

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Aurelijus KULBECKAS**  
Vadybos studijų programos studentas

**ELEKTRONINĖS VALDŽIOS ĮGYVENDINIMAS IR  
PLĖTRA VIETOS SAVIVALDOJE: RADVILIŠKIO IR  
KELMĖS RAJONŲ ATVEJAI**

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Aurelijus KULBECKAS**

**ELEKTRONINĖS VALDŽIOS ĮGYVENDINIMAS IR  
PLĖTRA VIETOS SAVIVALDOJE: RADVILIŠKIO IR  
KELMĖS RAJONŲ ATVEJAI**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovė:**  
**prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ**

Teigiū, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Aurelijus Kulbeckas. Elektroninės valdžios įgyvendinimas ir plėtra vietos savivaldoje: Radviliškio ir Kelmės rajonų atvejai. Vadybos studijų programos magistro darbas. Darbo vadovė: prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. Šiauliai, 2014. 96 p.

## SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjamas elektroninės valdžios įgyvendinimas ir plėtra vietos savivaldoje, remiantis Radviliškio ir Kelmės rajonų atvejais. Magistro darbe atlikta teorinio elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros vietos savivaldoje diskurso analizė atskleidė holistinį elektroninės valdžios sampratos modelį, kurio kontekste išryškėjo elektroninės valdžios prasminio lauko daugiasluoksniškumas. Šiame darbe aptarti konceptualieji elektroninės valdžios modeliai ir išnagrinėta teorinė jų struktūra padėjo išsiaiškinti, kaip praktikoje galima tobulinti elektroninės valdžios diegimo proceso žingsnius ir gerinti viešąjį sektorių, aktualizuojant kitą pusę – žmones ir jų poreikių stebėseną. Nacionalinių ir Europos Sąjungos dokumentų, programų analizė parodė, kad elektroninės valdžios koncepcijoje neįvardytų priemonių viešųjų elektroninių paslaugų kokybei gerinti ir viešojo administravimo skaidrumo didinti stoka matyti ir vietos savivaldų veikloje.

Empirinio tyrimo analizė atskleidė silpnąsias el. valdžios Lietuvoje įgyvendinimo ir plėtros puses: veiklos skaidrumo ir viešumo stoką bei žemą kompiuterinio raštingumo lygį. Nustatyta, kad šalies viešojo sektoriaus plėtra dėl finansavimo vietiniu lygmeniu ribotumo ir neveiksmingumo yra gerokai suvaržyta ir ne tokia sparti, kokia galėtų būti. Išaiškinta, kad visas atsakomybės lygmuo už el. valdžios plėtrą Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse tenka vadovaujančias pareigas einančiam asmeniui, nes šių savivaldybės darbuotojai neretai demonstruoja negatyvų požiūrį dėl el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros, kuri išreiškia jų priešinimasis naujų IKT diegimui ir naudojimui savivaldybės veikloje.

Empirinio tyrimo metu nustatytos probleminės ryšių tarp valdžios ir piliečių palaikymo pusės – pasyvus naudojimas el. paslaugomis ir dalinis el. paslaugos gavimas neišeinant iš namų. Įvertinus ryšius tarp valdžios ir verslo subjektų, išryškėjo, kad jie tik iš dalies tinkamai palaikomi, todėl galima daryti prielaidą, kad verslo subjektams valdžios siūlomos paslaugos nėra patogios ir patikimos, todėl jomis pastarieji naudojami itin ribotai. Išsiaiškinta, kad ryšių palaikymas tarp valdžios ir valdžios institucijų grindžiamas finansiniu pagrindu.

Buvo išsiaiškinta, kad institucijos veiklos tobulinimas, siekiant sėkmingesnės ir efektyvesnės el. valdžios plėtros, labiausiai siejasi su el. paslaugų spektro plėtra – vartotojams užtikrinant kiek įmanoma daugiau el. paslaugų ir sudarant sąlygas jas tinkamai pasiekti. Remiantis empirinio tyrimo duomenų analize, el. valdžios plėtros perspektyvinės galimybės turi sietis su perėjimu prie viešųjų el. paslaugų, IRT plėtros ir centralizuotos vieningos viešųjų paslaugų sistemos.

Tyrimas patvirtino pagrindinį ginamąjį teiginį, kad Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse vyksta planingas elektroninės valdžios įgyvendinimas, tačiau pasyvus piliečių naudojimasis teikiamomis viešosiomis elektroninėmis paslaugomis rodo esant nepakankamą sąveiką tarp valdžios ir piliečių.

Aurelijus Kulbeckas. E-government Development and Implementation of local Governance: Radviliškis District and Kelmė District Cases. Master work of Management Studies program. Scientific advisor: Prof. Dr. Diana Šaparnienė. Šiauliai University, Department of Public Administration. Šiauliai, 2014. 96 p.

## SUMMARY

Master's thesis deals with the implementation of e-government and the development of local government based on the Radviliškis district and Kelmė districts. Graduate work theory and implementation of e-government development in local governance discourse analysis revealed a holistic concept of e-government model, which emerged in the context of e-government. In this paper, we discuss conceptual models of e-government and examine the theoretical structure helped to clarify the practice of e-government can improve the installation process and steps to improve the public sector, updating the other side – the people and their needs monitoring. National and European Union documents, applications, analysis showed that the conception of an unnamed e-government to public e-services to improve the quality and transparency of public administration to increase the visibility and the lack of local self-government activities.

Analysis of empirical research has revealed weaknesses of e-government development and implementation of Lithuania sides: transparency and the lack of transparency and a low level of computer literacy. It was found that the country's public sector financing for development at the local level limitations and inefficiencies are significantly constrained and not as quick as it could be. Clarified that all the responsibility for the level of e-government development in Radviliškis district municipality and Kelmė district municipality have a person holding managerial positions, such as municipal workers often exhibit negative attitudes on e-government implementation and development, as expressed in their opposition to the new ICT deployment and use of municipal activities.

The empirical study established communication problem between the government and citizens support side – a passive use of e-services and e-services partial reception without leaving home. Relationship between the government and businesses, it became clear that they are only partially supported properly, it can be assumed that the business services offered by public entities is not user friendly and reliable, so they use them very limited. They found that the communication between the government and the authorities based on the financial basis.

It was found that institutional performance improvement to successful and effective e-government development, mostly related to e-service development spectrum – providing users as

much as possible of e-services and allowing them to be adequately met. Based on the empirical data analysis of e-government development of prospective opportunities must be linked to the transition to a public e-services, ICT development and a unified centralized system of public services.

The study confirmed a protective basic contention that Radviliškis district municipality and Kelmė district municipality planned implementation of e-government, but the use of passive citizens provided public e-services shows that there is a lack of interaction between government and citizens.

# TURINYS

SANTRAUKA .....	3
SUMMARY .....	5
PAGRINDINIŲ SAŲOKŲ ŽODYNAS .....	8
ĮVADAS .....	10
I. ELEKTRONINĖS VALDŽIOS ĮGYVENDINIMO IR PLĖTROS VIETOS SAVIVALDOJE	
TEORINIS DISKURSAS .....	14
1.1. Elektroninės valdžios samprata ir esmė .....	14
1.2. Elektroninės valdžios plėtros modeliai .....	23
1.3. Elektroninės valdžios plėtra vietos savivaldoje: nacionaliniai ir ES dokumentai, programos .....	35
1.4. Viešojo sektoriaus įgyvendinimo ir plėtros strategija: principai ir specifika .....	46
II. ELEKTRONINĖS VALDŽIOS ĮGYVENDINIMO IR PLĖTROS RADVILIŠKIO IR	
KELMĖS RAJONŲ SAVIVALDYBĖSE TYRIMO METODOLOGIJA .....	55
2.1. Tyrimo metodika .....	55
2.2. Tyrimo instrumento struktūra .....	58
2.3. Tyrimo imties charakteristikos .....	59
III. ELEKTRONINĖS VALDŽIOS ĮGYVENDINIMO IR PLĖTROS RADVILIŠKIO IR	
KELMĖS RAJONŲ SAVIVALDYBĖSE TYRIMO REZULTATAI .....	61
3.1. Elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros ypatumai Lietuvoje .....	61
3.2. Elektroninės valdžios įgyvendinimas ir plėtra Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse .....	66
3.3. Elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros galimybės Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse .....	77
IŠVADOS .....	84
REKOMENDACIJOS .....	86
LITERATŪRA .....	87
PRIEDAS .....	97

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

**Elektroninė valdžia** – visuma viešojo administravimo veikloje diegiamų informacinių ir ryšių technologijų, organizacinių šios veiklos pokyčių ir naujų įgūdžių, skirtų viešosioms ir administracinėms paslaugoms, demokratiniams procesams ir viešajai politikai tobulinti (*Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija*, 2004).

**Elektroninis verslas** – verslo internete sąvoka, reiškianti ne tik pirkimus ar pardavimus, bet ir visapusišką klientų aptarnavimą bei bendradarbiavimą su verslo partneriais (Kas yra e-verslas? [interaktyvus]).

**Elektroninės viešosios paslaugos** – informacinės visuomenės paslaugos, kurios apibrėžiamos kaip paprastai už atlyginimą elektroninėmis priemonėmis ir per atstumą individualiu informacinės visuomenės paslaugos gavėjo prašymu teikiamos paslaugos (Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos [interaktyvus]).

**Informacinė visuomenė** – visuomenės dalis, kuri savo kasdienėje veikloje (darbe, namuose ir t. t.) aktyviai naudojasi įvairiomis informacinės technologijomis. Tai atvira, išsilavinusi, nuolat besimokanti ir žiniomis savo veiklą grindžianti visuomenė, kurios nariai turi galimybę ir geba visose savo veiklos srityse efektyviai naudotis šiuolaikinėmis IRT priemonėmis (Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos [interaktyvus]).

**Nacionalinė Lisabonos strategija** – Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2008 m. spalio 1 d. nutarimu Nr. 1047 patvirtino Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo 2008–2010 metų programą, kurios tikslas – didinti Lietuvos konkurencingumą. Programoje išskirti ekonomikos augimo ir užimtumo skatinimo uždaviniai ir priemonės jiems įgyvendinti, pagrindiniai rodikliai ir Lietuvos siekiai iki 2010 metų (*Nacionalinė Lisabonos įgyvendinimo 2008–2010 metų programa*, Žin. 2008, Nr. 124-4718).

**Planavimas** – valdymo ciklo funkcija, kurią realizavus apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2005).

**Savivaldybė** – Lietuvos Respublikos teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per nuolatinį gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas (Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymo pakeitimo įstatymo projektas).

**Viešasis administravimas** – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems norminiams teisės aktams įgyvendinti priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų nustatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą ir atliekant viešojo administravimo subjekto vidaus



administravimą. (*Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas* (Žin., 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975).

**Viešasis sektorius** – visuma viešųjų gėrybių, kurias teikia vyriausybė ar savivaldybės. Viešosios gėrybės prieinamos visiems ir už jas mokama mokesčių mokėtojų lėšomis (*Politikos mokslų enciklopedinis žodynas*, 2007).

**Viešoji paslauga** – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys (*Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas* (Žin., 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975).

**Viešojo administravimo institucija** – Kolegialus ar vienvaldis viešojo administravimo subjektas, pagal įstatymus turintis įgaliojimus leisti norminius administracinius aktus (*Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas* (Žin., 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975).

**Vietos savivalda** – vietos valdžios teisė ir gebėjimas laikantis įstatymų nustatytų ribų tvarkyti ir valdyti didelę viešųjų reikalų dalį savo atsakomybe ir vadovaujantis gyventojų interesais (*Politikos mokslų enciklopedinis žodynas*, 2007).

## IVADAS

### *Tyrimo aktualumas ir naujumas*

Elektroninė valdžia dažniausia traktuojama kaip valstybinės valdžios tąsa elektroninėje erdvėje, kuri pasireiškia kaip valstybės funkcijų realizavimas, organizacinių pokyčių tobulinimas pasitelkiant informacines technologijas (*Designing E-Government*, 2002). „Iš tiesų elektroninė valdžia yra vienas iš būdų, kaip galima modernizuoti valstybės valdymą, sėkmingiau vykdyti viešojo sektoriaus reformą, prisitaikant prie žinių visuomenės reikalavimų, pagerinti visuomenės ir valdžios ryšio kokybę ir efektyvumą. Dėl šių priežasčių elektroninė valdžia gali ir turi tapti vienu valstybės strateginio valdymo įgyvendinimo efektyvių veiksmų ir prioritetų“ (Limba, 2007a, p. 242).

Nagrinėjant elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros Lietuvos savivaldybėse kontekstą, matyti, jog svarbu išnaudoti elektroninę valdžią kaip Lietuvos konkurencingumo didinimo priemonę. Todėl šiame darbe laikomasi nuostatos, kad elektronei valdžiai būtina kelti kitus tikslus nei jie buvo iki šiol, t. y. dėmesį sutelkiant į elektroninių paslaugų naudos didinimą vartotojams bei didinant viešojo sektoriaus efektyvumą ir skaidrumą teikiant elektronines paslaugas.

Tačiau reikia pabrėžti, kad netiriant pačių vartotojų nuomonės apie elektronines paslaugas, neskaičiuojant elektroninių paslaugų efektyvumo, realiai negalima sužinoti, kokia yra šių paslaugų paklausa ir nauda. Todėl atsiranda palanki erdvė diegti tokias paslaugas, kurių perkėlimas į elektroninę erdvę yra palyginti brangus, neproporcingas iš jų gaunamai bendrajai naudai, o tai suponuoja mintį apie neracionalų biudžeto lėšų švaistymą. Be to, minėtas kontekstas rodo apie gerokai mažėjančią tikimybę, kad į elektroninę erdvę valdžios paslauga bus racionalizuota pati viešojo administravimo funkcija, kuri padidintų jo kokybę, nors tai ir deklaruojama Lisabonos strategijoje, Europos Sąjungos geresnio reguliavimo iniciatyvoje, Valstybės ilgalaikės plėtros strategijoje, Lietuvos viešojo administravimo plėtros strategijoje, Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje, elektroninės valdžios koncepcijoje, informacinės visuomenės plėtros strategijoje ir kituose valstybės siekius fiksuojančiuose dokumentuose.

Šiame darbe laikomasi nuostatos, kad elektroninės valdžios paslaugas teikiančios institucijos turi nuolat vykdyti savo paslaugų vartotojų stebėseną (monitoringą), kuri leistų, remiantis tos stebėsenos duomenimis, tobulinti ir diegti naujas elektronines paslaugas (drauge jas ir populiarinti). Tačiau reikia pabrėžti, kad daugelio mokslininkų darbuose elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros aspektai neretai analizuojami teoriniame, o ne praktiniame tyrinėjimų kontekste. Įvairūs tyrimai, susiję su elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros problematika, dažniausia buvo atliekami iš išorinių auditorijų – vartotojų – perspektyvos, kai tuo tarpu vidinė – darbuotojų – vertinimo perspektyva neretai nėra itin išryškinama, o tai suponuoja *šio tyrimo aktualumą ir*

**naujumą.** Iš tiesų į elektroninės valdžios įgyvendinimą ir plėtrą neretai žvelgiama vienpusiškai, pasitelkus išorės žiūros perspektyvą, todėl **tyrimo problemą** išreiškia šie probleminiai klausimai:

1. Ar Lietuvos savivaldybės pakankamai deda pastangų, vykdydamos elektroninės valdžios įgyvendinimą ir plėtrą?
2. Kokia yra šiandien elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros situacija Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse? Su kokiais problemineis aspektais susiduria šios savivaldybės, vykdydamos elektroninės valdžios įgyvendinimo žingsnius?
3. Kokios numatomos elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros galimybės Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse?

Šią tyrimo problemą padės išspręsti iškeltas tyrimo tikslas ir tyrimo uždaviniai.

**Tyrimo objektas** – elektroninės valdžios įgyvendinimas ir plėtra vietos savivaldoje.

**Tyrimo tikslas** – ištirti elektroninės valdžios įgyvendinimą ir plėtrą vietos savivaldoje, remiantis Radviliškio ir Kelmės rajonų atvejais.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibrėžti elektroninės valdžios sampratą ir esmę;
2. Išnagrinėti elektroninės valdžios plėtros modelius;
3. Įvertinti elektroninės valdžios plėtrą vietos savivaldoje, remiantis nacionalinių ir ES dokumentų analize;
4. Empiriškai pagrįsti elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros ypatumus Lietuvoje;
5. Nustatyti, kaip vyksta elektroninės valdžios įgyvendinimas ir plėtra Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse;
6. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, numatyti elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros galimybes Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse.

**Magistro darbo problemos sprendinio misija**

Teoriškai pagrindus elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros kontekstą, empiriškai pagrindus elektroninės valdžios įgyvendinimą ir plėtrą, analizuojant Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybių atvejus, pateikiamos išvados ir rekomendacijos efektyvesniam elektroninės valdžios įgyvendinimui ir plėtrai tiek Radviliškio, tiek Kelmės rajonų savivaldybėse.

**Magistro darbo problemos sprendinio vizija**

Ieškoti priemonių (ir būdų), kaip efektyviau įgyvendinti elektroninės valdžios įgyvendinimą ir plėtrą Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse (prieš planuodamos elektroninės valdžios plėtrą, minėtosios savivaldybės visų pirma turi ištirti ir išnagrinėti bendruomenės poreikius).

### ***Magistro darbo problemos sprendinys***

Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybių gyventojų poreikių analizė siekiant elektroninės valdžios plėtros įgyvendinimo plečiant elektroninių paslaugų spektrą, užtikrinant jų skaidrumą ir viešumą, prieinamumą ir pasiekiamumą, derinantis prie vartotojų poreikių.

### ***Pagrindinis ginamasis teiginys***

Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse vyksta planingas elektroninės valdžios įgyvendinimas, tačiau pasyvus piliečių naudojimasis teikiamomis viešosiomis elektroninėmis paslaugomis rodo esant nepakankamą sąveiką tarp valdžios ir piliečių.

Šiame darbe taikomi tokie ***tyrimo duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai***:

- Teorinė analizė. Mokslinės literatūros apie elektroninės valdžios plėtrą ir jos įgyvendinimo galimybes analizė.
- Antrinių duomenų analizė. Teisinių dokumentų apie elektroninės valdžią strategiją, įgyvendinimą ir plėtrą analizė.
- Kokybinė interviu turinio analizė. Tiriant elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros situaciją bei galimybes, atliktos kokybinio tipo apklausos Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse.

### ***Tyrimo metodika ir imtis***

Kokybinio tipo, pusiau standartizuotos apklausos-interviu metu apklausta 10 Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybių darbuotojų, kurie minėtose institucijose yra atsakingi už elektroninės valdžios diegimo procesus ir plėtrą ir įvardijami kaip ekspertai. Taikyta turinio analizė (angl. *Content Analysis*) padėjo nagrinėjamą informaciją sugrupuoti į analitinius vienetus – kategorijas ir subkategorijas. Paskutinis šio metodo etapas – rezultatų interpretacija, kuri siejama su tyrimo tikslu. Šiuo tyrimu siekta išsiaiškinti Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybių darbuotojų, atsakingų už elektroninės valdžios diegimo procesus ir plėtrą savivaldybėje, nuomonę, kaip jie vertina elektroninės valdžios plėtrą bei jos įgyvendinimo galimybes savivaldybėje, kokius probleminius aspektus išskiria vykdant elektroninės valdžios plėtrą savivaldybėje ir numato elektroninės valdžios diegimo bei plėtros galimybes ateityje.

### ***Magistro darbo struktūra***

Pirmajame skyriuje teoriniu aspektu nagrinėjamas elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros kontekstas: pateikiama elektroninės valdžios samprata ir esmė, aptariami elektroninės valdžios plėtros modeliai, nagrinėjama elektroninės valdžios plėtros strategija, išryškinant jos principus ir specifiką. Darbe taip pat vertinamas ir analizuojamas elektroninės valdžios plėtros

įgyvendinimo viešajame sektoriuje kontekstas: apibūdinama elektroninės valdžios diegimo ir plėtros strategijos Europos Sąjungos šalyse ir Lietuvoje, atskirai nagrinėjami probleminiai elektroninės valdžios diegimo ir plėtros aspektai (probleminis laukas). Antrasis skyrius skirtas metodologiniam empirinio tyrimo pagrindimui. Trečiajame darbo skyriuje pristatomas empirinis tyrimas, kuriame (at)skleidžiami probleminiai-praktiniai elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros aspektai, nagrinėjant Radviliškio ir Kelmės rajono savivaldybių atvejus. Atlikta Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybių darbuotojų, atsakingų už elektroninės valdžios diegimo procesus ir plėtrą, požiūrio į elektroninės valdžios plėtrą ir jos įgyvendinimo galimybes savivaldybėje interviu kokybinė turinio analizė, siekiant identifikuoti esamą elektroninės valdžios plėtrą ir jos įgyvendinimo kryptį, išsiaiškinti bei išryškinti probleminius aspektus vykdant elektroninės valdžios plėtrą savivaldybėje bei numatyti galimybes ateityje. Magistro darbas baigiamas išvadomis, parengtos rekomendacijos, pateikta darbo santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, darbe naudota literatūra.

### ***Teorinis tyrimo reikšmingumas***

Magistro darbe atlikta teorinio elektroninės valdžios įgyvendinimo ir plėtros vietos savivaldoje diskurso analizė atskleidė holistinį elektroninės valdžios sampratos modelį, kurio kontekste išryškėjo elektroninės valdžios prasminio lauko daugiasluoksniškumas. Šiame darbe aptarti konceptualieji elektroninės valdžios modeliai ir išnagrinėta teorinė jų struktūra padėjo išsiaiškinti, kaip praktikoje galima tobulinti elektroninės valdžios diegimo proceso žingsnius ir gerinti viešąjį sektorių, aktualizuojant kitą pusę – žmones ir jų poreikių stebėseną. Nacionalinių ir Europos Sąjungos dokumentų, programų analizė parodė, kad elektroninės valdžios koncepcijoje neįvardytų priemonių viešųjų elektroninių paslaugų kokybei gerinti ir viešojo administravimo skaidrumo didinti stoka matyti ir vietos savivaldų veikloje.

### ***Praktinis tyrimo reikšmingumas***

Praktinį tyrimo reikšmingumą liudija tai, kad būtina tyrinėti darbuotojų požiūrį į savivaldybės vykdomą elektroninės valdžios plėtrą ir jos įgyvendinimo formas vykdant bendrąją savivaldybės veiklos strategiją. Šis magistro darbas galėtų būti naudingas Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybių vadovybei ir darbuotojams, taip pat kitoms Lietuvos savivaldybėms, siekiant efektyvinti elektroninės valdžios plėtrą ir jos įgyvendinimą viešajame sektoriuje, atsižvelgiant į empirinio tyrimo metu nustatytus probleminius elektroninės valdžios įgyvendinimo ir jos plėtros aspektus.

# I. ELEKTRONINĖS VALDŽIOS ĮGYVENDINIMO IR PLĖTROS VIETOS SAVIVALDOJE TEORINIS DISKURSAS

## 1.1. Elektroninės valdžios samprata ir esmė

E. Joachimsthaler (2007) atlikti tyrimai parodė, kad tos organizacijos, kurios iš tiesų ketina pataikyti į dešimtuką, laiku diegdamos naujoves ir ketindamos tai daryti nuosekliai, jei nori pelningos plėtros ir siekia pirmauti, jos turi įvykdyti tris sąlygas:

1) Suprasti žmones, kuriems dirba, kaip asmenybes – atskirai nuo jų sąsajos ar bendravimo su įmone. Tai reiškia, kad pirmiausiai reikia stebėti žmones ir jų kasdienę veiklą, suprasti jų elgseną vienu ar kitu atveju ir išsiugdyti gilų vidinį įsitikinimą, kad išorinis pasaulis kinta, bei objektyvų požiūrį į tai, kaip žmonių gyvenimo ekosistemos pokyčiai veikia jų elgesį.

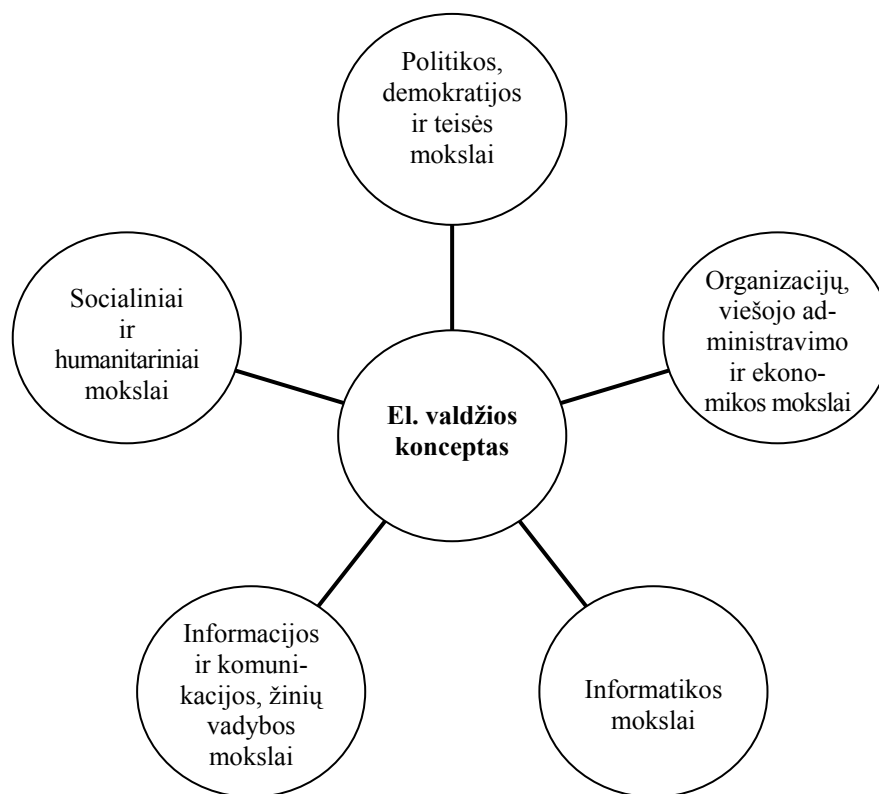
2) Organizacija turi žinoti, kaip žengti už savo gaminių, rinkų ir kompetencijos išorinių ribų. Ji privalo padaryti daugiau, negu išmoko iš vartotojų, nes tik tuomet organizacija galės pagalvoti apie visiškai naujas galimybes savo naujovėmis paveikti žmonių elgesį. Organizacija turi mokėti nustatyti tokią didžiausių savo galimybių erdvę, kokios niekas dar net neišsivaizduoja.

3) Organizacija turi žiūrėti į save „iš išorės vidun“ ir parengti savo strategiją pagal žmonių elgesį, o ne tik stengtis aklaai patenkinti vartotojų poreikius, norus ar reikalavimus. Jos veiklos planai turi patraukti vartotojus ir sklandžiai pritaikyti naujoves prie klientų elgesio taip, kad žmonės tokias naujoves išimintų ir įsisavintų. Tik tada, kai organizacija gebės sukurti kintančią gyvenimo patirtį, o ne tik pateikti ypatumus ir pranašumus, ji galės pastebėti ir sėkmingai išleisti į rinką patrauklias naujoves, pasiekti pelningą plėtrą.

Minėtas kontekstas labai tinkamas, kai kalbama apie elektroninę valdžią (toliau – el. valdžia). Būtent el. valdžios taikymo idėjos susijusios su daugelyje valstybių įgyvendinamų mėginimų modernizuoti viešąjį sektorių. XX a. 10-ajame dešimtmetyje daugelyje pasaulio vyriausybių pradėtos įgyvendinti iniciatyvos, kuriomis siekiama panaudoti interneto atveriamas galimybes įvairiems viešojo sektoriaus veiksmingumo gerinimo tikslams, tačiau el. valdžia nėra tik technologinio pobūdžio pokytis, į egzistuojančias valdymo struktūras ir procesus įterpiančios informacijos ir komunikacijos technologijos. Politiniu požiūriu el. valdžia gali būti suprantama kaip „tam tikras demokratinis mechanizmas, kadangi ji susijusi su viešosios informacijos procesais, pilietinės informacijos sklaida ir viešosios sferos vystymusi“ (Augustinaitis, Petrauskas, 2002, p. 439), t. y. per komunikacinį aspektą atskleidžiamas demokratinis el. valdžios potencialas.

Pastebima, kad per pastarąjį dešimtmetį el. valdžia tapo vienu pagrindinių įrankių, naudojamų įgyvendinti strateginius valstybės tikslus, kurių kryptis – geresnis valdymas. Šis svarbus šiuolaikinės valstybės valdymo įrankis išryškina besikeičiančius viešųjų institucijų veiklos

principus, atkreipia dėmesį į šalyje vykstančius politinius, ekonominius ir socialinius procesus. Reikia akcentuoti, kad pasaulinio informacijos tinklo (angl. *World Wide Web*) – interneto – atsirastis turėjo įtakos ir viešojo sektoriaus reformai. Šiame sektoriuje pradėti fiksuoti institucijų tiek organizaciniai, tiek vidinės kultūros pokyčiai, kuriuos inicijavo viešųjų paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę ir modelio „24/7“ principų diegimas viešųjų paslaugų pertvarkymo procese. Pastebima, kad el. valdžia vis labiau pripažįstama naująja politinio valdymo ir viešojo administravimo paradigma, kuri pamažu keičia naujosios viešosios vadybos reikšmę (Dunleavy et al., 2005, p. 3). Remiantis šia naujai susiklosčiusia paradigma, el. valdžią galima traktuojama kaip socio-techninę sistemą, kuri vertinama technologiniu, ekonominiu, organizaciniu, procesų, teisinio reglamentavimo, socialiniu-kultūriniu, saugumo, politiniu ir etiniu aspektais (Makolm, 2006; Petrauskas, Malinauskienė, 2007). Minėtas kontekstas suponuoja mintį apie holistinę el. valdžios sampratą.



**1 pav.** Holistinė el. valdžios samprata

**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus, remiantis Makolm, J. (2006); Petrauskas, R., Malinauskienė, E. (2007).

Kalbant apie naudojamą el. valdžios teikiamomis viešosiomis el. paslaugomis, matyti, kad paprastai jomis naudojasi išorės vartotojai, viešojo administravimo sektorius atstovai (piliečiai, verslo atstovai), taip pat vidaus vartotojai. Tačiau reikia pastebėti, kad sėkmingas el. valdžios funkcionavimas nėra suvokiamas kaip tik naudojimas informacijos ir komunikacijos

technologijomis ir viešųjų el. paslaugų perkėlimas į internetą. Iš tiesų sėkmingas el. valdžios funkcionavimas glaudžiai siejasi su administracinių procesų reinžinerija, valstybinių organizacijų reorganizavimu ir restruktūrizavimu. Vis dėlto šiame darbe laikomasi nuostatos, kad daugiausia dėmesio turi būti skiriama paslaugų piliečiams kaip klientams teikimui. Svarbu atkreipti dėmesį į Wimmer siūlomą el. valdžios modelį, kuriame pateikiami orientaciniai holistinės el. valdžios sampratos metmenys. Šį teiginį patvirtina M. A. Wimmer propaguojamas visapusiškas požiūris į el. valdžią (Wimmer, 2000), kuriuo remiantis el. valdžia apibrėžiama kaip daugiamatė, veikianti tarpdisciplinėje paradigmoje ir pasižyminti mažiausiai trimis pagrindinėmis charakteristikomis (Wimmer, 2002):

- vartotojų grupės su skirtingu paslaugų poreikiais ir sąveikos reikalavimais;
- skirtingi valdžios procesai, kuriuose integruoti pagrindinės ir šalutinės funkcijos (organizaciniai klausimai);
- parama aktyvinant valdžios veiklą, taikant modernias informacijos ir komunikacijos technologijas etc.

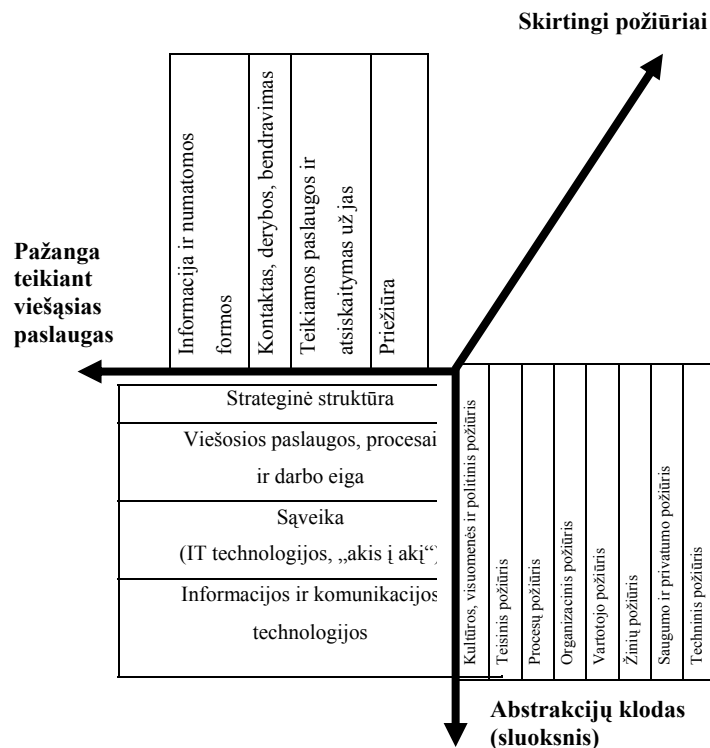
Nagrinėjant smulkiau, matyti, kad M. A. Wimmer parengė orientacinius holistinės el. valdžios sampratos metmenis, kuriuose postuluojamas modelis, apimtis šias tris dimensijas (Wimmer, 2002) (žr. 2 pav.):

- pažanga teikiant viešąsias paslaugas (angl. *Progress of a Public Service*);
- abstrakčių klodas (sluoksnis) (angl. *Abstraction Layers*);
- skirtingi požiūriai (angl. *Different Views*).

Kaip matyti iš 2 paveikslo, X ašis (*Pažanga teikiant viešąsias paslaugas*) vaizduoja konkrečią valstybės tarnybos sektoriuje daromą pažangą, kad būtų galima nustatyti pateiktos paraiškos būklę, stebint, ar paslauga atlikta / suteikta, ar už paslaugą yra sumokėta ir galima suteiktų paslaugų priežiūra. Y ašis (*Abstrakčių klodas (sluoksnis)*) apskritai vaizduoja paties proceso susiskaidymą, kurio metu valstybės tarnybos sektorius iš strateginio lygmens pereina iki informacijos ir komunikacijos technologijų lygmens, lyg tol pereinant atitinkamus tarpinius etapus. Z ašis (*Skirtingi požiūriai*) apibrėžia aštuonias skirtingas problemines el. valdžios sritis:

1. kultūros, visuomenės ir politinis požiūris;
2. teisinis požiūris;
3. procesų požiūris;
4. organizacinis požiūris;
5. vartotojo požiūris;
6. žinių požiūris;
7. saugumo ir privatumo požiūris;
8. techninis požiūris.





**2 pav.** Orientaciniai holistinės el. valdžios sampratos metmenys

**Šaltinis:** Makolm, J. (2006). A Holistic Reference Framework for e-Government: The Practical Proof of a Scientific Concept. *Proceedings of the 39<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences – 2006*. [interaktyvus].  
 Prieiga per internetą: <<http://www.ebusinessforum.gr/old/content/downloads/HolisticReferenceFramework.pdf>>  
 [žiūrėta 2012-10-09].

Galima sutikti su M. A. Wimmer modelyje išvengtomis aštuoniomis probleminėmis el. valdžios sritimis kaip tam tikrais teoriniais pamatais, siekiant nustatyti, kaip turi / gali sėkmingai funkcionuoti el. valdžios diegimas ir plėtra. Tačiau reikia akcentuoti, kad, plėtojant el. valdžios diegimą, svarbus ir praktinis aspektas, t. y. kaip tas teorines žinias galima pritaikyti vykdant realias užduotis. Todėl būtinas empirinis metodas, kaip būtų galima išspręsti sėkmingo el. valdžios modelio diegimo klausimą.

