiau vienas iš respondentų teigė, kad nėra prieš inovacijas, tačiau turi kiek nusiteikimą prieš pokyčius ir jeigu jau ilgą laiką sistema, procesas veikia, tai kam tuomet jį keisti, kam griebtis inovacijų, R7: „*Aš tau truputėlį konservatorius, prisipažinsiu. <...>, kam keisti tą, kas veikia?*<...> *Sakykim taip, esu prie konservatorių, bet nesu prieš naujoves* <...>“. Jeigu vadovai turi tokį požiūrį,

tai pakankamai sudėtinga būtų tikėtis, kad darbuotojai galėtų būti atviri naujoms idėjoms ir jas kurti, siūlyti bei priimti. Taip pat labai svarbu suprasti, kad nors ir bandoma sukurti bendrą ir vienodą organizacijos kultūrą įmonėje, tačiau vis tiek ir patys žmonės yra skirtingi, taip pat ir darbo specifika, tad tai gali daryti įtaką požiūriui į pokyčius, kaip teigė respondentė R8: „*Labai reikia atskirti ta prasme darbininkus ir ofisą. Nu ir atskirtis tikrai yra labai didelė, tai ofisas aš manau, kad tikrai paprasčiau prisitaiko prie pokyčių, daugiau to raštingumo yra kompiuterinio ir apskritai supratimo, ten naujus metodus vadybos ir ten Lean, ir panašiai, o darbininkai tai nėra tiek <...>*“, tad labai svarbu įsivertinti, kaip prieiti prie žmonių, nes skirtingoms darbuotojų grupėms, pateikimas ir pokyčio pristatymas turėtų būti irgi specifiškai pritaikytas.

15 lentelė.

Respondentų pasisakymai apie darbuotojų priešinimąsi pokyčiams

Kategorija	Subkategorija	Respondentas ir citata
Organizacijos kultūra	Pokyčiams dažnai priešinamasi, sulaukiama neigiamų emocijų	R6: „Kelis dalykus, jeigu tai yra technologijos, visi labai nori, tai yra inovatyvu. Jie iš karto supranta, kad tai yra inovacija, nes tu gali pačiupinti rankom <...> Jeigu tai yra proceso tobulinimas ar kažkokia informacinė sistema, dažniau tai sulaukia priešpriešos, nes, matyt, pirmas dalykas jie neapčiuopia to, kaip inovacijos neapčiuopia tos naudos <...>“
		R11 „<...> mes neturim pokyčių valdymo proceso, dėlto pokyčiai vyksta prastai.“
		R9: „<...> darbuotojai, kurie paprasti darbininkai nėra labai patenkinti <...>“
		R7: „Aš tau truputėlį konservatorius, prisipažinsiu. <...>, kam keisti tą, kas veikia?“ Sakykim taip esu prie konservatorių, bet nesu prieš naujoves <...>“
		R8: „Labai reikia atskirti ta prasme darbininkus ir ofisą. Nu ir atskirtis tikrai yra labai didelė, tai ofisas aš manau, kad tikrai paprasčiau prisitaiko prie pokyčių, daugiau to raštingumo yra kompiuterinio ir apskritai supratimo, ten naujus metodus vadybos ir ten <i>Lean</i> , ir panašiai, o darbininkai tai nėra tiek <...>“

		R4: „Natūraliai prigimtinau mums pokytis, tai yra nu kažkoks baimė, grėsmė ir mes stengiamės jo išvengti <...>“
--	--	--

Organizacijos kultūrą kurią darbuotojai, o darbuotojams didelę įtaką daro jų vadovai, tad natūralu, kad jis turi būti geras lyderis, palaikantis ir skatinantis, kuriuo galima būtų pasitikėti. Šioje dalyje buvo klausiama ir kalbama apie inovacijų, naujų idėjų kūrimo, rizikų, bendrą organizacijos kultūrą. Galima daryti išvadą, kad šioje vietoje viešosiose įstaigose yra susiduriama su lyderystės problema, komunikacijos ir drąsos stoka. R2 teigė, kad norint skatinti inovacijas ir taikytis prie aplinkybių, labai svarbu yra būti drąsiam lyderiui: „<...> *kalbant apie turbūt inovacijas, tai turbūt pirmiausia tai yra drąsa. Tai turėti tą ambiciją, o ne tiesiog plaukti pasroviui ir darysiu taip, kaip visi galvoja.*“. Apie drąsą ir aktyvumą, kaip būtinas savybes lyderiui, teigė ir R1 respondentė: „<...> *proaktyvumas, čalendžinimas, komunikavimas <...>*“. Tačiau kiek neigiamai apie įmonėje šiuo metu esančius ne aukščiausio lygio vadovus respondentė R11 komentavo: „*Jie nėra apmokomi <...> nei jie ten pasikalba, nei jie ten deleguoti, moka, nei komunikuoja normaliai. <...> Tai nu negali sėdėt siųskit inovacijas. O kas tai inovacija, kodėl man dabar jos reikia, iš kur aš galiu apie ją sužinoti? Kas man gali padėti?*“. Komunikacija yra labai svarbi kultūros dalis, o kultūra daro įtaką žmonių požiūriui į darbą, procesams, skatina juos, skatina žmones išsakyti savo idėjas ir pasitikėti, norėti kažką keisti. Komunikacijos stoką rodo ir atėjus pokyčiui tokie darbuotojų klausimai, kaip teigė R2: „<...> *kodėl aš turiu dabar daryt kitaip?*“, R9 komentaras apie komunikaciją: „*Manyčiau, kad reikia kiekvieno vadovo priėjimo prie kiekvieno darbuotojo ir paaiškinimo <...>*“ ypatingai kai kalbama apie pokyčius. R7 teigė: „*Tai ir žmonės turi pasiūlymų ir paraiškų vadovybė galbūt pasisėmusi patirties, galbūt su kitais bendradarbiaujant kitom įmonėm arba kito, <...> palaikymas, padrąsinimas <...> paties įsitraukimas<...>*“. Respondentas R6 ypatingai pabrėžė vadovo atvirumą idėjoms svarbą – nesvarbu kokia idėja bebūtų, vadovas turi ją priimti, taip skatindamas idėjas, rodydamas kitiems pavyzdį ir išlaikydamas darbuotojų motyvaciją: „<...> *jis turi priimti tą idėją, kad ir koks kosmosas būtų.*“. Kalbant apie rizikų valdymo kultūrą, kodėl ji yra tokia silpna, R5 teigė: „<...> *kodėl ta kultūra yra galbūt yra trūkumas tas, kad galbūt vidurinės grandies vadovai per mažai yra rizikos ambasadoriais ir ties jais dažniausiai užsibaigia ir iki paties žemiausio lygio.*“. Taip pat apie komunikaciją ir skatinimą rizikų valdymo kalbėjo ko reikia, norint turėti stipresnę kultūrą pašnekovė R3: „*Gal pirma tai išskirčiau, turbūt komunikacija tai plačiąja prasme, kad jų nebijoti, kalbėtis su*

