MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

JOVITA GIEDRAITIENĖ

E. PASLAUGŲ PLĖTROS VIEŠAJAME SEKTORIUJE EFEKTYVUMO KAIP TVARAUS KONKURENCINIO PRANAŠUMO RAIŠKOS MODELIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
prof. dr. A. Valackienė

VILNIUS, 2023

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

E. PASLAUGŲ PLĖTROS VIEŠAJAME SEKTORIUJE EFEKTYVUMO KAIP TVARAUS KONKURENCINIO PRANAŠUMO RAIŠKOS MODELIS

Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX064

Vadovė
(parašas) prof. dr. A. Valackienė
2023 04 26

Atliko
EVVvmis21-1 gr. stud.
(parašas) J. Giedraitienė
2023 04 26

VILNIUS, 2023

TURINYS

ĮVADAS....6

1. ELEKTRONINIŲ PASLAUGŲ KŪRIMO IR INTEGRAVIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINIAI ASPEKTAI....12

1.1. Elektroninių paslaugų samprata ir elektroninės viešosios paslaugos konceptas....12

1.2. Elektroninių paslaugų plėtros prielaidos....18

1.3. Elektroninės paslaugos viešojo sektoriaus lygmeniu....24

1.4. Veiksniai, įtakojantys konkurencinį pranašumą darnios plėtros kontekste....28

1.5. Teisinis elektroninių paslaugų reglamentavimas....37

1.6. Elektroninių paslaugų tvarios plėtros politikos strateginiai, organizaciniai, įgyvendinimo aspektai....41

1.7. Elektroninių paslaugų plėtros modeliai....47

2. ELEKTRONINIŲ PASLAUGŲ PLĖTROS VIEŠAJAME SEKTORIUJE EFEKTYVUMO KAIP TVARAUS KONKURENCINIO PRANAŠUMO TYRIMO METODOLOGIJA....53

3. EMPIRINIO TYRIMO ELEKTRONINIŲ PASLAUGŲ PLĖTROS VIEŠAJAME SEKTORIUJE EFEKTYVUMO KAIP TVARAUS KONKURENCINIO PRANAŠUMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR INTERPRETAVIMAS....58

3.1. Atvejo analizė: Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra....58

3.2. Elektroninių paslaugų plėtros viešajame sektoriuje statistinių rodiklių analizė....62

3.3. Pusiau struktūrizuoto interviu duomenų analizė ir interpretacija....72

3.4. Elektroninių paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelis....90

IŠVADOS IR SIŪLYMAI....94

LITERATŪRA....97

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS....105

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA....107

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA....109

PRIEDAI....111

LENTELĖS

1 lentelė. Elektroninių paslaugų samprata 13
2 lentelė. E. valdžios teikiama nauda 17
3 lentelė. Pasitikėjimas elektronine valdžia 23
4 lentelė. Viešojo sektoriaus įgūdžiai visuomenės vertei 35
5 lentelė. E. paslaugų plėtros formavimo institutai Lietuvoje (sudaryta darbo autorės) 39
6 lentelė. Nacionaliniame pažangos plane e. paslaugų viešojo sektoriaus plėtros temai skirti planavimui svarbiausi ilgalaikiai strateginiai tikslai ir uždaviniai 43
7 lentelė. 5 lygių skaitmeninių inovacijų brandos modeliai 48
8 lentelė. Tyrimo instrumentarijus (sudaryta darbo autorės) 57
9 lentelė. E. paslaugų plėtros LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūroje priemonės, atliepiant strateginio plano tikslų įgyvenimą 2023-2030 m. (sudaryta darbo autorės) 60
10 lentelė. Pirmosios siužetinės linijos „E. paslaugų viešajame sektoriuje plėtra ir nauda“ pusiau struktūrizuoto interviu kokybinio turinio (anglų k. *Content*) analizė (sudaryta darbo autorės) 79
11 lentelė. Antrosios siužetinės linijos „E. paslaugos užtikrinančios kokybišką procesų raišką“ pusiau struktūrizuoto interviu kokybinio turinio (anglų k. *Content*) analizė (sudaryta darbo autorės) 85
12 lentelė. Trečiosios siužetinės linijos „E. paslaugų viešajame sektoriuje efektyvumo trūkumai“ pusiau struktūrizuoto interviu kokybinio turinio (anglų k. *Content*) analizė (sudaryta darbo autorės) 88

PAVEIKSLAI

1 pav. Paslaugai būdingi bruožai 14
2 pav. Elektroninių paslaugų tipai 15
3 pav. Pagrindiniai principai teikiant viešąją informaciją ir paslaugas elektroninėmis priemonėmis 23
4 pav. Naujojo viešojo valdymo savybės 25
5 pav. Veiksmingo tvaraus valdymo principai 27
6 pav. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos brandos lygiai 30
7 pav. Tvarios e. paslaugos kokybės modelis 47
8 pav. ISO kokybės modelis 49
9 pav. SPRINT modelio pritaikymas e. paslaugų teikimo srityje 50
10 pav. Visuotinės kokybės vadybos modelis 50
11 pav. Tyrimo dizainas: taikytos strategijos ir metodai (sudaryta darbo autorės) 54
12 pav. Tyrimo organizavimo, pasitelkiant pusiau struktūrizuoto interviu metodą, loginė schema (sudaryta darbo autorės) 56
13 pav. Vartotojų paraiškų pateikimas per „APVIS“ sistemą 61
14 pav. 2022 m. skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indekso reitingas 64
15 pav. Kompiuterius ir interneto prieigą namuose turintys namų ūkiai 65
16 pav. Asmenys, kurie naudojosi informacinėmis technologijomis kasdien per paskutinius 3 mėnesius pagal amžiaus grupes 66
17 pav. Viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo būdai valstybės ir savivaldybių įstaigose . 67
18 pav. Asmenys, naudojosi viešosiomis e. paslaugomis pagal amžių 67
19 pav. Institucijų ir įstaigų dalis pagal internetu teikiamas e. paslaugas (proc.) 68
20 pav. Įmonių bendravimas internetu su valstybės institucijomis 69
21 pav. Gyventojų naudojimasis elektroninėmis paslaugomis (proc.) 69
22 pav. Gyventojų elektroninės valdžios vartų portalo kokybės vertinimas (balais) 70
23 pav. E. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelis (sudaryta darbo autorės) 92

ĮVADAS

Viešajam sektoriui vis labiau žengiant į skaitmeninį amžių ir siekiant efektyviai pasinaudoti informacinių technologijų (toliau – IT) naujovėmis, reikia sistemingesnio konceptualaus požiūrio ir vertinimo, kad būtų galima įgalinti IT potencialą strateginiame šio sektoriaus lygmenyje bei skatinti tolesnę inovacijų raišką.

Temos aktualumas. Elektroninės paslaugos viešajame sektoriuje tampa svarbiausiu svertu, padedančiu sukurti vertingą reikšmę organizacijos tarpusavio ryšiams su jos ekosistema (Sklyar ir kt. 2019), kuri savo ruožtu tvariai didina organizacijos veiklos efektyvumą. Taip pat viena iš tarptautinio bendradarbiavimo strategijų, sprendžiant aplinkos apsaugos ir ekologines problemas, skatinant piliečių dalyvavimą, geresnį paslaugų prieinamumą ir kokybę. Tad atliepiant šią strategiją, reikia pažymėti, jog tvari plėtra yra siekiamybė, mobilus tikslas, besikeičiantis kartu su žiniomis, asmeninėmis ir visuomenės vertybėmis bei prioritetais, užtikrinantis ilgalaikį tvarumo socialinį vystymą, orientuotą į visuomenės gerovę, gyvenimo kokybę, išsilavinimą bei racionalumą panaudojant aplinkos išteklius institucine sistema grįstoje demokratinėje visuomenėje (Čiegis, 2008).

Viešojo sektoriaus lauke yra siekiama pranašumo ir meistriškumo visose savo operacijose ir efektyvumo veiklos procesuose (Alshamsi ir kt., 2020), kurie leidžia pasiekti savo tikslus ir uždavinius bei sukurti tvirtą, tvarią ir puikią strateginę bazę, kad būtų pasiektas augimas ir išlikimas bei gerinamas ir tobulinamas našumas aplinkoje, kurioje veikia (Rahmahir kt., 2020), kuriai būdingi nuolatiniai pokyčiai ir konkurencingumas (Alkheyi ir kt., 2020). Siekiant šių tikslų, organizacijos turi turėti gilią strateginę viziją (Corte ir Aria, 2016), aiškią misiją ir tvaraus vystymosi supratimą, kad būtų pasiektas tikras, teisingas ir įtraukus vystymasis, kuris leistų žvelgti į ateities perspektyvas. Turėdami įžvalgą ir viziją, atsižvelgdami į aplinkosaugos, technologinius, konkurencingus (Khalifa ir Hewedi, 2016; Khalifa, 2019) ekonominius, politinius, socialinius, informacinius ir administracinius pokyčius, su kuriais susiduria viešasis sektorius globalizacijos ir aplinkinių galimybių bei rizikų eroje, (Myo, Khalifa, Aye, 2019; Trung ir Khalifa, 2019) pasieksime tik tinkamai suplanavus darnų organizacijų vystymąsi.

Būtinybė viešojo administravimo procesus projektuoti tvarios plėtros požiūriu yra akivaizdi. Ši siekiamybė kyla iš politinių tikslų, konkurencingos organizacijos ir pilietinės visuomenės funkcijos, įtakos ekologiniams ir socialiniams aspektams bei viešųjų pirkimų galios rinkoje. Tvarumo ir klimato neutralumo svarba taip pat akivaizdi dabartinėje tvarumo strategijoje ir klimato apsaugos juridiniuose dokumentuose.

Covid-19 pandemijos sukelta pasaulinė krizė dar labiau išryškino šio nagrinėjamojo socialinio reiškinio reikšmingumą ir analizuojamąją tematiką. Pandemija parodė, kad gerai veikiantis viešasis sektorius, tinkamas viešųjų paslaugų administravimas ir veiksmingos valdymo sistemos tobulinimas yra būtinos prielaidos, padedančios tinkamai reaguoti į tokio masto krizę; aišku svarbu yra ir visuomenės

pasitikėjimas vyriausybe, visos vyriausybės ir visos visuomenės bendradarbiavimas. Be to pandemija atskleidė stiprių viešųjų institucijų ir veiksmingų vyriausybių bei kitų pagrindinių veikėjų partnerystės svarbą, kuri taip pat yra būtina siekiant tvarios veiklos tikslų. O tai patvirtinta ir „Lietuvos pažangos strategijoje 2030“ (2012), kad būtina integruoti mechanizmus, didinančius institucijų ir valdymo atsparumą, kad būtų įgyvendinti visi tvaraus vystymosi tikslai. Tvarios viešojo sektoriaus plėtros aktualumas atsispindi ir kituose strateginiuose skirtingų lygmenų dokumentuose: pasaulinio lygmens, Europos Sąjungos lygmens, nacionalinio lygmens bei sektorinio lygmens.

Efektyvus valdymas turi nemažą potencialą modernizuoti viešąjį administravimą, gerinti viešųjų paslaugų teikimą, spręsti vis sudėtingesnius plėtros poreikius ir skatinti tvarių vystymosi tikslų gerovę. Informacinės ir ryšių technologijos, skirtos valdymo strategijoms remti, išlieka svarbi varomoji jėga siekiant šio perėjimo, ypač tarptautinės rinkos spaudimo ir pasaulinės konkurencijos sąlygomis. Tai suteikia neįtikėtinų galimybių diegti naujoves, stiprinti ir tobulinti darbo būdus bei sukuria daug kitų privalumų. Besivystančios šalys stengiasi panaudoti informacines ir ryšių technologijas, kaip efektyvumo didinimo ir viešojo sektoriaus veiklos gerinimo variklius.

Pasak Behr, Oertzen ir Diens (2021) atliepiant efektyvų tvarumo valdymą, sėkmės raktas yra intensyvus ir atviras bendravimas, būtinas aukščiausių procesų struktūrizavimo skaidrumo, pagrindinių skaičių ir gairių kūrimas, administracinių pagrindų kūrimas, finansų kūrimas, biudžeto pagrindai, nuolatinis darbas su kliūtimis, kritiška savirefleksija ir kiekvieno žmogaus dalyvavimas šiame procese. Siekiant ekonominių, socialinių ir aplinkos poreikių tvarumo, būtina sukurti ir efektyvaus valdymo, ir elektroninių paslaugų strategijas, identifikuojant mechanizmus, procesus ir rezultatus (Dhaoui, 2019).

Temos ištirtumas ir problemos pagrindimas. Analizuojamas socialinis reiškinys – viešojo sektoriaus paslaugų efektyvumas tvarumo lauke, – demonstruoja, kad tai yra universalus empirinis fenomenas, formavęsis palaipsniui nuo *dviejų dimensijų*: darnos – ekonomikos ir aplinkos – perėjo į *keturių dimensijų darną*, pažymint naujas aplinkas (socialinę bei politinę ar institucinę) (Čiegis ir kt., 2005). Daroma prielaida, kad ateityje tvarios plėtros koncepcija apims dar daugiau analizės dimensijų, taps dar sudėtingesniu ir sunkiau valdomu reiškiniu, taip pat visose valdymo veiklose teks įvertinti vis daugiau veiksnių bei taikyti sisteminį požiūrį.

Tvaraus vystymosi strategijos ir tvaraus vystymosi krypties formavimas reikalingas tarptautiniu, nacionaliniu ir subnacionaliniu lygiu, kad būtų suformuota politinė aplinka, kurioje visuomenės veikėjai galėtų vystytis ir įgyvendinti tvaresnius veiksmus. Svarbu suprasti elektroninės valdžios vaidmenį atsižvelgiant į klimato apsaugos ar tvaraus vystymosi tikslus, kuriems reikalingi struktūriniai ir transformaciniai pokyčiai. Todėl svarbu viešojo administravimo sistemą pritaikyti prie augančio kokybiškai naujo tvarumo reikalavimų ir numatomų struktūrinių pokyčių.

Mokslinėje literatūroje (Blaivuson, Chaparro, Urquijo, Pereira, 2020) apie tvarumo valdymo įgyvendinimą, turintį įtakos strateginei ir operatyvinei veiklai viešajame sektoriuje, yra labai ribota.

Diskutuojant apie viešojo sektoriaus pokyčius, susijusius su tvarumo valdymo tematika, reikia pastebėti, kad mokslinis šio lauko ištirtumas dar stokoja teorinio struktūrinimo ir konceptualių įžvalgų sisteminių pokyčių valdymo bei procesų įgyvendinimo raiškos lauke. Teoriniame lygmenyje pasigendama sisteminio požiūrio, tad galima teigti, jog aprašyti pokyčių valdymo tyrimai yra fragmentiški, neaptikta taikomųjų tyrimų viešojo sektoriaus pavyzdžių. Pagrindinis dėmesys skiriamas tvarumo, kaip visuomenės politikos ar politikos srities įgyvendinimui, o ne veiklos lygmeniui.

Teoriniame lygmenyje, kuomet yra diskutuojamas apie viešojo sektoriaus efektyvumo ir konkurencingumo laukas (Lozano, Garcia, 2020; Gharama, 2021; Heinrichs ir Norman, 2021; Meuleman, 2021; Chen, 2021; Droege, Raggi, Ramos, 2021; Blaivuson, Chaparro, Urquijo, Pereira 2020; Behr, Oertzen, Dienst 2021, Kohtamaki ir kt., 2019; Coreynen ir kt., 2020; Gebauer ir kt. 2020; Naik ir kt. 2020; Sjodin ir kt., 2020) pastebima esminiai efektyvaus valdymo ir administravimo trūkumai. Teigiama, kad vyriausybinių programų koordinavimo ir tvarumo trūkumas yra vienas iš pagrindinių šiuolaikinių vyriausybių iššūkių, kuris susijęs su reformų bangos įgyvendinimu daugelyje šalių, susijusių su naujuoju viešojo valdymo reiškiniu, dėl kurio išaugo viešojo sektoriaus specializacija, decentralizacija ir susiskaidymas, taip pat išplito autonominis sektorius. Kaip teigia Abubakar, Elrehail, Alatailat (2019) tvaraus viešojo sektoriaus administravimas reikalauja, kad viešojo sektoriaus vadovai turėtų pakankamai žinių, pagrįstų patirtimi ir formaliu mokymu, priimti žiniomis pagrįstus sprendimus. Vadovams reikia ne tik bendrųjų žinių, specialių įgūdžių ir didelės patirties, bet ir nuolat atnaujinti savo žinių bazę, kad išreikštų žiniomis pagrįstą intuityvią lyderystę. Tačiau daugelyje viešojo sektoriaus organizacijų vadovai dažnai paaukštinami dėl jų darbo stažo arba dėl profesinių ryšių su kitomis institucijomis.

Autoriai Heinrichs ir Norman (2021), analizuodami tvarų vystymąsi, pabrėžė, kad dėmesys retai buvo skiriamas viešojo administravimo tvarumo siekiui nacionaliniu ir subnacionaliniu lygiu, kad būtų suformuota politinė aplinka, kurioje visuomenės veikėjai galėtų plėtoti ir įgyvendinti tvaresnius veiksmus. Kiti tyrėjai (Lozano ir Garcia, 2020), aptardami tvarumo sampratą, teigė, kad nėra pakankamai žinių apie tai, kaip organizaciniai pokyčiai, susiję su tvarumu, galėtų būti inicijuojami, įgyvendinami ir institucionalizuojami praktikoje. Kaletka ir Pelka (2015), Hernandez-Perez, Vilarino ir Domenech (2020), analizuodami suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą skaitmeninės įtraukties srityje, nustatė sąsajas tarp skaitmeninių socialinių inovacijų bei skaitmeninės įtraukties ir teigė, kad šios sritys yra glaudžiai tarpusavyje susijusios.

Kita vertus, galima pastebėti, jog skaitmeninės įtraukties srityje vis dar trūksta bendro supratimo apie suinteresuotųjų šalių vaidmenis ir vieningą atsakomybę, taip pat pasigendama bendrų koncepcijų ir sisteminių modelių, kurie leistų identifikuoti atitinkamas suinteresuotąsias šalis, apibrėžti jų funkcijas ir ištirti jų santykius elektroninių paslaugų (toliau - e. paslauga) plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo, kaip tvaraus konkurencinio pranašumo.

Svarbu pažymėti, jog viešasis sektorius turėtų būti pavyzdys, kaip sėkmingai įgyvendinti tvarius vystymosi tikslus, siekiant e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo, kaip tvaraus konkurencinio pranašumo, konstruojant šių dviejų dimensijų sąveiką įgalinantį raiškos modelį. Stiprių viešųjų organizacijų atsiradimas yra būtina sąlyga, norint įveikti tvarius vystymosi iššūkius, įgyvendinti naujojo viešojo valdymo struktūrines ir procedūrines reformas, užtikrinti jų plėtros ir tvaraus vystymosi tikslų įgyvendinimą.

Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą skaitmeninės įtraukties srityje (Ilse, Leo, 2012; Real ir kt., 2015; Bertot, 2016; Borgas, Smithas, 2018; Damodaranas ir kt., 2015; Holgersson ir kt., 2019; Manžuch, Macevičiūtė, 2020; Gallardo ir kt., 2020) pastebėta, kad naujausi tyrimai daugiausia yra skirti aptarti skaitmeninės įtraukties koncepciją ir visuomenės atskiras organizacijas bei suinteresuotųjų šalių poreikius ir veiklą. Labai dažnai skaitmeninės įtraukties didinimo galimybės yra analizuojamos iš organizacijos atskiros perspektyvos, bet konceptualių modelių konstravimo tyrimai, kurie leistų nurodyti ir išnagrinėti visas susijusias suinteresuotąsias šalis, jų funkcijas ir ištirti jų tarpusavio santykius vis dar yra pakankamai fragmentiški ir menki.

Atliepiant viešojo sektoriaus raiškos lauką, galima teigti, jog pasigendama taikomųjų tyrimų viešojo sektoriaus e. paslaugose bei gilesnės analizės, kurie leistų įvertinti, kaip įgalinant skaitmenines technologijas, efektyvų valdymą, atliepiant šalies tvaraus vystymosi strategiją, pateikti novatoriškus sprendimus, kurie padėtų tobulinti viešojo valdymo strategijas, užtikrinant tvarumą ir konkurencinį pranašumą. Teoriniame lygmenyje pasigendama žinių, kaip organizaciniai pokyčiai, susiję su tvarumu, turėtų būti inicijuojami, įgyvendinami ir institucionalizuojami praktikoje; kaip darbuotojai galėtų įsitraukti į tvarius vystymosi tikslus, sukuriant ir įgyvendinant tinkamą efektyvią tvarumo strategiją organizacijoje, padedančią investuoti į tvarų viešąjį administravimą ir žmogiškuosius gebėjimus, tvarią visuomenę ir valdymą. Praktiniame lygmenyje vėlgi, pastebimas nepakankamai pagrįstas suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas, ieškant bendrų sprendimų skaitmeninės įtraukties srityje. Veiksmingas būdas šiam tikslui pasiekti galėtų būti tokias paslaugas teikiančių šalių efektyvesnis bendradarbiavimas. Viena iš susitarimo formų galėtų būti bendrojo e. paslaugų modelio taikymas ir bendras supratimas.

Tad, atliepiant aptartą situaciją, keliamas **probleminis klausimas**, ***kaip e. paslaugų viešojo sektoriaus organizacijos, turėtų reflektuoti į tvarios plėtros vystymosi tikslus, įgyvendinant šio sektoriaus tvarumo strategiją, įgalinančią padidinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą bei konkurencinį pranašumą, siekiant sukonstruoti modelį?***

Mokslinis rezultatas: remiantis aptartais teoriniais konstruktais ir atliktu empiriniu tyrimu, darbe yra sukurtas e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelis, leidžiantis įvertinti esamą pokyčių strategiją, bei identifikuoti pokyčių valdymo procesus.

Tyrimo objektas – e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumas, užtikrinantis tvarų konkurencinį pranašumą.

Tyrimo dalykas – e. paslaugų plėtros Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros atvejo studija.

Tyrimo tikslas – teoriškai pagrindus e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumą, užtikrinant tvarų konkurencinį pranašumą, ir empiriškai patikrinus analizės dimensijas, parengti e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje veiklos efektyvumo ir tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti e. paslaugų viešajame sektoriuje valdymo procesus ir pritaikymo modelius įgalinčius padidinti veiklos efektyvumą bei konkurencinį pranašumą.

2. Atlikti antrinių statistinių duomenų ir juridinių dokumentų reglamentuojančių e. paslaugų viešajame sektoriuje efektyvumą ir tvarumą analizę.

3. Empiriškai ištirti e. paslaugų efektyvumo Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūroje tendencijas, įgalinančias konkurencingumą ir plėtros galimybes.

4. Tyrimo rezultatų pagrindu sukonstruoti e. paslaugų viešajame sektoriuje efektyvumo raiškos modelį, įgalinantį užtikrinanti veiklos tvarumą ir konkurencinį pranašumą.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, antrinių statistinių duomenų analizė; viešojo sektoriaus ir tiriamojo atvejo vidiniai dokumentai, pusiau struktūrizuotas interviu.

Duomenų analizės metodai: kiekybinė antrinių statistinių duomenų analizė, taikant Microsoft Exel programą; kokybinė vidinių organizacijos/atvejo studijos/ strateginių dokumentų kokybinio turinio (anglų k. *Content*) analizė; pusiau struktūrizuoto interviu kokybinio turinio (anglų k. *Content*) analizė ir interpretavimas.

Praktinis taikomumas. Parengta ir pagrįsta tyrimo metodika, bei sukonstruotas e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumas užtikrinantis tvarų konkurencinį pranašumą modelis padės efektyvinti e. paslaugų plėtrą ir turės taikomąjį rezultatą, kurį galės naudoti ir kitos viešojo sektoriaus organizacijos, įgyvendinant tvarumo strategiją, leidžiančią padidinti veiklos efektyvumą ir konkurencinį pranašumą.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro 3 dalys. Pirmojoje dalyje pateikiama e. paslaugų kūrimo bei integravimo koncepcija ir atskleidžiamos e. paslaugų viešajame sektoriuje plėtros tendencijos. Pristatomos viešojo sektoriaus valdymo metodikos ir e. paslaugų modeliai. Antroje – pagrindžiamas tyrimo metodologijos pasirinkimas ir tyrimo atlikimo procedūros. Trečioje darbo dalyje atlikus mokslinės literatūros analizę bei remiantis atliktu kombinuotu tyrimu, taikant atvejo studijos ir pusiau struktūrizuoto interviu metodus ir atliekant kiekybinę antrinių statistinių duomenų analizę, sukonstruotas E. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio

pranašumo raiškos modelis. Šis modelis paroda, jog formuojant Lietuvos viešojo valdymo e. paslaugų transformacijos viziją, privaloma užtikrinti technologinį ir vertybinį lygmenis, kurių tarpusavio sąveiką apjungia tvari konkurencinė aplinka. Magistro darbas baigiamas išvadomis ir siūlymais. Darbą sudaro 117 puslapių. Paruoštos 12 lentelių, 23 paveikslai ir 5 priedai.

1. ELEKTRONINIŲ PASLAUGŲ KŪRIMO IR INTEGRAVIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINIAI ASPEKTAI

Inovatyvių produktų vystymasis IT sektoriuje, interneto atsiradimas ir naudojimas sukūrė prielaidas vystytis specifinėms paslaugoms tiek verslo, tiek viešojoje aplinkoje. E. paslaugų atsiradimas ir naudojimas didina veiklų efektyvumą įvairiuose atskiros valstybės sektoriuose, skatina tvarumą, skaidrumą ir patikimumą, padeda įgyvendinti nusimatytus tikslus.

Skirtingiems mokslinės literatūros autoriams naudojant skirtingas sąvokas, darbe e. paslaugų viešajame sektoriuje terminas įvardijamas sinonimais: elektroninės valdžios paslaugos, elektroninės viešosios paslaugos, viešoji e. paslauga, skaitmeninė paslauga.

1.1. Elektroninių paslaugų samprata ir elektroninės viešosios paslaugos konceptas

Elektroninių paslaugų sampratos klausimas mokslinėje literatūroje nagrinėjamas jau ilgiau nei dešimtmetį, tačiau dinamiškoje aplinkoje e. paslaugų fenomenas atrandamas vis naujai ir jo samprata kinta. Nagrinėjant e. paslaugų sąvoką, kaip teigia Afarjanc (2019), svarbu atsižvelgti į tai, kad e. paslauga yra vadybos objektas, pasireiškiantis multidisciplininėje aplinkoje ir veikiamas tiek itin sparčios pažangos ir radikalių inovacijų, atsirandančių technologinėje aplinkoje, tiek naujų vadybos iššūkių ir teorijų. E. paslaugos samprata glaudžiai siejama su pirminiu pačios paslaugos terminu, išskyrus tai, kad ji vartojama labai plačiai ir dažnai taikoma bet kokiai elektroninei komunikacijai viešųjų e. paslaugų srityje, ypač tarp valdžios ir žmonių (Jansen ir Olnes, 2016).

Poreikį formuluoti paslaugos apibrėžimą lėmė dvi aplinkybės (Langvinienė ir kt., 2005):

1. poreikis apibrėžti paslaugų sektorių, nustatyti jo vietą ir vaidmenį ūkio struktūroje, poveikį makroekonomikos procesams (auginimui, užimtumui, investiciniam aktyvumui ir pan.);

2. būtinybė suvokti paslaugos esmę, siekiant organizacijoms priimti teisingus vadybos ir marketingo sprendimus.

Pasak Gronroos (2008), paslauga suvokiama kaip veikla. Kotleris ir Kelleris (2009) paslaugą apibrėžia, kaip bet kokį veiksmą ar atlikimą, kurį viena šalis gali pasiūlyti kitai, kuris iš esmės yra neapčiuopiamas ir dėl kurio nieko neįgyjama.

Paslauga yra elementų visuma, teikianti naudą arba turinti vertę jos naudotojui:

- žmogiškieji ištekliai – paslaugos naudotojai, teikėjai.
- infrastruktūra – informacinės, ryšių ir kitos technologijos, reikalingos paslaugos teikimui;
- komunikacija – informacija, sukuriama ir naudojama paslaugos teikimo tikslais, informacija tarp naudotojo ir paslaugos teikėjo;
- procesai – konkrečios veiksmų sekos ir sąlygos, kurių laikomasi teikiant paslaugą.

Lyginant pačios paslaugos ir e. paslaugos konceptą, išskiriama būtina sąlyga – IT naudojimas. Mokslinės literatūros autoriai Canton (2007), Chaffey (2007), Chen ir Su (2011) IT naudojimą sieja su santykių su klientais formavimu ir jų pasitenkinimu teikiamomis paslaugomis. IT spartus plėtojimas keičia visuomenės socialinio, kultūrinio ekonominio ir politinio gyvenimo bruožus. Taip atsiranda nauja elektroninio verslo ir e. paslaugų rinka, neribojama tradiciniais teisiniais, kultūriniais, geografiniais ir laiko barjerais, kuri veikia pagal paslaugos nuosavybės teisę ir/arba prieinamumą (e. paslauga yra viešoji ar privati).

E. paslaugos atsiradimo ir spartaus vystymosi tendencijas lėmė šiuolaikinė ekonominė aplinka, sparčiai pereinanti nuo prekių prie paslaugų, itin greita informacinės aplinkos bei elektroninių tinklų plėtra, paslaugų pasiūlos augimas, visuomenės įgalumas turėti įrankius, galimybės mokytis.

Mokslinėje literatūroje pateikiama daugybę e. paslaugos sampratos apibrėžimų, kurie turi kiek skirtingus nagrinėjimo objektus (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Elektroninių paslaugų samprata

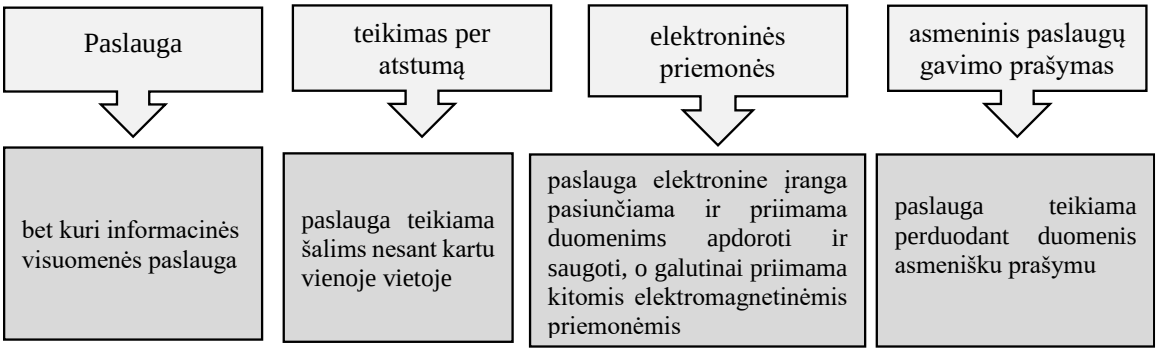
Autorius	Samprata	Sąvokos nukreipimas į
Buckley (2003)	e. paslauga gali būti apibrėžta kaip elektroninis paslaugos teikimas klientams	paslaugos teikimą klientui
Buntantan ir Garson (2004)	e. paslauga gali apimti ir elektroninę prekybą, nors gali apimti ir nekomercines paslaugas (internetu), kurią paprastai teikia vyriausybė	elektroninę prekybą, nekomercines paslaugas
De Ruyter, Wetzels ir Kleijnen (2001), Featherman ir Pavlou (2003)	savitarnos rinkos aplinka, dėl kurios vis daugiau klientų ieško įmonės prieigos ir klientų aptarnavimo internetu	prieigą klientų aptarnavimui
De Ruyter ir kt. (2001), Featherman ir Pavlou (2003)	e. paslaugos įgalina elektroninį ryšį, informacijos rinkimą, sandorių apdorojimą ir duomenų mainus įmonės viduje ir tarp įmonių laiko ir erdvės atžvilgiu	informacijos rinkimą, apdorojimą, duomenų mainus
De Ruyter ir kt. (2001)	e. paslauga yra interaktyvi, orientuota į klientus integruota su susijusiomis technologijomis ir procesais tiekiančioje organizacijoje	klientus integruotus su susijusiomis technologijomis
Jansen ir Olnes (2016)	skaitmeninė paslaugų teikėjo ir paslaugos gavėjo sąveika, kuri gavėjui suteikia tam tikros vertės“ ir vartoja „paslaugą“ pakaitomis su terminais „skaitmeninė paslauga“ ir „internetinė paslauga“	skaitmeninių paslaugų teikėją ir paslaugos gavėją
Žilinskas (2014)	e. paslauga, kaip viešosios paslaugos, teikiamos elektroninėmis priemonėmis	viešąsias paslaugas, elektroninėmis priemonėmis
Rowley (2006)	e. paslaugos – tai paslaugos, kuriose naudojamos informacinės ir ryšių technologijos	informacines ir ryšių technologijas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis minėtais autoriais

Nors e. paslaugų koncepcija pasižymi daugiareikšmiškumu, skirtingi mokslininkai pateikia bendrą teiginį, kad e. paslaugos yra siejamos su informacinių ir ryšių technologijų naudojimu, pasiekiamumu ir patogumu naudotis tiek piliečiams, tiek ir organizacijoms, siekiant pagerinti e. paslaugų teikimo veiksmingumą ir plėtrą bei pačios paslaugos turinį (Buckley, 2003; De Ruyter ir kt., 2001; Featherman

ir Pavlou, 2003; Buntantan ir Garson, 2004; Jansen ir Olnes, 2016; Jeong, 2007; Hofacker ir kt., 2007; Rowley, 2006).

2015 m. rugsėjo 9 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2015/1535 nustatoma informacijos apie techninius reglamentus ir informacinės visuomenės paslaugų taisykles teikimo tvarka ir išskiriami paslaugai būdingi bruožai (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Europos Parlamento ir Tarybos direktyvą 1535, 2015

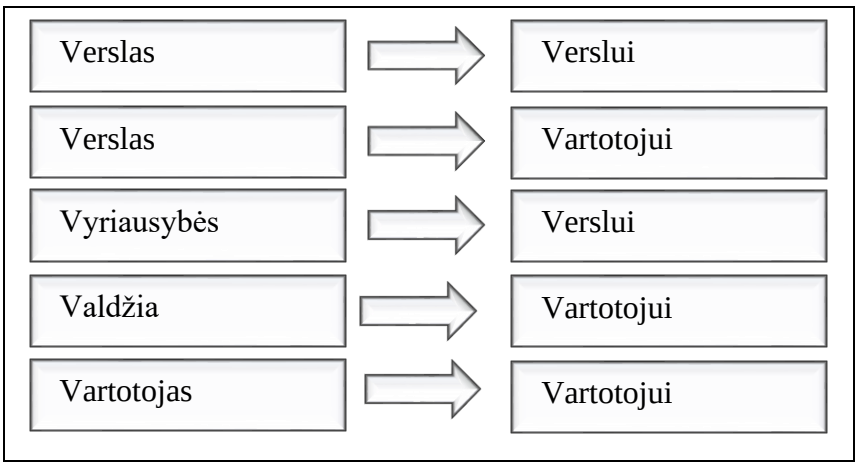
1 pav. Paslaugai būdingi bruožai

Išskiriamos pagrindinės e. paslaugų teikimo sąlygos: paslaugų teikėjas, paslaugų vartotojas, paslaugų teikimo kanalai (technologijos) ir prielaidos: inovatyvių sprendimų taikymas, mokymosi visą gyvenimą būtinumas ir IT sektoriaus prieinamumas bei plėtra, vidinių ir išorinių procesų pokyčiai. Svarbu pažymėti, kad vykstant sparčiai technologinei transformacijai ir plėtrai, e. paslaugos apima ne tik internetines technologijas, bet ir kitas elektroninių tinklų technologijas, kurios vis labiau integruojamos į vientisą sistemą, sujungiant paslaugą teikiančių ir dalyvaujančių organizacijų procesus, orientuojantis į tvarumą, paslaugos naudotojo poreikius ir teikiamos paslaugos turinį.

Pagrindiniai e. paslaugų pranašumai: efektyvus išteklių valdymas; procesų ir veiklos skaidrumas; korupcijos ir šešėlinės ekonomikos mažinimas (Shpak ir kt., 2021), piliečių ir ūkio subjektų įsitraukimo į konkrečias administracines veiklas ir procesus didinimas; biurokratijos mažinimas (Revyakin, 2019; Barabashev, 2016) ir jos kaštai (Lincenyi ir Čarsky, 2021; Shevyakova ir kt., 2021).

E. paslaugos proceso esmę apibūdina elektroninių dokumentų atsiradimas ir naudojimas, greita reakcija ir refleksija, elektroninio parašo naudojimo galimybės ir svarba, dokumentų valdymo sistemos diegimas ir platus naudojimas, teisinis reglamentavimas ir saugumas.

Lu (2001) teigimu, e. paslaugos skirstomos į dvi pagrindines kategorijas - e. paslaugos asmenims ir e. paslaugos organizacijoms. Detalizuojant šias dvi aplinkas, galima išskirti penkis e. paslaugų tipus (žr. 2 pav.)



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Balog ir kt., 2008

2 pav. Elektroninių paslaugų tipai

Atsižvelgiant į e. paslaugų tipus, vyriausybinių organizacijų teikiamos e. paslaugos priskiriamos prie valdžia vartotojui (Scupola ir kt., 2009). Pagrindinis dėmesys skiriamas piliečių ir valdžios santykiams, todėl piliečiai yra pagrindiniai viešųjų paslaugų vartotojai. Platus e. paslaugų naudojimas kasdieninėse veiklose, tokiose kaip viešojo transporto bilietų sistema, socialiniai tinklai, e. bankininkystė, specializuotų sistemų taikymas policijoje, sveikatos apsaugos sektoriuje, švietimo institucijose, savivaldos įstaigose ir pan. suformavo įprotį veiksmui ir labai greito rezultato tikimybę. E. paslauga viešajame sektoriuje atliepia IT ir IRT diegimą, organizacinių pokyčių ir įgūdžių, kurie naudojami tobulinant viešąsias paslaugas, viešąsias politikas ir demokratinius procesus. Verslo įmonių dalyvavimas gaunat e. paslaugas taip pat svarbus, gaunant teisinę informaciją, kuriant verslą, mokant mokesčius ir pan.

Valstybinių organizacijų teikiamos e. paslaugos, vadinamos viešosiomis paslaugomis. Terminas „vieša“ informacinėse sistemose aiškinamas kaip reiškiantis sistemas, kurios yra „viešai naudojamos“, įskaitant visas paslaugas, kuriomis gali naudotis visuomenė, taigi ir privačiai teikiamas e. paslaugas (Sundgren, 2005). Jansen ir Olnes (2016) teigia, kad viešosios e. paslaugos gali būti suprantamos, kaip skaitmeninė valdžios ir galutinio vartotojo sąveika, kuri suteikia tam tikros vertės galutiniam vartotojui, plačiajai visuomenei. Viešojo sektoriaus paslaugos – labai svarbi sritis, kurioje funkcionuoja vietos savivaldos sprendimai, reikalaujantys vartotojų pasitikėjimo ir pasitenkinimo bei nuolatinio tobulinimo.

Lietuvoje viešosios paslaugos sąvoka yra įtvirtinta Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme: „*Viešoji paslauga – pagal įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriama valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda“*.

Išskiriamos valstybinės ir privačios elektroninės paslaugas. A. Bretschneider (1990), Lundquist (1998), Rainey ir Bozeman (2000), Christensen ir kt. (2005) teigia, kad svarbu atskirti viešųjų ir privačių organizacijų teikiamas e. paslaugas į e. verslą ir e. valdžią.

Esminis skirtumas tarp viešųjų ir privačių organizacijų yra tai, kad viešosios organizacijos, bent jau netiesiogiai, dirba visiems valstybės piliečiams. Visuomeninės organizacijos yra pavaldumo grandinės dalis, kurią valdo formalių, aiškių, išsamių ir stabilių teisės aktų rinkinys, siekiant užtikrinti, kad būtų laikomasi politinių sprendimų (Fountain, 2001; Peters, 2001; Christensen ir kt., 2005; Cordella ir Willcock, 2010). Akivaizdu, kad teisės aktai gali skirtis priklausomai nuo viešosios organizacijos formalumo, kadangi viešojo sektoriaus organizacijos nėra vienodos, jos skiriasi pagal funkcijas ir struktūrą, taip pat pagal administracinį lygmenį (vietos, regionų ir valstybės lygiu). Tačiau visų jų veiklas reglamentuoja tos valstybės teisės aktai, bendros direktyvos.

Antras esminis skirtumas yra susijęs su laisve renkantis skirtingus paslaugų tiekėjus. Viešosios paslaugos nevyksta laisvoje rinkoje, kurioje vartotojo galia yra ribota (Grand & Bartlett, 1993). Viešųjų paslaugų naudotojai yra priklausomi nuo vienos konkrečios institucijos, teikiančios paslaugas arba pasirinkę paslaugų teikėjus. Todėl kompleksinio paslaugų paketo teikimo užtikrinimui ir atskiros e. paslaugos kokybei turi būti keliami patys aukščiausi reikalavimai.

Trečias skirtumas yra tai, kad viešųjų organizacijų ir paslaugų savybės, priešingai nei privačios, apima skirtingą teisinę bazę ir paslaugų naudotojų galimybes išeiti.

Lyginant viešojo sektoriaus su privačiu sektoriumi darbus, kuriuos galima atlikti tik bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis, kiekis yra gana didelis ir sudėtingas. Partnerystė ir bendras požiūris ir administracinių procesų interpretaciją, gali lemti darbo srauto veiklos automatizavimą (eGov, 2001).

Ilgu laikotarpiu atskirų mokslinės literatūros autorių nuomonės apie e. valdžios sampratą keitėsi. Mokslininkų Holden ir kt. (2003), Kaylor ir kt. (2001), Kumar ir kt. (2007) teigimu, e. valdžia yra technologijų naudojimas teikiant vyriausybės paslaugas visuomenei. E. paslaugoms viešajame sektoriuje plečiantis, buvo išsakoma nuomonė apie naujų technologijų panaudojimą, siekiant didesnio paslaugos efektyvumo (Evansas ir Jena, 2006). Dar vėliau buvo pripažinta, kad šie patobulinimai turi būti naudingi daugeliui vyriausybės vartotojų (Zaidi ir Qteishat, 2012; Zheng ir kt., 2014) ir pirmą kartą kalbama apie būtinybę sukurti atsakingesnę, skaidresnę ir veiksmingesnę vyriausybę (Nguyen Manh Hien, 2014).

Elektroninės valdžios sąvoka apibrėžiama kaip interneto ir www technologijų panaudojimas valdžios paslaugoms ir informacijai platinti verslui, darbuotojams ir piliečiams, siekiant padidinti paslaugų platinimo viešajame sektoriuje efektyvumą (Singh & Sahu, 2021). Pasak Dwivedi ir kt. (2020) e. valdžia, kaip komunikacijos technologijų ir informacijos naudojimas valdžioje, siekiant teikti viešąsias paslaugas, didinant administravimo efektyvumą, taip pat siekiant patvirtinti demokratijos vertę. E. valdymas arba elektroninė valdžia (e. valdžia) apibrėžiama, kaip vyriausybės naudojimasis internetinėmis technologijomis ir programomis arba e. paslaugomis, kurios pagerina valdžios paslaugų ir informacijos prieigą ir teikimą valdžios piliečiams, gyventojams, verslui (Layneas ir Lee, 2001).

Gordono (2002) teigia, kad e. valdžia – tai informacinių ir ryšių technologijų (toliau – IRT) (blokų grandinė, robotika, daiktų internetas, dirbtinis intelektas, dideli duomenys ir kt.) naudojimas valdymo procesui tobulinti.

E. valdžios teikiama nauda verslui, darbuotojams ir piliečiams pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė. E. valdžios teikiama nauda

Naudos gavėjai / Teikiama nauda	**Verslas**	**Piliečiai**	**Valdžia**
Finansinė (tiesioginė)	**Sumažinama našta:** administravimo supaprastinimas	**Sumažinama našta:** administravimo supaprastinimas	**Valdžios efektyvumo didinimas:** žmogiškųjų išteklių atlaisvinimas, juos panaudojant viešoms ir privačioms iniciatyvoms
Viešoji (tiesioginė ir netiesioginė)	**Pasitikėjimo valdžia gerinimas:** naudotoju pasitenkinimas ir lygybė; pasiekiama bendra politika ir jos programų rezultatai: saugumo ir privatumo užtikrinimas		
Ekonominė (tiesioginė ir netiesioginė)	**Vystymosi skatinimas:** prisidėjimas prie verslo aplinkos gerinimo: informacines ekonomikos skatinimas; verslo galimybių kūrimas		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lau, 2006

E. valdžia prisideda prie šalies valdymo efektyvumo didinimo. IRT siekiama pagerinti valdžios darbą ir padidinti vidaus veiklos sistemų produktyvumą. Vidaus informaciniai tinklai leidžia valstybės struktūroms kurti integruotas duomenų bazes ir nustatyti aukštesnio lygio bendravimo lygį, o tai padeda spartinti keitimosi informacija procesą, didinti viešųjų paslaugų teikimo spartą, tobulinti ir spartinti sprendimų priėmimo procesus. Pereinant prie e. valdžios mažėja išlaidos ir didėja efektyvumas. Teikiant viešąsias paslaugas pasitelkiant šiuolaikines IRT, gerokai sumažėja duomenų apdorojimo sąnaudos, didėja efektyvumas, nes suteikiama prieiga prie duomenų iš įvairių valdžios institucijų. E. valdžia leidžia sukurti vidinius komunikacijos tinklus tarp valstybės ir socialinio ir ekonominio gyvenimo subjektų, siekiant integruoti technologijas, informaciją ir žinias. Teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimas yra vienas iš pagrindinių valstybės administracinės reformos, kurioje pagrindinis vaidmuo tenka šiuolaikinėms informacinėms ir ryšių technologijoms. Galima teigti, kad e. valdžios teikiama nauda yra ne tik verslui, organizacijoms, bet ir visai visuomenei tiek finansiniu, tiek viešuoju bei ekonominiu požiūriu.

Apibendrinus pateiktas e. valdžios ir viešųjų e. paslaugų apibrėžtis, galima teigti, kad visose iš jų pabrėžiami du svarbiausi aspektai – viešųjų paslaugų teikimas panaudojant IT ir siekis paslaugas patobulinti, kad šios atitiktų didėjančius jų vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingi mokslinės literatūros autoriai pateikia paslaugos sampratą kaip proceso ir rezultato sintezę, nes tai yra neapčiuopiamos veiklos ir prekės derinys, o pati paslauga yra suvokiama kaip veikla, veiksmas ar jo atlikimas. Paslaugą sudaro žmogiškieji ištekliai, infrastruktūra, komunikacija bei procesai. E. paslaugos atsiradimas yra paprastos paslaugos

išsivystymas kitu lygmeniu, kuriame dalyvauja informacinių technologijų bei ryšių technologijų atsiradimas, išsivystymas ir pritaikymas tiek verslo, tiek viešajame sektoriuose. E. paslaugų teikimui svarbu ne tik interneto, bet ir elektroninių/mobiliųjų tinklų technologijos, kurios vis labiau integruojamos į vientisą sistemą, sujungiant paslaugą teikiančių ir dalyvaujančių organizacijų procesus, orientuojantis į paslaugos naudotoją. E. paslaugos turi daugybę pranašumų: prieiga prie didesnės klientų bazės, rinkos pasiekiamumo išplėtimas, įėjimo į naujas rinkas barjero ir naujų klientų pritraukimo išlaidų mažinimas, alternatyvus komunikacijos kanalas su klientais, įvaizdžio gerinimas, pranašumas prieš konkurentus, skaidrumo didinimas bei galimybė didinti vartotojų žinias ir įgūdžius, pasitikėjimo užtikrinimas plečiant teikiamų paslaugų apimtis ir kiekius.

1.2. Elektroninių paslaugų plėtros prielaidos

Valstybinius valdžios sprendimus nuolat įtakoja kintantys makro iššūkiai: didėjantis fiskalinis spaudimas, politinis ir kultūrinis nestabilumas, gyventojų senėjimas, ligų plitimas, pabėgėlių krizė, sudėtingėjantys technologiniai sprendimai, viešųjų paslaugų plėtra ir didėjantys piliečių žinių bei lūkesčių viešojo sektoriaus organizacijų atžvilgiu, teigia Crosby ir kt. (2016); McNabb (2009); Pollitt, (2016); Torfing ir kt. (2016). Todėl strategiškai ir tikslingai plėtojamas ir politiškai palaikomas e. paslaugų sektorius gerina ne tik viešųjų institucijų veiklos patikimumą ir iniciatyvumą, padeda mažinti biurokratiją ir taupo laiką, prisideda prie Žaliosios politikos tikslų, atliepia kintančius vartotojų poreikius, bet dažnai atliepia ir verslo aplinkoje vykstančius procesus, įgalinant priimti greitus ir tinkamus sprendimus.