Strategija paprastai prasideda nuo išankstinio etapo, kai strategijos tikslai yra aukšto lygio. Šie bendrieji strategijos tikslai paprastai yra suskirstyti į detalesnius strategijos tikslus. Remiantis Wimmer modeliu, pirmiausia kaip vienas konkrečių šios strategijos tikslų yra nustatyti bent vieną suinteresuotąją pusę. Tai reiškia, kad būtina rasti asmenį ar asmenų grupę, kuri turėtų užsibrėžusi konkrečius el. valdžios strategijos tikslus ar bent jau domėtusi plėtojama el. valdžios koncepcija (Makolm, 2006).

Antrajame etape kiekvienas detalus el. valdžios strategijos tikslas (kiekvienas jam paskirtas vienos ar daugiau suinteresuotųjų pusių) turi būti įtrauktas į vieną iš dimensijos *Skirtingi požiūriai*

(angl. *Different Views*) probleminių sričių pagal M. A. Wimmer modelį. Trečiajame etape turėtų būti rasti atsakymai į tokius klausimus:

- Ar kiekvienas projekto tikslas priskirtas specifiniam požiūriui?
- Ar kiekvienas požiūris siejasi bent su vienos suinteresuotosios pusės požiūriu?

Perėjus šiuos tris etapus, kiekvienas el. valdžios strategijos tikslas turėtų būti susietas su atitinkamu požiūriu, o kiekvienas požiūris – su vienos suinteresuotosios pusės požiūriu. Tai būtina siekiant tikslinti el. valdžios strategijos eigą, suinteresuotųjų pusių požiūrį ir užtikrinti tinkamą M. A. Wimmer modelio funkcionavimą.

Kalbant apie suinteresuotųjų pusių tipus, matyti, kad dažniausia galima rasti dviejų tipų suinteresuotųjų šalių (Makolm, 2006):

- *1 tipas – išorės suinteresuotoji pusė.* Šiam tipui priskirtinos tos suinteresuotosios pusės, kurios nepriklauso toms institucijoms, kurios įgyvendina el. valdžios strategiją, tačiau yra susirūpinusios dėl šios strategijos. El. mokesčių sistema besinaudojantys piliečiai, mokesčių konsultantai, įmonės kaip verslo klientai mokesčių administravimo sistemoje yra tipinė išorės suinteresuotoji pusė. Nors pastarieji asmenys nėra atsakingi už el. valdžios strategiją, tačiau juos kaip ateities viešų el. paslaugų vartotojus itin domina nauja sistema ir jos funkcionavimas.

Reikia pabrėžti, kad išorės suinteresuotosios pusės atstovams turėtų būti suteikta galimybė pateikti savo išvalgas ar nuostatas dėl naujos sistemos, taip pat sudaryti sąlygas prisidėti savo žiniomis prie konkrečios el. valdžios srities plėtros. Iš tiesų svarbu integruoti išorės suinteresuotosios pusės pateiktus būdus, kokiomis kryptimis būtų galima plėtoti el. valdžią. Apskritai turėtų būti suorganizuotas suinteresuotųjų pusių forumas, kuris traktuotinas kaip patariamasis balsas ir gali būti itin naudingas. Šis suinteresuotųjų pusių forumas – tai puikus būdas aptarti visas siūlomas idėjas siekiant plėtoti el. valdžios funkcijas, diegiant naujas viešąsias el. paslaugas, sprendžiant organizacinius ir teisinius pokyčius, atveriant naujus el. valdžios sistemos procesus ir galimybes vartotojams. Bet nereikia pamiršti ir apie privatumo politikos poreikius el. valdžios plėtros kontekste, t. y. kokios įtakos vartotojams turės naujai įdiegta el. valdžios paslauga.

Minėtas kontekstas suponuoja mintį apie tai, kad išorės suinteresuotosios pusės įtraukimas į viešą diskusiją forume ar kitokia forma padėtų išsamiau išsiaiškinti konkrečius vartotojų poreikius. Būtent tikslinės grupės poreikių analizė leistų juos motyvuoti veikti ir iš anksto pasiruošti naujiems el. valdžios plėtros žingsniams, o tai prisidėtų prie pozityvesnio naujos el. valdžios funkcijos priėmimo ir įtrauktų kuo daugiau vartotojų naudotis naujomis viešomis el. paslaugomis.

- *2 tipas – vidaus suinteresuotoji pusė.* Šiam tipui paprastai priklauso vyriausybės organizacijos, kurioms priskiriami tam tikri vaidmenys ir pareigos. Pavyzdžiui, juridiniai departamentai yra atsakingi už tam tikrų įstatymų leidybą, organizaciniai padaliniai – už

organizacinę struktūrą arba procesus etc. Remiantis holistiniu M. A. Wimmer modeliu, galima teigti, kad visos vidaus suinteresuotosios pusės turi būti įtrauktos į el. valdžios strategijos struktūrą ir procesą, kaip atsakingos už specialias veiklos sritis, susietas su konkrečiais strategijos tikslais. Vidaus suinteresuotųjų pusių integracija padeda sudaryti el. valdžios strategijos struktūrą ir apima aukšto lygio sprendžiamas problemas. Pasak J. Makolm (2006), visos vyriausybės organizacijos dalys turėtų prisidėti prie šios strategijos vykdymo. Iš tiesų tai užtikrintų, kad el. valdžios programa funkcionuotų gerai ir bus suderinta su vyriausybėmis organizacijomis.

Kalbant apie praktinį M. A. Wimmer modelio taikymą, pirmiausia tikslinga grįžti prie jau minėtų aštuonių probleminių el. valdžios sričių tuomet, kai, diegiant naujas el. valdžios funkcijas, siekiama numatyti ir tam tikrų politinių perspektyvų, pavyzdžiui, ne tik mokesčių mokėtojų pasitikėjimas valstybe, bet ir galimybė patiems mokesčių mokėtojams matyti to pasitikėjimo valstybę rizikos laipsnį, t. y. atsirandant galimybei išsiaiškinti apie tuos viešajame sektoriuje dirbančius asmenis, kuriais negalima pasitikėti, taip skatinant didesnę el. valdžios skaidrumą ir viešumą. Vadinasi, svarbu suderinti teisinius ir organizacinius pokyčius su informacijos ir komunikacijos technologijų teikiama naujomis galimybėmis. Iš tiesų teisinė ir organizacinė sistemos turi būti patikrintos, siekiant išsiaiškinti, ar ši nuostata atitinka faktinius poreikius ar tiesiog ji atspindi iki tol dominavusį tradicinį, kurio veikla grindžiama „popierizmu“, viešąjį sektorių. J. Makolm (2006) teigimu, dar lyg šiol viešajame sektoriuje egzistuojantys procesai, kurie yra pritaikyti tradiciniam viešųjų paslaugų administravimui, turi būti nuolat tikrinami. Su jais turi būti supažindinamos tiek vidaus, tiek išorės suinteresuotosios pusės.

Taigi orientacinė holistinė el. valdžios samprata, postuluojuama M. A. Wimmer, apima ne tik vartotojų ir žinių požiūrį, taip pat techninį, procesų, organizacinį ir teisinį požiūrį, bet ir kultūros, visuomenės ir politikos požiūrį, kartu išreiškiamas ir saugumo bei privatumo požiūris. Daroma išvada, kad šių skirtingų požiūrių derinimas būtinas siekiant sėkmingo el. valdžios funkcionavimo. Apibendrinant galima teigti, kad orientacinė holistinė el. valdžios sistema – vadinamasis M. A. Wimmer modelis – yra naudingas pamatas siekiant sėkmingos el. valdžios plėtros, kuri užtikrintų visų – tiek išorės, tiek vidaus – suinteresuotųjų pusių poreikius ir garantuotų, jog vartotojai šios plėtros rezultatus teigiamai įvertins ir priims.

Iš įvairių mokslinės literatūros el. valdžios apibūdinimų galima išskirti dviejų lygių – siaurąją ir plačiąją – el. valdžios sampratas. Siaurąją prasme el. valdžia siejama su valdžios institucijų informacijos ir paslaugų teikimu elektroniniu būdu. Pasak A. Misevičiaus (2000), visuomenė el. valdžią dažniausia supranta siaurąją prasme – kaip paslaugas, pateikiamas elektroninėje erdvėje. Plačiąją prasme (ja remiamasi ir šiame darbe) el. valdžia apima įvairius informacijos ir telekomunikacijos technologijų diegimo viešajame sektoriuje aspektus, nes paslaugų teikimas neatsiejamas nuo platesnio konteksto: teikimo kanalų ir būdų, bendravimo priemonių tarp piliečių ir

valdžios institucijų, valstybės ir savivaldybių tarnautojų kompetencijos informacinių technologijų srityje ir kitų kontekstų. Šios skirtingos sampratos atsiskleidžia ir atskirų valstybių el. valdžios plėtros planavimo dokumentuose (Žilionienė, 2004b). Taigi el. valdžia traktuojama ne tik kaip informacijos ir komunikacijos technologijų taikymas teikiant viešąsias paslaugas ir reorganizuojant viešojo sektoriaus institucijų veiklą, bet ir kaip inovacijų kūrimas politinio valdymo ir administravimo srityje, siekiant užtikrinti sėkmingą valstybės strateginių tikslų įgyvendinimą ir demokratinų procesų stiprinimą (Behn, 1995).

Kalbant apie el. valdžios raidos tendencijas, jos svarba valdžios įstaigų veiklos efektyvumui didinti bei demokratijai plėtoti ir kiti bruožai mokslinėje literatūroje nagrinėjami įvairiais požiūriais ir aspektais. Iki šiol diskutuojama, kuris iš el. valdžios bruožų yra svarbiausias. Daugelyje diskusijų pripažįstama, jog esminis el. valdžios bruožas yra tas, kad, taikant šiuolaikines informacijos ir komunikacijos technologijas, atveriamos naujos galimybės valdžios įstaigoms bendradarbiauti tarpusavyje ir teikti kokybiškas paslaugas kitoms organizacijoms bei piliečiams. Kitaip tariant, el. valdžia – tai visuomenės ir valdžios, ypač viešojo administravimo institucijų, sąveikavimas internetu ar telekomunikacijų tinklais, siekiant gauti arba teikti viešąją informaciją ir viešąsias paslaugas (Garuckas, Kaziliūnas, 2008). Tačiau verta atkreipti dėmesį į tai, kad Lietuvos viešojoje erdvėje el. valdžios diskusija yra daugiau technokratinė (kaip įgyvendinti „gudresnes“ sistemas) nei pragmatinė valstybės mastu – kaip išnaudoti el. valdžios įrankį didesniai šalies konkurencingumui pasiekti (*Elektroninės valdžios Lietuvoje būklė ir perspektyvos*, 2006). Taigi naujos technologijos ne tik leidžia žengti toliau, naudojant modernius ir efektyvius valdymo metodus, bet ir pačią valdžią atveria demokratinei kontrolei.

Verta pabrėžti, kad, viena vertus, el. valdžia siekiama ne tik padidinti viešojo sektoriaus administravimo efektyvumą ir skaidrumą, taupyti vartotojų ir viešojo sektoriaus išteklius, bet ir sumažinti prielaidas korupcijai bei didinti šalies konkurencingumą. „Teigiama, kad labiausiai el. valdžios ir el. valdymo įgyvendinimas stringa korupcijos pažeistose valstybėse. <...> Laisva prieiga prie valdžios informacijos, žemės paskirties keitimas, galimybė dalyvauti sprendimo priėmimo procesuose nėra užtikrinama kai kuriose (daugiausia rytinės Europos) šalyse“ (Šaparnienė, 2013, p. 101). Taigi svarbu plėtoti antikorpucines programas, siekiant skaidraus ir atsakingo valdymo, modernizuoti viešojo sektoriaus funkcijas ir procesus. Kita vertus, el. valdžios samprata keičiasi kintant jos paslaugų diegimo akcentams, todėl itin svarbu įvertinti el. valdžios esamą būklę ir numatyti jos plėtros tendencijas (Garuckas, Kaziliūnas, 2008). Teisingai naudojamos naujosios technologijos padeda keisti patį viešąjį administravimą, keisdamos ryšius (galios ir atsakomybės) tarp visų dalyvaujančių šalių: tarp valstybinio ir privataus sektoriaus, tarp valstybės institucijų ir piliečio ir tarp pačių viešojo sektoriaus institucijų.

Efektyvus valstybės valdymas neįmanomas be aktyvaus naujausių informacijos ir komunikacijos technologijų taikymo. Informacijos ir komunikacijos technologijos iš esmės keičia valstybės ir savivaldos institucijų veiklą, t. y. informacijos ir komunikacijos technologijos tampa vienu pagrindinių veiksnių, darančių įtaką efektyviai valstybės ir savivaldos institucijų veiklai (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004). Keičiant valdymo bei savivaldos institucijų darbą, naudojant informacines technologijas bei telekomunikacijos priemones, plečiasi el. dokumentų naudojimo sritys. Informacijos ir komunikacijos technologijos, taikomos viešojo administravimo sektoriuje, sudaro prielaidas gerinti gyventojams teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, spartinti klausimų sprendimą, užtikrinti veiklos skaidrumą ir efektyvumą taikant naujus darbo ir valdymo metodus (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004).

Pagrindinė el. valdžios idėja – siekti, kad valstybinių institucijų biurokratinė sistema būtų *pigesnė, efektyvesnė ir lankstesnė* nei yra dabar. Kol kas ir ES, ir Lietuvoje viešasis sektorius diegiant informacijos ir komunikacijos technologijų sprendimus vis dar atsilieka nuo verslo struktūrų (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004). Akivaizdu, kad viešasis sektorius turėtų efektyviau naudotis informacijos ir komunikacijos technologijų teikiamomis galimybėmis, kurios padėtų perkelti tradicines valstybės institucijų paslaugas į interneto erdvę, atpiginti paslaugas, sumažinti laiko sąnaudas ir biurokratiją.

Informacijos ir komunikacijos technologijų taikymas informacijai efektyviau valdyti, efektyvesnio ryšio tarp viešojo sektoriaus institucijų formavimas ir kitų el. valdžios modelių bei principų taikymas valstybės valdyme atveria naujas galimybes valdymo skaidrumui, veiklos efektyvumui didinti, valstybės tarnautojų atsakomybei augti. Informacijos ir komunikacijos technologijos sudaro piliečiams ir verslo organizacijoms naujas galimybes bendrauti, bendradarbiauti ir dirbti su valdžios institucijomis sau patogiu laiku iš bet kurios vietos. Kai kurie autoriai (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006) akcentuoja, kad valstybinių įstaigų ir savivaldybių lygiu būtina unifikuoti informacijos rinkimo ir pateikimo procedūras, informacijos ir komunikacijos technologijų priemonių įsigijimą bei panaudojimą, sukurti unifikuotą ir efektyvią valstybinę visų informacinių procesų valdymo infrastruktūrą, t. y. realizuoti praktikoje visa tai, kas sudaro el. valdžios koncepciją Lietuvoje. Šiam tikslui pasiekti įgyvendinami įvairūs el. valdžios projektai. Vienas jų – „Elektroninių valdžios vartų“ projektas, suderintas su analogišku ES viešųjų paslaugų portalu. Pagrindinis šio projekto tikslas – įgyvendinti „vieno langelio“ principą ne ribojantis pavienėmis valstybės institucijomis, o šį principą taikant visoms viešojo administravimo struktūroms. Tai sudaro prielaidas greitam ir efektyviam gyventojų ir valdžios bendradarbiavimui ir bendravimui, kartu skatinant el. valdžios plėtotę, stiprinant el. demokratiją, mažinant korupcijos apraiškas.

Skaidresnis valstybės valdymas, valstybės tarnautojų asmeninė atsakomybė, aiški atskaitomybės sistema, skaidrūs sprendimų priėmimo mechanizmai – tai tik keletas tiesiogiai su valdymu susijusios naudos aspektų (Jastiuginas, 2007). A. Raipa (2006) teigia, kad šiuolaikinių viešųjų institucijų vystymosi etapo iškelti iššūkiai neišvengiamai reikalauja administracinių gebėjimų ir profesionalumo tobulinimo, mažiau biurokratizuotos personalo veiklos kontrolės organizavimo, centralizacijos ir decentralizacijos principų derinimo, valdymo debiurokratizavimo, dekoncentravimo tendencijų plėtotės ir viešųjų institucijų tarpusavio sąveikos vystymo.

Viešojo sektoriaus modernizavimas panaudojant naujausias informacijos ir telekomunikacijos technologijas neišvengiamai veda prie el. demokratijos formavimosi. Daugelyje Europos valstybių el. demokratija yra suprantama kaip informaciniai tinklai, naudojami visuomenei informuoti apie rengiamus ir priimtus teisės aktus, įvairių valstybės institucijų sąveiką, piliečiams konsultuoti ir panašiai (Žilionienė, 2004a). Galima teigti, kad el. valdžia yra vienas būdų modernizuoti valstybės valdymą, sėkmingiau vykdyti viešojo sektoriaus reformą, prisitaikant prie žinių visuomenės reikalavimų, pagerinti ne tik visuomenės ir valdžios ryšio kokybę ir efektyvumą, bet ir bendradarbiavimo tarp valdžios institucijų sąveiką. Dėl šių priežasčių el. valdžia gali ir turi tapti vienu iš valstybės strateginio valdymo įgyvendinimo efektyvių veiksnių ir prioritetų (Limba, 2007b).

„E-demokratija – Lietuvos vizija 2010–2020 m.“ scenarijuje numatoma, kad dabartinė atstovaujamosios demokratijos sistema pamažu virs tiesiogine el. demokratijos sistema, kuomet informacijos ir komunikacijos technologijų galimybės leis kiekvienam piliečiui tiesiogiai dalyvauti priimant įstatymus, el. rinkimuose, el. referendumuose. Ypač svarbiu veiksniu el. demokratijos formavimosi procese yra asmens el. parašas, kuriuo Lietuvoje galima naudotis nuo 2001 m. pradžios. Pastarasis kiekvienam asmeniui leidžia virtualiame lygyje dalyvauti visuose valstybės valdymo procesuose ir santykiuose su valstybinėmis institucijomis (Vyšniauskaitė, Tarasevič, 2001). Tačiau naudojimasis el. parašu iki šiol vis dar negali pakeisti tradicinio asmens tapatybę patvirtinančio parašo vartojimo.

Svarbu pažymėti, kad informacijos ir komunikacijos technologijų naudojimas viešojo administravimo veiklai reorganizuoti neturėtų būti laikinas parodomasis reiškinys, o turėtų būti ilgalaikė ir integrali (strateginė) priemonė. Todėl šiandien Lietuvoje daug dėmesio skiriama informacinės visuomenės ir el. valdžios plėtrai rengiant bei įgyvendinant įvairius teisės aktus ir strateginius dokumentus. Viešojo sektoriaus modernizavimas, panaudojant informacijos ir komunikacijos technologijas, įtrauktas į svarbiausius Lietuvos informacinės plėtros planavimo dokumentus: *Valstybės ilgalaikės raidos strategiją* (2002, Nr. 113-5029), *Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategiją* (Žin., 2005, Nr. 73-2649) ir jos pagrindu rengiamas *Informacinės*

*visuomenės plėtros programas*. Juose numatomos svarbiausios valstybės institucijų priemonės plėtojant informacinę visuomenę.

Išnagrinėjus el. valdžios sampratą ir esminius bruožus, kitame darbo poskyryje dėmesys sutelkiamas į el. valdžios plėtros modelių analizę.

## 1.2. El. valdžios plėtros modeliai

Siekiant išnagrinėti el. valdžios plėtros modelius, visų pirma tikslinga aptarti el. verslo plėtros Lietuvoje strateginius tikslus ir jų įgyvendinimo uždavinius. Reikia pabrėžti, kad el. verslo plėtrą Lietuvoje stabdo nepakankamos komunikacijos galimybės, neišspręsti vartotojų teisių apsaugos, elektroninių procedūrų autentiškumo, vientisumo ir informacijos apsaugos užtikrinimo klausimai (*Elektroninio verslo koncepcija* [interaktyvus]). El. verslas apibūdinamas kaip įvairi veikla, siekiant pelno. Tai prekyba, rinkodara, teleservisas, telemedicina, nuotolinis mokymas, teledarbas, bankininkystė ir kitokia veikla, vykdoma interneto aplinkoje (Mikalajūnas, Pabedinskaitė, 2011). El. verslas apima ne tik įprastines verslo operacijas, bet ir naujus, galimus tik virtualioje aplinkoje verslo būdus. Kadangi el. verslas – sudėtinė verslo dalis, suteikianti visiems verslo dalyviams naujų galimybių, nekintant pagrindiniams verslo tikslams, todėl Vyriausybė mano, kad nėra prasmės išskirti el. verslą kaip atskirą šaką (*Lietuvos Respublikos Vyriausybės elektroninio verslo koncepcija*, 2001).

El. verslo plėtros Lietuvoje pagrindinis tikslas – Lietuvos Respublikos Vyriausybė, skatindama el. verslo plėtrą, siekia suteikti Lietuvos fiziniams ir juridiniams asmenims naujų galimybių plėtoti verslą, sukurti intelektinių produktų ir paslaugų rinką (*Lietuvos Respublikos Vyriausybės elektroninio verslo koncepcija*, 2001). Tai atsispindi įstatymų leidybos srityje, siekiant įgyvendinti šiuos išsikeltus uždavinius:

- Sukurti įstatyminę aplinką ir valstybinio reguliavimo mechanizmus, skatinančius plėtoti el. verslą (el. parašo įstatymo įgyvendinimas, el. prekybos įstatymo priėmimas, el. dokumentų naudojimo tvarkos nustatymas, el. prekių ir paslaugų įteisinimas, e. atsiskaitymų įteisinimas); LLRI nuomone, elektroninio parašo infrastruktūros sukūrimas turėtų būti vykdomas privačiais pinigais (kadangi yra brangus, o naudos atneš tik daliai mokesčių mokėtojų), o el. prekybos įstatymas apskritai nėra reikalingas. Norint įteisinti el. sutartis (ką iš esmės tas įstatymas turi padaryti), pakanka papildyti Civilinį kodeksą ir Civilinio proceso kodeksą.

- Iki 2004 m. pabaigos įteisinti galimybę ir nustatyti sąlygas juridiniams ir fiziniams asmenims per viešuosius kompiuterių tinklus „on-line“ režime atlikti muitinės, mokesčių mokėjimo

bei pajamų deklaravimo procedūras; čia nurodyti valstybės institucijų darbai yra pagrindiniai šioje srityje, todėl jiems turėtų būti sutelktos visos pajėgos ir jie atlikti gerokai anksčiau.

- Peržiūrėti Valstybinių viešųjų pirkimų tvarką, padidinti viešumą ir informacijos prieinamumą, skatinti preferencijas vietinės rinkos dalyviams.

- Numatyti priemonės ITT specialistų darbo rinkos Lietuvoje plėtros skatinimui (investicinės programos orientavimas nacionalinio el. verslo plėtrai, parama tarptautinių parodų / mugių dalyviams); skatinti bei remti vietinius interneto ir informacinių paslaugų tiekėjus ir gamintojus, kuriančius naujas darbo vietas, žmonių su negalia bei nutolusiuose rajonuose gyvenančių piliečių įtraukimą į aktyvią darbinę ir kūrybinę veiklą; Valstybė neturi mokesčių mokėtojų pinigais remti jokių įmonių ar verslų.

- Parengti teisės aktus, skatinančius šalies ir užsienio investuotojus dalyvauti diegiant ir eksploatuojant svarbiausias valstybės informacines sistemas bei jų infrastruktūrą, užtikrinančius užsienio investicijų apsaugą. Šiuo metu investicijų klimatui Lietuvoje daugiausia įtakos turi ne teisinė bazė, o jos įgyvendinimas ir bendrosios verslo sąlygos (muitinės, biurokratija ir pan.).

Minėtas el. verslo kontekstas glaudžiai siejasi su el. valdžios sietiniais tikslais. El. valdžia – tai bendradarbiaujantis valdymas (angl. *collaborative governance*), pripažįstant, kad tas valdymas yra sudėtingas ir prieštaringas, kadangi viešasis valdymas daugiausia remiasi administravimu bei kontrole, ir tai daro įtaką valstybės tarnautojų elgsenai, o visuomenės dalyvavimo tame valdyme įtakai didinti reikalinga abipusė sąveika (Garuckas, Kaziliūnas, 2008).

Remiantis tradicine el. valdžios samprata, pastarosios traktuotė yra susijusi su el. viešųjų paslaugų piliečiams teikimu, pavyzdžiui, susimokėti sąskaitas ir baudas naudojantis el. bankininkystės paslauga, teikti prašymus licencijoms ir leidimams gauti, pasinaudoti transporto kelių žemėlapiams ir geografinė informacijos sistema ir kai kuriomis viešosiomis valdžios paslaugomis. Tačiau el. valdžios koncepciją tikslinga išplėsti, jos prasminiam laukui priskiriant ir tuos aspektus, kurie susiję su valstybe, jos valdymo sistema ir joje dirbančiais pareigūnais bei darbuotojais (Elmorshidy 2011). Kalbant apie el. valdžios koncepciją, svarbu atkreipti dėmesį į automatizuotos informacijos ir komunikacijos technologijų infrastruktūros įvedimą, kuris garantuotų, kad visi esminiai valdžios priimami sprendimai ir vykdomi veiksmai būtų susisteminti ir viešai matomi, siekiant užkirsti kelią neteisėtiems veiksams ir konstituciniams pažeidimams, susijusiems su netinkamu valstybės pareigūnų ir tarnautojų elgesiu, pažeidžiant piliečių teises, ir pateikti visuomenei aiškų visų valdžios sektorių išlaidų ir piniginių sandorių vaizdą.

El. valdžios tikslai sietini su trimis elektroninės valdžios paslaugų teikimo modeliais, išskirtais S. Klifto (JAV) – tai *valdžia–valdžiai*, *valdžia–verslui*<sup>1</sup>, *valdžia–piliečiams* (Ginevičius, Paliulis ir

---

<sup>1</sup> A. Bosas (2004) siūlo sistemos „valstybė–verslas“ sinerginio valdymo modelio koncepciją. Šis autorius laikosi nuostatos, kad strateginis valdymas turi sukurti konkurencinius pranašumus.



kt., 2006). R. Garucko ir A. Kaziliūno (2008) teigimu, modelis *valdžia–valdžiai* daugeliu atžvilgių yra el. valdžios pagrindas ir valdžia, norėdama sėkmingos el. komunikacijos su piliečiais, pirmiausia turi tobulinti ir modernizuoti savo vidaus sistemą bei procedūras, tobulinti valstybės tarnautojų kompiuterinį raštingumą. Galima teigti, kad el. valdžia glaudžiai siejasi ir su informacijos bei komunikacijos technologijų naudojimu valstybės valdymo sistemoje (pvz., visuotinis (globalus) kompiuterių tinklas, internetas ir mobilus tinklas), kurios gali transformuoti valdžios santykius su piliečiais, verslininkais ir valstybės tarnautojais. Šios technologijos gali pasitarnauti įvairiems tikslams: teikti piliečiams valdžios paslaugas, gerinti sąveiką su verslu ir pramone, piliečiam suteikti daugiau prieigos galimybių prie informacijos ir užtikrinti efektyvesnę valstybės valdymą. Informacijos ir komunikacijos technologijų apčiuopiama nauda siejama ir su mažesne korupcija, didesniu viešojo sektoriaus skaidrumu, taip pat akcentuotinas didesnis patogumas, pajamų augimas ir / ar sąnaudų mažinimas (Poku, 2010).

Apsibrėžus prasminį el. valdžios lauką, matyti, kad pastarajame akcentuojamas informacijos ir komunikacijos technologijų, tokių kaip internetas, naudojimas siekiant gerinti valdymo sistemą (valdymo procesus). Galima teigti, kad el. valdžios koncepcija iš esmės nepasikeitė, nes valdžia buvo viena pirmųjų kompiuterių vartotojų (Elmorshidy, 2012). Tačiau pasaulyje sparčiai plintant internetui, kuris efektyviai integruoja informacijos ir komunikacijos technologijas, atsiranda poreikis imtis reformų viešajame sektoriuje, t. y. transformuoti valdžios sistemos teikiamas viešąsias paslaugas, jas perkelti į virtualią erdvę. Šios transformacijos esmė ta, kad valdžios sistema bus efektyvi (veiksminga), atliepanti, skaidri ir teisėta, taip pat sparčiai didės prekių ir paslaugų rinka, atsiradus daugiau naujų galimybių verslui (Gordon, 2002).

El. valdžios gebėjimas piliečiams suteikti prieigą prie viešųjų paslaugų ir informacijos 24 val. per parą bei septynias dienas per savaitę rodo valdžios gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir vartotojų poreikių: valdžia informaciją ir viešąsias paslaugas piliečiams teikia internetu, tiria el. demokratijos galimybes ir naudoja informacijos ir komunikacijos technologijas siekdama užtikrinti ekonomikos plėtrą. Minėtas kontekstas leidžia teigti, kad gebėjimas valstybės teikiamas viešąsias paslaugas perkelti į virtualią erdvę, o pačiai valdžiai būti ne tik tradicine, bet elektronine forma, rodo valdžios progresą, atliepant skaitmeninės eros keliamus iššūkius. XXI a. geras valdymas (angl. *Good Government*) traktuojamas kaip valdymas siekiamybė. Geras valdymas koreliuoja su tiesiogine prieiga prie tinkamos informacijos. Geras valdymas suvokiamas kaip esąs greitesnis, pigesnis ir efektyvesnis (Lowery, 2007).

Pastebima, kad el. valdžia dažniausia yra susijusi su informacijos ir komunikacijos technologijomis, kurios jai padeda keisti informaciją ir paslaugomis su piliečiais, verslininkais ir valstybės tarnautojais. El. valdžią taip pat galima taikyti įstatymų leidime, teismų sistemoje ar

vyriausybės veikloje, siekiant pagerinti vidinį efektyvumą, teikiamas viešąsias paslaugas ar demokratinio valdymo procesus.

Svarbiausia laukiama el. valdžios nauda – efektyvumas, patogumas ir geresnis prieinamumas prie viešųjų paslaugų. Pastebima, kad neretai el. valdžia įvardijama ir kaip valdžia režimu *online* (angl. *online Government*) ar valdžia internete (angl. *Internet Based Government*). Tačiau el. valdžia nemažai naudoja ir ne su internetu susijusių technologijų, tokių kaip telefonas, faksas, trumposios žinutės, vaizdo žinutės ir mobiliojo ryšio technologija 3G, paketinio duomenų perdavimo technologija (GPRS), bevielio greitaeigio kompiuterinio tinklo technologija (WiFi), bevielio ryšio technologija (WiMAX) ir belaidžio ryšio gamybinė specifikacija, naudojama asmeniniuose tinkluose (PAN) – *Bluetooth* (Ligature, 2011).

Aiškinantis, kokia el. valdžios nauda, pastebima, kad akivaizdžiausia el. valdžios nauda – gerinti piliečiams teikiamų viešųjų el. paslaugų kokybę ir siekti nuolatinės jų plėtros. El. valdžia taip pat taupo piliečių pinigus, greičiau, lengviau ir patogiau teikia įvairias viešąsias el. paslaugas, siekia užtikrinti geresnę teikiamų viešųjų el. paslaugų kokybę ir geba sumažinti laiko sąnaudas, o kai kuriais atvejais mažina tiesiogines išlaidas už viešąsias el. paslaugas. Be to, galima išvelgti ir nemažą socialinės naudos vertę piliečiams, kuri susijusi su padidėjusiais visuomenės gebėjimais ir žiniomis virtualioje erdvėje, taip pat atsivėrusias naujas verslo ir darbo galimybes virtualioje erdvėje. El. valdžia taip pat gali užtikrinti greitesnius tarpininkavimo sandorius ir sumažinti personalo išlaidas. Tačiau ne visuomet el. valdžia gali būti naudinga piliečiams (Alston, 2003).

Kadangi viešosios paslaugos darosi vis sudėtingesnės ir susijusios tarpusavyje, žinių ir informacijos mainai vyksta visuose valdymo lygiuose, tad tiek viešasis, t. y. ne pelno, tiek privatus sektoriai yra labai svarbūs segmentai, kuriuose būtina el. valdžios plėtra. Žinių ir informacijos mainai, pasitelkiant informacijos ir komunikacijos technologijas, realizuojami numatant strateginius valdžios privalumus siekiant pagerinti sprendimų priėmimo ir teikimų viešųjų paslaugų kokybę. Tokie mainai yra plėtros pagrindas, nes taikomos integruotos paslaugos, keičiamasi ištekliais, efektyviai pritaikoma nauja aplinka ir stiprinimas organizacijos mokymosi poreikis (Zhang, Jing et al., 2005).

El. valdžia yra viena pagrindinių ES strategijos kryptių, kuria siekiama pertvarkyti kontinentą, jo ekonomiką paverčiant konkurencinga, dinamiška ir grindžiama žiniomis. El. valdžios tikslas – išnaudoti interneto funkcionalumą ir siekiant gerinti tiek viešųjų paslaugų kokybę, tiek santykius su piliečiais, verslininkais ir valstybės tarnautojais. Geresnių santykių būtinybė pabrėžta 2010 m. el. valdžios veiksmų plane, kuriame teigiama: „Palankesnių sprendimų priėmimas ir gerokai aktyvesnis piliečių dalyvavimas priimant įvairius demokratijos sprendimus, taip pat ir Europos lygmeniu, svarbus siekiant Europos bendruomenės sanglaudos“ (Kolsaker, Lee-Kelley, 2008, p. 727).

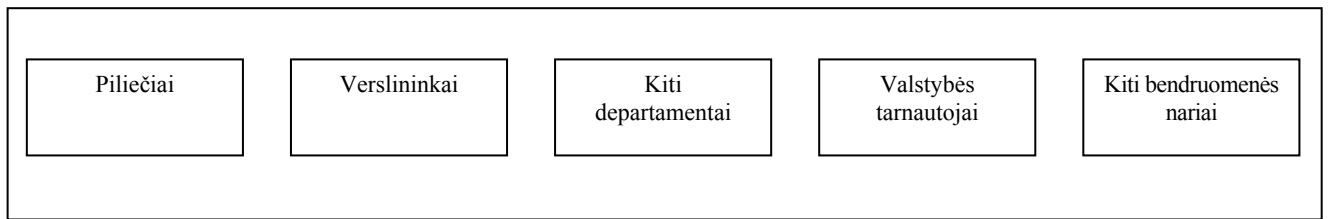
El. valdžios strategijos patvirtinimas ir taikymas teikia didelės naudos kiekvienos šalies valdymui, siekiant veiksmingiau ir efektyviau teikti informaciją ir viešąsias paslaugas piliečiams. Galima išskirti tokius pagrindinius el. valdžios privalumus (Elmorshidy, 2012):

- supaprastintų paslaugų teikimas piliečiams;
- vyriausybės biurokratijos mažinimas iki minimumo;
- geresnė sąveika tarp valdžios sektoriaus ir piliečių, verslo bei pramonės sektoriaus;
- padidėjusios piliečių ir verslininkų teisės į prieigą prie informacijos, žinių ir viešųjų paslaugų;
- efektyvesnis valdymas;
- pagerėjęs našumas (efektyvumas) tarp valstybės sektorių;
- efektyvesnis, pigesnis ir patogesnis informacijos, žinių ir viešųjų paslaugų pristatymas;
- sudarytos galimybės piliečiams, verslo ir kitų lygių valdžios atstovams bei valstybės tarnautojams lengvai rasti informaciją ir gauti paslaugas iš valstybės ir jos sektorių;
- sustiprinta teisinė sistema ir teisėsauga;
- pagerinta gyvenimo kokybė nepalankioje padėtyje esančių bendruomenių;
- galimybė visuomenei dalyvauti valstybės valdyme.