žmonėmis ir turbūt aiškiai kalbėti, nes tas yra tikrai labai svarbu ir dėstant mokymus, ir kalbant apie rizikas ir gebėti argumentuoti.“ R5 taip pat pridėjo, kad kuo yra sunku būti rizikų valdymo vadovu žemesnėje rizikų valdymo kultūroje, kur darbuotojai dar sunkiai supranta proceso naudą, darbuotojų iniciatyvos sunkiai sulauksi, turi pats eiti ir skatinti, kas rizikų valdyme yra neefektyvu: „<...> žemoj rizikų valdymo kultūroj būtina savybė būtų sugebėti, priversti tau nepavaldžius žmones daryti tai, ko jie nenori.“

16 lentelė

Respondentų pasisakymai apie vadovo svarbą

Kategorija	Subkategorija	Respondentas ir citata
Organizacijos kultūra	Svarbiausios vadovo savybės - aiški komunikacija ir atvirumas	R5: „Kultūra tikrai yra, penkiabalėje vertinimo sistemoje aš ją vertinčiau maždaug trimis su puse. Tai nuo penki tai jau būtų idealu, tai čia nesakysiu, kad blogai, tai visai gerai. <...> kodėl ta kultūra yra galbūt yra trūkumas tas, kad galbūt vidurinės grandies vadovai per mažai yra rizikos ambasadoriais ir ties jais dažniausiai užsibaigia ir iki paties žemiausio lygio.“ <...> žemoj rizikų valdymo kultūroj būtina savybė būtų sugebėti, priversti tau nepavaldžius žmones daryti tai, ko jie nenori.“
		R2: „<...> kodėl aš turiu dabar daryt kitaip?“
		R6: „<...> jis turi priimti tą idėją, kad ir koks kosmosas būtų.“
		R11: „Jie nėra apmokomi <...> nei jie ten pasikalba, nei jie ten deleguoti, moka, nei komunikuoja normaliai. <...> Tai nu negali sėdėt siųskit inovacijas. O kas tai inovacija, kodėl man dabar jos reikia, iš kur aš galiu apie ją sužinoti? Kas man gali padėti?“
		R9: „Manyčiau, kad reikia kiekvieno vadovo priėjimą prie kiekvieno darbuotojo ir paaiškinimo <...>“
		R7: „Tai ir žmonės turi pasiūlymų ir paraiškų vadovybė galbūt pasisėmusi patirties, galbūt su kitais bendradarbiaujant kitom įmonėm arba kito, <...> palaikymas, padrąšinimas <...> paties įsitraukimas<...>“
		R1: „<...> proaktyvumas, <i>čalendžinimas</i> , komunikavimas <...>“

16 lentelės tęsinys

		R4: „<...> aš manau, priklauso nuo vadovų įsitraukimo nuo aukščiausio lygio vadovo, nuo komandų vadovų, nuo to, kaip tu komunikuoji. <...> Aš manau, galima tempti su kultūra. Nuo vadovo požiūrio, nuo mokymų nuo tokio nuolatinės tos kultūros puoselėjimo skatinimas nu taip pat gerai <...>“
		R3: „Gal pirma tai išskirčiau, turbūt komunikacija tai plačiaja prasme, kad jų nebijoti, kalbėtis su žmonėmis ir ir turbūt aiškiai kalbėti, nes tas yra tikrai labai svarbu ir ir dėstant mokymus, ir kalbantis apie rizikas ir gebėti argumentuoti.“
		R2: „<...> kalbant apie turbūt inovacijas, tai turbūt pirmiausia tai yra drąsa. Tai turėti tą ambiciją, o ne tiesiog plaukti pasroviui ir darysiu taip, kaip visi galvoja.“

Apibendrinant organizacijos kultūros kategoriją, respondentai kalbėjo labai panašiai ir nebuvo per daug išsiskiriančių nuomonių ir patirčių. Daugelis sutiko, kad organizacijos kultūrai labai didelę įtaką turi tai, kaip vadovai bendrauja su savo darbuotojais, kaip motyvuoja, kiek jų išklauso ir kaip sugeba perteikti įvairią informaciją – nuo ateinančių pokyčių iki to, kas yra rizikų valdymas, kokia to nauda ir kam to reikia. Kalbant jau tiksliai apie rizikų ir inovacijų/pokyčių kultūrą, jeigu patys vadovai nelinkę matyti naudos šių procesų, neturi postūmio jų vykdyti, darbuotojams bus taip pat. Tad dauguma pabrėžė, kad darbuotojams apskirtai yra sunku priimti pokyčius, nebent tai yra kažkoks technologinis, labai apčiuopiamas ir iškart matomas pokytis, o ne procesinis ir „užslėptas“, tai irgi parodo, kad trūksta komunikacijos ir apskirtai pokyčių valdymo. Rizikų valdymas ir inovacijos priklauso ne tik teisiniu ir biurokratiniu lygmeniu, tačiau tai turi ateiti ir iš pačių darbuotojų, specialistų ir neverčiant pildyti registrą ar kitas formas, bet tiesiogiai dirbant darbą ir pastebint kylančias kliūtis bei ieškant tam sprendimo. Šie procesai bus silpnesni, jeigu organizacijos kultūra bus irgi silpna.

Paskutinė kategorija – inovacijų skatinimo ir kliūčių aspektai. Viešojo sektoriaus įmonėse po truputį yra jau diegiama nuolatinio tobulėjimo kultūra. Keli respondentai apie tai irgi užsiminė sakydami, kad ši kultūra skatina problemų sprendimą, rizikų valdymą, o dar labiau inovacijas.

Respondentas, kalbėdamas apie rizikas sakė, kad nuolatinio tobulėjimo kultūra padeda rizikų valdymo procesui, R5: „Beje, su nuolatinio tobulėjimo kultūra šitą pajudino ir tikrai ateina, galbūt ne iš paties žemiausio lygio, galbūt pavadinkim taip iš specialistų daugiau nei iš darbininkų lygio.“. Respondentė R9 teigė, kad kartasi netgi iš Kaizen pasiūlymų gimsta inovacijos, nors ir tai pasitaiko retai: „Kadangi pas mus yra teikiami kaizen pasiūlymai, tai netgi kai kurios inovacijos gimsta iš kaizen <...>“. Respondentas R6 taip pat pritaria, nors dar ir reikia skatinti ir šią, nuolatinio tobulinimo kultūrą, tačiau tikrai tai prisideda prie darbuotojų pratinimo, požiūrio į pokyčius ir raginimo siūlyti sprendimus, naujas idėjas įmonei: „Ta Kaizen kultūra, kuri ta prasme dalim gerai važiuoja, dalim dar reikia pušinti, nes kaip minėjau susiduriu su ta pačia mąstymo kartais problema, ta prasme dėl to įsisenėjusių dalykų, darbo kultūros ir panašiai, tai šitą po truputį bandom keist <...>“. Inovacijų vadovas teigė (R6): „Tai ką mes patys darome, organizuojam tas pačias inovacijų sesijas, per kurių darbuotojas atsineša savo problemas <...>“ taip įtraukdami darbuotojus, keisdami jų požiūrį, parodydami naudą ir galbūt labiau motyvuodami. Tačiau respondentai ir pripažįsta, kad ir nuolatinio tobulėjimo kultūra yra ne taip lengvai pasiekama, kaip teigė R4: „<...> kad vat mąstyseną sunku yra keisti <...>“ ir R11: „<...> žmonių neprašei, nelauki jų, dėmesio nekreipė į tą sritį, tai tu nesitikėk kad ir bus tai su inovacijom. Lygiai taip pat turi edukuoti žmones, ta prasme suteikti sąlygas ir taip gražiu būdu versti juos.“. Nuolatinio tobulėjimo kultūra turi būti ne tik įdiegiama, bet su ja turi būti aktyviai dirbama.