Analizuojant skirtingus mokslinės literatūros šaltinius ir įvairių tyrėjų įžvalgas pasigendama vieningo e. paslaugų sektoriaus plėtros viešajame sektoriuje veiksnių išskyrimo. Tačiau informacijos gausa ir skirtingumas pabrėžia e. paslaugų plėtros tyrinėjimo aktualumą visose atskiros valstybės sektoriuose – tiek verslo aplinkoje, tiek viešųjų paslaugų teikimo ir užtikrinimo.

Viena iš tvarios e. paslaugų viešojo sektoriaus plėtros sąlygų **– *tinkamas ir efektyvus šio sektoriaus reguliavimas, išsami teisinė bazė***. Siekiant sukurti patikimą, veiksmingą viešųjų paslaugų ir gero valdymo aplinką, reikalinga aiški ir ilgalaikė politika, kuri būtų visapusiškai pritaikyta piliečių poreikiams, įteisinti skaitmeninės strategijos pagrindą, bei tvarių vystymosi principų įgyvendinimas. Teisiniu požiūriu, norint užkirsti kelią konfliktams diegiant e. paslaugas, reikalingi kontrolės ir reguliavimo veiksmai. Svarbu išskirti konkrečias politikos kryptis ir sukurti bei įgyvendinti teisės aktus, kuriuose pateikiamos strateginės e. paslaugų plėtros kryptys ir gairės. Siekiant išsaugoti piliečių privatumą ir saugumą, į teisės aktų sistemą įtraukiamas prieinamumo reguliavimas ir asmeninių duomenų apsaugos įstatymas. Pagrindinis teisinis iššūkis – užtikrinti, kad viešosios paslaugos būtų prieinamos, darant jas suvokiamomis, veikiančiomis, suprantamomis ir patikimomis.

Šiuolaikinė organizacija yra labai svarbus e. paslaugų plėtros veiksnys viešajame sektoriuje. Mokslinės literatūros autoriai Agger, Sorensen (2016), McNabb (2009), Pollitt, Bouckaert (2011) savo įžvalgose pažymi, kad viešojo sektoriaus sistemų lankstumo bei kūrybiškumo stoka, biurokratinė organizacinė kultūra, lemia pasipriešinimą pokyčių strategijų įgyvendinimui.

Pasak Hussein ir kt. (2007), e. paslaugų sėkmės dimensija priklauso nuo organizacinės struktūros, sprendimų priėmimo, aukščiausio lygio vadovų palaikymo, tikslų derinimo, valdymo stiliaus, išteklių paskirstymo, informacijos kokybės, sistemos kokybės suvokimo ir naudingumo. Daugelis tyrimų, kuriuose buvo nagrinėjamas aukščiausios vadovybės ir inovacijų ryšys, parodė, kad aukščiausioji vadovybė teigiamai veikia inovacijas ir kad yra teigiamas ryšys tarp inovacijų ir organizacijų veiklos rezultatų (Bowen, Rostami ir Steel, 2010; Ryan ir Tipu, 2013). Darome prielaidą, kad aukščiausios vadovybės parama daro didelę ir teigiamą įtaką e. paslaugų diegimui.

Šiuolaikinėje organizacijoje taikomi vystomi tiek horizontalūs, tiek vertikalūs valdymo/vadovavimo metodai, procesų valdymas, eliminuojant biurokratinę praktiką, skatinant naujovišką mąstymą, bendravimą ir bendradarbiavimą, užtikrina greitą reagavimą į kliento poreikius ir eliminuoja konkurentus.

Technologinės naujovės šiuolaikinėms informacinėms visuomenėms. Valstybės valdymas yra laikomas veiksniu, turinčiu įtakos e. paslaugų plėtrai. Siekiat informacinės visuomenės vystymosi, vyriausybės turi priimti daugybę IT paslaugų pasiūlos ir paklausos politikos krypčių, kuri turi apimti modernią IRT infrastruktūrą, politikos formavimą ir mokymus apie IRT paslaugas. IRT daro didžiulį poveikį vystymuisi ir kuria ekonominio stabilumo informacines visuomenes (Gonzalez ir Barroso, 2016). Pasak Ochara ir Mawela (2015) tiek stacionarių, tiek mobiliųjų technologijų naudojimas e. valdžios sistemose vaidina svarbų vaidmenį įtvirtinant e. dalyvavimo strategijas, siekiant pagerinti šalies socialinį tvarumą. IT yra susijusios su aptarnavimu, todėl viena iš paslaugų kokybės dimensijų ir būtų paslaugos greitis.

Siekiant dalyvauti IRT sprendimų procese, reikalingi ne tik įgūdžiai techniniai gebėjimai ir įgūdžiai (IT raštingumas), bet ir informacijos valdymo bei informacinės visuomenės supratimas, IRT strategijų integravimas tiek institucijos viduje, tiek ir su išoriniai partneriais. Nesant aukštai darbuotojų kompetencijai ir duomenų kokybei technologijų, panaudojimas viešajame sektoriuje bus neefektyvus. Van Wart ir kt. (2017) patvirtino, kad technologijomis grįstas vadovavimas tampa neatskiriama viešojo sektoriaus organizacijų veiklos dalimi. Todėl vadovams būtina plėtoti savo kompetencijas ir įgūdžius tokiose srityse kaip e. technologiniai įgūdžiai, e. socialiniai įgūdžiai, e. komunikacija, e. komandos formavimas, e. pokyčių valdymas ir e. pasitikėjimo kūrimas (Van Wart ir kt., 2019; Contreras ir kt., 2020).

Pasaulio vyriausybės sutelkia dėmesį į novatoriškesnes paslaugų inovacijų užduotis viešojo sektoriaus vertės teikimo procese. Atvira valdžia yra viena iš svarbiausių priemonių, naudojama atviros

visuomenės koncepcijoje, kurios pagrindinis tikslas – suteikti piliečiams prieigą prie vyriausybės duomenų, veiklos ir procedūrų (Kassen, 2019). Atvirų duomenų reformų vykdydamas, sukuria efektyviai veikiančią atvirų duomenų ekosistemą bei atveria kuo platesnį duomenų rinkinių spektrą, kad visos visuomenės grupės galėtų pasinaudoti atvirų duomenų nauda. Siekiant tolesnio proveržio šioje srityje, labai svarbus aktyvus tiek organizacijų įsitraukimas į duomenų atvėrimo procesą, tiek verslo atstovų vaidmuo.

Dirbtinis intelektas turi didžiulį potencialą išmanios visuomenės plėtrai ir pažangai tokiose srityse kaip sveikatos priežiūra, žemės ūkis, švietimas ir transportas. Dirbtinis intelektas e. valdžios paslaugose pagerina gebėjimą padaryti duomenis labiau prieinamus ir padėti piliečiams išmaniau rasti ir naudotis teikiamomis paslaugomis, t. y. paslaugos tampa efektyvesnės (pvz. pokalbių robotai, vaizdo atpažinimo programinė įranga). *Didžiųjų duomenų analitika* panaudojant dirbtinio intelekto technologijas teikia galimybių institucijoms tobulinti viešąsias paslaugas ir jų teikimo būdus, gali paskatinti inovacijas, sukurti žinių dalijimosi aplinką tarpinstituciniu ir tarpsektoriniu lygmeniu, padėti valdyti globalias ir nacionalinio lygmens krizes (pvz.: didinti piliečių pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis) (Anshari ir Lim, 2016; Hasnat, 2018; Maciejewski, 2016; Desouza ir Jacob, 2014).

Pasak Rogge ir kt. (2017) didžiųjų duomenų analitika viešojo sektoriaus institucijoms gali suteikti šiuos pranašumus:

1) užtikrinti didesnę duomenų integraciją, judėjimą ir dalijimąsi iš skirtingų organizacijų (perėjimas nuo popierinės dokumentacijos prie skaitmeninių paslaugų);

2) organizacijų personalo skyriams valstybės tarnyboje identifikuoti ir pritraukti reikalingus išteklius ir talentus, analizuoti ir sistemiškai vertinti esamų tarnautojų veiklos rodiklius, mažinti biurokratiją;

3) viešųjų paslaugų tobulinimo galimybės, kai yra analizuojama piliečių nuomonė apie viešųjų paslaugų kokybę (pvz.: paieškos raktažodžiai gali suteikti naudingą grįžtamąjį ryšį ir padėti tobulinti viešąsias paslaugas, kad jos geriau atitiktų piliečių poreikius).

Mokslininkai Gillingham ir Graham (2016) teigė, kad didieji duomenys gali prisidėti ir prie reikšmingesnio piliečių įsitraukimo į viešosios politikos programų plėtotės, įgyvendinimo ir vertinimo. Didieji duomenys gali būti naudojami piliečių nuostatų ir nuotaikų analizei, išsiaiškinti, kaip visuomenė vertina konkrečią viešąją paslaugą (Maciejewski, 2016).

Didžiųjų duomenų ir dirbtinio intelekto technologijų naudojimas viešojo valdymo srityje ir socialinėje politikoje atveria ne tik galimybių, bet ir kelia grėsmių, susijusių su šių technologijų taikymo problemomis, duomenų apsaugos ir asmens privatumo iššūkiais, taip pat juos naudojant kyla kliūčių dėl reikalingų išteklių ir kompetencijų trūkumo, bendradarbiavimo stokos viešajame sektoriuje, politikos formavimo proceso ypatumų, kokybiško duomenų trūkumo (Gillingham ir Graham, 2016; Pencheva ir kt., 2018; Santiago ir Smith, 2019).

IT pažanga, ypač dirbtinio intelekto ir didžiųjų duomenų srityse, pakeis viešųjų paslaugų teikimo pobūdį (Berryhill ir kt., 2019; Desouza, 2018). Todėl pagrindinis iššūkis yra išsaugoti viešąją vertę, kartu apsaugant asmens teises. Saugumo problemos yra labai svarbios, nes viešojo sektoriaus informacinės sistemos ir IT naujovės gali atverti naujų plyšių saugumo rizikai.

Apibendrinant galima teigti, kad dirbtinio intelekto, automatizavimo, debesijos ir kibernetinio saugumo derinys leidžia viešajam sektoriui padaryti didžiulę pažangą efektyvumo ir spartos srityje.

Prieiga prie technologijų yra pagrindinis sėkmingo paslaugų teikimo veiksnys. Internetinių paslaugų vystymasis ir IRT plėtra teigiamai ir reikšmingai prisideda prie korupcijos kontrolės, o tai reiškia, kad e. paslaugų plėtra puikiai tinka korupcijos kontrolei ir valdžios efektyvumui, o kiek mažesniu mastu – reguliavimo kokybei. Kadangi technologijos siūlo daug galimybių, kyla daug pavojų jas pasitelkti kenkėjiškai veiklai (klaidinančios informacijos teikimui, skatinimui dalyvauti netinkamoje ar uždraustoje politinėje veikloje ir pan.). Dėl šios priežasties būtina kurti technologinius sprendinius, padėsiančius efektyviai ir greitai atpažinti bei nustatyti veiklas prieštaraujančias valstybės interesams, t. y. užtikrinti kibernetinį saugumą.

Išskiriami šie kibernetinio saugumo principai (McKinsey, 2016):

1) technologinių sistemų apsauga (skirti papildomų išteklių jautriausios ir vertingiausios informacijos apsaugai);

2) veiksmingų kibernetinio saugumo planų parengimas;

3) viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų bendradarbiavimas, keitimasis informacija apie kibernetines grėsmes ir atsakus į saugumą, taip lengviau apsisaugant nuo bendrų rizikų.

Kitas svarbus e. paslaugų plėtrą skatinantys veiksnys yra ***skaitmeninis raštingumas ir skaitmeninės atskirties santykis***. Mokslininkai Alzahrani ir kt. (2018), Khasawneh ir Abu-Shanab (2013), Samoilenko ir Osei-Bryson (2018), Ziemba (2019) savo tyrimuose teigia, kad informacinės technologijos atlieka svarbų vaidmenį ir reikšmingą pranašumą žmonių visuomenės vystymuisi tiek technologiniu, tiek ekonominiu požiūriu. IT sistemų įsisavinimas viešojo sektoriaus darbuotojų yra esminis pirmas žingsnis sėkmingam e. paslaugų diegimui ir paslaugų teikimui piliečiams. Įgūdžiai, reikalingi norint efektyviai naudoti internete esančias priemones, išteklius ir medžiagą, patenka į skaitmeninio raštingumo sritį, kurioje būtini technologiniai gebėjimai suprasti skaitmenizuotą aplinką, o kartu kurti naują mokymosi/naudojimosi aplinką su tinkamu turiniu ir vertės sukūrimu. Iš to seka, kad IRT įgūdžiai daro didelę ir teigiamą įtaką e. paslaugų diegimui.

Tinkama kryptis dėl ***išteklių paskirstymo ir valdymo***, būtina siekiant pagrindinių e. paslaugų iniciatyvų ir neabejotinai prisideda prie tvaraus ekonomikos augimo, kuris galėtų atverti kelią konkurencingumui. Kuriant skaitmenines strategijas, turi būti įtrauktas tinkamas išteklių valdymas. Viešasis sektorius priklauso nuo valstybės finansavimo politikos ir mechanizmų, politinės valios ir net piliečių reikalavimų, tačiau pagrindiniai veiksniai, lemiantys gebėjimą keisti valdymą ir darbo stilių, yra

žmonės ir jų kompetencijos, procesai ir vidinės procedūros, organizacinė struktūra, lyderystė ir kt. (Sundberg, 2019; Soderstrom, 2019; Reascos, Carvalho ir Bossano, 2019).

Reikia atitinkamų paskatų ir finansinių bei žmogiškųjų išteklių, kad būtų remiamos skaitmeninės vyriausybės strategijos ir veikla (Castelnovo, 2012). Skaitmeninė erdvė skiriasi nuo fizinės erdvės ir šios išskirtinės savybės (Lewandowsky ir kt., 2020) daro poveikį individo elgsenai bei sprendimų priėmimui, bei kartu – viešojo valdymo kaitai.

Kitas svarbus veiksnys turintys įtakos skaitmeninei paslaugų plėtrai yra e. paslaugų ***įsisavinimo didinimas ir pasitenkinimas kokybe***. E. paslaugų kokybė yra pagrindinė konkurencingumo priemonė, jos efektyvumas pasiekiamas tik patenkinant klientų pasitenkinimą. Bhuvana ir Vasantha (2020) teigia, kad paslaugų kokybė lemia klientų lojalumo kūrimą ir plėtrą. Kad e. paslaugos būtų veiksmingos, įvertinami rezultatai atsižvelgiant į klientų ir piliečių reikalavimus, o ne tik į organizacijos funkcinę apimtį. Vartotojų pasitenkinimo samprata yra viena ryškiausių šiuolaikinių koncepcijų, kuriomis siekiama patenkinti vartotojų poreikius ir reikalavimus (Sudari, Tarofder & Tham, 2019). Kokybė e. paslaugų teikime „matuojama“ įvertinant jos pasiekiamumą, paprastą naudojimą, gautą vertę ir atgalinį ryšį, laiko sąnaudas. Pasak Taherdoost (2018), Terziu (2020) pasitenkinimas siejamas su vartotojo tikėjimu dėl teikiamų e. paslaugų ir kiek jie atitinka jo poreikius ir lūkesčius. Kuo didesnis vartotojų pasitenkinimas teikiamomis e. paslaugomis, tuo didesnė tikimybė, kad jie jomis naudosis.

Naujausios technologijų naujovės atvėrė piliečiams įsitraukimo galimybes, kurios anksčiau nebuvo prieinamos (Mergel & Desouza, 2013). Šiandien daugėja skaitmeninių socialinių aplinkų, kurios skatina piliečių įsitraukimą, palengvindamos duomenų (idėjų, atsiliepimų ir kt.) tiekimą ir padedant bendrai kurti sprendimus (Desouza ir Bhagwatwar, 2012). Viešajame sektoriuje šios aplinkos suteikia galimybę skatinti kolektyvinius veiksmus, gali palengvinti bendrą kūrimą ir inovacijas viešojoje erdvėje, skatinti viešųjų paslaugų teikimo naujoves ir modernizuoti valdymo mechanizmus.

Svarbus veiksnys darantis įtaką e. paslaugų plėtros sėkmei yra ***pasitikėjimas***. Viešojo sektoriaus organizacijos turėtų užmegzti pasitikėjimu grįstus santykius su savo piliečiais, kad juos paskatintų naudotis e. paslaugomis. E. valdžios kontekste piliečiai yra labiau linkę suvokti riziką, nes bendrauja su vyriausybe, todėl pasitikėjimas turi būti grindžiamas tokiu pat privatumu ir saugumu, kaip ir tiesioginis bendravimas, o keitimasis informacija ir duomenų perdavimas turi būti garantuotas apibrėžtais saugumo standartais ir teisės aktais (Andronie ir kt., 2021; Grayson, 2020).

Pagrindiniai veiksniai, kuriuos išskiria analizuojamos literatūros autoriai yra pasitikėjimas internetu, pasitikėjimas vyriausybe, informacijos kokybė, susipažinimas su internetu, privatumo problemos (žr. 3 lentelė).

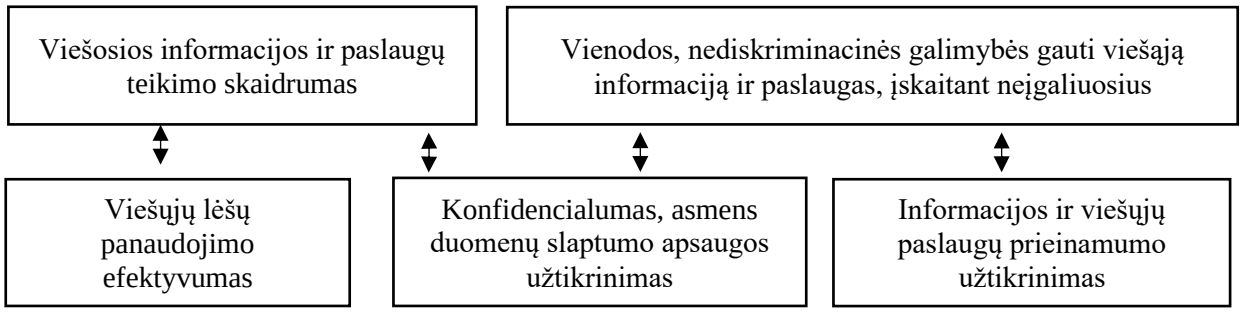
3 lentelė. Pasitikėjimas elektronine valdžia

Pasitikėjimas elektronine valdžia	Autoriai
pasitikėjimas internetu, pasitikėjimas valdžia;	Teo ir kt. (2020)
pažinimas pagrįstas pasitikėjimu (efektyvumas, privatumas, vartotojų palaikymas, patikimumas, informacijos kokybė); į asmenybę orientuotas pasitikėjimas (polinkis pasitikėti), patirtimi pagrįstas pasitikėjimas, poveikiu pagrįstas pasitikėjimas (pasitikėjimas vyriausybe ir rekomendacija);	Pinem ir kt. (2018)
asmeninis modelis (socialinė įtaka, interneto patirtis, privatumas ir susirūpinimas); techninis modelis (naudingumas, informacijos kokybė, naudojimo paprastumas);	Abu-Shanab (2019)
naudojimas, galiojimas, saugumas, privatumas.	Zhu ir kt. (2020)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis minėtais autoriais.

Pagrindiniai sąveikos veiksniai, darantys įtaką piliečių pasitikėjimui e. paslaugomis, yra informacijos kokybė, paslaugų kokybė, sistemos kokybė ir suvokiamas privatumas bei saugumas. Organizaciniai veiksniai yra susiję su piliečių pasitikėjimu, aplinkos veiksniai yra susiję su technologijos kontekstu – interneto pasitikėjimu. Visuomenės pasitikėjimo savo valdžia galime laikyti vienu iš efektyvaus valdymo viešajame sektoriuje rodiklių. Tad daroma prielaidą, kad kuo didesnis e. paslaugų įsitraukimas viešajame sektoriuje, tuo didesnė viešųjų organizacijų ir visuomenės sąveika naudojant skaitmenines priemones, tuo didesnis skaidrumo augimas ir viešojo sektoriaus atskaitomybė. Todėl inovatyvūs valdymo metodai galėtų būti viena iš efektyviausių priemonių, skatinančių visuomenės pasitikėjimą ir įsitraukimą į valstybių valdymą.

Išskiriami pagrindiniai principai, kuriais grindžiamas viešosios informacijos ir paslaugų teikimas elektroninėmis priemonėmis (3 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Ott ir kt.; Klun ir kt., 2019

3 pav. Pagrindiniai principai teikiant viešąją informaciją ir paslaugas elektroninėmis priemonėmis

Naudojantis viešosiomis e. paslaugomis svarbu e. paslaugos prieinamumas, pasitikėjimas, skaidrumas, vienodos galimybės gauti viešąją paslaugą, asmens duomenų apsaugos užtikrinimas ir jos teikimo kokybė. Taip pat labai svarbu vartotojų interesai ir jų lūkesčiai.

Apibendrinant galima teigti, kad prielaidos sėkmingam viešųjų paslaugų teikimui yra tinkamai apibrėžta teisinė bazė, šiuolaikinė vadybinė organizacija, aukšto lygio technologinė aplinka, teikėjo ir kliento prieiga prie reikalingų technologinių įrankių paslaugai teikti ir gauti, dirbtinio intelekto diegimo perspektyvos, skaitmeninis visuomenės raštingumas, išteklių sistemai kurti paskirstymas ir valdymas, e. paslaugų plėtra ir kliento pasitenkinimas e. paslaugų kokybe. Siekiant užtikrinti, kad e. paslaugos būtų veiksmingesnės ir efektyvesnės, svarbu atsižvelgti į realius piliečių poreikius, veiklos skaidrumą, saugumo ir privatumo problemas, apsaugant asmeninę informaciją.

1.3. Elektroninės paslaugos viešojo sektoriaus lygmeniu

E. paslaugos viešajame sektoriuje yra ne tik IT taikymo priemonė valdyme, jas taip pat galime taikyti kaip instrumentą, siekiantį viešojo sektoriaus veiklos tobulinimo, gerinti viešojo valdymo kokybę (Dobrolyubova ir kt., 2019), valdžios institucijų sprendimų efektyvumą, didesnio piliečių įsitraukimo į valdymą, viešojo valdymo veiklos skaidrumą (Misuraca ir kt., 2020) ir atsakomybę. Galima teigti, kad naujojo viešojo valdymo elementai tiesiogiai koreliuoja su viešomis e. paslaugomis. Svarbu ir tai, kad inovatyvus, tvarus ir sąmoningas skaitmeninių priemonių diegimas viešojo sektoriaus organizacijose koreliuoja su viešojo administravimo efektyvumo didėjimu.

Viešojo administravimo sektoriaus pokyčiai ir plėtra yra susijusi su valstybės politikos prioritetais ir demografiniais pokyčiais, tarptautinių organizacijų (Europos Sąjungos, Ekonominės plėtros ir bendradarbiavimo organizacijos, NATO, Pasaulio prekybos organizacijos ir kt.) gerosiomis patirtimis, IT pažanga, inovatyvių sprendimų taikymu ir pan. Viešojo sektoriaus organizacijų skaitmeninimas arba skaitmeninė transformacija yra naudinga, kadangi šie procesai padidina ekonominį efektyvumą (Hallstedt ir kt., 2020). Be to, skaitmeninių technologijų taikymas taip pat atveria perspektyvas geriau prižiūrėti ir stebėti paslaugų veiklą, optimizuoti paslaugų naudojimą (Ren ir kt., 2018). Praktiškai viešojo administravimo skaitmeninimas pagerins paslaugų piliečiams ir verslui kokybę bei padidins viešųjų įstaigų atvirumą, skaidrumą ir efektyvumą.

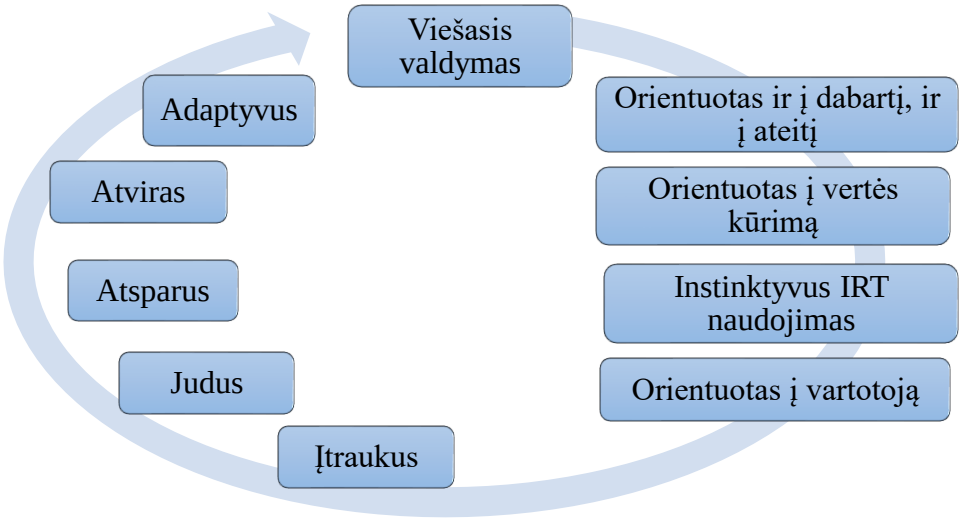
Autoriai Hassan ir kt. (2010) motyvuoti noro padidinti e. paslaugų projektų sėkmės galimybę besivystančių šalių vyriausybėse, parengė koncepcinę sistemą (žr. 1 priedas), kuri paaiškina pagrindines viešųjų e. paslaugų plėtros kliūtis ir veiksnius, kurie palengvina arba stabdo e. paslaugų iniciatyvas viešajame sektoriuje nustatyti, kokia turėtų būti e. viešoji paslauga, ir nustatyti, kokių veiksmų reikia imtis, kad būtų pasiekti tikslai. Viešąsias paslaugas sėkmingai kurti e. valdžią trukdo daugelis kliūčių: politinės; administracinės kliūtys; priešinimasis; technologinės kliūtys; kultūra; teisinės kliūtys (reglamentavimas). Tačiau egzistuoja ir nemažai veiksnių, kurie skatina šios srities plėtrą: vizija; strategija; vadovybės parama; paklausa; finansavimas. Todėl kuriant viešųjų e. paslaugų plėtros efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelį būtina įtraukti šias paskatas, t. y.

modelyje dėmesys turi būti skiriamas organizacijos vizijos ir strategijos formavimui, akcentuojama vadovybės paramos svarba.

Pasak Sheridano ir Riley (2006), elektroninis valdymas yra platesnė sąvoka, apimanti visą valdžios institucijų santykių ir tinklų spektrą, susijusią su IRT naudojimu ir taikymu. E. paslaugų viešojo administravimo poreikis atsiranda dėl unikalios savo prasme visuomenės sutarties tarp valstybės ir visuomenės, ir išskiria jam būdingais bruožais:

- užtikrina valstybės ir žmonių interesų sąveiką;
- remiasi valstybės valdžia;
- visuomenė įtraukiama į socialinius ir ekonominius bei visuomeninius, politinius procesus;
- apima visą visuomenę valstybėje ir už jos ribų tarptautinės politikos srityje;
- valstybė vykdo sisteminę viešojo administravimo kokybę;
- veikia teisinės valstybės ribose, dėl teisiškai sureguliuoto ir praktiškai veikiančio visų valstybės valdžios organų ir vietos savivaldos visuomenės kontrolės mechanizmo;
- viešasis administravimas veikia sistemingai.

Viešasis administravimas grindžiamas dviejų poreikių tenkinimu: visuomenė reikalauja kūrybiško, lankstaus požiūrio, nukreipto į inovacijas, o ekonominė įtampa ir biudžeto mažinimas verčia naudoti modelius, nukreiptus į efektyvumą, konkurencingumą ir sąnaudų ekonomiją (Palmi ir kt., 2020). Naujoji viešojo valdymo organizacinė sistema integruoja kūrybiškumą, inovacijas ir lankstumą, kad būtų galima pasiekti tvarumą ir kurti vertę visuomenei (žr. 4 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Canning (2020), Eggers ir kt., 2021

4 pav. Naujojo viešojo valdymo savybės

Pagal tradicinį viešojo administravimo požiūrį, viešojo sektoriaus paslaugų teikimas yra glaudžiai susijęs su aukščiausio lygio vadovų iniciatyva, principu „iš viršaus į apačią“, centralizavimu, tolesnių perspektyvų stoka, poreikio trūkumu, naujovių baime ir kt. (Fuglsang ir Pedersen, 2011). Įgyvendinant

organizuojamas viešąsias paslaugas, labiau orientuotos į reglamentus, kurių privalu laikytis, vadovaujantis veiklos gairėmis ir techninėmis gairėmis, o ne paslaugų vartotojų pasitenkinimu. Pagal e. valdžios modelį arba naujajame viešajame valdyme valdžia lanksti, dinamiška, taiko verslo administravimo principus viešosiose aplinkose, keičia vyriausybių požiūrį į žinių valdymo praktiką, siekdama patenkinti socialinius poreikius arba efektyviai pagerinti paslaugų teikimą. Kaip teigia Barbosa ir kt., (2013), šiuos valdymo principus vyriausybės taiko siekdamos spręsti e. paslaugų vystymosi sudėtingumą ir kai kurias prioritetines problemas, atnaujindamos savo viešojo administravimo sistemas ir aplinkas, sutelkdamos dėmesį į piliečių poreikius bei pabrėždamos savo veiklos efektyvinimą, sąmoningumą, vidinę savireguliaciją, ateities strategijų kūrimą. Praktiškai žinių, susijusių su savianalizės procesais ir refleksija neužtenka, kad būtų užtikrintas aukštas organizacijos veiklos rezultatas.

Išskiriamos keturios prioritetinės valdymo sritys skatinančios siekti viešojo sektoriaus tvarios plėtros tikslų (Meuleman, 2021):

- pirmoji prioritetinė valdymo sritis padedanti nukreipti ir skatinti siekti tvarios plėtros tikslų yra susijusi su *viešojo sektoriaus kokybe* (t. y. planų ir strategijų kokybė, ištekliai, įgūdžiai, kompetencijos, judrumas ir mąstysena, organizacijos kultūra (Meuleman, 2021).

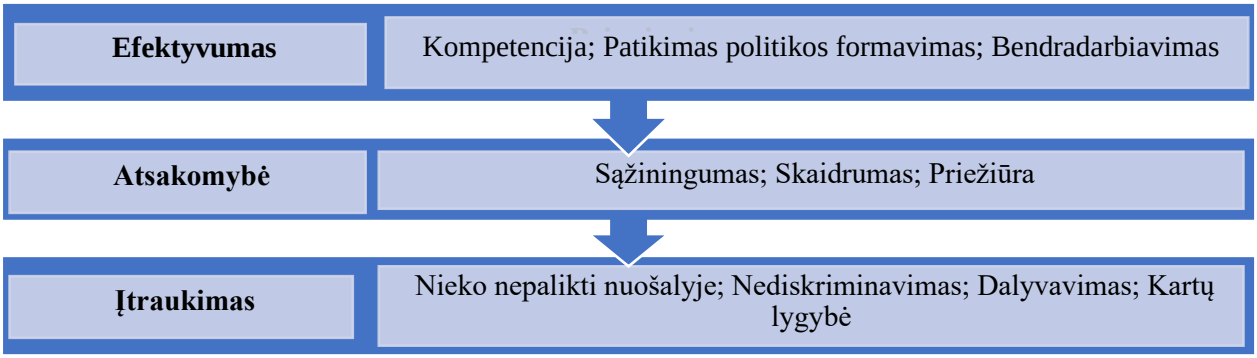
Kokybė formuoja organizacijos įvaizdį ir daro tiesioginę įtaką vartotojo pasitenkinimui. Lukauskienė ir Ruževičius (2013) teigia, kad klientų lūkesčiai bei reikalavimai, skatina viešojo sektoriaus organizacijas keistis ir siekti vis aukštesnės veiklos kokybės. Nuolatiniai atsinaujinimo ir modernizavimo procesai yra reikalingi ir tam, kad būtų patobulinta viešųjų paslaugų kokybė, o viešojo sektoriaus veikla taptų efektyvesnė, todėl viešųjų paslaugų kokybės koncepcija tampa vis svarbesne viešojo sektoriaus organizacijų veikloje. O taip pat keliami lūkesčiai viešųjų e. paslaugų kokybei siekiant įtvirtinti į vartotoją orientuotą modelį paslaugų teikime instinktyviai išnaudojant technologijų kuriamą potencialą visame viešojo valdymo cikle ir procesuose (Canning M., 2020; Eggers W. ir kt., 2021).

Mira ir Hamadašo (2017) teigimu, efektyvus valdymas apibrėžiamas kaip „kokybinių savybių rinkinys, susijęs su taisyklių kūrimo procesais ir jų instituciniais pagrindais“. Jis apima tokias vertybes kaip aktyvesnis dalyvavimas, skaidrumas, atskaitomybė, biurokratinių kliūčių eliminavimas, laiko taupymas, mokymasis visą gyvenimą, visuomenės prieigos prie informacijos užtikrinimas ir kt.

Apie viešojo administravimo modernizavimą, reformas ir jų kaitą, viešojo sektoriaus efektyvumo ir viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo galimybes rašė daugelis lietuvių mokslininkų Raipa (2009); Domarkas (2011); Babravičius, Puškorius, Raipa (2002); Skietrys (2008); Gudelis (2003); Vanagas (2007); Nakrošis (2011). Minėtų autorių darbuose galima įžvelgti nuomonę, kad viešojo sektoriaus modernizavimo pagrindas yra naujoji viešoji vadyba, kurios atsiradimą paskatino tradicinio viešojo administravimo negebėjimas reaguoti į pokyčius, spartėjančius globalizacijos procesus, pasenusių

valdymo metodų taikymas, vartotojų nepasitenkinimas viešųjų paslaugų kokybe, neefektyvi viešojo sektoriaus organizacijų veikla ir kt.

Veiksmingo viešojo sektoriaus valdymo sukūrimas yra svarbi strateginė politikos sritis. Veiksmingo tvaraus valdymo standartai remiasi pagrindiniais principais, kiekvieno iš kurių įgyvendinimas svariai prisideda prie organizacijos kokybės vadybos vertės grandinės kūrimo. Šie principai pateikiami 5 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal UNCEPA . Principles of Effective Governance for Sustainable Development, 2018

5 pav. Veiksmingo tvaraus valdymo principai

Veiksmingo darnaus vystymosi valdymo principai yra sugrupuoti pagal tris organizacinės institucinės kokybės kriterijus: veiksmingumą, atskaitomybę ir įtraukimą.

- Antroji prioritetinė valdymo sritis skatinti siekti tvarios plėtros tikslų yra *į misiją orientuota viešojo sektoriaus ir valdymo reforma*, kuri apima horizontalųjį ir vertikalųjį koordinavimą ir bendradarbiavimą visos vyriausybės ir visos visuomenės koncepcijoje, plačiau apie tai bus aptarta kitame skyriuje.

- Trečioji prioritetinė valdymo sritis yra susijusi su *tvariu valdymo vystymusi*. Tvarus vystymasis e. valdžios sektoriuje – tai IT ir IRT naudojimas viešosioms paslaugoms, viešajam administravimui ir valdžios bei visuomenės sąveikai palaikyti, tuo pačiu suteikiant galimybę visuomenei dalyvauti priimant vyriausybės sprendimus, skatinant socialinį teisingumą ir socialinį bei ekonominį vystymąsi ir apsaugant gamtos išteklius ateities kartoms (Estevez ir Janowski, 2013). Kaip teigia Shylendra ir Bhirdikar (2005) ir Kioe Sheng (2010), efektyvus viešojo sektoriaus valdymas daro poveikį siekiant tvaraus vystymosi tikslų, tokių kaip skurdo mažinimas, sveikatos rezultatų gerinimas, teisingesnis pajamų perskirstymas, aplinkos tvarumas, atsakingos organizacijos įvaizdis ir kt. Tai padeda piliečiams siekti tvarumo, suteikdamos lygias galimybes ir prisidėdamos prie žmogaus teisių apsaugos, gamtinės aplinkos išsaugojimo, stabilių makroekonominių sąlygų užtikrinimo, sveikatos būklės gerinimo, tinkamo valstybės išteklių valdymo teikdami viešąsias paslaugas. Tai sukuria pagrindą visuomeninėms savanoriškoms veikloms ir iniciatyvoms, į kurias įtraukiama visuomenė. Efektyvus šio sektoriaus reguliavimas/modernizavimas taip pat didina piliečių pasitikėjimą naudotis e. paslaugomis, skatina mažinti skaitmeninę atskirtį, kuri yra pagrindinis tvaraus augimo elementas. Efektyvus ir tvarus

valdymas reikalauja lyderių supratimo apie technologijų teikiamas galimybes ir tendencijas pasinaudoti galimybėmis yra būtina veiksmingo tvaraus vystymosi valdymo sąlyga.

- Ketvirtoji prioritetinė sritis yra susijusi su *poreikiu į bendras pastangas*. Bendradarbiavimas yra pagrindinis ramstis, užtikrinantis keitimąsi informacija ir atskaitomybę, taip pat protingą viešojo ir privačiojo sektorių ir daugelio suinteresuotųjų šalių partnerystę (Obi ir kt., 2015; Lee ir kt., 2016). Iš ten vyriausybė gali turėti prieigą prie daugelio ekspertų, dirbančių įvairiose srityse, kad galėtų teikti geriausias paslaugas savo piliečiams (Obi, 2018). Tuo tarpu valdžios institucijų koordinavimas formuoja bendradarbiavimo pastangas ir strategijas, kurios gali pagerinti veiksmingumą ir efektyvumą peržengiant organizacines ir politines ribas (Alhusban, 2015).

Galima teigti, kad e. paslaugos viešajame sektoriuje tiesiogiai susijusios su naujojo valdymo/vadybos iššūkiais. Viešojo administravimo pokyčiai skatina visuomenės narių įsitraukimą, užtikrina sisteminę e. paslaugų teikimo procesus, skatina bendrų atskirų grupių interesų sąveiką, veikia teisinės sistemos pagrindu duodama papildomą pridėtinę vertę valstybės mastu. Būtent naujoji viešoji vadyba transformuoja ir modernizuoja procesus, tobulina paslaugų kokybę bei kuria į vartotojus orientuotą e. paslaugų diegimo bei teikimo modelį. Efektyvus visuomenės poreikių tenkinimas e. paslaugų teikimo kontekste skatina tvaraus vystymosi tikslų siekius atskirose valstybėse, o globalioje aplinkoje skaitmeninė transformacija bei bendravimas/bendradarbiavimas įgalina pertvarkas pasauliniu mastu.

1.4. Veiksniai, įtakojantys konkurencinį pranašumą darnios plėtros kontekste

Konkurencingumas yra sąvoka, leidžianti palyginti organizacijų, subsektorių ar šalių galimybes ir rezultatus parduoti ir tiekti rinkoje teikiamas paslaugas. Šalies konkurencingumą galima pasiekti sukaupus kiekvienos organizacijos strateginį konkurencingumą (Balanovska, Havrysh ir Gogulya, 2019; Pangarso, Astuti, Raharjo, & Afrianty, 2020). Pasaulio ekonomikos forumo nuomone, *nacionalinis konkurencingumas* – tai šalies ūkio gebėjimas pasiekti aukštą ir tvarų ekonomikos augimą (Porter, 2001). Šiame procese nuolat dalyvauja tiek verslo įmonės, tiek viešojo sektoriaus organizacijos, kuriančios veiklos strategijas ir atsižvelgdamos į klientų/ vartotojų poreikius. Viešojo sektoriaus įmonių konkuravimas labiau netiesioginis, nes kiekviena atskiro sektoriaus viešoji įstaiga kuria savo paslaugų asortimentą pagal atliekamas veiklas. Vis tik šiuolaikinėje aplinkoje iš jų tikimąsi vis aukštesnio lygmens, pasiekiamumo, operatyvių sprendimų, kompetencijos ir pan. Šiame skyriuje yra aptariami konkurencinį pranašumą įtakojantys veiksniai, kurie gali būti taikomi bet kurioje viešojo sektoriaus organizacijoje.

Išskiriami konkurencinio pranašumo veiksniai, kurie šiuolaikinėje aplinkoje yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir sąveikaujantys:

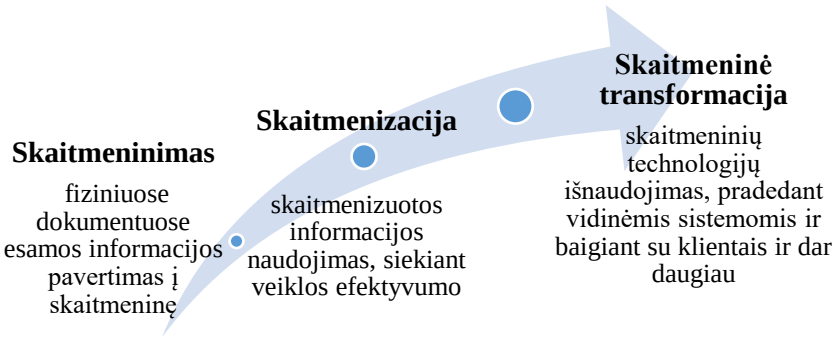
- inovacijų diegimas, skaitmenizavimas;
- strateginiai tikslai ir uždaviniai;
- šiuolaikinė organizacija ir jos valdymas;
- tvarumas;
- bendravimas ir bendradarbiavimas;
- vertės kūrimas;
- žmogiškieji ištekliai, mokymasis
- organizacijos kultūra;
- kita.

Inovacijų diegimas, skaitmenizavimas. Dėl dinamiškos aplinkos pokyčių ir nuolatinio poreikio nuolat tobulėti, atsižvelgiant į kliento poreikius ir norus, Ciampi ir kt. (2020) išskiria naujoves. Pasak Druckerio (2017), išradingumas yra pagrindinis ekonominių ir socialinių pokyčių veiksnys, taip pat pagrindinis ginklas šiuolaikinių organizacijų plėtros sąlygų (Anwar, 2017).

Visuotinai pripažįstama, kad skaitmeninė transformacija turi potencialo kurti konkurencingas, efektyvias ir tvarias bendruomenes ir gali teikti įvairias paslaugas visuomenei, tuo pat metu gerinant jų produktyvumą ir patirtį naudojant daugybę efektyviai įgyvendinimų procesų. Technologiniu aspektu, skaitmeninė transformacija apima technologinių sprendinių, daiktų ir paslaugų interneto, dirbtinio intelekto, debesų kompiuterijos, blokų grandinės ir kt. technologijų pritaikymą ir vystymą siekiant panaudoti informacinius išteklius ir duomenis bei technologinius sprendimus.

Pasak Safiullin ir Akhmestshin (2019) skaitmeninė transformacija leidžia pertvarkyti žmonių mąstymo, darbo, gyvenimo, bendravimo ir bendradarbiavimo būdus, remiantis turimomis technologijomis, taip pat planavimu ir praktine patirtimi. Tai pagerina organizacijos efektyvumą ir sumažina išlaidas, kadangi teikiamos lankstesnės paslaugos. Taip pat iš esmės keičia paslaugas teikiamas žmonėms, dirbantiems įvairiose srityse, pagerina žmonių produktyvumą. Galiausiai, ji suteikia strategiją, kurią siekiama sukurti ir praturtinti konkurencinę vertę ir sukuria tvarią inovacijų kultūrą (Chaurasiya, 2021; Nortonas ir kt., 2020; Mahlow ir kt., 2019). Kuo organizacija yra stipresnė, palyginti su konkurentais (didelių duomenų kaupimo, naudojimo ir tinklo efektų generavimo ir panaudojimo), tuo labiau skaitmeninimas sukurs didelį ir tvarų konkurencinį pranašumą. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos brandos lygiai pateikiami 6 paveiksle.

Šiuolaikinių skaitmeninių technologijų bruožas yra tai, kad jos yra bendros, standartizuotos ir visiems prieinamos kaip paslauga. Tai iš esmės reiškia, kad kuo plačiau bus naudojamos tokios technologijos, organizacijos tampa panašesnės, o konkurencinius rezultatus labiau lems papildomas turtas, kurį organizacijos įdiegs kartu su šiomis naujomis technologijomis (Teece, 2020).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Peranzo, 2020

6 pav. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos brandos lygiai

Skaitmeninė transformacija apima platų spektrą pokyčių – nuo organizacijos valdymo, vidinių procesų, personalo struktūros ir kvalifikacijos iki komunikacijos su visuomene bei ilgalaikio viešųjų paslaugų teikimo. Ją lydi reikšmingi viešųjų paslaugų ir su jais susijusios sąveikos pokyčiai, todėl skaitmeninė transformacija sutelkia dėmesį ne tik į techninius klausimus, bet ir socialinį pobūdį (Fischer ir kt., 2021).

Strateginiai tikslai ir uždaviniai. Viešasis sektorius turėtų nuolat kurti verslo strategijas, kurios padėtų joms tapti judresnėmis, prisitaikančiomis, tvaresnėmis ir efektyviau reaguoti į daugybę grėsmių ir galimybių, tokių, kaip inovacijos, skaitmenizacija, naujų technologijų kūrimas ir diegimas, nauji mąstymo būdai.

Viešasis administravimas reikalauja permąstyti strategiją ir nukreipti ją į skaitmeninę erdvę, transformaciją. Naujoji naujų technologijų naudojimo strategija turėtų apimti procesų perplanavimo ir tobulinimo klausimus, kad jų pokyčiai atneštų ekonominį poveikį ir sumažintų administracinę naštą. Į šią strategiją būtina įtraukti verslo tęstinumo planus, kuriuose naudojamos skaitmeninės priemonės norint išlaikyti teigiamus organizacinius pokyčius ir iš tikrųjų paspartinti visus procesus (Digital, 2015; Forester, 2016). Efektyviai veiklai įgyvendinti ir vystyti strateginiu požiūriu bei siekiant konkurencinių pranašumų reikalingos ***trys skirtingos, bet tarpusavyje susijusios aplinkos*** *– žmonės, aplinka ir įrankiai*:

- *Žmonių aplinkoje* organizacijos turėtų siekti įgyvendinti veiksmingus darbo būdus, kurie kartu padidintų efektyvumą, mažindami išlaidas, analizuojant vidinius elgesio pokyčius ir efektyvų vadovavimą (Saraiva ir kt., 2021; Kotter, 2009).
- *Aplinkos srityje*, kuri vertina ne tik aplinką, bet ir tai, kur organizacijos egzistuoja ir veikia, kaip rengia strateginius verslo planus, integruoti skirtingas darbo kultūras, numatyti, kaip žalingi pokyčiai gali paveikti nusistovėjusius verslo modelius, jų vidinę organizacinę struktūrą (Fullemann ir kt., 2020; Nunes ir kt., 2021).

- *Įrankių aplinkoje* viešojo sektoriaus organizacijos gali naudoti ir plėtoti metodus, procesus, sistemas ir procedūras, siekdamos padidinti efektyvumą, kokybę, saugą ir bendrą pasitenkinimą (darbuotojų, klientų ir tiekėjų), naudodamos tvarų mąstymą.

Pasak Nunes (2021) nuolat tobulinant tris minėtas aplinkas, organizacijos galės efektyviai perkonfigūruoti strategijas, struktūras, procesus, žmones ir technologijas, tuo pačiu įgaunant konkurencinį pranašumą.

Šiuolaikinė organizacija. Aukštos kokybės organizacijos pasižymi „korupcijos nebuvimu, veiksmingu požiūriu į konkurencijos ir viešųjų pirkimų politiką, veiksminga teisine aplinka ir nepriklausoma bei veiksminga teismų sistema. Stiprūs instituciniai ir administraciniai gebėjimai, mažinantys administracinę naštą ir gerinantys teisės aktų kokybę“ (Europos Komisija, 2014, p. 161). Gebėjimas atspindėti šiandienos poreikius ir numatyti rytojaus, prisitaikyti prie naujų iššūkių, tampa nuolatiniu viešojo sektoriaus bruožu. Ekonomikos ir socialinių reikalų bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (toliau - EBPO) (2017) nustatė esmines profesionalaus, strateginio ir novatoriško viešojo sektoriaus ypatybes (žr. 2 priedas). Viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimų stiprinimas, priimti sprendimai remiantis įrodymais yra pagrindas efektyviai vadovauti ir ateityje kurti tinkamas politikos priemones.