Toliau tikslinga aptarti konceptualiuosius el. valdžios modelius ir išnagrinėti teorinę jų struktūrą.

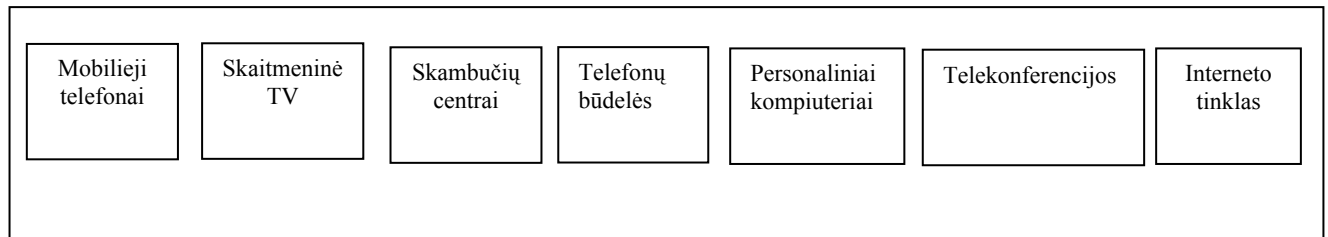
Pirmąjį konceptualų el. valdžios modelį pasiūlė Perumal, Norwawi ir Muniandy (2006) (žr. 3 pav.). Šiame modelyje valdžios vartotojai suskirstyti į piliečius, verslo sektorių (verslininkus), kitus departamentus, valstybės tarnautojus ir bendruomenės narius. Tarp minėtų subjektų duomenys gali būti perduodami naudojant tokius prietaisus kaip mobilieji telefonai, skaitmeniniai televizoriai, skambučių centrai, telefonų būdelės, kompiuteriai, telekonferencijos ir interneto tinklas. El. valdžios interneto svetainėje integruotos viešosios valdžios paslaugos, tiekėjai ir kiti paslaugų teikėjai. Tai svarbiausia (pagrindinė) prieiga, norint prisijungti prie el. valdžios vartų ir gauti reikiamos informacijos bei pasinaudoti viešosiomis paslaugomis. Per šią interneto svetainę gali prisijungti ir el. verslo sektorius; čia pateikiama svarbių paraiškų, tokių kaip ryšių su klientais valdymo sistema (angl. *Customer Relationship Management*), įmonės išteklių planavimas (angl. *Enterprise Resource Planning*), dokumentų valdymas sistema, interneto paslaugų taikymas, elektroninis duomenų keitimas (angl. *Electronic Data Exchange*) ir grupinis darbas. Sistema papildomai dar prijungta prie duomenų bazės, į kurią įtraukti duomenys išsaugomi kaip valstybės duomenys. Konceptualusis el. valdžios modelis vaizduojamas 3 paveiksle.

### Valdžios vartotojai dalininkai

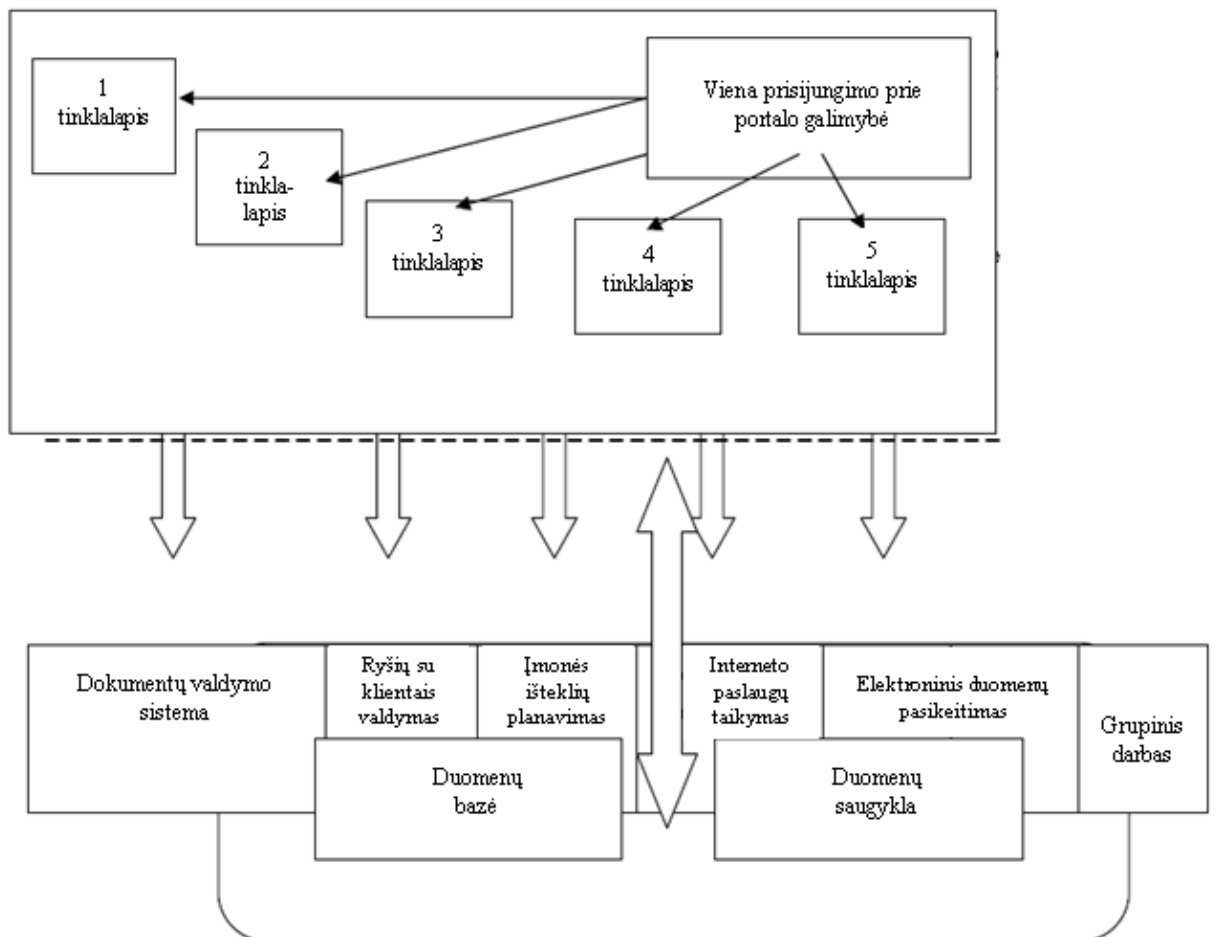


### Kanalai

### Duomenų perdavimo įrenginiai



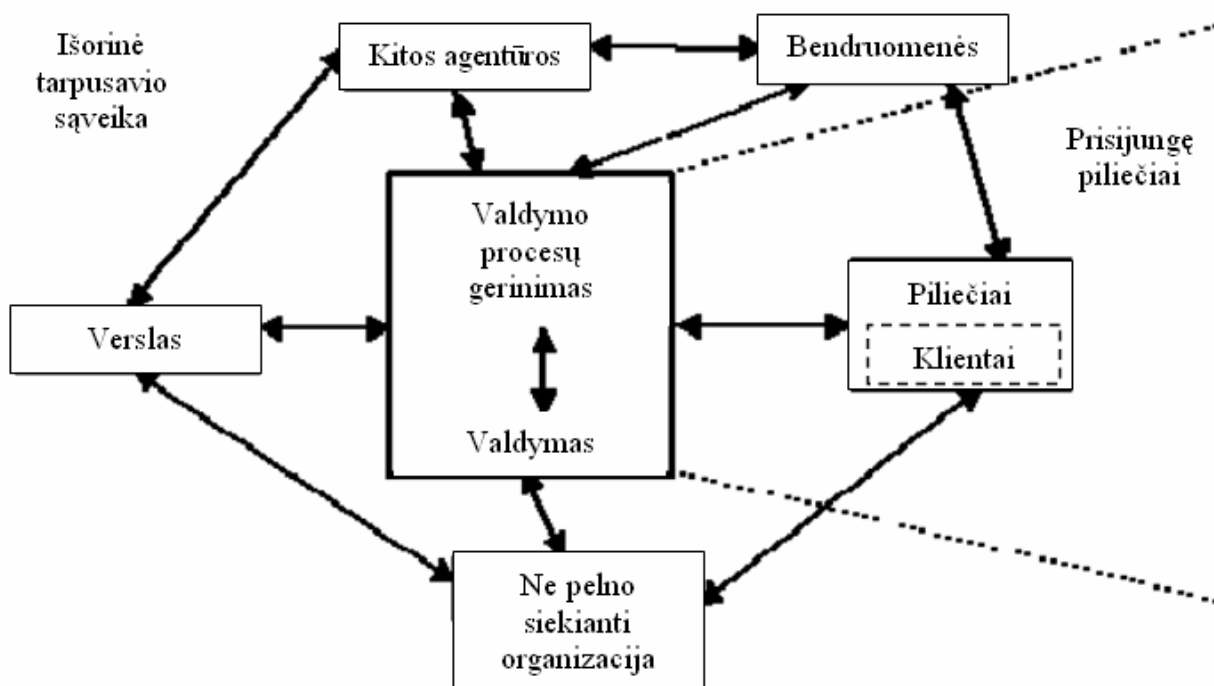
### El. valdžios lyg muo – portalas



3 pav. El. valdžios struktūra

Šaltinis: Perumal, S., Norwawi1, N. M., Muniandy, S. (2006). The Success Transmission Model from Governance to E-Governance? [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.csi-sigegov.org/critical\\_pdf/10\\_91-101.pdf](http://www.csi-sigegov.org/critical_pdf/10_91-101.pdf)> [žiūrėta 2013-01-10].

Antrasis konceptualusis el. valdžios modelis apima centrinės valdžios iniciatyvų sritis (Ntiro, 2000). Remiantis šiuo modeliu, skiriamos trys pagrindinės el. valdžios sritys (žr. 4 pav.): valdžios procesų gerinimas (el. valdymas), piliečių įtraukimas (el. piliečiai ir el. paslaugos) ir išorinė tarpusavio sąveika (el. visuomenė). Todėl valdžia turi atsisakyti tų probleminių sričių, kurios yra pernelyg brangios, neefektyvios ir neveiksmingos (el. valdymas); pernelyg nepatogios (el. piliečiai ir el. paslaugos) ir per daug ribotos (el. visuomenė).



**4 pav.** Centrinės el. valdžios iniciatyvų sritys

**Šaltinis:** Ntiro, S. (2000). *eGovernment in Eastern Africa*, KPMG, Dar-es-Salaam. *eGovernment for Development: Success and Failure in eGovernment Projects*. [interaktyvus].

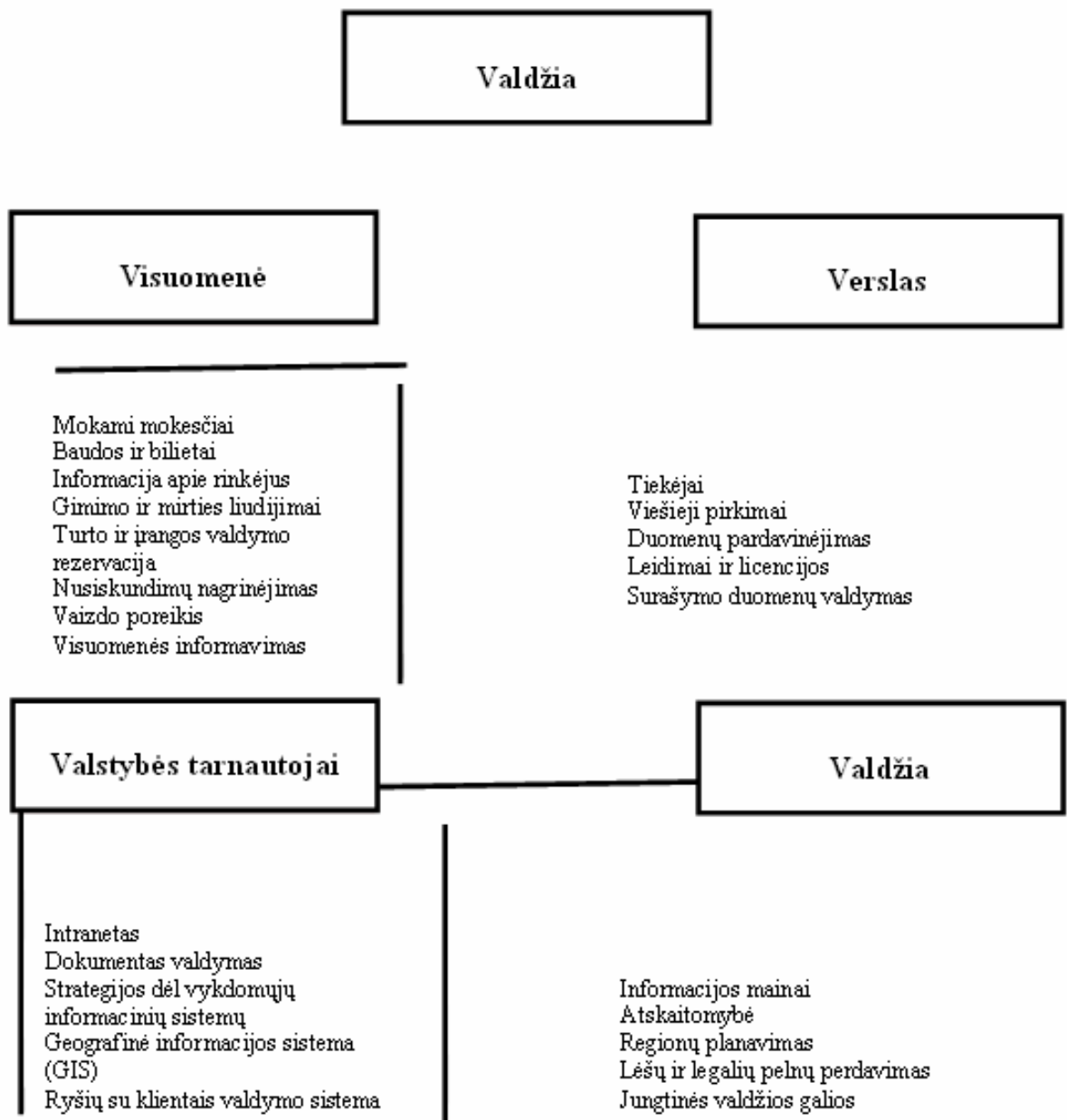
Prieiga per internetą: <<http://www.egov4dev.org/success/definitions.shtml#definition>> [žiūrėta 2013-01-15].

Tobulinant valdymo procesus (el. valdymas), el. valdžios iniciatyvos turi sietis su tokiais sritimis kaip vidaus darbų viešajame sektoriuje gerinimas. Viena tokių iniciatyvų – išlaidų karpymo procesas mažinant sąnaudas, t. y. mažinant patiriamų finansinių ir / ar laiko sąnaudų santykį. Be to, svarbus ir pats valdymo procesas: planavimas, stebėjimas ir išteklių (žmogiškųjų, finansinių ir kt.) valdymo kontrolė. El. valdymas prisideda prie strateginių valdymo ryšių: padalinių, pakopų ir duomenų saugyklų valdymo, sutelkiant pajėgumus tirti, plėtoti ir įgyvendinti strategiją bei politiką, kreipiant valdžios valdymo procesus atitinkamomis kryptimis. Galiausiai valdžios procesų gerinimas susijęs su tradicinių valdymo formų keitimu naujomis, t. y. iš tradicinių valdžios teikiamų viešųjų paslaugų pereinat prie el. valdžios viešųjų paslaugų (Ntiro, 2000). Galima teigti, kad iš esmės lieka tos pačios paslaugos, tik atsiranda naujos jų formos.

Siekiant į tokią valdžios procesų gerinimo iniciatyvą įtraukti ir piliečius (el. piliečiai ir el. paslaugos), ypač daug dėmesio būtina skirti valdžios ir piliečių santykiams: arba kaip rinkėjams / suinteresuotosioms šalims, kurie viešajame sektoriuje išvelgtų valdžios teisėtumą, paremtą valstybės piliečių pasitikėjimu ir sutikimu dėl vienokių ar kitokių prižasčių paklusti valdžiai; arba kaip klientams, kurie naudojami viešosiomis paslaugomis. Šis piliečių įtraukimas taip pat siejasi su tam tikro dialogo (pokalbio) užmezgimu su piliečiais, t.y. suteikiant piliečiams išsamios informacijos apie viešojo sektoriaus veiklą (Elmorshidy, 2012). Galima teigti, kad tai labiau siejasi su tam tikru atskaitomybės tipu, kai valstybės tarnautojai yra verčiami jausti didesnę atsakomybę už savo priimamus sprendimus ir atliekamus veiksmus. El. piliečiai ir el. paslaugos taip pat siejasi su įsiklausymu į piliečių nuomonę ir poreikius: piliečiai skatinami dalyvauti priimant sprendimus ir veiksmus, susijusius su viešuoju sektoriumi, išsakyti savo nuomonę vienais ar kitais klausimais. Tai galima traktuoti arba kaip demokratizaciją, arba dalyvavimą valstybės valdymo procesuose. Apibendrinant galima teigti, kad el. piliečiai ir el. paslaugos gerina viešąsias paslaugas: gerina visuomenės nariams teikiamas viešąsias paslaugas, atsižvelgiant į tokias dimensijas kaip kokybė, patogumas ir išlaidos.

Kalbant apie tokią iniciatyvą kaip išorinė tarpusavio sąveika (el. piliečius), ypač daug dėmesio skiriama santykiams tarp valstybės agentūrų ir kitų institucijų – kitų valstybės institucijų, privačių bendrovių, ne pelno siekiančių organizacijų ir bendrijų. Išorinė tarpusavio sąveika, pasitelkiant verslo priemones, gerina sąveiką tarp valdžios ir verslo. Tai galima susieti su skaitmeninimo reglamentavimu, viešaisiais pirkimais ir paslaugomis, verslu, siekiant pagerinti kokybę, patogumą ir išlaidas. Be to, tai priemonė plėtoti vietos bendruomenių socialinius ir ekonominius gebėjimus. El. piliečiai taip pat reiškiasi kuriant bendrijas ir organizacines grupes siekiant ekonominių ir socialinių tikslų. Tačiau viešasis sektorius beveik visada yra vienas iš partnerių, nors kartais jis veikia kaip vienintelis tarpininkas kitiems (Elmorshidy, 2012).

Trečiasis konceptualusis el. valdžios modelis siejasi su el. valdžios paslaugomis (Lowery, 2007), kuris vaizduojas 5 paveiksle. Remiantis šiuo modeliu, valdžia gali būti suskirstyta į keturis pagrindinius subjektus: viešosios paslaugos, verslo operacijos, valstybės tarnautojai ir valstybės departamentai. Nagrinėjant viešąsias valdžios paslaugas, matyti, kad jos apima mokamus mokesčius, baudas ir bilietus, informaciją apie rinkėjų, gimimo ir mirties liudijimus, turto ir įrangos valdymo rezervaciją, nusiskundimų nagrinėjimą, vaizdo poreikį ir visuomenės informavimą.



**5 pav.** El. valdžios paslaugos

**Šaltinis:** Lowery, L. M. (2007). *Developing a Successful E-Government Strategy*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan000343.pdf>> [žiūrėta 2013-01-05].

Prie verslo valdymo operacijų įtraukiami viešieji pirkimai, duomenų pardavinėjimas, leidimai ir licencijos, surašymo duomenų valdymas. Valstybės tarnautojai, el. valdžia tieks ir intraneto galimybę, dokumentas valdymo pajėgumus, galimybes, veiksnumą, taip pat strategijas dėl vykdomųjų informacinių sistemų, geografinę informacijos sistemą (GIS), ryšių su klientais valdymo sistemą. Kalbant apie vidaus valstybės valdymą, pastebima, kad el. valdžia susijusi su informacijos mainais tarp departamentų, atskaitomybe, regionų planavimu, lėšų ir legalių pelnų perdavimas ir jungtinės valdžios galių dermės atskleidimu.

A. Elmorshidy (2012) pateikia naują konceptualųjį el. valdžios modelį, aktualizuodamas kitą pusę – žmones ir jų poreikių stebėseną. El. komercija nėra el. valdžios esmė. Pagrindinė valdžios užduotis – valdymas, visuomenės kontrolė (reguliavimas), o ne rinkodara ar pardavimai. Modernios demokratijos atsakomybė ir galios reglamentas yra padalytas į atskiras sritis, joms priskiriant teisėkūros sistemą, vykdomąją valdžią, teismines valdžios šakas. Iš dalies supaprastinus įstatymų leidžiamosios valdžios sampratą, galima teigti, kad pastaroji yra atsakinga už teisinę strategijos formos kūrimą, vykdomąją valdžią įgyvendinant strategiją ir teisėsaugą, taip pat teismų sistemą sprendžiant teisinius konfliktus. El. valdžia siekia gerinti visų minėtų teisminių valdžios šakų darbą, o ne tik valdant visuomenę siaurąja prasme.

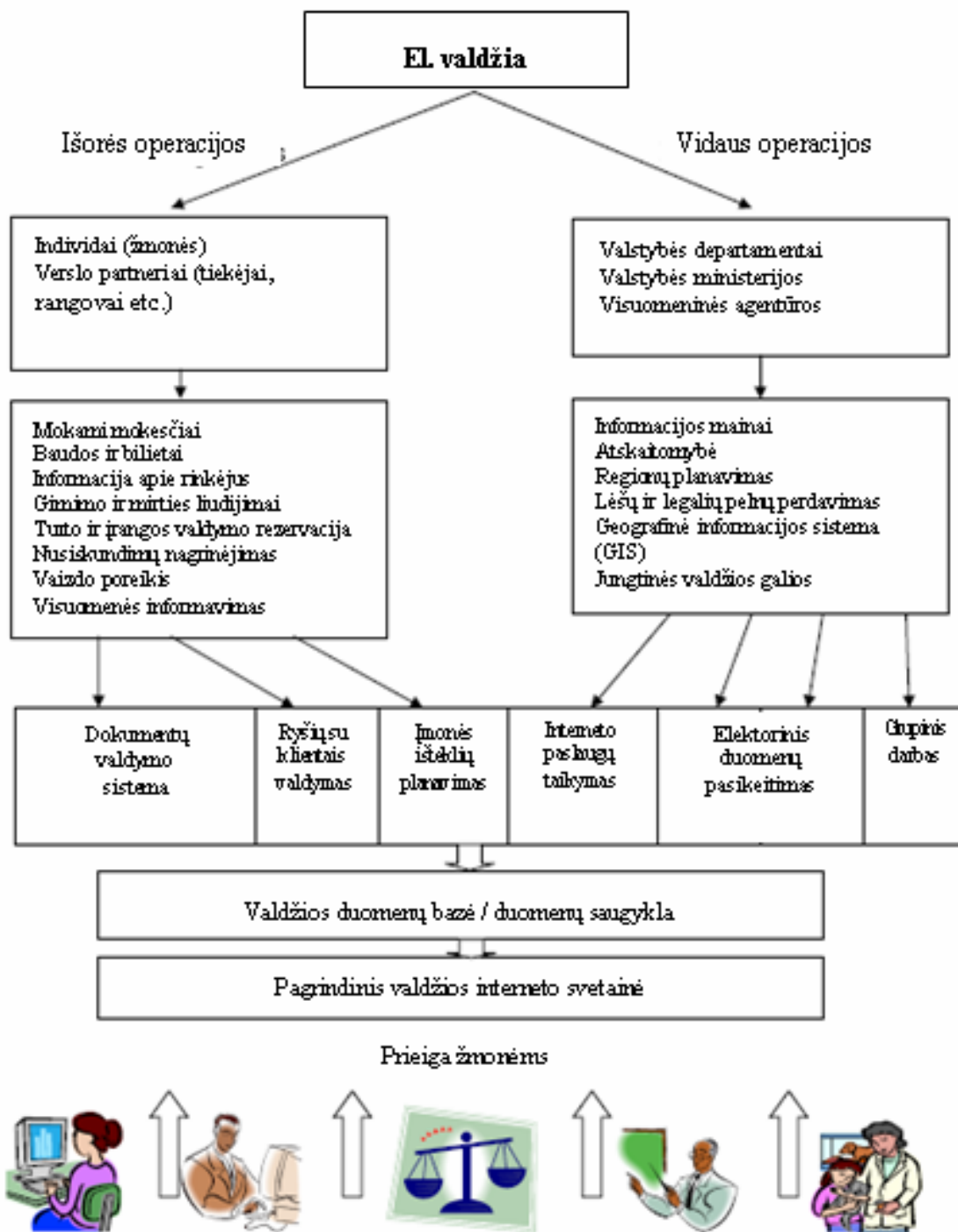
Remiantis A. Elmorshidy (2012) pateikiamu naujuoju konceptualiuoju el. valdžios modeliu (žr. 6 pav.), matyti, kad el. valdžia aplinka gali būti išskaidytas ir į vidaus operacijas, kaip yra išskaidytos išorės operacijos. Vidaus operacijos vyksta tada, kai valdžia ir skirtingi jos departamentai vadovauja jų nuosavam verslui, pavyzdžiui, informacijos mainuose, atskaitomybėje, regionų planavime, lėšų ir legalių pelnų perdavime ir atskleidžiant jungtinę valdžios galių dermę. Išorės operacijos vyksta, kai valdžia tariasi su individualiais (t. y. žmonėmis), verslo partneriais ir kitais valdžios segmentais.

Iš tiesų dėl abiejų sluoksnių (vidaus ir išorės operacijų) el. valdžiai reikėtų modernizuoti / tobulinti ir dažnai atnaujinti interneto svetainę. Kiti subjektai, susiję su valdžia, gali prisijungti prie šio puslapio, kad gautų informacijos, pasinaudotų paslaugomis ir sudarytų verslo sandėrius. Interneto svetainė turi sujungti su duomenų bazėmis ir duomenų saugyklomis, kad būtų galima valdyti valdžios duomenis ir palengvintų kasdienes operacijas. Interneto svetainės ir duomenų bazės prijungtos prie gilesnių el. verslo sluoksnių, kurie valdomi moderniomis taikomosiomis programomis, pavyzdžiui, ryšių su klientais valdymo sistema, valdant ir reguliuojant su piliečiais susijusias paslaugas, tokias kaip mokami mokesčiai, baudos ir bilietai, informacija apie rinkėjus, gimimo ir mirties liudijimai, turto ir įrangos valdymo rezervacija, nusiskundimų nagrinėjimas, vaizdo poreikis ir visuomenės informavimas. Kitos taikymo sritys apima įmonės išteklių planavimo sistemą, kuri padeda valdžiai organizuoti savo vidaus operacijas ir profesionaliai dirbti su verslo partneriais, pavyzdžiui, tiekėjais ir pardavėjais. Kitos taikymo sritys gali būti integruotos į šį sluoksnį kaip valdymo sistemos dokumentas, elektroninių duomenų mainai, grupinis darbas ir tinklinės paslaugos (Elmorshidy, 2012).

Siekiant užkirsti kelią korupcijai ir garantuoti valdžios vidaus ir išorės operacijų skaidrumą, taip pat sąžiningumą, atliekant visus piniginius individų ir verslo partnerių sandorius, kiekviena valdžios agentūra ar departamentas turi būti įvesti į duomenų bazę, sujungta su viešąja interneto svetaine. Be to, viešosios paslaugos, galimybė įdarbinti viešajame sektoriuje ir paaukštinimo viešame sektoriuje galimybė taip pat turi būti aiškiai ir sistemingai pateikta el. valdžios interneto



svetainėje (Elmorshidy, 2012). Galima teigti, kad toks metodas, kai kita el. valdžios pusė visuomenei yra aiški bei skaidri ir suponuoja poreikį išlaikyti pusiausvyrą tarp valdžios teisių ir įsipareigojimų gali būti pasiekiamas. Aptartas A. Elmorshidy (2012) naujas konceptualusis el. valdžios modelis pavaizduotas 6 paveiksle.

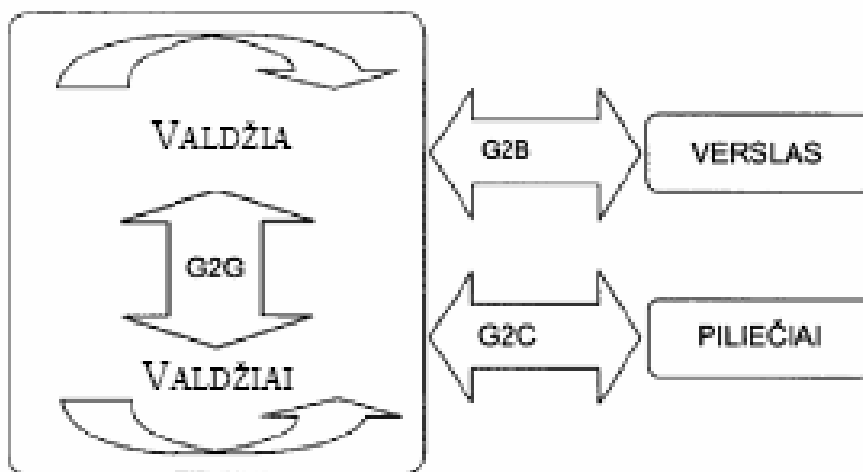


**6 pav.** Naujo konceptualiojo el. valdžios modelio plėtra (iš kitos pusės): žmonių stebėseną

**Šaltinis:** Elmorshidy, A. (2012). The other side of the E-Government Coin: Monitor from the People: Building a new Double-Sided E-Government Conceptual Model. *International Journal of Business Strategy*, 12 (1), p. 65–74. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b0a11ee8-caf7-49e1-92a7-d8aea093e293%40sessionmgr114&vid=1&hid=112>> [žiūrėta 2013-01-11].

Apibendrinant keturis išnagrinėtus konceptualiuosius el. valdžios modelius, galima teigti, kad daugelyje jų akcentuojama tik viena el. valdžios pusė – valdžios teikiamos viešosios el. paslaugos. Tuo tarpu A. Elmorshidy (2012) pateiktame konceptualiajame el. valdžios dėmesys sutelkiamas į kitą el. valdžios pusę – valdžios atskaitomybę savo piliečiams. Šio modelio esmė – siūlomas naujas konceptualus valdžios modelis, kai valdžios veikla grindžiama tuo, kad pinigines išlaidas, finansinius viešųjų paslaugų sandorius, galimybę įdarbinti viešajame sektoriuje ir paaukštinimo viešame sektoriuje galimybę gali matyti visi piliečiai. Dėl prieigos prie el. valdžios interneto svetainės, galimybės prisijungti prie el. valdžios duomenų bazės ir gauti tam tikros informacijos, pastarosios veikla tampa aiški ir skaidri. Galima teigti, kad visi piliečiai turi teisę stebėti valdžios sektoriaus vykdomus sandorius ir naudotis tiekiamomis viešosiomis paslaugomis.

Sėkmingą el. valdžios poveikio įgyvendinimą lemia daugelis veiksnių: kompiuterinio raštingumo lygis (t. y. valstybės tarnautojų ir piliečių įgūdžiai dirbant su informacijos ir komunikacijos technologijomis), prieigos prie interneto galimybės, viešųjų el. paslaugų teikimo procedūros paprastumas, el. parašo naudojimas. Tačiau viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai turi atsakingai reaguoti į didėjantį žinių poreikį ir nuolat atsinaujinančias technologijas (Abraitis, 2006). Tačiau R. Ginevičius ir kt. (2006) išskiria vieną iš aktualiausių ir didžiausių problemų – skirtingos valstybės ir savivaldos institucijos ieško tik konkrečiai joms būdingų problemų sprendimų ir siekia pagerinti tik savo veiklos efektyvumą. Itin svarbu, kad su valdžia bendradarbiautų ne tik verslas ar piliečiai, bet ir valdžios institucijos tarpusavyje bendradarbiautų. Lietuvoje savivaldos institucijos iš esmės nėra įtraukiamos į el. valdžios formavimo procesą. Vyriausybės strategijose ir planuose visas dėmesys skiriamas tik valstybės institucijoms, todėl būtų tikslinga išplėsti el. valdžios modelį, įtraukiant į jį ir savivaldos institucijas (žr. 7 pav.).



7 pav. Lietuvos el. valdžia

Šaltinis: Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivičkas, J., Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Technika: Vilnius, p. 513.

Kol kas Lietuvoje ryšiai tarp pagrindinių veikėjų – valdžios (savivaldos) institucijų (G), piliečių (C), verslo atstovų (B) – išvystyti netolygiai. Įtraukus savivaldos institucijas pagerėtų viešųjų paslaugų teikimo efektyvumas ir kokybė, keitimasis informacija „vieno langelio“ principu gerokai palengvintų tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Taigi informacijos ir komunikacijos technologijos turi jungti valdžios institucijas, t. y. padėti vykdyti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, el. dokumentų mainus, o ne didinti jų autonomiškumą.

Apibendrinant galima teigti, kad el. valdžios tikslas – perkelti valstybės institucijų paslaugas į interneto erdvę, atpiginti paslaugas, sumažinti laiko sąnaudas, sumažinti biurokratizmą bei valstybės tarnautojų veiklą labiau orientuoti į piliečių ir organizacijų poreikius. Daugelis pasaulio šalių, plėtodamos informacinę visuomenę, siekia tų pačių tikslų – padaryti valstybės valdymą skaidresnį ir efektyvesnį. Būtent informacijos ir komunikacijos technologijų taikymas sudaro prielaidas informacinės visuomenės plėtrai ir el. valdžios tikslams efektyviau realizuoti.

### **1.3. Elektroninės valdžios plėtra vietos savivaldoje: nacionaliniai ir ES dokumentai, programos**

Pastebima, kad daugelis valstybių, siekdamas koncentruoto ir spartaus informacinės visuomenės plėtros proceso, yra suformulavusios koncepcijas ir strateginius planus. Tačiau Erich Joachimsthaler (2007) teigia, jog tos organizacijos veikia klaidingai, jei galvoja, kad plėtrą galima užtikrinti patenkinant klientų poreikius. „Prašunama pro šalį, nenumatoma ateities ir klystama vertinant naujovių diegimo bei plėtros procesą.“ Atlikus tyrimus ir išsiaiškinus vartotojų poreikius, vis tiek negalima aklai pasitikėti gautais rezultatais, nes tyrimo dalyviai vis dėlto neatspindi visos visumos vartotojų.

Lietuvai tapus visateise ES nare, iš esmės pasikeitė teisinė regioninės vadybos bazė, t. y. Europos Komisijos ir kitų centrinių ES organizacijų teisinės normos (sutartys, direktyvos, reglamentai) tapo pagrindiniai instrumentai, kuriais tenka vadovautis, projektuojant vietos savivaldos veiklą (Dubinas, 2005). Todėl savivaldybės, organizuodamos savo veiklą, privalo atsižvelgti į ES teisės aktus. Vietos savivaldos institucijoms svarbūs ES teisiniai dokumentai, turintys tiesioginį arba netiesioginį poveikį savivaldybėms: tai privalomo pobūdžio teisės aktai (pvz., direktyvos, reglamentai, sprendimai) ir rekomendacinio pobūdžio dokumentai (pvz., rekomendacijos, komunikatai, gairės, strategijos). Valstybių narių patirtis rodo, kad pastaruoju metu vietos valdžios lygmuo yra stipriai veikiamas ES, nes Bendrijos kompetencijos sritis turi reguliuojamojo pobūdžio teisės aktų vykdymo galią. Jų įtakos sferoje yra sritys, tradiciškai priklausančios regioninės ir vietos valdžios kompetencijai, t. y. viešieji pirkimai, aplinkos apsauga,

ekonominės veiklos reguliavimas, viešųjų paslaugų teikimas, privačių įmonių subsidijavimas ir aktualiausia šiuo atveju – tarptautinių bendradarbiavimo ryšių užmezgimas su ES partneriais (ES teisės aktų turinčių tiesioginių/netiesioginių poveikį savivaldybėms duomenų bazė).