17 lentelė

Respondentų pasisakymai apie nuolatinę tobulėjimo kultūrą

Kategorija	Subkategorija	Respondentas ir citata
Inovacijų skatinimas ir kliūtys	Nuolatinio tobulėjimo kultūra skatina darbuotojus naujoms idėjoms	R11: „<...> žmonių neprašei nelauki jų dėmesio nekreipė į tą sritį, tai tu nesitikėk kad ir bus tai su inovacijom. Lygiai taip pat turi edukuoti žmones, ta prasme suteikti sąlygas ir taip gražiu būdu versti juos.“
		R5: „Beje, su nuolatinio tobulėjimo kultūra šitą pajudino ir tikrai ateina, galbūt ne iš paties žemiausio lygio, galbūt pavadinkim taip iš specialistų daugiau nei iš darbininkų lygio.“

17 lentelės tęsinys

		R4: „<...> kad vat mąstyseną sunku yra keisti <...>“
		R6: „Ta Kaizen kultūra, kuri ta prasme dalim gerai važiuoja, dalim dar reikia pušinti, nes kaip minėjau susiduriu su ta pačia mąstymo kartais problema, ta prasme dėl to įsisenėjusių dalykų, darbo kultūros ir panašiai, tai šitą po truputį bandom keist<...>“ „Tai ką mes patys darome, organizuojam tas pačias inovacijų sesijas, per kurią darbuotojas atsineša savo problemas <...>“
		R9: „Kadangi pas mus yra teikiami kaizen pasiūlymai, tai netgi kai kurios inovacijos gimsta iš kaizen <...>“

Įstaigos susiduria ir su trikdžiais, kurie neleidžia taip sklandžiai ir lengvai įgyvendinti inovacijų ar imtis pokyčių. Viena iš pagrindinių priežasčių, kas stabdo inovacijas ir sukuria tam barjerus – finansai. Ypatingai tai svarbu viešajame sektoriuje, kadangi biudžetas yra labai smarkiai planuojamas, tad sugalvojus naują idėją, inovaciją – maža tikimybė, kad čia ir dabar bus priimta. Keli respondentai, paklausus, kokios yra didžiausios kliūtys ne tik inovacijų įgyvendinimui, bet ir apskritai, jų kūrimui, net be pamąstymo atsakydavo, kad finansai. R8: „*Vienareikšmiškai finansai*“, R5 taip pat: „*Aš manau, kad pagrindiniai trukdžiai yra finansiniai <...>*“, R9: „*Tai lėšų aišku poreikis, finansavimo dalykai<...> nėra taip, kad mes pirmoje vietoje sakytume inovacija, tai nebent tai būtų kaip sakiau atsipirkimas <...> kadangi į tas inovacijos, kurios rizikingiausios, ten reikia labai daug lėšų<...> Vadinasi, jos atsipirkimas labai sudėtingas.*“. Respondentas R7 irgi teigė, kad tiek finansai, tiek pačios naudos atsižvelgimas yra svarbu, ir galbūt, jeigu ir pritariama pokyčiui, jis nebūtinai iškart bus finansuojamas: „*Jeigu ateinu su kažkokiu pasiūlymu, kad reikia programoje, ten nežinau padaryti kažkokius pakeitimus. Jei tokie pakeitimai kainuoja brangiai ir galbūt ne neduos tokios naudos, kaip norėtumėm. <...> Tai natūralu, kad jų ne visada gali paimti iš karto ir padaryti*“. Kiti respondentai palietė ne tik finansavimo įtaką inovacijoms, tačiau bendresnį vaizdą – joms įgyvendinti reikia ne tik pajamų, bet ir galimybių, laiko ir skatinimo, kaip komentavo pašnekovė R11: „<...> kad žmogus

kažką darytų kasdienį savo darbą tobulintų, tu turi jam suteikti priemones, būdus, laiką, biudžetą, galimybes <...>“ ir iš dalies pritariama, kad įmonei, kuri priklauso viešajam sektoriui, tai yra savivaldybei ar valstybei, biudžetas yra labiau ribotas. R3: „<...> valstybės valdomose įmonėse tu turi suplanavęs, kad biudžetą natūraliai, pavyzdžiui, mes irgi turime inovacijų komandą. Nu, jie turi savo biudžetą.“. Tad finansavimas yra labai svarbus dalykas, nes be jo, inovacijos negali būti įgyvendinamos, o biudžetą apamai būtina planuoti. Inovacijos dažniausiai yra kūrybiškas ir nepastovus procesas, negali suplanuoti, kada bus sugalvota nauja idėja, kiek ji gali kainuoti, tuo labiau, kai viešajame sektoriuje dažniausiu atveju yra pateikti prioritetai ir įmonė privalo jų laikytis.

18 lentelė

Respondentų pasisakymai apie finansų stoką inovacijoms

Kategorija	Subkategorija	Respondentas ir citata
Inovacijų skatinimas ir kliūtys	Didžiausia kliūtis inovacijoms - finansai	R11: „<...> kad žmogus kažką darytų kasdienį savo darbą tobulintų, tu turi jam suteikti priemones būdus laiką, biudžetą, galimybes<...>“
		R9: „Tai lėšų aišku poreikis, finansavimo dalykai<...> nėra taip, kad mes pirmoje vietoje sakytume inovacija, tai nebent tai būtų kaip sakiau atsipirkimas <...> kadangi į tas inovacijos, kurios rizikingiausios, ten reikia labai daug lėšų<...> Vadinasi, jos atsipirkimas labai sudėtingas.“
		R8: „Vienareikšmiškai finansai“
		R7: „Jeigu ateinu su kažkokiu pasiūlymu, kad reikia programoje, ten nežinau padaryti kažkokius pakeitimus. Jei tokie pakeitimai kainuoja brangiai ir galbūt ne neduos tokios naudos, kaip norėtumėm.“ Tai natūralu, kad jų ne visada gali paimti iš karto ir padaryti“

18 lentelės tęsinys

		R5: „Aš manau, kad pagrindiniai trukdžiai yra finansiniai <...>“
		R1: „Nes tai yra labai brangu, matom, kad gali neatsipirkti <...>“
		R3: „<...> valstybės valdomose įmonėse tu turi suplanavęs, kad biudžetą natūraliai, pavyzdžiui, mes irgi turime inovacijų komandą. Nu, jie turi savo biudžetą.“

Kita subkategorija apie tai, kas daro įtaką ir stabdo inovacijas buvo tai, kad įmonė priklausė arba valstybei arba savivaldybei. Ne kiek dėl finansų, tačiau dėl lūkesčių, norų, prioritetų sudėliojimo ir tų pačių inovacijų pateikimo. Mažai lieka laisvės patiems darbuotojams kurti ir siūlyti naujas idėjas. Tačiau šiam aspektui pritarė tik nedidelė dalis respondentų. R10 minėjo, kad: „<...> nes šiandien dienai mes neplanuojam patys savo projektų krepšelio <...> visi projektai, kurie ateina į organizaciją, yra iš užsakymo iš savivaldybės.“. R2 komentavo: „Turbūt čia mūsų yra viena iš pagrindinių, turbūt temų kiekvieną dieną darbe, kaip valdyti savivaldybės lūkesčius ir poreikius, nes tikrai labai dažnai keičiasi ir prioritetai, ir nuomonės, ir poreikiai, ir galimybės. Tai, manau, kad kitas faktorius, kuris irgi gali būti, tai yra būtent galbūt vizijos, trūkumas arba tiesiog jo nebuvimas dėl to, kad tu supranti, kad vis tiek tavo vizija <...> gali staiga pasikeisti dėl politinių sprendimų.“. Kalbant apie naujus projektus ir inovacijas, taip pat buvo paminėta, kad sukūrus naujas galimybes, negali to įgyvendinti ir plėsti verslo, jei esi viešoji įstaiga, priklausai Savivaldybei, R6: „<...> sektorių ir Lietuvos komercinė veikla yra ribojama.“.