Vyriausybės vykdoma politika turi būti pagrįsta efektyvaus valdymo principais, kad tai taptų esminiu politikos formavimo proceso veiksniu (Solechan, 2020). Efektyvių viešųjų paslaugų valdymu siekiama teikti pasitenkinimą bendruomenei ir bendruomenės gerovę valdžios srityje. Efektyvaus valdymo principų naudojimo tikslas – formuoti visuomenę, kuri žinotų sąvokas, principus, procesus (Moonti, 2019).

Efektyvus valdymas – tai valdžios institucijų veikla valstybės idealams realizuoti remiantis bendruomenės interesų orientacija (Firdausijah, 2020). Tinkamai vykdoma darbuotojų vidaus kontrolė yra vienas iš sėkmingo efektyvaus valdymo raktų (Sunarmo ir kt., 2018). Apskritai efektyvus valdymas reiškia atskaitomybę, dalyvavimą, sutarimą, skaidrumą, veiksmingumą ir efektyvumą, reagavimą, lygybę bei teisinės valstybės principų laikymąsi. Be to, efektyvus valdymas taip pat yra pagrindinis rodiklis, leidžiantis įvertinti viešųjų institucijų veiklos efektyvumą ir efektyvumą išteklių valdymo ir viešųjų paslaugų administravimo srityje (Herasymiuk, 2020).

E. paslaugų veiklos efektyvumo valdymas yra svarbus veiksnys e. paslaugų sėkmei, kurio įgyvendinimas reiškia aktyvų piliečių dalyvavimą e. valdžios veikloje. Vadinasi, efektyvumo modeliai turi pasiūlyti efektyvumo realizavimo strategiją patikimumo požiūriu. E. paslaugų naudojimas ir vartotojų dalyvavimas priklauso nuo kai kurių veiksnių, tokių kaip galimybė naudotis paslaugomis, pasitikėjimas, sąmoningumas ir paprastas naudojimas. Atitinkamai, į šiuos veiksnius reikėtų tinkamai atsižvelgti kuriant saugios e. paslaugos efektyvumo modelius.

Bendravimas ir bendradarbiavimas. Pavienėms organizacijoms, tiek verslo, tiek viešosioms jau netikslinga siekti vien pelno maksimizavimo ir veiklų efektyvinimo, jos jungiasi į globalius visuomenės procesus ir priima tokius iššūkius, kaip tvarus vystymasis, naujosios viešosios vadybos vertybės, naujasis viešasis valdymas, bendradarbiavimas ir bendrakūra valstybės naudai. Orientavimasis į visuomenę ir jos poreikius, leidžia išanalizuoti bendradarbiavimo sėkmės veiksnius atskirose suinteresuotose aplinkose (vyriausybių suinteresuotosios šalys ir viešasis sektorius, verslas, akademinė bendruomenė ir visuomenė) ir ištirti sėkmingo bendradarbiavimo ribas bei kliūtis, sukuriant esamų paslaugų plėtros modelį. Vykdydamos bendradarbiavimo veiklą suinteresuotosios šalys gali sutelkti turimas žinias, patirtį ir išteklius ir prisidėti prie skaitmeninės įtraukties didinimo (Ilse, Leo, 2012; Damodaran ir kt., 2015; Holgersson ir kt., 2019; Stroveris ir kt., 2020). Taip įgyvendintos viešosios e. paslaugos būtų veiksmingesnės, prieinamesnės ir efektyvesnės, o vartotojai – labiau patenkinti.

Kaip pažymima Darnaus vystymosi darbotvarkėje, įtraukus vystymasis reiškia, kad „visos suinteresuotosios šalys, veikdamos bendrai, įgyvendins šį planą“. Iš to seka, kad viešajam sektoriui reikia bendradarbiavimo lyderystės įgūdžių, kad būtų skatinamas daugelio suinteresuotųjų šalių procesas patrauklus išorės partneriams, įskaitant pilietinės visuomenės, verslo, akademinės bendruomenės ir mokslo atstovus, kolektyviniam problemų sprendimui.

Tvarumas. Tvarumo koncepcija deklaruojama Pasaulinės aplinkos ir plėtros komisijos, kuri apibrėžia tvarų vystymąsi kaip augimą, atitinkantį dabartinių gyventojų poreikius ir siekius nepakenkiant ateities kartų poreikiams. Bellandi ir De Propris (2021) tvarumą apibūdina, tai kaip ekonominio gyvybingumo, aplinkos tvirtumo ir socialinio teisingumo integravimą, siekiant sukurti atsparias, sveikas, įvairias ir klestinčias dabartines ir būsimas bendruomenes. Tvari praktika turėtų užtikrinti patenkinamus rezultatus aplinkai ir pasaulio gyventojams, kartu skatindama dabartinių ir būsimų kartų ekonominius ir socialinius poreikius. (Avila-Gutierrez ir kt., 2020).

Siekiant įgyvendinti visus ***17 tvaraus vystymosi tikslus*** (*angl. Sustainable Development Goals, SDG*), tiesiogiai ar netiesiogiai reikia veiksmingų viešųjų paslaugų. Viešojo sektoriaus vykdoma politika tiesiogiai atliepia tikslų įgyvendinimą per viešųjų paslaugų koordinavimą, teikimo tarpininkavimą ar tiesioginį teikimą. EBPO siūlymu gali būti diegiama sistema viešosioms paslaugoms, kurios siekia įgyvendinti tvarius vystymosi tikslus (žr. 3 priedas). Tai apima gebėjimą kurti integruotą politiką ir palaikyti vykdomos politikos nuoseklumą, projektų ir programų valdymą (įskaitant stebėseną ir vertinimą), statistinį raštingumą ir skaitmeninius įgūdžius.

Numatyti tikslai kelia unikalius iššūkius vyriausybėms, įskaitant ilgalaikio ir trumpalaikio politinio spaudimo pusiausvyrą, suskirstytų sektorių viešųjų biudžetų ir atskaitomybės sistemų pritaikymą bei privataus sektoriaus ir pilietinės visuomenės įtraukimo į politikos įgyvendinimą valdymą. Vienas iš pagrindinių tvarios plėtros tikslų keliamų iššūkių yra skatinti visos vyriausybės požiūrį, apimantį ne tik trumpalaikius politinius ciklus. Suderinamumo iššūkis apima ne tik horizontalų

bendravimą tarp sektorių, bet ir vertikalių tarp regioninių, nacionalinių ir vietos politikos formavimo institucijų. Šiame lygmenyje prieinami ir perspektyvūs sprendimai: viešųjų finansų sistemos, kurios integruojasi į tvarius vystymosi tikslus, politikos integravimą ir atskaitomybės skatinimas; stebėjimo ir vertinimo sistemos, grįžtamasis ryšys (pvz.: politikos nauda, skaidrumas, atskaitomybė, įtrauktis ir tvarumas).

Akivaizdu, kad atsižvelgiant į tvarius vystymosi tikslus, politikos formavimas reikalauja nuolatinių konsultacijų su suinteresuotosiomis šalimis ir politinių derybų, kurios nepatenka į tradicinio politikos ciklo metodo ribas. Išskiriamos ***keturios funkcinės dimensijos*:**

- *Strateginė vizija*: nustatyti ir analizuoti problemą ar galimybę, sukurti hipotezes apie tai, kokios problemos gali būti, ir parengti įgyvendinimo planą;
- *Aukštos kokybės politikos įgyvendinimas*: pirmiausia atliekamas sprendimas ir išmatuojami rezultatai;
- *Nuolatinis prisitaikymas prie pokyčių*: nuolat rinkti savalaikius ir kokybiškus duomenis, tirti surinktus duomenis ir gautus rezultatus bei diegti valdymo mechanizmus, leidžiančius pasirengti ir greitai prisitaikyti;
- *Reagavimas į pokyčius*: atidžiai įvertinti politikos įgyvendinimą ir kontekstą, kuriame ji vystosi, tada atitinkamai pritaikyti procesus. Šias funkcines dimensijas papildytų keturi papildomi skersiniai aspektai, susiję su specifiniu tvarus vystymosi tikslais įgyvendinimo pobūdžiu:
- *Transversalumas* įtraukiant gebėjimą nustatyti, analizuoti ir išnaudoti įvairių sektorių politikos sąsajas ilgalaikėje perspektyvoje, kuri leidžia užtikrinti atsparumą ir tvarumą;
- *Suinteresuotųjų šalių įtraukimas*: aktyviai ieškoti piliečių, privataus sektoriaus, pilietinės visuomenės ir kompetencijos teikėjų indėlio ir atsiliepimų;
- *Holistinis, vertybinis skaidrūs valdymo procesai*, galintys padidinti viešojo sektoriaus efektyvumą ir atskaitomybę*;*
- *Kultūra*: politika, suformuluota ir pritaikyta remiantis faktine informacija ir žiniomis.

Papildomi pajėgumai apima techninę ir sektorinę kompetenciją; statistinę ekspertizę; gebėjimą pritaikyti ir suderinti tiek viešuosius biudžetus, tiek viešųjų pirkimų sistemas; reguliavimo galimybes siekiant nuoseklių politikos rezultatų; bendravimo ir derybų įgūdžiai.

Standartizavimas. Svarbus elementas e. paslaugų viešame sektoriuje efektyviam kūrimui ir tobulinimui yra apibendrinto/standartizuoto e. paslaugų modelio sukūrimas. Modeliuojant konkrečią paslaugą turi būti išanalizuoti paslaugą reglamentuojantys ir kiti su paslauga susiję dokumentai, surinkta visa modeliavimui reikalinga informacija, apklausiant susijusius asmenis bei stebint pačius veiklos procesus. Analizuojant ir apibendrinant surinktą informaciją ruošiamas paslaugos modelis, kuris ne tik automatizuotų paslaugą realizuojančius procesus, bet kartu ir juos perorganizuotų siekiant optimalumo bei atsižvelgiant į informacinių technologijų panaudojimo galimybes (Verdegem ir Hauttekeete, 2007).

Bendradarbiaujant tarp institucijų ar vartotojų, *palaipsniui tobulinant e. paslaugų efektyvumo modelį galima prieiti prie apibendrinto e. paslaugų efektyvumo modelio,* kuris tenkintų visų paslaugų savybes ir pretenduotų į šios aibės paslaugų standartus, realizuojant e. paslaugų vieno langelio principu (Ansellas ir Trondalis, 2018). Vieno langelio principo įgyvendinimas paprastai reikalauja, kad įvairios viešojo sektoriaus institucijos, kurios susijusios su e. paslaugų teikimu, tarpusavyje bendradarbiautų ir būtų susijungusios. Todėl e. valdžios vartų portalai neturėtų būti tik nuorodų rinkinys į skirtingas e. viešąsias paslaugas, bet turėtų būti vieninga, standartizuota sistema, kuri galėtų integruoti viešųjų institucijų teikiamas paslaugas į elektroninę erdvę ir veiktų tam tikru sutartu ir visoms šalims priimtinu principu.

Vertės kūrimas. Panašaus tipo viešojo sektoriaus reformos pastaraisiais dešimtmečiais vyksta daugelyje pasaulio valstybių. Tam vis didesnę įtaką daro ir Europos Komisijos darbotvarkės nustatymo ir paramos mechanizmai (pvz., dėl vieno langelio principo, reguliavimo poveikio vertinimo, administracinės naštos, skaitmeninimo ir atviro valdymo), tačiau gilesnė reformų strategijų ir procesų analizė parodo administracinių reformų divergenciją. Dabar nėra įmanoma identifikuoti bendrų administracinių sistemų trūkumų, kuriuos būtų galima išspręsti universaliomis reformomis. Valstybių patirtis rodo, kad esant panašioms reformistinių veiklų paskatoms, kurios atsiranda iš sampratos, kas yra „efektyvus viešasis valdymas“ kaitos, reformų idėjos gali būti labai skirtingai suprastos ir skirtingais būdais bei metodais įgyvendintos, priklausomai nuo vietos (valstybės) ir laiko. Autorius Hood (2006) išskiria *tris grupes susijusių pagrindinių administracinių vertybių*, kurios atspindi į *vertybes orientuotą viešąjį administravimą*: 1) reagavimas į poreikius ir poreikių patenkinimas; 2) dorumas ir atsakomybė; 3) patikimumas ir pasitikėjimas.

Pirmąja vertybių grupe yra siekiama valdžios veiklos efektyvumo ir naudingumo, išreikštų efektyvumo ir produktyvumo kategorijomis. Efektyvia valdžia laikoma ne ta, kuri atrodo gerai organizuota, bet ta, kuri sugeba geriausiai patenkinti piliečių poreikius.

Antroji pagrindinių administravimo vertybių grupė apima teisingumą, sąžiningumą, lygybę, kurios išreiškia valdžios sąžiningumą ir teisingumą. Šios vertybės atsispindi viešojo valdymo sąvokoje, išreikšdamos kolektyvinių veiksmų, bendros politikos ir sprendimų priėmimo bei viešosios atsakomybės organizavimą. Šie procesai sukuria struktūrą ir kontekstą, kuriame identifikuojami vadybiniai tikslai ir ištekliai, nustatomi vadybinių veiklų standartai, sukuriamos ir įgyvendinamos įvertinimo procedūros. Demokratinėmis procedūromis valstybėje siekiama apsaugoti valdymo procesų teisėtumą ir teisingumą, remiantis įstatymais įtvirtinta teise, reglamentuojančia administracinės atsakomybės ir atskaitomybės sistemą, atitinkamus veiksmus, viešųjų pareigų atlikimą. Visu tuo stengiamasi apsaugoti viešojo administravimo dorumą, siekiant sukurti ir išlaikyti visuomenės pasitikėjimą valdžios pareigūnais ir procedūromis. Visuomenės pasitikėjimas yra būtinas valdžios paramos šaltinis ir ilgalaikio ekonominio vystymosi veiksnys.

Trečioji vertybių grupė apima atsparumą ir tvarumą. Šis vertybių kompleksas atspindi dažniausiai paslėptas organizacines valdymo ir administracinių vertybių dimensijas, išreiškiančias administravimo sistemos organizavimo kokybę, ne tik teisine prasme, bet ir platesne valdžios sistemos gyvybingumo, tvirtumo ir klestėjimo būsenos prasmėmis. Šios vertybės išreiškia institucinę sandarą, jos perkūrimą ir vystymąsi. Neturėdama plataus socialinio palaikymo, ilgalaikėje perspektyvoje valdžia mažai tegali pasiekti. Todėl masinė komunikacija ir valdžios ryšiai su pilietine visuomene yra svarbūs ateities administracinių reformų veiksniai. Patikima, stabili ir tvirta administracinė sistema laikytina ne ta sistema, kuri priešinasi pokyčiams ir reformoms, bet ta, kuri geba greitai atsigauti, mokytis ir adaptuotis prie besikeičiančių aplinkybių.

Žmogiškieji ištekliai, mokymas. Viešajame sektoriuje technologijų naudojimas tampa pagrindinių kompetencijų ir gebėjimų šaltiniu, kuriant tvarius konkurencinius pranašumus organizacijoms. Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo plėtra ir naujas požiūris į žmonių valdymą (Stankevičius, 2018). Kalbant apie tvarumą, tai yra organizacijų išlikimo strategija, pagal kurią darbuotojai turėtų: ketinimą dirbti tam tikroje organizacijoje, gebėtų tinkamai atlikti užduotis, galimybė siekti geresnės sveikatos, mažesnio streso arba darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros (Ehnert ir kt., 2014). Kurdami tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą, Cohen ir kt. (2012) paminėjo tris charakteristikas – teisingumą, gerovę ir darbuotojų tobulėjimą. Zaugg (2001) atsižvelgė į tokias tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo ypatybes: lankstumą, darbuotojų dalyvavimą, orientaciją į vertybes, orientaciją į strategiją, orientaciją į kompetencijas ir žinias, orientaciją į suinteresuotąsias šalis ir abipusio pasitikėjimo darbuotojo ir darbdavio santykių kūrimą.

Siekiant įvertinti viešojo sektoriaus reikalingų įgūdžių pokyčius, EBPO sukūrė sistemą, ***išskiriant keturias sritis***, kurių kiekviena *atspindi konkrečias užduotis ir įgūdžius, reikalingus viešajam sektoriui ir visuomenei* (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Viešojo sektoriaus įgūdžiai visuomenės vertei

Įgūdžių sritis	Strateginė orientacija	Profesinė kompetencija	Inovacijų gebėjimai
politikos kūrimas	įžvalgumas, įrodymai, atsparumas	teisinis, ekonominis reguliavimas	nauji įrankiai politikos formavimui
darbas su piliečiais	įtraukianti piliečius gerinti politiką	paslaugos, pasiekiamumas, komunikacija	bendrakūryba
bendradarbiavimas tinkluose	suderinti tikslai, ištekliai, veiksmai	suinteresuotosios šalys santykiai, partnerystės plėtra	socialinės inovacijos, vyriausybė kaip platforma
komisija ir sutartys	naudoti ir kurti rinkas, pagerinti politiką	vertė, verslas ir komercija	judri plėtra, socialiniai finansai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis EBPO, 2020

Gersonas (2020) teigimu, viešojo sektoriaus veiklos rezultatams turi ir įtakos ir *lyderystės gebėjimai*, kuriuos būtina jiems ugdyti, siekiant konkurencinio pranašumo. Viešojo sektoriaus lyderiai susiduria su vyriausybiniais atvirumo ir atskaitomybės iššūkiais, biurokratija, administracinio valdymo sunkumais ir viešąja korupcija (Yanguas ir kt., 2016). Dėl techninių žinių stokos organizacijų vadovai gali stokoti kompetencijos ir kvalifikacijos atitinkamiems sprendimų priėmimui, o tai reiškia, kad tie sprendimai gali būti netinkami. Viešojo sektoriaus lyderių techninės kompetencijos trūkumas gali slopinti lyderių gebėjimą priimti veiksmingus ir novatoriškus sprendimus (Huque ir kt., 2018). Nepaisant šios patirties stokos, viešojo sektoriaus vadovai vis dar turi nustatyti organizacijos kryptį ir vadovauti organizacinių sprendimų priėmimui. Tvaraus viešojo sektoriaus administravimo atsiradimas reikalauja, kad viešojo sektoriaus vadovai turėtų pakankamai žinių, pagrįstų patirtimi ir formaliu mokymu (Abubakar ir kt., 2019), priimti ekspertinėmis žiniomis pagrįstus sprendimus ir ištaisyti netinkamus sprendimus.

Organizacijos kultūra. Organizacinio klimato kūrimas rodo norą kurti tinkamus sprendimus, didinant inovacinį potencialą. Organizacijų naudojamos *sistemos yra diagnostiniai rodikliai*, leidžiantys nustatyti organizacijos valdymo pajėgumų mastą rengiant įgalinimą ir inovacijas skatinančią aplinką (Qadir, 2017).

Siekiant laiku ir tinkamai patenkinti klientų poreikius, *reikia kūrybiško planavimo* (Barbosa ir kt., 2018). Anot Anwar & Louis (2017), geriausia priemonė kuriant organizacijas, kuriose galima stiprinti kūrybiškumą, yra nuodugnus inovatyvių sprendimų supratimas. Kalbant apie kūrybinės aplinkos kūrimą, reikia tinkamai plėtoti veiklas, kurios kelia iššūkius ir suteikia darbuotojams laisvę atlikti savo užduotis, taip pat darbą komandose kaip naujovių ir pažangos įrankį, paramą ir pažangą (Lim ir kt., 2018).

Organizacijos kultūra nagrinėjama dviem etapais. Pirmasis yra neapčiuopiamas ir organizacijose išreiškiamas simboliais, pasakomis ir ritualais. Hipotezės, įsitikinimai, samprotavimai ir vidinė savivalda yra antrojo etapo pavyzdžiai (Yuan ir kt., 2020). Organizacinė kultūra turi daug tikslų, tačiau tapatybės vertė ir organizacinis elgesys yra du svarbiausi (Anwar & Shukur, 2015). *Įmonės kultūra tarnauja dviem tikslams:*

- *pirmoji* – pasiekti organizacijos narių vidines reakcijas ir orumą, kad jie žinotų, kaip reaguoti ir bendradarbiauti;
- *antroji* – skatinti organizaciją prisitaikyti prie išorinio pasaulio, kad būtų pasiekti įmonės tikslai, tarp kurių, be kita ko, yra greitas reagavimas į klientų poreikius ir konkurentų eliminavimas (Tasgit ir kt., 2017).

Pasak Aldea ir kt. (2018), organizacijos kultūra yra vienas iš veiksnių, turinčių įtakos įgalinimo efektyvumui. Organizacijos kultūros, kuri apima ir remia inovacijas, stiprybė yra susijusi su naujovėmis, o tai yra *esminis inovacijų skatinimo veiksnys* (Lee ir kt., 2021).

Būtina pažymėti, kad organizacijos konkurencinį pranašumą apibūdina ne tik pateikiami, bet ir kiti veiksniai: investicijos, produkto išskirtinumas, atgalinis ryšys, lankstumas, produkto kokybė, organizacijos įvaizdis, tarptautiniai veiksniai ir aplinkos. Darbo autorės nuomone, dalis minimų veiksnių pilnai arba iš dalies jau buvo aptariami ankstesnėse darbo dalyse.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant kokybiško, savalaikio, efektyvaus produkto (šiuo atveju – viešosios e. paslaugos) teikimo klientui, kyla būtinybė siekti konkurencinio pranašumo, t. y. nuolat investuoti tiek į techninius, tiek į žmogiškuosius išteklius. Dinamiška aplinka skatina iššūkius, atliepiant paslaugų viešajame sektoriuje kokybę, prieinamumą ir patogumą. Konkurencinio pranašumo veiksniai padeda kurti ilgalaikes strategijas, atsiranda vis naujesnių organizacijos valdymo metodų, kuriamas pridėtinės vertės teikimo ir atgalinio ryšio iš vartotojo procesas. Žinių ir mokymo ekonomikoje išlieka svarbus informacijos poreikis ir pritaikymas, glaudus atskiro sektoriaus organizacijų bei valstybinio lygmens struktūrų bendradarbiavimas ir bendravimas. Siekiant tvarumo, įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus, vyksta komunikavimas globaliu lygmeniu.

1.5. Teisinis elektroninių paslaugų reglamentavimas

Kiekvienos valstybės valdžios institucijų bei įstaigų veikla bei tinkamas viešojo administravimo sistemos funkcionavimas yra viena iš esminių prielaidų, kurių pagrindu ne tik būtų užtikrinamas tvarus ir sėkmingas valstybės funkcionavimas, kartu tai garantija, jog valstybės gyventojams bus teikiamos kokybiškos, rezultatyvios, taip pat visus svarbiausius standartus atitinkančios aktualios paslaugos.

Viešojo administravimo sistemoje veikiančių viešojo administravimo subjektų teikiamų paslaugų pobūdis ir kokybė yra svarbūs ne tik dėl tos priežasties, jog tokiu būdu galima sėkmingai įgyvendinti atitinkamuose teisės aktuose nustatytus reikalavimus dėl konkrečių paslaugų kokybės standartų, bet taip pat ir dėl to, kad būtent nuo paslaugų kokybės didžiąja dalimi priklauso tai, ar (ir kaip) kiekvienas valstybės gyventojas gaus atitinkamą naudą. Viešojo administravimo subjektai privalo ieškoti būdų, kaip galėtų savo veikloje taip užtikrinti atitinkamų viešųjų paslaugų teikimą, kad viena vertus, tokios paslaugos atitiktų teisės aktuose nustatytus reikalavimus ir, kita vertus, būtų galima realiai prisidėti prie konkrečios naudos konkrečiam asmeniui (Siskos ir kt., 2012).

Remiantis Lietuvos Respublikos elektroninių ryšių įstatymu (2004), kai kurios valstybėje teikiamos paslaugos gali būti teikiamos įvairiais elektroninių ryšių būdais – pvz., naudojantis elektroniniu paštu, elektroninio pristatymo sistema, taip pat daugeliu kitų įvairių elektroninių ir skaitmeninių būdų. Elektroninių ryšių naudojimo metodas reikalauja, jog kiekvienu konkrečiu atveju turi būti siekiama užtikrinti, kad elektroniniai ryšiai bus naudojami griežtai laikantis teisės aktų reikalavimų ir garantuojant, kad nebus pažeisti dokumentų bei duomenų vientisumo, išsamumo, taip pat autentiškumo standartai. Taip pat labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog kiekvienu konkrečiu atveju turi būti užtikrinama, kad tokie skaitmeniniai ir elektroniniai dokumentai bei jų naudojimas atitiks taikomus

saugumo reikalavimus, bus užtikrinta galimybė tinkamai identifikuoti dokumentą pasirašiusį asmenį, dokumento siuntėją ir gavėją (Wangwe ir kt., 2012).

Kiekvienu konkrečiu atveju turi būti siekiama atsižvelgti į tai, kad šiandien vis didesnė verslo, politikos, žiniasklaidos, komunikacijos ir kitų sferų dalis persikelia į elektroninę erdvę. Tai reiškia, kad vis daugiau atitinkamų santykių susiformuoja būtent elektroninių sistemų ir e. paslaugų pagrindu. Ne išimtis yra ir viešosios paslaugos, kurias teikia įvairūs viešojo administravimo subjektai. Šiandien galima pastebėti, jog vis daugiau viešojo administravimo subjektų bei kitų valdžios institucijų ir įstaigų savo veiklą vykdo elektroniniu būdu, t. y. teikia e. paslaugas į atitinkamas organizacijas besikreipiantiems asmenims.

Skaitmeninimo ir e. paslaugų teikimo tendencija yra akivaizdi ne tik Lietuvos Respublikos, bet ir visos Europos Sąjungos mastu. Tai reiškia, kad skaitmeninės paslaugos ir e. paslaugos visame regione tampa dominuojančia viešojo administravimo subjektų veiklos sritimi. (Wangwe ir kt., 2012). Statistiniai duomenys atskleidžia, kad e. paslaugos tampa vis svarbesne ir didesnę dalį užimančia sritimi viešojo administravimo subjektų sistemoje pagal jų vartojimą, populiarumą ir apimtis. Būtent e. paslaugų pagrindu galima užtikrinti veiklos operatyvumo, efektyvumo, rodiklių tinkamumo užtikrinimo sistemą.

Toks plėtros (t. y. teikiant e. paslaugas) mastas yra reikšmingas ir svarbus, kadangi ne tik nustato prielaidas, kaip turėtų būti užtikrinamos esminės prielaidos ilgalaikėje perspektyvoje nustatyti e. paslaugų teikimo procesą, bet taip pat užtikrina ir tai, jog kiekvienu konkrečiu atvejo e. paslaugos maksimaliai atitiktų joms taikomus kokybės standartus, į operatyvumo, veiklos efektyvumo, kaštų sumažinimo, subsidiarumo ir kt. principus orientuotas paslaugų teikimas viešojo administravimo subjektų atžvilgiu, duoda garantijas, kad teikiamos paslaugos prisidės prie realaus poreikių užtikrinimo (Zhang ir kt., 2014).

E. paslaugų teikimas nėra savitikslis elementas, kadangi pats e. paslaugų teikimas nėra esminis, reikšmingas ir svarbiausias pats savaime, nes būtent paslaugų skaitmeninimas leidžia užtikrinti veiklos efektyvumą ir operatyvumą, sumažinti kaštus, atliepia subsidiarumo, konkurencingumo bei tvarumo kriterijus. Krishnan ir kt. (2013) nuomone, viešojo administravimo subjektų sistemoje teikiamos e. paslaugos užima vis svarbesnę reikšmę ir tokiu būdu kiekvienas viešojo administravimo subjektas privalo imtis priemonių, kad tokios paslaugos būtų teikiamos laikantis teisės aktų reikalavimų, atliepiant tiek fizinių, tiek juridinių asmenų poreikius.

Tikslinga apžvelgti ir pagrindinius Lietuvos Respublikoje taikomus e paslaugų teikimo standartus bei reikalavimus, kurie taikomi e. paslaugų teikimui viešajame sektoriuje. Darbo autorės nuomone, dėl darbo apimties nėra galimybių ir poreikio išanalizuoti bei išvardyti visų Lietuvos Respublikoje (toliau – LR) teikiamų e. paslaugų spektro. Parengti ir pateikti tokio sąrašo nelabai įmanoma, todėl čia verta paminėti tik keletą svarbiausių tiesiogiai e. paslaugų viešajame sektoriuje reguliuojančių teisės aktų, ir

paslaugų pavyzdžių, kad būtų galima įvertinti bendrąjį kontekstą - pavyzdžiui: Valstybinės mokesčių inspekcijos paslaugos, E-sveikatos paslaugos, Regitros teikiamos paslaugos ir t.t.

Elektroninių valdžios vartų svetainėje (2022), e. paslaugos klasifikuojamos ne tik pagal paslaugų rūšį, bet taip pat ir pagal gyvenimo įvykius – pavyzdžiui: netekau ir ieškau darbo, gimė kūdikis, noriu gauti vairuotojo pažymėjimą, pradedu verslą, pradedu ūkininkauti, stoju į aukštąją mokyklą ir t.t., tenkinant įvairiausius vartotojų poreikius. Paslaugos teikimo pobūdis, tinkamas prieinamumas, greita reakcija, rezultatyvumas yra pagrindiniai veiksniai, skatinantys šių paslaugų vartojimą, mažinant kaštus tiek paslaugas teikiančiai institucijai, tiek klientui.

E. paslaugų teikimas viešajame sektoriuje LR yra reguliuojamas norminiais teisės aktais:

- Informacinės visuomenės paslaugų įstatymas (2006);
- Elektroninių ryšių įstatymas (2004);
- Kibernetinio saugumo įstatymas (2014);
- Visuomenės informavimo įstatymas (1996);
- Autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas (1999);
- Vartotojų teisių apsaugos įstatymas (1994).

Teisinė atsakomybė už šių paslaugų netinkamą teikimą numatyta *LR Civilinio kodekso (2000), LR Baudžiamojo kodekso nuostatose (2003), LR Administracinių nusižengimų kodekso (2015) nuostatose.*

Pabrėžtina, jog visi nurodyti dokumentai yra grindžiami ne tik tuo, kad būtų galima užtikrinti, jog teikiamos e. paslaugos atitiks teisės aktuose nustatytus reikalavimus bei standartus, tačiau taip pat ir tai, kad tokios e. paslaugos bei jų teikimo procesas bus maksimaliai orientuotas į rezultatyvumą ir efektyvumą (Siskos ir kt., 2012). 5 lentelėje pateikiami svarbiausi LR institutai, formuojantys valstybės e. paslaugų plėtrą.

5 lentelė. E. paslaugų plėtros formavimo institutai Lietuvoje (sudaryta darbo autorės)

Institutas	Formuojamos plėtros politika
LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija	formuoja valstybės politiką valstybės informacinių išteklių, dokumentų pakartotinio naudojimo ir informacinės visuomenės plėtros srityse ir organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą
Informacinės visuomenės plėtros komitetas, įsteigtas prie LR ekonomikos ir inovacijų ministerijos	formuoja valstybės informacinės visuomenės plėtros politiką, valstybės informacinių išteklių politiką, dokumentų pakartotinio naudojimo politiką
LR Vidaus reikalų ministerija	formuoja valstybės politiką viešojo administravimo, viešųjų įstaigų ir elektroninės atpažinties srityse
LR Krašto apsaugos ministerija	formuoja kibernetinio saugumo politiką
LR Susisiekimo ministerija	formuoja valstybės politiką elektroninių ryšių ir patikimumo užtikrinimo paslaugų srityje

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 lentelės tęsinys

LR Ryšių reguliavimo tarnyba	užtikrina elektroninių ryšių paslaugų gavėjų teisių ir teisinių interesų apsaugą; skatina naujovių diegimą, elektroninių ryšių plėtrą; užtikrina efektyvų elektroninių ryšių išteklių naudojimą; skatina elektroninio parašo naudojimą ir elektroninio parašo naudotojų pasitikėjimą.

Minimų institutų vykdoma politika pilnai neatskleidžia bendro vaizdo, išlieka suinteresuotumas savo veiklos apibrėžtume, nėra viešojo valdymo e. paslaugų transformacijos lyderio, trūksta tarpinstitucinio koordinavimo strateginiame ir įgyvendinimo lygmenyje, iškyla sunkumų pasiekti e. paslaugų pažangos plėtrą. Tinkamai sureguliavus teisinį reglamentavimą, būtų sudarytos galimybės, teikti e. paslaugas naudojant inovatyvius technologinius sprendimus, kartu užtikrinant ir reikalingą jų saugumo lygį.

Itin didelę reikšmę Lietuvos Respublikoje turi 2021 m. kovo 9 d. Europos Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui „2030 m. skaitmeninės politikos kelrodis: Europos skaitmeninio dešimtmečio kelias“ Nr. COM (2021) 118 įgyvendinimo. Šio dokumento pagrindu ne tik galima identifikuoti esmines prielaidas siekiant užtikrinti e. paslaugų teikimą atitinkamoje Europos Sąjungos valstybėje narėje, tačiau ir tai, kaip konkurencingumo atžvilgiu (t. y. siekiant sukonstruoti konkurencingo pranašumo modelį) galima būtų garantuoti e. paslaugų tinkamą ir efektyvų funkcionavimą viešojo administravimo subjektų sistemoje.

Šie veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo elementai, visų pirma, būdingi būtent privačiajam sektoriui. Būtent privataus sektoriaus subjektai yra orientuoti į kiek įmanoma efektyvesnį ir geresnį rezultatą, todėl labai svarbu, kad šių kriterijų tinkamas įvertinimas leistų užtikrinti tokios koncepcijos integravimą ir viešajame sektoriuje. Kiekvienas viešojo administravimo subjektas, teikiantis e. paslaugas, privalo dėti maksimalias pastangas ne tik tam, jog būtų užtikrinama, kad e. paslaugos atitiktų teisės aktuose nustatytus reikalavimus, bet kartu būtų sudaromos galimybės garantuoti, jog tokios e. paslaugos atitiks privačiame sektoriuje taikomus standartus. Itin svarbu tai, jog tokių e. paslaugų teikimas yra reikšmingas ir svarbus dėl tos priežasties, jog būtent skaitmeninimo ir elektroninės darbotvarkės procesas leidžia padidinti veiklos efektyvumą bei sumažinti patiriamus kaštus (Wangwe ir kt., 2012). Taigi, tokiu būdu sudaromos prielaidos, kad kiekvienas konkretus viešojo administravimo subjektas turės galimybę padidinti savo konkurencingumą – tokiu būdu ir visa viešojo administravimo sistema taps konkurencingesne.

Kiekvienu konkrečiu atveju visos e. paslaugos privalo būti orientuojamos į konkurencingumo užtikrinimo elementus. Būtent į tai ir orientuoja *Lietuvos skaitmeninės ateities transformacijos ir skaitmeninio suverenumo rezoliucija (2021)*, kurioje aiškiai pabrėžiama, jog turi būti siekiama kiek įmanoma operatyviau „konsoliduoti elektroninių viešųjų paslaugų teikimui naudojamas atskirų valstybės įstaigų svetaines ir sudaryti sąlygas visas e. paslaugas pasiekti vienoje svetainėje, jas

skaitmenizuojant taikyti bendrą viešųjų e. paslaugų modelį ir infrastruktūrą, integruojant kelių viešųjų paslaugų teikimą, užtikrinant geresnį koordinavimą valdžios lygmenimis ir tarpusavyje, orientuotą į vartotoją visapusišką, patogią, pagrįstą gyvenimo įvykiais ir verslo gyvavimo ciklu paslaugą“. Vienas iš itin svarbių elementų, į kurį turi būti atsižvelgiama, yra ir tai, jog šiandien e. paslaugos gali būti keičiamos, modifikuojamos, taip pat ir tobulinamos atsižvelgiant į valstybėje arba pasaulyje besiformuojančius politinius, geopolitinius, socialinius, taip pat ekonominius ir daugelį kitų veiksnių, kurie gali daryti įtaką skaitmeninės darbotvarkės įgyvendinimui (Krishnan ir kt., 2013). Svarbus dėl tos priežasties, jog e. paslaugų teikimo koncepcija negali būti laikoma statiška, ji privalo būti kiek įmanoma labiau dinamiška ir todėl kiekvienas viešojo administravimo subjektas privalo dėti pastangas, jog, viena vertus, užtikrintų teikiamų paslaugų kokybę ir, kita vertus, galėtų tinkamai reaguoti į naujausias tendencijas (Wangwe ir kt., 2012). Toks tendencijų vertinimas svarbus siekiant užtikrinti, kad kiekvienas viešojo administravimo subjektas galėtų pritaikyti teikiamas e. paslaugas pagal aktualiausias tendencijas. Tam, kad būtų galima išsamiai išanalizuoti ir įvertinti e. paslaugų teikimo elementus, svarbu šiuos elementus įvertinti kiek įmanoma plačiau ir išsamiau, atitinkamai įvertinant individualių paslaugų teikimą, standartizavimo modelio diegimą (tiek laikantis teisės aktų reikalavimų, tiek užtikrinant ir asmenų poreikius bei interesus) (Zhang ir kt., 2014).

Apibendrinant e. paslaugų teisinį reglamentavimą, galima teigti, kad e. paslaugos bei jų teikimo galimybės ir sąlygos apibrėžiamos Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos teisės aktuose nustatytais reikalavimais bei standartais, pagal kuriuos nustatomi tam tikri formalieji elementai, būdingi tiek pavienėms e. paslaugoms, tiek ir bendrai šių paslaugų koncepcijai. Nepaisant to, jog teisės aktuose nustatyti konkretūs standartai ir praktiniai veiksmai, tačiau kiekvienu konkrečiu atveju turėtų būti atsižvelgiama į tai, jog tokios e. paslaugos privalo būti maksimaliai orientuotos į veiklos efektyvumo, rezultatyvumo, taip pat operatyvumo standartus. Tik tada, kai šie standartai įgyvendinami, galima tikėtis, jog visos tokios paslaugos objektyviai atitiks joms keliamus standartus ir ne tik formaliai užtikrins e. paslaugų teikimo modelį, bet sukurs ir realią pridėtinę vertę konkrečiam gyventojui.

1.6. Elektroninių paslaugų tvarios plėtros politikos strateginiai, organizaciniai, įgyvendinimo aspektai

Visame pasaulyje kuriamos strategijos, skirtos efektyviam viešojo sektoriaus skaitmenizavimui, spręsti problemas, tokias kaip techninis ir teisinis sąveikumas ir viešojo bei privataus sektoriaus suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas, ir skatinti ateities skaitmeninio viešojo sektoriaus viziją. Technologinių sprendimų diegimas ir plėtra Lietuvos viešajame sektoriuje yra viena iš esminių sąlygų siekiant padaryti jį efektyvesniu ir taip prisidėti prie valstybės strateginių tikslų.

E. paslaugų viešojo sektoriaus plėtra planuojama rengiant ir įgyvendinant planavimo dokumentus, siekiant didinti viešojo administravimo sektoriaus efektyvumą, sudaryt palankias sąlygas plėtoti elektroninį verslą bei kurti e. paslaugas.

Planavimo dokumentus galima būtų išskirti į atskirus lygmenis: tarptautinius (pasaulinio lygmens bei Europos Sąjungos lygmens) ir nacionalinius (nacionalinio lygmens ir sektorinio lygmens).

Vertinant tarptautinius dokumentus pagal jų poveikį Lietuvos viešajam sektoriui, galima išskirti dvi grupes:

1) veikiančius tiesiogiai, t. y. formuojančius viešojo sektoriaus politiką nustatančius tarptautinius šalies/regiono įsipareigojimus;

2) veikiančius netiesiogiai, t. y. autoritetingų organizacijų ataskaitos, apžvalgos, analizės, prognozės ir kt. bei moksliniai tyrimai, į kuriuos atsižvelgiama formuojant ir įgyvendinant šalies viešojo sektoriaus politiką.

Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos aspektas susijęs su paslaugų plėtra įtrauktas ***Nacionaliniame pažangos plane.*** Vienas iš itin reikšmingų dokumentų visų valstybės sričių pokyčius numatantis dokumentas yra 2020 m. rugsėjo 9 d. LR Vyriausybės patvirtintas *Nacionalinis pažangos planas 2021–2030 m.* (toliau – Planas), kuriuo siekiama nustatyti pagrindinius dešimtmetį valstybėje siekiamus pokyčius, skatinti valstybės skaitmenizavimą sudarant galimybes viešajam sektoriui, verslo įmonėms kurti ir naudotis inovatyviais produktais ir paslaugomis, skatinti pažangą socialinėje, ekonominėje, aplinkos bei saugumo srityse, stiprinti pačių gyventojų gebėjimus pasinaudoti naujomis technologijomis, didinti supratimą apie ateinančius technologinius pokyčius ir įgalinti valstybę prie jų prisitaikyti, bei sutelkti finansavimo šaltinius šiems pokyčiams įgyvendinti. Naujas planas pakeičia 2014–2020 m. nacionalinės pažangos programą. Jis užtikrina strateginio planavimo tęstinumą, tačiau kartu įgyvendina ir kokybinį strateginio valdymo Lietuvoje pokytį. Plane numatytiems pokyčiams įgyvendinti rengiamos nacionalinės plėtros programos. Plane numatomi 10 strateginių tikslų, kurių kiekvieną papildo pažangos siekimo uždaviniai; užtikrinama strateginių tikslų ir uždavinių tarpusavio sinergija; numatomi poveikio rodikliai. Strateginiai tikslai įgyvendinami laikantis trijų horizontaliųjų principų: darnaus vystymosi, inovatyvumo (kūrybingumo), lygių galimybių visiems. Jais siekiama nuosekliai formuoti visuomenės pažangai svarbias vertybes, norimus požiūrio ir elgsenos pokyčius valstybės strateginiams tikslams įgyvendinti. Darbo autorė išskiria svarbiausius Nacionaliniame pažangos plane e. paslaugų viešojo sektoriaus plėtros temai skirtus planavimui svarbiausius ilgalaikius strateginius tikslus ir uždavinius (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Nacionaliniame pažangos plane e. paslaugų viešojo sektoriaus plėtros temai skirti planavimui svarbiausi ilgalaikiai strateginiai tikslai ir uždaviniai

Tikslai	Uždaviniai
1 tikslas. „Pereiti prie mokslo žiniomis, pažangiosiomis technologijomis, inovacijomis grįsto darnaus ekonomikos vystymosi ir didinti šalies tarptautinį konkurencingumą“	1.6 „Skatinti valstybės skaitmeninimą“
3 tikslas. Didinti švietimo įtrauktį ir veiksmingumą, siekiant atitikties asmens ir visuomenės poreikiams	3.4 „Gerinti atitiktį tarp švietimo sistemoje įgyjamų ir darbo rinkoje bei prisitaikyti kintančioje aplinkoje reikalingų kompetencijų“; 3.5 Įdiegti efektyvią ir veiksmingą suaugusiųjų mokymosi visą gyvenimą sistemą; 3.7 „Plėtoti mokslu grįstas studijas, geriau panaudojant laisvųjų mokslinių tyrimų potencialą“
7 tikslas. Tvariai ir subalansuotai vystyti Lietuvos teritoriją ir mažinti regioninę atskirtį	7.1 „Stiprinti regionų ekonominį augimą, atsižvelgiant į jų potencialą“
8 tikslas. Didinti teisinės sistemos ir viešojo valdymo veiksmingumą	8.7 „Gerinti viešojo valdymo institucijų teikiamų paslaugų kokybę, didinti jų prieinamumą ir patrauklumą“.
10 tikslas. „Stiprinti nacionalinį saugumą“	10.5 „Stiprinti kibernetinį saugumą ir gynybą “

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos Respublikos vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimas Nr. 998 „Dėl 20212030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo “

Svarbus skėtinis visų valstybės sričių pokyčius numatantis dokumentas, kuriuo siekiame spręsti kertinius iššūkius: *1) ekonomikos perorientavimą į aukštos pridėtinės vertės žiedinę ekonomiką*, 2*) didinti švietimo kokybę ir tolygumą*, *3) mažinti nelygybę, socialinę ir regioninę atskirtį, stiprinti nacionalinį saugumą. Šios programos vertinimas, atskleidžia, kad skaitmeninė transformacija aktuali visose viešo valdymo srityse apimant viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą, saugumą ir tvarią ekonomikos plėtrą.*

Lietuva viešajame sektoriuje siekia kokybinių pokyčių, t. y. „atviro ir skatinančio dalyvauti, rezultatyvaus, atitinkančio visuomenės poreikius ir užtikrinančio geros kokybės paslaugas, valdymo“ bei „kompetentingos ir priimančios kryptingus strateginius sprendimus valdžios“. 2012 m. patvirtintas aukščiausio strateginio lygmens dokumentas yra pagrindas priimant strateginius sprendimus dėl valstybės raidos prioritetų bei jų įgyvendinimo. Šie siekiai įtvirtinti *Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“.* Dokumente teigiama, kad prielaidos sėkmingai šalies plėtrai egzistuoja tik tokiai valstybei, kuri pasirengusiai technologinei, klimato ir ekonomikos kaitai, yra atvira inovacijoms konkurencijos iššūkiams. Reikia akcentuoti, jog konkrečiau viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos aspektas strateginiame lygmenyje nėra akcentuojamas. Dokumente išskiriamos trys valdžios kūrimo kryptys: strategiškai pajėgi valdžia, atviras ir įgaliojimų suteikiantis bei visuomenės poreikius atitinkantis valdymas.

Vienas iš itin reikšmingų dokumentų, kurį būtina aptarti ir išsamiai išanalizuoti, yra *Europos skaitmeninė darbotvarkė*. Būtent šios darbotvarkės pagrindu ne tik nustatomos esminės kiekvienos Europos Sąjungos valstybės narės veiklos kryptys interneto, e. paslaugų teikimo, viešojo

administravimo subjektų veiklos elektroninių sistemų atžvilgiu elementai, taip pat nustatomos ir konkrečios priemonės, kurių turėtų imtis kiekvienas viešojo administravimo subjektas.

Šiuo atveju svarbu tai, jog *būtent Europos skaitmeninės darbotvarkės pagrindu galima nubrėžti esminius standartus, kurie taikomi visai valstybės sistemai.* Tai reiškia, kad kiekvienas atitinkamas politikos, verslo, komunikacijos, valdžios įstaigų ir institucijų, taip pat ir asmenų veiklos segmentas grindžiamas poreikiu užtikrinti, kad didžioji dalis veiksmų bus atliekama būtent elektroniniu būdu, skaitmeninant informaciją, teikiant e. paslaugas (Siskos ir kt., 2012).

Nepaisant to, kad Europos skaitmeninė darbotvarkė yra gana plataus masto, tačiau būtina įvertinti, šioje Europos skaitmeninėje darbotvarkėje keletą esminių segmentų. Ir nors šie elementai nėra tiesiogiai susiję su viešojo administravimo subjektų teikiamomis e. paslaugomis, tačiau šių segmentų poveikis yra reikšmingas ir svarbus, kadangi leidžia suefektyvinti e. paslaugų teikimą (Siskos ir kt., 2012).

Europos skaitmeninės darbotvarkės vienas segmentas yra tiesiogiai susijęs su gyventojų įgūdžiais (t. y. siekiama, kad kiek įmanoma didesnė dalis galėtų išsiugdyti atitinkamus skaitmeninius ir su informacinėmis technologijomis bei inovacijomis susijusius įgūdžius ir įpročius). Kitas segmentas yra susijęs su verslo įmonėmis, t. y. sudarant prielaidas tam, jog kiekvienas verslo subjektas turės galimybę naudotis e. paslaugomis, būtų galima sumažinti administracinę naštą ir pan. Dar vienas segmentas yra infrastruktūra, t. y. Europos Sąjungos valstybės narės turi sukurti atitinkamus interneto ryšio elementus bei kitus susijusius aspektus.

Visi šie elementai su e. paslaugomis yra susiję tik netiesiogiai, tačiau jie atskleidžia, kad kiekvienu konkrečiu atveju *visos valstybės narės ir jose veikiančios organizacijos privalo dėti maksimalias pastangas, jog kiek įmanoma didesnė jų veiklos dalis būtų orientuota į skaitmeninimą ir elektroninių išteklių tinkamą naudojimą* (Siskos ir kt., 2012).

Galiausiai – esminis šios analizės kontekste ir pats svarbiausias *Europos skaitmeninės darbotvarkės elementas yra susijęs su viešosiomis paslaugomis.* Šiuo atveju Europos skaitmeninėje darbotvarkėje aiškiai akcentuojama, kad absoliučiai visos e. (viešosios) paslaugos teiktinos internetu – tai reiškia, kad visiems Europos Sąjungos valstybių narių gyventojams turi būti sudaromos galimybės, kad paslaugos bus teikiamos elektroniniu būdu.