ES išipareigoja bendrai spręsti iškilusias problemas, užmegzti partnerystės ryšius ir plėtoti bendradarbiavimą tarptautiniu mastu. Bendrijos planuose – transatlantinio bendradarbiavimo stiprinimas, strateginės partnerystės ir glaudesnių santykių plėtojimas. Neabejotinai prie išvardytų siekių įgyvendinimo prisideda vietos savivaldos institucijos, kurios savo ruožtu sudaro tarptautines bendradarbiavimo sutartis su kitų miestų savivaldybėmis (Jonaitytė, 2011).

Vienas svarbiausių dokumentų – Lisabonos strategija, kurios tikslas yra paversti ES konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių ekonomika pasaulyje, užtikrinančia darnų ekonomikos augimą, daugiau ir geresnių darbo vietų bei didesnę socialinę sanglaudą.

Vyriausybė yra išorinis kainų reguliuotojas ir svarbi ekonomikos dalis, teikianti naudingas paslaugas. Dėl šių priežasčių būtina gerinti Vyriausybės paslaugų efektyvumą ir kalbėti apie iniciatyvumą ir inovacijas Vyriausybės paslaugų ekonomikoje. Kaip teigia K. Mačiulis ir kt. (2009), įgyvendinant inovacijų politiką, svarbus vaidmuo tenka viešojo administravimo institucijoms – ministerijoms, regionų ir savivaldybių administracijoms, specializuotoms verslo paramos ir inovacijų plėtros agentūroms.

Pasak A. Jakubavičiaus ir kt. (2008), inovacijų politiką formuoja ir įgyvendina valstybės ir savivaldybės institucijos (LR Seimas, LR Vyriausybė, ministerijos) per įvairius teisės aktus, strategijas ir programas. Pagrindinės inovacijų kryptys yra šios:

1. Inovacijų kultūros skatinimas,
2. Inovacijoms palankios aplinkos kūrimas;
3. Mokslo orientavimas į inovacijų kūrimą ir diegimą versle.

Paskatos inovacijoms ir jų rezultatai gamybinėje viešojo sektoriaus pramonėje, stabilioje modernioje „teisinės valstybės“ demokratijoje vis dar išlieka gana blogi (Albury, 2005). Vienas galimų paaiškinimų yra toks, kad vyriausybė yra monopolija, kuri kaip ir visos monopolijos patiria spaudimą atsinaujinimams (inovacijoms). Vadovavimas tokios monopolijos viršutinėje valdymo grandyje yra dažnai kritikuojamas, skatinantis konkurenciją tarp vadovų siekiančių karjeros kūrimo ir skatinančių naujas idėjas. Tiesa, geras vadovas ne visada yra geras demokratas, geras pilietinis lyderis. Šiuo atveju svarbus tampa įsiklausymas, išankstinio nusistatymo įveikimas ir naujų idėjų priėmimas.

Daugelio pirmaujančių pasaulyje šalių vystymosi ir pažangos pagrindas – sėkminga inovacijų plėtra. Inovacijų diegimas suteikia pagrindą ekonominiam socialiniam šalies vystymuisi, sukuria prielaidas tarptautiniam konkurenciniam pranašumui įgyti (Jakubavičius, Vilys, 2009).

Remiantis A. Maceika, R. Strazdu (2007), nuolat besikeičianti viešojo administravimo institucijų aplinka sudaro sudėtingas veiklos sąlygas, kurių nepaisydamos šios institucijos gali prarasti savo kaip visuomeninių paslaugų teikėjų statusą, nes jos nebeatitiks visuomenės poreikių. Inovacijos suteikia galimybę prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų atnaujinant tiek institucijų veiklą, tiek ir teikiamas paslaugas.

Kadangi vyriausybė veikia konkurencingoje aplinkoje, todėl turi nuolat diegti inovacijas, kad išliktų. Šiuo metu tai plačiai paplitęs principas ir vis labiau Vyriausybės praktikuojamas, kadangi siekiama panašaus efektyvumo kaip privačiajame sektoriuje. Taip pat pripažįstama, kad lygiagretus siekimas inovacijų vyriausybėje yra normali naujovių diegimo praktika (Poots, 2009).

Kaip teigia G. Mulgan, D. Albury (2003), efektyvi valdžia ir valstybės tarnyba priklauso nuo sėkmingų inovacijų – plėtoti geresnius būdus, kaip patenkinti poreikius, spręsti problemas bei naudoti išteklius ir technologijas. Kartais inovacijos suvokiamos kaip neprivaloma prabanga ar užkrauta našta. Tačiau, tai turi būti matoma, kaip esminė veikla.

Lietuvos, kaip ir ES bei daugelio kitų pasaulio valstybių, el. valdžios koncepcijos neturi didelių principinių skirtumų. Jos visos siekia išspręsti pagrindines *efektyvaus valstybės valdymo*, aktyvaus gyventojų įtraukimo į valstybės valdymą ir efektyvaus viešųjų paslaugų teikimo problemas (*Elektroninės valdžios koncepcija*, 2003). Tačiau šiandieniniuose el. valdžios sprendimuose šių problemų sprendiniai numatomi tik atskirais atvejais. El. valdžia siejama ne tik su informacijos ir komunikacijos technologijų panaudojimu, siekiant padaryti ją efektyvesnę ir skaidresnę viduje. El. valdžios plėtros įgyvendinimui įtakos turi išorės poveikis bei pačios el. valdžios sudaromos sąlygos plėtrai – vidiniai veiksniai (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Elektroninei valdžiai įtakos turintys veiksniai

**Šaltinis:** Jastiuginas, S. (2007). *Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo eiga ir rezultatai*.

Vidaus reikalų ministerija. Pranešimo 2008-04-18 medžiaga.

Vienas pagrindinių veiksnių, darančių įtaką el. valdžios plėtrai – nacionalinių ir ES dokumentų, strategijų, programų rengimas ir įgyvendinimas, jų tarpusavio suderinamumas. Viešojo administravimo funkcijų racionalizavimo ir kokybės didinimo siekiai numatomi Lisabonos strategijoje bei jai įgyvendinti skirtoje Nacionalinėje Lisabonos įgyvendinimo 2008–2010 metų programoje (Žin., 2008, Nr. 124-4718), Europos Sąjungos geresnio reguliavimo iniciatyvoje, Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (Žin., 2002, Nr. 113-5029), Lietuvos viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje (Žin., 2004, Nr. 69-2399), pastarųjų Vyriausybių programose, el. valdžios koncepcijoje (Žin., 2003, Nr. 2-54), Informacinės visuomenės plėtros strategijoje (Žin., 2005, Nr. 73-2649) ir kituose strateginiuose dokumentuose (*Elektroninės valdžios Lietuvoje būklė ir perspektyvos*, 2006). Visas šias strategijas galima įvardyti kaip didžiąją, arba totaliąją, strategiją. „Šiuo lygiu planuojama, kaip valstybės turimos priemonės bus naudojamos valstybės tikslams pasiekti“ (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 23).

Tačiau, kuriant didžiąją strategiją, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad strateginis planavimas nėra tik teigiama duotybė, bet priešingai: įgyvendinant tam tikrą strategiją, neretai kyla pavojus atsirasti pernelyg racionaliam ar griežtam požiūriui (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998). Taigi, remiantis H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (1998), galima išskirti tokius strategijos privalumus ir trūkumus:

- strategija nustato kryptį, o tai itin naudinga, tačiau kyla pavojus dėl atsiradusių galimybių suvokimo sudėtingumo;
- strategijoje pagrindinis dėmesys skiriamas pastangoms, tačiau atsiradusi neigiama rizika yra pačios organizacijos viduje, kada vadovai tiesiog užstringa „grupiniame mąstyme“, pamiršdami potencialias naujas galimybes;
- strategija apibrėžia organizaciją tam tikru mastu, tačiau čia kyla pavojus, kad įvairovė būdinga organizacijos viduje, gali tapti pamiršta arba prarasta dėl pernelyg supaprastinto ir nusistovėjusio stereotipo;
- strategijoje nuoseklumas laikomas itin svarbiu, tačiau nuoseklumo siekimas be aiškiai į rinką orientuotų priešasčių yra akivaizdžiai pavojingas.

*Lisabonos strategija* suformulavo ES ekonomikos tikslą iki 2010 metų – tapti konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių ekonomika su geresniu užimtumu ir socialine sanglauda, kuri spartina technologinę pažangą, kuria žinių visuomenę, atlieka būtinas ekonomines reformas ir mažina socialinę atskirtį. Tad skatinama informacinių technologijų ir telekomunikacijų sektoriaus plėtra, tęstinis Lisabonos strategijos tikslų įgyvendinimas mažina šalies ekonominio išsivystymo lygio atsilikimą nuo Europos Sąjungos šalių vidurkio. Šioje strategijoje ypatingas dėmesys

skiriamas viešajam administravimui tobulinti. Viešosios paslaugos visų pirma – tai paslaugos, skirtos piliečiams, todėl siekiama, kad jos būtų lengvai prieinamos ir paprastos naudoti.

Kalbant apie el. valdžią, pastebima, kad informacinė visuomenė turi didelį vidinį potencialą pagerinti produktyvumą ir gyvenimo kokybę. *Nacionalinės Lisabonos įgyvendinimo 2008–2010 metų programos* (Žin., 2008, Nr. 124-4718) pagrindinis tikslas – didinti Lietuvos konkurencingumą 2008–2010 m. Viename iš mikroekonominės politikos uždavinių (8) numatoma „skatinti informacinių ir ryšių technologijų sklaidą, tobulinti nacionalinę infrastruktūrą, įgyvendinant tarpvalstybinių tinklų projektus“. Tačiau jokių kokybinių tikslų, strateginių nuostatų, naujų iniciatyvų ar el. Valdžios plėtros krypčių išryškavimo dokumente nėra.

*Valstybės ilgalaikės raidos strategijos*, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 (Žin., 2002, Nr. 113-5029), pagrindinis tikslas – sukurti aplinką plėtoti šalies materialinei ir dvasinei gerovei, kurią apibendrintai nusako žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika. Ši strategija nustato šalies ekonominės, socialinės ir aplinkos apsaugos bei kitų sričių politikos gaires iki 2015 m. Ji atitinka Lisabonos Europos Sąjungos viršūnių tarybos išvadų nuostatas ir iškeltus strateginius tikslus. Valstybės ilgalaikės raidos strategijai įgyvendinti peržiūrimos patvirtintos nacionalinės strategijos ir programos, parengtos naujos strategijai realizuoti reikalingos koncepcijos ir programos ir suderintos tarpusavyje įvertinant ES Lisabonos viršūnių tarybos išvadas. Taigi koncepcijos ir programos yra neatsiejami priedai, papildantys strategiją ir padedantys organizuoti ir užtikrinti jos įgyvendinimą. Kiekviena koncepcija ar programa bus susieta su vieno arba kelių strateginių tikslų įgyvendinimu; koncepcijų ir programų visuma turi užtikrinti viso strateginių tikslų komplekso įgyvendinimą. Programose bendrieji strateginiai tikslai bus toliau konkretinami ir detalizuojami atsižvelgiant į atitinkamos srities specifiką.

Šioje strategijoje suformuluoti el. valdžios vystymo prioritetai Lietuvoje – efektyvus el. valdžios vystymasis Lietuvos valstybėje besąlygiškai siejamas su modernių informacinių ir telekomunikacinių technologijų naudojimu viešajame administravime (Limba, 2007b). Šiame valstybinės svarbos dokumente el. valdžios projektų įgyvendinimas ir el. vyriausybės plėtra numatyti kaip pagrindinės strateginės kryptys, padedančios gerinti valdymo kokybę ir operatyvumą, sumažinti valstybės tarnautojų skaičių ir pan. Strategijoje nurodoma, kad valstybė turi rūpintis informacinių technologijų diegimu viešojo administravimo srityje, taip skatindama valdžios institucijų veiklos veiksmingumą ir el. demokratiją.

Verta paminėti, kad užsibrėžti Lietuvos tikslai atitinka ES siekius. Žinių visuomenė yra pirmasis iš trijų Lietuvos prioritetų greta ES visuomenės ir konkurencingos ekonomikos, įtvirtintų Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (Žin., 2002, Nr. 113-5029).

Vienas pagrindinių el. valdžios plėtrą reglamentuojančių dokumentų Lietuvoje – *Elektroninės valdžios koncepcija*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimu Nr. 2115 (Žin., 2003, Nr. 2-54). El. valdžios koncepcijoje akcentuojama tai, kad ji yra viena iš demokratijos stiprinimo priemonių, o kaip pagrindinis tikslas numatyta galimybė gauti visą viešąją informaciją ir skatinti aktyvų piliečių dalyvavimą valstybės gyvenime. Koncepcija nusako sieki gerinti viešųjų paslaugų teikimą valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms, gyventojams bei verslo subjektams (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006).

El. valdžios koncepcija (Žin., 2003, Nr. 2-54) įgyvendinama visame viešojo administravimo sektoriuje – visuose valdžios ir savivaldos lygiuose. El. valdžios projektų įgyvendinimas keičia dabartinį viešojo administravimo institucijų darbą. Kitų šalių patirtis rodo, kad tokie pasikeitimai negali vykti be stiprios politinės valios ir šiuos pasikeitimus koordinuojančių institucijų. Lietuvoje už el. valdžios kūrimo ir plėtros teisinį bei praktinį reguliavimą atsakingos kelios nuolat veikiančios pagrindinės institucijos, paskirtos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. lapkričio 25 d. nutarimu Nr. 1468 (Žin., 2003, Nr. 11-5022). Tai – Vidaus reikalų ministerija, kuriai pavesta atsakomybė už el. valdžios projektų valdymo ir viešųjų paslaugų teikimo naudojant skaitmenines technologijas priežiūrą, bei Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie LRV – atsakingas už el. valdžios projektų koordinavimą ir priežiūrą. Tačiau, pasak T. Limbos (2007b), šių institucijų funkcijos kai kuriais el. valdžios įgyvendinimo aspektais dubliuojasi, todėl siekiant išvengti šių funkcijų dubliavimosi, jis siūlo sujungti šias institucijas į vieną informacinės ir el. valdžios kūrimo bei plėtros problemas šalyje reguliuojantį centrinės valdymo institucijos padalinį.

*Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių planas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. lapkričio 25 d. nutarimu Nr. 1468 (Žin., 2003, Nr. 112-5022), numato nemažai veiksmų, siekiant plėtoti el. valdžią Lietuvoje, už kurių įgyvendinimą skirtos atsakingomis valstybinės institucijos. Priemonės pateikiamos el. valdžios veiksmų plane yra tiek nacionalinio, tiek vietinio lygmens. Daugelis numatomų priemonių yra siejamos su viešojo administravimo efektyvumo didinimu. Plane pateikiama nemažai priemonių, kurios turi užtikrinti korupcijos prevenciją (*Elektroninės valdžios Lietuvoje būklė ir perspektyvos*, 2006).

Apibendrinant galima konstatuoti, kad egzistuoja atotrūkis tarp el. valdžios koncepcijos tikslų ir el. valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių: plane numatomos priemonės yra nukreiptos administracinio efektyvumo didinimui, tačiau jame nėra priemonių, siejamų su kitais el. valdžios koncepcijos tikslais – el. paslaugų kokybės gerinimu ir viešojo administravimo skaidrumo didinimu.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė, siekdama apibrėžti ir įtvirtinti visuomeninių santykių, susijusių su informacinės visuomenės paslaugomis, teisinio reguliavimo pagrindus, parengė *Informacinės visuomenės paslaugų įstatymo koncepciją* (Žin., 2004, Nr. 151-5497) (toliau –



Koncepcija). Koncepcija parengta įgyvendinant Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių plano 2.6 punktą. Informacinės visuomenės plėtros strateginis tikslas – skatinti informacinės visuomenės plėtros procesą Lietuvoje, padėti gyventojams integruotis į pasaulio informacinę visuomenę, kuo geriau panaudoti jos teikiamas galimybes.

*Informacinės visuomenės paslaugų įstatymo koncepcijoje* informacinė visuomenė nusakoma kaip, „atvira, išsilavinusi, nuolat besimokanti ir žiniomis savo veiklą grindžianti visuomenė, kurios nariai – paprasti Lietuvos gyventojai ir visų lygių vadovai – gali, moka ir nori visose savo veiklos srityse efektyviai taikyti šiuolaikinių informacinių technologijų priemones, naudotis savo šalies ir viso pasaulio kompiuterizuotais informacijos ištekliais, o valstybės ir savivaldos institucijos, įstaigos, pasitelkdamos šias priemones ir išteklius, priimti sprendimus, užtikrinti gyventojams prieinamą ir patikimą viešąją informaciją“ .

*Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategijoje*, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. birželio 8 d. nutarimu Nr. 625 (Žin., 2005, Nr. 73-2649), vienu iš prioritetų įvardijamas viešojo administravimo modernizavimas, efektyvumo didinimas panaudojant informacines technologijas. Tačiau, analizuojant informacinės visuomenės plėtros stiprybes, silpnybes, galimybes, grėsmes (SSGG), tarp informacinės visuomenės plėtros grėsmių nurodomos ir neišspręstos informacijos technologijų saugumo problemos.

Strategijoje numatomi siekiai viešojo administravimo srityje kurti el. valdžią, didinti viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumą, plėtoti elektroniniu būdu teikiamas paslaugas, užtikrinti elektroninės demokratijos kūrimąsi. Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategija numato, kad iki 2010 metų viešosiomis elektroninėmis paslaugomis naudosis 40,0 proc. Lietuvos gyventojų, o 70,0 proc. viešųjų paslaugų bus teikiamos „vieno langelio“ principu (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006).

*Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2006–2008 metų programoje*, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. birželio 21 d. nutarimu Nr. 615 (Žin., 2006, 71-2630), buvo numatyti keturi uždaviniai, susiję su el. valdžios plėtra – plėtoti informacines technologijas, padedančias viešojo administravimo institucijoms atlikti joms skirtas funkcijas; sudaryti sąlygas elektroniniu būdu keistis informacija tarp viešojo administravimo institucijų; užtikrinti valstybės informacinių sistemų ir registrų sąveiką; perkelti viešąsias paslaugas į elektroninę terpę, atlikti jų stebėseną. Viešojo administravimo efektyvumo didinimas sietinas tik su pirmaisiais trimis uždaviniais, tuo tarpu ketvirtas uždavinys nors ir netiesiogiai, tačiau gali būti siejamas su paslaugų naudingumu vartotojui. Tenka pastebėti, jog korupcijos prevencijos, paslaugų naudingumo vartotojams ir atsirandančių rizikų dimensijos Lietuvos informacinės visuomenės plėtros programoje neatsispindi (Elektroninės valdžios Lietuvoje būklė ir perspektyvos, 2006).

Verta paminėti, kad jau yra parengta, tačiau dar nepatvirtinta *Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2009–2015 m. strategija*, kurioje elektroninių identifikavimo priemonių ir elektroninių dokumentų infrastruktūros kūrimas ir plėtojimas bei galimybių pasinaudoti elektroninės demokratijos teikiamais pranašumais Lietuvos gyventojams sudarymas numatomi kaip strateginiai uždaviniai užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui (Informacinės visuomenės plėtros strategijos projektas, 2008).

*Penkioliktos Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos programoje*, kuriai pritarė Lietuvos Respublikos Seimas 2008 m. gruodžio 9 d. nutarimu Nr. XI-52 (Žin., 2008, Nr. 146-5870), informacinės ir žinių visuomenės plėtros skyriuje (III skyrius) suformuluota 17 punktų, kuriuos Vyriausybės numato įgyvendinti per savo kadenciją. Programoje numatoma modernizuoti viešąjį administravimą, atsižvelgiant į šiuolaikinės visuomenės poreikius bei informacijos ir komunikacijos technologijų teikiamas galimybes, plėtoti elektroninės valdžios paslaugas (30 p.); plėtoti viešojo sektoriaus informacinę infrastruktūrą, siekiant bendros techninės ir informacinės infrastruktūros (39 p.) ir kt. Siekdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, Vyriausybė numato taikyti valstybės valdymui šiuolaikinius vadybos principus – strateginio valdymo, orientavimo į paslaugų vartotoją, į pasiektus rezultatus ir į jiems pasiekti skirtų išteklių panaudojimo efektyvumą bei skaidrumą.

Išanalizavus minėtus dokumentus, galima teigti, kad tiek vienais, tiek kitais strateginiais dokumentais siekiama to paties – pasitelkus informacijos ir komunikacijos technologijas modernizuoti valstybės valdymą ir padidinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų kokybę (Limba, 2007b). Iš tiesų atlikta strategijų turinio analizė suponuoja mintį kelti tokius perspektyvinius klausimus, remiantis J. Thompson, F. Martin (2006):

- Kokios yra ateities galimybės ir organizacijos grėsmės?
- Kaip būtų galima pasinaudoti savo stipriosiomis kompetencijomis ir pajėgumais bei sumažinti pagrindinius trūkumus?
- Kaip galima sustiprinti savo konkurencingumą?
- Kaip gerai valdoma organizacijos informacija?

Reikia pabrėžti, kad minėtuose el. valdžios plėtrą reglamentuojančiuose Lietuvos dokumentuose beveik neskiriama dėmesio platesnėms su el. valdžia susijusiems procesams, tokiems kaip komunikavimo ir bendravimo tarp valdžios institucijų skatinimas, panaudojant informacijos ir telekomunikacijos technologijas, viešojo administravimo struktūrų ir procedūrų reformos ir pan. (Žilionienė, 2004b).

El. valdžios plėtra Lietuvoje yra tęstinis procesas, įgyvendinamas etapais. Nuo el. valdžios koncepcijos projekto rengimo pradžios (2001 m.) numatyta pasiekti bei įgyvendinti daugelį projektų. Atlikta nemažai darbų ir įgyvendinta smulkių el. valdžios koncepcijos projektų, tačiau

pastebima planuose likusių neįgyvendintų uždavinių, neišspręstų problemų. Pagrindinės el. valdžios plėtrą stabdančios kliūtys neleidžia pasiekti viešojo administravimo sektoriaus strateginio tikslo – sukurti skaidrią, veiksmingą, orientuotą į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą, viešojo administravimo sistemą, pagrįstą informacijos ir komunikacijos technologijomis (*El. valdžios paslaugų plėtros regione koncepcija...*, 2007). Siekiant sukurti efektyvią el. valdžią, būtina įvertinti daugelį veiksnių. Reikia įvertinti faktą, kad pati valstybinė sistema (valstybės ir savivaldos organizacijų visuma) yra sudėtinga (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006).

Lietuvos laisvosios rinkos institutas, vykdydamas tarptautinį el. valdžios būklę ir plėtros prielaidas ES šalyse narėse nagrinėjantį tyrimą (angl. *Next steps in developing Information Society Services in the New Member States: the Cases of eGovernment and eHealth, 2006–2007*), atliko ekspertų apklausą. Remiantis ekspertų vertinimais, pagrindinė teisinė bazė el. valdžiai yra pakankama (nepaisant fakto, kad viešojo administravimo teisinė reglamentacija yra taisytina), IRT infrastruktūra yra gerai išvystyta, dauguma viešojo administravimo institucijų teikia el. paslaugas ir jas tobulina, jų prieinamumas ir vartojimas didėja, nacionalinės viešojo administravimo institucijos yra pakankamai kompiuterizuotos; finansinių išteklių trūkumo nėra, nors praktinio įgyvendinimo procedūros sudėtingos (*Elektroninės valdžios Lietuvoje būklė ir perspektyvos, 2006*).

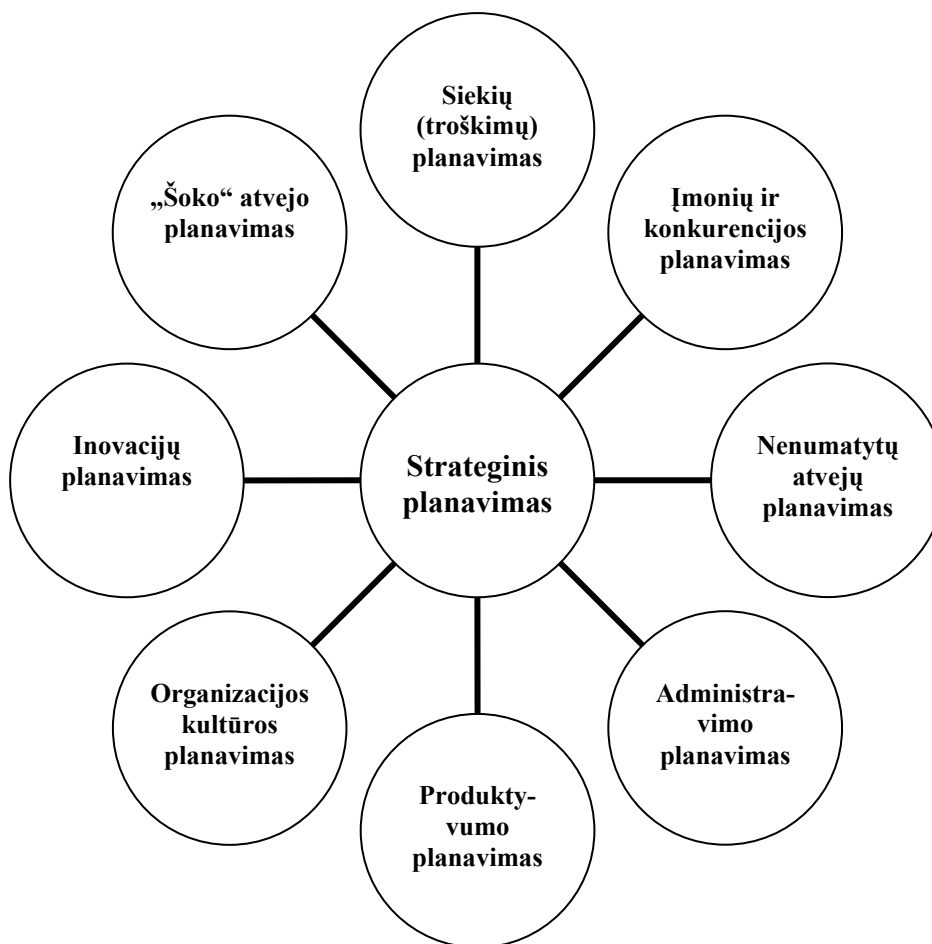
Pagrindinius el. valdžios trūkumus skirtingi ekspertai nurodo kitokius, o tai susiję su skirtingomis el. valdžios sampratomis. Minėtini šie trūkumai:

- el. valdžia Lietuvoje traktuojama supaprastintai, tik kaip technologijų naudojimas viešajame administravime, bet ne būdas pakeisti pačią administravimo paradigmą;
- el. valdžios paslaugos kopijuojamos nuo ES rekomendacijų, neatsižvelgiant į realius gyventojų poreikius;
- ES lėšų įsisavinimo tikslas užgožia pačios el. valdžios prioritetus;
- neskaičiuojamas paslaugų efektyvumas (kainos prasme);
- el. paslaugos dažnai įgyvendinamos formaliai ir jų potencialas neišnaudojamas;
- viešojo administravimo institucijų vadovai neturi motyvacijos įgyvendinti el. paslaugas;
- viešojo administravimo pareigūnams labai trūksta el. valdžios projektų valdymo žinių ir įgūdžių.

R. Ginevičius ir kt. (2006) išskiria dar vieną problemą, su kuria susiduria bet kuri vyriausybė – finansinių investicijų trūkumas. Elektroninės valdžios formavimas reikalauja didelių investicijų į techninę ir programinę įrangą, įrengimą, valdymą ir mokymą. El. valdžios plėtra reikalauja iš valstybinių organizacijų strateginių pokyčių, kurie lemia sociotechninius pokyčius, o pastarieji – reikalauja pokyčių organizacinėje kultūroje. Diegiant naujoves dažnai atsiranda

pasipriešinimas iš valdžios struktūrų. Ne išimtis – ir el. valdžios įgyvendinimo klausimai (Limba, 2007b).

Viena kliūčių el. valdžios plėtrai – personalo pasipriešinimas pokyčiams, kuri lemia nepakankama valstybės institucijų darbuotojų informacijos ir komunikacijos srities kompetencija. Todėl tikslinga, siekiant mažinti personalo pasipriešinimą pokyčiams, kurti bendrą sėkmės strategiją, kuri formuotų bendrą požiūrį į sėkmingą strateginį planavimą. Autoriai pateikia strateginio valdymo planavimo sričių schemą (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Bendras požiūris į sėkmingą strateginį planavimą

**Šaltinis:** Richardson, B., Richardson, R. (1992). *Business Planning An Approach to Strategic Management*. 2nd ed. London: Pitman.

Nors daugelis tarnautojų dirba kompiuteriais, tačiau jie nėra tinkamai pasiruošę teikti viešąsias elektronines paslaugas. Įvertinant kompetencijų lygį, tikslinga inicijuoti bei skatinti valdininkų mokymą taikant ir tradicines, ir nuotolinio mokymo formas. Šiuo atveju reikia atkreipti dėmesį į *strateginį valdymą siekiant organizacinių kompetencijų kūrimo, išlaikymo ir pusiausvyros* (angl. *Managing strategically to build, maintain, and leverage organizational competence*). Pažymėtina, kad organizacinės kompetencijos – tai organizacijos gebėjimas koordinuotai išlaikyti ir valdyti

išteklius taip, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Todėl, norint sukurti kompetentingą organizaciją, reikia strateginės logikos ir vienašio subalansuoto proceso, kurį sudaro kompetencijų kūrimas, išlaikymas ir pusiausvyros palaikymas (Sanchez, Heene, 2004).

2004 m. buvo patvirtintas Visuotinio kompiuterinio raštingumo standartas (angl. *European Computer Driving Licence (ECDL)*) ir Visuotinio kompiuterinio raštingumo programa. Tačiau patvirtintoje programoje nėra reikalaujama iš valstybės tarnautojų aukšto kompiuterinio raštingumo lygio, o tai suponuoja išvadą, kad kol valdininkai nebus pasiruošę teikti paslaugų internetu, tol jos ir nebus teikiamos. R. Ginevičius ir kt. (2006) teigia, kad viena iš pagrindinių 2005 m. atlikto tyrimo vienoje iš Lietuvos savivaldybių problemų, neleidžiančių teikti kompleksinės viešosios paslaugos galutiniam vartotojui – bendradarbiavimo stoka tarp įvairių skyrių ir institucijų, teikiančių skirtingą informaciją, būtina vienai kompleksinei paslaugai teikti. Tyrimai parodė, kad ši problema, aktuali ne tik tarpinstituciniam bendradarbiavimui, bet ir tiriamos savivaldybės specialistų keitimuisi informacija (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006). Be to, reikia pabrėžti, kad apskritai „technologinė pažanga viešojo valdymo procesuose dar daugelyje šalių nėra pasiekta ir tai neretai priklauso ne tik nuo socialinės-ekonominės šalies situacijos, bet ir nuo egzistuojančios politinės ideologijos“ (Šaparnienė, 2013, p. 103).

Pasak R. Ginevičiaus ir kt. (2006), pasipriešinimui įveikti valdininkus reikėtų įtraukti į projektų vykdymą, siekti, kad jie aktyviai dalyvautų rengiant naujas paslaugų teikimo formas, išklausti darbuotojų pasiūlymus, skatinti. Taip pat reikia sukurti efektyviai veikiančią mokymo sistemą, t. y. reikia nuolat kelti kvalifikaciją, mokyti kompiuterinio raštingumo (nepaisant to, kad Vyriausybės patvirtintuose dokumentuose ir visuotinio kompiuterinio raštingumo programoje nėra įtvirtinta nuostata dėl privalomo tarnautojų kompiuterinio raštingumo lygio). Galima teigti, kad nemažos dalies valstybės tarnautojų požiūris į elektroninių dokumentų naudojimą yra gana kritiškas. Daugelis darbuotojų (tai ypač pastebima savivaldos institucijų lygiu) netiki, kad virtualioji darbo aplinka padės pagerinti paslaugų kokybę.

Lietuvos laisvosios rinkos instituto tyrime (angl. *Next steps in developing Information Society Services in the New Member States: the Cases of eGovernment and eHealth, 2006–2007*) dalyvavusių ekspertų nuomone, pagrindinė kliūtis el. valdžios plėtrai yra esama viešojo administravimo struktūra ir jos tradicijos bei el. valdžios projektų valdymo gebėjimų trūkumas.

Išskirtini šie pagrindiniai el. valdžios plėtros uždaviniai:

- geriau reklamuoti esamas el. paslaugas, nuolat nurodyti geras praktikas;
- mokyti viešojo administravimo institucijų darbuotojus ir vartotojus;
- pateikti el. terpėje daugiau vietos valdžios informacijos;
- stebėti paslaugų vartojimą ir tobulinti paslaugas, paslaugas planuoti ir teikti decentralizuotai;

- sustiprinti projektų valdymą priskiriant vienam projektui vieną atsakingą instituciją (*Elektroninės valdžios Lietuvoje būklė ir perspektyvos*, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad informacijos ir komunikacijos technologijų panaudojimas viešajame sektoriuje ir jų įtaka visuomenei auga. Dėl neigiamo valstybės institucijų darbuotojų požiūrio į naujoves valstybės institucijos nepakankamai išnaudoja informacijos ir komunikacijos technologijų teikiamas galimybes. Siekiant, kad el. valdžia būtų sėkmingai vykdoma ir vystoma, svarbu nuosekliai plėtoti elektroninį raštingumą, skatinti paslaugų teikimą elektroniniais būdais ir užtikrinti galimybę Lietuvos gyventojams ir verslo subjektams šiomis paslaugomis naudotis.

#### **1.4. Viešojo sektoriaus įgyvendinimo ir plėtros strategija: principai ir specifika**

Šiuolaikinėje aplinkoje vykstantys pokyčiai verčia organizacijas ieškoti naujų analitinių metodikų sėkmingai veiklos plėtrai pagrįsti. Analizuojant strateginės pozicijos įtaką organizacijų strateginiams sprendimams, organizacijos išorės ir vidaus aspektų tinkamas išskyrimas, jų grupavimas ir įvertinimas turi padėti pasirinkti optimalias strategines esamos strateginės pozicijos alternatyvas tolesnei organizacijos plėtrai (Kučinskienė, Jatulevičienė, 2004).

Nėra vienintelio teisingo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo būdo. Tam tikrose situacijose greita reakcija ir lankstus sprendimų priėmimas leidžia lygiai taip pat efektyviai valdyti strateginę situaciją kaip ir kruopštus planavimas, tačiau tai reikalauja daug didesnio vadovo lankstumo ir išsilavinimo, plačios pasaulėžiūros, suderinto kolektyvinio darbo ir liberalaus organizacijos valdymo (*Organizacinė strategija* [interaktyvus]).

Rengiant strateginių pokyčių programą, būtina atsižvelgti į organizacijos struktūrą ir kultūrą, taip pat naujos strategijos stebėsenos galimybes. Be to, rengiant tokią strategiją, reikia numatyti ir organizacijos politiką, nes naujos strategijos įgyvendinimo sėkmė labai priklauso nuo pasirinkto valdymo stiliaus. Taigi struktūra, kultūra, strategijos stebėseną, politika ir vadovavimas yra svarbiausi veiksniai, lemiantys sėkmingą strateginių pokyčių valdymo, kartu ir savivaldos galimybes organizacijoje (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006). R. Jucevičius (1998) išskiria, kad pagrindinė strategijos formavimo idėja – rasti tinkamiausią būdą, padedantį organizacijai pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą savo vertę. Vertės kategorija išreiškia ne vien ekonominį aspektą.