19 lentelė

Respondentų pasisakymai apie Savivaldybės/Valstybės priklausomybę

Kategorija	Subkategorija	Respondentas ir citata
Inovacijų skatinimas ir kliūtys	Valstybės ar Savivaldybės įtaka	R2: „Turbūt čia mūsų yra viena iš pagrindinių, turbūt temų kiekvieną dieną darbe, kaip valdyti savivaldybės lūkesčius ir poreikius, nes tikrai labai dažnai keičiasi ir prioritetai, ir nuomonės, ir poreikiai, ir galimybės. Tai, manau, kad kitas faktorius, kuris irgi gali būti, tai yra būtent galbūt vizijos, trūkumas arba tiesiog jo nebuvimas dėl to, kad tu supranti, kad vis tiek tavo vizija.“ <...> gali staiga pasikeisti dėl politinių sprendimų.“
		R6: „<...> sektorių ir Lietuvoj komercinė veikla yra ribojama.“
		R10: „<...> nes šiandien dienai mes neplanuojam patys savo projektų krepšelio <...> visi projektai, kurie ateina į organizaciją, yra iš užsakymo iš savivaldybės.“

Apibendrinus, inovacijas viešosios įstaigos įmonėje gali skatinti nuolatinė tobulėjimo kultūra, tačiau reikėtų pabrėžti, kad ne visos viešosios įstaigos dar turi ir diegia šią kultūrą. Tad pokyčiai, pasiūlymai, naujos idėjos gali ateiti iš pačių darbuotojų, *Kaizen* pasiūlymų ir apskritai, su *Lean* kultūra ir jos veiklomis, kas darbuotojus motyvuoja kitaip žiūrėti į kasdienes procesus ir juos tobulinti. Darbuotojai motyvuojami, skatinami ir mokomi naudotis šiais metodais bei išnaudoti jų potencialą naujoms idėjoms, nors tai ir užtrunka ilgai. Tačiau viešųjų įstaigų dažniausiai vadinama problema pokyčiams, naujiems projektams, inovacijoms – per mažas finansavimas ir būtent naujoms idėjoms. Jeigu savivaldybė ir palaiko idėjas, skatina inovacijas, tačiau biudžetą turi ne visi, arba jis jau būna suplanuotas, tad tenka naujų idėjų įgyvendinimą atidėti, o sulaukus to laiko, tai jau nebebūti inovacija. Taip pat, viešajame sektoriuje projektams yra diktuojama prioriteto eilė, tad galbūt finansavimas ir skiriamas inovacijoms, tačiau įgyvendinimo laikas gali užtrukti. Kitas aspektas, kad vien tai, kad organizacijas priklauso savivaldybei arba valstybei, yra viešojo sektoriaus, priklausomai nuo veiklos, irgi gali būti kliūtis organizacijai. Savivaldybė gali pilnai kontroliuoti visus projektus, kartais gali siūlyti ir pati įmonė – darbuotojai, tačiau savivaldybė ar valstybė vis tiek nurodo reikiamus

ir nustatytus prioritetus. Taip pat ne visuomet yra galimybė plėsti savo komercinę veiklą, kai veiklos plėtimasis dažnai reiškia inovacijas.

3.2. Tyrimo apibendrinimas

Šio tyrimo tikslas buvo išanalizuoti rizikų valdymo proceso ir inovacijų viešajame sektoriuje sąsajas. Atliktas tyrimas leido atrasti ir suprasti kaip šie procesai siejasi, kaip veikia, kas skatina ir kas juos gali stabdyti. Išanalizavus duomenis galima daryti išvadą, kad rizikų valdymo procesas, būtent viešajame sektoriuje, esantis kaip formalus ir biurokratinis procesas, tačiau neveikia efektyviai ir neneša tokios naudos, kokią turėtų atnešti. Netgi ne visos įstaigos turi rizikų vertinimo procesą ar ekspertą, atsakingą už šį procesą. Tose įmonėse, kur šis procesas egzistuoja, yra sudaryti rizikų registrai, vykdomos rizikų peržiūros per nustatytą laiką, tačiau aktyvaus vykdymo, rizikų identifikavimo, realiu laiku valdymo, aktyvumo nėra. Ne visi, bet dauguma respondentų nurodė, kad reikalingas ir daugiau apčiuopiamumo, matomos naudos atnešantis procesas turėtų veikti kas dieną, rizikos stebimos nuolatos, o ne kartą į metus ar į ketvirtį, dėl ko dažnai yra paskui riziką vėluojama, o kuomet ji įsigyvendina - jau reaguoti per vėlu, ypač pabrėžiant svarbiausią rizikų savybę – jos kinta laike. Šis procesas, viešosiose įstaigose, nėra dinamiškas ir nėra gyvas, jį žiūrima formaliai ir biurokatiškai ir nors ir rizikų valdymo struktūra yra, bet nėra kultūrinės brandos.

Rizikų valdymas viešosiose įstaigose, dažniausiai veikiantis kaip atskiras procesas, nelabai susietas su inovacijomis. Sąsaja yra labiau fragmentiška, o ne sisteminė tarp šių procesų. Inovacijos nesiejamos su rizikomis, praktiškai negalvojama, kad iš rizikų vertinimo galima būtų sukurti ir pristatyti naujas idėjas, kurios virstų inovacijomis, tačiau kalbinti vadovai sutinka, kad teoriškai ir esant aukštam brandos lygiui, turėtų labiau sietis šie procesai. Didesnės inovacijos ir projektai sulaukia rizikų valdymo vadovų dėmesio, tačiau ir tai strateginiame lygmenyje, ne procesiniame. Dažnai projektai turi atskirą rizikų vertinimo procesą, tačiau rizikas vertina projekto komanda, neįtraukiant rizikų valdymo komandos, ekspertų į inovacijų, projektų vertinimus. Tad galima daryti išvadą, kad sąsajos, tarp rizikų valdymo proceso ir inovacijų nėra. Galima sakyti, kad yra praktinė sąsaja, nes rizikų valdymas yra inovacijose, tačiau integruotas rizikų valdymo procesas ir inovacijos nėra apjungti ar tiesiogiai susieti įmonėje.