Šis aspektas yra reikšmingas dėl tos priežasties, jog būtent nuo Europos skaitmeninės darbotvarkės didele dalimi priklauso, *kaip turėtų keistis kiekvienos Europos Sąjungos valstybės narės reguliavimas, susijęs tiek su viešųjų paslaugų teikimu, tiek ir su tuo, jog visos tokios viešosios paslaugos turi atitikti joms keliamus reikalavimus* (Zhang ir kt., 2014).

Pabrėžtina, kad tiek *Europos skaitmeninė darbotvarkė, tiek ir kiti su šia darbotvarke susiję elementai yra orientuoti į visus šiandien privačiame sektoriuje taikomus reikalavimus* – paslaugų teikimo efektyvumas, tvarumas, galimybė maksimaliai sumažinti kaštus, užtikrinti paslaugų teikimo

operatyvumą ir patenkinti konkretaus asmens poreikius. Taigi, šiuo atveju kiekviena valstybė narė privalo atsižvelgti į visus šiuos standartus bei reikalavimus (Zhang ir kt., 2014).

Europos skaitmeninė darbotvarkė ne tik diktuoja *esmines kryptis e. paslaugų reglamentavimo bei įgyvendinimo atžvilgiu, bet taip pat ir tuo aspektu, jog turi būti įgyvendinamas pakankamai objektyvus kontrolės ir monitoringo mechanizmas.* Tik tada, kai egzistuoja galimybė užtikrinti, jog toks kontrolės mechanizmas iš tiesų bus objektyvus ir tvarus, galima tikėtis, kad ateityje e. paslaugas iš tiesų bus galima tobulinti (siekiant užtikrinti, jog tokios paslaugos atitiks visų gyventojų interesus).

Kitas svarbus dokumentas, susijęs su e. paslaugų plėtra yra *Nacionalinė mokslo programa „Gerovės visuomenė“ (2015)* – dokumentas, susijęs su gerovės visuomenės Lietuvoje plėtros prielaidomis, veiksniais, tendencijomis, jos raidos galimybėmis bei trikdžiais, padedant valstybės institucijoms parengti strateginius sprendimus ir rekomendacijas, reaguojant į tokius *4 iššūkius: demografiniai ir socialiniai iššūkiai, kultūriniai iššūkiai, ekonominiai iššūkiai, globalizacijos ir integracijos į Europą iššūkiai.*

Europos socialinis tyrimas (toliau – EST) (angl. European Social Survey, ESS) (2020 m. ataskaita) yra mokslininkų inicijuotas ir kas dvejus metus atliekama tarptautinė apklausa apie skirtingų šalių gyventojų požiūrius, įsitikinimus ir elgseną. Vertinant skirtingus gyventojų požiūrius, įsitikinimus ir elgsenos modelius, siekiama: apklausos būdu rinkti duomenis apie Europos socialinės struktūros, gyvenimo sąlygų ir nuostatų kaitą ir pateikti įžvalgas, kaip kinta Europos socialinis, politinis ir vertybinis paveikslas, sudaryti galimybę naudoti patikimus nacionalinės pažangos rodiklius, pagrįstus piliečių požiūriu į pagrindinius savo visuomenių aspektus. EST tyrime analizuojamos žmonių nuostatos, įsitikinimai ir elgsena skirtingose Europos šalyse. EST klausimynas sudarytas iš trijų dalių: nuolatinio modulio, tęstinių klausimų, dviejų kintančių modulių.

Ekonominė plėtra bus darni ir tvari, tik jei ji kartu teigiamai veiks socialinę aplinką ir mus supančios aplinkos kokybę. Integravimas į nacionalinę ir vietinę politiką ir planavimą yra itin vertinga priemonė, efektyviai paskatinti darnesnį vystymąsi, apibrėžiant ką tai reiškia konkrečiose srityse, sistemiškai ir kaip pamatuoti jau padarytą pažangą. *Dokumente „Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų“* numatyta 17 darnaus vystymosi tikslų, kurie paremti penkiais principais: žmonės, planeta, gerovė (klestėjimas), taika ir partnerystė (5 P's: people, planet, prosperity, peace and partnership) ir 169 uždaviniai, kurie parodo tarptautinį įsipareigojimą siekti tvaraus vystymosi visame pasaulyje socialiniu, ekonominiu ir aplinkos aspektu. „Darnaus vystymosi darbotvarkės 2030 metų“ įgyvendinimo stebėsena vykdoma trimis lygiais – nacionaliniu, regioniniu ir pasauliniu. Esminis „Darnaus vystymosi darbotvarkės 2030 metų“ principas yra „nepalikti nei vieno nuošalyje“ – tikslai bus pasiekti tik tada, kai jie bus pasiekti visose šalyse ir visoms visuomenės grupėms.

Vienas iš iššūkių įgyvendinant tvaraus vystymosi tikslus yra rodiklių, atspindinčių pažangą siekiant tokių tikslų, matavimas. Tokios pažangos matavimas leidžia priimti duomenimis pagrįstus sprendimus ir padeda valdyti su tvarumo vystymosi tikslais susijusius projektus ir strategijas.

Tarptautiniame progreso vertinime 2021 m. Lietuva tarp 193 valstybių užėmė 31 vietą pagal darnaus vystymosi tikslų indeksą. Lietuva darnaus vystymosi pažanga atsilieka ne tik nuo pirmaujančiųjų, bet ir nuo kaimyninių šalių – Latvijos, Estijos ir Lenkijos ir yra išsikėlusi tikslą 2030 m. užimti ne žemesnę nei 20-ą vietą.

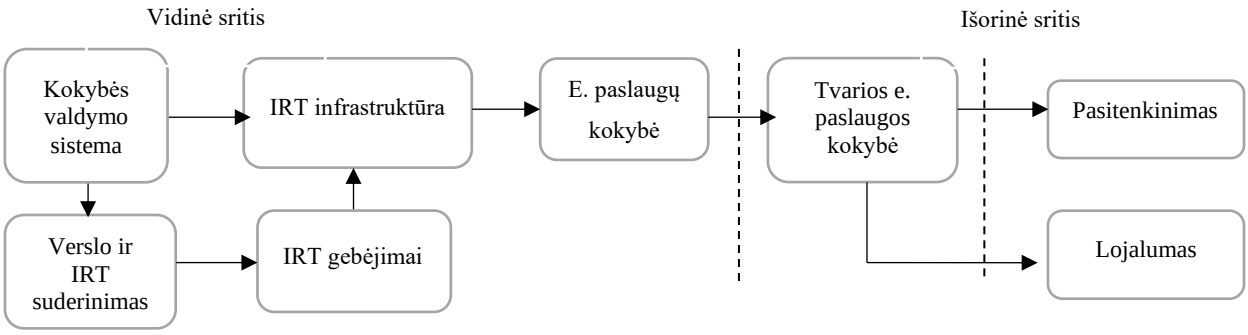
Europos Komisijos darbiniame dokumente „Šalies ataskaita. Lietuva 2022“, (prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2022-european-semester-country-report lithuania_lt.pdf) pastebima, kad gerėja keli su aplinkosauginiu tvarumu susiję darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo Lietuvoje rodikliai, tačiau dar yra kur pasitempti. 2015–2020 m. skurdo ar socialinės atskirties rizika Lietuvoje mažėja, tačiau išlieka didesnė už ES vidurkį. Daroma pažanga švietimo srityje, tačiau dar reikia pasistengti, kad būtų pasiektas dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo ir suaugusiųjų švietimo programose ES vidurkis. Sparčiojo interneto ryšį turinčių namų ūkių dalis gerokai viršija ES vidurkį. Analizuojant tvarios plėtros tikslų įgyvendinimą, pastebima, kad, sunkiai pasiekiami, kadangi sėkmę stabdo dideli finansavimo suvaržymai, su kuriais susiduria besivystančios šalys: suvaržymai, kuriuos labai apsunkino pandemija, karas Ukrainoje. Todėl labai svarbu, ne tik sumažinti geopolitinę įtampą, bet ir turėti planą, kaip juos finansuoti.

Dar vienas svarbus dokumentas, numatantis e. paslaugų viešajame sektoriuje plėtrą Lietuvoje yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. lapkričio 17 d. *patvirtintas 2021–2030 metų Ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programa.* Šios programos tikslas numatyta, siekti sudaryti galimybes viešajam sektoriui, verslo įmonėms, akademinei bendruomenei efektyviai, saugiai kurti inovatyvius produktus bei paslaugas ir jomis naudotis. Taip pat numatoma stiprinti gyventojų gebėjimus naudotis naujosiomis technologijomis, didinti supratimą apie būsimus technologinius pokyčius ir sudaryti sąlygas valstybei prie jų prisitaikyti. Programa apima valstybės informacinių sistemų, registrų kūrimo ir (arba) vystymo ar konkrečių e. paslaugų kūrimo veiklas, finansuojamas Ekonomikos atgaivinimo ir atsparumo didinimo plane numatytomis lėšomis.

Apibendrinant galima teigti, kad e. paslaugų tvarios plėtros įgyvendinimas teikiant viešąsias paslaugas yra akcentuojamas (ne taip ryškiai) visuose pagrindiniuose valstybės strateginiuose planuose ir gali būti laikomas pamatiniu viešųjų organizacijų valdymo modelio tobulinimo įrankiu. Politikos strateginių dokumentų analizė atskleidė, jog tvarus ir efektyvus viešasis valdymas yra strateginė Lietuvos siekiamybė ir technologinių sprendimų diegimas laikomas viena iš esminių sąlygų teigiamiems pokyčiams rastis. Skaitmeninimo tikslai strateginiu lygmeniu yra ypač svarbūs kuriant aukštą pridėtinę vertę ekonomikos plėtrai, ryšiams, viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumui ir saugumui.

1.7. Elektroninių paslaugų plėtros modeliai

Efektyvūs ir rezultatyvūs paslaugų plėtros modeliai atlieka esminį vaidmenį kuriant tvarias ir saugias e. paslaugas. Jie įvertina e. paslaugų teikimo įgyvendinimo seką ir siūlo tinkamus strateginius įgyvendinimo planus, atliepiant aplinkos pokyčius. Veiksmingas e. paslaugų plėtros modelis sudaro prielaidas efektyviai e. paslaugų plėtrai viešajame sektoriuje, siekiant išvengti nepateisintų lūkesčių tiek vartotojo, tiek teikėjo atžvilgiu. Pateikiamas ***tvarios e. paslaugos kokybės modelis*** (žr. 7 pav.).



Šaltinis: sudarytas pagal Stamenkov & Dika, 2015, p. 10

7 pav. Tvarios e. paslaugos kokybės modelis

Pateiktas modelis ***apima tris sritis***, t. y. *vidinė sritis, tvarios kokybės sritis ir išorinė sritis*. Vidinė sritis yra susijusi su organizacijos būdingais konstruktais, tokiais kaip kokybės valdymo sistema, verslo ir IRT suderinimas, IRT pajėgumai, IRT paslaugų aplinka ir e. paslaugų kokybė. Tvarios kokybės sritį sudaro konstruktai, susiję su koncepcijomis, kaip palaikyti kokybę, ir nebūtinai yra orientuota į e. paslaugas. Išorinė sritis atspindi klientų (vidaus ir išorės) pasitenkinimą ir lojalumą ir gali būti papildyta kitais konstruktais, tokiais kaip paslaugos vertė.

Atitinkamai, tvarių e. paslaugų efektyvumo modeliai turėtų būti remiami, siekiant nustatyti visus tvarius e. paslaugų teikimo kanalus. Mokslinės literatūros autoriai išskiria atskirus e. paslaugų plėtros modelius – skaimenizavimo būtinumo, e. paslaugų vertės, technologinius pokyčių, žmogiškųjų išteklių valdymo.

Analizuojant *e. paslaugų plėtros modelius (kaip tvarų konkurencinį pranašumą), būtina išsamiai įvertinti ne tik esminius teorinius (koncepcinius) elementus, tačiau taip pat ir tai, kaip šie elementai, taikant juos kompleksiškai*, gali sudaryti prielaidas ilgalaikėje perspektyvoje pagerinti ūkio subjektų veiklą, padaryti ją efektyvesnę.

Siekiant tinkamai išanalizuoti elektroninių paslaugų modelius, buvo atlikta išsami skaitmeninės transformacijos ir ribų peržengimo elgsenos tyrimų analizė. Nustatyta, kad ribas peržengiančio elgesio įtaka gamybos organizacijų skaitmeninei transformacijai vis dar neaiški, o empirinių tyrimų apie tai mažai, nors ir egzistuoja galimybė identifikuoti tam tikrus e. paslaugų elementus. Skaitmeninės transformacijos atžvilgiu pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas diskusijai apie esmines skaitmeninės

transformacijos charakteristikas, pirmtakus, pasekmes ir vertės kūrimo mechanizmą. Skaitmeninės transformacijos matavimas esamoje literatūroje nėra brandus. Matavimui dažniausiai naudojami tokie techniniai rodikliai kaip interneto skverbties greitis, tolimojo optinio kabelio linijos ilgis, mobiliųjų terminalų skaičius arba organizacijų interneto technologijų srityje taikomų patentų ar technologijų skaičius, kurių negalima išsamiai apibūdinti taikomų technologijų ir vertę kuriančios veiklos integracijos laipsnį (vertinant koreliacinius ryšius) (Hailong ir kt., 2018). Tai sudaro prielaidas ilgalaikėje perspektyvoje pritaikyti naujausius ir inovatyviausius veiklos modelius ūkio subjekto veikloje.

Siekiant parengti ***skaitmeninio verslo strategiją Gartner (2017)*** išskiria ***5 lygių brandos modelius*** (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. 5 lygių skaitmeninių inovacijų brandos modeliai

1 lygis - pradinis (e. valdžia)	pagrindinis dėmesys skiriamas paslaugų perkėlimui į internetą, kad naudotojams būtų patogiau ir tuo pačiu taupomos lėšos, tačiau duomenys ir jų panaudojimas yra labai riboti
2 lygis - tobulinimas (atvėrimas)	e. valdžios ir atviros valdžios programos dažnai egzistuoja kartu, tačiau joms vadovauja skirtingi vadovai ir prioritetai. Atviroji valdžia dažnai pasireiškia kaip visuomenei skirtos programos, kuriomis siekiama skatinti skaidrumą, piliečių įsitraukimą ir duomenų ekonomiką. Matomi pavyzdžiai - besiformuojančios atvirų duomenų iniciatyvos.
3 lygis - apibrėžimas (orientuotas į duomenis)	dėmesys pereina nuo paprasto piliečių poreikių išklausymo prie aktyvaus naujų galimybių, susijusių su strateginiu duomenų rinkimu ir panaudojimu. Svarbiausia sutelkti dėmesį į duomenis orientuotų strategijų ir procesų kūrimą ir įgyvendinimą.
4 lygis – valdomas (visiškai skaitmeninis)	viešoji organizacija savo veiklą grindžia į duomenis orientuotu požiūriu, vadovaujasi atvirų duomenų principais. Gali kilti su privatumu susijusių pasekmių, todėl svarbu užtikrinti, kad duomenys būtų naudojami pagal galiojančias normas ir reglamentus ir aiškiai informuojama.
5 lygis – optimizavimas (išmanusis valdymas)	skaitmeninių inovacijų procesas, naudojant atvirus duomenis, yra giliai įtvirtintas visoje viešojo valdymo sistemoje, kai politiniai lyderiai aktyviai įsitraukia į šį procesą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Gartner (2017)

Skaitmeninės transformacijos skatinimas organizacijose daugiausia orientuotas į trijų organizacijų modernizavimo strategijų integracijos lygio gerinimą ir visos pramonės grandinės bendros gamybos plėtojimą (Matarazzo ir kt., 2021). Aukščiausias lygmuo apima dauguma išmanaus viešojo valdymo požymių, kurį galima pasiekti IRT naudojimas visuose procesuose.

Kiekvienu konkrečiu atveju būtina įvertinti ir tikrąjį skaitmeninės transformacijos poveikį organizacijos tvariam konkurenciniam pranašumui naudojant empirinius tyrimo metodus ir *ištirti, koks ribas peržengiantis elgesys yra palankus teigiamiems skaitmeninės transformacijos rezultatams* (Zhao, Peng, 2018). Šiuo atveju reikia įvertinti viešojo sektoriaus įmonių duomenimis, kartu turi būti nagrinėjamas ryšys tarp skaitmeninės transformacijos, ribų peržengiančio elgesio pločio ir gylio bei tvaraus konkurencinio pranašumo.

Žemiau nurodyti *modeliai leidžia tiksliau išmatuoti skaitmeninės transformacijos lygį, visapusiškai naudojant technologijų pasirengimo sąvoką ir vertę kuriančios veiklos transformacijos laipsnį*. Kartu šio tyrimo išvados įrodo, kad ribas peržengiančių veiklų gylis, o ne platumas turi teigiamos įtakos tvaraus konkurencinio pranašumo įgijimui, o tai suteikia teorinę paramą ribas peržengiančios elgsenos ugdymui, kartu priimant ir praktinius sprendimus (Hailong ir kt., 2018).

Vienas iš tokių modelių ***yra ISO kokybės modelis***. Pavyzdžiui, trys iš keturių modifikuotos E-S-QUAL skalės matmenų yra patvirtinti ir visi daro teigiamą poveikį klientų pasitenkinimui, o tai savo ruožtu daro didelę įtaką e-lojalumui. *Tokio modelio pagalba pasitvirtina pasitenkinimo tarpininkavimo / moderavimo vaidmuo paslaugų kokybės ir lojalumo santykiuose* (Gang ir kt., 2019). Kita vertus, kalbant apie pačių vartotojų požiūrį, manytina, jog ISO 9001 sertifikatas, atrodo, neturi įtakos klientų suvokimui apie e. paslaugų kokybę (Matarazzo ir kt., 2021). Šio modelio taikymas atsispindi žemiau pateiktame 8 pav.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Gang ir kt., 2019; Matarazzo ir kt., 2021

8 pav. ISO kokybės modelis

Kartu gali būti taikomas ***ir SPRINT modelis***, jo taikymas yra tiesiogiai susijęs su galimybe užtikrinti teikiamų e. paslaugų efektyvumą, t. y. sudaryti galimybes tam, kad kiekvienu konkrečiu atveju būtų užtikrintas pakankamai tvarus ir sėkmingas e. paslaugų teikimo ilgalaikėje perspektyvoje modelis atitinkamų sektorių atžvilgiu (Verhoef ir kt., 2021).

Šiuo atveju reikia atsižvelgti į tai, kad tai modelis, kurį 2016 m. sukūrė buvęs „Google“ darbuotojas Jake'as Knappas, kuris penkias dienas iš eilės vadovauja ne daugiau kaip penkių darbuotojų komandai atrasti naujoviškus problemų sprendimus ir juos išbandyti. Pvz., Agile produkto kūrime sprintas yra nustatytas laiko tarpas, per kurį reikia atlikti konkretų darbą ir paruošti peržiūrai (Zhao, Peng, 2018).

Kiekvienas sprintas prasideda planavimo susitikimu. Susitikimo metu produkto savininkas (darbo prašantis asmuo) ir kūrimo komanda susitaria, kokie darbai bus atlikti sprinto metu. Kūrimo komanda turi galutinį žodį, kai reikia nuspręsti, kiek darbų realiai galima atlikti sprinto metu, o produkto savininkas turi galutinį žodį, kokius kriterijus reikia atitikti, kad darbas būtų patvirtintas ir priimtas (Kretschmer, Khashabi, 2020). Šio modelio pritaikymas e. paslaugų teikimo srityje gali būti išreiškiamas tokiu pagrindu (žr. 9 pav.):

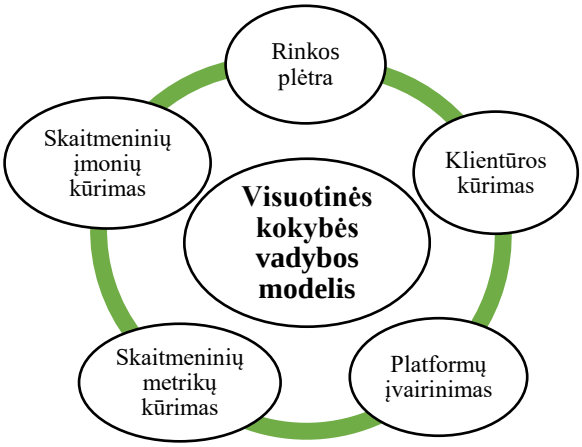
Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal Verhoef ir kt., 2021

9 pav. SPRINT modelio pritaikymas e. paslaugų teikimo srityje

Kartu pabrėžtina ir tai, kad gali būti *taikomas* ***visuotinės kokybės vadybos modelis***, pagal kurį turi būti *siekiama užtikrinti, kad visi atitinkamų sistemų tarpusavio koreliaciniai ryšiai bus nustatyti taip ir tokiu būdu, jog būtų galima užtikrinti ne tik teikiamų e. paslaugų kokybę, bet kartu prisidėti ir prie kiek įmanoma tvaresnio šių paslaugų vystymo ilgalaikėje perspektyvoje*. Šis aspektas svarbus tuo, jog šio modelio pagalba galima nustatyti pagrindinius skaitmeninės transformacijos etapus: skaitmeninimą, skaitmeninimą ir skaitmeninę transformaciją (Verhoef ir kt., 2021).

Tai reiškia, kad įmonės, siekiančios transformuotis skaitmeniniu būdu, turi ne tik turėti skaitmeninio turto, bet ir įgyti ar plėtoti pajėgumus, susijusius su skaitmeniniu judrumu, skaitmeniniais tinklais ir didelių duomenų analize. *Viduje organizacijos turi sukurti judrias struktūras su žemu hierarchijos lygiu ir įtraukti informacines technologijas bei analitinius funkcinius įgūdžius įmonėje* (Hailong ir kt., 2018).

Šio modelio pagalba galima nustatyti *konkrečias augimo strategijas* įmonėms, *kurios naudoja platformomis pagrįstas strategijas,* būtent: platformą pagrįstą rinkos plėtrą, bendrą klientų kūrimą ir platformų įvairinimą ilgalaikėje perspektyvoje (Verhoef ir kt., 2021). Kartu ne mažiau svarbu įvertinti ir naujų (tarpinių) skaitmeninių metrikų ir skaitmeninių įmonių tikslų kūrimo svarbą. Šie elementai atsispindi žemiau pateiktame paveiksle (žr. 10 pav.)



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Verhoef ir kt., 2021

10 pav. Visuotinės kokybės vadybos modelis

Tačiau sudėtingų ir pažangiausių informacinių technologijų ir gamybos įmonių integravimas yra tarpvalstybinė technologijų ir žinių integracija. Šiuo atveju reikia atsižvelgti į tai, kad sudėtingus ir kintančius vartotojų poreikius būtina tenkinti per tarpvalstybinį bendradarbiavimą ir inovacijas atviroje ir bendradarbiaujančioje aplinkoje, todėl būtina įsitraukdami į tarporganizacinio bendradarbiavimo procesą (Hailong ir kt., 2018).

Autoriai Kaletka ir Pelka (2015; 2017); Domanski ir Kaletka (2017); Hernández-Pérez ir kt., (2020) siūlo ***skaitmeninės įtraukties modelio*** taikymo galimybes. Šis modelis *apima visas suinteresuotąsias šalis:* 1) *Vyriausybinės, savivaldybių ir viešojo sektoriaus organizacijos; 2) Verslo organizacijos; 3) Aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų institucijos; 4) Bendruomenės organizacijos, nevyriausybinės organizacijos* (toliau – NVO), *visuomenė ir atskiri jos nariai*. Visos jos turėtų bendradarbiauti, suvienijant savo išteklius, žinias, patirtį, potencialą ir siūlyti integruotus sprendimus, padedančius spręsti skaitmeninės įtraukties problemas (Gann, 2019; Gallardo, 2019). Skaitmenizavimo įtraukties modelis pateiktas 4 priede.

Skaitmenizavimo įtraukties modelyje pirmąją sferą sudaro *politiką formuojančios trijų tipų organizacijos*: 1) vyriausybinės organizacijos; 2) savivaldybių organizacijos; 3) viešosios bibliotekos ir kitos viešojo sektoriaus organizacijos, įgyvendinančios skirtingas veiklas skaitmeninės įtraukties srityje (Damodaran ir kt., 2015; Gangadharan, 2017; Gallardo, 2019).

Pirmoji grupė – orientuota į skaitmeninės įtraukties politikos formavimą ir jų įgyvendinimą, bei atskirų iniciatyvų finansavimą (Ilse ir Leo, 2012; Gallardo, 2019; Noh, 2019). Šios veiklos paprastai siejamos su darnaus vystymosi principais ir socialinės įtraukties skatinimu (Ilse ir Leo, 2012).

Antroji grupė yra savivaldybių organizacijos, kurios įgyvendina vyriausybės politiką, koordinuoja skaitmeninės įtraukties ilgalaikes strategijas, formuoja jų įgyvendinimo gaires, teikia finansavimą įvairioms iniciatyvoms, projektams ir t. t. (Ilse, Leo, 2012; Gallardo, 2019; Noh, 2019). Šios veiklos yra susijusios su visuomenės skaitmeninių kompetencijų didinimu (pvz., e. balsavimas), aktyvesniu skaitmeninių technologijų naudojimu (pvz., e. sveikata, e. valdžia), socialine įtrauktimi ir geresne gyvenimo kokybe.

Trečioji grupė – viešosios organizacijos, ypač viešosios bibliotekos, kurios vykdo didelę dalį skaitmeninės įtraukties veiklų: teikia nemokamą prieigą prie IT ir interneto, plėtoja įvairias skaitmenines paslaugas, ugdo gyventojų skaitmenines kompetencijas (Ilse ir Leo, 2012; Kaletka ir Pelka, 2015; Beyne, 2018; Manžuch, Macevičiūtė, 2020; Strover ir kt., 2020). Kitos suinteresuotosios *š*alys yra švietimo, kultūros, užimtumo, sveikatos, socialinių paslaugų ir kitos organizacijos (t. y. mokyklos, muziejai, profesinio mokymo įstaigos, įdarbinimo tarnybos, socialinės priežiūros centrai ir kt.). *Šių organizacijų bendradarbiavimas suvienijant savo išteklius ir organizuojant bendras iniciatyvas, leistų pasiekti geresnių rezultatų didinant skaitmeninę įtrauktį* (Damodaran ir kt., 2015; Gann, 2019, 2020; Strover ir kt., 2020).

Antrojoje sferoje yra verslo organizacijos. Dalis jų teikia skaitmenines paslaugas, skaitmeninius produktus ir yra suinteresuotos jų naudojimu (pvz. telekomunikacijų paslaugų bendrovės gali prisidėti prie skaitmeninės įtraukties iniciatyvų teikdamos geriausios kokybės internetą ar nuolat atnaujinant skaitmeninę įrangą). Kita verslo organizacijų grupė yra darbdaviai, suinteresuoti gerinti savo darbuotojų skaitmeninio raštingumo įgūdžius ir kompetencijas (Ilse, Leo, 2012; Gallardo, 2019). Verslo organizacijoms skaitmeninės įtraukties nauda siejama su platesniu naudojimusi jų paslaugomis, patenkintais vartotojų poreikiais, padidėjusia įmonių socialine atsakomybe (Damodaran ir kt., 2015).

Trečiojoje sferoje yra aukštojo mokslo institucijos ir mokslinių tyrimų centrai. Šių organizacijų pagrindinės funkcijos skaitmeninės įtraukties srityje – mokslinių tyrimų metodikos ir priemonės, skaitmeninių technologijų diegimas, apklausos, padedančios nustatyti pažeidžiamiausias grupes, kurioms trūksta skaitmeninės įtraukties (Ilse, Leo, 2012; Holgersson ir kt, 2019).

Ketvirtąją sferą sudaro visuomenė ir atskiri jos nariai, bendruomenės organizacijos, NVO, kurie tiesiogiai įsitraukia į skaitmeninės įtraukties didinimo veiklas, naudojasi IRT ir skaitmeninėmis paslaugomis, tobulina skaitmenines kompetencijas ir pan. Tad labai svarbu įvertinti jų poreikius pasitelkiant apklausas, atviras diskusijas ir įtraukiant jų atstovus į skaitmeninės įtraukties iniciatyvų kūrimą, įgyvendinimą ir vertinimą (Ilse, Leo, 2012; Gallardo, 2019).

Organizacijų bendradarbiavimas yra laikomas pagrindiniu veiksniu, stimuliuojančiu ir skatinančiu skaitmeninės įtraukties didinimą (Kaletka, Pelka, 2015; Hernández-Pérez ir kt., 2020).

Apibendrinant matyti, jog e. paslaugų srityje esminę reikšmę turi pačių naujausių inovacijų taikymas ir galimybė užtikrinti, kad kiekvienu atveju tokių paslaugų teikimas iš tiesų bus efektyvus. Tokiu atveju būtina taikyti visuotinai pripažįstamus ISO kokybės vadybos modelius, taip pat visuotinės kokybės vadybos modelį bei SPRINT modelį. Šių modelių pagalba galima reikšmingai prisidėti prie ūkio subjekto, teikiančio e. paslaugas, veiklos gerinimo. Skaitmeninės įtraukties modelis įgalina didinti sąveiką tarp valstybinių, verslo organizacijų, švietimo institucijų bei nevyriausybinių organizacijų. Modelio esmė – orientavimasis į atskirą problemą ir jos įgyvendinimo galimybes, siekiant visuotinai priimtinų tikslų, t. y. visų minimų institutų kolegialaus įsitraukimo, diskusijų, tinkamo visiems modelio kūrimo, įgyvendinimo ir naudojimo.

2. ELEKTRONINIŲ PASLAUGŲ PLĖTROS VIEŠAJAME SEKTORIUJE EFEKTYVUMO KAIP TVARAUS KONKURENCINIO PRANAŠUMO TYRIMO METODOLOGIJA

Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros pristatymas. Aplinkos projektų valdymo agentūra (žinoma kaip APVA) yra valstybės biudžetinė įstaiga, įsteigta 2001 m. gruodžio 6 d. LR Aplinkos ministro įsakymu Nr. 579 „Dėl Aplinkos ministerijos ISPA įgyvendinimo agentūros steigimo“. Aplinkos projektų valdymo agentūros savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija. Prieš keletą metų „vieno langelio“ principu įkurtas kompetencijų centras, t. y. sujungtos dvi ministerijai pavaldžios ir iš esmės tokias pat funkcijas atliekančios įstaigos – Aplinkos projektų valdymo agentūra ir Būsto energijos taupymo agentūra, kurioje šiuo metu dirba 176 darbuotojai. Kompetencijų centro tikslas – koordinuoti ir valdyti tiek energiniam efektyvumui didinti, tiek klimato kaitai švelninti skirtas finansines paramos priemones, išnaudoti visus esamus ir numatomus ateities IT ir e-sektoriaus privalumus, bei greitai ir efektyviai organizuoti naujų priemonių administravimą, kad piliečiai turėtų galimybę gauti visas paslaugas ir informaciją per internetą. Agentūros dirbdamos drauge, kuria inovatyvias ateities aplinkosaugines iniciatyvas verslams, klientams visoje Lietuvoje.

Tyrimo tikslingumo pagrindimas. Mokslinės literatūros analizė (Safiulin ir Akhmestshin, 2019; Chaurasiya, 2021; Nortonas ir kt., 2020; Mahlow ir kt., 2019; Teece, 2020; Dobrolyubova ir kt., 2019; Misuraca ir kt., 2020; Hallsted ir kt., 2020; Ren ir kt., 2018; Ciampi ir kt., 2020; Bellandi ir De Propis 2021; Avila-Gutierrez ir kt., 2020) atskleidė, *kad tinkamas, savalaikis, inovatyvus, tvarus ir sąmoningas e. paslaugų diegimas valstybės institucijose koreliuoja su viešojo administravimo efektyvumo didėjimu*. Autoriai (Solechan, 2020; Moonti, 2019; Stankevičius, 2018; Yuan ir kt., 2020; Lee ir kt., 2021; Ansellas ir Trondalis, 2018; Fridausijan, 2020; Herasymiuk, 2020; Saraiva ir kt., 2021) pagrindžia mintį, *kad viešojo sektorius pagrindiniai veiksniai, lemiantys gebėjimą keisti valdymą ir darbo stilių, yra žmonės ir jų kompetencijos, procesai ir vidinės procedūros, organizacinė struktūra ir lyderystė*. Pasak Berman, Korsten ir Marshall (2016), *tradicinėms viešojo sektoriaus organizacijoms skaitmeninis išradimas apima esminį strategijos, operacijų, technologijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo persvarstymą*, o norėdamos sėkmingos organizacijos turėtų siekti naujo strateginio dėmesio, *kurti skaitmeninės kompetencijas su holistiniu požiūriu* į paslaugas, procesus, iš naujo apibrėžti kliento ir vartotojo patirtį, sukurti naujus darbo būdus (identifikuoti, išlaikyti ir ugdyti tinkamus talentus skaitmeninei organizacijai kurti ir palaikyti).

Tyrimo problemos laukas: kaip e. paslaugų viešojo sektoriaus organizacijos, turėtų reflektuoti į tvarios plėtros vystymosi tikslus, įgyvendinant šio sektoriaus tvarumo strategiją, įgalinančią padidinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą bei konkurencinį pranašumą?

Tyrimo tikslas – ištirti e. paslaugų įgyvendinimą ir plėtros galimybes Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūroje ir numatyti galimas e. paslaugų plėtotės tobulinimo viešajame sektoriuje kryptis, konstruojant sisteminį modelį.

Tyrimo analizės pozicijos:

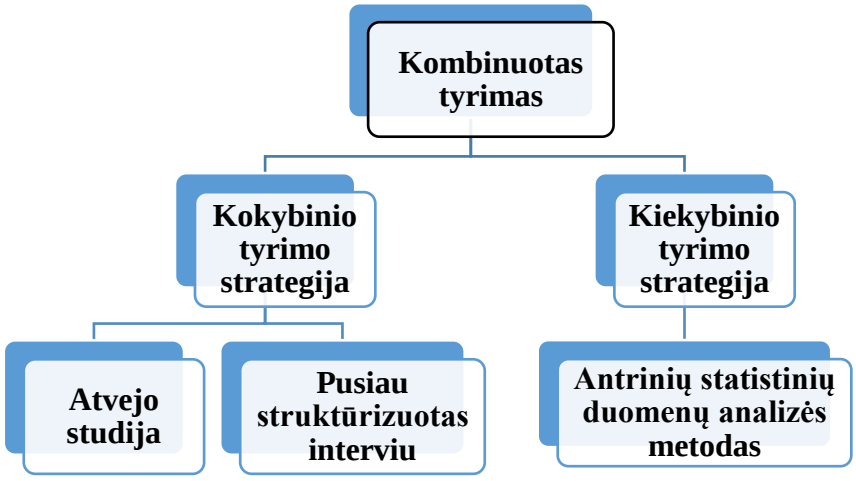
1) atskleisti e. paslaugų viešajame sektoriuje plėtrą ir naudą;

2) aptarti e. paslaugos viešajame sektoriuje, užtikrinančios kokybišką procesų raišką;

3) išanalizuoti e. paslaugų viešajame sektoriuje efektyvumo trūkumus;

4) identifikuoti e. paslaugų viešajame sektoriuje sistemos tobulinimo sritis ir pasiūlyti plėtros galimybes, įgalinančias šio sektoriaus veiklos efektyvumą ir tvarų konkurencinį pranašumą.

Analizuojamo socialinio reiškinio empiriniam pagrindimui pasitelktas **kombinuotas tyrimas, taikant *kiekybinio tyrimo strategiją*** (*antrinių statistinių duomenų analizės metodą*; duomenys paimti iš „EUROSTAT“ ir Lietuvos Statistikos departamento internetinių svetainių (prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/eurostat; https://osp.stat.gov.lt), siekiant iliustruoti viešojo sektoriaus e. paslaugų plėtros padėtį ir efektyvumo tendencijas; ir ***kokybinio tyrimo strategiją*** (*atvejo studija,* analizuojant Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros situaciją, e. paslaugų plėtros situaciją; bei *pusiau struktūrizuotą interviu,* siekiant detaliau paaiškinti, kaip viešojo sektoriaus organizacijos galėtų reflektuoti į tvarius vystymosi tikslus, kuriant ir įgyvendinant tinkamą tvarumo strategiją organizacijoje; nustatyti procesinius veiksmus, padedančius efektyvinti e. paslaugų plėtrą ir tvarų konkurencinį pranašumą) (žr.11 pav.)



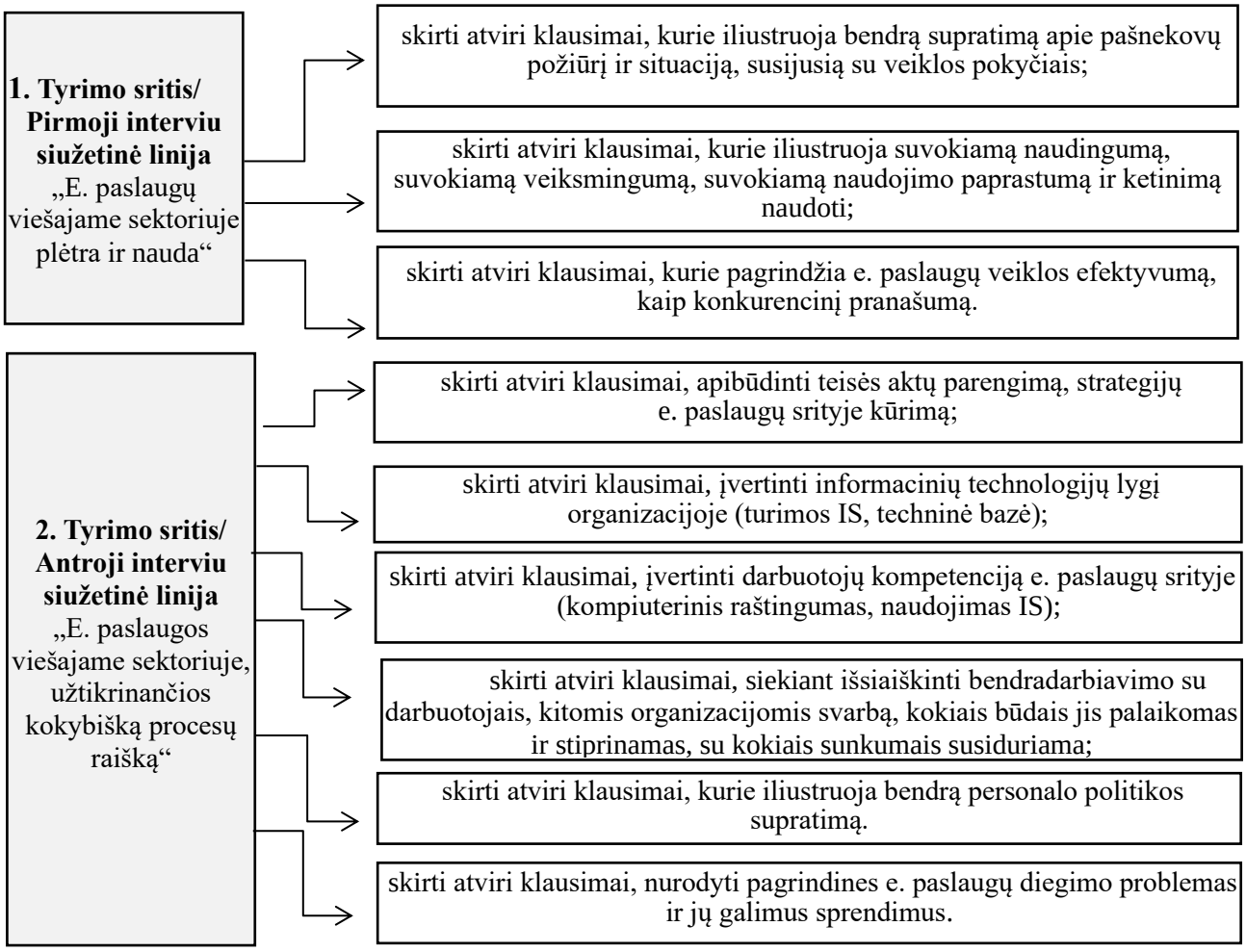
11 pav. Tyrimo dizainas: taikytos strategijos ir metodai (sudaryta darbo autorės)

Tyrimo metodai. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad **atvejo studijos** ištakos glūdi socialiniuose moksluose: psichologijoje, medicinoje, politikos moksluose, antropologijoje ir sociologijoje (Creswell, 2007). Mokslininkai (Stake, 2005; Zaynal, 2007; Baxter, Jack, 2008) pažymi, kad **atvejo studija**– tai tyrimo strategija, numatanti detalų, giluminį vieno ar kelių atvejų ištyrimą per sudėtingas intervencijas,

santykius, bendruomenes ar programas. Zainal (2007) teigia, kad atvejo tyrimas leidžia tyrėjui atidžiai išnagrinėti realaus gyvenimo reiškinius, atliekant kontekstinę įvykių arba sąlygų analizę. Creswell (2007) teigia, kad kokybinių tyrimų paradigma besiremiančios atvejo studijos gali būti skirstomos pagal dydį (studijuojamu atveju tampa individas arba individų, socialinė grupė) ir atliekamos atvejo studijos tikslą (instrumentinė, vidinė, kolektyvinė, daugybinių atvejų studija).

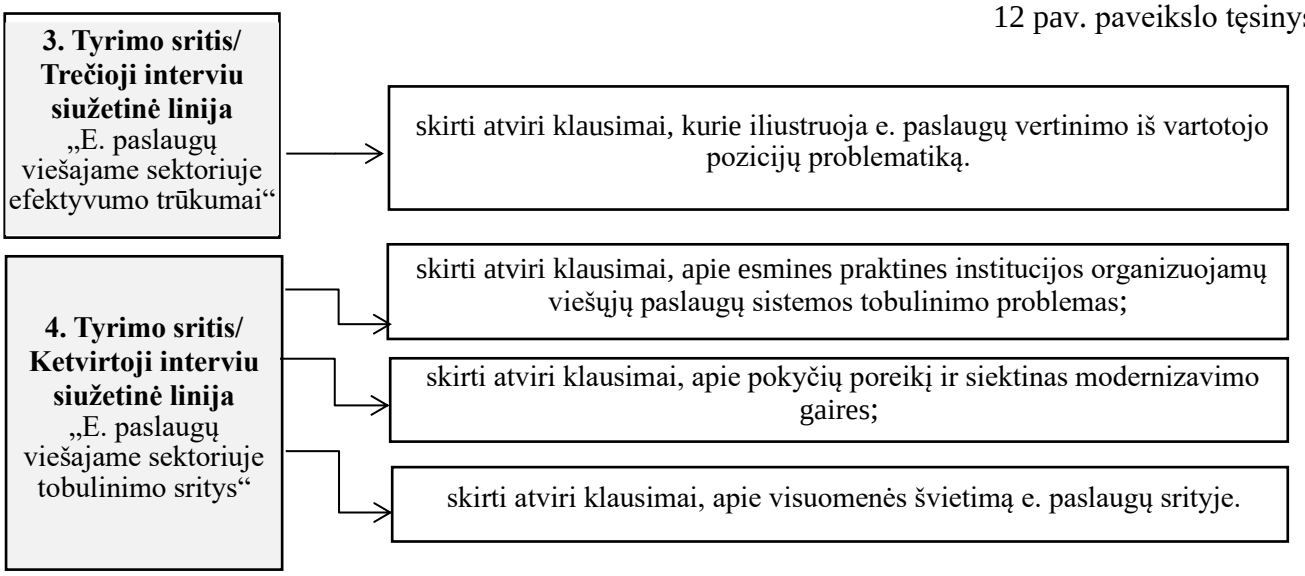
Šiame tyrime pasirinktas **instrumentinės atvejo studijos** tipas, apimantis tam tikrą platesnę problemą (Stake, 2005), leidžiantis pasirinkti konkretų atvejį kaip iliustruojantį problemos lauką (Creswell, 2007).

Pusiau struktūrizuotas interviu metodas. Mokslininkai (McLellan, Eleonor, McQueen, Neidig, 2003) teigia, kad pusiau struktūrizuoti interviu remiasi iš anksto tyrėjo sudarytu planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai. Miles, Gilbert (2005) teigia, kad pusiau struktūrizuoti interviu yra taikomi tada, kai tyrėjas siekia atsakyti į klausimus ***Kaip? ir Kodėl?*** Pasak autorių (Galletta, 2012; Kallio, Pietila, Johnson, Kangasniemi, 2016) interviu vadovas vadovaujasi sukurtu planu, ką turi aptarti pokalbio metu, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje galima užduoti ir nenumatytų klausimų, jei tyrėjas mano, kad tai būtina (žr.12 pav.).



12 pav. paveikslo tęsinys kitame puslapyje

12 pav. paveikslo tęsinys



12 pav. Tyrimo organizavimo, pasitelkiant pusiau struktūrizuoto interviu metodą, loginė schema (sudaryta darbo autorės)

Pusiau struktūrizuoto interviu kokybinio turinio (anglų k. *Conten*t) analizė atlikta *grupuojant kategorijas, išskiriant subkategorijas bei iliustruojant informantų teiginiais.*

Tyrimo imtis. Tyrimo imties sudarymui taikyta **netikimybinė tikslinė atranka**, pagal kurią tyrėjas, siekdamas gauti pirminę informaciją apie jį dominančius įvykius, tikslingai atsirenka tyrimo respondentus arba aplinkas (Hartley, 2004).

Informantų (N=6) atrankos kriterijai:

- užimamos vadovaujančios pareigos Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūroje, turintys ne mažesnį kaip 5 metų darbo stažą;
- tiesioginė atsakomybė strateginiame lygmenyje;
- tiesioginė atsakomybė įgyvendinimo lygmenyje;
- geriausiai susipažinę su veiklų technologizavimo lygiu ir gali suteikti aktualiausią ir naujausią informaciją, kad būtų teikiamos e. paslaugos.

Siekiant tyrimo metodologijos išbaigtumo sudaromas detalus **tyrimo instrumentarijus**, ***remiantis šešiais kriterijais, kurie yra empiriškai patikrinami įgalinus septyniolika indikatorių.***(žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Tyrimo instrumentarijus (sudaryta darbo autorės)

Tyrimo kriterijai	Tyrimo indikatoriai	Tyrimo metodai
1 - kriterijus: „E. paslaugų viešajame sektoriuje plėtra ir nauda“	1) diskusija apie bendrą supratimą pašnekovų apie e. paslaugų diegimą viešajame sektoriuje, teisės aktų pritaikomumą, požiūrį ir situaciją, susijusią su veiklos pokyčiais diegimu; 2) diskusija apie suvokiamą naudingumą, veiksmingumą, naudojimo paprastumą ir ketinimą naudoti; 3) diskusija, kuri pagrindžia e. paslaugų veiklos efektyvumą, kaip konkurencinį pranašumą.	Mokslinės literatūros analizė; Antrinių statistinių duomenų analizė; Įmonės dokumentų analizė; Pusiau struktūrizuotas interviu
2 - kriterijus: „E. paslaugos viešajame sektoriuje, užtikrinančios kokybišką procesų raišką“	siekiama įvertinti: 1) teisės aktų, strategijų e. paslaugų srityje kūrimą; 2) informacinių technologijų lygį organizacijoje (turimos IS, techninė bazė); 3) darbuotojų kompetenciją e. paslaugų srityje (kompiuterinis raštingumas, naudojimas IS); 4) bendradarbiavimo reikšmę; 5) personalo politiką; 6) pagrindinių kliūčių ir jų sprendimo krypčių numatymas;	Mokslinės literatūros analizė; Įmonės dokumentų analizė; Pusiau struktūrizuotas interviu
3 - kriterijus: „E. paslaugų viešajame sektoriuje efektyvumo trūkumai“	ypatingas dėmesys skiriamas viešųjų paslaugų vertinimo iš vartotojo pozicijų problematikai, išryškėjusiais interviu metu;	Mokslinės literatūros analizė; Įmonės dokumentų analizė; Pusiau struktūrizuotas interviu
4 - kriterijus: „E. paslaugų viešajame sektoriuje tobulinimo sritys“	1) diskusija apie esmines praktines institucijos organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimo problemas; 2) diskusija apie pokyčių poreikį ir siektinas modernizavimo gaires; 3) diskusija apie visuomenės švietimą e. paslaugų srityje;	Mokslinės literatūros analizė; Įmonės dokumentų analizė; Pusiau struktūrizuotas interviu
5 - kriterijus: informantų socialinės charakteristikos	1) organizacijoje, kurioje dirba informantas pavadinimas; 2) patirtis pagal užimamas pareigas (metais); 3) pareigybė;	Pusiau struktūrizuotas interviu
6 – kriterijus: sukurto modelio verifikavimas (struktūros elementų ir sąveikos pagrindimas) ir reikšmingumo patikrinimas	konstruojamas esamos e. paslaugų viešajame sektoriuje plėtros vertinimo modelis ir patikrinamas jo reikšmingumas; 1) struktūros elementų ir sąveikos pagrindimas; 2) sukurto vertinimo modelio reikšmingumo pagrindimas.	Mokslinės literatūros analizė; Įmonės dokumentų analizė; Pusiau struktūrizuotas interviu.