Efektyvesnio valdymo paieškos viešajame sektoriuje yra pagrindinė ir pasikartojanti tema vyriausybinių organizacijų politikoje bei akademinuose tyrimuose. Valdymo tobulinimo viešajame sektoriuje išoriniu katalizatoriumi gali būti tiek politika, tiek ekonomika. Valdančiųjų grupių

ideologijos pasikeitimas gali baigtis naujų tikslų bei prievolių įteisinimu. Kadangi viešojo sektoriaus valdymo mokslinis tyrimas kiekybiškai ir kokybiškai yra gana ribotas, ši sritis susilaukia itin menko mokslininkų dėmesio. Domėjimasis šia problema labiau jaučiamas iš praktikų, o ne tyrėjų pusės (Zakarevičius, Gedvilaitė-Moan, 2010).

Didėjanti rinkų liberalizacija, tolimiausių valstybių sienas peržengusi konkurencija, socialinė ir ekonominė pasaulio diferenciacija, sparčiai besikeičiančios informacinės technologijos – XXI amžiaus veiksniai, keliantys naujų iššūkių ne tik verslo subjektams, bet ir viešajam sektoriui. Neatsitiktinai porai pastarųjų dešimtmečių būdingos aktyvesnės viešojo sektoriaus reformos. Ne tik specialiojoje literatūroje, bet ir viešojo sektoriaus praktikų kasdieniame žodyne vis dažniau vartojamos restruktūrizavimo, reorganizavimo, naujojo (modernaus) viešojo valdymo (administravimo) sąvokos. Vis tvirčiau įsigali tendencija visuomenės narius, jų grupes traktuoti kaip vartotojus, o viešajame sektoriuje naudoti verslo praktikoje patikrintus ir teigiamai užsirekomendavusius instrumentus. Vienas iš tokių efektyvių instrumentų yra strateginis planavimas, kurio taikymo viešajame sektoriuje tikslingumas pripažįstamas tarptautiniu mastu. Lietuvoje institucijų strateginis planavimas jau keletas metų reglamentuotas teisės aktais (Smilga, Laurėnas, 2005).

Vis dėlto strateginio planavimo vaidmens pripažinimas, netgi įteisinimas tėra tik viena prielaidų jam įgyvendinti. Efektyviam šio sudėtingo instrumento taikymui reikalingas didelis paruošiamasis darbas, kurio vienas sudėtingiausių etapų yra strateginio planavimo modelių rengimas, jų konkretinimas metodikų pavidalu. Spartūs tarptautinės integracijos, ekonomikos globalizacijos procesai, didėjantys reikalavimai žmogaus gyvenimo kokybei kelia vis naujų iššūkių. Jų kontekste vis dažniau ir daugiau dėmesio skiriama strateginiam planavimui.

Pastaruosius kelerius metus strateginis planavimas Lietuvos viešajame sektoriuje plėtojamas intensyviau. Net kelis kartus atnaujinta strateginio planavimo teisinė bazė, didinami reikalavimai valstybės institucijų rengiamiems strateginiams planams, institucijų vadovai ir specialistai kelia strateginio valdymo kvalifikaciją. Kita vertus, ir šiandieninė viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo praktika, deja, daugiau forma negu turiniu atitinka modernaus strateginio planavimo reikalavimus (Bivainis, Tunčikienė, 2006).

Strateginio valdymo žinių ir patirties šiandien reikia politikams ir skirtingų valstybės valdymo lygių tarnautojams. Viešojo sektoriaus institucijos neapsiriboja vien viešųjų paslaugų teikimu. Rengiamos viešosios politikos kryptys, programos ir projektai. Globalioje, kintančioje aplinkoje reikalingi nauji politiniai konceptai, tačiau juos nelengva numatyti ir įgyvendinti. Todėl būtina nuolatos mokytis ir tobulinti viešojo sektoriaus strateginio valdymo žinias bei įgūdžius. Reikia ypač išmanyti strateginio planavimo procesus, galinčius kurti strategijas skirtingose situacijose, kai tikslai ir uždaviniai tarpusavyje nesuderinti (įvairiapusiški, neapibrėžti, dviprasmiški), kad būtų galima

susieti kontekstą, turinį, procesą ir rezultatus, išsiaiškinti, kaip turi būti bendradarbiaujama arba konkuruojama skiriant vaidmenis strateginio proceso dalyviams (Arimavičiūtė, 2005).

Daugiausia strateginio planavimo darbų praėjusiame amžiuje buvo sukoncentruota į pelno siekiančias organizacijas. Iki 1980-ųjų strateginis planavimas viešajame sektoriuje buvo naudojamas karinėse organizacijose ir valstybės valdyme. Tik tai pastaruosius 20 metų strateginis planavimas imtas praktikuoti didelėse viešojo sektoriaus ir ne pelno organizacijose. Integruotos strateginio valdymo ir biudžeto formavimo sistemos įdiegimo viešojo sektoriaus organizacijose pagrindinė idėja – biudžetas skiriamas prioritetingoms reikmėms. Prioritetus nustato organizacijos strateginis veiklos planas. Prioritetai – tai programos, orientuotos į tas sritis, nuo kurių labiausiai priklauso strateginių tikslų ir misijos įgyvendinimas. Organizacijos strategija yra jos pagrindiniai sprendimai dėl potencialios ilgalaikės sėkmės.

Viešojo sektoriaus organizacijose strateginio valdymo koncepcija pradėta taikyti nuo XX a. 8-ojo dešimtmečio pabaigoje tokiose šalyse kaip Naujoji Zelandija, Australija, Jungtinė Karalystė, Kanada, Prancūzija. Tai lėmė viešosios politikos priemonių įvairiose srityse žlugimas, todėl tokios idėjos, kaip klientų aptarnavimo kokybė, kontraktų sudarymas, atlikto darbo įvertinimas, konkurencija, darbo efektyvumas, pradėtos vartoti viešojo administravimo kalboje.

Vykstant spaudimui tiek iš apačios (piliečių spaudimas), tiek iš viršaus (politinių jėgų spaudimas), kilo poreikis pertvarkyti biurokratinę agentūras, naujai apibūdinti organizacijų misiją, supaprastinti veiklos procesus ir decentralizuoti sprendimų priėmimą. Visa tai realizuoti buvo galima pasitelkus strateginio valdymo koncepciją, tiksliau – „pasiskolinus“ ir pritaikius valdymo mechanizmus iš privataus sektoriaus organizacijų (Staponkienė, 2004). Viešojo sektoriaus strateginio valdymo reikšmė Lietuvoje ypač padidėjo po 1991 m., kai pradėjo kurtis naujos valstybės struktūros.

Viešasis sektorius, kad ir kaip būtų traktuojamas, bet kuriai visuomenei daro didžiulį poveikį. Pagal tradicinį modelį viešasis sektorius yra visuomenei hierarchinių struktūrų, atliepančių politikų nuostatas, sistema. Viešojo sektoriaus institucijos reikalingos apibrėžti atitinkamos veiklos srities politikai, jai įgyvendinti ir administruoti. Siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos (Staponkienė, 2004).

Strateginis planavimas viešajame administravime – tai fundamentalių sprendimų veiksmų paieška ir konstrukcijos. Jis apima informacijos kaupimą, viešojo administravimo aplinkos monitoringą, strateginių galimų alternatyvų paieškas, būsimųjų politinių sprendimų numatymą, bei jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas. Siekiant viešojo administravimo *efektyvumo*, strateginis planavimas gali suteikti nemažų galimybių:

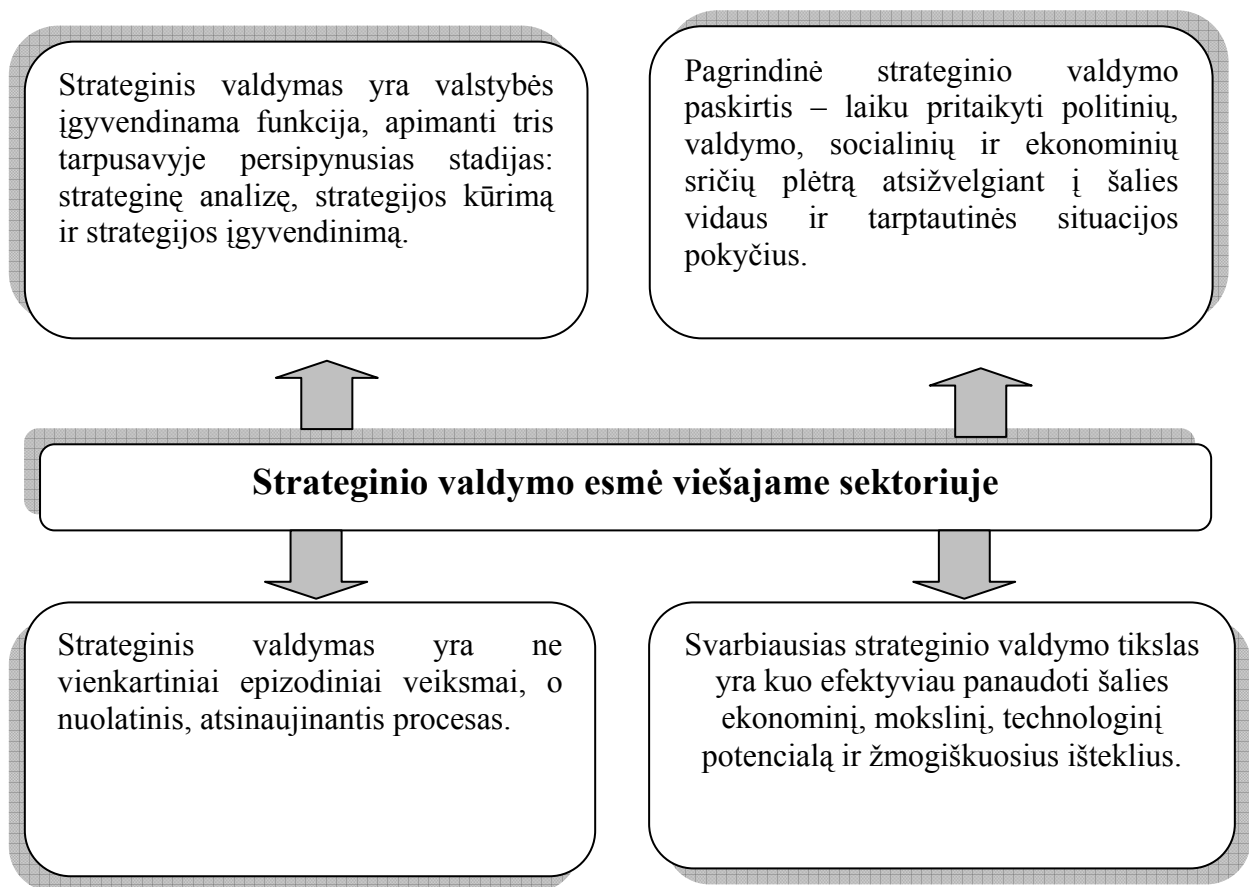


1. Atsiranda žymiai geresnės sąlygos įsitvirtinti strateginiam mąstymui ir strateginiams veiksams organizacijoje, interesų grupėje ar bet kurioje su viešuoju administravimu susijusioje struktūroje.
2. Išauga galimybė tobulinti viešųjų institucijų veiklą, susijusią su sprendimų priėmimu. Strateginis planavimas padeda išskirti organizacijų veiklos prioritetus, sukonzentruoti pastangas formuluojant svarbiausius tikslus ir ketinimus.
3. Strateginis planavimas padidina organizacijų atsakomybę ir gerina jų veiklą sprendžiant esmines organizacijų vidaus ir išorės problemas, leidžia lanksčiau ir efektyviau keisti veiklos kursą priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių, t. y. strateginį mąstymą tvirtai sieja su strateginiu veikimu.
4. Strateginis planavimas naudingas organizacijai, kaip tiesiogiai veikiantis personalo vystymą. Politikai, sprendimus priimančios vadovai, pasitelkę strateginį planavimą, gali kur kas efektyviau paskirstyti vaidmenis ir atsakomybę, susieti individualias ir grupines organizacijos narių pastangas, įvertinti veiklos rezultatus (Raipa, 2003).

Strateginio valdymo esmę nusakantys trumpi apibrėžimai viešajame sektoriuje (Puškorius, 2002) pateikti 10 paveiksle.

Žmogiškieji ištekliai vaidina ypatingą vaidmenį siekiant didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo. Žmogiškųjų išteklių sistema viešojoje vadyboje yra glaudžiai susijusi su naujos kokybės kūrimu, šiuolaikine ir racionalia valstybės valdymo sistema (Vienažindienė, Čiarnienė, 2007). Personalas yra ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir jautriausia sritis, todėl jam vadovaujant būtina remtis šiuolaikiniais, naujausiais personalo vadybos mokslinių tyrimų rezultatais. Personalo tarnybos ir jos atliekamų funkcijų samprata viešajame sektoriuje vis labiau panašėja į privačiame sektoriuje taikomą atitinkamų tarnybų sampratą (Čiarnienė ir kt., 2006). M. Vienažindienė ir R. Čiarnienė (2007) išskiria šias esmines problemas viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje:

- motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius;
- valstybės tarnautojo statusas;
- galimybių siekti karjeros ir tobulėti stoka;
- netobula skatinimo ir atlygio už darbą sistema;
- ribotos personalo atrankos galimybės.



**10 pav.** Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai

**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus, remiantis Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Monografija. Vilnius: LTU.

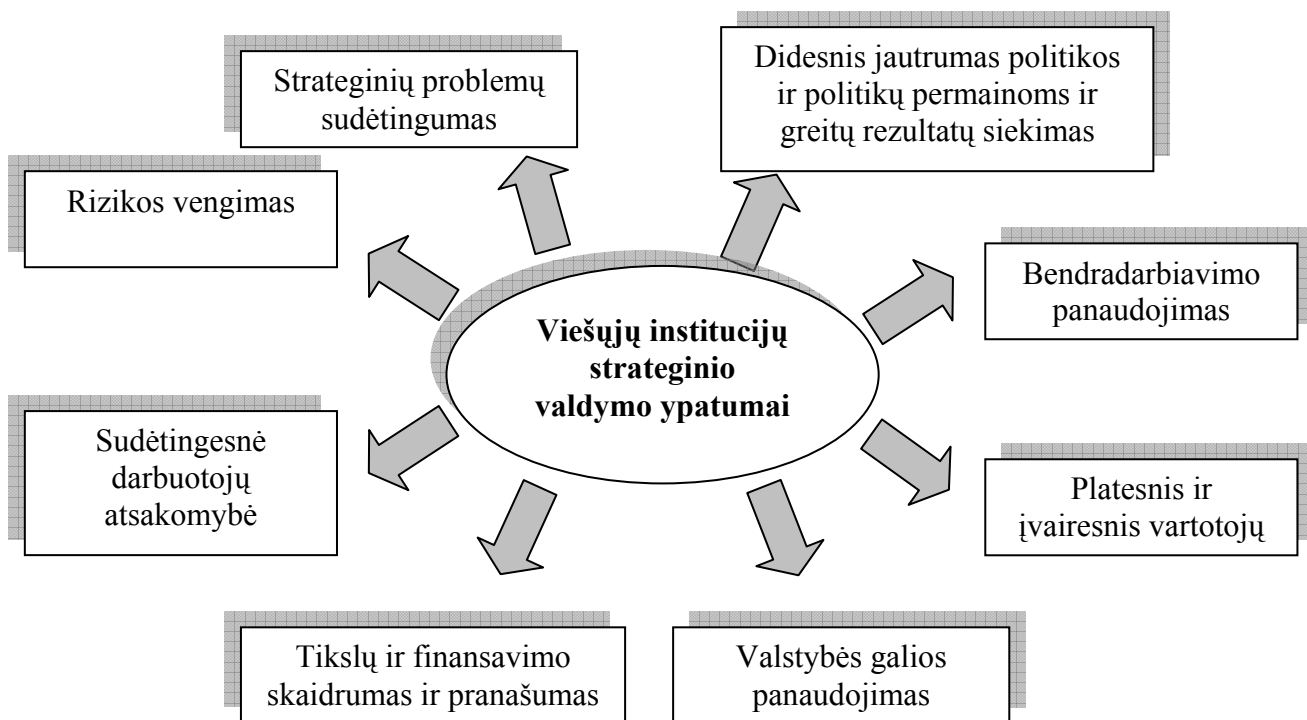
M. Vienažindienė ir R. Čiarnienė (2007) siūlo pagrindinėmis žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčių kryptimis viešajame sektoriuje laikyti šias:

- darbuotojų ugdymo galimybių plėtra;
- darbuotojų savarankiškumo ir iniciatyvumo skatinimas;
- konkurencingumo ir gerų galutinių rezultatų skatinimas;
- komunikacijos, pasikeitimo informacija, bendradarbiavimo plėtra;
- dalyvavimu pagrįstas vadovavimo stiliaus taikymas.

Pasak R. Kazlauskaitės ir I. Bučiūnienės (2008), žmogiškieji ištekliai vaidina kritinį vaidmenį kuriant ir išlaikant ilgalaikį konkurencinį pranašumą, tačiau vien tokių išteklių turėjimas nėra pakankama ilgalaikio konkurencinio pranašumo sukūrimo ir išlaikymo sąlyga. Viešojo sektoriaus organizacijos gerokai atsilieka nuo privataus sektoriaus organizacijų ne tik inovatyvumo stoka, naujų technologijų diegimu, geru žmogiškųjų išteklių panaudojimu, bet ir paslaugų nuomos plėtra. Ypač svarbi greta kitų išteklių nuomos yra žmogiškųjų išteklių nuoma. Paslaugų nuoma kaip veiklos strategija organizacijai sudaro prielaidas pasirinkti pagrindines veiklos sritis, kuriose pasiekta

aukščiausia kompetencija arba sukuriama didžiausia pridėtinė vertė, o neesminių paslaugų resursus nuomotis iš tiekėjų (Zakarevičius, Gedvilaitė-Moan, 2010).

Atsižvelgiant į viešojo ir privataus sektorių skirtumus (sudėtingesnė viešojo sektoriaus kuriama vertė, aplinka, ištekliai ir / arba pajėgumai) galima išskirti šiuos *viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumus* (žr. 11 pav.). Tikslinga aptarti kiekvieną iš valdymo ypatumų atskirai.



**11 pav.** Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai

**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus, remiantis Arimavičiūtė, M. (2005).

*Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

***Didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms ir greitų rezultatų siekimas.*** Skamba gana priešaringai, tačiau strateginiam valdymui prisitaikant prie politinio ciklo reikia greitų ir apčiuopiamų rezultatų. Kuo „autoritariškesnė“ yra organizacijos aplinka (t. y. kuo labiau ji saistoma įvairių nurodymų), tuo sunkiau nustatyti ilgalaikę organizacijos veiklos kryptį ir jos laikytis. Tai dar labiau apsunkina rinkimų cikliškumas. Todėl svarbiausioms valstybės struktūroms sunkiau išlaikyti ilgalaikę veiklos kryptį, tuo tarpu sąlygiškai nepriklausomai viešajai institucijai, teikiančiai paslaugas, tai padaryti lengviau.

***Bendradarbiavimo panaudojimas.*** Pagal savo prigimtį viešojo sektoriaus strateginis valdymas negali arba neturi būti toks agresyvus kaip verslo organizacijų. Retai kada konkurentų sužlugdymas yra priimtinas. Viešojo sektoriaus strateginiam valdymui daugiau būdingas bendradarbiavimas. Valdžios struktūrų misijos daugiau yra daugiainstitucinės. Gera viešojo sektoriaus strategija beveik neišvengiamai yra ir daugiainstitucinė. Misijos paprastai yra ilgalaikės.

**Platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas.** jie gali būti pirkėjai, naudos gavėjai ar „įpareigoti vartotojai“. Kai kurių paslaugų atveju vartotojai yra visa visuomenė, todėl viešųjų institucijų strategijos gali turėti įtakos didesnei visuomenės ar valstybės daliai.

**Valstybės galios panaudojimas.** Valstybės (įstatymų) galia apriboja viešųjų institucijų organizacines struktūras, veiklos formas, tikslus ir padaro strategijos rengimo procesą labai formalizuotą. Sudėtingas yra institucijos misijos, strateginių tikslų, programų bei finansavimo derinimas su kitomis susijusiomis institucijomis ir interesų grupėmis.

**Tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas.** Tai susiję su viešaisiais interesais, nors veiklos rezultatai išmatuojami sunkiau. Tikslų ir finansavimo skaidrumą lemia atskaitingumas visuomenei.

**Sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė.** Politikai nėra patys didžiausi strateginio valdymo rėmėjai. Jų darbas gali būti sąlygiškai trumpas. Pasiekę karjerą valstybės tarnautojai daug žino apie instituciją ir yra suinteresuoti ilgalaikę jos „sveikata“. Būtent jie yra atsakingi už institucijos taktinio ir vykdomojo lygių sujungimą. Svarbiausia užtikrinti, kad atsakomybė už strategijos įgyvendinimą būtų fiksuota.

**Rizikos vengimas.** Valstybės tarnautojams patikėta atsakomybė už strateginį valdymą retai kada leidžia didelę riziką. Privataus sektoriaus verslininkas, prieš laimėdamas didelį „žaidimą“, tris ar keturis kartus gali subankrutuoti. Valstybės tarnautojai paprastai neturi (ir negalės turėti) laisvės rizikuoti viskuo. Viešojo sektoriaus strateginiame valdyme nelengva imtis netgi apgalvotos rizikos.

**Strateginių problemų sudėtingumas.** Problemų gali kilti dėl įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios sąveikos arba ten, kur ribojasi atskirų institucijų veiklos sritys. Jos gali būti susijusios su koordinavimo, atsakomybės ir bendrų išteklių bei rezultatų klausimais vertikalioose valdžios lygiuose. Daug problemų kyla ir dėl institucijų atvirumo išorinei aplinkai, ir dėl interesų grupių gausos. Problemų gali kilti ir dėl viešųjų bei privačių organizacijų sąveikos (kada ir kaip valdžia turi kištis į rinkos santykius) (Arimavičiūtė, 2005).

**Strateginio valdymo ypatumai viešajame sektoriuje.** G. A. Boyne ir R. M. Walker (2010) nuomone, strategija privačiame sektoriuje dažniausiai traktuojama kaip priemonė kovoje su konkurentais. Viešajame sektoriuje strategija yra labiau suprantama kaip samprata, pagal kurią organizacijos tobulina vykdomą veiklą ir teikia geresnes paslaugas. Plačiai diskutuojama apie tai, kad strategijos veiksmų laisvė yra labiau suvaržyta viešajame nei privačiame sektoriuje. Pavyzdžiui, viešojo sektoriaus organizacijos negali lengvai įeiti į naujas rinkas arba pakeisti geografinę padėtį, kadangi tai būtų nepalanku vykdomai veiklai. Taip pat, nors viešojo sektoriaus organizacijos dažnai yra monopolinės ir gali priklausyti vienintelei silpnai rinkai, jų veikimo laisvę riboja politiniai, teisiniai ir kontrolės suvaržymai, t. y. viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra reglamentuota. Autoriai teigia, kad vis dėlto, strategijos pasirinkimo sritis viešajame sektoriuje yra galima, įskaitant

produkto ir proceso inovacijas, tokias kaip naujų paslaugų teikimas, naujų vartotojų grupių aprėpimas ir paslaugų „pristatymas“ į namus arba bendradarbiavimas. Tokiu būdu strategijos koncepcija viešajame sektoriuje gali būti pritaikoma taip pat sėkmingai kaip ir privačiajame.

Strategijos turinys viešajame sektoriuje gali būti interpretuojamas kaip „veiklos modelis, per kurį organizacijos siūlo tikslus, kuriuos norima pasiekti, modifikuoja esamas aplinkybes ir / arba įgyvendina slaptas galimybes“, arba „paslaugos, kurios turi būti siūlomos tokiais būdais, kuriais jos teikiamos ir joms reikalingi išteklių“. Tikima, kad strategija padės numatyti kolektyvo bandymų kryptį, padės sukcentruoti jėgas, reikalingas pasiekti numatytiems tikslams ir tuo metu suteikti valdymui nuoseklumo organizacijoje. Daroma prielaida, kad aiški ir nuosekli strategija yra geriau, nei atpažįstamos strategijos orientacijos trūkumas. G. A. Boyne ir R. M. Walker (2010), cit. Poister ir Streib, kurie mano, kad veiksmingas viešasis administravimas į rezultatus orientuoto valdymo metu reikalauja viešųjų agentūrų vystyti strateginio valdymo kompetenciją. Centrinio valdymo procesas, integruoja visas pagrindines veiklas, funkcijas ir jų valdymą vykdo per organizacijos strategijos darbotvarkę. Kol kas ši požiūri, kad aiški strategija yra svarbi sklandžiai veiklai, palaiko ir sustiprina šios prielaidos:

- Veikla nėra visiškai apibrėžta techninės ir institucinės aplinkos ir vidinių organizacinių charakteristikų, tokių kaip struktūros ir procesai;
- Antroji prielaida apima priežasties mechanizmus, kurie veda strategiją link veiklos. Vienas iš tokių mechanizmų gali būti simbolinė, teorinė strategija, kuria atpažintų vidiniai ir išoriniai tarpininkai;
- Strateginis valdymas viešosiose organizacijose faktiškai keičiasi. Veiklos skirtumai negali būti priskiriami strategijos skirtumams, jeigu visos organizacijos turi tą pačią orientaciją į aplinką.

Galima teigti, kad strateginis valdymas viešajame sektoriuje svarbus, nes jis keičiasi kiekvienoje viešojoje organizacijoje ir paprastai nėra nereikalingas ar nereikšmingas, kuomet kalbama apie aplinkos poveikį ar organizacinę įvairovę. Iš tikrųjų strategija formuoja vidinių ir išorinių veiklos suvaržymų poveikį ir teoriškai šis poveikis yra tiesiogiai ir netiesiogiai susijęs su organizacijų veikla (Boyne, Walker, 2010).

Apibendrinant teorinę šio darbo dalį, galima daryti tam tikras išvadas. El. valdžios sampratos analizė rodo, kad el. valdžią galima suvokti kaip socialinės ir techninės sistemos dermę: čia valdžia ir visuomenė kaip socialinės sistemos dedamosios tarpusavyje sąveikauja naudodamos įvairius technologinius įrankius, metodus ir žinias kaip technologinės sistemos dedamąsias. Taigi el. valdžią traktuotina remiantis holistine samprata. Galima teigti, kad orientacinė holistinė el. valdžios sistema – vadinamasis M. A. Wimmer modelis – yra naudingas pamatas siekiant sėkmingos el.

valdžios plėtros politikos, kuri užtikrintų visų – tiek išorės, tiek vidaus – suinteresuotųjų pusių poreikius ir garantuotų, jog vartotojai šios plėtros rezultatus teigiamai įvertins ir priims.

Išnagrinėti konceptualieji el. valdžios modeliai atskleidė, kad daugelyje jų akcentuojama tik viena el. valdžios pusė – valdžios teikiamos viešosios el. paslaugos. Tuo tarpu A. Elmorshidy (2012) pateiktame konceptualiajame el. valdžios dėmesys sutelkiamas į kitą el. valdžios pusę – valdžios atskaitomybę savo piliečiams. Šio modelio esmė – siūlomas naujas konceptualus valdžios modelis, kai valdžios veikla grindžiama tuo, kad pinigines išlaidas, finansinius viešųjų paslaugų sandorius, galimybę įdarbinti viešajame sektoriuje ir paaukštinimo viešame sektoriuje galimybę gali matyti visi piliečiai. Dėl prieigos prie el. valdžios interneto svetainės, galimybės prisijungti prie el. valdžios duomenų bazės ir gauti tam tikros informacijos, pastarosios veikla tampa aiški ir skaidri. Galima teigti, kad visi piliečiai turi teisę stebėti valdžios sektoriaus vykdomus sandorius ir naudotis tiekiamomis viešosiomis paslaugomis.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad egzistuoja atotrūkis tarp el. valdžios koncepcijos tikslų ir el. valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių: numatomos priemonės yra nukreiptos administracinio efektyvumo didinimui, tačiau nėra išskirta priemonių, siejamų su kitais el. valdžios koncepcijos tikslais – el. paslaugų kokybės gerinimu ir viešojo administravimo skaidrumo didinimu. Taigi daroma išvada, kad el. valdžios plėtrą reglamentuojančiuose Lietuvos dokumentuose beveik neskiriama dėmesio platesniems su el. valdžia susijusiems procesams.

Atlikus teorinę el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros teorinio diskurso analizę, tikslinga pereiti prie empirinio tyrimo, kad praktiniame lygmenyje būtų išsiaiškintas el. valdžios įgyvendinimas ir plėtra konkrečiose Lietuvos savivaldybėse.

## II. ELEKTRONINĖS VALDŽIOS ĮGYVENDINIMO IR PLĖTROS RADVILIŠKIO IR KELMĖS RAJONŲ SAVIVALDYBĖSE TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo metodika

*Empirinio tyrimo vykdymo laikotarpis.* Kokybinis tyrimas atliktas 2013 m. rugpjūčio–spalio mėnesiais. Kokybinio tyrimo rezultatai apdoroti ir analizuoti 2013 m. spalio mėnesį.

*Empirinio tyrimo metodai.* Empiriniam tyrimui atlikti taikytas kokybinis (ekspertų interviu) metodas, kurio tikslas – atskleisti el. valdžios įgyvendinimą ir plėtrą Radviliškio ir Kelmės rajono savivaldybėse ir sudaryti visuminį el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros vaizdą Lietuvoje, pateikiant el. valdžios plėtros galimybes Radviliškio ir Kelmės rajono savivaldybėse. Kiekybinio (anketinės apklausos) tyrimo galimybė atmesta, nes šiems tyrimams būdingi socialiniai objektų požymių matavimai neužtikrintų galimybės iki galo atskleisti el. valdžios įgyvendinimą ir plėtrą Radviliškio ir Kelmės rajono savivaldybėse. Čia svarbiausia ne reprezentuoti visą populiaciją, o visapusiškai įvertinti tyrimo objektą. Todėl taikytas ekspertų, kaip kompetentingų, darbo patirtį viešojo sektoriaus srityje turinčių asmenų (jie dirba su el. valdžios diegimu ir plėtra susijusiame savivaldybės padalinyje ar skyriuje, todėl išmano el. valdžios diegimo ir plėtros specifiką, mato bendrą institucijos darbo vaizdą el. valdžios diegimo ir plėtros srityje), interviu, atsisakant visų savivaldybės darbuotojų, atliekančių tik siaurą funkciją, kuri tiesiogiai nėra susijusi su el. valdžios įgyvendinimu ir plėtra, anketavimo.

*Empirinio tyrimo organizavimas.* Interviu buvo atliekamas su kiekvienu ekspertu atskirai / individualiai institucijos patalpose (darbo vietoje, kabinete). Interviu su kiekvienu ekspertu vidutiniškai trukdavo 20 min.

*Parengiamasis tyrimas atliktas su Lietuvos savivaldybių asociacijos patarėju informacinės visuomenės plėtros klausimais Raimundu Veikučiu.* Vėliau šis interviu įrašas buvo kelis kartus perklausomas, supaprastintos kai kurių klausimų formuluotės, atsižvelgiant į parengiamojo tyrimo interviu metu dalyviui kilusius klausimus, klausimų patikslinimus, taip pat pakoreguotas klausimų pateikimo eiliškumas.

Su interviu klausimais ekspertai buvo supažindinti iš anksto; tai užtikrino sklandžią interviu pradžią ir vyksmą. Klausimų pateikimą kiekvieno konkretaus interviu metu ir jų eiliškumą lėmė pokalbio eiga ir ekspertų pareikšta nuomonė. Kadangi per pokalbį kilo naujų, nenumatytų klausimų, tai gauta išsamesnės ir gilesnės informacijos nagrinėjamų problemų aspektais. Interviu klausimais siekta šių tikslų: išsiaiškinti ekspertų, tiesiogiai susijusių su el. valdžios įgyvendinimu ir plėtra,

asmeninę darbo patirtį ir pastangas, sprendžiant egzistuojančias el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros problemas; įvertinti el. valdžios įgyvendinimui ir plėtrai įtaką darančius veiksniai; išvelgti el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros problemas ir numatyti ateities perspektyvas (galimas kryptis).

Socialiniuose tyrimuose vienas itin svarbus aspektas – tai *tyrimo etikos* laikymasis. Metodologinėje literatūroje išskiriami šie pagrindiniai etikos principai: aiškumas, savanoriškumas, privatumas, anonimiškumas, konfidencialumas, geranoriškumas ir kt. (Moustakas, 1994; Kvale, 1996; Charles, 1999; Silverman R., 2001; Kardelis, 2002). Šiame tyrime, remiantis metodologinėje literatūroje įvardytu etikos kodeksu, buvo laikomasi aukščiau išvardytų pagrindinių etikos principų.

**Empirinio tyrimo duomenų analizės metodika.** Atsakymų į interviu klausimus turinys nagrinėtas taikant *kokybinės turinio analizės* metodą. V. Žydžiūnaitė ir kt. (2005), remdamiesi K. Krippendorffu (1980), teigia, jog turinio analizė yra patikimas metodas, nes analizuojamas tekstas leidžia daryti specifines išvadas. Pasak Philipo Mayringo (2000), kokybinė turinio analizė yra validus metodas specifinėms išvadoms, remiantis analizuojamu tekstu, formuluoti. Kokybinės turinio analizės tikslas – diagnozuoti (Fridlund, Hildingh, 2001):

- 1) kaip tiriamasis, reflektuodamas savo patirtį (remiamasi tyrėjo pateiktais klausimais), suvokia fenomeną;
- 2) kokie skirtumai egzistuoja tarp teorinio tiriamo fenomeno apibūdinimo ir jo raiškos socialinėje realybėje;
- 3) kokie informanto mąstymo, supratimo apie tiriamą fenomeną būdai;
- 4) kokios egzistuoja galimybės įgytas žinias, įgūdžius ir gebėjimus pritaikyti veikloje ar socialinėje realybėje.

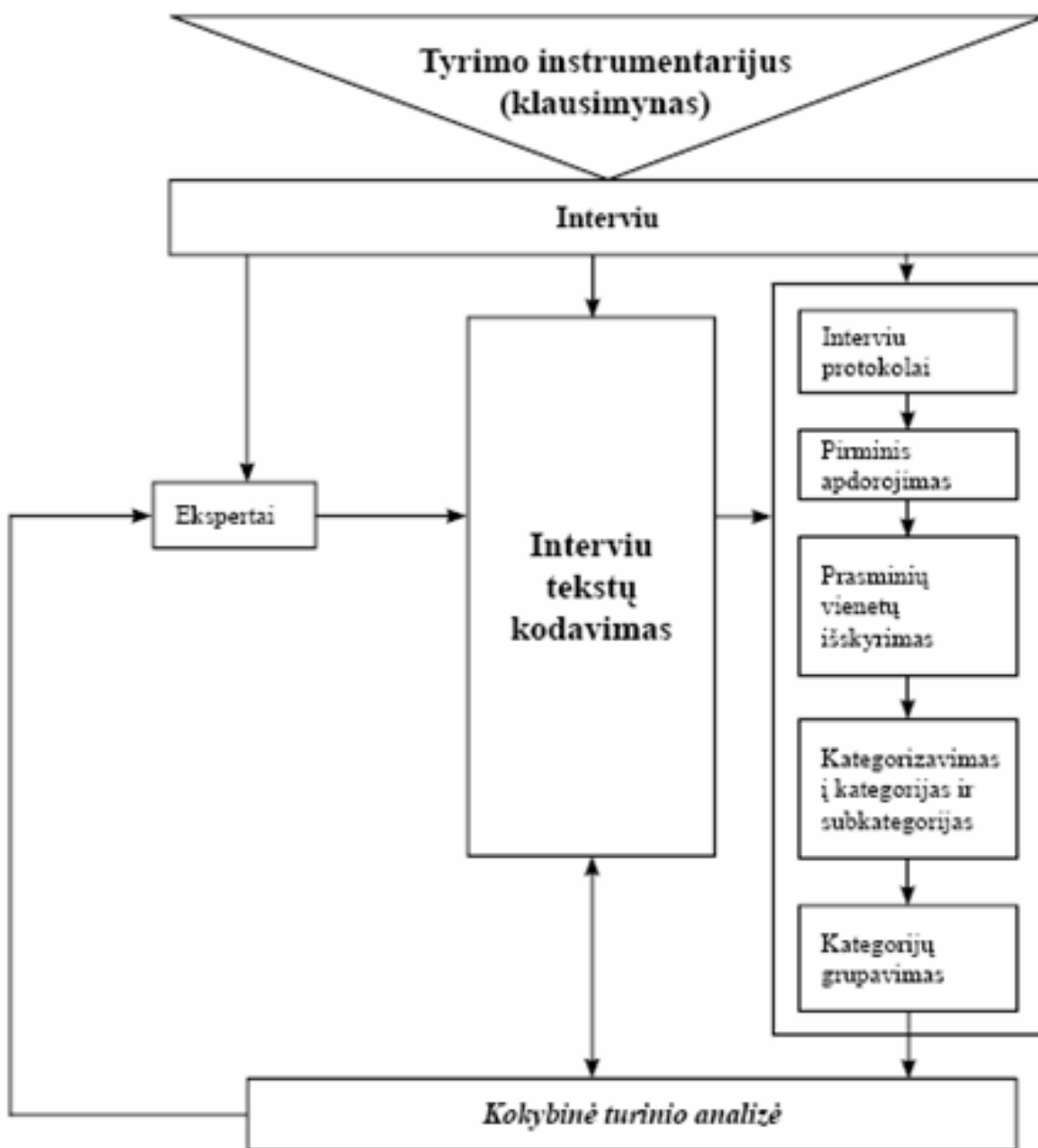
Planuojant interviu (pasiruošimas interviu, ryšių nustatymas, komunikacija, klausimų pateikimas, t. y. seka, tipai ir interviu užbaigimas) ir duomenų fiksavimą, buvo remiamasi Steinaro Kvale (1996), Natalijos Mažeikienės (2000), Vilmos Žydžiūnaitės (2001), W. Lawrence'o Neumano (2006) pateiktomis rekomendacijomis ir pagrindiniais aptartais interviu aspektais.