Šis tyrimas taip pat parodė, kad didžioji dalis viešosios įstaigos darbuotojų turi neigiamą požiūrį į rizikas, jas sieja su grėsmėmis, nukrypimais, trikdžiais. Tik dalis tyrimo respondentų turi teigiamą suvokimą apie rizikas ir išvelgia jose galimybes suvokdami, kad neapibrėžtumas gali pasireikšti ne tik neigiamai, tačiau ir teigiamai bei per galimybes galima kurti pokytį, kartais galbūt ir inovacinius sprendimus, pokyčius. Tačiau didžioji dalis respondentų teigė, kad inovacijos gali atsirasti iš rizikų valdymo, kaip rizikų mažinimo, valdymo priemonė, tačiau tiesioginės sąsajos nėra ir inovatyvumas viešajame sektoriuje atsiranda iš noro tobulinti procesus ir kažką keisti, tobulinti, o ne tiesiogiai iš rizikų valdymo. Nors ir dauguma pašnekovų sutiko, kad teoriškai, tokia ir turėtų būti sąsaja tarp šių procesų, kad rizikų identifikavimas gali paskatinti inovacijas, tačiau kol kas organizacijoje ši praktika nėra paplitusi. Būtent toks kontroliuojantis, teorinis ir griežtas rizikų vertinimas, kuriame stebimos tik grėsmės, ir riboja naujus inovacinius sprendimus.

Tiek rizikų valdymui, tiek ir inovacijų iniciatyvai, labai svarbi yra organizacinė kultūra, darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimas. Daugelis respondentų minėjo nuolatinio tobulinimo kultūros įtaką, nes įvedus ir skatinant ją, žmonės vis galvoja kaip eliminuoti švaistymus, kaip efektyvinti ir tobulinti procesus, dažniausiai minimi buvo *Kaizen* pasiūlymai ir įgyvendinimai, iš kurių kartais ne tik proceso patobulinimai kyla, bet ir inovacijos. Kalbant apie kultūrą, galima daryti išvadą, kad labai svarbus yra vadovų vaidmuo – turi pakankamai komunikuoti, motyvuoti, išklaudyti ir tuo pačiu edukuoti, nes dalis informacijos lieka vadovų lygmenyje, o iki apatinio organizacijos sluoksnio informacija nebeperduodama, nors vadovų vaidmuo čia labai svarbus, nes būtent nuo jų komunikacijos, palaikymo priklauso rizikų valdymo ir inovacijų kultūros augimas. Tuomet atsiranda darbuotojų vengimas, nenoras nei fiksuoti rizikų ir jų valdyti, nei ieškoti pokyčių ar kurti inovacijas. Tačiau yra ir kita dalis, kuri stabdo inovacijų diegimą, tai yra pati viešojo sektoriaus specifika – politiniai sprendimai, prioritetų sudėliojimai ir biudžeto skirstymas. Organizacijos dažnu atveju tiesiog neturi autonomijos planuoti inovacijų.

Tolimesnių tyrimų kryptys. Atlikus kokybinį tyrimą viešajame sektoriuje, apie rizikų valdymo proceso ir inovacijų sąsajas, identifikuotos kelios galimos tolimesnių tyrimų kryptys:

1. Būtų naudinga atlikti tyrimą, kuris analizuotų rizikų valdymo proceso ir inovacijų sąsajas ne tik vadovų lygmenyje, tačiau ir žemesnio lygio darbuotojų.
2. Vertėtų atlikti kiekybinį tyrimą siekiant išsiaiškinti, vidurinės grandies vadovų vaidmenį kuriant sąsajas tarp rizikų valdymo proceso ir inovacijų, tiriant kiek jų komunikacija, palaikymas, įsiklausymas daro įtaką.

3. Galima būtų atlikti kokybinį tyrimą, giliau išanalizuoti darbuotojų, ne vadovų, požiūrį į riziką kaip į grėsmę ar galimybę, ir išvados galėtų padėti įmonėms pastebėti, ar reikia labiau motyvuoti ir keisti požiūrį į inovacijas.
4. Naudinga būtų atlikti tyrimą, analizuojant ar nustatytas rizikų perversinio laikas gali trukdyti inovacijų diegimui, galbūt reikia skatinti nuolatinį ir gyvą rizikų valdymą, taip paliekant atviras galimybes inovacijoms.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikus mokslinės literatūros šaltinių analizę ir remiantis atlikto kokybinio tyrimo duomenimis ir pastebėjimais, daromos išvados:

1. Rizikų valdymas – tai procesas, kurio metu identifikuojami, vertinami, valdomi ir stebimi neapibrėžtumai (rizikos), kurie gali turėti tiek neigiamą, tiek teigiamą poveikį. Tyrimais įrodyta, kad rizikų valdymo sistemos įdiegimas organizacijoje yra vienas iš svarbiausių aspektų, kuris padeda pasiekti įmonės numatytus ir išsikeltus tikslus, išnaudoti esamas galimybes bei prognozuoti tam tikrus iššūkius ir sugebėti juos valdyti. Svarbiausia išvada apie šį procesą, kad norint turėti efektyvų rizikų valdymo procesą, reikalingas holistinis požiūris - proceso integravimas visose organizacijos veiklose. Rizikų valdymas viešose įstaigose vis plačiau įdiegiamas, tačiau jis labiau yra biurokratinis ir stipriai kontroliuojantis, negu dinamiškas ir atviras.
2. Remiantis moksline literatūra pateikiama, kad nors ir inovacija gali būti apibrėžta įvairiai ir neturi vieno sutartino apibrėžimo, dažniausiai ji įvardinama kaip pokytis, kuris atneša naudą, vertę ir organizacijoje yra taikomas pirmą kartą. Inovacijų gali būti įvairių: priklausomai nuo pokyčio masto - radikali arba laipsniška, nuo naujumo – kūrybinė arba prisitaikanti, ir pagal paties pokyčio objektą – procesinę, administracinę, paslaugų teikimo, organizacinę ar sisteminę. Inovacijos yra ne tik paskata efektyvinti ir tobulinti procesus, tačiau ir neišvengiama – norint užsitikrinti kuo geresnę reputaciją, klientų pasitikėjimą ir konkurencingumą. Viešajame sektoriuje inovacijos yra kompleksiškesnės, ir turi kitą tikslą negu privačios – ne siekti finansinės naudos, o gerinti paslaugų kokybę.
3. Išanalizavus mokslinius tyrimus nustatyta, kad yra sąsaja ir ryšys tarp rizikų valdymo proceso ir inovacijų. Tinkamai, aktyviai ir efektyviai įgyvendintas rizikų valdymo procesas gali skatinti inovacijas. Daugumoje apžvelgtų tyrimų pateikiama išvada, kad rizikų valdymas ne tik padeda išvengti grėsmių ir joms pasiruošti, tačiau ir skatina identifikuoti naujas galimybes, kurti inovacijas. Itin svarbus pats požiūris į riziką, kaip ji suvokiama ir kiek ji toleruojama, nes gebėjimas priimti rizikas skatina inovatyvumą, o biurokratija ir per didelė kontrolė, pačios rizikos vengimas stabdo inovacijas. Labai svarbu balansuoti tarp šių dviejų procesų ir rizikos valdymą suprasti kaip strateginę inovacijų palaikymo įrankį.