3. EMPIRINIO TYRIMO ELEKTRONINIŲ PASLAUGŲ PLĖTROS VIEŠAJAME SEKTORIUJE EFEKTYVUMO KAIP TVARAUS KONKURENCINIO PRANAŠUMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR INTERPRETAVIMAS

3.1. Atvejo analizė: Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra

Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra yra valstybės biudžetinė įstaiga, įsteigta 2001 m. gruodžio 6 d. LR Aplinkos ministro įsakymu Nr. 579 „Dėl Aplinkos ministerijos ISPA įgyvendinimo agentūros steigimo“. Organizacijos savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija. Agentūros paskirtis - pagal kompetenciją dalyvauti įgyvendinant valstybės politiką aplinkos apsaugos ir klimato kaitos valdymo srityse, administruojant aplinkos apsaugos, klimato kaitos valdymo ir taršos prevencijos sričių projektus. Tai galima teigti, kad padeda aplinkosaugines idėjas paversti realybe (teikiamų viešųjų paslaugų plėtojimas, elektroninės demokratijos skatinimas) ir siekia, kad investicijos į aplinką ir žmones pasiektų greitai ir efektyviai.

Šiuo metu organizacija stipriausia tvarumo prasme yra šiose srityse: dvidešimt metų patirtis ES aplinkos projektų administravime, patirtis Lietuvos aplinkos investicijų valdyme, greitas ir sėkmingas naujų priemonių administravimas, palankiai vertinama darbuotojų, steigėjo ir visuomenės.

Analizuojant LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros nuostatus, įvardijamas Agentūros tikslas ir tikslui pasiekti nustatytos funkcijos. Taigi galime daryti prielaidą, kad Agentūros nuostatai atliepia efektyvaus valdymo standarto susitelkimo į organizacijos tikslą ir į rezultatus piliečiams bei paslaugų vartotojams. Nuostatuose taip pat akcentuojama Agentūros bei jų vadovų atskaitomybė, taip įtvirtinant atskaitomybės principo įgyvendinimą Agentūroje. Agentūra savo veikloje vadovaujasi LR teisės aktais, kuriuose sprendimų priėmimo skaidrumo užtikrinimas yra reglamentuotas.

Siekiant įgyvendinti pavestas vykdyti įgyvendinančiosios institucijos funkcijas, Agentūroje yra suformuota tinkama organizacinė valdymo struktūra ir sukurtos atitinkamos pareigybės, kurios tvirtinamos vadovaujantis Agentūros nuostatuose nustatyta tvarka. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo politikos tikslas yra rengti, vykdyti ir valdyti atitinkamas politikas ir procedūras, skirtas užtikrinti efektyvią Agentūros darbuotojų atranką, paskirstymą, vertinimą ir tobulinimą, kad dirbtų kvalifikuoti specialistai, turintys įgūdžių ir kompetencijos bendriems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti.

Siekiant kurti kūrybišką ir geranorišką darbo aplinką, ugdyti tinkamus bei efektyvius darbuotojų

tarpusavio ryšius, pagarbius santykius su pareiškėjais ir projektų vykdytojais, didinti Agentūros darbuotojų autoritetą visuomenėje bei pareiškėjų ir projektų vykdytojų pasitikėjimą Agentūra, visi Agentūros darbuotojai skatinami savo darbinėje veikloje vadovautis Agentūros darbuotojų elgesio kodekse išdėstytais principais ir standartais.

Verta pažymėti tai, kad LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra neturi strateginių veiklos planų. Agentūra rengia tik metinius veiklos planus, kuriais prisideda prie Lietuvos Aplinkos ministerijos planų dvimečių strateginių veiklos planų įgyvendinimo. Darbo autorės nuomone, tai riboja viešojo sektoriaus veiklos autonomiją, neturi laisvės įgyvendinti realių pokyčių įstaigoje. Didelę naudą galėtų duoti viešojo sektoriaus vadovų įtraukimas į viešųjų paslaugų planavimo procesus.

Analizuojant Agentūros vidinius dokumentus (pagrindiniai su Agentūros kompetenciją susiję dokumentai įskaitant planus ir programas, politiką, teisės aktus, statistinius duomenis, viešojo sektoriaus ataskaitas, dokumentai susiję su tvaraus vystymosi tikslų įgyvendinimu, vidiniame portale (internete) skelbiamus veiklos rezultatus) išryškėjo pagrindiniai veiklos strateginiai tikslai 2023-2030 metams. **Pirmoji prioritetinė veiklos sritis**, atliepianti vieną iš pagrindinių uždavinių, plėtojant e. paslaugą yra ***susijusi su viešojo administravimo ir valdymo kokybe***, kaip svarbia priemone, padedančia nukreipti ir skatinti siekti tvarios plėtros tikslų. Tai galima teigti, kad tikslas yra nukreiptas *į išorinių procesų tobulinimą, IT sprendimus, teisės aktų pakeitimus ir supaprastinimą, reikalingus pakeitimus dėl administravimo sistemos tobulinimo.* Duomenų analitika, siekiant, kad investicijos į aplinkos apsaugą ir klimato kaitą būtų maksimaliai efektyvios. Šiuo metu prioritetinis tikslas yra „Daugiabučių namų modernizavimo programos įgyvendinimo projektų valdymo procesų standartizavimas ir jų skaitmenizavimas bei automatizavimas“. Poreikis sukurti kokybišką, greitą, paprastą, lanksčią ir efektyvią sistemą, rodo, kad sėkmingas darbas su informacine paslaugų sistema „APVIS“ tęsis toliau. **Kitas prioritetinis tikslas**, kuris susijęs su tvariais vystymosi tikslais yra: ***kurti motyvuojančią darbo aplinką, siekiant didesnės vertės klientams, pritraukti naujus finansavimo šaltinius ir skleisti Lietuvos gerąsias praktikas.*** Taip pat siekiant kuo geriau atliepti gyventojų lūkesčius Agentūra šiemet tęs iniciatyvas, tikslių ir aktualių duomenų teikimą į informacines sistemas. Šiuo metu atviri duomenys yra ne visai techniškai paruošti plačiam naudojimui. Norėdami išsiaiškinti visuomenės lūkestį šiuo metu interneto svetainėje atliekama apklausa dėl duomenų atvėrimo poreikio iš jos valdomų valstybinių informacinių sistemų ir kitų naudojamų skaitmeninių įrankių. Gavus informaciją Agentūra išanalizuos duomenų atvėrimo galimybes ir jų atvėrimo aktualumą ir paskelbs Lietuvos atvirų duomenų portale.

Tačiau toliau analizuojat vidinius Agentūros dokumentus, išryškėjo paslaugų **suteikimo silpnoji grandis:** *finansinių resursų stygius; žmogiškųjų resursų kompetencijos problema* (organizacijai reikalingi kompetentingi, lojalūs ir motyvuoti kokybiškai suteikti viešąją paslaugą darbuotojai);

technologinių resursų stygius (būtini serverių resursai naujai sistemai sukurti). Konkrečios priemonės, susijusios su e. paslaugų plėtra ir kurios prisideda prie valstybės gerinimo pateikiama 9 lentelėje.

9 lentelė. E. paslaugų plėtros LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūroje priemonės, atliepiant strateginio plano tikslų įgyvenimą 2023-2030 m. (sudaryta darbo autorės)

Problema	Priemonės	Planuojami atlikti darbai	Laukiamas rezultatas
1. Greita, paprasta, skaitmenizuota paslauga	galutiniam paramos gavėjui reikalinga kokybiška paslauga; atliepti gyventojų lūkesčius	skaitmenizuoti projektų valdymo procesus; atviri duomenys	ne mažiau kaip 90 proc. elektroninių dokumentų; bendradarbiavimas su kitomis valstybės ir savivaldybių institucijomis.
2. Valstybei reikalinga kompetentingų žmonių komanda, kurie organizuotų skiriamų finansinių išteklių panaudojimą	organizacijai reikalingi kompetentingi, lojalūs ir motyvuoti kokybiškai suteikti viešąją paslaugą darbuotojai	vystyti darbuotojų dalykines ir lyderystės kompetencijas	identifikuotos reikalingos tobulinti darbuotojų dalykinės kompetencijose ir vadovų lyderystės kompetencijos, parengtas mokymų planas.
3. Darbo aplinkos gerinimas	kurti motyvuojančią darbo aplinką, siekiant didesnės vertės klientams	parengti ir patvirtinti motyvacinę sistemą, patobulinti darbuotojų adaptacijos procesą išanalizuoti, parengti ir įgyvendinti darbuotojų įsitraukimo priemones	padidintas darbuotojų eNPS (Employee Net Promoter Score), t.y. darbuotojai rekomenduoja Agentūrą kaip darbdavį, rodiklis.
4. Efektyviai įgyvendinti investicinę politiką	vystyti pažangius ir tvarius priemonių ir projektų valdymo sprendimus	vykdyti Aplinkos apsaugos ir Klimato kaitos srities investicinių priemonių administravimą	pritraukti naujus finansavimo šaltinius ir skleisti Lietuvos gerąsias praktikas

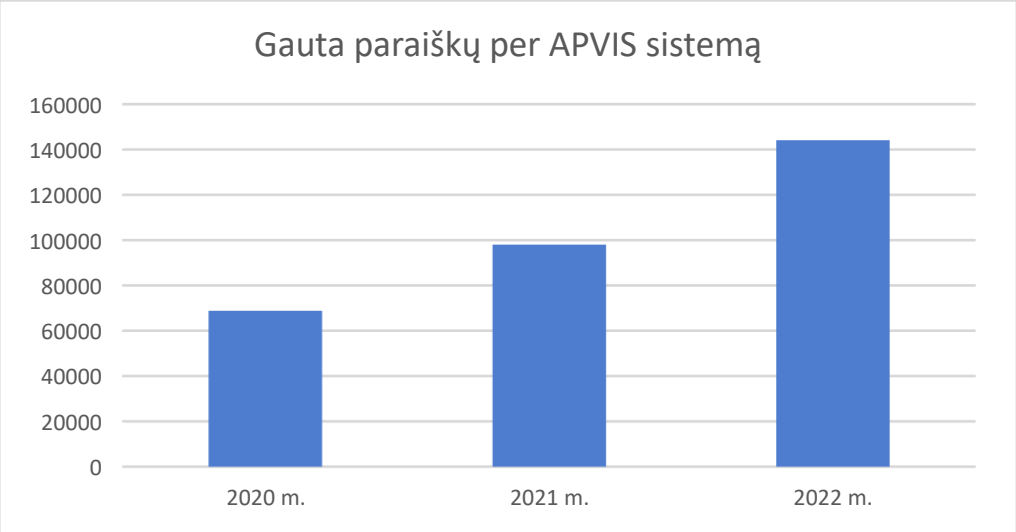
Galima daryti prielaidą, kad visuose šiuose lygmenyse įgyvendinami pokyčiai reikšmingai prisidės prie e. paslaugų tobulinimo.

Paskutiniu metu vis daugiau girdime apie žaliąjį kursą. Jis apima klimatą, aplinką, energetiką, transportą, pramonę, žemės ūkį, tvarų finansavimą ir kitas sritis. ES siekdama nulinės taršos tikslo, kuriami planai, kaip Europa turėtų įgyvendinti šį tikslą ir tapti pirmuoju pasaulyje klimatui neutraliu žemynu. Ne maža dalimi prie šių procesų raiškos prisideda ir LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra.

Apie Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros teikiamas paslaugas galima sužinoti organizacijos svetainėje. Siekiant vystyti inovatyvius ir tvarius priemonių ir projektų valdymo sprendimus 2019 m. gegužės mėnesį buvo įdiegta informacinė paslaugų sistema „APVIS“ (toliau – APVIS) tai yra valstybinė informacinė sistema, skirta daliai finansinių programų/priemonių projektų priežiūrai administruoti. *Pareiškėjui yra suteikiama galimybė pateikti visą*

administruojamos programos administravimui ir įgyvendinimui reikalingą informaciją elektroninėmis duomenų mainų sistemomis. Keli argumentai, turėję įtakos sprendimui įdiegti „APVIS“ buvo: išlaidų kaštai, administracinės naštos mažinimas ir noras administruoti projektus inovatyviai.

Visi Agentūros paslaugas teikiantys skyriai yra atsakingi už tam tikros konkrečios paslaugos suteikimą, pastebima, kad sistema supaprastino administravimą, tik daliai finansinių programų priežiūrai administruoti. Tai būtų galima įvardyti kaip *trūkumą, ir siūlytina parengti sistemos tobulinimą, kad dokumentus būtų įmanoma pateikti elektroninėje erdvėje kitoms veiklos administravimo priemonėms*. Tuo pačiu siekiama, kad informacinė sistema būtų saugi ir patikima, atitiktų visus keliamus reikalavimus trečiai kategorijai pagal informacijos svarbą priskiriamai informacinei sistemai. Todėl svarbu paminėti, kad ši sistema leido greičiau ir efektyviau vykdyti Agentūros administruojamų programų ir įgyvendinimo procesus, supaprastino paslaugų teikimą, vertinant gautas paraiškas (žr. 13 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Vartotojų paraiškų pateikimas per „APVIS“ sistemą, 2022. Prieiga per internetą: https://apvis.apva.lt/

13 pav. Vartotojų paraiškų pateikimas per „APVIS“ sistemą

Paveikslėlyje matyti, kad vartotojų elektroniniu formatu pateiktų paraiškų tvaria ir saugia informacine paslauga kiekvienais metais vis augo: 2021 m. buvo pateikta paraiškų 98 014 tūkst., 2022 m. 144 116 tūkst. Vartotojų pateiktos paraiškos informacinėje sistemoje parodė, kad technologinių paslaugų prieinamumas įskaitant interneto, išmaniųjų telefonų, kompiuterių ir kt. prieinamumą, teigiamai paveikė vartotojų ketinimus patvirtinti tvarias e. paslaugas. To pasėkoje paslaugų prieinamumas gali paskatinti daugiau piliečių naudotis tvariomis e. paslaugomis bei paskatinti tokių paslaugų teikimą.

Nors įdiegtos informacinės technologijos padėjo siekti didesnio paslaugų efektyvumo, reikalingas tolesnis diegimas ir jau įdiegtų technologijų tobulinimas. Dar reikšmingesnė vertė būtų akivaizdi išplėtus „APVIS“ ir apėmus visus administruojamus projektus Agentūros mastu. Ši alternatyva yra labiau

sudėtinga ir brangi, todėl rizikinga neturint tinkamo pasiruošimo, vidinių resursų iš karto imtis sudėtingų procesų kompiuterizavimo.

Visa gaunama ir siunčiama korespondencija Agentūroje tvarkoma per dokumentų valdymo bendrąją informacinę sistemą (toliau – DBSIS). DBSIS funkcionalumas suteikia Agentūros vadovams ir darbuotojams tokias galimybes: registruoti gaunamus ir siunčiamus dokumentus, fiksuojant elektroniniu parašu, paskirti darbuotojams užduotis ir jas valdyti, taip padeda efektyviau keistis informacija įstaigos viduje.

Naujos IRT išplėtė ir elektroninio saugumo galimybes. IT saugos atitikties vertinimas atliekamas pagal vidaus reikalų ministro nustatytą Informacinių technologijų saugos atitikties vertinimo metodiką. Dažniausiai naudojamos saugos priemonės įmonėse yra antivirusinės programos, užkardos, vartotojų identifikavimas, serverių apsaugai Agentūroje naudojama tik legali programinė įranga.

Analizuojant LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros dokumentus, formuojamą politiką ir strategiją bei įgyvendinamus projektus, pastebima, kad sukurta aplinka įgalina inovatyvių sprendimų taikymą ir įgyvendinimą, teikiant viešąsias paslaugas, vyrauja palanki aplinka inovacijoms kurti ir įgyvendinti, matyti akivaizdūs veiklos pokyčiai, skirti viešosioms paslaugoms ir viešajai politikai tobulinti, formuoja atvirą, tvarų ir efektyvų viešąjį sektorių, kuris užtikrina kokybišką valdymą ir konkurencinę aplinką. Supaprastintas e. paslaugų teikimo modelis didina suinteresuotų asmenų naudojimosi e. paslaugomis skaičių, o bendros informacinės sistemos skatina darbų efektyvumą ir funkcionalumą.

3.2. Elektroninių paslaugų plėtros viešajame sektoriuje statistinių rodiklių analizė

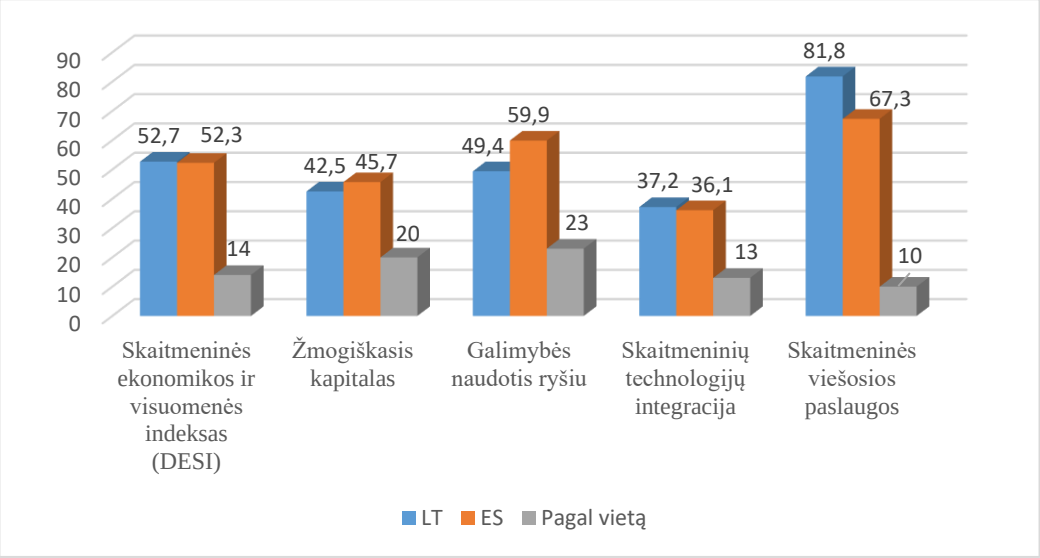
Šiame magistro darbe antrinių 2020-2022 m. statistinių socialinių ir ekonominių duomenų analizė, sudaro galimybes/leidžia įvertinti viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumą Lietuvoje ir perspektyvas ateityje.

Plėtra ir konkurencingumas matuojamas įvairiais indikatoriais, tačiau pats bendriausias yra bendrojo vidaus produkto tenkančio vienam gyventojui perkamosios galios standartas. Paprastai pasirenkamas taškas, kurio (siekiamybės taškas) link kiekviena šalis juda ir tuo siekiamybės tašku ilgą laiką buvo ES vidurkis. Lyginant bendrąjį vidaus produktą (toliau – BVP) vienam gyventojui perkamosios galios standartais, galima sužinoti, koks įvairių ES šalių išsivystymo lygis.

Lietuva pagal bendrą vidaus produktą, tenkantį vienam gyventojui, skaičiuojant perkamosios galios principu 2022 m. užėmė 16 vietą tarp 27 ES valstybių. Lietuvos gyventojų pragyvenimo lygis 2021 m. buvo 10% mažesnis už ES vidurkį. Pagal BVP vienam gyventojui Lietuva 2022 m. iš naujų ES šalių lenkė Slovėniją (13 vieta) ir Čekijos Respubliką (15 vieta). (Verslo žinios (2023). Pagal BVP vienam gyventojui Lietuva lenkia beveik visas ES šalis „naujokes“. Prieiga per internetą:

https://www.vz.lt/finansai-apskaita/2023/03/25/pagal-bvp-vienam-gyventojui-lietuva-lenkia-beveik-visas-es-salis-naujokes). Nors Lietuva daro pažangą tarp ES šalių, tačiau vis dar išliekanti regioninė atskirtis (kaip vienas svarbiausių veiksnių) pagal pajamas trukdis skaitmenizacijos potencialui, kas įtakoja viešųjų paslaugų naudojimosi apribojimu. Lyginant 2021 m. (su atitinkamu ketvirčiu praėjusiais metais) BVP vienam gyventojui šalyje išaugo nuo 9,4 proc. (augimas 46,9 proc.), tačiau regionai pasižymi skirtingu vystymosi tempu. BVP atotrūkis tarp Vilniaus ir kitų apskričių šiek tiek sumažėjo, tačiau išsiskiria: užimtumo augimu (44% įdarbintų naujų asmenų 2020–2022 m.); pajamomis (vidutinės disponuojamosios pajamos gyventojui išaugo nuo 118% nacionalinio vidurkio 2021 m.); ir investicijomis. Tą geriausiai atspindi BVP, tenkančio 1 gyventojui skirtumai tarp Vilniaus ir kitų apskričių (pvz., sostinės regione šis rodiklis daugiau nei 2 kartus viršijo Alytaus, Marijampolės, Tauragės, Telšių ir Utenos apskričių rodiklius). (Lietuvos regionai (2021). Bendras vidaus produktas. (Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-regionai-2021/ekonomika/ukis-ir-finansai#BVP). Taip pat galima išskirti ir darbo užmokesčio, įsidarbinimo bei kitas problemas, įtakojančias gyvenimo kokybę). Lietuvos viešojo sektoriaus skaitmenizacijos efektyvumą ir skaitmenizacijos plėtros potencialą indikuoja Skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksas (angl. Digital Economy and Society Index; DESI) (toliau – DESI). Europos Komisijos (toliau - EK) kasmet pagal DESI indeksą vertina bendrą Europos skaitmeninę veiklą ir ES šalių pažangą skaitmeninio konkurencingumo srityje, pateikiami kiekvienos ES šalies skaitmeninės veiklos rodikliai, (Europos Komisija (2022). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Prieiga per internetą: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi) geriausiai atspindintys šalies skaitmeninės ekonomikos būklę ir raidą. Šiame dokumente (Digital Economy and Society Index (DESI) 2022) pateikiami skaitmeninės veiklos rodikliai, geriausiai atspindi šalies ekonomikos būklę ir raidą ir leidžia įvertinti ES valstybių narių pažangą pagal **4 pagrindinius rodiklius:** žmogiškąjį kapitalą; skaitmeninių technologijų integraciją; skaitmenines viešąsias paslaugas; galimybę naudotis e. ryšiu (žr.14 pav.). Toliau trumpai apžvelgsime šiuos pagrindinius rodiklius.

Skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksas (DESI). Kaip ir 2021 m., 2022 m. Lietuvos pozicija skaitmeninės ir visuomenės indekse nenusileidžia ES vidurkiui ir Lietuva tarp 27 ES valstybių užima 14 vietą (52,7 balo). Palyginimui, ES vidurkis 52,3 balo. Pagal užsibrėžtą strategiją 2025 metais Lietuva siekia DESI ataskaitoje užimti 10 vietą, o įgyvendinus planuojamas reformas 2030 metais pakilti iki 7-osios vietos.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis EK skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indekso ataskaita, 2022. Prieiga per internetą: https://lithuania.representation.ec.europa.eu/news/lietuva-uzima-14-vieta-es-skaitmenines-ekonomikos-ir-visuomenes-indekse-2022-07-28_lt

14 pav. 2022 m. skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indekso reitingas

Skaitmeninės viešosios paslaugos. Lietuva yra tarp pirmaujančių ES šalių, sukūrusių technologiškai pažangiausias viešąsias e. paslaugas ir užima 10 vietą (81,8 balas) tarp 27 ES šalių. Pasiekti šį rodiklį padėjo: skaitmeninių viešųjų paslaugų tobulinimas, Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinė sistemos (ESPBI IS) kūrimas, siejanti visus sveikatos priežiūros paslaugų teikėjus ir vaistines, bet taip pat tobulinamai asmens tapatybės kortelėje (ATK) įdiegtų elektroninio identifikavimo priemonių sprendimai. Lietuva daug investuoja į skaitmeninės valdžios sprendimų kūrimą „GovTech“ bandomojoje aplinkoje. Šios priemonės, apimančios naujų e. paslaugų kūrimą ir esamų tobulinimą, padidino viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, administravimą ir užtikrinto didesnę pažangą skaitmenizuojant viešąsias paslaugas.

Žmogiškasis kapitalas. Pagal žmogiškojo kapitalo rodiklį Lietuva užima 20 vietą (42,5 balas) tarp 27 ES šalių ir yra žemiau ES vidurkio (45,7 balas). Tai rodo, kad Lietuva vis dar turi galimybių gerinti gyventojų skaitmeninius įgūdžius, investuoti į darbo jėgos perkvalifikavimą ir kvalifikacijos kėlimą.

Skaitmeninių technologijų integracija. Lietuva ES užima 13-ą vietą (37,2 balas) skaitmeninių technologijų integravimo verslo srityje, šiek tiek viršija ES vidurkį (ES balas – 36,1), tačiau ES vidurkio nepasiekiama pažangiųjų technologijų srityje, tokių kaip dirbtinis intelektas, didieji duomenys ir skaitmeniniai debesys, integravimo srityje. Galima prieiti prie išvados, kad informacinių technologijų išsivystymas Lietuvos kontekste gali būti laikomas e. paslaugų plėtrą skatinančiu veiksniu Lietuvos ir užsienio piliečiams bei verslui.

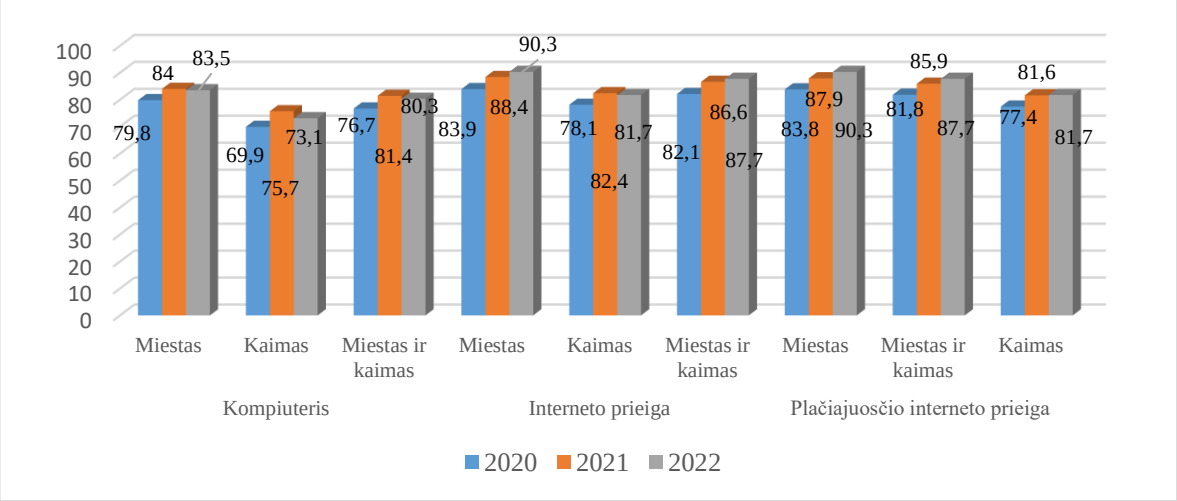
Galimybės naudotis ryšiu. Bendras Lietuvos galimybių naudotis ryšiu balas – 49,4 (23 vieta) tarp ES šalių. Nuolat augo į patalpas įvestų šviesolaidžio linijų aprėptis (FTTP) (78 proc.), namų ūkiai (viršijo

ES vidurkį 50 proc.). Tačiau Lietuva 5G ryšiui skiria mažiausiai dažnių spektro (5 proc. lyginant su ES 56 proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuva darė pažangą skaitmeninimo sityje, tačiau vis dar sunkiau sekasi šalinti skaitmeninių įgūdžių, skaitmeninės transformacijos ir pažangių 5 G tinklų diegimo spragas.

Siekiant išsiaiškinti, kaip dažnai mūsų šalyje asmenys naudojasi viešojo sektoriaus institucijose teikiamomis e. paslaugomis, visų pirma būtina išanalizuoti statistinius duomenis, susijusius su visuomenės narių informaciniu raštingumu bei galimybėmis naudotis informacinėmis technologijomis. Minėtieji duomenys yra itin svarbūs, nes jie daro didelę įtaką naudojimosi e. paslaugomis apimtims nustatyti.

Gyventojų naudojimasis informacinėmis technologijomis. Informacinių technologijų naudojimui tarp gyventojų įvertinti yra pateikiami du rodikliai – namų ūkių, apsirūpinusių kompiuteriais ir internetu, procentas (žr. 15 pav.).

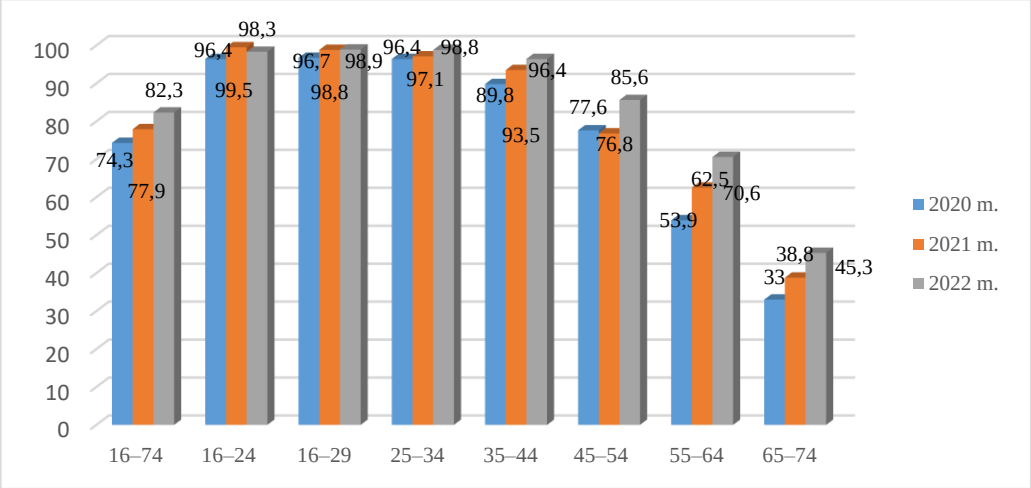


Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal Namų ūkiai, turintys asmeninį kompiuterį, interneto prieigą, 2022. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=286335eb-47be-4b09-b148-3816c7c568c4#/

15 pav. Kompiuterius ir interneto prieigą namuose turintys namų ūkiai

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2022 m. Lietuvoje asmeninius kompiuterius (kaime ir mieste) namuose turėjo 80,3 proc., interneto prieigą – 87,7 proc. namų ūkių (kaimas ir miestas), 2021 m. – atitinkamai 81,4 ir 86,60 proc. Matyti teigiamas pokytis, nes lyginant su 2020 m. tokių namų ūkių buvo atitinkamai 76,7 proc. ir 82,1 procentai. Mieste kompiuterius namuose turėjo 83,5 proc., interneto prieigą namuose turėjo 90,3 proc. namų ūkių, kaime – 73,1 proc. ir 81,7 proc. Plačiajuosčio interneto prieiga namuose turėjo 87,70 proc., mieste prieigą – 90,3 proc., kaime – 81,7 proc. Pastebimas skirtumas tarp miesto ir kaimo vietovėse gyvenančių asmenų. Šie pokyčiai svarbūs, nes parodo, kokia dalis visuomenės turi interneto prieigą, kokio lygio valstybėje IT raštingumas, kuris daro didžiulę įtaką asmenų gebėjimui naudotis e. paslaugomis, kurias teikia viešojo sektoriaus institucijos.

Taip pat svarbu panagrinėti ir asmenų naudojimąsi interneto paslaugomis *pagal amžiaus grupes*, kadangi skaitmeninis raštingumas priklauso nuo amžiaus grupės. Galima daryti prielaidą, jog dėl trūkstamo IT raštingumo vyresnio amžiaus asmenims internetu naudotis yra sudėtingiau nei jaunesnio amžiaus asmenims. Paveiksle (žr. 16 pav.) pateikiami statistiniai rodikliai apie asmenų naudojimąsi internetu 2022 m. laikotarpiu pagal asmenų amžiaus grupes.



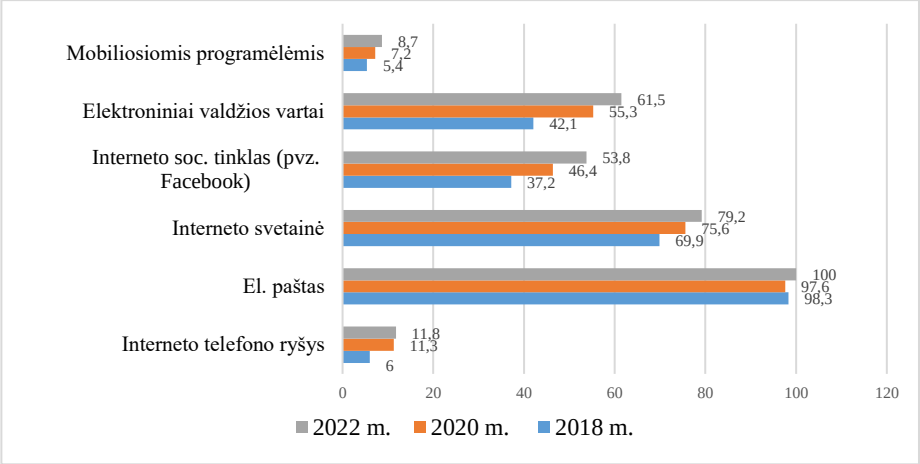
Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal Asmenys, kurie naudojosi informacinėmis technologijomis, 2022. Prieiga per internetą:https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=b3603975-ca07-47cb-aaaf-bc3a3a403a1f#/

16 pav. Asmenys, kurie naudojosi informacinėmis technologijomis kasdien per paskutinius 3 mėnesius pagal amžiaus grupes

Iš paveiksle pateiktų duomenų matyti, jog, asmenų naudojimosi internetu įgūdžiai kasmet tendencingai auga ir vis daugiau asmenų juo naudojasi. Dažniausiai naudojasi jauno ir vidutinio amžiaus asmenys, o kuo jie tampa vyresni – tuo jų naudojimasis IT mažėja. 2022 m. internetu kasdien per paskutinius 3 mėn. naudojosi 82,3 proc. 16–74 metų amžiaus gyventojų (2021 m. – 77,9 proc.; 2020 m. 74,30 proc.). Iš 16–24 metų amžiaus gyventojų internetu kasdien per paskutinius 3 mėn. naudojosi 98,3 proc., iš 65–74 metų amžiaus – 45,30 proc. Lyginant su 2021 metais 38,8 proc. 2020 m. 33 proc. matyti, kad, padidėjo vyresnio (65–74 metų) amžiaus gyventojų, besinaudojančių internetu, dalis. Pažymėtina, kad teigiamą poveikį šio rodiklio reikšmei galėjo padaryti projektas „Prisijungusi Lietuva: efektyvi, saugi ir atsakinga Lietuvos skaitmeninė bendruomenė“. Šiuo projektu buvo siekiama skatinti Lietuvos gyventojus įgyti reikalingų įgūdžių efektyviai, įvairiapusiškai, saugiai ir atsakingai naudotis internetu, į šias veiklas aktyviai įtraukiant vietos bendruomenes. Vertinant projekto įgyvendinimo apimtį nuo 2018 m. iki 2021 m. tiesioginėse ir netiesioginėse projekto veiklose dalyvavo apie 500 tūkst. Lietuvos gyventojų grupė, siekianti geresnių IRT naudojimo įgūdžių. (Informacinės visuomenės plėtros komitetas (2022). „Prisijungusi Lietuva“: efektyvi, saugi ir atsakinga Lietuvos skaitmeninė bendruomenė. Prieiga per internetą: https://ivpk.lrv.lt/lt/apie-ivpk/prisijungusi-lietuva-efektyvi-saugi-ir-atsakinga-lietuvos-skaitmenine-bendruomene).

E. paslaugų naudojimas viešajame sektoriuje. Nagrinėjant statistinius rodiklius, kurie atspindi gyventojų naudojimąsi viešojo sektoriaus institucijose teikiamomis e. paslaugomis, galima matyti

augančią tendenciją e. paslaugų teikimo būdu: 2022 m. 61,5 proc. įstaigų paslaugas teikė per elektroninius valdžios vartus (2018 m. – 42,1 proc.; 2020 m – 55,30 proc.), 100 proc. – elektroniniu paštu, 53,8 proc. – informacines paslaugas teikė socialiniais tinklais (pvz. Facebook) 11,8 proc. – interneto telefono ryšiu, 8,7 proc. - mobiliosiomis programėlėmis (žr. 17 pav.)



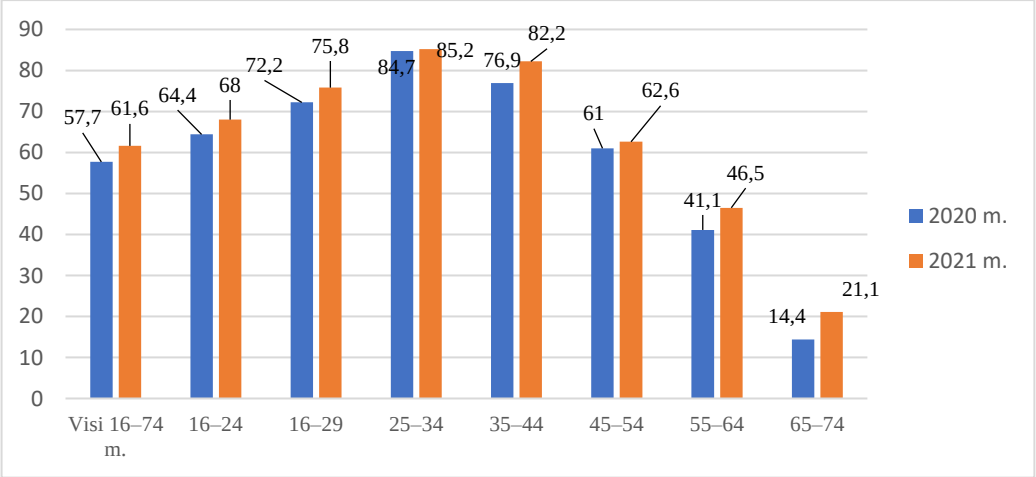
Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal Viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo būdai valstybės ir savivaldybių įstaigose. 2022. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S4R054#/

17 pav. Viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo būdai valstybės ir savivaldybių įstaigose

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, informacinių technologijų specialistai 2022 m. sudarė 2,4 proc. visų valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų (2020 m. – 2,1 proc.). IT specialistų trūkumas tampa dideliu iššūkiu – net 51 proc. įstaigų teigė, kad susiduria su šia problema.

Norint patenkinti esamos ir būsimos darbo rinkos poreikius, darbo jėgos plėtrai būtina ugdyti reikiamas kompetencijas. Lietuvai būtina gerinti IRT absolventų, specialistų skaitmeninius įgūdžius, didinti IT mokymus teikiančių įmonių skaičių.

18 paveiksle pateikta viešosiomis e. paslaugomis naudojosi asmenys pagal amžių.

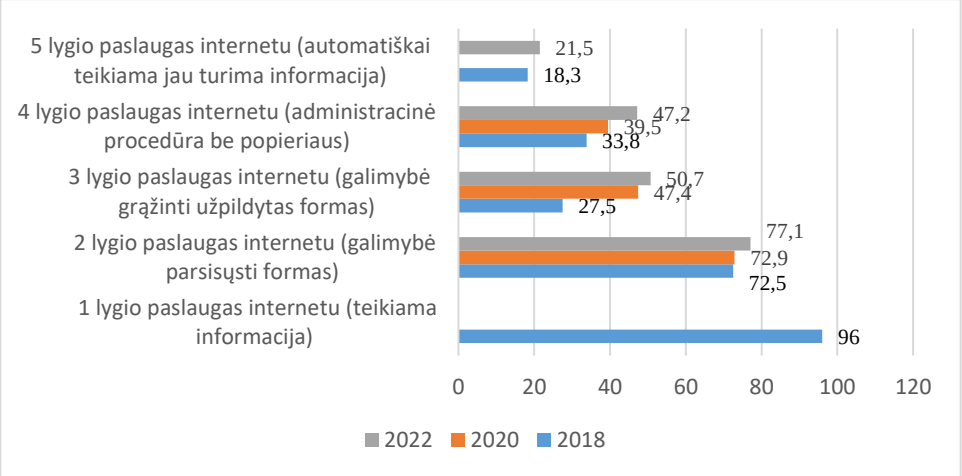


Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal Asmenys, naudojosi viešosiomis e. paslaugomis pagal amžių. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/skaitmenine-ekonomika-ir-visuomene-lietuvoje-2021/gyvenimas-internete

18 pav. Asmenys, naudojosi viešosiomis e. paslaugomis pagal amžių

2021 m. valstybės institucijų ar kitų viešųjų paslaugų įstaigų e. paslaugomis bent kartą per paskutinius 12 mėnesių pasinaudojo 62 proc. 16-74 m. amžiaus gyventojų (2020 m. – 57,7 proc.). Paprastai, jaunesnio amžiaus grupės rodo didžiausią aktyvumą naudotis e. paslaugomis tarp skirtingų amžiaus grupių.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis 47,2 proc. valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų teikia ketvirtojo lygio e. paslaugas internetu (t. y. suteikiama galimybė pilnai dalyvauti procesuose per interneto svetainę, nereikia atlikti jokių kitų formalių „popierinių“ procedūrų). Ir net 21,5 proc. iš viso pagal įstaigas, teikia penktojo lygio e. paslaugas internetu (t. y. automatiškai teikiama turima informacija) (žr. 19 pav.).



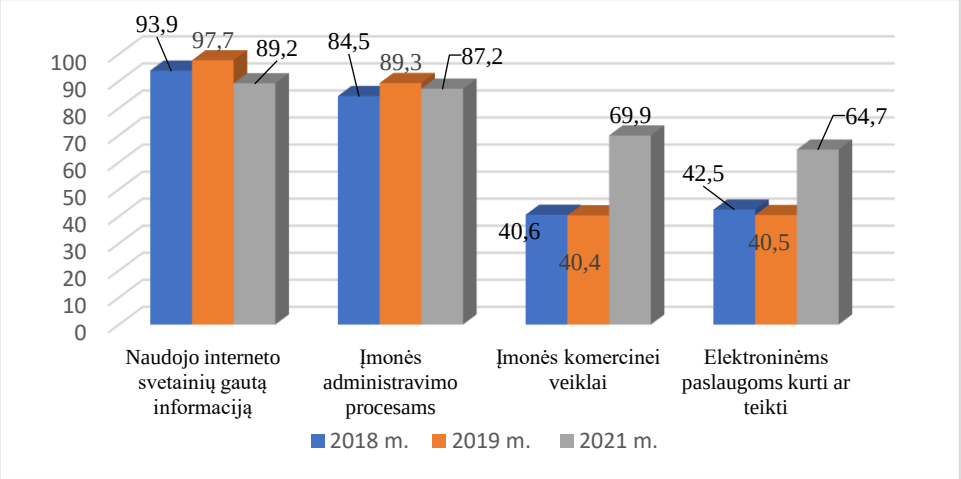
Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal Valstybės ir savivaldybių įstaigose teikiamos e. paslaugos, 2022. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=a5a7b827-9291-459b-9435-011e36ef9bc7#/

19 pav. Institucijų ir įstaigų dalis pagal internetu teikiamas e. paslaugas (proc.)

Auganti e. paslaugų tendencija prisideda prie šio poreikio didinimo, mažina įmonių ir piliečių administracinę naštą, užtikrina spartesnį, patogesnį bei pigesnį bendravimą ir tokiu būdu skatina tvarumą bei tolesnę ekonominę bei socialinę naudą visai visuomenei.

Statistinių duomenų analizė atskleidžia, kad itin reikšminga dalis viešojo administravimo subjektų teikiamų paslaugų yra teikiamos būtent elektroniniu būdu. Tokiu būdu ne tik sudaromos prielaidos padidinti paslaugų teikimo operatyvumą, bet kartu prisidedama ir prie to, jog bus sumažinti paslaugų teikimo kaštai, paslaugos bus suteikiamos efektyviau, komunikacija dėl paslaugų teikimo bus kiek įmanoma greitesnė ir tokiu būdu bus galima užtikrinti didesnį į viešojo administravimo subjektus besikreipiančių asmenų poreikių ir interesų patenkinimą.

E. paslaugų plėtrai įtakos turi ir įmonių bendravimas internetu su valstybės institucijomis. 2021 m. įmonės naudojosi iš valdžios institucijų interneto svetainių gautą informaciją 89,21 proc.; įmonės administravimo procesams 87,2 proc.; išaugo įmonės komerciniai veiklai 2021 m. 69,9 proc. (2019 m. 40,4 proc.); e. paslaugoms kurti ar teikti 64,7 proc. (2019 m. 40,5 proc.) (žr. 20 pav.).

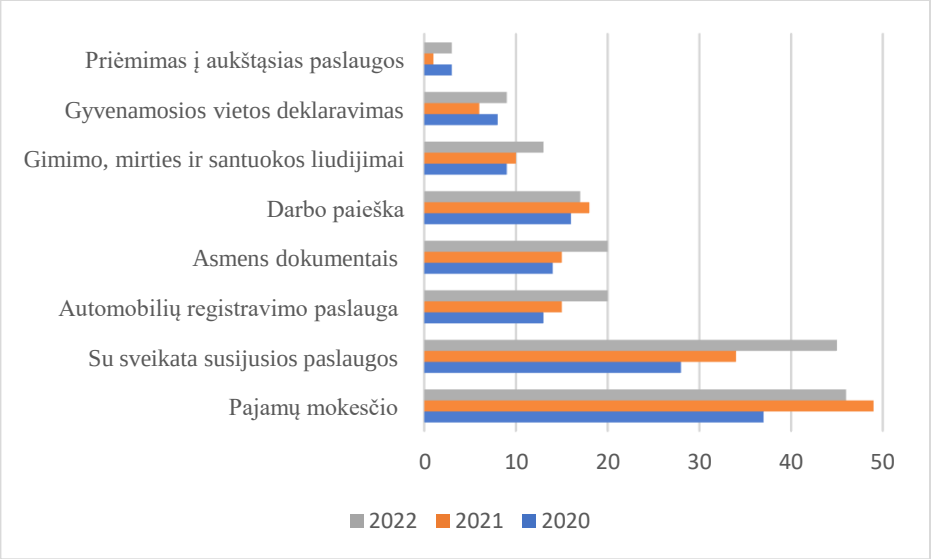


Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal Įmonių bendravimas internetu su valstybės institucijomis, 2021. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=75df5099-2522-4945-8f61-68f8f2d0e4f7#/

20 pav. Įmonių bendravimas internetu su valstybės institucijomis

Pagal pateiktą statistinę informaciją, galima teigti, kad per paskutinius trejus metus įmonių bendravimas internetu su valstybės institucijomis naudojant informacinių technologijų panaudojimą, Lietuvoje situacija pagerėjo, kas sudaro geresnes sąlygas plėtoti e. paslaugas.

Informacinės visuomenės plėtros 2022 m. apžvalgoje (prieiga per internetą: http://statistika.ivpk.lt/ataskaitos) populiariausios išlieka e. paslaugos gyventojų tarpe: pajamų mokesčio deklaravimo paslauga – ja naudojosi 46 proc. su sveikata susijusios paslaugos 45 proc. automobilių registravimo paslauga – 20 proc. su asmens dokumentais (pasais, asmens tapatybės kortelėmis, vairuotojo pažymėjimais) susijusi paslauga – 20 proc. darbo paieškos paslauga – 17 proc. su gimimo ir santuokos liudijimais susijusi paslauga – 13 proc. (žr. 21 pav.)



Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal Populiariausia tarp pagrindinių gyventojams skirtų elektroninių paslaugų, 2022. Prieiga per internetą: http://statistika.ivpk.lt/ataskaitos

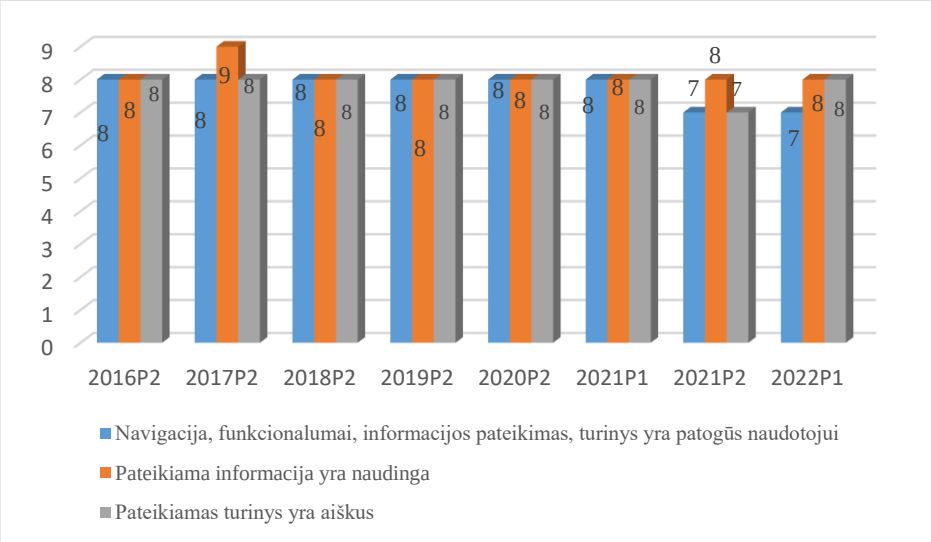
21 pav. Gyventojų naudojimasis elektroninėmis paslaugomis (proc.)

Gyventojų geriausiai vertinamos paslaugos: pajamų mokesčio deklaracija, gyvenamosios vietos deklaravimas, viešųjų bibliotekų katalogų prieinamumas, priėmimas į aukštąsias mokyklas, automobilių registracija, asmens dokumentai, gimimo ir santuokos liudijimai.

Informacinės visuomenės plėtros komiteto 2022 m. II ketv. atlikto tyrimo duomenimis (prieiga per internetą: https://ivpk.lrv.lt/lt/naujienos/populiariausia-tarp-pagrindiniu-gyventojams-skirtu-elektroniniu-paslaugu-pajamu-mokescio-deklaravimo-paslauga) Lietuvos gyventojai per pastaruosius 12 mėn. lankėsi valstybės institucijų ir įstaigų interneto svetainėse 59 proc. (lyginant su 2021 m. – 56 proc.; 2020 m. – 51 proc.). Dažniausiai šiose interneto svetainėse naudojosi: viešojo sektoriaus teikiamomis e. paslaugomis (50 proc.); informacijos paieška apie viešąjį sektorių (56 proc.); informacijos apie teikiamas e. paslaugas, tvarką (34 proc.); informacijos apie darbuotojus, jų kontaktų (21 proc.) prašymų, formų parsisiuntimai (23 proc.). Pažymėtina, kad 39 proc. asmenų nesilanko interneto svetainėse ir neužsako jose e. paslaugų. Dažniausios priežastys buvo šios: neranda reikiamos informacijos (22 proc.), sudėtinga naudotis e. paslaugomis. Tačiau dauguma gyventojų (78 proc.) svetainėje pateikiamos informacijos kokybę bendrai vertina teigiamai. Galima daryti išvadas, kad:

- didelė e. paslaugų įvairovė, ypač informacinių, ir viešojo administravimo sektoriaus veikloje, ir verslo įmonių veikloje; viešojo sektoriaus institucijose teikiamos e. paslaugos yra gan sudėtingos ir ne kiekvienas asmuo geba jomis naudotis; asmenims trūksta kompetencijos IT srityje.

Apibendrintai galime teigti, jog viešojo sektoriaus institucijose teikiamos e. paslaugos vartotojams tampa vis patrauklesnės naudotis, lankstesnės ir kokybiškesnės ir tai tiesiogiai turėtų paskatinti spartesnę e. paslaugų plėtrą viešojo sektoriaus institucijose. E. valdžios portalo teikiamų paslaugų vartotojų kokybės vertinimą žr. 22 paveiksle.



Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal Gyventojų elektroninės valdžios vartų portalo kokybės vertinimas, 2022. Prieiga per internetą: http://statistika.ivpk.lt/saltiniai

22 pav. Gyventojų elektroninės valdžios vartų portalo kokybės vertinimas (balais)

E. valdžios portalo teikiamų paslaugų kokybę vartotojai vertina gerai ir puikiai, o tai įtakoja naudotojų skaičiaus augimą. 2022 m. gyventojai e. valdžios vartų portalo informacijos pateikimą, turinį įvertino 7 balais, informacijos naudingumas vertinamas – 8 balais, pateikiamo turinio aiškumas vertinamas 8 balais. Visuomenės nuomonė apie valstybės ir savivaldybių įstaigų darbo vertinimą yra svarbi. Pastaruosius penkerius metus gyventojų pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių įstaigomis išaugo nuo 51 iki 65 procento.

Lietuvos valdžios institucijos į sprendimų priėmimo procesą įtraukia visuomenę platformoje „e. pilietis“ (https://epilietis.lrv.lt/), kur sudarytos palankesnės sąlygos susisiekti su valdžios institucijomis ir stebėti peticijų nagrinėjimo, prašymų tvarkymo ar viešų konsultacijų eigą. Platformoje „e. Seimas“ visuomenei suteikiama galimybė dalyvauti teisėkūros procese, teikti pastabas bei pasiūlymus dėl teisės aktų.

Pažangiųjų technologijų srityje. Atvirų duomenų vykdomojoje reformoje Lietuva 2022 m. užėmė 13 vietą tarp 35 šalių. (Informacinės visuomenės plėtros komitetas (2022). Europos atvirų duomenų tyrime Lietuva palypėjo aukštyn į 13 vietą. Prieiga per internetą: https://ivpk.lrv.lt/lt/naujienos/europos-atviru-duomenu-tyrime-lietuva-palypejo-aukstyn-i-13-vieta). 2022 m. pradžioje 3,8 proc. įmonių naudojo pramoninius robotus – 1,3 proc., paslaugų robotus – 2,6 proc., robotinį procesų automatizavimą – 3,4 proc., robotus – 6,5 proc. (Informacinės visuomenės plėtros komitetas (2022). Informacinių technologijų naudojimas įmonėse 2022 m. Prieiga per internetą: https://ivpk.lrv.lt/lt/naujienos/informaciniu-technologiju-naudojimas-imonese-2022-m).

Apibendrinant galima teigti, kad pateikti ES ir Lietuvos statistiniai duomenys ir jų analizė rodo, kad Lietuva daro pažangą skaitmeninių viešųjų paslaugų teikimo srityje, kad paslaugos būtų efektyvesnės, lengviau prieinamos visuomenei, patogesnės naudotis. E. paslaugas naudojančių įmonių ir visuomenės narių skaičiaus augimo tendencija byloja, kad e. paslaugų svarba toliau tik augs ir viešojo sektoriaus organizacijoms tai turės vis didesnę reikšmę. Vis dar išliekanti regioninė atskirtis (kaip vienas svarbiausių veiksnių) pagal pajamas yra trukdis skaitmenizacijos potencialui, kas įtakoja viešųjų paslaugų naudojimosi apribojimus. Aktualizuojant viešojo sektoriaus plėtros būtinumą, turėtų paskatinti 5G ryšio teikimą, interneto paplitimo, skaidos ir duomenų perdavimo greitį. Debesijos, skaitmenizavimo, žmogiškųjų išteklių, skaitmeninių technologijų srityse dar nepasiektas ES vidurkis. Viešosios organizacijos daugiau kaip pusę savo paslaugų teikia el. būdu, o pačios populiariausios priemonės, kuriomis gyventojai gali pasinaudoti yra el. paštas, internetinė svetainė ir Elektroniniai valdžios vartai. Gyventojų naudojimąsi viešosiomis e. paslaugomis atliepia aktualiausius poreikius – teikia GPM deklaracijas, deklaruoja gyvenamąją vietą, ieško darbo, registruojasi į medicinos įstaigas ir kt. Elektroninės valdžios portalo teikiamų paslaugų kokybę vartotojai vertina gerai ir puikiai, o tai įtakoja naudotojų skaičiaus augimą.

3.3. Pusiau struktūrizuoto interviu duomenų analizė ir interpretacija

Pusiau struktūrizuotas interviu metodas ***pasirinktas tikslingai***, *siekiant detaliau paaiškinti, kaip viešojo sektoriaus organizacijos, turėtų reflektuoti į tvarios plėtros vystymosi tikslus, įgyvendinant šio sektoriaus tvarumo strategiją, įgalinančią padidinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą bei konkurencinį pranašumą, bei iššūkius ir lūkesčius, su kuriais susiduria organizacija, plėtodama e. paslaugas.*

Prieš atliekant interviu parengtas detalus interviu planas (žr. 5 priedas). Pusiau ***struktūrizuoto interviu instrumentą***/lapą sudaro 17 klausimų, kurie buvo suformuluoti, remiantis darbe aptartomis *teorinėmis įžvalgomis, atvejo studijos rezultatais, leidžiančiomis išskirti keturias siužetines linijas.*

Interviu atliekamas su LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros vadovybės ir departamento direktoriais (N=6), kurių funkcijos tiesiogiai susijusios su strateginiu planavimu, veiklos efektyvumu ir atsakingi už vykstančius procesus ir sprendimų priėmimą keičiant ar diegiant naujus procesus organizacijoje. Pusiau struktūrizuotas interviu buvo atliktas 2022 m. gruodžio mėn. iki 2023 m. sausio 15 d.; individualių susitikimų metu, pateikiant atvirus klausimus informantams (N=6); Agentūros administracijos ir departamento direktorių sudėtyje esančių komandų nariai; dėl duomenų apsaugos komandų narių vardų ir pavardžių pateikti negalime). Informantų atrankos kriterijai: užimamos vadovaujančios pareigos LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūroje, turintys ne mažesnį kaip 5 metų darbo stažą; tiesioginė atsakomybė strateginiame lygmenyje; tiesioginė atsakomybė įgyvendinimo lygmenyje; geriausiai susipažinę su veiklų technologizavimo lygiu ir gali suteikti aktualiausią ir naujausią informaciją, kad būtų teikiamos e. paslaugos.

Vadovaujantis tyrimo etika, siekiant neatskleisti tyrimo informantų asmenybių, informantams suteikiami kodai – A1, A2, A3, A4, A5, A6. Visi interviu buvo įrašomi, po to trasnkribuojami.

Viso interviu metu (kiekvienas interviu trukdavo nuo 40 min. iki 1 val.) informantai buvo skatinami savo apmąstymus sutelkti į viešojo sektoriaus projektus, svarbias veiklas, siekiant tvarių tikslų. Pokalbių metu buvo siekiama užfiksuoti pašnekovų profesines ir asmenines patirtis, susijusias su skaitmeninimo raiška, vystymu ir vertinimu organizacijoje.

Interviu klausimuose atsispindi tyrimo kriterijai, kurie pristatyti detaliame tyrimo instrumentarijuje. Pateikiant pusiau struktūrizuoto interviu rezultatus, taikant kokybinio turinio (anglų k. *Content*) analizę, ***išskiriamos keturios siužetinės linijos:***

1) „E. paslaugų viešajame sektoriuje plėtra ir nauda“;

2) „E. paslaugos viešajame sektoriuje, užtikrinančios kokybišką procesų raišką“;

3) „E. paslaugų viešajame sektoriuje efektyvumo trūkumai“;

4) „E. paslaugų viešajame sektoriuje tobulinimo sritys“.

Pirmoji siužetinė linija susijusi su: bendru e. paslaugų viešajame sektoriuje supratimu, teisės aktų pritaikomumu, pašnekovų požiūrį ir situaciją, susijusią su veiklos pokyčiais, suvokiamu e. paslaugų naudingumą, suvokiamu veiksmingumu, suvokiamu naudojimo paprastumu ir ketinimą naudotis, e. paslaugų veiklos efektyvumu, kaip konkurenciniu pranašumu, remdamiesi **tyrimo kriterijumi** – ***„E. paslaugų viešajame sektoriuje plėtra ir nauda***“. Pirmai siužetinei linijai priskiriami 5 - klausimai (žr. 5 priedas).

Antroji siužetinė linija atskleidžia organizacijoje vykstančius pokyčius, jų pobūdį, prisiimtų atsakomybių laikymasis už organizacijoje vykstančius skaitmeninimo procesus, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus, planų laikymosi, strategijos e. paslaugų srityje kūrimą, vidaus taisyklių parengimą, informacinių technologijų lygį organizacijoje (turimos IS, techninė bazė), bendrą personalo politikos supratimą, pagrindines e. paslaugų diegimo problemas ir jų galimus sprendimus, bendradarbiavimo su darbuotojais, kitomis organizacijomis svarbą, remdamiesi **tyrimo kriterijumi** – ***„E. paslaugos viešajame sektoriuje, užtikrinančios kokybišką procesų raišką“.*** Antrai siužetinei linijai priskiriami 6-11 klausimai (žr. 5 priedas).

Trečioji siužetinė linija ypatingas dėmesys skiriamas viešųjų paslaugų vertinimui iš vartotojų pozicijos problematikai, atskleisti vartotojų lūkesčius, identifikuoti esamos pokyčių valdymo praktikos trūkumus, remdamiesi **tyrimo kriterijumi** – ***„E. paslaugų viešajame sektoriuje efektyvumo trūkumai*“**. Trečiajai siužetinei grupei priskiriami 12-14 klausimai (žr. 5 priedas).

Ketvirtoji siužetinė linija padėjo identifikuoti e. paslaugų viešajame sektoriuje tobulinimo sritis, remdamiesi **tyrimo kriterijumi** – „***E. paslaugos viešajame sektoriuje, tobulinimo sritys“.*** Ketvirtajai siužetinei grupei priskiriami 15-17 klausimai (žr. 5 priedas).

Analizuojant pusiau struktūrizuoto interviu duomenis, atliekama **kokybinis turinio** (anglų k. *Content*) analizė, kuomet buvo išskiriamos ***kategorijos*** ir ***subkategorijos***.

Interviu duomenų analizė, atliepiant pirmos siužetinės linijos „E. paslaugų viešajame sektoriuje plėtra ir nauda“ refleksijas:

Viešojo sektoriaus institucijoms siekiančioms vykdyti sėkmingas skaitmeninimo iniciatyvas ir/ar jas efektyviai įgyvendinti susiduria su įvairiomis kliūtimis. Ekspertų nuomonė labiausiai sutapo, kad viena iš jų, žmogiškų išteklių resursų trūkumas viešajame sektoriuje, kaip kliūtis sėkmingai įgyvendinti e. paslaugas. Informantai įvardijo kad: „<...> valstybinėse institucijose įprastai stinga žmogiškųjų išteklių dalyvauti projektų veiklose, todėl jos nenoriai bendradarbiauja e. paslaugų projektuose“ (Informantas A2); „<...> atlyginimas viešojo sektoriaus darbuotojams ir biurokratinė įstaigų veiklos kultūra mažina jų darbo motyvaciją, organizacijoms sunku išlaikyti specialistus, todėl svarbu išsaugoti“ (Informantas A5); „<...> dėl darbo krūvio ir neatidėliotinų darbų, nelieka galimybės darbuotojams eiti į mokymus“ (Informantas A3); „<...> sunku pritraukti į viešojo sektoriaus vadovų poziciją, nes nėra

užtikrinama efektyvi vadovų paieška, trūksta nuoseklaus lyderystės stiprinimo, nėra sudaromos galimybės lanksčiai priimti veiklos ir išteklių valdymo sprendimus“ (Informantas A6).

Viešojo sektoriaus organizacijoms sunku siekti tvarių vystymosi tikslų dėl žmogiškųjų gebėjimų trūkumo. Pastebėtina, kad vienas iš reikšmingiausių viešojo sektoriaus formuluojančių veiksnių, kuruos įvardijo ekspertai yra profesionalių ir kompetentingų darbuotojų trūkumas rinkoje. Šį veiksnį ekspertai išskiria, kaip vieną iš svarbiausių konkurencingumą formuojančių veiksnių: „<...> organizacijai reikalingi kompetentingi, lojalūs ir motyvuoti kokybiškai suteikti viešąją paslaugą darbuotojai, nuo gebėjimų priklauso ir žmonių pasitikėjimas institucijomis“ (Informantas A3); „<...> viešajame sektoriuje nėra pakankamai kompetentingų darbuotojų, kurie gebėtų naudoti ir identifikuoti technologijas, bei jų teikiamas galimybes, siekiant konkurencinio pranašumo“ (Informantas A1); „<...> siekiant išlikti konkurencingoje aplinkoje, reikalingos kibernetinio saugumo ekspertų, duomenų analitikų, procesų inžinierių, programuotojų, techninės priežiūros ekspertų žinios“ (Informantas A4); „<...> dėl naujų kompetencijų trūkumo, diegiant e. paslaugas dažniausiai pasitelkiama ne tik institucijos vidiniai ištekliai, bet ir įdiegiami brangiai kainuojantys IT sprendimai, perkamos išorės ekspertų paslaugos. Platformos nuolat tobulinamos“ (Informantas A2).

Pagal Tarptautinį valstybės tarnybos efektyvumo indeksą Lietuva užima 20 vietą iš 38 EBPO šalių. Silpniausia grandis – viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimai (36 vieta). Tyrimai rodo, kad jiems nepakanka gebėjimų valdyti pokyčius, priimti greitus, žiniomis grįstus sprendimus, trūksta kūrybiškumo, inovatyvumo, kritinio mąstymo bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo gebėjimų.

Tai rodo, kad darbuotojų pritraukimas į viešąjį sektorių nėra esminė Lietuvos viešojo sektoriaus silpnybė, tačiau konkurencingumo didinimo požiūriu reikia spręsti kvalifikuotų darbuotojų pakankamumo klausimą. Galima akcentuoti, kad profesinių kompetentingų e. paslaugų specialistų užtikrinimas yra vienas iš e. paslaugų plėtros konkurencingumo pranašumo strateginių uždavinių. Siekiant mažinti viešojo sektoriaus darbuotojų kaitą ir didinti darbo vietos patrauklumą, žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą. Stiprinti viešojo sektoriaus darbuotojų rengimo pozicijas, įtraukiant ir stiprinant bendrą kompetencijų paslaugų sektoriuje ugdymą, užtikrinti darbuotojams už darbo krūvį atitinkantį konkurencingą atlyginimą, konkurencingas karjeros galimybes.

Darbo autorės nuomone, vienas iš veiksmingiausių priemonių valstybės tarnautojų pritraukimui į viešąjį sektorių būtų valstybės tarnybos apklausų vykdymas. Šios apklausos leistų atskleisti darbuotojų požiūrį į viešąjį sektorių (pasitenkinimas, motyvacija), darbo rezultatus ir kitus viešojo administravimo aspektus, siekiant gauti grįžtamąjį ryšį ir reaguoti į problemas.

Kitas svarbus veiksnys įtakojantis e. paslaugų plėtrą viešajame sektoriuje yra neužtikrintas, nenuoseklus, nepakankamas finansavimas technologijoms diegti, todėl sudėtinga pasiekti esminių kokybinių pokyčių ir išspręsti efektyvumo, konkurencingumo ir patrauklumo problematiką: „<...> lėšų naujoms technologijoms diegti trūkumas, sprendimai priimami pagal skiriamus asignavimus, o tam

papildomų lėšų nėra“ (Informantas A1; A6); „<...> sunkumai gaunant valstybės dotacijas ar subsidijas naujoms technologijoms diegti“ (Informantas A4). „<...> finansavimas, skirtas ne pertvarkos procesams, o esamos sistemos išlaikyti“ (Informantas A5); „<...> technologijų diegimas reikalauja naujų kompetencijų organizacijoje, o darbo rinkoje trūksta darbo jėgos, kuri gebėtų dirbti su skaitmeninėmis technologijomis“ (Informantas A3);

Kaip vienu iš pagrindinių e. paslaugų plėtros galimybių viešajame sektoriuje būtų galima laikyti skaitmenizavimo kylantiems sunkumams įveikti LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos taikomos priemonės „Valstybės ir verslo skaitmenizacijai – 320 mln eurų“. (Prieiga per internetą: https://eimin.lrv.lt/lt/1-mlrd-lt/valstybes-ir-verslo-skaitmenizacijai-320-mln-euru), puslapyje buvo atlikta kvietimų projektų analizė. Nustatyta, kad priemonėms: verslui, inovacijoms ir investicijoms numatyta skirti 365 mln. eurų, valstybės ir verslo skaitmenizacijai – 320 mln. eurų. Bus plečiamos teikiamos e. paslaugos, daugiau jų bus pritaikyta specialiųjų poreikių turintiems žmonėms, taip pat numatoma skatinti atvirų duomenų naudojimą. Siekiant didesnio duomenų saugumo, bus tęsiamas valstybinių IT išteklių centralizavimas (95 mln. Eur.), bus pradėta kurti lietuvių kalbos išteklius, reikalingus dirbtinio intelekto sprendimams (35 mln. eurų). Galima reziumuoti, kad bus paremta e. paslaugų plėtra, pagerinta prieiga prie e. paslaugų specialiųjų poreikių turintiems žmonėms, pagerinta viešojo sektoriaus institucijų veikla. Viešojo sektoriaus organizacijos galėtų pačios ieškoti finansinių galimybių, aktyviai dalyvauti projektuose, rengti iniciatyvas, susijusias su e. paslaugų plėtra.

Apibendrinant e. paslaugų viešajame sektoriuje sėkmės veiksnius įtakojančius e. paslaugų plėtrą viešajame sektoriuje ir jas efektyviai įgyvendinti išskiriami šie veiksniai: žmogiškųjų resursų darbo rinkoje trūkumas, finansinių ir informacinių technologijų resursai, riboja pasiekti esminius pokyčius ir išspręsti efektyvumo, konkurencingumo ir patrauklumo problematiką.

Informantų nuomone, e. paslaugų teisės aktų pritaikomumą diegiant e. paslaugas viešajame sektoriuje įgyvendinimą apsunkina: paslaugų nesuderinamumas: „<...> iššūkiai integruoti skirtingas technologijas, trūksta veiksmų suderinimo“ (Informantas A1); „<...> atskirose organizacijose naudojamos skirtingos IS, kurios ne visada tarpusavyje suderintos (Informantas A2)“; „<...> administracinis sudėtingumas, viena organizacija vykdo vieną projektą, kita kitą, skirtingos veiklos ir sritys, sunku tai įgyvendinti“ (Informantas A3); „<...> nėra vienodo nustatyto viešųjų e. paslaugų sąrašo, kiekvienos viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų aprašymai skiriasi, nėra konkrečių reikalavimų kas ir kaip turėtų būti daroma” (Informantas A5); „<...> organizacijoms, teikiančioms e. paslaugas, nėra nustatytos, kokio min. saugumo užtikrinimo lygio e. atpažinties priemonės yra tinkamos jų teikiamoms viešosioms paslaugoms gauti“ (Informantas A6). Trūksta metodinio vadovavimo: <...> trūksta metodinio nurodymo, kaip įgyvendinti tuos teisės aktus“ (Informantas A5); „<...> neparengta bendra organizacinių ir techninių kibernetinio saugumo reikalavimų taikymo ir jų įgyvendinimo stebėsenos architektūra, nėra plačiai išvystyti kibernetinio saugumo reikalavimų stebėsenos“ (Informantas A2). Per

dažnas teisės normų pakeitimas: „<...> priimamos vis naujos teisės normos, nespėjama prisitaikyti“ (Informantas A2).

Kiekvienas pašnekovas kalbėdamas apie pokyčių procesų variklius įvardina žinias, politiką, socialinę dinamiką, organizaciją, tačiau tik keli pašnekovai mini, kad pagrindiniai pokyčiai įgyvendinant e. paslaugas, visų pirma, priklauso nuo jų pačių motyvacijos jausmo, dalyvavimo viešojo administravimo procese, susijusiame su tvarumu ir tvarumo tikslais, noro geriau jungtis į šiuos procesus: „<...> „tikiu, kad pasaulį mes gelbėjame su puikiomis žmonių idėjomis“ (Informantas A3); pokyčių procesuose mato didelį transformacijos į tvarumą potencialą. Informantų požiūriu, koncentruojamasi į perėjimą nuo popierinių prie elektroninių dokumentų ir procesus atliekant skaitmeninėje erdvėje. Skaitmeninimo naudą viešajame sektoriuje liudija įvairūs veiksniai tokie, kaip veiklos efektyvumas, informacijos saugojimas skaitmeniniu pavidalu, biurokratijos, korupcijos mažinimas, lankstumas, žmogiškųjų klaidų sumažinimas, valdžios ir piliečių sąveikos gerinimas, finansinių išteklių taupymas, komunikacijos operatyvumo didinimas, pagerina viešųjų paslaugų tikslumą, skaidrumą ir efektyvumą, gerėja atskaitomybė, atsakingumas ir visuomenės bei vyriausybės pasitikėjimo kūrimas. Skaitmeninimas leidžia atlikti didesnę darbų apimtį per trumpesnį laiką ir lengviau. Šiuolaikinių technologijų panaudojimas leidžia, Paschou (2020) nuomone, mažinti poveikį aplinkai, teigiamą įtaką socialiniam tvarumui, vertės kūrimą visai visuomenei. Informantų požiūriu e. paslaugų naudą vartotojams liudija įvairūs veiksniai: „<...> supažindina su elektronine informacija ir moko apie pažangių technologijų naudojimo naudą“ (Informantas A2; A3; A4); „<...> informacijos skaidrumas“ (Informantas A4, A5, A6); „<...> pašalina laiko ir vietos kliūtis (Informantas A1); „<...> trys svarbiausi aspektai, leidžiantys žmonėms gauti naudos iš internetinių paslaugų ir informacijos: tinkama infrastruktūra, žmogiškųjų išteklių gebėjimą skatinti ir naudoti IRT bei internetinių paslaugų ir turinio prieinamumą“ (Informantas A4); „<...> didesnės vertės kūrimas vartotojams“ (Informantas A3); „<...> sudaro sąlygas gyventojams gauti paslaugą patogiau ir greičiau“ (Informantas A2).

Sėkmingi veiksniai, įtakojantys naudotis e. paslaugomis atliepia ir LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros kartu su „Spinter“ tyrimas, kuris buvo atliktas 2022 m. lapkričio mėn. (Prieiga per internetą: https://www.apva.lt/nuomones-tyrimas-daugiau-kaip-90-proc-pareiskeju-patenkinti-apvos-darbu/. Šio tyrimo metu apklausta buvo 1016 respondentų (896 – fiziniai asmenys; 120 juridiniai asmenys). Atliktas pareiškėjų nuomonės tyrimas (toliau - pareiškėjų nuomonės tyrimas), parodė, kad vartotojų pasitenkinimą e. paslaugomis lemia daugelis veiksnių, pagrindiniai būtų šie: e. paslaugų suteikimas, e. paslaugų pasiekiamumas (ar vartotojui patogu naudotis e. paslauga), e. paslaugos suteikimo greitis, efektyvus laiko ir pinigų taupymas naudojantis e. paslaugomis, profesionalumas, informatyvumas, skaidrumas ir patikimumas. Šis tyrimas taip pat parodė, kad efektyviausi informaciniai/konsultaciniai kanalai buvo konsultacijos telefonu (59 proc.) tiesioginis bendradarbiavimas (57 proc.), raštiška užklausa (popierinė/elektroninė) (47 proc.), interneto svetainės

(42 proc.), kolegų/pažįstamų, turinčių daugiau patirties, konsultacijos, dokumentaciją rengiančios bendrovės (43 proc.), bei aktyvūs socialiniai tinklai (30 proc.), organizuojami mokymai, seminarai (29 proc.). Pastebima, kad vartotojams dar labai svarbu tradicinis paslaugų teikimas, tiesioginis bendradarbiavimas. Pareiškėjų nuomonės tyrimas atskleidė teigiamus respondentų korupcijos patirties pokyčius. Galima teigti, kad korupcijos apraiškų mažinimui gali padėti e. paslaugų plėtra.

Kadangi gyventojai yra linkę naudotis kuo patogesniais įrankiais savo tikslams pasiekti, LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra turi užtikrinti saugų elektroninį atpažinimą naudojantis e. paslaugomis, tapatumo nustatymą, elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų naudojimą ir skatinti gyventojus jomis naudotis. Siekiant, jog kuo daugiau asmenų naudotųsi e. paslaugomis, yra būtina kuo plačiau per įvairias medijos priemones informuoti visuomenę apie šias paslaugas, jų naudą bei pateikimo galimybę.

Galima daryti išvadą, kad e. paslauga, kuri paremta informacinių komunikacinių technologijų taikymu, yra viena iš svarbiausių viešojo sektoriaus efektyvumo didinimo sudėtinių dalių. E. paslaugos suteikė galimybę išplėsti savo piliečių auditoriją ir geografiją piliečiams. To pasėkoje auga konkurencija, nes dėl vartotojo varžomasi jau pasauliniu, o ne vietiniu mastu. Teisinės ir administracinės naštos sumažinimas ir aukšto skaidrumo, sąžiningumo bei atsakingumo standartų skatinimas viešojo administravimo sektoriuje padeda didinti produktyvumą ir stiprinti konkurencingumą. Siekiant paskatinti viešajame sektoriuje e. paslaugų plėtros efektyvumą, kaip konkurencinį pranašumą labai svarbu ugdyti skaitmeninius įgūdžius tiek organizacijoje, tiek visuomenėje.

Informantų buvo prašoma įvardinti efektyvų skaitmeninimo procesų funkcionavimą lemiančius veiksnius viešajame sektoriuje. Informantai įvardijo gana platų sėkmės veiksnių sąrašą. Informantų nuomone, įveikti viešojo sektoriaus efektyvų skaitmeninimo proceso funkcionavimą, gali padėti sisteminga skaitmeninimo valdymo politika, bei priemonės, kaip personalo bei politikų kompetencijos, susijusios su skaitmeninimo procesais kėlimas, mokymo bei motyvacinės sistemos diegimas, aiškios ir ilgalaikės skaitmeninimo strategijos bei jos įgyvendinimo priemonių rengimas. Galima daryti išvadą, kad organizacinis pasipriešinimas ir netinkamas jo personalo valdymas gali turėti didelę įtaką viešųjų paslaugų plėtrai.

Informantai nurodė tokius su valdymu susijusius tikslus, kaip viešojo administravimo veiklų masto sumažinimas, perteklinių, besidubliuojančių ar trūkstamų funkcijų nustatymas, viešųjų paslaugų administravimo gerinimas, investavimas į technologinius sprendimus, kaip debesų kompiuterijos sprendimus, didžiųjų duomenų analitiką, kibernetinio saugumo sprendimus, pareiškėjų įtraukimas į valdymo procesus, naujų technologijų diegimas, e. paslaugų tobulinimas, organizacijos neigiamo poveikio aplinkai sumažinimas.

Taip pat informantai nurodė, kad svarbu siekti vadovaujančių asmenų lyderystės, numatyti didesnę asmeninę atsakomybę, gebėjimas vadovauti. Kaip teigė mokslininkai (Manna, 2012; Turban ir

Volonino, 2010) aukščiausioji vadovybė yra atsakinga už savo darbuotojų organizacinių principų ir vertybių supratimą. Svarbu kurti organizacijos kultūrą, t. y. formuoti teigiamą organizacijos narių požiūrį į naujoves, toleruoti galimas klaidas, tobulinti ir vystyti naudojamas technologijas. Prie politinės ir teisinės aplinkos proceso skaitmeninimo funkcionavimą lemiančių veiksnių ekspertai nurodė įstatymų ir kitų teisinių dokumentų rengimas atsižvelgiant į skaitmeninimo aspektą, administracinių normų lankstumo didinimas, perteklinių administracinių normų naikinimas.

Informantai nurodė, kad pagrindinis dėmesys yra skiriamas klientų pasitenkinimui. LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros e. paslaugos yra orientuotos į vartotojų poreikių tenkinimą todėl, kad: vykdomi vartotojų poreikių tyrimai, interneto portalas gana aiškus, nėra sudėtinga naudojantis, jungiantis prie paslaugos teikėjo interneto svetainės, vartotojui suteikiama pagalba, skiriamas dėmesys grįžtamajam ryšiui. Darbo autorės nuomonė, siekiant sumažinti atskirtį, išskirtinis dėmesys turėtų būti skiriamas e. paslaugų prieinamumui specialiųjų poreikių turintiems asmenims ir neįgaliesiems didinti, ne tik informacijos prieinamumą, bet ir galimybę efektyviai skleisti gautą informaciją, kurti priemones, kurios leistų naudotis e. paslaugomis be apribojimų ir specialiųjų poreikių turintiems asmenims bei neįgaliesiems.

Apibendrinant e. paslaugų plėtros galimybes viešojo sektoriaus organizacijose, galima teigti, kad plėtrą tikslinga vykdyti trijuose lygmenyse: valstybiniame, organizaciniame ir individualių darbuotojų, kurie reikšmingai prisidės prie e. paslaugų taikymo tobulinimo.

Pirmosios siužetinės linijos pusiau struktūrizuoto interviu kokybinio turinio (anglų k. *Content*) analizę žr. 10 lentelėje.

10 lentelė. Pirmosios siužetinės linijos „E. paslaugų viešajame sektoriuje plėtra ir nauda“ pusiau struktūrizuoto interviu kokybinio turinio (anglų k. *Content*) analizė (sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Sėkmingą e. paslaugų plėtrą įtakojantys veiksniai	Žmogiškųjų išteklių resursai, gebėjimai	„<...> valstybinėse institucijose įprastai stinga žmogiškųjų išteklių dalyvauti projektų veiklose, todėl jos nenoriai bendradarbiauja e. paslaugų projektuose“ (A2); „<...> dėl darbo krūvio ir neatidėliotinų darbų, nelieka galimybės darbuotojams eiti į mokymus“ (A3); „<...> siekiant išlikti konkurencingoje aplinkoje reikalingos kibernetinio saugumo ekspertų, duomenų analitikų, procesų inžinierių, programuotojų, techninės priežiūros ekspertų žinios“ (A4); „<...> sunku pritraukti į viešojo sektoriaus vadovų poziciją, nes nėra užtikrinama efektyvi vadovų paieška, trūksta nuoseklaus lyderystės stiprinimo, nėra sudaromos galimybės lanksčiai priimti veiklos ir išteklių valdymo sprendimus“ (A6); „<...> atlyginimas viešojo sektoriaus darbuotojams ir biurokratinė įstaigų veiklos kultūra mažina jų darbo motyvaciją, organizacijoms sunku išlaikyti specialistus, todėl svarbu išsaugoti“ (A5); „<...> labai svarbus judrumas, gebėjimas greitai suformuoti komandas, tam tikra prasme esame labai sunkūs. Daugeliui žmonių sunku sistemingai mąstyti, elgesio modeliai giliai įsišaknijęžmoguje ir juos sunku pakeisti“ (A6); „<...> organizacijai reikalingi kompetentingi, lojalūs ir motyvuoti kokybiškai suteikti viešąją paslaugą darbuotojai, nuo gebėjimų priklauso ir žmonių pasitikėjimas institucijomis“ (A3); „<...> pasibaigus projektui, dalijimasis žiniomis taip pat baigiasi“ (A4); „<...> viešąją įstaigą atėjęs naujas vadovas neturi laisvės įgyvendinti realių pokyčių įstaigoje, negali pats suformuoti komandos, nustatyti atlygio politikos“ (A5); „<...> dėl naujų kompetencijų trūkumo, diegiant e. paslaugas dažniausiai pasitelkiama ne tik institucijos vidiniai ištekliai, bet ir įdiegiami brangiai kainuojantys IT sprendimai, perkamos išorės ekspertų paslaugos. Platformos nuolat tobulinamos“ (A2);
	Finansinių ir IT išteklių resursai	„<...> lėšų naujoms technologijoms diegti trūkumas, sprendimai priimami pagal skiriamus asignavimus, o tam papildomų lėšų nėra “ (A1; A6); „<...> finansavimo šaltinių trūkumas, aukšta technologijų kaina“ (A2); „<...> sunkumai gaunant valstybės dotacijas ar subsidijas naujoms technologijoms diegti“ (A4); „<...> finansavimas, skirtas ne pertvarkos procesams, o esamos sistemos išlaikymui“ (A5); „<...> technologijų diegimas reikalauja naujų kompetencijų organizacijoje, o darbo rinkoje trūksta darbo jėgos, kuri gebėtų dirbti su skaitmeninėmis technologijomis“ (A3);
Teisės aktų pritaikomumas diegiant e. paslaugas viešajame sektoriuje	Paslaugų nesuderinamumas	„<...> iššūkiai integruoti skirtingas technologijas, trūksta veiksmų suderinimo“ (A1); „<...> atskirose organizacijose naudojamos skirtingos IS, kurios ne visada tarpusavyje suderintos (A2)“; „<...> administracinis sudėtingumas, viena organizacija vykdo vieną projektą, kita kitą, skirtingos veiklos ir sritys, sunku tai įgyvendinti“ (A3); „<...> e. paslaugų kūrimas sudėtingas ir imlus laiko bei išteklių procesas, IT darbuotojų viešajame sektoriuje veikla dažniausiai priskiriama palaikymo funkcijoms, todėl yra paskendę organizacinėje struktūroje“ (A4); „<...> nėra vienodo nustatyto viešųjų e. paslaugų sąrašo, kiekvienos viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų aprašymai skiriasi, nėra konkrečių reikalavimų kas ir kaip turėtų būti daroma” (A5); „<...> organizacijoms, teikiančioms e. paslaugas, nėra nustatytos, kokio min. saugumo užtikrinimo lygio e. atpažinties priemonės yra tinkamos jų teikiamoms viešosioms paslaugoms gauti“ (A6);
	Trūksta metodinio vadovavimo	„<...> įstatymai, aktai ir kiti dokumentai nėra parengti atsižvelgiant į skaitmeninimo aspektą“ (A3); „<...> trūksta metodinio nurodymo, kaip įgyvendinti tuos teisės aktus“ (A5); „<...> neparengta bendra organizacinių ir techninių kibernetinio saugumo reikalavimų taikymo ir jų įgyvendinimo stebėsenos architektūra, nėra plačiai išvystyti kibernetinio saugumo reikalavimų stebėsenos“ (A2).
	Per dažnas teisės normų pakeitimas	„<...> priimamos vis naujos teisės normos, nespėjama prisitaikyti“ (A2);„<...> darbą apsunkina per dažni įstatymų pakeitimai“ (A3)

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

10 lentelės tęsinys

E. paslaugų viešajame sektoriuje nauda	Veiklos efektyvumas	„<...> leidžia greičiau ir efektyviau vykdyti organizacijos administruojamų programų procesus, supaprastino paslaugų teikimą, sumažino žmogiškųjų klaidų“ (A6); „<...> padėjo mažinti popierinius procesus, sukurti naują efektyvumą ir paskatinti daugiau naujovių, išaugo ne tik darbuotojų patirtis ir pasitenkinimas, bet informacinė sistema padėjo įgyti naujus gebėjimus siekiant įgyvendinti naujus skaitmeninius darbo srautus“ (A4); „<...> suteikė pažangiausias galimybes teikti kokybiškas paslaugas per rekordiškai trumpą laiką“ (A1); „<...> padėjo pagerinti veiklos ir valdymo efektyvumą, sumažinti valdymo sąnaudas, pagerinti padalinių koordinavimą ir paslaugų efektyvumą, procedūros tapo žymiai greitesnės“ (A3); „<...> viešųjų paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę tapo strategine organizacijos sistema“ (A5); „<...> pateikia mažiau klausimų el. paštu arba atėję į instituciją. Taip sumažėja darbo krūvis ir darbuotojas gali labiau susikoncentruoti ties tiesioginiu savo darbu“ (A2)
	E. paslauga	„<...> e. paslaugos užtikrina saugią elektroninę atpažintį, tapatumo nustatymą“ (A1, A2, A4, A6); „<...> elektroninių operacijų paslaugų naudojimas, užtikrina patikimumą, sustiprina pasitikėjimą elektroninėmis operacijomis vidaus rinkoje“ (A5);, „<...> suteikti bendrą pagrindą saugiai atlikti elektronines piliečių, verslo ir institucijų tarpusavio operacijas“ (A4); „<...> padidina skaitmeninių paslaugų, elektroninio verslo ir elektroninės prekybos veiksmingumą“ (A2); „<...> įgalina nuotolinį darbą“ (A6); „<...> „tikiu, kad pasaulį mes gelbėjame, su puikiomis žmonių idėjomis“ (A3).
	E. paslaugų privalumai vartotojams	„<...> supažindina su elektronine informacija ir moko apie pažangių technologijų naudojimo naudą“ (A2, A3, A4); „<...> informacijos skaidrumas“ (A4, A5, A6); „<...> pašalina laiko ir vietos kliūtis (A1); „<...> trys svarbiausi aspektai, leidžiantys žmonėms gauti naudos iš internetinių paslaugų ir informacijos: telekomunikacijų infrastruktūros tinkamumą, žmogiškųjų išteklių gebėjimą skatinti ir naudoti IRT bei internetinių paslaugų ir turinio prieinamumą“ (A4); „<...> didesnės vertės kūrimas vartotojams“ (A3); „<...> sudaro sąlygas gyventojams gauti paslaugą patogiau ir greičiau“ (A2)
	E. paslaugų pranašumai viešajam sektoriui	„<...> patobulina duomenų gavimą, transformavimą, efektyvus išteklių valdymas, procesų ir veiklos skaidrumas, korupcijos ir šešėlinės ekonomikos mažinimas, piliečių ir ūkio subjektų įsitraukimo į konkrečias administracines veiklas ir procesus didinimas“ (A1); „<...> biurokratijos mažinimas, pagerina informacijos prieigą priimant sprendimus, puoselėja geresnius santykius su klientais, sumažina išlaidas“ (A2); „<...> leidžia ieškoti didelio kiekio nevienalyčių duomenų (dokumentų, duomenų bazės), įtraukia piliečius į vyriausybės veiklą, suteikiant lengvą prieigą prie informacijos naudojantis internetu“ (A3); „<...> skaitmeniniu pavidalu didžioji dalis saugoma su projektų ir programų valdymu susiję dokumentai ir duomenys, todėl dabar galime greitai rasti reikalingą informaciją“ (A4); „<...> galimybė kaupti ir saugoti skaitmeniniu pavidalu informaciją visą reikalaujamą laikotarpį (10 m. po projekto pabaigos), aš asmeniškai tikiu, kad yra bendras tvarumo judėjimas pokyčių link“ (A5); „<...> panaudojus IT yra teikiamos viešosios paslaugos, kurios gerina visuomenės sąveiką“ (A6).
Efektyvų funkcionavimą lemiantys veiksniai	Strategija, valdymas	„<...> glaudus susiejimas su LR Aplinkos ministerijos ir vyriausybės prioritetais“ (A1); „<...> asmeninė atsakomybė, vadovavimo ir valdymo galimybės“ (A3); „<...> ugdyti personalo įgūdžius, kaip dirbti e. erdvėje su skaitmenintais dokumentais“ (A1); „<...> vadovų lyderystės gebėjimų stiprinimas“ (A2), „<...> viešojo administravimo veiklų masto sumažinimas, perteklinių, besidubliuojančių ar trūkstamų funkcijų nustatymas, viešųjų paslaugų administravimo gerinimas“ (A3); „<...> investavimas į technologinius sprendimus, kaip debesų kompiuterijos sprendimus, didžiųjų duomenų analitiką, kibernetinio saugumo sprendimus“ (A4); „<...> pareiškėjų įtraukimas į valdymo procesus, naujų technologijų diegimas“ (A4);„„<...> užtikrinti, kad jų žmogiškieji pajėgumai, organizacinės struktūra ir valdymo kultūra, vidiniai teisės aktai atitiktų strateginę skaitmeninės valdžios viziją ir atvirkščiai (A3; A4; A6)

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

10 lentelės tęsinys

	Organizacijos kultūra	„<...> sistemingo požiūrio ir struktūrinio veiksmų plano parengimas“ (A1); „<...> teigiamo požiūrio į naujoves formavimas“ (A2); „<...> e. paslaugų tobulinimas,“ (A1, A3, A4); „<...> organizacijos neigiamo poveikio aplinkai sumažinimas“ (A1, A5, A6).
	Politiniai procesai, teisinė aplinka	„<...> politikų kompetencijos, susijusios su e. paslaugų viešajame sektoriuje, didinimas“ (A1); „<...> administracinių normų lankstumo didinimas“ (A2); „<...> perteklinių normų peržiūrėjimas ir panaikinimas“ (A3); „<...> visi įstatymai ir kiti teisiniai dokumentai turi būti rengiami atsižvelgiant į skaitmeninimo aspektą“ (A4).
	Žmogiškieji ištekliai	„<...> svarbiausias veiksnys priimant pokyčius yra darbuotojų požiūris“ (A1); „<...> personalo kompetencijos didinimas, mokymas“ (A2); „<...> personalo motyvavimo už inovacijų procesų įgyvendinimą sistema“ (A3); „<...> darbuotojų požiūris ir jų priimtinumą naujoms technologijoms“ (A5);„<...> žmogiškų išteklių plėtra turi siekti, kad darbuotojai būtų novatoriški, lankstūs“ (A4).
	Finansavimas	„<...> finansavimas, specialaus biudžeto sudarymas“ (A3; A4), „<...> racionalus išorinių ir vidinių išteklių valdymas, projektuose dalyvavimas“ (A2).
E. paslaugų naudotojas	Vartotojas	„<...> kuriamas patogumas vartotojui, o ne tiekėjui“ (A1; A2, A3, A4, A6); „<...> orientacija į piliečių ir verslo poreikius“ (A4); „<...> vartotojų nuomonės tyrimas atliekamas jau ne vienerius metus, kurio pagrindinis tikslas – nuolatinis bendradarbiavimas ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas“ (A5.)

Interviu duomenų analizė, atliepiant antros siužetinės linijos „E. paslaugos užtikrinančios kokybišką procesų raišką“ refleksijas:

Atliekant tyrimą pagal antrą sritį LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūroje, ekspertams buvo pateikta 6 klausimai, susijusių su e. paslaugų diegimo situacija jų organizacijoje, siekiant išsiaiškinti, kaip vyksta e. paslaugų diegimas, įgyvendinimas bei priežiūra.

Interviu metu nustatyta, kad e. paslaugų diegimas yra įtraukiamas į LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros strateginius veiklos planus, skaitmeninės transformacijos pastangos tikslingos: „<...> administracinės naštos mažinimas“ (Informantas A1); „<...> veiklos efektyvumo didinimo (pokyčio) priemonės: duomenų surinkimo optimizavimas; procesų optimizavimas (prioritetas daugiabučiai, kadangi šiuo metu daugiausia vartotojų sulaukiančios paslaugos skundų)“ (Informantas A3); „<...> veiklos efektyvumo didinimo kryptys: nustatyti perteklines, besidubliuojančias ar trūkstamas funkcijas; padidinti atvirumą ir sumažinti korupcijos pasireiškimo tikimybę; sutvarkyti ir atverti viešam naudojimui įstaigos IS duomenų rinkinius“ (Informantas A2); „<...> išplėsti „APVIS“ funkcionalumą“ (Informantas A4). Veiklos modernizavimas yra prisitaikęs prie piliečių poreikių, naštos sumažinimo darbuotojams.

Strateginių tikslų įgyvendinimui įtakos turi organizacijoje naudojamos procedūros, darbo organizavimo principai, vidinė organizacinė struktūra.

Paklausus informantų kas atsakingas už vykstančius skaitmeninimo procesus, šiuo metu nėra tikslingai tam suformuotų komandų: „<...> veiklos sritys smarkiai plečiasi, svarstytina atskiriems procesams paskirti atsakingus procesų šeimininkus, kurie gilintųsi į specialiuosius teisės aktus ir laiku iniciuotų atitinkamų vidaus dokumentų ruošimą ar/ir keitimą“ (Informantas A5). Buvo išskirtos šios

kryptys: komanda/darbo grupės, procesų šeimininkas. Procesų šeimininkas: „<...> tai yra kiekvieno proceso šeimininkai“ (Informantas A1); „<...> dauguma atvejų atsakingas procesų vadovas“ (Informantas A2). Komanda/darbo grupės sudaro atsakingi atskiri padaliniai, dažniausiai sudaro asmenys, kurie pasamdyti pokyčiams įgyvendinti, o tai nesuteikia tęsinio paslaugų plėtrai, išteklių ir pakankamai kvalifikuotų žmonių bendram pritaikymui po projekto, iš to seka, kad nėra skiriama dėmesio tikslingam resursų priskyrimui. Tad galima daryti prielaidą, kad siekiant tikslingo resursų priskyrimo, būtina organizacijoje įsteigti atskyrą skyrių, formuojant komandą susidedančią iš įvairių sričių specialistų (pvz.: informatikai, ekonomistai, kibernetinio saugumo ekspertai, duomenų analitikai, procesų inžinierių, programuotojai, techninės priežiūros ekspertai, informacinių technologijų vadovai). Atsižvelgiant į užsienio gerąsias praktikas, Danijoje skaitmeninio valdymo plėtros funkcija priskirta konkrečiam asmeniui vyriausybės struktūroje, kurio atsakomybė - įgyvendinti skaitmenizacijos įgūdžių ir inovacijų plėtrą visoje sistemoje.