Visi interviu (tiriamiesiems sutikus) buvo fiksuojami įrašant ekspertų pasisakymus į diktofoną. Po kiekvieno interviu įrašas būdavo išklausomas, transkribuoti ekspertų pasisakymai netaisyti ir neredaguoti, išskyrus gramatinės kalbos arba stiliaus klaidas, kad būtų teisingai suprasta pasisakiusio asmens mintis. Informacija, nesusijusi su nagrinėjama tema, neatitinkanti tyrimo tikslo, taip pat nukrypimai nuo pokalbio temos (išskyrus informatyvius, išreiškiančius požiūrį atvejus), į tolesnę duomenų analizę nebuvo įtraukti.

Pradiniame etape, remiantis S. Kvale (1996), V. Žydžiūnaitės (2001, 2003, 2007) nurodytais turinio analizės procedūros aspektais, atlikta interviu tekstų kokybinė turinio analizė. Tekstas interpretuotas vadovaujantis iškeltais tyrimo klausimais. Interviu teksto struktūroje išskirti ir



apibrėžti prasminiai elementai skirstomi į kategorijas ir subkategorijas. Kategorijos integruojamos į nagrinėjamo reiškinio kontekstą ir aprašomas jų turinys. Grupuojant atskiriems klausimams priskiriamus ekspertų pasisakymus, išskiriant dažnai pasikartojančiais atsakymais, buvo suformuluotos kategorijos, kurios vėliau nagrinėtos analizuojant interviu rezultatus (žr. 12 pav.).



**12 pav.** Kokybinės turinio analizės schema

Kokybinis tyrimas leido ištirti socialinius reiškinius ir problemas, padėjo suvokti tiriamą el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros problemą. Žinant, kad objektyvios kiekybinio tyrimo skaitinės išraiškos sunkiai siejasi su skirtingų interpretacijų galimybėmis ir kad kokybinis interviu metodas yra lankstesnis, pasižymi surenkamų simbolių gausa, o neribojami informantų atsakymai leidžia

gauti įvairesnės, vertingesnės informacijos apie tiriamą reiškini (Kooperuotų studijų sociokultūrinė..., 2008, p. 58–59), tyrimui pasirinkta kokybinė tyrimo prieiga, leidusi atskleisti, kaip patys tyrimo dalyviai – ekspertai – aiškina tiriamą problemą.

Analizės procese vengta išankstinių teorinių apibrėžčių, apibūdinimų. Išskirtos „natūralios“ kategorijos. Kokybinėje turinio analizėje informacijos išskyrimo ir interpretavimo funkcija priskiriama pačiai atsakymų turinio analizei, kategorijų ir subkategorijų sudarymo procesui, interpretavimo procedūroms.

## 2.2. Tyrimo instrumento struktūra

Kalbant apie el. valdžią institucijoje, visų pirma dėmesys nukreipiamas į el. valdžios įgyvendinimą ir plėtrą. Ne mažiau svarbūs ir konkretūs institucijos veiksmai bei jos pačios kritinis požiūris į savo vykdomas funkcijas el. valdžios plėtros srityje.

Kokybiniu tyrimu siekta paaiškinti el. valdžios įgyvendinimą ir plėtrą konkrečiose savivaldybėse bei sudaryti visuminį el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros vaizdą Lietuvoje, pateikiant el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros galimybes. Remiantis teorine medžiaga, išvalgomis ir ekspertų interviu, siekta modeliuoti el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros perspektyvas, t. y. atskleisti Lietuvos viešajame sektoriuje vyraujančias el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros tendencijas, numatyti galimybes esamai situacijai gerinti, išaiškinti trukdžius – visa tai išreikiant per el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros galimybes. Ekspertų nuomonei apie el. valdžios įgyvendinimą ir plėtrą atskleisti taikyta kokybinė tyrimo prieiga; el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros kontekstas įvertintas pusiau standartizuotu interviu metodu.

**Tyrimo instrumentas** – interviu klausimynas – sudarytas mokslinės literatūros analizės pagrindu. Interviu klausimynas buvo sudarytas paties tyrėjo. Interviu klausimyną sudarė 20 klausimų. Sudarant interviu klausimus, jie buvo skirstomi į tam tikras prasmines grupes. Šiame kokybiniame tyrime skiriamos tokios trys pagrindinės tirtos sritys, kurios padėjo surinkti duomenis siekiant atitinkamų tyrimo uždavinių:

1. El. valdžios diegimas ir plėtra Lietuvos viešajame sektoriuje (1–5 klausimai).
2. El. valdžios diegimas ir plėtra Radviliškio rajono savivaldybėje (6–15 klausimai).
3. El. valdžios plėtros galimybės Radviliškio rajono savivaldybėje (16–20 klausima).

Interviu protokolams analizuoti taikytas turinio analizės metodas, ieškota teiginių, susijusių su tyrimo prasme, kurie kategorizuojami ir koduojami (Kvale, 1996; Mayring, 2000; Kardelis, 2002; Payne, G., Payne, J., 2004; Leedy, Ormrod, 2005; Bitinas, 2006; Neuman, 2006).

### 2.3. Tyrimo imties charakteristikos

Gedimino Merkio (1999), Bronislovo Bitino (2006) nuomone, vienas svarbiausių tyrimo imties sudarymo reikalavimų yra jos reprezentatyvumas, teisingai atspindintis tiriamo požymio galimų reikšmių proporcijas populiacijoje. Šiuo atveju interviu dalyvių imtis sudaryta remiantis tyrimo tikslu ir dalyviams numatytais kriterijais (Rupšienė, 2007; Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008), t. y. taikyta tikslinė atranka.

Tyrimas paremtas tiesiogiai su el. valdžios plėtros procesu susijusių asmenų interviu turinio analize. Jie magistro darbo empiriniame tyrime įvardijami kaip ekspertai, nes profesionaliai išmano el. valdžios plėtros sritį, žino jos specifiką, dėl savo profesinės patirties turi daugiausia kompetencijų ir gali suteikti patikimų žinių apie tiriamą problemą.

Daugelio kokybinių tyrimų metodologų nuomone (Patton, 1990; Robson, 2002), tokio tyrimo išvados labiau siejasi ne su imties dydžio problema, o su analitiniu požiūriu į tiriamą problemą ir tiriamų atvejų informatyvumu. Be to, atliekamų kokybinių tyrimų rezultatų patikimumas yra tiesiogiai susijęs nuo informantų (šiuo atveju – ekspertų) pasirinkties, o ne nuo ištirtų atvejų skaičiaus (Gummesson, 1999). Renkantis ekspertus interviu, vykdyta tikslinė atranka pagal tam tikrus kriterijus:

- 1) ne mažesnė nei 3–5 metų darbo patirtis, vadovaujant ir / ar kuruojant el. valdžios sritį institucijoje;
- 2) atstovavimas el. valdžios įgyvendinimui ir plėtrai tiek pačioje institucijoje, tiek už jos ribų.

Kokybinio tyrimo imtį sudaro 10 ekspertų, kurie institucijose kuruoja el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros klausimus. Šio tyrimo generalinė populiacija apima dviejų atvejų – Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybių – analizę, todėl, siekiant tyrimo rezultatų tikslumo, apklausti visi asmenys, kurie galėjo suteikti pakankamai informacijos apie tiriamą problemą. Imtis formuota neatsižvelgiant į tiriamųjų amžių ir lytį. Todėl galima teigti, jog tyrimo imtis reprezentatyvi, nes apima visą tos institucijos populiaciją.

Šio kokybinio tyrimo metu siekta išsiaiškinti darbuotojų veiklą vykdant el. valdžios plėtrą savivaldybėje. Tyrimo metu buvo apklausti 5 Radviliškio rajono savivaldybės ir 5 Kelmės rajono savivaldybės darbuotojai (n = 10), kurie minėtose institucijose yra atsakingi už el. valdžios diegimo procesus ir plėtrą ir įvardijami kaip ekspertai. Išanalizavus demografinius tyrimo dalyvių duomenims, buvo suformuluota apibendrinamoji kiekvienos savivaldybės demografinė ekspertų charakteristika (žr. 1 lent.).

## Demografinės tiriamųjų charakteristikos Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse

Demografinis veiksnys	Radviliškio rajono savivaldybė (toliau – RRS)	Kelmės rajono savivaldybė (toliau – RRS KRS)
Imties dydis	n = 5	n = 5
Lytis	Moterys (20 proc.); vyrai (80 proc.).	Moterys (30 proc.); vyrai (70 proc.).
Darbo laikotarpis el. valdžios srityje	Vienas respondentas dirba 4 m., kitas respondentas – 2 m., du respondentai – 2,5 m., dar vienas respondentas – 3 m. Darbo el. valdžios srityje laikotarpio vidurkis – 2,5 m.	Vienas respondentas dirba 4 m., trys respondentai – 2 m., dar vienas respondentas – 3 m. Darbo el. valdžios srityje laikotarpio vidurkis – 2,5 m.
Pasiskirstymas pagal institucijos tipą	Visų penkių respondentų pagrindinė darbovietė – Radviliškio rajono savivaldybė	Visų penkių respondentų pagrindinė darbovietė – Kelmės rajono savivaldybė
Pasiskirstymas pagal darbinį statusą	1 respondentas – skyriaus vedėjas; 4 respondentai – vyriausieji specialistai	1 respondentas – skyriaus vedėjas; 3 respondentai – vyriausieji specialistai; 1 respondentas – vyresnysis specialistas
Išsilavinimas	1 respondentas įgijęs aukštąjį universitetinį išsilavinimą (magistro laipsnis), 4 – aukštąjį universitetinį išsilavinimą (bakaluro laipsnis)	2 respondentai yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (magistro laipsnis), 3 – aukštąjį universitetinį išsilavinimą (bakaluro laipsnis)
Geografinė sklaida	Respondentai apklausti iš Radviliškio rajono savivaldybės	Respondentai apklausti iš Kelmės rajono savivaldybės

**Šaltinis:** sudaryta darbo autoriaus pagal gautus tyrimo rezultatus.

Kaip matyti iš 1 lentelėje pateiktos demografinės tiriamųjų charakteristikos, iš viso paimta 10 interviu iš el. valdžios srities specialistų, dirbančių Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse. Jų darbo stažas svyruoja nuo 2,5 iki 4 metų. Išvedus darbo el. valdžios srities specialistu laikotarpio vidurkį, matyti, kad vidutinis apklaustų ekspertų darbo stažas apytiksliai siekia 2,5 m. Visų tyrime dalyvavusių el. valdžios srities specialistų išsilavinimas – aukštasis universitetinis, dalis jų turi įgiję magistro laipsnį. Visi ekspertai dirba pagal įgytą specialybę.

Galima daryti prielaidą, kad visi el. valdžios srities specialistai, dirbantys Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse, turi aukštą profesinę kvalifikaciją, bet daugelio jų darbo patirtis nėra dar itin didelė. Tačiau laikomasi nuostatos, kad tyrime dalyvavę ekspertai turi užtekinai patirties, kad galėtų įvertinti el. valdžios diegimo procesus ir numatyti plėtros galimybes minėtose savivaldybėse.

### III. ELEKTRONINĖS VALDŽIOS ĮGYVENDINIMO IR PLĖTROS RADVILIŠKIO IR KELMĖS RAJONŲ SAVIVALDYBĖSE TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. El. valdžios įgyvendinimo ir plėtros ypatumai Lietuvoje

Analizuojant interviu turinį, visų pirma siekta diagnozuoti ekspertų požiūrį į el. valdžios diegimą ir plėtrą Lietuvoje, t. y. išaiškinti, kaip vyksta el. valdžios diegimas ir plėtra Lietuvos viešajame sektoriuje. Pirmuoju klausimu išsikeltas tikslas nustatyti, kaip tyrime dalyvavę ekspertai vertina Lietuvos viešajame sektoriuje vykstantį el. valdžios diegimo procesą ir kartu siekta išsiaiškinti, kokie numatomi el. valdžios plėtros žingsniai (el. valdžios plėtros strategija). Remiantis ekspertų atsakymais, išskirtos dvi kokybinės kategorijos – *El. valdžios diegimo procesas* ir *El. valdžios plėtros žingsniai*, kurios atspindi ekspertų požiūrį į el. valdžios diegimo procesą ir plėtrą Lietuvos viešajame sektoriuje. Tai – *El. demokratijos principai*; *Atnaujinta interneto svetainė*; *Naujų el. paslaugų diegimas ir plėtra* subkategorijos (žr. 2 lent.).

2 lentelė

#### El. valdžios diegimo proceso ir el. valdžios plėtros palaikymas

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys <sup>2</sup>	Patvirtinantis teiginys
El. valdžios diegimo procesas	El. demokratijos principai	„Manau, kad po truputį pradeda tas procesas vykti ir jis po truputį išibėgėja, nes jau keliose savivaldybėse yra įdiegti el. demokratijos principai.“ (E-RRS2)	„Diegimo procesas vyksta ir mūsų savivaldybėje. El. demokratijos priemonės kai kurios jau pradės funkcionuoti.“ (E-KRS3)
El. valdžios plėtros žingsniai	Atnaujinta interneto svetainė	„Naujos, t. y. atnaujintos interneto svetainės suteikia tas galimybes vietos gyventojams ir tos įstaigos darbuotojams naudotis tos sistemos privalumais.“ (E-RRS5)	„Savivaldybės internetinė svetainė vis atnaujinama, tobulinama, o tai ir yra ta plėtra el. valdžios srityje.“ (E-KRS2)
	Naujų el. paslaugų diegimas ir plėtra	„Pagrindė perkeliama visos, kaip čia pasakyt, administracinės visos paslaugos pradedamos perkelti į internetinius portalus. Ir populiarėja, daugėja jų.“ (E-RRS1)	„Kaip plėtrą matau, kad pamažu daugėja naujų el. paslaugų pas mus – jos perkeliama į internetą.“ (E-KRS2)

Ekspertai laikosi nuostatos, kad kalbant apie el. valdžios diegimo procesą, svarbiausia yra taikyti el. demokratijos principus savivaldybės veikloje el. valdžios srityje, nes „jau keliose savivaldybėse yra įdiegti el. demokratijos principai“, „Diegimo procesas vyksta <...>“. Tiriamieji

<sup>2</sup> Patvirtinantis teiginiai – tai interviu metu ekspertų pateiktų atsakymų ištraukos. Pagal kokybinio tyrimo metodologijos tradiciją šių teiginių tekstas negali būti keičiamas ir turi būti cituojamas tiksliai taip, kaip tai pasakė ekspertas, t. y. negali būti redaguojamas, nes tai gali iškreipti tikrąją prasmę, kurią saviems žodžiams suteikia tiriamasis (Burnard, 1991; Downe-Wamboldt, 1992; Cavanagh, 1997; Fridlund, Hildingh, 2001). Šios kokybinio tyrimo metodologijos ir laikomasi magistro darbe.

akcentuoja ir el. valdžios plėtros žingsnius, kurie reiškiasi per interneto svetainės atnaujinimą („Savivaldybės internetinė svetainė vis atnaujinama, tobulinama, o tai ir yra ta plėtra el. valdžios srityje.“) ir naujų el. paslaugų diegimą ir plėtrą („<...> administracinės visos paslaugos pradedamos perkelti į internetinius portalus.“). Ekspertų pasisakymus galima interpretuoti taip: el. valdžios diegimas Lietuvos viešajame sektoriuje vyksta taikant el. demokratijos principus, o plėtra – vykdant atnaujinimo veiksmus interneto svetainėje bei diegiant naujas el. paslaugas, taip pat kartu jas plečiant. Taigi jų pasisakymai leidžia daryti išvadą, kad el. valdžios diegimas ir plėtra suvokiami kaip Lietuvos viešojo sektoriaus el. demokratizacija ir plėtra, įvedant naujas el. paslaugas.

Kokybinė turinio analizė išryškino ekspertų požiūrį į el. valdžios įdiegimą Lietuvos viešajame sektoriuje. Išskirtos dvi kokybinės kategorijos – *El. valdžios privalumai* ir *El. valdžios trūkumai* (žr. 3 lent.).

3 lentelė

### El. valdžios įdiegimo Lietuvos viešajame sektoriuje privalumai ir trūkumai

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
El. valdžios įdiegimo privalumai	Antikorupcija	„Pagrindiniai šio proceso privalumai turėtų būti visi antikorupciniai veiksmai <...>.“ (E-RRS3)	„Kaip svarbiausią privalumą matau antikorupcijos pažabojimą.“ (E-KRS4)
El. valdžios įdiegimo trūkumai	Veiklos skaidrumo ir viešumo stoka	„Ta el. valdžios veikla turėtų būti labiau paviešinama, kalbama apie ją daugiau, o tada ir tas skaidrumas būtų didesnis.“ (E-RRS5)	„Manau, kad kaip trūkumas būtų tas, kad reiktų daugiau skaidrumo pačios veiklos. Hm... kas čia dar?.. Pagrindinis iš tikrųjų trūkumas, kuris turi įtakos el. valdžios diegimui, ir yra tas skaidrumas, viešumas.“ (E-KRS5)
	Žemas kompiuterinio raštingumo lygis	„O trūkumai, tai galbūt vartotojų, gyventojų elektroninis raštingumas. Ypač kaimo vietovėse jis yra mažesnis.“ (E-RRS1)	„Ne visi gyventojai vienodai yra įvaldę tas kompiuterines technologijas. Kad ir diegiamos jos savivaldybėje, bet ne visi moka jomis pasinaudoti dėl savo ribotų žinių dirbant su kompiuteriu.“ (E-KRS2)

*El. valdžios privalumų* kokybinėje kategorijoje išryškėjo pozityvus el. valdžios veiksnys – antikorupcija („Pagrindiniai šio proceso privalumai turėtų būti visi antikorupciniai veiksmai <...>.“; „Kaip svarbiausią privalumą matau antikorupcijos pažabojimą.“).

*El. valdžios trūkumų* kokybinėje kategorijoje išryškėjo šie probleminiai el. valdžios aspektai:

- veiklos skaidrumo ir viešumo stoka („Pagrindinis iš tikrųjų trūkumas, kuris turi įtakos el. valdžios diegimui, ir yra tas skaidrumas, viešumas.“; „Ta el. valdžios veikla turėtų būti labiau paviešinama, kalbama apie ją daugiau, o tada ir tas skaidrumas būtų didesnis.“);

- žemas kompiuterinio raštingumo lygis („O trūkumai, tai galbūt vartotojų, gyventojų elektroninis raštingumas. Ypač kaimo vietovėse jis yra mažesnis.“; „Ne visi gyventojai vienodai yra įvaldę tas kompiuterines technologijas. Kad ir diegiamos jos savivaldybėje, bet ne visi moka jomis pasinaudoti dėl savo ribotų žinių dirbant su kompiuteriu.“).

Tyrime ekspertų iškeltus probleminius el. valdžios įdiegimo aspektus – veiklos skaidrumo ir viešumo stoką bei žemą kompiuterinio raštingumo lygį – galima traktuoti kaip Lietuvos viešojo sektoriaus el. valdžios įdiegimo srityje silpnąsias puses (silpnynes) ir galimas grėsmes, kurios ateityje turi būti paverstos stipriosiomis šalies viešojo sektoriaus pusėmis, t. y. virsti skaidrumu ir viešumu grindžiama el. valdžios įgyvendinimas ir plėtra, taip pat skatinant piliečių kompiuterinio raštingumo lygio augimo tendencijas, ypač šalies regionuose, kuriuose ši problema išryškėjo.

Tyrimo metu buvo aiškinamasi, ar Lietuvos institucijos, kurios atsakingos už el. valdžios plėtrą, geba vykdyti joms iškeltus uždavinius ir ar apskritai tinkamai koordinuojami el. valdžios plėtos procesai. Išskirta tokia kokybinė kategorija – *Gebėjimai tinkamai koordinuoti el. valdžios plėtos procesus*, kuri atspindi ekspertų požiūrį į Lietuvos institucijų gebėjimus tinkamai koordinuoti el. valdžios plėtos procesus. Šios kategorijos pagrindas – *Tinkamas koordinavimas; Tobulintinas koordinavimas* subkategorijos (žr. 4 lent.).

4 lentelė

#### Lietuvos institucijų gebėjimų tinkamai koordinuoti el. valdžios plėtos procesus vertinimas

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Gebėjimai tinkamai koordinuoti el. valdžios plėtos procesus	Tinkamas koordinavimas	„Lietuvos institucijos tikrai moka koordinuoti tuos el. valdžios plėtos procesus, nes kitu atveju ta plėtra išvis nevyktų, jei niekas nesuprastų ir nemokėtų elgtis toje srityje. Tam ir dirba specialistai toje srityje, kad viskas sklandžiai ir vyktų.“ (E-RRS1)	„Koordinuojami, tie procesai koordinuojami. Kiek leidžia mūsų išgalės, tai, manau, viskas tinkamai vyksta ir koordinuojama.“ (E-KRS4)
	Tobulintinas koordinavimas	„Tobulumui ribų nėra. Dar patys matome, kur galime tobulėti – į kurią pusę, kokias el. paslaugas dar įdiegti, ką išplėsti.“ (E-RRS4)	„Dar reiktų mums pasistengti dėl tos el. valdžios plėtos, nes mes atsilikame nuo didžiųjų savivaldybių. Ta prasme ne visas el. paslaugas teikiame, dar daugiau jų reiktų įdiegti, manau.“ (E-KRS3)

Tyrime dalyvavę ekspertai, vertindami Lietuvos institucijų gebėjimus tinkamai koordinuoti el. valdžios plėtos procesus, akcentavo, kad pastarieji yra tinkamai koordinuojami. Tai patvirtina šie tiriamųjų teiginiai: „Kiek leidžia mūsų išgalės, tai, manau, viskas tinkamai vyksta ir koordinuojama.“; „Lietuvos institucijos tikrai moka koordinuoti tuos el. valdžios plėtos procesus, nes kitu atveju ta plėtra išvis nevyktų, jei niekas nesuprastų ir nemokėtų elgtis toje srityje. Tam ir dirba specialistai toje srityje, kad viskas sklandžiai ir vyktų.“

Tačiau remiantis apklaustųjų atsakymais taip pat matyti, kad gebėjimai tinkamai koordinuoti el. valdžios plėtros procesus dar gali būti ir tobulintini: „Dar patys matome, kur galime tobulėti – į kurią pusę, kokias el. paslaugas dar įdiegti, ką išplėsti.“; „Dar reiktų mums pasistengti dėl tos el. valdžios plėtros, nes mes atsiliegame nuo didžiųjų savivaldybių.“

Apibendrinant galima teigti, kad ekspertai palankiai vertina Lietuvos institucijų gebėjimus tinkamai koordinuoti el. valdžios plėtros procesus, neabejodami šioje srityje dirbančių specialistų kompetencijomis, tačiau kaip perspektyvos taip pat neatmeta ir tobulėjimo galimybės toliau gerinant el. valdžios plėtros procesų koordinavimą.

Interviu metu tiriamiesiems buvo užduotas klausimas, susijęs su Lietuvos Respublikos teisinės bazės parengimu ir pritaikymu diegiant bei vykdam el. valdžios plėtrą šalyje, taip pat turint omenyje ir pastarosios tobulinimo galimybę (*Kalbant apie Lietuvos Respublikos teisinę bazę, Jūsų nuomone, ar pastaroji pakankamai parengta diegiant ir vykdam el. valdžios plėtrą mūsų šalyje? Ką, Jūsų nuomone, dar būtų galima tobulinti?*). Išskirta kokybinė kategorija *Teisinė bazė diegiant ir vykdam el. valdžios plėtrą* (žr. 5 lent.).

5 lentelė

#### Lietuvos Respublikos teisinės bazės parengimas diegiant ir vykdam el. valdžios plėtrą

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Teisinė bazė diegiant ir vykdam el. valdžios plėtrą	Tinkama teisinė bazė	„Manau, kad prieš rengiantis įgyvendinti el. demokratijos, el. valdžios procesus teisinė bazė buvo parengta išsamiai, buvo konsultuotasi su specialistais. Manau, kad tobulėjimui ribų nėra.“ (E-RRS2); „Kiek teko susidurti darbe, sakykim, tai tikrai nebuvo tokių didelių problemų, kad būtų galima tai sumest ant teisinės bazės. <...> Manau, kol kas viskas, kiek teko susidurti, parengta normaliai.“ (E-RRS3)	„Teisės aktai numato el. valdžios plėtrą. Kol kas nematau, ką joje reiktų dar tobulinti, viskas kol kas gerai su ja. Kažkokių atnaujinimų radikalių šiai dienai nereikia daryt.“ (E-KRS4)

Analizuojant tyrimo duomenis, matyti, kad ekspertai Lietuvos Respublikos teisinės bazės parengimą diegiant ir vykdam el. valdžios plėtrą įvertino kaip tinkamą. Tai patvirtina tiriamųjų pateikti teiginiai: „Kiek teko susidurti darbe, sakykim, tai tikrai nebuvo tokių didelių problemų, kad būtų galima tai sumest ant teisinės bazės. <...> Manau, kol kas viskas, kiek teko susidurti, parengta normaliai.“; „Teisės aktai numato el. valdžios plėtrą. Kol kas nematau, ką joje reiktų dar tobulinti, viskas kol kas gerai su ja. Kažkokių atnaujinimų radikalių šiai dienai nereikia daryt.“

Tačiau reikia pabrėžti, kad nei Radviliškio, nei Kelmės rajonų savivaldybės el. valdžios srityje dirbantys specialistai negebėjo konkrečiai įvardyti, ką būtų galima tobulinti Lietuvos Respublikos teisinėje bazėje dėl el. valdžios plėtros. Todėl apibendrinant ekspertų atsakymus į šį klausimą,



galima daryti prielaidą, kad jie nėra itin gerai susipažinę ir / arba susidūrę su šalies teisine baze el. valdžios klausimais. Vadinasi, minėtų savivaldybių el. valdžios srities specialistai ateityje turėtų papildyti žinių spragas, susijusias su teisiniu el. valdžios plėtros aspektu.

Tyrimu siekta nustatyti el. valdžios projektų finansavimo galimybes institucijoje. Ekspertams užduotas toks klausimas: *Ar diegiant el. valdžios projektus Lietuvoje, jiems skiriamas tinkamas finansavimas (valstybės, savivaldybių, ES lėšų)? Ar išvelgiate šioje srityje tam tikrų probleminių aspektų?* Išskirta kokybinė kategorija *Finansavimo galimybės* (žr. 6 lent.).

6 lentelė

### El. valdžios projektų finansavimo galimybės

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Finansavimo galimybės	Dalinis pačios institucijos finansavimas	„Žinoma, prisidedant ir savivaldybės šiek tiek lėšom. Bet realiai tų lėšų yra labai mažai, praktiškai jos yra neskiriamos ir... todėl kad dabar visur tokia situacija. Tokiom veiklom pinigų nėra.“ (E-RRS1)	„Manau, kad savivaldybės tai yra nepakankamas finansavimas. Ypač savivaldybės pačios mažai skiria lėšų tam reikalui.“ (E-KRS4)
	ES lėšos	„Galiu pasakyti, kad dabar šituo klausimu labiausia finansuojama tik iš Europos Sąjungos lėšų.“ (E-RRS5)	„Žinoma, kad galėtų būtų skiriama ir daugiau tų lėšų, nes pagrindinės lėšos yra Europos Sąjungos lėšos.“ (E-KRS3)

Ekspertai, kalbėdami apie el. valdžios projektų finansavimą ir jo galimybes institucijoje, akcentavo, kad ji finansiškai nepajėgi visiškai finansuoti el. valdžios projektus – tai gali padaryti tik iš dalies. Tai patvirtina tiriamųjų teiginiai: „Žinoma, prisidedant ir savivaldybės šiek tiek lėšom. Bet realiai tų lėšų yra labai mažai, praktiškai jos yra neskiriamos <...>“; „<...> nepakankamas finansavimas. Ypač savivaldybės pačios mažai skiria lėšų tam reikalui.“

Ekspertai pabrėžia, kad el. valdžios projektai vykdomi naudojantis ES lėšomis, skirtomis vykdyti ir plėtoti projektinę veiklą el. valdžios srityje („<...> dabar šituo klausimu labiausia finansuojama tik iš Europos Sąjungos lėšų.“). Ekspertų teigimu, tiek valstybė, tiek pačios savivaldybės taipogi turi pasirūpinti tinkamu el. valdžios projektų finansavimu, o ne tik laukti finansinės paramos iš ES („Žinoma, kad galėtų būtų skiriama ir daugiau tų lėšų, nes pagrindinės lėšos yra Europos Sąjungos lėšos.“).

Apibendrinant ekspertų išsakytus teiginius apie el. valdžios projektų finansavimo galimybes, galima teigti, kad el. valdžios projektų diegimo srityje ryškėja tam tikras probleminis aspektas – pačios institucijos neveiknumas ieškant lėšų, kurias būtų galima skirti el. valdžios projektų finansuoti. ES lėšų naudojimas diegiant el. valdžios projektus tėra tik vienas iš galimų finansavimo šaltinių. Minėtas kontekstas suponuoja mintį apie tai, kad savivaldybių galimybės finansuoti el. valdžios projektus yra itin ribotos, o tai kartu rodo ir jų apsiribojimą imtis ir vykdyti el. valdžios

projektus. Taigi, remiantis ekspertų teiginių interpretacija, galima daryti išvadą, kad šalies viešojo sektoriaus plėtra dėl finansavimo vietiniu lygmeniu ribotumo ir neveiksmingumo yra gerokai suvaržyta ir ne tokia sparti, kokia galėtų būti.

### 3.2. El. valdžios įgyvendinimas ir plėtra Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse

Šio tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kaip el. valdžios diegimas ir plėtra vyksta konkrečiose – Radviliškio ir Kelmės rajonų – šalies savivaldybėse.

Kokybinio tyrimo metu Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybių specialistų, dirbančių el. valdžios diegimo ir plėtros srityje, teirautasi, kas jų savivaldybėje atsako už el. valdžios plėtrą. Remiantis ekspertų atsakymais, išskirta tokia kategorija – *Atsakomybės lygmuo už el. valdžios plėtrą* (žr. 7 lent.).

Ekspertai atsakomybės lygmenį už el. valdžios plėtrą jų savivaldybėje vienareikšmiškai priskyrė vadovaujamas pareigas einančiam asmeniui, t. y. skyriaus vedėjui („<...> asmenys, atsakingi už tai, irgi yra numatyti. Konkrečiai yra skyrius administracijoje – tai Informacinių technologijų ir komunikacijos skyriaus vedėjas.“; „<...> pagal savo sritį turėtų būti atsakingas Informacinių technologijų skyriaus vedėjas.“). Tokius tyrimo dalyvių atsakymus galima interpretuoti taip: minėtos savivaldybės veikia pagal linijinę-funkcinę organizacinės valdymo struktūros schemą, kai funkcinis vadovas atsakingas tik už atskirą, tam tikrą, konkrečią institucijos veiklos sritį, šiuo atveju – el. valdžios plėtrą. Taigi visas atsakomybės lygmuo už el. valdžios plėtrą savivaldybėje tenka būtent vadovujančias pareigas einančiam asmeniui, t. y. funkciniam vadovui.

7 lentelė

**Atsakomybės lygmens už el. valdžios plėtrą savivaldybėje palaikymas**

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Atsakomybės lygmuo už el. valdžios plėtrą	Vadovaujantis asmuo	„<...> asmenys, atsakingi už tai, irgi yra numatyti. Konkrečiai yra skyrius administracijoje – tai Informacinių technologijų ir komunikacijos skyriaus vedėjas.“ (E-RRS3)	„Strateginiam plane nėra numatytos priemonės, mano žiniomis, o priemonės ir konkretūs asmenys nėra numatyti. Bet pagal savo sritį turėtų būti atsakingas Informacinių technologijų skyriaus vedėjas.“ (E-KRS4)

Interviu turinio analizės rezultatai išryškino institucijos kokybinio lygmens palaikymą el. valdžios plėtros srityje. Išskirta kategorija – *Kokybinis lygmuo el. valdžios plėtros srityje*, kuri atspindi ekspertų požiūrį į kokybinį institucijos veiklos lygmenį. Šios kategorijos esmę sudaro dvi subkategorijos – *Kompiuterinės įrangos atnaujinimas* ir *Naujos el. paslaugos* (žr. 8 lent.).

## Kokybinio lygmens palaikymas el. valdžios plėtros srityje

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Kokybinis lygmuo el. valdžios plėtros srityje	Kompiuterinės įrangos atnaujinimas	„Manau, kad lygis yra pakankamas. Kad tas lygis būtų dar geresnis, aukštesnis ir kokybiškesnis, galbūt reiktų diegti pačias naujausias technologijas, neatsilikti nuo šių dienų standartų ir taip skatinti el. valdžios plėtrą.“ (E-RRS1); „Nu, aišku kompiuterinę techniką galima atnaujinti, kad, sakykim, greičiau, kokybiškiau viskas vyktų. Duomenų perdavimo, pavyzdžiui, kaip čia pasakyt, greitį, srautą padidint, kad kuo daugiau gyventojų galėtų, pavyzdžiui, tiesiogiai stebėti tarybos posėdžių transliacijas.“ (E-RRS3)	„Svarbiausia yra atnaujinti įrangą, nes dabar, ką turim ir naudojame, yra morališkai pasenus. Juk su pasenusia technika kažkokios kokybės ir nepadarysi. Kai bus kokybiška įranga, tada bus ir kokybiškos paslaugos teikiamos.“ (E-KRS3)
	Naujos el. paslaugos	„Siekiam tobulinti diegdami naujas el. paslaugas... gyventojai tuos galės naudotis el. paslaugom, el. peticijom, el. formom, el. skundai bus, el. paklausimai veiks.“ (E-RRS5)	–

Ekspertai, kalbėdami apie institucijos kokybinio lygmens palaikymą el. valdžios plėtros srityje, akcentuoja kompiuterinės įrangos atnaujinimo svarbą. Tai patvirtina tiriamųjų teiginiai: „Svarbiausia yra atnaujinti įrangą, nes dabar, ką turim ir naudojame, yra morališkai pasenus. Juk su pasenusia technika kažkokios kokybės ir nepadarysi. Kai bus kokybiška įranga, tada bus ir kokybiškos paslaugos teikiamos.“; „Nu, aišku kompiuterinę techniką galima atnaujinti, kad, sakykim, greičiau, kokybiškiau viskas vyktų.“ Apklaustieji Radviliškio rajono savivaldybės ekspertai taip pat pabrėžia ir tai, kad naujos el. paslaugos taip pat gali būti traktuojamos kaip kokybės ženklas vykdant el. valdžios plėtrą („Siekiam tobulinti diegdami naujas el. paslaugas <...>“), ko neakcentavo Kelmės rajono savivaldybės ekspertai.