4. Atliktas kokybinis tyrimas su identifikuotais respondentais apie rizikų valdymo ir inovacijų sąsajas viešajame sektoriuje parodė, kad nors ir inovacijos gali spręsti tas pačias problemas kaip ir rizikų mažinimo priemonės, tačiau jos nebūna įvardinamos rizikų valdymo procesuose, todėl sąsajos tarp šių procesų nėra. Nors ir dauguma respondentų sutiko, kad teoriškai, rizikų valdymo procesas siejasi su inovacijomis, rizikų mažinimo priemonės dažnu atveju gali tapti inovacija, tačiau praktiškai, šiuo metu, viešosiose įstaigose šie procesai veikia atskirai ir neturi sąsajos. Rizikų valdymas yra suvokiamas tik kaip siekis eliminuoti kylančias grėsmes, o tuo tarpu inovacija yra naujos vertės kūrimas per neapibrėžtumą, tad mažinant ir naikinant neapibrėžtumus, naikinamos ir galimybės, inovacijos. Analizė atskleidė, kad rizikų valdymas dažniausiai nėra tiesiogiai susijęs su inovacijomis. Inovacijos ir projektai turi atskirą rizikų vertinimą, tačiau dažniausiai rizikų ekspertai nėra įtraukiami į šiuos procesus.
5. Išanalizavus respondentų atsakymų duomenis, daroma išvada, kad rizikų valdymas viešajame sektoriuje yra daugiau formalus ir griežtas negu „gyvas“ ir aktyvus, o į rizikas žiūrima tik kaip į grėsmes. Ne visos įstaigos turi rizikų valdymo procesą, vadovą ar komandą, o likusios jeigu turi, tai nors ir esant rizikų registrui, rizikos identifikuojamos dėl biurokratinių reikalavimų, o ne dėl suprantamos naudos, peržiūros formaliai, peržiūros dažnis pakankamai retas. Galima spręsti, kad yra rizikų valdymo struktūra, procesas, tačiau kultūrinė branda pakankamai žemo lygio.
6. Viešajame sektoriuje rizika dažniausiai suprantama kaip neapibrėžtumas, kuris gali pasireikšti tik neigiamai - kaip grėsmė, trikdys ar krizė, nors teorinės žinios, kad rizika gali būti galimybė - yra. Dalis respondentų ir pasisakė, kad supranta ir sutinka, jog rizikų identifikavimas gali paskatinti inovacijas, tačiau procese šis požiūris nėra įsitvirtinęs, o būtent konservatyvus ir atsargus rizikos suvokimas riboja inovacijas.
7. Inovacijas viešajame sektoriuje riboja pati sektoriaus specifika – įtaką daro, prioritetus ir darbus dėlioja savivaldybė arba Valstybė, priklausomai nuo to, kam organizacija priklauso, tad naujoms idėjoms nelieta vietos ir laiko. Šios įmonės neturi autonomijos planuoti inovacijas, todėl ir naujų idėjų generavimas nėra aktyvus.
8. Rizikų valdymo ir inovacijų kultūra viešajame sektoriuje yra pakankamai silpna. Tyrimas atskleidė, kad pokyčiams yra dažnai priešinamasi, dauguma darbuotojų linkę dirbti taip, kaip dirbo visą laiką ir nemato naudos kažką keisti ir tobulinti. Po truputį įstaigos tai keičia, diegdamos nuolatinio tobulėjimo kultūrą, kuri padeda skatinti darbuotojus generuoti naujas idėjas, tačiau kol kas tai daro nedaugelis. Rizikų valdymo kultūra irgi pakankamai silpna,

kadangi daugumoje organizacijų rizikos valdymas yra suprantamas kaip biurokratinis, teisinis dalykas, nėra matoma proceso nauda iš darbuotojų, specialistų pozicijos, o tam, kad procesas būtų aktyvus, labai svarbus yra darbuotojų įsitraukimas. Labai svarbų vaidmenį organizacijos kultūrai turi vadovai ir jų komunikacija – nuo to, kaip jie perduoda žinias, informaciją, kaip edukuoja savo darbuotojus, labai priklauso tiek rizikų valdymo procesas, tiek inovacijos. O šis tyrimas atskleidė, kad iš vidurinės grandies vadovų nėra pakankamai motyvavimo, palaikymo, edukacijos ir komunikacijos bei rizikų valdymo, tiek ir pokyčių, kultūra pasibaigia ties vidurine vadovų grandimi, o specialistai ir darbuotojai įtraukiami tik paviršutiniškai.

Remiantis atlikto kokybinio tyrimo rezultatais ir moksline literatūra, pateikiami pasiūlymai:

1. Viešojo sektoriaus įmonės turėtų atidžiai peržiūrėti savo rizikų valdymo procesą, aktyviai stebėti rizikas nuolatos, o ne tik atėjus laikui rizikų registro peržiūrai, skatinti rizikų valdymo kultūrą, komunikuoti visai įmonei apie tai.
2. Rekomenduojama daugiau skirti dėmesio ir laiko mokymams, lyderystės ugdymui vidurinės grandies vadovams, kadangi ties jais dažniausiai „pastringa“ informacija ir nenuėina iki žemiausios grandies darbuotojų – tai labai svarbu norint užtikrinti stiprią organizacijos kultūrą ir komunikaciją.
3. Rekomenduojama diegti ir skatinti nuolatinio tobulėjimo kultūrą, inovatyvių pasiūlymų teikimą, motyvuoti darbuotojus. Šią kultūrą stiprintų grįžtamasis ryšys, atvirumas pokyčiams, komunikacija ir pasitikėjimas.
4. Stengtis tobulinti ir mažinti biurokratiją rizikų valdyme, kadangi dėl to darbuotojai vengia šio proceso. Tuo pačiu, reikėtų keisti klasikinį rizikų požiūrį kaip grėsmių, ir priimti kartu naują – kaip galimybių. Rizikų valdymas, kaip procesas, taip pat turėtų būti peržiūrimas ir nuolat tobulinamas.
5. Rizikų valdymas ir inovacijos galėtų būti ne atskiri procesai. Rekomenduojama į kiekvieną inovacijos projektą įtraukti ne tik patį rizikų vertinimą, tačiau ir rizikų valdymo komandą ar vadovą, siekiant susieti šiuos procesus.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Alshwayat, D., Elrehail, H., Shehadeh, E., Alsalhi, N., Shamout, M. D., & Rehman, S. U. (2023).

An exploratory examination of the barriers to innovation and change as perceived by senior management. *International Journal of Innovation Studies*, 7(2), 159–170.

<https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.12.005>

Altakhaineh, Y., Abdulrahman, D. S. A., Rameli, D. N., & Ibrahim, D. R. M. (s.a.). *The Effect Of Enterprise Risk Management On Firm Performance In Jordan, The Mediating Role Of Supply Chain Management Practices*.