Interviu metu nustatyta, kad LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros darbuotojai yra įtraukiami į sprendimo priėmimo procesus per darbo grupes ir tik į tiesiogiai su jų darbo sritimi susijusių sprendimų priėmimo procesą. Galima teigti, kad darbuotojai yra įtraukiami žino savo funkcijas ir atskaitomybę, tačiau yra apribojama darbuotojų teisė priimant sprendimus, kurie apima visos įstaigos veiklą, o ne tik tiesiogines jų funkcijas. Reguliarus darbuotojų funkcijų ir atskaitomybės peržiūrėjimas ir aptarimas su darbuotojais turėtų būti laikomas vienu iš žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje prioritetų, siekiant užtikrinti skaitmeninimo procesų veiksmingumą. Visiems padalinių vadovams reikėtų atlikti kiekvienos skyriaus pareigybės reikiamų kompetencijų įvertinimą. Tada būtų galima tiksliai parengti savo padalinio lyderių pareigybių sąrašą.

Tikslinga būtų intranete ar kitoje programoje registruoti problemas, idėjas, vystyti sprendimus, juos įgyvendinti, taip bus visi darbuotojai įtraukti į bendrą veiklą, bei parodyta jų indėlio svarba.

Pagal pateiktus ekspertų atsakymus, galima teigti, kad LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra, siekdama kokybiško ir efektyvaus bendravimo su gyventojais, verslo subjektais ar tarp institucijų elektroniniu būdu, yra nustačiusios e. dokumentų tvarkymo ir saugojimo taisykles. Piliečiai ar verslo subjektai pateikia prašymą, pasirašant e. parašu. Visiems institucijos darbuotojams sudaryta galimybė pateikti atsakymus į raštus, pasirašant e. parašu.

Autorės nuomone, siekiant paskatinti Lietuvos gyventojus ir Lietuvos piliečius, gyvenančius užsienio valstybėse, naudotis e. paslaugomis, daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama informacijai apie kvalifikuoto elektroninio parašo naudą, teikiant e. paslaugas, ir galimybę pasirašyti kvalifikuotu elektroniniu parašu, viešinti.

Informantai teigia, kad LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūroje pakankamai išplėtota informacinių komunikacinių technologijų infrastruktūra: „<...> išplėsti IT skyriaus pajėgumai, priimti nauji darbuotojai, kurie užtikrino sklandų organizacijos perėjimą į nuotolinio darbo

pobūdį, padidėjo IT skyriaus darbuotojų darbo laiko dalis skirta organizacijos darbuotojų darbo vietų priežiūrai, naujos kompiuterinės įrangos instaliavimui, elektroninio parašo priemonių, serverių, programinių įrangų, elektroninių valdymo sistemų priežiūros, diegimo ir panašiems darbams“ (Informantas A6); E. paslaugomis stiprinant telekomunikacijų infrastruktūrą, pagerėjo ir internetinių paslaugų teikimas, neturėtų trukdyti vartotojams pasinaudoti“ (Informantas A6).

Pastebėta, kad IRT įgūdžiai taip pat yra svarbus veiksnys, lemiantis e. paslaugų diegimą. IT darbuotojų veikla priskiriama palaikymo funkcijoms organizacijoje atlikti, o siekiant didinti LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūroje konkurencingumą ir atliepti vartotojų poreikius ir lūkesčius, reikia stiprinti IT padalinį, ugdyti viešojo valdymo skaitmenines kompetencijas.

Įgūdžių kliūtys ir gebėjimai išlieka svarbia kliūtimi e. paslaugų priėmimui ir naudojimui. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ugdymas turėtų būti laikomas vienu iš veiklos organizavimo prioritetų. Informantai pažymėjo, kad organizacijoje yra stengiamasi pagal finansines galimybes ugdyti darbuotojų kompetencijas „<...> bandoma užtikrinti, atsižvelgiant į turimus finansinius išteklius bei galimybes“ (Informantas A2). Darbuotojų kvalifikacijai tobulinti, bent kartą per metus suteikiami mokymai, siekiant užpildyti su skaitmeninimu trūkstamų kompetencijų spragas, darbuotojams kasmet suteikiama galimybė dalyvauti konferencijose, seminaruose. Tačiau žmogiškųjų išteklių gebėjimų plėtojimą riboja organizacijos finansiniai ištekliai, organizacijos gaunamo finansavimo vos pakanka būtinosioms išlaidoms padengti. Todėl vadovai stengiasi skatinti darbuotojų saviugdą, savarankišką mokymąsi ir dalinimąsi patirtimi su kolegomis.

Bendrą Lietuvos viešojo sektoriaus valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo situaciją atskleidžia ir Viešosios valdymo agentūros parengta valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimo ataskaita, 2022. (Prieiga per internetą: https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/parengta-valstybes-tarnautoju-kvalifikacijos-tobulinimo-igyvendinimo-2022-m-ataskaita). 2022 m. viešojo sektoriaus valstybės tarnautojų kvalifikaciją tobulino 75 proc. viešojo sektoriaus valstybės tarnautojų. Didžioji dalis organizacijų vadovų ir pavaduotojų dalyvavo šiuose mokymuose: pokyčių valdymas (16 proc.), veiklos procesų valdymas (14 proc.), lyderystės kompetencijų stiprinimas (13 proc.). Valstybės tarnautojai dažniausiai dalyvavo mokymuose: asmenų aptarnavimo kokybės gerinimo ir valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos teikiamų paslaugų skaitmeninimo – (36 proc.), kibernetinio saugumo – (12 proc., komunikacijos kompetencijos stiprinimo – (12 proc.). Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimui vidutiniškai buvo skirta 0,4 proc. lėšų nuo valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų metinių asignavimų. Vienam įstaigos vadovui ar jo pavaduotojui vidutiniškai buvo skirta 168 Eur, kitiems valstybės tarnautojams – 214 Eur. Akivaizdu, kad skiriamas labai mažas mokymų krepšelis valstybės tarnautojų kvalifikacijai tobulinti, tad ženklesnių pokyčių artimiausiu laikotarpiu tikėtis sunku.

Figuiera ir kt. (2020) pabrėžė, kaip būtinybę ugdyti darbuotojų, vadovų gebėjimus, siekiant skatinti tvarumo valdymo diegimą viešojo sektoriaus organizacijose. LR Aplinkos ministerijos Aplinkos

projektų valdymo agentūroje reikalinga ir toliau ugdyti vadovų, darbuotojų gebėjimus saugiai elgtis internetinėje erdvėje, suprasti apie dirbtinį intelektą, daiktų internetą, kad įgytų savalaikių žinių, kurios yra aktualios sprendimams vystyti, techninėms specifikacijoms parengti.

Interviu metu dauguma ekspertų teigė, kad darbuotojai yra suinteresuoti keisti savo veiklą, prisitaiko prie naujovių, naujų veiklos būdų: „<...> supranta, kad keičiasi ir jų darbo ypatybės, naudojamos priemonės, įstaigos veiklos mechanizmai išplečiant tam tikras, mano manymu naujų technologijų pagalba sprendimus galima bus priimti greičiau“ (Informantas A2); „<...> kadangi jaunas personalas, visuomet žmonės į pokyčius reaguoja nesipriešindami“ (Informantas A6).

Tačiau gali būti ir tiek aktyvus pasipriešinimas: „<...> darbuotojai iš pradžių pokyčiams priešinasi aktyviai, skleidžia neigiamą informaciją“ (Informantas A5); „<...> darbuotojas susiduria su nerimu, kylančiu dėl skaitmeninės transformacijos greičio ir baimės nespėti su laiku (Informantas A4); nežinojimas ir baimė yra pasekmė to, kad darbuotojams tiriamoje organizacijoje suteikiama per mažai informacijos: „<...> darbuotojų lūkesčiai inovacijų klausimais ne visada būna pateisinti, nes trūksta informacijos, kaip jos bus diegiamos, naudojamos ir kaip tiesiogiai palies darbuotoją“ (Informantas A1). Tuo pačiu nežinojimas ir baimė, gali reikšti ir nesupratimą, iš to galime daryti prielaidą, kad *skaitmeninių gebėjimų ugdymas turėtų būti kiekvienam organizacijos darbuotojui*. Be to, aukščiausios vadovybės parama taip pat yra svarbus veiksnys palaikant e. paslaugas. Stipri aukščiausios vadovybės parama yra svarbi ir reikalinga viso įgyvendinimo metu (Altameem ir kt., 2006).

Rezultatuose pabrėžiama, kaip svarbu iš anksto informuoti Agentūros darbuotojus apie naujus pokyčius, juos rengti ir apmokyti, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, skatinti kolegiškus santykius, pasitikėjimą vadovybe ir padėti darbuotojams efektyviai valdyti pokyčius.

LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros ekspertai pripažįsta bendradarbiavimo svarbą, siekiant gerinti viešųjų paslaugų kokybę: „<...> komunikacija tarp vadovo ir pavaldinių yra būtina kuriant ir sprendžiant problemas“ (Informantas A1); „<...> siekiant pagerinti viešųjų paslaugų kokybę svarbu su kolegomis palaikyti tiesioginį ryšį, esant poreikiui organizuoti bendrus susitikimus“ (Informantas A2). Informantų nuomone, viešojo sektoriaus organizacijoms yra svarbu bendradarbiauti su kitais subjektais (verslu, valdžia bei kitomis organizacijomis), kurti kompetencijų centrus, kurie aptarnautų visuomenę ir teiktų reikalingas e. paslaugas. Skatinant visuomenės aktyvumą, įsitraukti į skaitmeninimo procesus. Bendradarbiavimas su kitomis viešosiomis ir privačiomis organizacijomis įgyvendinant bendras iniciatyvas buvo pabrėžtas kaip gera praktika, stiprinti vidinį bendradarbiavimą, siekiant atliepti visuomenės poreikius, gerinti viešųjų paslaugų kokybę. Tačiau imtis lyderio pozicijos mezgant ir palaikant ryšį, ryžto kol kas mažai: „<...> su kitomis įstaigomis bendradarbiavimas vyksta retai, dažniausiai per bendrai vykdomus projektus“ (Informantas A3). Tai rodo silpną bendradarbiavimą tarp ministerijų, turinčių teisės aktų leidybos iniciatyvas, ir jų suinteresuotųjų šalių.

Organizacijos bendradarbiavimo svarbą atliepia ir atliktame pareiškėjų nuomonės tyrime: fiziniai, tiek juridiniai asmenys bendradarbiavimą su organizacija vertina aukštu balu (vidurkis kiek daugiau nei 9). Bendradarbiavimą teigiamai dažniau vertina dėl gero, sklandaus darbo, bei aiškiai ir išsamiai pateiktos informacijos, malonaus, gero aptarnavimo ir greito sprendimų priėmimo. Darbo autorės nuomone, tai turėtų būti ta geroji patirtis, kurią reikėtų stengtis perimti ir kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms, kad būtų užtikrintas viešųjų paslaugų teikimo efektyvumas.

Norint sukurti patikimas, veiksmingas, atsakingas iniciatyvas, reikalinga politika ir strategija apimanti pritaikytus piliečių poreikius, geresnį valdymą ir koordinavimą tarp organizacijų, siekiant sumažinti išlaidas ir optimizuoti išteklius. Tai suteiktų tvarias e. paslaugas piliečiams ir skatintų geriausius sprendimus, kaip pagerinti savo veiklą, įskaitant aktyvų bendradarbiavimą už organizacijos ribų, siekiant suderinti bendradarbiavimo pastangas tvaraus vystymosi srityse, įskaitant aplinkosaugos, ekonomikos ir socialines sritis.

Antrosios siužetinės linijos pusiau struktūrizuoto interviu kokybinio turinio (anglų k. *Content*) analizę žr. 11 lentelėje.

11 lentelė. Antrosios siužetinės linijos „E. paslaugos užtikrinančios kokybišką procesų raišką“ pusiau struktūrizuoto interviu kokybinio turinio (anglų k. *Content*) analizė (sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Skaitmeninio potencialo išnaudojimas vidiniuose organizacijos procesuose	Veiklos kryptys	„<...> veiklos prioritetas vienas iš svarbiausių ir būtų: administracinės naštos mažinimas“ (A1); „<...> veiklos efektyvumo didinimo (pokyčio) priemonės: duomenų surinkimo optimizavimas; procesų optimizavimas (prioritetas daugiabučiai, kadangi šiuo metu daugiausia vartotojų sulaukiančios paslaugos skundų)“ (A3); „<...> veiklos efektyvumo didinimo kryptys: nustatyti perteklines, besidubliuojančias ar trūkstamas funkcijas; padidinti atvirumą ir sumažinti korupcijos pasireiškimo tikimybę; sutvarkyti ir atverti viešam naudojimui įstaigos IS duomenų rinkinius)“ (A2); „<...> sumažinti administracinę naštą pareiškėjams ir projektų vykdytojams; išplėsti „APVIS“ funkcionalumą“ (A4)
Atsakomybė už skaitmeninimo sistemos vykstančius procesus, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus	Procesų šeimininkas	<...> tai yra kiekvieno proceso šeimininkai“ (A1); „<...> dauguma atvejų atsakingas procesų vadovas“ (A2), „<...> veiklos sritys smarkiai plečiasi, svarstytina atskiriems procesams paskirti atsakingus procesų šeimininkus, kurie gilintųsi į specialiuosius teisės aktus ir laiku iniciuotų atitinkamų vidaus dokumentų ruošimą ar/ir keitimą“ (A5)
	Komanda/darbo grupės	„<...> už skirtingus komponentus yra atsakingi atskiri padaliniai (A3), „<...> komandą dažniausiai sudaro asmenys, kurie būna pasamdyti projektui“ (A4); „<...> sudaromos darbo grupės, kurios mažai suteikia personalui informacijos “ (A2)

11 lentelės tęsinys kitame puslapyje

11 lentelės tęsinys

	Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus	„<...> darbuotojai yra įtraukiami skirstant užduotis, atsižvelgiant į darbuotojo kvalifikaciją ir išsilavinimą, skatinama tobulėti“ (A3); darbuotojai, įtraukiami planuojant atskirų administracijos padalinių veiklą, tobulinant darbo procesus“ (A4); „<...> IT skyriaus komanda, pokyčių valdymo ir kitos atsakingos komandos, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą įtraukiant juos į darbo grupes“ (A5); „<...> darbuotojai visuomet yra informuojami apie svarbius neišvengiamus pokyčius organizacijoje, visi įstaigoje dirbantys asmenys yra viena komanda“ (A6).
	Specialus skyrius	„<...> reikalinga specialaus skyriaus/pareigybės sukūrimas“ (A3; A4; A5); „<...> visi savo skyriuje stengiasi daryti tai, už ką yra atsakingi, nes taip gražu ir paprasta, bei nežino, ką daro kiti, visapusis mainų trūkumas“ (A2). „<...> skaitmeninio valdymo plėtros funkciją priskirti konkrečiam skyriui, kurio atsakomybė įgyvendinti skaitmenizacijos įgūdžių ir inovacijų plėtrą (A5).
Vidaus taisyklės susijusius su e. paslaugų diegimu	Taisyklės	<...> yra patvirtintos IS naudojimo taisyklės“ (A1); „<...> nustatytos interesantų aptarnavimo e. būdu taisyklės“ (A2); „<...> patvirtintos e-dokumentų tvarkymo taisyklės“ (A1); „<...> patvirtinti IS saugos nuostatai“ (A2); „<...> Vartotojai gali pateikti prašymą, pasirašant e. parašu, visiems organizacijos darbuotojams sudaryta galimybė pateikti atsakymus į raštus, pasirašant e. parašu“ (A2).
Informacinių komunikacinių technologijų infrastruktūra	Prieigos taškai	<...> IT srities išlaidų ženklus padidėjimas nuo 2020 m. buvo išplėsti IT skyriaus pajėgumai, priimti nauji darbuotojai, kurie užtikrino sklandų organizacijos perėjimą į nuotolinio darbo pobūdį, padidėjo IT skyriaus darbuotojų darbo laiko dalis skirta organizacijos darbuotojų darbo vietų priežiūrai, naujos kompiuterinės įrangos instaliavimui, elektroninio parašo priemonių, serverių, programinių įrangų, elektroninių valdymo sistemų priežiūros, diegimo ir panašiems darbams“ (A6); „<...> Microsoft Teams užėmė įprastų biuro susitikimų ir tiesioginio matymo vietą“ (A2).
	Interneto ryšys	<...> e. paslaugomis stiprinant telekomunikacijų infrastruktūrą, pagerėjo ir internetinių paslaugų teikimas, neturėtų trukdyti vartotojams pasinaudoti“ (A6).
Žmogiškųjų išteklių ugdymas	Darbuotojų savarankiško tobulėjimo skatinimas	„<...> Agentūroje stengiamasi skatinti darbuotojų saviugdą“ (A3); „<...> stengiamasi ugdyti žmogiškuosius išteklius, skiriant papildomas užduotis“ (A2).
	Reguliarus kvalifikacijos kėlimas	„<...> bent kartą per metus savo departamento darbuotojams suteikiami mokymai, siekiant užpildyti su skaitmeninimu trūkstamų kompetencijų spragas“ (A1); „<...> dalyvavimas konferencijose ir seminaruose“ (A5); „<...> bandoma užtikrinti, atsižvelgiant į turimus finansinius išteklius bei galimybes“ (A2); „<...> reikalinga mokymosi platformos, kuriose viešojo sektoriaus darbuotojai tiek tiesiogiai, tiek virtualiai ugdytų skaitmeninius įgūdžius“ (A3), „<...> reikalingas viešojo sektoriaus darbuotojų (bendra prasme) mokymai, kurių metu būtų tobulinama darbuotojų kvalifikacija technologinių priemonių įtvardymo ir teisės aktų taikymo srityse“ (A6).
Darbuotojų požiūris į naujų technologijų diegimą	Įvairi reakcija	„<...> darbuotojų lūkesčiai inovacijų klausimais ne visada būna pateisinti, nes trūksta informacijos, kaip tos bus diegiamos, naudojamos ir kaip tiesiogiai palies darbuotoją“ (A1); „<...> supranta, kad keičiasi ir jų darbo ypatybės, naudojamos priemonės, įstaigos veiklos mechanizmai išplečiant tam tikras funkcijas, mano manymu naujų technologijų pagalba sprendimus galima bus priimti greičiau“ (A2); „<...> darbuotojai bijo, ko nežino, dėl to nerimauja, ir natūralu tam priešinasi“ (A3); „<...> darbuotojas susiduria su nerimu, kylančiu dėl skaitmeninės transformacijos greičio ir baimės nespėti su laiku (A4); „<...> darbuotojai iš pradžių pokyčiams priešinasi aktyviai, skleidžia neigiamą informaciją“ (A5); „<...> kadangi jaunas personalas, visuomet žmonės į pokyčius reaguoja nesipriešindami (A6).

11 lentelės tęsinys kitame puslapyje

11 lentelės tęsinys

Bendradarbiavimo svarba	Darbuotojai	„<...> komunikacija tarp vadovo ir pavaldinių yra būtina kuriant ir sprendžiant problemas“ (A1); „<...> siekiant pagerinti viešųjų paslaugų kokybę svarbu su kolegomis palaikyti tiesioginį ryšį, esant poreikiui organizuoti bendrus susitikimus“ (A2); „<...> bendradarbiavimas yra labai svarbus. Darbuotojai organizacijoje yra viena komanda, siekianti to paties tikslo. Bendradarbiavimas su Aplinkos ministerija vyksta nuolat. Su kitomis įstaigomis vyksta retai, dažniausiai per bendrai vykdomus projektus“ (A3); „<...> bendradarbiavimas su darbuotojais yra labai svarbus“ (A5).
	Organizacijos, bendruomenės	„<...> verslo ir bendruomenių rėmimo fondų kūrimas, gyventojų bendruomenių ir verslo įtraukimas, kaimyninių viešojo sektorių institucijų bendradarbiavimas, užsienio partnerių paieška yra reikalinga“ (A4); „<...> siūlyčiau komunikuoti su galbūt sėkmingiau šioje srityje dirbančiais specialistais iš kitų sektorių. Iš kitos pusės, galima įžvelgti riziką, gauti ir klaidingos, o ne tik naudingos informacijos“ (A3); „<...> turime sukurti būdus, kaip įtraukti žmones į diskusijas ankstyvoje stadijoje, ne tik tada, kai priimamas sprendimas, bet ir diskusijų pradžioje“ (A5); „<...> organizacinis bendradarbiavimas yra reikalingas sprendžiant pertvarkos klausimus, tačiau tai sunkiai vyksta“ (A2).

Interviu duomenų analizė, atliepiant trečios siužetinės linijos „E. paslaugų viešajame sektoriuje efektyvumo trūkumai“ refleksijas:

Atliekant ekspertų apklausą buvo siekiama išanalizuoti šiuos e. paslaugų kokybės rodiklius: orientacija į klientus, informacijos prieinamumas bei kokybiškumas. Svarbus veiksnys įtakojantis e. paslaugų plėtrą yra e. paslaugų kokybės gerinimas. Visų ekspertų nuomonė sutapo, kad teikėjai gali ugdyti klientų pasitikėjimą ir kurti efektyvesnes paslaugas visuomenei: „<...> e. paslaugų kontekste palankus vartotojų suvokimas apie našumą yra raktas į sėkmę“ (Informantas A1).

E. paslaugų kokybę ir jų teikimo svarbą patvirtina ir pareiškėjų nuomonės tyrimas: informacinės sistemos „APVIS“ vertinimas siekia 8,65 balo 10 balų skalėje. Sistema nėra sudėtinga, naudojamos santrumpos tinkamai aprašytos, o jų turinys yra prižiūrimas. Pagrindiniai trūkumai – dažniausiai spontaniškai įvardijamas aiškesnio, pildymui patogesnio puslapio trūkumas. Daugiausiai neaiškumų, trūko informacijos respondentams iš rajonų centrų ir kaimo vietovių gyventojams. Galima prieiti prie išvados, kad vartotojų įsitraukimą lemia ne tik naudojimo paprastumas, bet ir informacija, jos turinys.

E. paslaugos LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūroje yra teikiamos gana sklandžiai, be esminių techninių nesklandumų, e. paslaugų teikimą respondentai yra linkę vertinti palankiai, tačiau ne per geriausiai, dėmesys šių paslaugų tobulinimui turi būti nuolatinis ir sistemingas grįžtamasis ryšys. Tačiau vertėtų atkreipti dėmesį ir į tai, jog vartotojai vertino konkrečias jiems suteiktas e. paslaugas, todėl toks jų vertinimas yra labai subjektyvaus, yra susiduriama su informacijos prieinamumo visiems potencialiems vartotojams problema. Dalis visuomenės nesinaudoja teikiamomis paslaugomis, todėl nėra gaunama duomenų apie vartotojų nuomonę tobulinant paslaugų prieinamumą. Nėra galimybės vartotojams pareikšti savo nuomonę apie suteiktų paslaugų kokybę, trūkumus, pateikti pasiūlymus ir pastabas.

Dauguma informantų nurodė, kad turimos informacijos apie viešųjų paslaugų pareiškėjų nuomonę pakanka priimant sprendimus dėl kokybės gerinimo. Tai leido atskleisti, kokių funkcijų vartotojai ieško naudodamiesi e. paslaugomis. Būtina atlikti diegimo sąnaudų ir naudos kiekybinį įvertinimą apklausomis (vartotojo pusėje) ir vidaus auditą (teikėjo pusė). Informantai taip pat pažymėjo, kad vertinant paslaugų kokybę ir priimant sprendimus dėl paslaugų teikimo tobulinimo svarbu kurti grįžtamąjį ryšį su paslaugų gavėjais. Tačiau buvo, kad išsiskyrė informanto nuomonė, kad: „<...> turimos informacijos nepakanka priimant sprendimus dėl kokybės gerinimo tiems vartotojams, kurie dar nesikreipė į mus, kurie gal nežino, nemoka, nedrįsta naudotis šiuolaikinėmis komunikavimo priemonėmis“ (Informantas A4), todėl nėra gaunama duomenų apie vartotojų nuomonę tobulinant paslaugų prieinamumą. Taip pat susiduriama ir problema, kad pati visuomenė nėra aktyvi, trūksta pilietinio įsitraukimo, nenoriai dalyvauja apklausose, dalyvauja tik tada, kai mato asmeninę naudą.

LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra klientų skundų sulaukia labai mažai, tai rodo neprastą paslaugų teikimo kokybę. Reikalingi tolesni patobulinimai susiję su paslaugos teikimo greičiu, būtent artėjant kvietimų terminui, sistema veikia kiek lėčiau nei kitu metu. Atsižvelgiant į tai, kad informacinė sistema „APVIS“ buvo įdiegta neseniai, vis vien reikia stengtis užtikrinti, kad serverio pusėje nekiltų ryšio problemų. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas paraiškų pateikimo termino metu, nes dauguma vartotojų greičiausiai tuo metu naudosis paslauga. Interneto tinklalapyje turėtų būti galimybė konsultuotis internetu ir priimti vartotojų skundus, skatinti piliečius aktyviai dalyvauti organizacijos valdymo procese svarstant ir priimant sprendimus, reiškiant nuomonę, suteikiant galimybę vartotojui palikti atsiliepimą apie suteiktą paslaugą.

Trečiosios siužetinės linijos pusiau struktūrizuoto interviu kokybinio turinio (anglų k. *Content*) analizę žr. 12 lentelėje.

12 lentelė. Trečiosios siužetinės linijos „E. paslaugų viešajame sektoriuje efektyvumo trūkumai“ pusiau struktūrizuoto interviu kokybinio turinio (anglų k. *Content*) analizė (sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
E. paslaugų kokybė	Reikšmingumas	„<...> e. paslaugų kontekste palankus vartotojų suvokimas apie našumą yra raktas į sėkmę“ (A1); „<...> svarbu nustatyti ne tik vartotojų suvokiamą paslaugų kokybę, bet ir priemones, kaip ir kur galima pagerinti paslaugą, kad būtų patenkinti vartotojai“ (A2); „<...> paslaugų kokybė turi būti matuojama reguliariai, nes tai lemia klientų pasitenkinimą ir lojalumą“ (A3); „<...> gerindami e. paslaugų kokybę, paslaugų teikėjai gali ugdyti klientų pasitikėjimą ir kurti efektyvesnes paslaugas visuomenei“ (A4); „<...> siekiant įvertinti e. paslaugų efektyvumą, dėmesys sutelkiamas į tai, kaip veikia sistema, interneto svetainėje pateikiamos informacijos patikimumas (pateikta pasenusi, nebeaktuali, neteisinga, netiksli informacija, jos kiekis arba pernelyg didelis (sunku rasti tai, ko reikia) (A5); „<...> gerinant viešųjų paslaugų kokybę, tai gali turėti įtakos žmonių pasitenkinimui“ (A6).

12 lentelės tęsinys kitame puslapyje

12 lentelės tęsinys

Tobulinimo prielaida	Visuomenės apklausos – tobulinimo prielaida	„<...> visuomenės nuomonė, padeda laikas nuo laiko įvertinti atliekamas organizacijos funkcijas, pasitobulinti ir judėti į priekį, tačiau trūksta pilietinio įsitraukimo, nenoriai dalyvauja apklausose, dalyvauja tik tada, kai mato asmeninę naudą“ (A1); „<...> „vartotojų nuomonė labai svarbi, galima pasitaisyti; pareiškėjų vykdomos apklausos yra atliekamos nuolat ir rezultatai leidžia pagerinti veiklą, nustatyti, kurios funkcijos dar vykdomas nepakankamai gerai“(A2); „<...> vartotojai nėra linkę teikti pasiūlymus, gaunama labai mažai ir manau tikslinga atsižvelgti ir nustatyti, kurios paslaugos piliečiams tikrai naudingos arba kurias reikia tobulinti, būtina atlikti diegimo sąnaudų ir naudos kiekybinį įvertinimą apklausomis (vartotojo pusėje) ir vidaus auditą (teikėjo pusė)“(A3); „<...> turimos informacijos nepakanka priimant sprendimus dėl kokybės gerinimo tiems vartotojams, kurie dar nesikreipė į mus, kurie gal nežino, nemoka, nedrįsta naudotis šiuolaikinėmis komunikavimo priemonėmis“ (A4); „<...> pareiškėjų vykdomos apklausos yra atliekamos nuolat ir rezultatai leidžia pagerinti veiklą, nustatyti, kurios funkcijos dar vykdomas nepakankamai gerai, nustatyti darbuotojų bendravimą (nemandagus elgesys, netikslios/klaidingos informacijos pateikimas ir pan.)“(A5); „<...> rezultatai analizuojami, į pagrįstą kritiką yra visuomet atsižvelgiama, visuomenės nuomonė turi nemažą įtaką organizacijos veiklos efektyvumui“ (A6);
	Atvirumas visuomenės nuomonei – skundai	„<...> sulaukiama telefoninių skundų dėl techninių nesklandumų (sistemos strigimo), informacija nepasiekia adresato reikalingi tolesni patobulinimai, yra kad tam tikrų problemų, susijusių su paslaugos teikimo greičiu, būtent artėjant kvietimų terminui, sistema veikia kiek lėčiau nei kitu metu“(A3); „<...> ilgai trunkanti informacijos paieška sistemose, sunkumai randant informaciją, daug skirtingų šaltinių, kai svarbi informacija nepasiekia adresato“(A4); „<...> klientų skundų sulaukiame labai mažai, tai rodo neprastą paslaugų teikimo kokybę. Skundai iš tikro yra tam tikrų paslaugų veiklos sričių silpnųjų vietų aptikimas“ (A5)

Interviu duomenų analizė, atliepiant ketvirtos siužetinės linijos „E. paslaugų viešajame sektoriuje tobulinimo sritys“ refleksijas:

Viena iš pagrindinių išvadų yra ta, kad ekspertai mato bendrą esminį tvarumo pokyčių poreikį, tačiau skiriasi požiūriai ir teorijos apie savo vaidmenį, kaip toks pokytis gali būti pasiektas. Informantų požiūriu, koncentruojamasi į perėjimą nuo popierinių prie elektroninių dokumentų ir procesus atliekant skaitmeninėje erdvėje. E. paslaugų plėtrai trukdo įvairios problemos, susijusios su administraciniais, techniniais, kontekstiniais ir organizaciniais veiksniais. Svarbiausios e. paslaugų plėtrai lemiančios kliūtys yra šios: aiškios strategijos, kuriomis būtų vadovaujamasi pereinant nuo tradicinių reglamentų prie elektroninės aplinkos trūkumas. Reikia daugiau, teisės aktų ir reglamentų, kurie palengvintų pokyčius ir padėtų vadovauti e. paslaugų diegimui. Paslaugų nesuderinamumas, trūksta metodinio vadovavimo. Susirūpinimą kelia piliečių laisvių nepažeidžiantys teisės aktai, nėra plačiai išvystyto kibernetinio saugumo reikalavimų stebėsenos. Išteklių ar lėšų trūkumas e. paslaugoms tobulinti. Labiau vyrauja investicijos, skirtos techninių procesų tobulinimui, tačiau trūksta esminių veiklos pokyčių. Techninės kliūtys, daugiausia susijusios su nepatikima aptarnavimo kokybe; informacijos ir sistemos kokybe. Trūksta savalaikės paramos, motyvacijos trūkumas tarp dirbančių komandų, per didelė viešojo administravimo darbuotojų apkrova, trūksta veiksmų suderinimų, viena organizacija vykdo vieną projektą, kita kitą, skirtingos veiklos ir sritys, sunku tai įgyvendinti. Skaitmenizacijos kliūtys

organizacijoje yra labiau organizacinės, vadybinės o ne iš technologinės pusės. Skaitmenizacija suvokiama labiau, kaip vidinis procesas, o ne viešasis gėris, todėl ištekliams pirmenybę teikiama, kur galima pasiekti greitesnį efektą. Įgūdžių ir gebėjimų kliūtys yra susijusios su kvalifikuotų darbuotojų ir vartotojų trūkumu. Atitinkamas, būdas įgyti reikiamų gilių žinių pagrindinėse srityse galėtų ir būti įgyvendinant partnerystės su kitomis organizacijomis skatinimo strategiją. Be to, galima daryti išvadą, kad norima bendradarbiauti formuojant pokyčius organizacijoje, tačiau trūksta veiksmų suderinimo, technologinių sprendimų.

Visi informantai pažymėjo tokias tobulintinas sritis:

1) tobulinti/išplėsti informacinė sistemą „APVIS“ funkcionalumą, siekiant kelti darbuotojų dirbančių su šia sistema kompetencijas, rasti tinkamus žmogiškuosius resursus jos IT ir „APVIS“ funkcionalumų priežiūrai;

2) spręsti organizacijoje vidaus procesų skaitmeninimo uždavinius, siekiant atsisakyti su e. paslauga vis dar susijusių „popierinių“ ir neefektyvių procesų „Daugiabučių namų modernizavimo programos įgyvendinimo projektų valdymo procesų standartizavimas ir jų skaitmenizavimas bei automatizavimas“;

3) nustatyti perteklines, besidubliuojančias ar trūkstamas funkcijas; padidinti duomenų atvirumą ir sumažinti korupcijos pasireiškimo tikimybę; sutvarkyti ir atverti viešam naudojimui įstaigos IS duomenų rinkinius;

4) investavimas į technologinius sprendimus, kaip kibernetinio saugumo sprendimus;

5) pareiškėjų įtraukimas į valdymo procesus, naujų technologijų diegimas, viešųjų paslaugų tobulinimas, efektyvi viešoji komunikacija nukreiptą į viešąjį sektorių.

6) kurti motyvuojančią darbo aplinką, siekiant didesnės vertės klientams, pritraukti naujus finansavimo šaltinius; remtis gerąją kitų šalių ar Lietuvos viešojo sektoriaus patirtimi.

7) bendradarbiavimas su kitomis viešosiomis ir privačiomis organizacijomis įgyvendinant bendras iniciatyvas, stiprinti vidinį bendradarbiavimą, siekiant atliepti visuomenės poreikius, gerinti viešųjų paslaugų kokybę.

3.4. Elektroninių paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelis

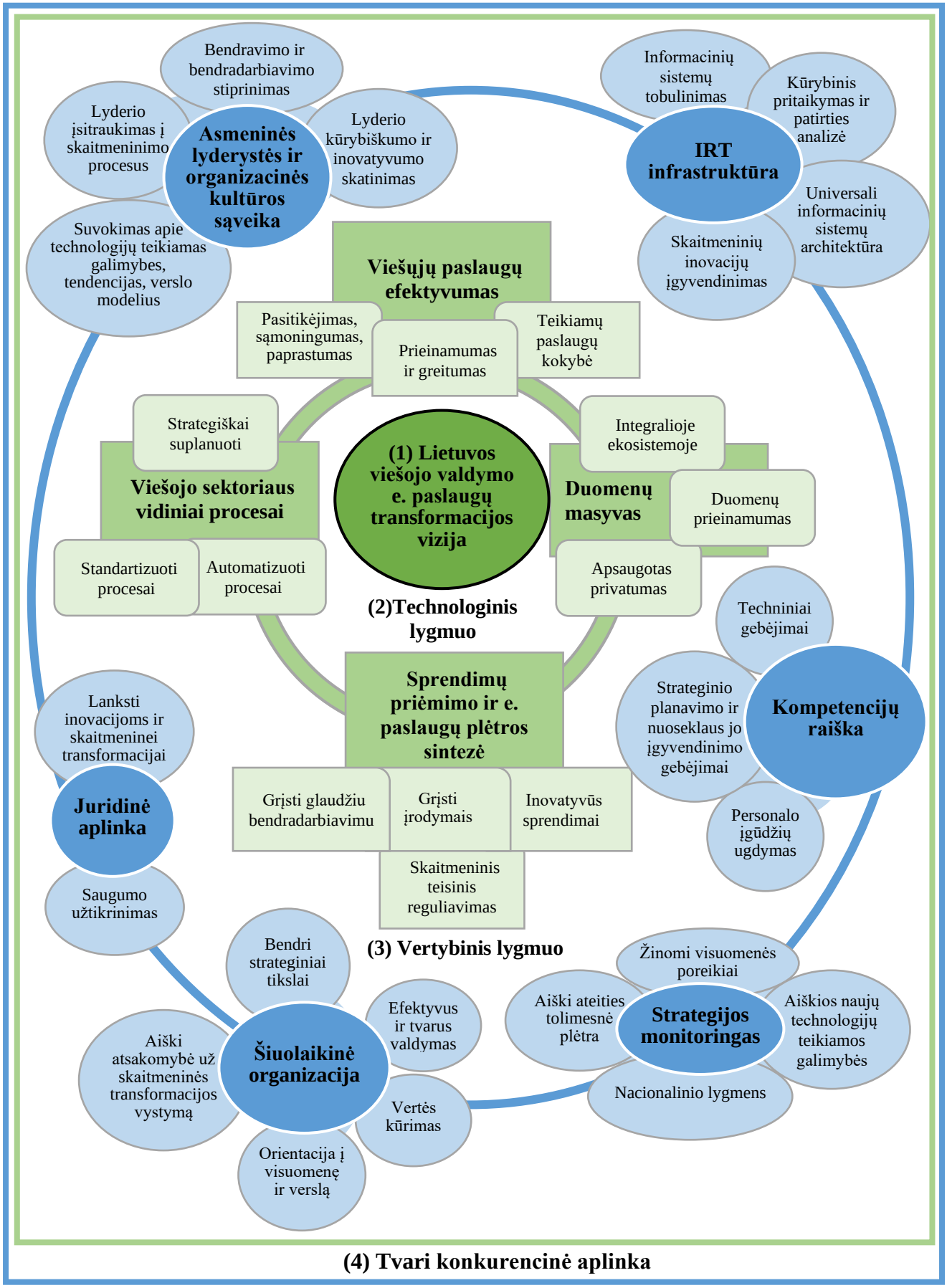
Atlikus mokslinės literatūros analizę bei remiantis atliktu ***kombinuotu tyrimu****, taikant atvejo studijos ir pusiau struktūrizuoto interviu metodus bei atliekant kiekybinę antrinių statistinių duomenų analizę,* ***sukonstruotas E. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelis.***

Konstruojant E. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelį, remiamasi autorių (Lozano, Garcia, 2020; Gharama, 2021; Heinrichs ir

Norman, 2021; Meuleman, 2021; Chen, 2021; Droege, Raggi, Ramos, 2021; Blaivuson, Chaparro, Urquijo, Pereira 2020; Behr, Oertzen, Dienst 2021, .Kohtamaki ir kt., 2019; Coreynen ir kt., 2020; Gebauer ir kt. 2020; Naik ir kt. 2020; Sjodin ir kt. 2020) teorinėmis įžvalgomis ir gautais empiriniais duomenimis.

Mokslinėje problemoje iškelto klausimo ***„Kaip e. paslaugų viešojo sektoriaus organizacijos, turėtų reflektuoti į tvarios plėtros vystymosi tikslus, įgyvendinant šio sektoriaus tvarumo strategiją, įgalinančią padidinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą bei konkurencinį pranašumą?“*** empiriškai pagrindžiamas, pateikiant ***problemos sprendinį*** – ***e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelį***.

Modelio konstrukto vizualizavimas pateikiamas 23 paveiksle.



23 pav. E. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelis (sudaryta darbo autorės)

Modelio struktūros aprašymas:

Loginis modelio *atspirties taškas* **Lietuvos viešojo valdymo e. paslaugų transformacijos vizija (1),** kuri pagrįsta (Nacionalinė 2021–2030 m. pažangos programa, Europos skaitmeninė darbotvarkė ir kt.) dokumentuose, yra privaloma užtikrinti **technologinį lygmenį (2), kuris reflektuoja į suteikiamų paslaugų efektyvumą**, reikalaujantį ***atspindėti 4 dedamąsias***: *Viešųjų paslaugų efektyvumas; Viešojo sektoriaus vidiniai procesai; Duomenų masyvas; Sprendimų priėmimo ir e. paslaugų plėtros sintezė. Modelyje kiekviena iš technologinio lygmens dedamųjų yra išskleidžiama papildomai į:* Pasitikėjimas, sąmoningumas, paprastumas; Teikiamų paslaugų kokybė; Prieinamumas ir greitumas; Automatizuoti procesai; Strategiškai suplanuoti; Standartizuoti procesai; Grįsti glaudžiu bendradarbiavimu; Inovatyvūs sprendimai; Grįsti įrodymais; Skaitmeninis teisinis reguliavimas; Integralioje ekosistemoje; Apsaugotas privatumas; Duomenų prieinamumas.

Tiesiogiai su *technologiniu lygmeniu* koreliuojasi **vertybinis lygmuo (3), kuris reflektuoja į suteikiamų paslaugų plėtrą**, reikalaujantį ***atspindėti 6 aplinkas:*** *Juridinė aplinka; Šiuolaikinė organizacija; Asmeninės lyderystės ir organizacinės kultūros sąveika; Strategijos monitoringas, Kompetencijų raiška, IRT infrastruktūra. Modelyje kiekviena iš vertybinio lygmens dedamųjų yra išskleidžiama papildomai į:* Žinomi visuomenės poreikiai; Nacionalinio lygmens; Aiškios naujų technologijų teikiamos galimybės; Aiški ateities tolimesnė plėtra; Bendravimo ir bendradarbiavimo stiprinimas; Lyderio įsitraukimas į skaitmeninimo procesus; Suvokimas apie technologijų teikiamas galimybes, tendencijas, verslo modelius; Lyderio kūrybiškumo ir inovatyvumo skatinimas; Aiški atsakomybė už skaitmeninės transformacijos vystymą; Bendri strateginiai tikslai; Orientacija į visuomenę ir verslą, Efektyvus ir tvarus valdymas; Vertės kūrimas; Saugumo užtikrinimas; Lanksti inovacijoms ir skaitmeninei transformacijai; Kūrybinis pritaikymas ir patirties analizė; Informacinių sistemų tobulinimas; Universali informacinių sistemų architektūra; Skaitmeninių inovacijų įgyvendinimas; Techniniai gebėjimai; Personalo įgūdžių ugdymas; Strateginio planavimo ir nuoseklaus jo įgyvendinimo gebėjimai.

Modelyje visą dizainą apjungianti yra **tvari konkurencinė aplinka (4)**, kuri **reflektuoja į e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumą, užtikrinant šio sektoriaus konkurencinį pranašumą.** *Tvari konkurencinė aplinka*: grindžiama vartotojų pasitikėjimu; skaidrumo sklaida; padedanti subalansuotai vystyti Lietuvos socialinį-ekonominį tvarumą; mažinant regioninę atskirtį; stiprinti nacionalinį saugumą; didinti valdymo paslaugų atvirumą.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, jog e. paslaugų valdymo ir pritaikymo modeliai viešajame sektoriuje tiek konceptualiai, tiek taikomajame lygmenyje įgalina veiklos efektyvumo ir konkurencinio pranašumo siekį. Konceptualiai pagrįsta, bei remiantis antriniais statistiniais duomenimis nustatyta, kad informacinės ir ryšių technologijos, skirtos valdymo strategijoms remti, išlieka svarbi varomoji jėga didinti veiklos efektyvumą, atvirumą, skaidrumą bei konkurencinį pranašumą. Viešajam sektoriui inovatyviai taikant naujas technologijas ir naudojant meta duomenis, užtikrinamas konkurencinis pranašumas ir tvarumas tiek vartotojui, tiek visam sektoriui. Teigtina, jog e. paslaugų sistemos teikimo modernizavimas, standartizavimas, transformavimas, inovatyvūs strateginiai sprendimai, procesų optimizavimas kuria naują kokybę, atliepiant į tvarumo tikslų siekimą. Konceptualizuojant teorines prieigas darbe konstruojamam e. paslaugų konkurencinėje aplinkoje plėtros modeliui, atliepiant darnaus vystymosi tikslus, atlikta viešojo sektoriaus valdymo ir skaitmeninių transformacijų modelių analizė (padėjusi identifikuoti techninius procesų sprendimus); ISO kokybės vadybos modelio veikimo analizė, (apjungusi S-QUAL skalės metmenis, siekiant kokybinių sprendimų organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkose); SPRINT modelio raiškos analizė, atliepusi pasitenkinimo paslaugomis bei efektyvių sprendimų priėmimo, siekiant kuo tvaresnio e. paslaugų vystymosi ilguoju laikotarpiu. Skaitmeninės įtraukties modelio analizė, atliepusi didinimo sąveiką tarp valstybinių, verslo organizacijų, švietimo institucijų bei nevyriausybinių organizacijų, siekiant visuotinai priimtinų tikslų.

2. Atlikta juridinių ir strateginių dokumentų analizė leidžia teigti, kad tvarios plėtros kontekstas viešųjų organizacijų veikimo principuose akcentuojamas ir užtikrinamas iš esmės visuose strateginiuose dokumentuose, Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos galiojančiuose teisės aktuose bei nutarimuose, kuriuose nurodomi e. paslaugų bei šių paslaugų koncepcijai būdingi formalieji elementai ir standartai. Galima pabrėžti, jog objektyvus teisės aktų ir standartų įgyvendinimas įgalina pritaikyti juos visuomenės poreikiams, kuriant valstybės gerovę ir pridėtinę vertę jos gyventojams. Pažymima, jog skaitmeninimo politika, apibrėžta Lietuvos nacionaliniame pažangos plane, dirbtinio intelekto diegimas, tvarus ir efektyvus viešasis valdymas sudaro prielaidas kurti ateities valstybę, siekiant aukštos pridėtinės vertės ekonomikoje, viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumo, saugumo, pasitikėjimo ir kt. srityse. Nustatyta, jog svarią įtaką e. paslaugų plėtrai turi Europos Sąjungos skaitmeninės darbotvarkės dokumentas, kuriame apibrėžiamos veiklos kryptys, susijusios su e. paslaugų diegimo, reguliavimo ir naudojimo plėtra, susijusi su objektyvios kontrolės, monitoringo, atsakomybės, tobulinimo iššūkiais. Nustatyta, kad šiuo metu nėra Lietuvoje viešojo valdymo e. paslaugų transformacijos lyderio, trūksta tarpinstitucinio koordinavimo strateginiame ir įgyvendinimo lygmenyje, iškyla sunkumų pasiekti e. paslaugų pažangos plėtrą.

3. Empiriškai identifikuotos ir pagrįstos e. paslaugų efektyvumo Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūroje tendencijos, įgalinančias konkurencingumą ir naujos plėtros galimybes. Atlikta Agentūros projektų valdymo dokumentacijos, metinių planų, vykdomų projektų ir pusiau struktūrizuoto interviu, taikant kokybinio turinio analizę (anglų k. *Content*) analizė, leido įvertinti organizacijos vystymosi tendencijas, įgalinančias konkurencingumą, plėtros galimybes bei tobulintinas sritis. Identifikuotos šios prioritetinės veiklos sritys susijusios su e. paslaugų plėtros galimybėmis: 1) viešojo administravimo ir valdymo kokybė (į išorinių procesų tobulinimą, IT sprendimus, teisės aktų pakeitimus ir supaprastinimą, reikalingus pakeitimus dėl administravimo sistemos tobulinimo); 2) motyvuojanti darbo aplinka, siekianti didesnės vertės klientams, pritraukti naujus finansavimo šaltinius ir skleisti Lietuvos gerąsias praktikas. Nustatyta ir silpnosios e. paslaugų plėtros grandys: finansinių resursų stygius; žmogiškųjų resursų kompetencijos problema; technologinių resursų stygius; trūksta gilesnio suvokimo apie duomenų atvėrimą, skaitmenizaciją. Problema taip pat aktualizuojama ir atlikus antrinių statistinių duomenų analizę, padėjusią iliustruoti, kad pažangių technologijų srityse (dirbtinis intelektas, didieji duomenys ir skaitmeniniai debesys, integravimo), žmogiškojo kapitalo srityse (skaitmeniniai įgūdžiai), dar nepasiektas ES vidurkis, todėl būtina šalinti priežastis, kurios stabdo valstybės skaitmenizavimo transformacijos procesus. Pabrėžtina, jog nuolat auga naudojančių e. pasaugas įmonių ir visuomenės narių skaičius bei vartotojų elektroniniu formatu pateiktų paraiškų paslaugų augimo tendencijos.

4. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir įvertinus empirinio tyrimo rezultatus, darbe sukonstruotas E. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelis. Sukonstruotame modelyje atskleidžiama, kad formuojant Lietuvos viešojo valdymo e. paslaugų transformacijos viziją, privaloma užtikrinti technologinį ir vertybinį lygmenis, kurių tarpusavio sąveika reflektuoja į viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų plėtros efektyvumą, kokybę, užtikrinant šio sektoriaus tvarų konkurencinį pranašumą. Technologinis lygmuo, kuris reflektuoja į teikiamų paslaugų efektyvumą atspindi keturias dedamąsias (Duomenų masyvas; Viešųjų paslaugų efektyvumas; Viešojo sektoriaus vidiniai procesai; Sprendimų priėmimo ir e. paslaugų plėtros sintezė), iš kurių veiklos efektyvumas grindžiamas jį įtakojančiais vidiniais procesais, e. paslaugų kokybe, brandos lygiais, sprendimo priėmimo taikymu bei duomenų politika. Vertybinis lygmuo, kuris reflektuoja į suteikiamų paslaugų plėtrą ir atspindi šešias aplinkas (Juridinė aplinka; Šiuolaikinės organizacijos struktūra; Asmeninės lyderystės ir organizacinės kultūros sąveika; Strategijos monitoringas, Kompetencijų raiška, IRT infrastruktūra), kurios apibrėžia strategijų kūrimą, jų realizavimą, investuojant tiek į techninius/technologinius, tiek ir į žmogiškuosius išteklius, valstybinio lygmens institutų bendradarbiavimą ir lyderystę. Ir visą modelio struktūrą apjungia tvari konkurencinė aplinka, kuri grindžiama savalaikėms, tikslingoms, kokybiškoms, kuriančioms pridėtinę vertę saugioms ir kt. e. paslaugoms gauti.

Atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros tyrimo rezultatus ir atskleidus problemines sritis, tobulinant jau naudojamas e. paslaugas bei diegiant naujas, **siūloma**:

- konkurencingumo didinimui, rekomenduojama nuolat stebėti išorės ir vidaus aplinkoje vykstančius pokyčius, vykdyti monitoringą, skatinti piliečius aktyviai įsitraukti dalyvaujant organizacijos valdymo procesuose, svarstant ir priimant sprendimus, reiškiant nuomonę, suteikiant galimybę vartotojui palikti atsiliepimą apie suteiktą paslaugą. Siekiant padidinti piliečių ir verslo dalyvavimą, būtų galima sukurti saugią platformą, kurioje jie galėtų bendrauti, kad niekas nebūtų paliktas nuošalyje;
- skatinti viešojo sektoriaus iniciatyvas, gerinančias tarptautinę partnerystę, taip pat verslo ir nacionalinio lygmens, valstybės institucijų bendradarbiavimą, ***įsteigti organizacinį padalinį,*** kurio funkcijos būtų įgalinančios stiprinti lyderystę skaitmenizacijos lauke. ***Viešojo sektoriaus lyderiams trūksta įgūdžių***, todėl vadovų mokymai yra svarbūs ugdant tiek techninius, tiek minkštuosius įgūdžius, kadangi padeda veiksmingai valdyti žmonių santykius, plėtoti dalijimąsi žiniomis ir sukurti teigiamą viešojo sektoriaus kultūrą tvariam vystymuisi, bei tobulinti vadybines kompetencijas, įvaldant e. vadovavimo modelio specifiką;
- siekiant užtikrinti darnų technologijų integravimą į viešojo sektoriaus procesus, atliepti visuomenės lūkesčius (būti profesionaliais, pažangiais, lanksčiais) būtina užtikrinti aukštą darbuotojų skaitmeninių įgūdžių lygį, ***stiprinant kompetencijas***: veiksmingą projektų planavimą, aiškiai apibrėžti kuriamų skaitmeninių paslaugų ir jiems reikalingų įgūdžių standartų ir tikslų vienovę. Pasitelkiant IT platformas skatinti individualizuotą mokymąsi, taip pat ir bendradarbiavimo įgūdžius.

LITERATŪRA

1. Abubakar, A.M., Elrehail, H., Alatailat, M.A., Elçi, A. (2019) Knowledge management, decision-making style and organizational performance. J. Innov. Knowl, 4, 104–114.

2. Alotaibi, A. (2020) A New Secured E-Government Efficiency Model for Sustainable Services Provision. Computer Science Department, College of Computers and Information Systems, UMM Al-QURA University, Makkah, Saudi Arabia.

3. Alvarenga. A, Matos, F., Godina, R., C. O. Matias, J. (2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. Sustainability, 12(14), 5824. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/14/5824

4. Andre, V. L., Farias, J. S. (2022). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. International Review of Administrative Sciences, 88(1) 114 130. Prieiga per internetą: https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/00208523198934 44

5. Androniceanu, A. ir Georgescu, I. (2021). E-Government in European Countries, a Comparative Approach Using the Principal Components Analysis. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, Vol. XIV, No. 2, Winter 10.2478/nispa-2021-0015. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/354582761_EGovernment_in_European_Countries_a_Comparative_Approach_Using_the_Principal_Components_Analysis/link/61a9802e50e22929cd412dd0/download

6. Asmenys, kurie naudojosi informacinėmis technologijomis, 2022. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=b3603975-ca07-47cb-aaaf-bc3a3a403a1f#/

7. Asmenys, naudojosi viešosiomis e. paslaugomis pagal amžių. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/skaitmenine-ekonomika-ir-visuomene-lietuvoje-2021/gyvenimas-internete

8. Backūnaitė, E. (2006). Administracinių reformų viešajame sektoriuje raida: konvergencijos ir divergencijos paieškos. Viešoji politika ir administravimas Nr. 18, Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12785/2332-4987-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

9. Baniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. Šiaulių universitetas

10. Bartuševičienė, I. ir Šakalytė, E. (2013). Organizational assessment: effectiveness vs. Efficiency. Social Transformations in Contemporary Society, ISSN 2345-0126. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

11. Civil Service Capacities in the SDG Era (2020). Prieiga per internetą: https://www.oecd.org/gov/pcsd/civil-service-capacities-in-the-sdg-era.pdf

12. Dhaoui I. (2021). E-Government for Sustainable Development: Evidence from MENA Countries.
13. Droege, H.; Raggi, A.; Ramos, T.B (2021). Overcoming Current Challenges for Circular Economy
14. Assessment Implementation in Public Sector Organisations. Sustainability 13, 1182. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1182
15. EK skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indekso ataskaita (2022). Prieiga per internetą: https://lithuania.representation.ec.europa.eu/news/lietuva-uzima-14-vieta-es-skaitmenines-ekonomikos-ir-visuomenes-indekse-2022-07-28_lt
16. Elektroniniai valdžios vartai (2022). Prieiga per internetą: https://www.epaslaugos.lt/portal/
17. Eleyan, D. (2022). E-Government Sustainability & Governance: A General Framework. International Journal of Scientific & Technology Research 11(1):139-144. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/360805193_EGovernment_Sustainability_Governance_A_General_Framework
18. Europos Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui (2021) „2030 m. skaitmeninės politikos kelrodis: Europos skaitmeninio dešimtmečio kelias“ Nr. COM 118 įgyvendinimo
19. Europos Komisijos, Komisijos tarnybų darbiniame dokumentas (2022) „Šalies ataskaita. Lietuva 2022“. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2022-european-semester-country-report-lithuania_lt.pdf
20. Europos Komisijos, Komisijos tarnybos darbinis dokumentas (2022) „Šalies ataskaita. Lietuva 2022“, Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2022-european-semester-country-report-lithuania_lt.pdf)
21. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2015/1535 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32015L1535
22. Europos Sąjungos (EU), Duomenų saugumas ir privatumas DBAR (GDPR). Prieiga per internetą: https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_lt.htm
23. Europos Sąjungos (EU), Duomenų tvarkymas ir kokiomis sąlygomis DBAR (GDPR) Prieiga per internetą: https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations/principles-gdpr_lt
24. Europos skaitmeninė darbotvarkė (2022). Prieiga per internetą: https://www.europarl.europa.eu/factsheets/lt/sheet/64/europos-skaitmenine-darbotvarke
25. Gang, Z., Zongshui, W., Hong, Z. (2019). The marketing innovation mode under “internet plus”: the perspective of value network reconstruction. Management Review, 31(3), 94–101.
26. Gartner (2017). 5 Levels of DigitalGovernment Maturity. https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-levels-of-digital-government-maturity

27. Gyventojų elektroninės valdžios vartų portalo kokybės vertinimas, 2022. Prieiga per internetą: http://statistika.ivpk.lt/saltiniai

28. Hailong, F., Yang, Q., Junying, L. (2018). A study on behavior change based on the internet + and time competition. Chinese Journal of Management, 15(2), 183–191.

29. Hairul Othman, M., Razali, R., Faidzul Nasrudin, M. (2020). Key Factors for E-Government towards Sustainable Development Goals. International Journal of Advanced Science and Technology t. 29, Nr.6s, 28642876 p. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/341509023_Key_Factors_for_E-Government_towards_Sustainable_Development_Goals

30. Hassan, H. S.; Shehab, E.; Peppard, J. (2010). Toward full public e-service environment in developing countries, World Academy of Science, Engineering and Technoogy 66: 618–622. Prieiga per internetą: https://zenodo.org/record/1054909#.ZCggQfZBw2x

31. Heinrichs, H., Laws, N. (2021). Sustainable Public Administration. Sustainability, 13, 6382. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/11/6382

32. http://eprints.ugd.edu.mk/26884/1/Aneta_Stojanovska_Stefanova_Ognen_Aleksoski_Marija_Magdinceva_Sopova.pdf

33. https://epilietis.lrv.lt/

34. https://ivpk.lrv.lt/lt/apie-ivpk/prisijungusi-lietuva-efektyvi-saugi-ir-atsakinga-lietuvos-skaitmenine-bendruomene

35. https://ivpk.lrv.lt/lt/naujienos/populiariausia-tarp-pagrindiniu-gyventojams-skirtu-elektroniniu-paslaugu-pajamu-mokescio-deklaravimo-paslauga

36. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X16301435?via%3Dihub

37. Huque, A.; Zafarullah, H. Public management reform in developing countries. In Public Sector Reforms in Developing Countries: Paradoxes and Practices; Conteh, C., Huque, A., Eds.; Routledge: London, UK, 2018; pp. 10–22.

38. Įmonių bendravimas internetu su valstybės institucijomis (2021). Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=75df5099-2522-4945-8f61-68f8f2d0e4f7#/

39. Informacinės visuomenės plėtros 2022 m. apžvalga (2022). Prieiga per internetą: http://statistika.ivpk.lt/ataskaitos

40. Informacinės visuomenės plėtros komitetas (2022). Europos atvirų duomenų tyrime Lietuva palypėjo aukštyn į 13 vietą. Prieiga per internetą: https://ivpk.lrv.lt/lt/naujienos/europos-atviru-duomenu-tyrime-lietuva-palypejo-aukstyn-i-13-vieta

41. Informacinės visuomenės plėtros komitetas (2022). Informacinių technologijų naudojimas įmonėse 2022 m. Prieiga per internetą: https://ivpk.lrv.lt/lt/naujienos/informaciniu-technologiju-naudojimas-imonese-2022-m

42. Jacob, K., Paulick-Thiel, C., Teebken, J., Veit, S., Singer-Brodowski, M. (2021) Change from Within: Exploring Transformative Literacy in Public Administrations to Foster Sustainability Transitions. Sustainability, 13, 4698. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/9/4698

43. Jansenasa, A., Olnesb, S. (2016). The nature of public e-services and their quality dimensions Government. Information Quarterly, Volume 33, Issue 4, p. 647-657. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X16301435

44. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2- asis leidimas, Šiauliai, 2002. Prieiga per internetą: K.Kardelis Mokslinių Tyrimų Metodologija Ir Metodai | PDF (scribd.com)

45. Kretschmer, T., Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: an integrated approach. California Management Review, 62(4), 86–104.

46. Krishnan, S.; Teo, T.; Lim, V. (2013). Examining the relationships among e-government maturity, corruption, economic prosperity and environmental degradation: a cross-country analysis, Information & Management 50(8): 638–649.

47. Krpalek, P., Berkova, K., Kubišova, A., Krelova, K.K., Frendlovska, D.; Spiesova, D. (2021). Formation of Professional Competences and Soft Skills of Public Administration Employees for Sustainable Professional Development. Sustainability, 13, 5533. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/10/5533

48. Kulikauskienė, K. (2021). The Theoretical Quadruple Helix Model for Digital Inclusion Increase. Volume & Issue: Volume 85, Issue. Prieiga per internetą: https://sciendo.com/article/10.1515/mosr-2021-0002

49. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012). Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517

50. Lietuvos pramonės skaitmeninimo kelrodis 2020–2030 m. Prieiga per internetą: https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/Pramon%C4%97s%20skaitmeninimo%20kelrodis%202020-2030%20ATNAUJINTAS%20LT(1).pdf

51. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija (2023). 2022 m. veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: https://eimin.lrv.lt/lt/ekonomikos-ir-inovaciju-ministerija/administracine-informacija/veiklos-ataskaitos

52. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija (2023). Valstybės ir verslo skaitmenizacijai – 320 mln. eurų. Prieiga per internetą: https://eimin.lrv.lt/lt/1-mlrd-lt/valstybes-ir-verslo-skaitmenizacijai-320-mln-euru

53. Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministro įsakymas (2020), Nr. 4- 1150 „Dėl Viešojo sektoriaus duomenų atvėrimo rekomendacijų patvirtinimo“. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/e51a4300ab4811ea8aadde924aa85003

54. Lietuvos Respublikos elektroninių ryšių įstatymas (2004). Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.82D8168D3049/asr

55. Lietuvos Respublikos elektroninių ryšių įstatymas (2004). Prieiga per internetą: IX-2135 Lietuvos Respublikos elektroninių ryšių įstatymas (lrs.lt)

56. Lietuvos Respublikos informacinės visuomenės paslaugų įstatymas (2006). Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.8A719A97956F/asr

57. Lietuvos Respublikos Seimo rezoliucija (2021), Nr. XIV-732 „Dėl Lietuvos skaitmeninės ateities transformacijos ir skaitmeninio suverenumo“

58. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999). Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr

59. Lietuvos Statistikos departamentas, oficialiosios statistikos portalas. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/paieska?q=nam%C5%B3%20%C5%ABkis

60. Lindgrena, I. ir Jansson G. (2013). Electronic services in the public sector: A conceptual framework. Information Systems, Department of Management and Engineering, Linköping University, Sweden. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X13000026

61. LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros nuomonės tyrimas „Daugiau kaip 90 proc. pareiškėjų patenkinti APVOS darbu“ (2022). Prieiga per internetą: https://www.apva.lt/nuomones-tyrimas-daugiau-kaip-90-proc-pareiskeju-patenkinti-apvos-darbu/

62. LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros nuostatai (2021). Prieiga internete: https://e seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fb8d56f206a411ecb4af84e751d2e0c9?jfwid=vtexje97t

63. Marques, I., Leitao, J., Carvalho, A., Pereira, D. (2021). Public Administration and Values Oriented to Sustainability: A Systematic Approach to the Literature. Sustainability, 13, 2566. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/5/2566

64. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: a dynamic capabilities perspective. Journal of Business Research, 123, 642–656.

65. Matvejciuk, L. (2019). Public administration in the conditions of the development of digital economy and society, Management and entrepreneurship: trends of development, 2 (08), pp. 77-87. Prieiga per internetą: Public administration in the conditions of the development of digital economy and society Management and Entrepreneurship: Trends of Development (management-journal.org.ua)

66. Matvejciuk, L. (2019). Public administration in the conditions of the development of digital economy and society, Management and entrepreneurship: trends of development, 2 (08), pp. 77-87. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-2/08-07

67. Meuleman, L. (2021). Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. Sustainability, 13, 5914. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/11/5914

68. Mobaideen, H ir Mohammad, K., A. (2021)The impact of e-services quality on citizens' satisfaction: an applied study at al ain municipality uae Article in International Journal of Entrepreneurship (25). Prieiga per internetą:https://www.researchgate.net/publication/357833485_THE_IMPACT_OF_ESERVICES_QUALITY_ON_CITIZENS%27_SATISFACTION_AN_APPLIED_STUDY_AT_AL_AIN_MUNICIPALITY_UAE

69. Mohammadas Alomari, K. (2021). The impact of e-services quality on citizens' satisfaction: an applied study at Al Ain municipality JAE. International Journal of Entrepreneurship, Abu Dabio universitetas. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/357833485_THE_IMPACT_OF_ESERVICES_QUALITY_ON_CITIZENS'_SATISFACTION_AN_APPLIED_STUDY_AT_AL_AIN_MUNICIPALITY_UAE

70. Nacionalinė mokslo programa „Gerovės visuomenė“ (2015). Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c09e5030c1f011e48799bc57840226ce?jfwid=

71. Nacionalinis pažangos planas 2021–2030. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5/asr

72. Namų ūkiai, turintys asmeninį kompiuterį, interneto prieigą, 2022. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=286335eb-47be-4b09-b148-3816c7c568c4#/

73. Pagal BVP vienam gyventojui Lietuva lenkia beveik visas ES šalis „naujokes“. Prieiga per internetą: https://www.vz.lt/finansai-apskaita/2023/03/25/pagal-bvp-vienam-gyventojui-lietuva-lenkia-beveik-visas-es-salis-naujokes

74. Paletta, A.; Foschi, E.; Alimehmetis, G.; Bonoli, A. (2021). A Step-by-Step Process towards an Evolutionary Policy Encouraging the Adoption of Sustainable Business Models. *Sustainability 13*, 1176. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1176

75. Pauliukaitė-Gečienė, Ž. ir Juozapaitienė, R. (2021). Lietuvos viešojo valdymo skaitmeninė transformacija: politiniai ir technologiniai aspektai. STRATA. Prieiga per internetą: https://strata.gov.lt/images/tyrimai/2021-metai/20211220-skaitmenizacijos-tyrimas.pdf

76. Populiariausia tarp pagrindinių gyventojams skirtų elektroninių paslaugų, 2022. Prieiga per internetą: http://statistika.ivpk.lt/ataskaitos

77. Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU policy (2018). Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20210&langId=sk

78. Rosário, A.T.; Dias, J.C.(2022). Sustainability and the Digital Transition: A Literature Review. Sustainability 14, 4072. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/7/4072

79. Sadia Hanif, S., Ahsan, A., Wise, G. (2020). Icebergs of Expertise-Based Leadership: The Role of Expert Leaders in Public Administration. Sustainability, *12*(11), 4544. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4544

80. Sima, V.; Georgiana Gheorghe, I.; Subic, J.; Nancu, D (2020). Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior: A Systematic Review. Sustainability 2020, *12*(10), 4035. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/10/4035

81. Siskos, E.; Askounis, D.; Psarras, J. (2014). Multicriteria decision support for global e-government evaluation, Omega – The International Journal of Management Science 46(1): 51–63.

82. Skaitmeninė ekonomika ir visuomenė Lietuvoje (2020). Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/skaitmenine-ekonomika-ir-visuomene-lietuvoje-2020/elektronines valdzios paslaugos

83. Soberón, M., Sánchez-Chaparro, T., Urquijo, J., Pereira, D. (2020). Introducing an Organizational Perspective in SDG Implementation in the Public Sector in Spain: The Case of the Former Ministry of Agriculture, Fisheries, Food and Environment. Sustainability ,12(23), 9959. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/23/9959

84. Stojanovska-Stefanova, A., Aleksoski, O., Magdinceva-Sopova, M. (2020). E-government and digital public services: the Macedonian case of digitalization // Smart ideas – wise decisions, ltd., Sofija, Bulgarija, 74. Prieiga per internetą: http://eprints.ugd.edu.mk/26884/1/Aneta_Stojanovska_Stefanova_Ognen_Aleksoski_Marija_Magdinceva_Sopova.pdf

85. Tunisian Institute of Competitiveness and Quantitative Studies, 27, Liban Street, Belvedere, 1002 Tunis, Tunisia. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-021-00791-0

86. Valstybės ir savivaldybių įstaigose teikiamos e. paslaugos, 2022. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=a5a7b827-9291-459b-9435-011e36ef9bc7#/

87. Vartotojų paraiškų pateikimas per „APVIS“ sistemą, 2022. Prieiga per internetą: https://apvis.apva.lt/

88. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart et al., Y. (2021). Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901.

89. Viešosios valdymo agentūros parengta valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimo ataskaita, 2022. Prieiga per internetą: https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/parengta-valstybes-tarnautoju-kvalifikacijos-tobulinimo-igyvendinimo-2022-m-ataskaita

90. Viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo būdai valstybės ir savivaldybių įstaigose. 2022. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S4R054#/

91. Wangwe, C.; Eloff, M.; Venter, L. (2012). A sustainable information security framework for egovernment: case of Tanzania, Technological and Economic Development of Economy 18(1): 117–131.

92. Yanguas, P., Bukenya, B. (2016). New approaches confront ‘old’ challenges in African public sector reform. Third World, 37, 136–152

93. Zahid, H. ir Haji Din, B. (2019). Determinants of Intention to Adopt E-Government Services in Pakistan: An Imperative for Sustainable Development. Ghazali Shafia Graduate School of Government, Universiti Utara Malaysia, Kedah 06010, Malaysia. Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2079-9276/8/3/128

94. Zahidas, H. ir Haji Din, B. (2019). Determinants of Intention to Adopt E-Government Services in Pakistan: An Imperative for Sustainable Development, *8*(3). Prieiga per internetą: https://www.mdpi.com/2079-9276/8/3/128

95. Zhang, H.; Xu, X.; Xiao, J. (2014). Diffusion of e-government: a literature review and directions for future directions, Government Information Quarterly 31(4): 631–636.

96. Zhao, Z., Peng, H. (2018). Crossover administration of “Internet Plus” - the theory building based on value creation. Science Research Management, 39(9), 121–133.

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Giedraitienė J. (2023). *E. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelis* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir pateikta e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo koncepcija bei empiriškai tikrinamos e. paslaugų plėtros efektyvumo tendencijos siekiant tvaraus vystymosi tikslų, išskiriant ir pabrėžiant procesinius veiksmus, padedančius efektyvinti e. paslaugų plėtrą ir tvarų konkurencinį pranašumą. Pirmoje dalyje pateikiamas e. paslaugų kūrimo bei integravimo konceptas ir atskleidžiamos e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje tendencijos. Pristatomos viešojo sektoriaus valdymo metodikos ir e. paslaugų modeliai. Antroje – supažindinama su tyrimo metodologija. Trečioje dalyje – identifikuojamos viešojo sektoriaus e. paslaugų plėtros valdymo metodikos ir procesai, aptariamos tobulinimo sritys ir pristatomi empirinio tyrimo rezultatai bei sukonstruotas modelis, pagrindžiantis e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumą kaip tvarų konkurencinį pranašumą. Šis modelis atskleidžia, kad formuojant Lietuvos viešojo valdymo e. paslaugų transformacijos viziją, privaloma užtikrinti technologinį ir vertybinį lygmenis, kurių tarpusavio sąveiką apjungia tvari konkurencinė aplinka. Darbe parengtas E. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelis padės efektyvinti e. paslaugų plėtrą, o taip pat juo galės naudotis ir kitos viešojo sektoriaus organizacijos, įgyvendinant tvarumo strategiją, leidžiančią padidinti veiklos efektyvumą ir konkurencinį pranašumą.

Pagrindiniai žodžiai: e. paslaugos, viešasis administravimas, viešasis valdymas, viešojo sektoriaus e. paslaugos, e. paslaugų modeliai, tvarus vystymasis, konkurencingumas.

Giedraitienė J. (2023). *The Model of Efficiency of e-services in Public Sector Development: Seeking a Sustainable Competitive Advantage* (Master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

ANNOTATION

The master's thesis analysed and presented the concept of efficiency of e-services development in the public sector as a sustainable competitive advantage, and empirically tested the trends of e-service development efficiency towards sustainable development goals, distinguishing and highlighting procedural actions that help to improve the development of e-services and sustainable competitive advantage. The first part presents the concept of development and integration of e-services and reveals trends in the development of e-services in the public sector. It also includes presentation of public sector governance methodologies and e-service models. Second, the research methodology is presented. In the third part, the methods and processes of managing the development of public sector e-services are identified, the areas of improvement are discussed, and the results of empirical research are presented and the constructed model, justifying the efficiency of the development of e-services in the public sector as a sustainable competitive advantage. The model reveals that when forming a vision for the transformation of Lithuanian public administration e-services, it is necessary to ensure the technological and value levels, the interaction of which combines a sustainable competitive environment. The model of efficiency of e-services development in the public sector as a sustainable competitive advantage developed in the thesis will help to improve the development of e-services and will have an applied result that other public sector organisations will be able to use in implementing a sustainability strategy that allows to increase operational efficiency and competitive advantage.

Key words: e-services, public administration, public management, public sector e-services, e-services models, sustainable development, competitiveness.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Giedraitienė J. (2023). *E. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelis* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

SANTRAUKA

Baigiamajame magistro rašto darbe pasitelkiamas viešojo sektoriaus e. paslaugų pavyzdys e. paslaugų plėtros ir efektyvumo tendencijai nagrinėti, siekiant nustatant procesinius veiksmus, padedančius efektyvinti e. paslaugų plėtrą ir tvarų konkurencinį pranašumą. Darbe aptariamos viešojo sektoriaus e paslaugų plėtros efektyvumo tendencijos, siekiant tvaraus vystymosi tikslų, išskiriant ir pabrėžiant procesinius veiksmus, padedančius efektyvinti e. paslaugų plėtrą ir tvarų konkurencinį pranašumą. Darbe sprendžiama mokslinė problema, leidžianti teoriškai pagrįsti ir empiriškai patikrinti tvarios plėtros vystymosi tikslus, įgyvendinant viešojo sektoriaus tvarumo strategiją, galinčią padidinti šio sektoriaus efektyvumą bei konkurencinį pranašumą. Tyrimo objektas – e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumas, užtikrinantis tvarų konkurencinį pranašumą. Siekiant apibrėžti analizės lauką išskiriamas tyrimo dalykas – e. paslaugų plėtros LR Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros (toliau – Agentūra) atvejo studija. Apibrėžtas tyrimo tikslas – teoriškai pagrindus e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumą, užtikrinant tvarų konkurencinį pranašumą, ir empiriškai patikrinus analizės dimensijas, parengti e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje veiklos efektyvumo ir tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelį. Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai atskleidžiami trijose baigiamojo darbo dalyse. Pirmoje dalyje pateikiamas e. paslaugų kūrimo bei integravimo konceptas ir atskleidžiamos e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje tendencijos. Pristatomos viešojo sektoriaus valdymo metodikos ir e. paslaugų modeliai. Antroje – pristatoma tyrimo metodologija. Trečioje dalyje – identifikuojamos viešojo sektoriaus e. paslaugų plėtros valdymo metodikos ir procesai, aptariamos tobulinimo sritys ir pristatomi empirinio tyrimo rezultatai bei sukonstruotas modelis, pagrindžiantis e. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumą kaip tvarų konkurencinį pranašumą. Modelyje atskleidžiama, kad formuojant Lietuvos viešojo valdymo e. paslaugų transformacijos viziją, privaloma užtikrinti technologinį ir vertybinį lygmenis, kurių tarpusavio sąveiką apjungia tvari konkurencinė aplinka. Tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti pasirinktas kombinuotas tyrimas, taikant kiekybinio tyrimo strategiją (antrinių statistinių duomenų analizės metodas, siekiant iliustruoti viešojo sektoriaus e. paslaugų plėtros padėtį ir efektyvumo tendencijas) ir kokybinio tyrimo strategiją (atvejo studija, analizuojanti Agentūros bei e. paslaugų plėtros situaciją; pusiau struktūrizuotą interviu, siekiant detaliau paaiškinti, kaip viešojo sektoriaus organizacijos galėtų reflektuoti į tvarius vystymosi tikslus, kuriant ir

įgyvendinant tinkamą tvarumo strategiją organizacijoje.) Agentūros vidinių dokumentų ir pusiau struktūrizuoto interviu analizė (taikant kokybinio turinio analizę (anglų k. *Content*) leido įvertinti organizacijos vystymosi tendencijas, suteikiančias konkurencingumą, plėtros galimybes bei tobulintinas sritis. Identifikuotos prioritetinės veiklos sritys, susijusios su e. paslaugų plėtros galimybėmis. Nustatytos ir silpnosios e. paslaugų plėtros grandys: finansinių resursų stygius; žmogiškųjų resursų kompetencijos problema; technologinių resursų stygius; gilesnio suvokimo apie duomenų atvėrimą, skaitmenizaciją trūkumas. Problema taip pat aktualizuojama ir atlikus antrinių statistinių duomenų analizę, parodančią, kad debesijos, skaitmenizavimo, žmogiškųjų išteklių, skaitmeninių technologijų srityse dar nepasiektas ES vidurkis, todėl būtina šalinti priežastis, kurios stabdo valstybės skaitmenizavimo transformacijos procesus. Darbe parengtas E. paslaugų plėtros viešajame sektoriuje efektyvumo kaip tvaraus konkurencinio pranašumo raiškos modelis padės efektyvinti e. paslaugų plėtrą ir turės taikomąjį rezultatą, kurį galės naudoti ir kitos viešojo sektoriaus organizacijos, įgyvendinant tvarumo strategiją, leidžiančią padidinti veiklos efektyvumą ir konkurencinį pranašumą.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Giedraitienė J. (2023). *The Model of Efficiency of e-services in Public Sector Development: Seeking a Sustainable Competitive Advantage* (Master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

SUMMARY

The final master's thesis uses the example of public sector e-services to analyse the trend of development and efficiency of e-services by identifying procedural steps that contribute to the efficient development of e-services and a sustainable competitive advantage. The thesis discusses trends in the efficiency of public sector e-services development towards sustainable development goals, distinguishing and highlighting procedural steps that help to improve the development of e-services and sustainable competitive advantage.

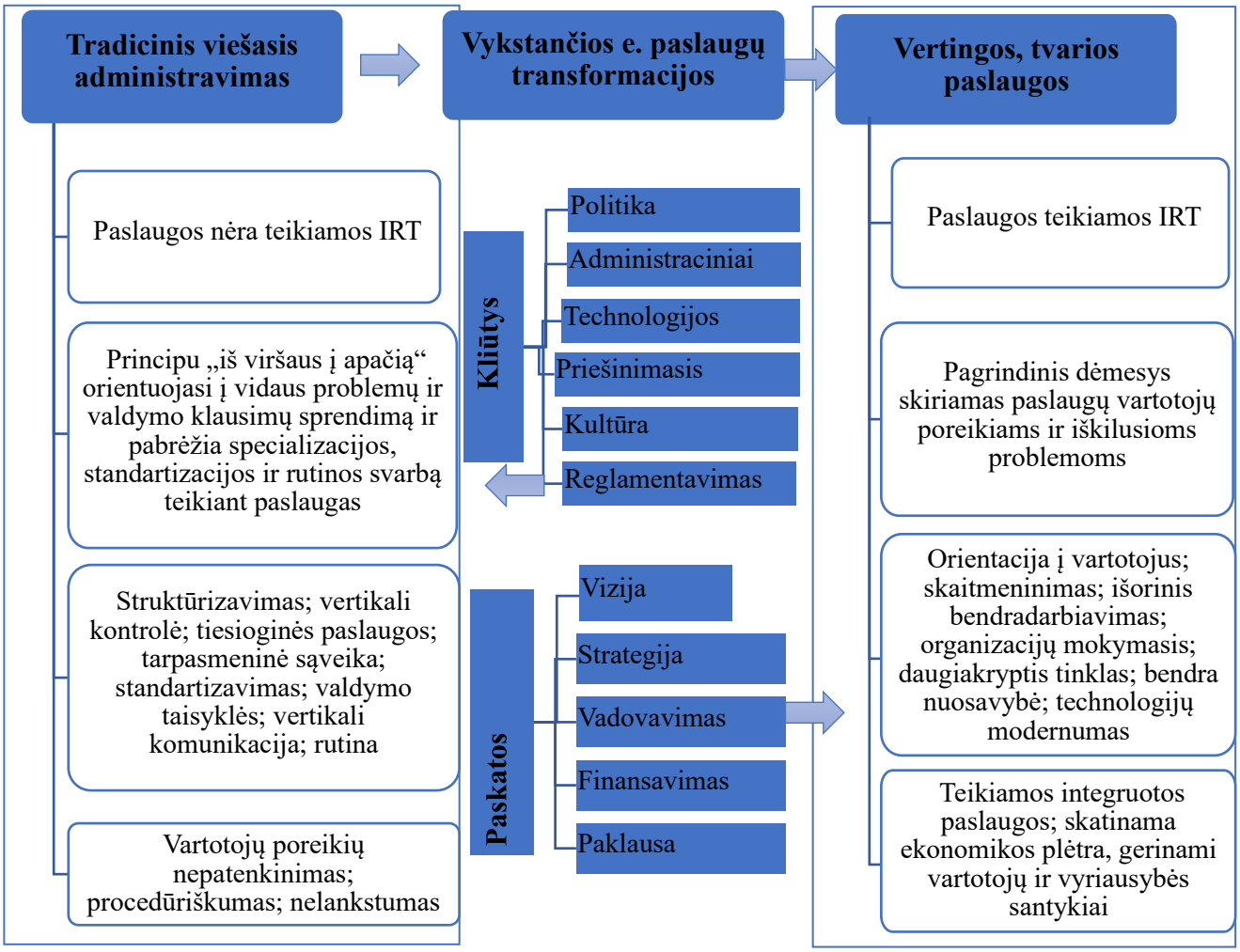
The thesis solves a scientific problem that allows theoretical justification and empirical verification of sustainable development goals by implementing the public sector sustainability strategy, which is able to increase the efficiency and competitive advantage of this sector. The object of the research is the effectiveness of the development of e-services in the public sector ensuring a sustainable competitive advantage. In order to define the field of analysis, the subject of the study is the case study of The Environmental Projects Management Agency under the Ministry of Environment of the Republic of Lithuania. The purpose of the research is to theoretically base the development of e-services in the public sector, ensuring a sustainable competitive advantage, and empirically verifying the dimensions of the analysis, to develop a model for the expression of operational efficiency and sustainable competitive advantage of e-services development in the public sector. The objectives set for achieving the goal are disclosed in three parts of the final thesis. The first part presents the concept of development and integration of e-services and reveals trends in the development of e-services in the public sector. Presentation of public sector governance methodologies and e-service models. Second, the research methodology is presented. In the third part, the methods and processes of managing the development of public sector e-services are identified, the areas of improvement are discussed, and the results of empirical research are presented and the constructed model, justifying the efficiency of the development of e-services in the public sector as a sustainable competitive advantage. The model reveals that when forming a vision for the transformation of Lithuanian public administration e-services, it is necessary to ensure the technological and value levels, the interaction of which combines a sustainable competitive

environment. In order to achieve the objective and objectives of the research, a combined study was chosen using a quantitative research strategy (a method of analysis of secondary statistical data to illustrate the state of development of public sector e-services and trends in efficiency); and qualitative research strategy (case study, analysing the situation of the Agency, the situation of the development of e-services; and a semi-structured interview to explain in more detail how public sector organisations could reflect on sustainable development goals by designing and implementing an appropriate sustainability strategy in the organisation. *The* analysis of the Agency's internal documents and semi-structured interviews, using qualitative content analysis, allowed to evaluate the trends of the organisation's development, enabling competitiveness, development opportunities and areas for improvement. The identified priority areas of action relate to the development potential of e-services. Weaknesses in the development of e-services have also been identified: lack of financial resources; the problem of human resource competence; lack of technological resources; there is a lack of deeper understanding of data opening, digitalisation. The problem is also actualised after the analysis of secondary statistics, which has helped to illustrate that cloud, digitalisation, human resources, and digital technologies have not yet reached the EU average, and it is therefore necessary to address the causes that hamper the transformation of the state's digitalisation. The model of efficiency of e-services development in the public sector as a sustainable competitive advantage developed in the thesis will help to improve the development of e-services and will have an applied result that other public sector organisations will be able to use in implementing a sustainability strategy that allows to increase operational efficiency and competitive advantage.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

SISTEMA, PAAIŠKINANTI VIEŠŲJŲ E. PASLAUGŲ PLĖTROS KLIŪTIS IR PASKATAS



Šaltinis: Hassan, H. S.; Shehab, E.; Peppard, J. 2010. Toward full public e-service environment in developing countries, World Academy of Science, Engineering and Technoogy 66: 618–622

2 PRIEDAS

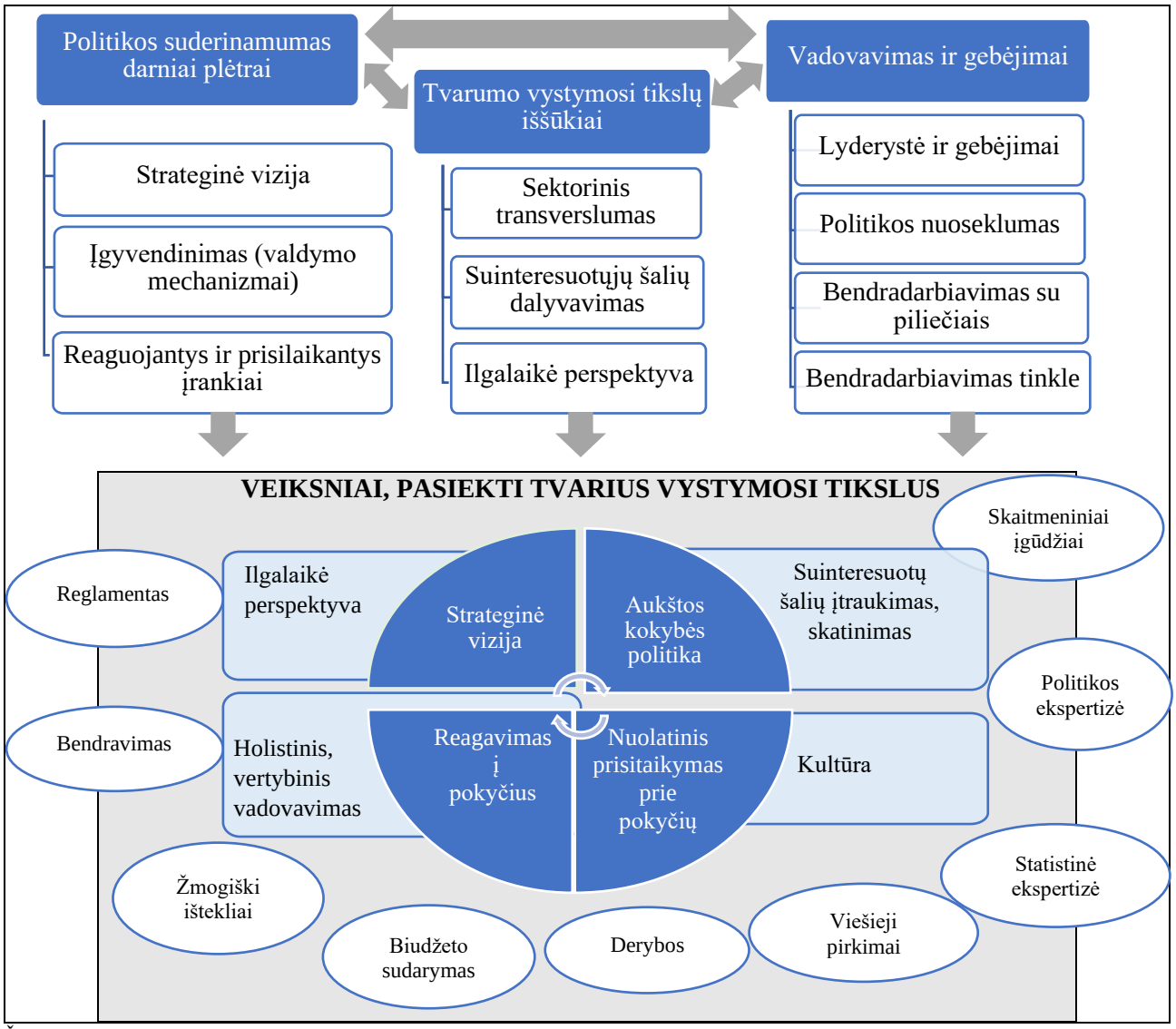
PROFESIONALAUS, STRATEGINIO IR NOVATORIŠKO VIEŠOJO SEKTORIAUS YPATYBĖS

	Profesionalus	**Strateginis**	**Novatoriškas**
Viešojo sektoriaus darbuotojai:	• kvalifikuoti; • nepriklausomi; • vertybėmis grindžiami; • etiški;	• į rezultatus orientuoti; • įrodymais pagrįsti; • orientuoti į ateitį; • proaktyvūs;	• interaktyvūs; • duomenų tvarkymo įgūdžiai; • pilietiški; • smalsūs; • maištininkai;
Viešasis sektorius:	• nuopelnais pagrįstas; • galimybė integruoti minkštuosius įgūdžius, etiką, talentų valdymą; • geba sukurti tinkamą bendrųjų ir specialistų profesijų, karjeros būdų pusiausvyrą;	• judrus; •patrauklus kvalifikuotiems darbo ieškantiems asmenims; • planuojama ir valdoma siekiant užtikrinti, kad tinkami įgūdžiai ir kompetencijos būtų veiksmingai paskirstytos dabartinio ir kylančio poreikio sritims; • orientuotas į ateitį ir reaguojantis į poreikius;	• atviros ir bendradarbiaujančios kultūros; • lyderystė ir valdymas; savarankiškas (pvz., darbo dizainas); • mobilus; • įvairialypė; •orientuotas į mokymąsi;
Vadovauja:	• patikimi politikos patarėjai ir efektyvūs sandorių vadovai	• transformaciniai lyderiai, pokyčių vadovai;	•bendradarbiaujantys lyderiai ir prisitaikantys vadovai.

Šaltinis: Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU policy, 2018, p. 37. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20210&langId=sk

3 PRIEDAS

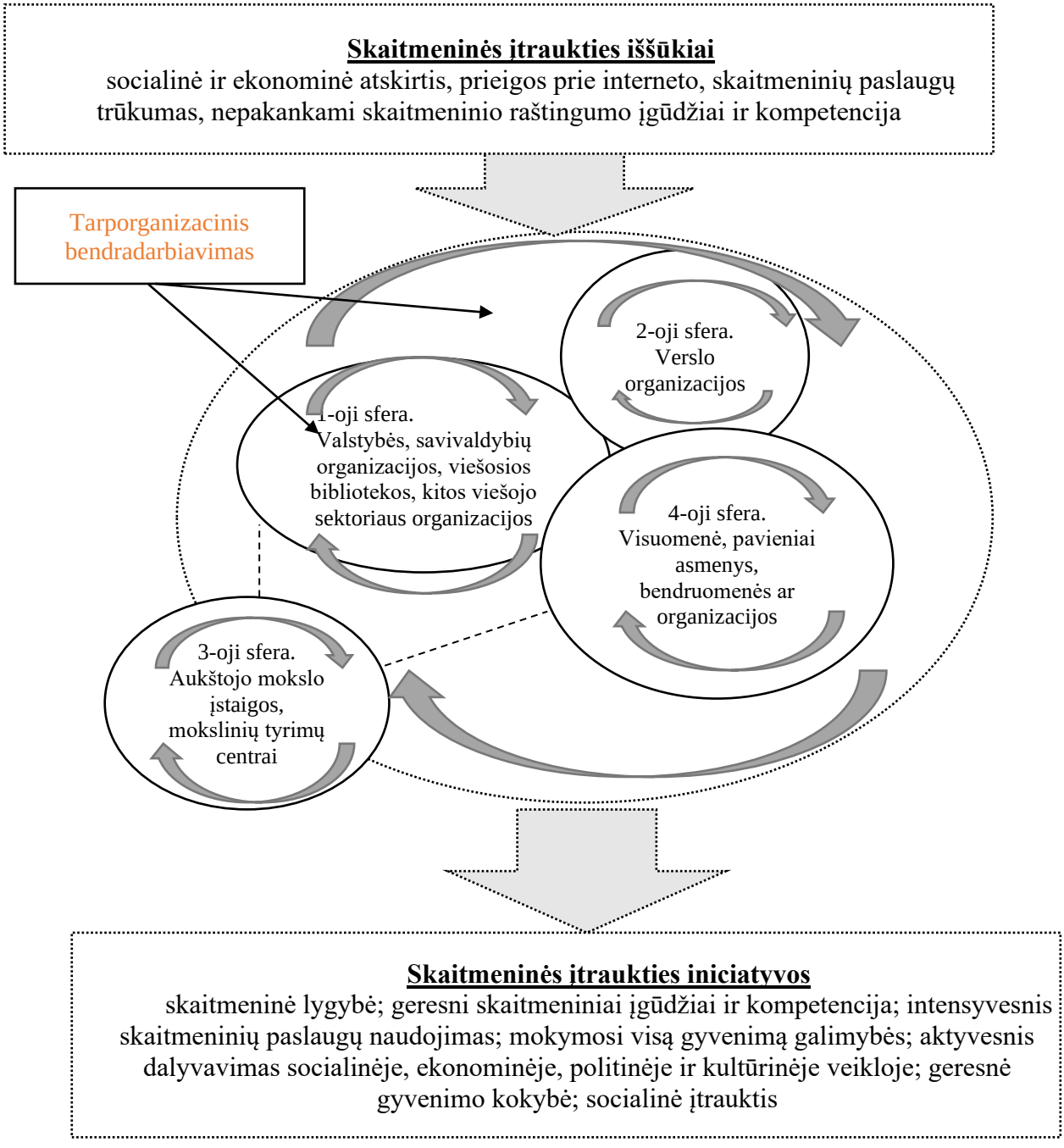
TVARAUS VYSTYMOSI POLITIKOS NUOSEKLUMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE LOGINĖ MATRICA



Šaltinis: EBPO Tarnybos rekomendacijos dėl tvaraus vystymosi politikos nuoseklumo Valstybės tarnybos pajėgumai SDG eroje, 2020, p. 7

4 PRIEDAS

SKAITMENINĖS ĮTRAUKTIES MODELIS (QUADRUPLE HELIX)



Šaltinis: Kulikauskienė, K. (2021). The Theoretical Quadruple Helix Model for Digital Inclusion Increase, p. 22

5 PRIEDAS

INTERVIU GAIRĖS/KLAUSIMAI

Gerbiamas Informante,

atliekamas tyrimas, siekiant pagerinti viešojo sektoriaus e. veiklos efektyvumą; identifikuoti esamus trūkumus; įvardinti tobulintinas sritis, e. paslaugų našumui gerinti.

Jūsų nuomonė ir refleksija yra labai svarbi. Tyrimo duomenys bus panaudoti tik apibendrinantys, užtikrinant duomenų apsaugą ir anonimiškumą.

E. paslaugų viešajame sektoriuje plėtra ir nauda

1. Ar e. paslaugų plėtra viešajame sektoriuje vyksta sėkmingai?
2. Ar priimti Lietuvos Respublikos teisės aktai tinkamai pritaikomi diegiant e. paslaugas viešajame sektoriuje?
3. Ar e. paslaugų diegimas pagerina viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą? Kuo jos naudingos organizacijai, piliečiams?
4. Kokie veiksmai lemia viešojo sektoriaus veiklos skaitmeninimo procesų funkcionavimą?
5. Kas yra pagrindinis e. paslaugos naudotojas viešajame sektoriuje?

E. paslaugos viešajame sektoriuje užtikrinančios kokybišką procesų raišką

6. Kaip Jūsų organizacijoje paskirstoma atsakomybė ir ar yra įtraukiami piliečiai į skaitmeninimo sprendimų rengimo procesą?
7. Ar Jūsų organizacijoje vidaus taisyklės pakankamai apibrėžia procesus susijusius su e. paslaugų diegimu?
8. Ar organizacijoje pakankamai išvystyta informacinių komunikacinių technologijų infrastruktūra?
9. Ar Jūsų organizacijoje darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skiriama lėšų susijusių su skaitmeninimu?
10. Koks Jūsų darbuotojų požiūris į naujų technologijų diegimą?
11. Kaip Jūs manote, kiek svarbu viešajame sektoriuje diegiant e. paslaugas bendradarbiavimas su darbuotojais ir kitomis institucijomis?

E. paslaugų viešajame sektoriuje efektyvumo trūkumai

12. Kaip Jus asmeniškai suprantate e. paslaugų kokybę ir jų teikimą?
13. Kiek svarbu nustatyti, kaip vartotojai vertina Jums teikiamų paslaugų kokybę? Ar egzistuoja poreikis įvertinti nepagrįstus vartotojų lūkesčius?

14. Kokią reikšmę, Jūsų manymu, organizuojant e. paslaugų teikimą dera skirti vartotojų skundams ir pasiūlymams?

E. paslaugų viešajame sektoriuje tobulinimo sritys

15. Kokias išskirtumėte esmines, praktines institucijos organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimo problemas?

16. Koks būtų pokyčių poreikis ir siektinos modernizavimo gairės?

17. Kaip planuojate šviesti visuomenę e. paslaugų srityje?