Interviu turinio analizės rezultatai išryškino institucijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimą IKT srityje. Išskirta kategorija – *Darbuotojų kvalifikacija IKT srityje*, kuri atspindi ekspertų požiūrį į kvalifikacijos kėlimo situaciją IKT srityje. Šios kategorijos esmę sudaro subkategorijos: *Mokymasis vieni iš kitų*; *Savarankiškas kvalifikacijos kėlimas* (žr. 9 lent.).

## Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas IKT srityje

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Darbuotojų kvalifikacija IKT srityje	Mokymasis vieni iš kitų	„Oi... dažniausiai darbuotojai kvalifikaciją kelia savarankiškai – patys mokindamiesi, iš kolegų patarimų. Su kitom savivaldybėm apsitariam, jeigu kokios bėdos yra.“ (E-RRS3)	„Anksčiau dar mus siūsdavo į kažkokių kursus, seminarus, kur buvo susiję su IKT. Bet dabar patys tarpusavyje mokomės vieni iš kitų pasitardami.“ (E-KRS4)
	Savarankiškas kvalifikacijos kėlimas	„O dabar visi savo kvalifikaciją kelia savarankiškai – bandymų ir klaidų keliu. Nes dabar pinigėlių tiems reikalams nebeskiriama.“ (E-RRS2)	„Mes tobulėjam, keliam savo kvalifikaciją patys, savarankiškai susirandame kokį seminarą ir už savo pinigus nuvykstame į jį, nes tam pas mus neskiriama atskirai lėšų.“ (E-KRS3)

Apklaustieji ekspertai pabrėžia, kad, keldami kvalifikaciją IKT srityje, savivaldybės darbuotojai, atsakingi už el. valdžios plėtrą institucijoje, mokosi vieni iš kitų, bendradarbiauja su kolegomis dalijantis žiniomis minėtoje srityje („Bet dabar patys tarpusavyje mokomės vieni iš kitų pasitardami.“; „Oi... dažniausiai darbuotojai kvalifikaciją kelia savarankiškai – patys mokindamiesi, iš kolegų patarimų. Su kitom savivaldybėm apsitariam, jeigu kokios bėdos yra.“). Ekspertai, kalbėdami apie darbuotojų kvalifikacijos kėlimą IKT srityje, akcentuoja savarankišką kvalifikacijos kėlimą. Tai patvirtina tiriamųjų teiginiai: „O dabar visi savo kvalifikaciją kelia savarankiškai – bandymų ir klaidų keliu. Nes dabar pinigėlių tiems reikalams nebeskiriama.“; „Mes tobulėjam, keliam savo kvalifikaciją patys, savarankiškai susirandame kokį seminarą ir už savo pinigus nuvykstame į jį <...>.“

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės darbuotojai savo kvalifikaciją IKT srityje kelia vedami asmeninės iniciatyvos, nepaisant to, kad lėšų darbuotojų kvalifikacijai kelti institucija neskiria. Galima daryti prielaidą, jog asmeninės darbuotojų iniciatyvos savarankiškai ir mokantis vieniems iš kitų kelti IKT žinių lygį taip pat prisideda prie el. valdžios plėtros institucijoje.

Aiškinantis, koks darbuotojų požiūris į naujų IKT diegimą ir naudojimą, iš ekspertų interviu atsakymų turinio išskirta kokybinė kategorija *Naujų IKT diegimas ir naudojimas* (žr. 10 lent.).

## Darbuotojų požiūris į naujų IKT diegimą ir naudojimą

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Naujų IKT diegimas ir naudojimas	Išankstinė neigiama nuostata ir pasipriešinimas naujomis IKT	„<...> viskas, kas yra nauja, yra sudėtinga <...>. Tik ta pradžia tokia sunkoka ir sudėtinga būna, būna toks pasipriešinimas iš pradžių.“ (E-RRS2); „Ir viskas, kas nauja, dažniausiai seniems darbuotojams yra blogis. Iškart prasideda pokalbiai: kodėl čia viso to reikia, ir pan.“ (E-RRS3)	„Bendrai darbuotojų požiūris į visokias naujas IKT iškart yra neigiamas, jų dar net neišbandžius. Sakyčiau, stabdantis inovacijas.“ (E-KRS1); „Jaučiamas pasipriešinimas visom naujovėm IKT srityje.“ (E-KRS4)
	Baimė naudotis naujomis IKT	„Užtenk pakeist <i>Windows</i> operacinę sistemą iš <i>Windows XP</i> į <i>Windows</i> dabar 7 ar 8, ir jau darbuotojui yra košmaras, kaip čia ką daryt. Jam jau baimė prasideda tada.“ (E-RRS1)	„Mūsų darbuotojai neigiamai reaguoja į viską, kas yra nauja. Jie tiesiog bijo naujovių, joms priešinasi kiek gali. Sunkiai atsikratoma tų naujų technologijų baimių pas mus.“ (E-KRS5)

Ekspertai, kalbėdami apie naujų IKT diegimą ir naudojimą, akcentuoja, kad darbuotojų požiūris į naujas IKT yra neigiamas. Tai išryškina išskirta subkategorija *Išankstinė neigiama nuostata ir pasipriešinimas naujomis IKT*. Apklaustieji pabrėžia, kad daugelis savivaldybės darbuotojų jau iš anksto yra neigiamai nusistatę prieš naujų IKT įdiegimą darbo vietoje ir bando priešintis joms, siekdami dirbti su senomis ir jiems įprastomis IKT. Tai patvirtina tiriamųjų pateikti teiginiai: „Bendrai darbuotojų požiūris į visokias naujas IKT iškart yra neigiamas, jų dar net neišbandžius.“; „Jaučiamas pasipriešinimas visom naujovėm IKT srityje.“; „Ir viskas, kas nauja, dažniausiai seniems darbuotojams yra blogis. Iškart prasideda pokalbiai: kodėl čia viso to reikia, ir pan.“

Dar viena išskirta subkategorija *Baimė naudotis naujomis IKT* tik patvirtina neigiamą darbuotojų požiūrį į naujų IKT diegimą ir naudojimą. Tai patvirtina šie tiriamųjų teiginiai: „Mūsų darbuotojai neigiamai reaguoja į viską, kas yra nauja. Jie tiesiog bijo naujovių, joms priešinasi kiek gali. Sunkiai atsikratoma tų naujų technologijų baimių pas mus.“; „Užtenk pakeist *Windows* operacinę sistemą iš *Windows XP* į *Windows* dabar 7 ar 8, ir jau darbuotojui yra košmaras, kaip čia ką daryt. Jam jau baimė prasideda tada.“

Tokius ekspertų atsakymus galima interpretuoti kaip naujausių IKT diegimo ir naudojimo apribojimą dėl darbuotojų turimų išankstinių negatyvių nuostatų ir fobių, kurias sukelia psichologiniai veiksniai kaip antai nepasitikėjimas savo jėgomis ar abejonės savo galimybėmis. Tai suponuoja mintį apie lėtą inovacijų IKT srityje diegimą ir naudojimą ne tik dėl jau anksčiau minėto nesamo finansavimo kelti kvalifikaciją IKT srityje, bet ir dėl pačių darbuotojų negatyvaus požiūrio į naujų IKT diegimą ir naudojimą.

Nagrinėjant bendradarbiavimo galimybių su kitomis savivaldybėmis el. valdžios plėtros srityje klausimą, išskirta tokia kokybinė kategorija – *Bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis*.

Šios kategorijos pagrindas – *Bendros projektinės veiklos skatinimas ir vykdymas; Dalijimasis gerąja patirtimi ir informacija* subkategorijos (žr. 11 lent.).

11 lentelė

**Bendradarbiavimo galimybės su kitomis savivaldybėmis el. valdžios plėtros srityje**

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis	Bendros projektinės veiklos skatinimas ir vykdymas	„Šiaulių apskrityje buvo vykdomas e-demokratijos projektas, kuriame dalyvavo ir Radviliškio rajono savivaldybė. Todėl galime teigti, kad bendradarbiavimas vyksta.“ (E-RRS2)	„Įvairūs projektai vykdomi regiono mastu, todėl vyksta tas bendravimas, bendradarbiavimas. Per tuos projektus ir susidaro tos galimybės bendradarbiavimo su kitomis savivaldybėmis.“ (E-KRS3)
	Dalijimasis gerąja patirtimi ir informacija	„O keičiamės ta patirtimi, aišku. Tai daro informacinių technologijų skyriaus specialistai. Jie kartais nuvažiuoja į kitas savivaldybes pasižiūrėti, kas ten vyksta, kaip ten dirbama, taip pat su kolegomis pasikalba, dalinasi savo žiniomis, vienas kitą kažko pamoko, pasitaria. Tikrai vyksta tas nuolatinis keitimasis savo patirtimi su savo kolegomis.“ (E-RRS4); „Padedant Lietuvos savivaldybių asociacijai, tai kiekvienais metais būna visų Lietuvos savivaldybių informatikų bendras seminaras dviejų trijų dienų, kur būtent dalinamės gerąja patirtimi pačios savivaldybės viena su kita.“ (E-RRS1)	„Mes bendraujame vieni su kitais: Radviliškiu, Pakruoju. Susitikę kalbamės apie savo pasiekimus, problemas, kokie sunkumai kyla vieni kitiems el. paslaugų diegimo atžvilgiu. Žodžiu, keičiamės informacija, dalinamės ta vadinama gerąja patirtimi.“ (E-KRS2)

Ekspertai, kalbėdami apie bendradarbiavimo galimybes su kitomis savivaldybėmis el. valdžios plėtros srityje, akcentavo du variantus. Apklaustieji pabrėžia, kad, bendradarbiaujant su kitomis savivaldybėmis, viena galimybių yra bendros projektinės veiklos skatinimas ir vykdymas „Šiaulių apskrityje buvo vykdomas e-demokratijos projektas, kuriame dalyvavo ir Radviliškio rajono savivaldybė. Todėl galime teigti, kad bendradarbiavimas vyksta.“; „Įvairūs projektai vykdomi regiono mastu, todėl vyksta tas bendravimas, bendradarbiavimas. Per tuos projektus ir susidaro tos galimybės bendradarbiavimo su kitomis savivaldybėmis.“). Ekspertų teigimu, bendradarbiaujant su kitomis savivaldybėmis el. valdžios plėtros srityje, taip pat svarbu dalytis gerąja patirtimi ir informacija „O keičiamės ta patirtimi, aišku. Tai daro informacinių technologijų skyriaus specialistai. Jie kartais nuvažiuoja į kitas savivaldybes pasižiūrėti, kas ten vyksta, kaip ten dirbama, taip pat su kolegomis pasikalba, dalinasi savo žiniomis, vienas kitą kažko pamoko, pasitaria. Tikrai vyksta tas nuolatinis keitimasis savo patirtimi su savo kolegomis.“; „Mes bendraujame vieni su kitais: Radviliškiu, Pakruoju. Susitikę kalbamės apie savo pasiekimus, problemas, kokie sunkumai

kyla vieni kitiems el. paslaugų diegimo atžvilgiu. Žodžiu, keičiamės informacija, dalinamės ta vadinama gerąja patirtimi.“).

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis el. valdžios plėtros srityje skleidžiasi dviem kryptimis – per bendros projektinės veiklos skatinimą ir vykdymą bei dalijimąsi gerąja patirtimi ir informacija. Tokias bendradarbiavimo su kitomis savivaldybėmis kryptis galima traktuoti kaip pakankamas, atsižvelgiant į nagrinėjamų savivaldybių galimybes ir žmogiškuosius išteklius, kompetencijas ir gebėjimus IKT srityje.

Nagrinėjant interviu turinį, siekta diagnozuoti, kaip palaikomi ryšiai tarp valdžios ir piliečių. Analizės metu išskirta kokybinė kategorija *Ryšiai tarp valdžios ir piliečių* (žr. 12 lent.).

Tyrimo ekspertai nurodo, kad valdžia, siekdama palaikyti ryšius tarp piliečių, skatina juos naudotis el. paslaugomis. Tačiau tyrimo dalyviai akcentuoja, kad piliečiai yra pasyvūs ir menkai tesinaudoja siūlomomis el. paslaugomis. Tai patvirtina ekspertų pateikti teiginiai: „Piliečiai turi galimybę naudotis el. paslaugomis, tačiau naudojami ne itin aktyviai.“; „Matyti, kad gyventojai aktyviausiai naudojami statybos leidimų išdavimo kaip elektroninių paslaugų srityje. <...> Tačiau kitose srityje pasakysiu, kad šiek tiek vangiai vyksta tas visas naudojimosi procesas.“; „Žmonės nelabai aktyviai naudojami siūlomomis ir įdiegtomis elektroninėmis paslaugomis. Galėtų ir aktyviau jomis pasinaudoti. <...> nes per metus gal pasinaudojo kokie aštuoni piliečiai apskritai. Tai juokingas skaičius.“ Ekspertai netgi bando įvardyti konkrečias priežastis, kodėl el. paslaugomis kaip valdžios siūloma viena alternatyvų taip megzti ryšius su piliečiais yra vangiai naudojami dabartinėje informacinėje visuomenėje. Remiantis ekspertų išsakytais teiginiais, išskirtinos šios penkios priežastys:

- baimė („Galbūt ir baimė kažkokia.“);
- iš anksčiau susiformavę įpročiai („Žmonės įpratę visus reikalus susitvarkyti valdiškose įstaigose. <...> Jiems vis tiek geriau ateiti iki mūsų ir prašyti tų paslaugų.“);
- informacijos stoka („Manau, kad jiems paprasčiausiai trūksta informacijos.“);
- nepakankami gebėjimai IT srityje („O tam greičiausiai įtakos turi nepakankamas technologijų išmanymas.“);
- nepasitikėjimas IT dėl amžiaus („Vyresnio amžiaus gyventojai išvis nepasitiki tokiais kaip el. paslaugomis.“).

## Ryšių palaikymas tarp valdžios ir piliečių

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Ryšiai tarp valdžios ir piliečių	Pasyvus naudojimasis el. paslaugomis	„Piliečiai turi galimybę naudotis el. paslaugomis, tačiau naudojami ne itin aktyviai. O tam greičiausiai įtakos turi nepakankamas technologijų išmanymas. Galbūt ir baimė kažkokia. Žmonės įpratę visus reikalus susitvarkyti valdiškose įstaigose. <...> Jiems vis tiek geriau ateiti iki mūsų ir prašyti tų paslaugų.“ (E-RRS4); „Matyti, kad gyventojai aktyviausiai naudojami statybos leidimų išdavimo kaip elektroninių paslaugų srityje. Toks didžiausias poreikis pas mus savivaldybėje yra pastebimas paskutiniu metu. Tačiau kitose srityje pasakysiu, kad šiek tiek vangiai vyksta tas visas naudojimosi procesas.“ (E-RRS5); „Žmonės nelabai aktyviai naudojami siūlomomis ir įdiegtomis elektroninėmis paslaugomis. Galėtų ir aktyviau jomis pasinaudoti. <...> nes per metus gal pasinaudojo kokie aštuoni piliečiai apskritai. Tai juokingas skaičius.“ (E-RRS3)	„<...> nes gyventojai nėra įpratę prie el. paslaugų kaip tokių.“ (E-KRS2); „Manau, kad jiems paprasčiausiai trūksta informacijos.“ (E-KRS3); „Vyresnio amžiaus gyventojai išvis nepasitiki tokiomis kaip el. paslaugomis. Kai kurie bijo, kad paslaugos neužsisakyt nemokės arba tas užsakymas, užklausa nepasieks savivaldybės darbuotojo. Vis dėlto pastebime, kad žmonėms vis dar geriau tiesiogiai, akis į akį pabendrauti ir pateikti savo prašymą dėl vienos ar kitos paslaugos.“ (E-KRS5)
	Dalinis el. paslaugos gavimas neišeinant iš namų	„Gyventojai iš savo kompiuterio gali užsisakyti pažymą – mes teikiame tokią paslaugą. Bet jeigu jiems reikia pateikti tam tikrus dokumentus, jie vis tiek turi ateiti į atitinkamą savivaldybės skyrių. O galutinio atsakymo atsiimti jiems vis tiek tektų ateiti į pačią savivaldybę. Gal todėl daugelį gyventojų ir atbaido tas naudojimasis teikiamomis mūsų el. paslaugomis, nes vis tiek reikės eiti į pačią savivaldybę pasiimti pažymos ar užsisakymo per kompiuterį dokumento. Jiems į elektroninį pašta nieks neįkrenta atgal – nėra dar tokios galimybės kol kas.“ (E-RRS1)	„Mūsų gyventojai gali pasinaudoti kai kuriomis paslaugomis neišeidami iš namų, bet kažkodėl mažai naudojami. Gal esmė ta, kad vis tiek pasiimti kokios nors pažymos vis tiek tenka ateiti į pačią savivaldybę, t. y. nebus taip, kad visai nereiktų eiti iš namų.“ (E-KRS4)
	Tikslingas darbo krūvio paskirstymas	„Pas mus savivaldybėje taip sutvarkyta, kad, teikiant el. paslaugas, dalyvauja kiek įmanoma mažiau žmonių, darbuotojų, t. y. paskirti konkretūs asmenys, kurie yra atsakingi už teikiamas el. paslaugas.“ (E-RRS3); „Šiaip tai darbo krūvis nelabai mažėja, kad pradėtos teikti bendros elektroninės paslaugos <...>. Tik galbūt truputį greičiau, truputį viskas operatyviau apsikeičiant per duomenų bazes, o ne paprastu elektroniniu paštu siunčiant.“ (E-RRS2)	„Kad atsirado mūsų savivaldybėj el. paslaugos ir jos teikiamos, iš dalies pasijuto, kad darbo krūvis kažkiek palengvėjo, bet ne tiek jau, kaip čia gali pasirodyt iš šalies. Esmė ta, kad konkrečios el. paslaugos pasiekia konkretų savivaldybės darbuotoją, kuris išmano tą sritį. Bet kad darbo krūvis sumažėtų, neįmanoma tikrai.“ (E-KRS1)

Ekspertai konstatavo, jog piliečiai tik iš dalies gali gauti el. paslaugas neišeidami iš namų („Gyventojai iš savo kompiuterio gali užsisakyti pažymą – mes teikiame tokią paslaugą. Bet jeigu



jiems reikia pateikti tam tikrus dokumentus, jie vis tiek turi ateiti į atitinkamą savivaldybės skyrių. O galutinio atsakymo atsiimti jiems vis tiek tektų ateiti į pačią savivaldybę. Gal todėl daugelį gyventojų ir atbaido tas naudojimas teikiamomis mūsų el. paslaugomis, nes vis tiek reikės eiti į pačią savivaldybę pasiimti pažymos ar užsisakyto per kompiuterį dokumento. Jiem į elektroninį paštą nieks neįkrenta atgal – nėra dar tokios galimybės kol kas.“; „<...> vis tiek pasiimti kokios nors pažymos vis tiek tenka ateiti į pačią savivaldybę, t. y. nebus taip, kad visai nereiktų eiti iš namų.“).

Tiriamieji taip pat akcentavo, kad dėl palaikomų ryšių tarp valdžios ir piliečių el. paslaugų srityje atsirado tikslingas darbo krūvio paskirstymas. Minėtą faktą patvirtina tiriamųjų pateikti šie teiginiai: „Pas mus savivaldybėje taip sutvarkyta, kad, teikiant el. paslaugas, dalyvauja kiek įmanoma mažiau žmonių, darbuotojų, t. y. paskirti konkretūs asmenys, kurie yra atsakingi už teikiamas el. paslaugas.“; „Esmė ta, kad konkrečios el. paslaugos pasiekia konkretų savivaldybės darbuotoją, kuris išmano tą sritį.“

Apibendrinant galima teigti, kad ryšių tarp valdžios ir piliečių palaikymas tik iš dalies yra tinkamas būtent dėl atsiradusio tikslingo darbo krūvio paskirstymo. Tačiau, kaip rodo ekspertų teiginiai, vis dėlto diagnozuotinos ir probleminės ryšių tarp valdžios ir piliečių palaikymo pusės, t. y. pasyvus naudojimas el. paslaugomis ir dalinis el. paslaugos gavimas neišeinant iš namų, kurias būtina artimiausiu metu spręsti.

Tyrimo metu siekta nustatyti, kaip palaikomi ryšiai tarp valdžios ir verslo. Remiantis ekspertų atsakymų turinio analize, išskirta kokybinė kategorija *Ryšiai tarp valdžios ir verslo* (žr. 13 lent.).

Ekspertai, kalbėdami apie ryšių palaikymą tarp valdžios ir verslo, išskyrė dvi alternatyvas. Apklaustieji pabrėžia, kad, palaikant valdžios ir verslo ryšį, kaip ir piliečių atveju, iš verslo subjektų sulaukiama ribotų užklausų internetu („Ką pastebėjome, kad verslininkai labai mažai kreipiasi, kas susiję su el. paslaugomis. Tų užklausų, prašymų skaičių praktiškai ant rankos pirštų galim suskaičiuot.“). Ekspertai išskiria dvi priežastis, kodėl verslo subjektai ne itin domisi savivaldybės teikiamomis paslaugomis:

- nepatikimumo („Gal jiems tai atrodo nepatikima <...>.“);
- nepatogumo („nepatogu taip bendrauti su savivaldybe.“).

## Ryšių palaikymas tarp valdžios ir verslo

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Ryšiai tarp valdžios ir verslo	Ribotos verslo subjektų užklauso internetu	„Bent jau Radviliškio rajono verslo subjektai yra labai tokie apsnūdę ir mes kažkokių didelių iš jų iniciatyvų, kad nu... susidomėjimo, kad kažkas kažko prašytų, teirautųsi, tai ne. Mes verslo iniciatyvų tikrai pasisigendame.“ (E-RRS4)	„Ką pastebėjome, kad verslininkai labai mažai kreipiasi, kas susiję su el. paslaugomis. Tų užklauso, prašymų skaičių praktiškai ant rankos pirštų galim suskaičiuot. O kodėl taip yra, sunku atsakyti. Gal jiems tai atrodo nepatikima, ar nepatogu taip bendrauti su savivaldybe. Manau, tą sritį reiktų kažkaip aktyvinti, tuos verslininkus, kad jie prasilažtų ir būtų aktyvesni.“ (E-KRS3)
	Institucijos laiko ir lėšų sąnaudų mažėjimas dėl viešųjų pirkimų per Centrinę perkančiąją organizaciją	„<...> mažėja institucijos ir darbo laikas, ir kartu sąnaudos, nes Viešųjų pirkimų skyriaus specialistai tai džiaugiasi tokia įdiegta sistema, nes mažiau užima jų darbo laiko sąnaudų.“ (E-RRS2)	„Kalbant apie viešųjų pirkimų vykdymą per Centrinę perkančiąją organizaciją, galiu pasakyti, kad tikrai sumažėjo sąnaudos laiko ir lėšų atžvilgiu, bet atsirado ir kitų niuansų, kurie ne tokie jau teigiami. Galiu pasakyti, kad dėl to išaugo kaina, nes mažai tiekėjų dalyvauja kataloge.“ (E-KRS5)

Ekspertai kaip ryšių tarp valdžios ir verslo privalumą nurodo institucijai mažėjančias laiko ir lėšų sąnaudas dėl viešųjų pirkimų per Centrinę perkančiąją organizaciją („<...> mažėja institucijos ir darbo laikas, ir kartu sąnaudos, nes Viešųjų pirkimų skyriaus specialistai tai džiaugiasi tokia įdiegta sistema, nes mažiau užima jų darbo laiko sąnaudų.“). Tačiau reikia pabrėžti, kad vis dėlto Kelmės rajono ekspertai mato ne tik privalumų laiko ir lėšų sąnaudų mažėjimo institucijai atžvilgiu, bet kartu pastebi ir neigiamą viešųjų pirkimų per Centrinę perkančiąją organizaciją pusę – didesnę kainą ir mažėjančią tiekėjų skaičių („<...> bet atsirado ir kitų niuansų, kurie ne tokie jau teigiami. Galiu pasakyti, kad dėl to išaugo kaina, nes mažai tiekėjų dalyvauja kataloge.“).

Apibendrinant galima teigti, jog ryšiai tarp valdžios ir verslo subjektų tik iš dalies yra tinkamai palaikomi, nes daroma prielaida, kad verslo subjektams valdžios siūlomos paslaugos nėra patogios ir patikimos, todėl jomis pastarieji naudojasi ganėtinai ribotai. Be to, viešieji pirkimai per Centrinę perkančiąją organizaciją nėra iki galo sureguliuota sritis kaip ryšio palaikymas tarp valdžios ir verslo subjektų, nepaisant institucijos laiko ir lėšų sąnaudų mažėjimo, bet kartu išryškėjusio ir kainos augimo bei tiekėjų skaičiaus mažėjimo tendencijos.

Atsakymų į klausimą (*Kaip palaikomi ryšiai valdžios ir valdžios institucijų?*) kokybinė turinio analizė išryškino ekspertų požiūrį į ryšių palaikymą tarp valdžios ir valstybės tarnautojų. Išskirta kokybinė kategorija *Ryšiai tarp valdžios ir valstybės tarnautojų* (žr. 14 lent.).

## Ryšių palaikymas tarp valdžios ir valstybės tarnautojų

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Ryšiai tarp valdžios ir valstybės tarnautojų	Vidinė institucijos sistema (intranetas)	–	„Pas mus veikia intranetas, ta vadinama vidinė institucijos sistema, kaip ir daugely kitų institucijų. Čia viskas dedam, kas susiję su mūsų savivaldybe ir kas skirta būtent jos darbuotojams, o ne iš išorės vartotojams.“ (E-KRS2)
	Dokumentų valdymo sistema	„Pas mūsų ryšiai tarp valdžios ir darbuotojų yra palaikomi. Jau sėkmingai apie porą metų naudojames dokumentų valdymo sistema.“ (E-RRS3); „Mes ten turime dokumentų valdymo sistemą, į kurią dedam pranešimus, aktualius valstybės tarnautojams. Tuos pranešimus jie gauna ir į elektroninius paštus, ir taip užėję į sistemą.“ (E-RRS1)	„Naudojames kasdien įdiegta dokumentų valdymo sistema, kuri pas mus vadinasi <i>Kontora</i> <...>. Ten talpinami visi su darbu susiję dokumentai – labai patogu, bent man tokia dokumentų valdymo sistema naudotis.“ (E-KRS1)
	Geografinės informacinės sistemos	„Tai pat naudojames ir geografinėmis informacinėmis sistemomis.“ (E-RRS2)	„Mes naudojames ir geografinėmis informacinėmis sistemomis, konkrečiai – <i>Argia</i> . Toj srity, kaip matote, irgi esame pažangūs.“ (E-KRS4)
	Informacijos sklaida IS pagalba	„Mes galime savo informaciją pateikti ir per informacines sistemas. Tą ir darome.“ (E-RRS3)	„Mūsų darbą labai palengvina savivaldybėje įdiegtas ir naudojamsa informacijos perdavimas IS pagalba.“ (E-KRS3)

Analizuojant, kaip palaikomi ryšiai tarp valdžios ir valstybės tarnautojų, matyti, kad pastarieji vyksta keturiomis kryptimis:

- per vidinę institucijos sistemą (intranetą);
- per dokumentų valdymo sistemą;
- per geografines informacines sistemas;
- informacijos sklaida IS pagalba.

Tačiau reikia pabrėžti, kad Radviliškio rajono savivaldybėje ryšiai tarp valdžios ir valstybės tarnautojų palaikomi naudojantis tik trimis išvardytomis kryptimis – ši savivaldybė ryšių nepalaiko per vidinę institucijos sistemą (intranetą), t. y. šios sistemos minėtoje savivaldybėje nėra įdiegta. Tačiau Kelmės rajono savivaldybėje ryšiai tarp valdžios ir valstybės tarnautojų palaikomi naudojantis visomis keturiomis kryptimis.

Nagrinėjant interviu turinį, siekta diagnozuoti, kaip ryšiai yra palaikomi tarp valdžios ir valdžios institucijų. Analizės metu išskirta kokybinė kategorija *Ryšiai tarp valdžios ir valdžios institucijų* (žr. 15 lent.).

## Ryšių palaikymas tarp valdžios ir valdžios institucijų

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Ryšiai tarp valdžios ir valdžios institucijų	Mokami informacijos mainai	„Tie specialistai, kurie yra susiję su Registrų centro, gyventojų registro duomenų bazėmis, turi galimybę jomis naudotis ir jie yra pasijungę. Ir Socialinės paramos skyrius mato duomenis – nereikia žmonėm vaikščioti ir pažymų rinkti. Naudojamasi tomis bendromis duomenų bazėmis keičiantis informacija.“ (E-RRS5); „Mes turim galimybę naudotis bendromis duomenų bazėmis: ir Registrų centro, ir gyventojų registru. Tačiau pati didžiausia problema, kad viskas tas yra mokama. Už kiekvieną registrą ima Registrų centras, t. y. savivaldybė už kiekvieną pažiūrėjimą moka Registrų centrui pinigus. Už gyventojų registrą, ką gaunam informacijos, irgi mokami pinigai.“ (E-RRS3)	„Pas mus informacija tarp kitų institucijų vyksta dažni informacijos srautai. Per dieną nemažai apsikeičiame reikalinga mums ir kolegoms iš kitų institucijų svarbia informacija, o tam labai padeda esamos sukurtos bendros duomenų bazės.“ (E-KRS4); „Be keitimosi tarpusavyje informacija vieni su kitais šiandien neišsivaizduoju darbo savivaldybėje. Juk kiek daug informacijos pereina kiekvieną dieną. Bet svarbiausia, kad dabar nebereikia skambinėti į kokį Vilnių – viskas yra kompiuteryje, įvestose duombazėse.“ (E-KRS1)
	Pasirašinėjimas el. parašu	„Atsakingi darbuotojai pas mus turi savo elektroninius parašus, kuriems reikia, kurie naudojami VMI, Sodros ar deklaravimo sistemomis.“ (E-RRS2)	„Kad viskas vyktų sklandžiai, vienas iš tokių būdų šiuolaikinių, kaip palaikyti tuos ryšius tarp valdžios ir mūsų savivaldybės kaip valdžios institucijos, yra pasinaudojimas el. parašo pasirašymo galimybe.“ (E-KRS1)

Ekspertų teigimu savivaldybė turi visas galimybes naudotis bendromis duomenų bazėmis, tokiomis kaip Registrų centro, gyventojų registro, Valstybinės mokesčių inspekcijos, SODROS etc. („Be keitimosi tarpusavyje informacija vieni su kitais šiandien neišsivaizduoju darbo savivaldybėje. Juk kiek daug informacijos pereina kiekvieną dieną. Bet svarbiausia, kad dabar nebereikia skambinėti į kokį Vilnių – viskas yra kompiuteryje, įvestose duombazėse.“; „Tie specialistai, kurie yra susiję su Registrų centro, gyventojų registro duomenų bazėmis, turi galimybę jomis naudotis ir jie yra pasijungę. Ir Socialinės paramos skyrius mato duomenis – nereikia žmonėm vaikščioti ir pažymų rinkti. Naudojamasi tomis bendromis duomenų bazėmis keičiantis informacija.“). Tačiau jie kartu akcentavo, kad tokie informacijos mainai tarp savivaldybės ir valdžios yra mokami. Tai patvirtina šie ekspertų pateikti teiginiai: „Mes turim galimybę naudotis bendromis duomenų bazėmis: ir Registrų centro, ir gyventojų registru. Tačiau pati didžiausia problema, kad viskas tas yra mokama. Už kiekvieną registrą ima Registrų centras, t. y. savivaldybė už kiekvieną pažiūrėjimą moka Registrų centrui pinigus. Už gyventojų registrą, ką gaunam informacijos, irgi mokami pinigai.“

Ekspertai nurodo pasirašinėjimą el. parašu kaip ryšių palaikymo alternatyvą tarp valdžios ir valdžios institucijų („Atsakingi darbuotojai pas mus turi savo elektroninius parašus, kuriems reikia,

kurie naudojami VMI, Sodros ar deklaravimo sistemomis.“; „Kad viskas vyktų sklandžiai, vienas iš tokių būdų šiuolaikinių, kaip palaikyti tuos ryšius tarp valdžios ir mūsų savivaldybės kaip valdžios institucijos, yra pasinaudojimas el. parašo pasirašymo galimybe.“).

Apibendrinant galima teigti, kad ryšių palaikymas tarp valdžios ir valdžios institucijų vyksta per mokamus informacijos mainus, t. y. savivaldybė kaip kita valdžios institucija, norėdama gauti tam tikrus duomenis ar informaciją, turi už reikalingą paslaugą sumokėti kitai valdžios institucijai, teikiančiai šią paslaugą. Taigi ryšių palaikymas tarp valdžios ir valdžios institucijų traktuotinas kaip grindžiamas finansiniu pagrindu. Be to, kaip šiuolaikiškų ryšių palaikymo tarp valdžios ir valdžios institucijų įrodymą galima traktuoti el. parašo naudojimą.

### **3.3. El. valdžios įgyvendinimo ir plėtros galimybės Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse**

Tyrimo metu taip pat siekta išsiaiškinti, kokios el. valdžios plėtros galimybės Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėje.

Kokybinio tyrimo metu Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybių specialistų, dirbančių el. valdžios diegimo ir plėtros srityje, teirautasi, kaip, jų nuomone, reikėtų tobulinti institucijos veiklą el. valdžios plėtros srityje, kad pastaroji būtų sėkmingesnė ir efektyvesnė. Išskirta kokybinė kategorija *Institucijos veiklos tobulinimas* (žr. 16 lent.).

Ekspertai, kalbėdami apie institucijos veiklos tobulinimą siekiant sėkmingesnės ir efektyvesnės el. valdžios plėtros, mato penkias perspektyvines sėkmingesnės ir efektyvesnės el. valdžios plėtros kryptis (išskirtos penkios subkategorijos):

- skaidrumo ir viešumo didinimas („Kai Lietuvoj toks korupcijos mastas, labai svarbu, aš manau, tą skaidrumą ir viešumą didinti. Kad visi žmonės aiškiai matytų, kuo mes čia užsiimame, kaip vykdome tą el. valdžią ir jo plėtrą.“);
- didesnis el. paslaugų prieinamumas ir pasiekiamumas („Tą veiklos tobulinimą siečiau su didesniu el. paslaugų prieinamumu gyventojams ir jų pasiekiamumo galimybe.“);
- el. paslaugų spektro plėtra („Svarbu judėti į priekį, vis įdiegiant ir pasiūlant naujų el. paslaugų gyventojams.“; „Reikia vis galvoti, ką dar būtų galima pasiūlyti mūsų žmonėms, vadinamiems vartotojams, kad jiems būtų patogiau naudotis mūsų siūlomomis ir teikiamomis paslaugomis. Reikia plėsti savo galimybes, atrasti naujų terpių, kur dar būtų galima patobulėti, kažką geriau pasiūlyti <...>.“);
- derinimasis prie vartotojų poreikių („Labai svarbu visada turėti omeny, kokie tie mūsų klientų, vartotojų poreikiai. Gal jie turi kažkokių pageidavimų, nes dėl jų mes dirbame, o ne dėl savęs.“);

- didesnio paslaugų kiekio perkėlimas į el. terpę („Kad mūsų veikla būtų kiek įmanoma tobulesnė, kad sėkmingai ir efektyviai dirbtume savo darbą, manau, reiktų perkelti ko daugiau paslaugų į IT terpę. Tada visiems būtų patogiu ir kartu šiuolaikiška, modernu, kaip ir priklauso informacijos ir technologijų amžiuje.“).