Anthony (Tony)Cox Jr, L. (2008). What’s Wrong with Risk Matrices? *Risk Analysis*, 28(2), 497–512. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2008.01030.x>

Anton, S. G., & Nucu, A. E. A. (2020). Enterprise Risk Management: A Literature Review and Agenda for Future Research. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 281. <https://doi.org/10.3390/jrfm13110281>

Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013a). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>

Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013b). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>

Bracci, E., Bruno, A., D’Amore, G., & Ievoli, R. (2024a). The integration of performance management and risk management in the public sector: An empirical case. *Journal of Management Control*, 35(1), 137–163. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00369-2>

- Bracci, E., Bruno, A., D'Amore, G., & Ievoli, R. (2024b). The integration of performance management and risk management in the public sector: An empirical case. *Journal of Management Control*, 35(1), 137–163. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00369-2>
- Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2021). Risk management in the public sector: A structured literature review. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 205–223. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2020-0049>
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- Buchheim, L., Krieger, A., & Arndt, S. (2020). Innovation types in public sector organizations: A systematic review of the literature. *Management Review Quarterly*, 70(4), 509–533. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00174-5>
- Burstein, G., & Zuckerman, I. (2023). Deconstructing Risk Factors for Predicting Risk Assessment in Supply Chains Using Machine Learning. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020097>
- Burstein, G., & Zuckerman, I. (2024). Uncertainty Reduction in Operational Risk Management Process. *Risks*, 12(5), 77. <https://doi.org/10.3390/risks12050077>
- Choi, Y., Ye, X., Zhao, L., & Luo, A. C. (2016). Optimizing enterprise risk management: A literature review and critical analysis of the work of Wu and Olson. *Annals of Operations Research*, 237(1–2), 281–300. <https://doi.org/10.1007/s10479-015-1789-5>
- Comberti, L., & Demichela, M. (2022). Customised risk assessment in manufacturing: A step towards the future of occupational safety management. *Safety Science*, 154, 105809. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105809>

- Criado, J. I., Alcaide-Muñoz, L., & Liarte, I. (2023). Two decades of public sector innovation: Building an analytical framework from a systematic literature review of types, strategies, conditions, and results. *Public Management Review*, 1–30.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2254310>
- Da Silva Etges, A. P. B., & Cortimiglia, M. N. (2019). A systematic review of risk management in innovation-oriented firms. *Journal of Risk Research*, 22(3), 364–381.
<https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1382558>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: A SYSTEMATIC REVIEW AND FUTURE RESEARCH AGENDA. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681–1691.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>
- Fadun, O. S. (2013). Risk Management and Risk Management Failure: Lessons for Business Enterprises. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2).
- Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2006). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius: VĮ Registrų centras.
- Gascó, M. (2017). Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), 90–98. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.003>
- Gurd, B., & Helliard, C. (2017a). Looking for leaders: ‘Balancing’ innovation, risk and management control systems. *The British Accounting Review*, 49(1), 91–102.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.008>

- Gurd, B., & Helliard, C. (2017b). Looking for leaders: 'Balancing' innovation, risk and management control systems. *The British Accounting Review*, 49(1), 91–102.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.008>
- Hartley, J. (2005). *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*.
- Hwang, J., Lee, H., Lee, S., Jang, B., Do, Y., & Lai, Y.-C. (2024). Comprehensive risk management of infectious diseases. *Chaos, Solitons & Fractals*, 188, 115490.
<https://doi.org/10.1016/j.chaos.2024.115490>
- Jonek-Kowalska, I. (2019). Efficiency of Enterprise Risk Management (ERM) systems. Comparative analysis in the fuel sector and energy sector on the basis of Central-European companies listed on the Warsaw Stock Exchange. *Resources Policy*, 62, 405–415.
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2019.04.011>
- Kakanda, M. M., Salim, B., & Chandren, S. A. (2017). Corporate Governance, Risk Management Disclosure, and Firm Performance: A Theoretical and Empirical Review Perspective. *Asian Economic and Financial Review*, 7(9), 836–845.
<https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2017.79.836.845>
- Kalogiannidis, S., Kontsas, S., Kalfas, D., & Chatzitheodoridis, F. (2024). Operational risk management in managerial accounting: A comprehensive examination of strategies and implementation in medium size organizations. *Operational Research*, 24(3), 44.
<https://doi.org/10.1007/s12351-024-00854-5>
- Kanu, M. S. (2020). Integrating Enterprise Risk Management with Strategic Planning for Improved Firm Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5).
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.488>

- Krause, T. A., & Tse, Y. (2016). Risk management and firm value: Recent theory and evidence. *International Journal of Accounting and Information Management*, 24(1), 56–81.
<https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2015-0027>
- Lee, S. M., Hwang, T., & Choi, D. (2012). Open innovation in the public sector of leading countries. *Management Decision*, 50(1), 147–162.
<https://doi.org/10.1108/00251741211194921>
- Leung, F., & Isaacs, F. (2008). Risk management in public sector research: Approach and lessons learned at a national research organization. *R&D Management*, 38(5), 510–519.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00529.x>
- Liao, Y., Dellana, S., & Falasca, M. (2024). Risk management maturity and robustness in the Chinese manufacturing supply chain: A comparison study across organisational cultures. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1–26.
<https://doi.org/10.1080/13675567.2024.2339852>
- Ma, B., & Zhang, J. (2022). Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 81, 103240. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103240>
- Mackevičius, J., & Giriūnas, L. (s.a.). *ĮMONIŲ VEIKLOS RIZIKŲ VALDYMO IR VERTINIMO MODELIS*.
- Mahama, H., Elbashir, M., Sutton, S., & Arnold, V. (2022). Enabling enterprise risk management maturity in public sector organizations. *Public Money & Management*, 42(6), 403–407.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1769314>
- Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 16(1), 100178. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178>

- Marshall, A., Ojiako, U., & Chipulu, M. (2019). A futility, perversity and jeopardy critique of “risk appetite”. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 51–73.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2017-1175>
- Matthews, M., & Kompas, T. (2015). Coping with Nasty Surprises: Improving Risk Management in the Public Sector Using Simplified Bayesian Methods. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 2(3), 452–466. <https://doi.org/10.1002/app5.100>
- Mohammed, H. K., & Knapkova, A. (2016). The Impact of Total Risk Management on Company’s Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 220, 271–277.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.499>
- Naik, S., & Prasad, C. V. V. S. N. V. (2021). Benefits of Enterprise Risk Management: A Systematic Review of Literature. *GATR Journal of Finance and Banking Review*, 5(4), 28–35. [https://doi.org/10.35609/jfbr.2021.5.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/jfbr.2021.5.4(3))
- Oduoza, C. F. (2020). Framework for Sustainable Risk Management in the Manufacturing Sector. *Procedia Manufacturing*, 51, 1290–1297. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.180>
- Oliva, F. L., Bution, J. L., Motta, F. G., Fenner, G., Randolph-Seng, B., Papa, M., & Naqshbandi, M. M. (2024). Appetite for risk: Theoretical framework and practical application in a technology-based environment. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2024-0108>
- Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study. *European Accounting Review*, 1–32.
<https://doi.org/10.1080/09638180.2012.661937>
- Poli, M., Quaglierini, M., Zega, A., Pardini, S., Telleschi, M., Iervasi, G., & Guiducci, L. (2024). Risk Management in Good Manufacturing Practice (GMP) Radiopharmaceutical Preparations. *Applied Sciences*, 14(4), 1584. <https://doi.org/10.3390/app14041584>

- Potts, J., & Kastle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next? *Innovation*, 12(2), 122–137. <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.122>
- Pryimak, M., Kalyta, L., Sokolov, M., Vladyslav, K., & Krasnykov, Y. (2024). Innovative approaches to risk management in the field of public administration in Ukraine: Prospects and limitations. *Revista Amazonia Investiga*, 13(74), 308–322. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.74.02.26>
- Rana, T., Hoque, Z., & Jacobs, K. (2019). Public sector reform implications for performance measurement and risk management practice: Insights from Australia. *Public Money & Management*, 39(1), 37–45. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1407128>
- Rehman, A. U., & Anwar, M. (2019). Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, 26(2), 207–227. <https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1624385>
- Rismayani, R., & Manuel, B. (2024). Integration Between Strategic Management and Risk Management as Implementation of Integration Principal. *Reference Module in Social Sciences* (p. B9780443137013004084). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00408-4>
- Roziqin, A., Kamil, M., Romadhan, Ach. A., & Zakaria, I. (2024). The dark side of local public sector innovation: Insights from SAMPAD innovation. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2024-0001>
- Shad, M. K. (2015). A Conceptual Framework for Enterprise Risk Management performance measure through Economic Value Added. 7(2).
- Soane, E. (2025). The challenge of managing and retaining risks: How a paradox perspective reduces harm, realizes opportunities and enriches performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), e70011. <https://doi.org/10.1111/joop.70011>

- Soltanizadeh, S., Abdul Rasid, S. Z., Mottaghi Golshan, N., & Wan Ismail, W. K. (2016). Business strategy, enterprise risk management and organizational performance. *Management Research Review*, 39(9), 1016–1033. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2015-0107>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Thomas, P., Bratvold, R. B., & Eric, B. J. (2013). The Risk of Using Risk Matrices. *SPE Annual Technical Conference and Exhibition*, D011S007R003. <https://doi.org/10.2118/166269-MS>
- Vassallo, J. P., Banerjee, S., Zaman, H., & Prabhu, J. C. (2023). Design thinking and public sector innovation: The divergent effects of risk-taking, cognitive empathy and emotional empathy on individual performance. *Research Policy*, 52(6), 104768. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104768>
- Wu, J., & Wu, Z. (2014). Integrated risk management and product innovation in China: The moderating role of board of directors. *Technovation*, 34(8), 466–476. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.11.006>
- Zainuddin, S. A., Abdullah, B., Nasir, N. A. M., Abdullah, T., Nawli, N. C., Patwary, A. K., & Hashim, N. A. A. N. (2023). The institutionalization and processual element of sustainable operational risk management as a best practice in the government-linked organization: A case study in Malaysia. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(12), 33756–33766. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-24385-8>

RIZIKŲ VALDYMO PROCESO SĄSAJOS SU INOVACIJOMIS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

GINTARĖ PIPIRAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Verslo procesų valdymas

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė - Docentė Dr. Asta Fominienė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

76 puslapiai, 2 paveikslėliai, 19 lentelių, 60 literatūros šaltinių.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas - nustatyti rizikų valdymo proceso sąsajas su inovacijomis viešajame sektoriuje.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: literatūros analizė, tyrimas ir jo rezultatai, išvados ir rekomendacijos.

Literatūros analizėje apžvelgiamas rizikų valdymo procesas, jo taikymas viešajame sektoriuje, inovacijos apibrėžimas ir jų rūšys, kokie inovacijų taikymo principai viešajame sektoriuje bei analizė jau atliktų mokslinių tyrimų tarp rizikų valdymo ir inovacijų sąsajų.

Atlikusi kokybinio tyrimo analizę autorė išsiaiškino, ar yra sąsajos tarp rizikų valdymo proceso ir inovacijų viešajame sektoriuje. Tyrime dalyvavo 11 respondentų iš viešojo sektoriaus įmonių, tyrimo instrumentu pasirinktas pusiau struktūruotų interviu metodas. Tyrimo uždaviniai: apibrėžti rizikų valdymo proceso sampratą ir taikymą viešajame sektoriuje; apibrėžti inovacijų sampratą, rūšis bei įgyvendinimą viešajame sektoriuje, remiantis mokslinės literatūros analize; remiantis moksline literatūra, nustatyti nagrinėjamą rizikų valdymo proceso ir inovacijų sąsają; atlikti empirinį tyrimą ir nustatyti, kokios rizikų valdymo proceso sąsajos su inovacijomis viešajame sektoriuje; išanalizuoti, koks ir kaip naudojamas rizikų valdymo procesas viešosiose įstaigose; nustatyti kaip rizika suvokiama

viešajame sektoriuje – kaip grėsmė ar galimybė; nustatyti, kas skatina ir kas stabdo inovacijas viešajame sektoriuje; išanalizuoti organizacijos rizikų valdymo ir inovacijų kultūrą viešajame sektoriuje. Tyrimo rezultatai analizuoti teminės analizės būdu, suskirsčius duomenis į kategorijas ir subkategorijas.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad viešojo sektoriaus organizacijose sąsajos tarp rizikų valdymo ir inovacijų nėra, nes inovacijos įmonėse neatsiranda tiesiogiai iš rizikų vertinimo, nors ir respondentai sutinka su teorija, kad tokia sąsaja gali egzistuoti esant aktyviam rizikų valdymo procesui. Rizikų vertinimo kultūra yra pakankamai silpna viešajame sektoriuje, o pati rizika suvokiama tik kaip grėsmė, ne ir galimybė.

Išvadose ir rekomendacijose, apibendrinus literatūros analizę ir atlikto tyrimo rezultatus, pateiktos išvalgos apie rizikų valdymą, inovacijas bei ryšį tarp jų. Autorė mano, kad tyrimo rezultatai galėtų suteikti naudingų gairių viešosioms organizacijoms, norinčioms susieti rizikų valdymą su inovacijomis.

INTERACTIONS OF RISK MANAGEMENT PROCESS WITH INNOVATIONS IN THE PUBLIC SECTOR

GINTARĖ PIPIRAITĖ

Master thesis

Business process management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - assoc. prof. Asta Fominienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

76 pages, 19 tables, 2 pictures, 60 references.

The main purpose of this master's thesis is to identify the links between the risk management process and innovation in the public sector.

The work consists of three main parts: the analysis of literature, the research and its results, the conclusion, and recommendations.

Literature analysis reviews the risk management process, its application in the public sector, the definition of innovation and its types, the principles of applying innovation in the public sector, and an analysis of the links between risk management and innovation in existing scientific research.

After conducting a qualitative research analysis, the author found out whether there is a connection between the risk management process and innovation in the public sector. The study involved 11 respondents from public sector companies, and the semi-structured interview method was chosen as the research instrument. Research objectives: to define the concept and application of the risk management process in the public sector; to define the concept, types and implementation of innovation in the public sector, based on an analysis of scientific literature; based on scientific literature determine the examined connection between the risk management process and innovation; to conduct an empirical study and decide what connections the risk management process has with innovation in the public sector; to analyze what and how the risk management process is used in

public institutions; to determine how risk is perceived in the public sector - as a threat or an opportunity; to determine what encourages and what hinders innovation in the public sector; to analyze the organization's risk management and innovation culture in the public sector. The research results were analyzed using thematic analysis, dividing the data into categories and subcategories.

Study revealed that in public sector organizations, there is no link between risk management and innovation, because innovation in companies does not arise directly from risk assessment, although respondents agree with the theory that such a link can exist with an active risk management process. The risk assessment culture is quite weak in the public sector, and risk itself is perceived only as a threat, not an opportunity.

Conclusions and recommendations, summarizing the literature review and the results of the conducted research, provide insights into risk management, innovation, and their relationship. The author believes that the research results could provide useful guidelines for public organizations wishing to link risk management with innovation.