16 lentelė

### Institucijos veiklos tobulinimas siekiant sėkmingesnės ir efektyvesnės el. valdžios plėtros

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Institucijos veiklos tobulinimas	Skaidrumo ir viešumo didinimas	„Iš tiesų skaidrumas ir viešumas yra tos pagrindinės, sakyčiau, dedamosios, kurios siejasi su el. valdžios efektyvumu ir sėkminga plėtra. Ta prasme reikia didinti kiek įmanoma tą viešumą ir skaidrumą.“ (E-RRS4)	„Kai Lietuvoj toks korupcijos mastas, labai svarbu, aš manau, tą skaidrumą ir viešumą didinti. Kad visi žmonės aiškiai matytų, kuo mes čia užsiimame, kaip vykdome tą el. valdžią ir jo plėtrą.“ (E-KRS5)
	Didesnis el. paslaugų prieinamumas ir pasiekiamumas	„Tą veiklos tobulinimą siečiau su didesniu el. paslaugų prieinamumu gyventojams ir jų pasiekiamumo galimybe. Tas būtų esmė, kalbant apie mūsų savivaldybės veiklos tobulinimą.“ (E-RRS3)	„Svarbiausia, mano nuomone, užtikrinti kiek įmanoma didesnį el. paslaugų prieinamumą, t. y. kad kuo daugiau mūsų žmonių galėtų pasiekti tas paslaugas, suprastų, kaip jomis lengvai ir paprastai galima naudotis.“ (E-KRS3)
	El. paslaugų spektro plėtra	„Svarbu judėti į priekį, vis įdiegiant ir pasiūlant naujų el. paslaugų gyventojams.“ (E-RRS1)	„Reikia vis galvoti, ką dar būtų galima pasiūlyti mūsų žmonėms, vadinamiems vartotojams, kad jiems būtų patogiu naudotis mūsų siūlomomis ir teikiamomis paslaugomis. Reikia plėsti savo galimybes, atrasti naujų terpių, kur dar būtų galima patobulėti, kažką geriau pasiūlyti, o ne sedėti rankas sudėjus ir bijoti naujų minčių.“ (E-KRS1); „Svarbiausia – judėjimas į priekį, nuolatinis ieškojimas kažko naujo, tobulėjimas nuolatinis. Tas svarbiausia. O galimybių visada yra.“ (E-KRS4)
	Derinimasis prie vartotojų poreikių	„<...> tiesiog tas paslaugas pagerinti tuom, kad žmonės galėtų vat atsakymą gaut atgal elektroniniu paštu ir nereiktų jiems čia ateidinėti jų pasiiminėt tų pažymų.“ (E-RRS2)	„Labai svarbu visada turėti omeny, kokie tie mūsų klientų, vartotojų poreikiai. Gal jie turi kažkokių pageidavimų, nes dėl jų mes dirbame, o ne dėl savęs. Nebus, kas naudojasi mūsų teikiamomis paslaugomis, tada nebereiks ir mums eit į darbą.“ (E-KRS5)
	Didesnio paslaugų kiekio perkėlimas į el. terpę	„Tos paslaugos, kurias dabar teikiame žmonėms, tikslinga perkeldinėti palaipsniui į internetinę erdvę.“ (E-RRS5)	„Kad mūsų veikla būtų kiek įmanoma tobulesnė, kad sėkmingai ir efektyviai dirbtume savo darbą, manau, reiktų perkelti ko daugiau paslaugų į IT terpę. Tada visiems būtų patogiu ir kartu šiuolaikiška, modernu, kaip ir priklauso informacijos ir technologijų amžiuje.“ (E-KRS2)

Apibendrinant galima teigti, kad institucijos veiklos tobulinimas, siekiant sėkmingesnės ir efektyvesnės el. valdžios plėtros, labiausiai siejasi su el. paslaugų spektro plėtra, t. y. vartotojams užtikrinant kiek įmanoma daugiau el. paslaugų ir sudarant sąlygas jas tinkamai pasiekti. Minėtas kontekstas suponuoja mintį apie siekį kiek įmanoma tenkinti vartotojų kaip pagrindinių el. paslaugų vartotojų poreikius. Tačiau atkreipiamas dėmesys ir į el. paslaugų skaidrumo ir viešumo didinimą kaip vieną svarbiausių el. paslaugų dedamąją, kuri taip pat prisideda prie sėkmingesnės ir efektyvesnės el. valdžios plėtros.

Aiškinantis apie el. valdžios plėtros galimybes Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse artimiausiu metu, dėmesys atkreiptas į numatomus el. valdžios plėtros projektus minėtose institucijose. Remiantis ekspertų interviu turinio analize, išskirta kokybinė kategorija *El. valdžios plėtros projektai* (žr. 17 lent.).

17 lentelė

#### Numatomi el. valdžios plėtros projektai

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
El. valdžios plėtros projektai	Ribotos perspektyvos	„Šiuo momentu kaip ir tokių labai rimtų projektų tai minutei tikrai nesam nusibrėžę. <...> Ir taip kad labai toli į ateitį labai rimtų projektų numatyta kol kas nėra.“ (E-RRS4)	„Kažkokių konkrečių projektų dėl el. valdžios nesam numatę pas save vykdyti. Manau, kad tam reikia numatyti lėšų, eilute savivaldybės biudžete, o to nėra, todėl man ta plėtra kol kas atrodo tokia labai jau miglota.“ (E-KRS3); „Kol kas jokie projektai pas mus nėra numatyti.“ (E-KRS2)

Išsikelta kokybinė kategorija (*El. valdžios plėtros projektai*) atspindi ekspertų požiūrį į Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse numatomus artimiausiu metu vykdyti el. valdžios plėtros projektus. Tai – *Ribotos perspektyvos* subkategorija. Pažymėtina, kad visi ekspertai akcentuoja, jog šiose institucijose artimiausiu metu nėra numatyta vykdyti jokių projektinių veiklų, kurios sietųsi su el. valdžios plėtra („Šiuo momentu kaip ir tokių labai rimtų projektų tai minutei tikrai nesam nusibrėžę. <...> Ir taip kad labai toli į ateitį labai rimtų projektų numatyta kol kas nėra.“; „Kažkokių konkrečių projektų dėl el. valdžios nesam numatę pas save vykdyti. Manau, kad tam reikia numatyti lėšų, eilute savivaldybės biudžete, o to nėra, todėl man ta plėtra kol kas atrodo tokia labai jau miglota.“).

Apibendrinant galima teigti, kad el. valdžios plėtros sieti su projektine veikla artimiausiose ateityje minėtose institucijose negalima. Vadinasi, el. valdžios plėtros galimybės Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse yra ribojamos dėl vangios projektinės veiklos.

Užduodant klausimą, ar Jūsų institucija vykdo visuomenės švietimą el. valdžios klausimais, siekta nustatyti ekspertų, dirbančių savivaldybėse el. valdžios diegimo ir plėtros srityje, požiūrį į

savo veiklą vykdamas visuomenės švietimą el. valdžios klausimais. Išskirta kokybinė kategorija *Visuomenės švietimas apie el. valdžią* (žr. 18 lent.).

18 lentelė

### Visuomenės švietimas el. valdžios srityje

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
Visuomenės švietimas apie el. valdžią	Informacija savivaldybės interneto svetainėje	„Jeigu gaunam iš ministerijų ar kitų įstaigų svarbius pranešimus ar dar kažką, tai būtina pasidalinam ir su savo įstaigom, ir internetiniam savo puslapyje informacija talpinama.“ (E-RRS1)	„Mūsų tinklapyje prie naujienų visad dedam svarbiausią informaciją, visas naujienas, tarp jų ir kas susiję su el. valdžia, su el. paslaugom, kad visuomenė žinotų, būtų informacijos sklaida.“ (E-KRS5)
	Dalomosios šviečiamosios medžiagos platinimas gyventojams	„Kartais parašome tekstuką apie tai, kad vyksta el. paslaugos pas mus. Buvo tarp kitko ir lankstinukai, ir skrajutės, kai pasirodė pirmosios galimybės teikti paraiškas ir prašymus internetu. Buvo išdalinta gyventojam <...>.“ (E-RRS3)	„Toku atveju, kai diegiame naują el. paslaugą pas save, tai bandome apie tai šviesti žmones: daliname apie tai lankstinukus, išleidžiame informacinius biuletenius.“ (E-KRS4)

Išskirta kokybinė kategorija (*Visuomenės švietimas apie el. valdžią*) yra orientuota į savivaldybės specialistų, dirbančių savivaldybėse el. valdžios diegimo ir plėtros srityje, veiklos, šviečiant visuomenę el. valdžios klausimais, realizavimą. Tai suprantama kaip informacijos talpinimas savivaldybės interneto svetainėje („Mūsų tinklapyje prie naujienų visad dedam svarbiausią informaciją, visas naujienas, tarp jų ir kas susiję su el. valdžia, su el. paslaugom, kad visuomenė žinotų, būtų informacijos sklaida.“) ir dalomosios šviečiamosios medžiagos platinimas („Toku atveju, kai diegiame naują el. paslaugą pas save, tai bandome apie tai šviesti žmones: daliname apie tai lankstinukus, išleidžiame informacinius biuletenius.“) gyventojams el. valdžios klausimais.

Apibendrinant ekspertų atsakymus, galima teigti, kad visuomenės švietimas el. valdžios srityje vykdomas dviem kryptimis – elektronine (per savivaldybės interneto svetainę) ir tradicine (platinant atspausdintą dalomąją šviečiamąją medžiagą) formomis. Taigi tirtosios institucijos derina tiek tradicinius, tiek naujausius metodus, siekdamos šviesti visuomenę el. valdžios klausimais, kad kiek įmanoma daugiau vartotojų pasiektų svarbi informacija apie el. valdžios jiems suteikiamas galimybes.

Kokybinio tyrimo metu taip pat siekta išsiaiškinti, kokie el. paslaugų naudojimo ir plėtros tyrimai vykdomi Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse. Iš ekspertų atsakymų turinio išskirta kokybinė kategorija *El. paslaugų naudojimo ir plėtros tyrimai* (žr. 19 lent.).



### El. paslaugų naudojimo ir plėtros tyrimų galimybės

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
El. paslaugų naudojimo ir plėtros tyrimai	Vartotojų apklausa interneto svetainėje	„Turim galimybes svetainėje skelbtis savo apklausas. Tai esam pristatę visiem savo padaliniam, kad yra galimybė apklaust gyventojus tai tiek dėl elektroninių paslaugų, tiek dėl apskritai įvairių paslaugų. Jeigu tikrai kokiam padaliniiui prireikia gyventojų nuomonės, mes tai galim skelbt. Pavyzdžiui, norint išsiaiškint, ar gyventojai yra patenkinti kažkokia paslauga teikiama.“ (E-RRS2)	„Mūsų savivaldybės internetinėje svetainėje dedame įvairias vartotojų apklausas, taip pat ir dėl el. paslaugų, nes tai pigiausias ir paprasčiausias būdas šiais laikais sužinoti, ką mano vartotojai apie mūsų darbą, teikiamas paslaugas ir pan.“ (E-KRS2); „Atskirų apklausų ar tyrimų neatliekame, neužsakinėjame per tuo užsiimančias firmas, o naudojames savo tinklapiu tiesiogiai – ten viską dedame.“ (E-KRS1)

Kokybinėje kategorijoje *El. paslaugų naudojimo ir plėtros tyrimai* išryškėja ribotos el. paslaugų naudojimo ir plėtros tyrimų galimybės. Tai patvirtina toks teiginys: „Atskirų apklausų ar tyrimų neatliekame, neužsakinėjame per tuo užsiimančias firmas, o naudojames savo tinklapiu tiesiogiai – ten viską dedame.“ Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad tyrimai apie el. paslaugas vyksta tik apklausos savivaldybės interneto svetainėje forma, „<...> nes tai pigiausias ir paprasčiausias būdas šiais laikais sužinoti, ką mano vartotojai apie mūsų darbą, teikiamas paslaugas ir pan.“ Ekspertai konstatuoja, jog „Atskirų apklausų ar tyrimų neatliekame, neužsakinėjame per tuo užsiimančias firmas, o naudojames savo tinklapiu tiesiogiai – ten viską dedame.“

Atsakymų turinio analizė atskleidė, kad vartotojų apklausa interneto svetainėje vykdoma turint šiuos tikslus:

- siekiant išsiaiškinti, ar vartotojai patenkinti konkrečia el. paslauga;
- taupant institucijos lėšas;
- siekiant išnaudoti institucijos interneto svetainės teikiamas galimybes.

Atsakymų į klausimą (*Kokias artimiausiu metu matote el. valdžios plėtros galimybes Jūsų institucijoje?*) kokybinė turinio analizė išryškino ekspertų požiūrį į el. valdžios plėtros perspektyvų galimybes institucijoje. Išskirta kokybinė kategorija *El. valdžios plėtros galimybės* (žr. 20 lent.).

## El. valdžios plėtos galimybių apibūdinimas

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertai-RRS (E-RRS)	Ekspertai-KRS (E-KRS)
		Patvirtinantis teiginys	Patvirtinantis teiginys
El. valdžios plėtos galimybės	Ribotos galimybės dėl brangių diegimo technologijų	„Galim visaip svarstyti, kaip čia būtų galima plėsti tą el. valdžią, bet galiausiai viskas vis tiek susiveda į finansus, o nėra normaliai skirta lėšų, automatiškai negalim nupirkt naujos įrangos, kas paspartintų iškart tą plėtrą, išplėstų galimybes visai kitokias dirbant su naujausiomis IT.“ (E-RRS1)	„Pagal dabartinį mūsų savivaldybės biudžetą ir aplamai finansavimą sprendžiant, el. valdžios plėtos galimybės turi tam tikrų apribojimų. Ir vienas tokių, aišku, susijęs su finansais. Nepakankamai lėšų dėl brangių IKT diegimo technologijų stabdo el. valdžios plėtrą ir atsiliekame automatiškai pagal pažangiausias technologijas kitose šalyse.“ (E-KRS1)
	Perėjimas tik prie el. paslaugų	„Ateityje kaip perspektyvą matau tik el. paslaugų teikimą savivaldybėje mūsų. Viskas anksčiau ar vėliau turi būt elektronika, sudėta į internetą ir per jį teikiamos visos paslaugomis.“ (E-RRS5)	„Mano nuomone, kai galvoju apie el. valdžios plėtrą, svarbiausia artimiausiu metu perkelti ko daugiau paslaugų į IT terpę, kad žmonėms nereiktų dėl kiekvieno popieriuko ar paslaugos lakstyti į savivaldybę ir gaišti laiko – tiek savo, tiek mūsų kaip darbuotojų. Juk dabar praktiškai kiekvienas namuose turi kompiuterį su internetu ir gali viską daryti per jį, taip pat ir naudotis el. paslaugomis savivaldybės.“ (E-KRS3); „Ateitį matau susijusią tik su el. paslaugomis – jokių daugiau popierizmų, prašymų pildymu ranka, viskas tik elektroninėje erdvėje.“ (E-KRS5)
	IRT plėtra	„IRT plėtra irgi svarbus žingsnis, kalbant apie el. valdžios plėtrą.“ (E-RRS2)	„Reikia stengtis ir vis galvoti apie nuolatinį IRT plėtimą, nes kitu atveju kalbėti apie el. valdžios plėtrą beprasmybė.“ (E-KRS4)
	Centralizuota vieninga paslaugų sistema	„Dėl žmonių patogumo svarbiausia pereiti prie centralizuotos sistemos, per kurią teikiamos paslaugos vienoje vietoje. Viskas viename, kaip sakant.“ (E-RRS4)	„Manau, kad turėtų būt kuriama ir naudojama vieninga sistema ne tik mūsų institucijoje, bet ir, sakykim, visose savivaldybėse. Kad gyventojas galėtų paslaugas gauti centralizuotai vienoje vietoje, jam nereiktų lakstyti per kelias vietas ar skirtingas savivaldybes dėl kažkokio vieno popieriuko.“ (E-KRS2)

Ekspertai el. valdžios plėtos perspektyvą brėžia keturiomis galimomis kryptimis:

- ribotos galimybės dėl brangių diegimo technologijų („Nepakankamai lėšų dėl brangių IKT diegimo technologijų stabdo el. valdžios plėtrą ir atsiliekame automatiškai pagal pažangiausias technologijas kitose šalyse.“; „<...> viskas vis tiek susiveda į finansus, o nėra normaliai skirta lėšų, automatiškai negalim nupirkt naujos įrangos, kas paspartintų iškart tą plėtrą, išplėstų galimybes visai kitokias dirbant su naujausiomis IT.“);

- perėjimas tik prie el. paslaugų („Ateityje kaip perspektyvą matau tik el. paslaugų teikimą savivaldybėje mūsų. Viskas anksčiau ar vėliau turi būt elektronika, sudėta į internetą ir per jį teikiamos visos paslaugomis.“; „Ateitį matau susijusią tik su el. paslaugomis – jokių daugiau popierizmų, prašymų pildymu ranka, viskas tik elektroninėje erdvėje.“);
- IRT plėtra („IRT plėtra irgi svarbus žingsnis, kalbant apie el. valdžios plėtrą.“; „Reikia stengtis ir vis galvoti apie nuolatinę IRT plėtimą, nes kitu atveju kalbėti apie el. valdžios plėtrą beprasmybė.“);
- centralizuota vieninga paslaugų sistema („Manau, kad turėtų būt kuriama ir naudojama vieninga sistema ne tik mūsų institucijoje, bet ir, sakykim, visose savivaldybėse. Kad gyventojas galėtų paslaugas gauti centralizuotai vienoje vietoje, jam nereiktų lakstyti per kelias vietas ar skirtingas savivaldybes dėl kažkokio vieno popieriuko.“; „Dėl žmonių patogumo svarbiausia pereiti prie centralizuotos sistemos, per kurią teikiamos paslaugos vienoje vietoje. Viskas viename, kaip sakant.“).

Ekspertai, brėždami perspektyvines el. valdžios plėtros galimybių gaires, mano, kad el. valdžios plėtra turi sietis su perėjimu tik prie el. paslaugų, IRT plėtra ir centralizuota vieninga paslaugų sistema, pamažu visiškai išstumiant tradicines paslaugas viešojo sektoriaus institucijose. Tačiau tyrime dalyvavusių ekspertų nubrėžtos el. valdžios plėtros galimybių gairėse dėl el. valdžios plėtros ateityje išskiriamas ir vienas problemiškas aspektas – ribotos galimybės dėl brangių diegimo technologijų. Būtent viešojo sektoriaus institucijoms per aukšta ir per brangi diegimo technologijų kaina yra tas veiksnys, kuris turi įtakos riboti el. valdžios plėtros galimybes ateityje, atsisakant naujausių diegimo technologijų taikymo vykdant el. valdžią mūsų šalyje.

Minėtas kontekstas suponuoja mintį apie dabar esamo šalies viešojo sektoriaus institucijų finansavimo modelio tobulinimo galimybę, kuris paskatintų naujausių diegimo technologijų taikymą šioje srityje kaip vieną prioritetinių, kuri atvertų artimiausiose ateityje platesnes el. valdžios plėtros galimybes ir kartu nedidintų Lietuvos viešojo sektoriaus atsilikimo nuo kitų ES šalių el. valdžios plėtros srityje, kurios gali skirti pakankamai lėšų diegdamos naujausias technologijas.

## IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizės pagrindu nustatyta, kad orientacinė holistinė el. valdžios samprata, postuluojuama Wimmer, apima ne tik vartotojų ir žinių, techninių, procesų, organizacinių ir teisinių požiūrių, bet ir kultūros, visuomenės ir politikos požiūrių, kartu išreiškiamas saugumo ir privatumo požiūris. Šių skirtingų požiūrių derinimas būtinas siekiant sėkmingo el. valdžios funkcionavimo. Teorinis diskursas parodė, kad orientacinė holistinė el. valdžios sistema – vadinamasis Wimmer modelis – yra naudingas pamatas siekiant sėkmingos el. valdžios plėtros politikos, kuri užtikrintų visų – tiek išorės, tiek vidaus – suinteresuotųjų pusių poreikius ir garantuotų, jog vartotojai šios plėtros rezultatus teigiamai įvertins ir priims.

2. Mokslinės literatūros analizės metu išryškėjusios išvalgos apie konceptualiuosius el. valdžios modelius leidžia teigti, kad daugelyje jų akcentuojama tik viena el. valdžios pusė – valdžios teikiamos viešosios el. paslaugos. Tačiau A. Elmorshidy (2012) pateiktame konceptualiajame el. valdžios modelyje dėmesys sutelkiamas į kitą el. valdžios pusę – valdžios atskaitomybę savo piliečiams. Jo esmė – siūlomas naujas konceptualus valdžios modelis, kai valdžios veikla grindžiama tuo, kad pinigines išlaidas, finansinius viešųjų paslaugų sandorius, galimybę įdarbinti viešajame sektoriuje ir paaukštinimo viešame sektoriuje galimybę gali matyti visi piliečiai. Dėl prieigos prie el. valdžios interneto svetainės, galimybės prisijungti prie el. valdžios duomenų bazės ir gauti tam tikros informacijos, pastarosios veikla tampa aiški ir skaidri. Daroma išvada, kad visi piliečiai turi teisę stebėti valdžios sektoriaus vykdomus sandorius ir naudotis tiekiamomis viešosiomis paslaugomis.

3. Nacionalinių ir Europos Sąjungos dokumentų, programų analizė parodė, kad elektroninės valdžios koncepcijoje neįvardytų priemonių viešųjų elektroninių paslaugų kokybei gerinti ir viešojo administravimo skaidrumo didinti stoka matyti ir vietos savivaldų veikloje. Remiantis el. valdžios plėtrą reglamentuojančių Lietuvos dokumentų analize, nustatytas atotrūkis tarp el. valdžios koncepcijos tikslų ir el. valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių. Nors numatomos priemonės nukreiptos didinti administracinį efektyvumą, bet buvo išsiaiškinta, kad nėra išskirta priemonių, siejamų su kitais el. valdžios koncepcijos tikslais – el. paslaugų kokybės gerinimu ir viešojo administravimo skaidrumo didinimu.

4. Empirinio tyrimo analizė atskleidė silpnąsias el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros puses: veiklos skaidrumo ir viešumo stoką bei žemą kompiuterinio raštingumo lygį, kurias ateityje svarbu paversti stipriosiomis pusėmis vykdant el. valdžios įgyvendinimą ir plėtrą. Nustatyta, kad šalies viešojo sektoriaus plėtra dėl finansavimo vietiniu lygmeniu ribotumo ir neveiksmingumo yra gerokai suvaržyta ir ne tokia sparti, kokia galėtų būti.

5. Išaiškinta, kad visas atsakomybės lygmuo už el. valdžios plėtrą Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse tenka vadovaujančias pareigas einančiam asmeniui, nes šių savivaldybės darbuotojai neretai demonstruoja negatyvų požiūrį dėl el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros, kuri išreiškia jų priešinimasis naujų IKT diegimui ir naudojimui savivaldybės veikloje. Empirinio tyrimo metu nustatytos probleminės ryšių tarp valdžios ir piliečių palaikymo pusės – pasyvus naudojimas el. paslaugomis ir dalinis el. paslaugos gavimas neišeinant iš namų. Įvertinus ryšius tarp valdžios ir verslo subjektų, išryškėjo, kad jie tik iš dalies tinkamai palaikomi, todėl galima daryti prielaidą, kad verslo subjektams valdžios siūlomos paslaugos nėra patogios ir patikimos, todėl jomis pastarieji naudojami itin ribotai. Išsiaiškinta, kad ryšių palaikymas tarp valdžios ir valdžios institucijų grindžiamas finansiniu pagrindu.

6. Buvo išsiaiškinta, kad institucijos veiklos tobulinimas, siekiant sėkmingesnės ir efektyvesnės el. valdžios plėtros, labiausiai siejasi su el. paslaugų spektro plėtra – vartotojams užtikrinant kiek įmanoma daugiau el. paslaugų ir sudarant sąlygas jas tinkamai pasiekti. Remiantis empirinio tyrimo duomenų analize, el. valdžios plėtros perspektyvinės galimybės turi sietis su perėjimu prie viešųjų el. paslaugų, IRT plėtros ir centralizuotos vieningos viešųjų paslaugų sistemos.

7. Pagrindinis ginamas teiginys, kad Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėse vyksta planingas elektroninės valdžios įgyvendinimas, tačiau pasyvus piliečių naudojimasis teikiamomis viešosiomis elektroninėmis paslaugomis rodo esant nepakankamą sąveiką tarp valdžios ir piliečių, pasitvirtino.

## REKOMENDACIJOS

### **Rekomendacijos Lietuvos Respublikos Vyriausybei:**

- Būtina apsvarstyti šalies viešojo sektoriaus institucijų finansavimo modelio tobulinimo galimybę, siekiant skatinti naujausių diegimo technologijų taikymą el. valdžios srityje kaip vieną prioritetinių, kuri artimiausiose ateityje atvertų platesnes el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros galimybes ir kartu padėtų Lietuvos viešajam sektoriui išvengti didesnio atotrūkio nuo kitų ES šalių el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros srityje, kurios gali pakankamai skirti lėšų diegdamos naujausias technologijas ir taip atliepti vartotojų poreikius.

### **Rekomendacijos Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybių administracijai:**

- Radviliškio ir Kelmės rajonų savivaldybėms svarbu kiek įmanoma labiau tenkinti gyventojų kaip pagrindinių viešųjų el. paslaugų vartotojų poreikius. Siūlytina atlikti užsakomąjį tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti šių savivaldybių gyventojų poreikius viešųjų el. paslaugų srityje. Šis tyrimas atskleistų gyventojų požiūrį į dabartines teikiamas viešąsias el. paslaugas šiose savivaldybėse ir leistų numatyti naujų viešųjų el. paslaugų įvedimo poreikį.

- Svarbu paisyti verslo sektoriaus poreikių šioms savivaldybėms teikiant viešąsias el. paslaugas. Tikslinga surengti apskritojo stalo diskusiją, kurioje dalyvautų savivaldybės atstovai, atsakingi už efektyvų el. valdžios įgyvendinimą ir plėtrą savivaldybėje, ir verslininkai, kad būtų pasidalyta nuomonėmis, kodėl verslas taip vangiai naudojasi teikiamomis viešosiomis el. paslaugomis, apsvarstyti galimybes, kaip efektyviau palaikyti ryšius tarp verslo subjektų ir valdžios.

- Būtina atkreipti dėmesį ir į el. paslaugų skaidrumo ir viešumo didinimą kaip vieną svarbiausių el. paslaugų dedamųjų, kuri taip pat prisideda prie sėkmingesnės ir efektyvesnės el. valdžios įgyvendinimo ir plėtros šiose šalies savivaldybėse.

## LITERATŪRA

1. Abraitis, V. (2006). *E. valdžia – įrankis, tarnaujantis žmogui*. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/index.php?id=633>> [žiūrėta 2012-05-04].
2. Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money and Management*, 25, p. 51–56.
3. Alston, The Hon Richard (2003). E-government Benefits Study. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.agimo.gov.au/archive/\\_\\_\\_data/assets/file/0012/16032/benefits.pdf](http://www.agimo.gov.au/archive/___data/assets/file/0012/16032/benefits.pdf)> [žiūrėta 2013-01-06].
4. Analoui, F., Karami, A., (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London: International Thomson Business Press.
5. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
6. Augustinaitis, A., Petrauskas, R. (2002). The first stepso f e-governance in Lithuania: from theory to practice. *Lecture Notes in Computer Science*, 2456, p. 439.
7. Behn, R. D. (1995). *The Challenge of Evaluating M-Government, E-Government, and I-Government: What Should be Compared with What?* The paper is one of a series of works in progress sponsored by the Belfer Center for Science and International Affairs (BCSIA), its Governance Initiative in the Middle East, and the Dubai School of Government. All papers in the series are available on the BCSIA web site, [www.belfercenter.org](http://www.belfercenter.org), and the Dubai School of Government's web site, [www.dsg.ae](http://www.dsg.ae).
8. Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
9. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. II dalis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
10. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2006). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos. *Verslas: teorija ir praktika*, 2, p. 114–127.
11. Boyne, G. A., Walker, R. M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=18&sid=e78cfc0f-9d7d-44b0-ab5a-9d277a3c911c%40sessionmgr15&vid=1&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#d b=bth&AN=55595223>> [žiūrėta 2012-11-12].
12. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*: monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

13. Burnard, P. (1991). A method of analysing interview transcripts in qualitative research. *Nurse Education Today*, 11, p. 461–466.
14. Capgemini, eEurope 2005. (2004). Wie schreitet Europa voran? *Ergebnisse der fünften Erhebung Oktober 2004: Online-Verfügbarkeit der Dienstleistungen der öffentlichen Hand*, 2005. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.cio.gv.at/news/files/eEurope\\_Studie\\_050308\\_final.pdf](http://www.cio.gv.at/news/files/eEurope_Studie_050308_final.pdf)> [žiūrėta 2012-11-03].
15. Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, 3 (4), p. 5–16.
16. Charles, C. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma litera.
17. Čiarnienė, R., Sakalas, A., Vienažindienė, M. (2006). Strategic Personnel Management in Public Sector: The Case Study of Kaunas Municipality. *Engineering Economics*, 2 (47), p. 62–69 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367179265213/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>> [žiūrėta 2013-04-25].
18. *Designing e-Government. On the Crossroads of Technological Innovation and Institutional Change*. (2002). Prins J. E. J. Hague: Kluwer Law International (p. 77–85).
19. *Dokumentų rengimo ir įforminimo taisyklės*, patvirtintos Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2001 m. kovo 30 d. įsakymu Nr. 19, nauja įsakymo redakcija nuo 2006 m. gegužės 28 d. (Žin., 2001, Nr. 30-1009; 2006, Nr. 60-2169, Nr. 111-4265).
20. Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: method, applications and issues. *Health Care of Women International*, 13, p. 313–321.
21. Dubinas, V. (2005). *Iššūkiai Lietuvos regionų vadybai ekonomikos globalizacijos sąlygomis*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20lei%20d%C4%81nys/Dubinas.pdf>> [žiūrėta 2012-11-13].
22. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. (2005). New Public Management Is Dead: Long Live Digital Era Governance. *Public Policy & Services*, No. 004, 43 p. EDS Innovation Research Programme [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www2.lse.ac.uk/researchAndExpertise/units/InnovationResearch/pdf/EDSdp004.pdf>> [žiūrėta 2012-10-09].
23. *Elektroninės valdžios koncepcija*. (2008). Kvalifikacijos kėlimo seminaro ataskaita (2008 m. balandžio 22–29 d.) [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.klaipeda.aps.lt/ava/content/news.jsp;jsessionid=775A3472CE6ACD8442D700>>



- 4E7E4A0948?docLocator=679DB6681E8711DD978F746164617373&pathId=29&type=N  
EWS&sortBy=publishDateFromDesc&inlanguage=lt&categoryId=> [žiūrėta 2012-05-05].
24. *Elektroninės valdžios koncepcija*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimu Nr. 2115 (Žin., 2003, Nr. 2-54).
  25. *Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių planas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. lapkričio 25 d. nutarimu Nr. 1468 (Žin., 2003, Nr. 112-5022; 2006, Nr. 36-1284).
  26. *Elektroninės valdžios Lietuvoje būklė ir perspektyvos*. (2006). Studija. Lietuvos laisvosios rinkos institutas ir VU UNESCO Tarptautinis žinių ekonomikos ir valdymo centras [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrinka.lt/uploads/files/dir19/17\\_0.php](http://www.lrinka.lt/uploads/files/dir19/17_0.php)> [žiūrėta 2012-04-11].
  27. *Elektroninio verslo koncepcija*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0052772.doc>> [žiūrėta 2012-11-09].
  28. *Elektroninių dokumentų valdymo taisyklės*, patvirtintos Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2006 m. sausio 11 d. įsakymu Nr. V-12 (Žin., 2006, Nr. 7-268).
  29. Elmorshidy, A. (2011). Diffusion and Adoption of Technology and Innovation in Developing Countries – New Critical Impact Evidence. *Journal of Computing*, 3 (4), p. 75–84. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://journalofcomputing.wordpress.com/?s=Elmorshidy&search=Go>> [žiūrėta 2013-01-11].
  30. Elmorshidy, A. (2012). The other side of the E-Government Coin: Monitor from the People: Building a new Double-Sided E-Government Conceptual Model. *International Journal of Business Strategy*, 12 (1), p. 65–74 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b0a11ee8-caf7-49e1-92a7-d8aea093e293%40sessionmgr114&vid=1&hid=112>> [žiūrėta 2013-01-11].
  31. Fridlund, B., Hildingh, C. (2001). *Qualitative Research Methods in the Service of Health*. Lund: Studetlitteratur.
  32. Garuckas, R., Kaziliūnas, A. (2008). E. valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 23, p. 59–67.
  33. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Markevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*: monografija. Vilnius: Technika.
  34. Gordon, F. T. (2002). *E-Government – Introduction*. ERCIM News, 48, January. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.ercim.eu/publication/Ercim\\_News/enw48/intro.html](http://www.ercim.eu/publication/Ercim_News/enw48/intro.html)> [žiūrėta 2013-01-13].

35. Gummesson, E. (1999). *Qualitative methods in management research*. London: Sage Publications.
36. Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaucionienė, M., Keršys, M. (2008). *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://e-stud.vgtu.lt/users/files/dest/10502/inovacijos\\_versle.pdf](http://e-stud.vgtu.lt/users/files/dest/10502/inovacijos_versle.pdf)> [žiūrėta 2012-11-18]
37. Jakubavičius, A., Vilys, M. (2009). Viešosios inovacijų politikos vystymo prioritetai. *Public Administration 2009*, 3/4 (23/24), p. 76–83 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=48751108&site=bsi-live>> [žiūrėta 2012-11-19].
38. Jastiuginas, S. (2007). *Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo eiga ir rezultatai*. Pranešimo medžiaga (Vilnius, 2008 m. balandžio 18 d.) [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/docs2/MNLXZOIK.PPT>> [žiūrėta 2012-05-05].
39. Joachimsthaler, E. (2007). *Paslėpta prieš akis: kaip nustatyti ir įgyvendinti bendrovės didžiosios plėtros strategiją*. Vilnius: Verslo žinios.
40. Jonaitytė, E. (2011). *Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situacijos analizė ir plėtros tendencijos: Šiaulių apskrities atvejis*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D\\_20110803\\_090612-87752/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110803_090612-87752/DS.005.0.01.ETD)> [žiūrėta 2012-11-18].
41. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
42. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas: Judex.
43. Kazlauskaitė, R. Bučiūnienė, I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering Economics*, 5 (60), p. 78–84 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/60/1392-2758-2008-5-60-078.pdf>> [žiūrėta 2013-05-03].
44. Kolsaker, A., Lee-Kelley, L. (2008). Citizens' attitudes towards e-government and e-governance: a UK study. *The International Journal of Public Sector Management*, 21 (7), p. 723–738. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=8c000883-470f-48f9-9b53-254686e74724%40sessionmgr114&vid=1&hid=112&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=35645111>> [žiūrėta 2013-03-23].
45. *Kooperuotų studijų sociokultūrinė adaptacija Lietuvoje: mokslo studija*. (2008). Sud. N. Mažeikienė. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

46. Kučinskienė, M., Jatulevičienė, G. (2004). Analitinių metodikų integravimas verslo strateginiams sprendimams priimti [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/66/straipsniai/str2.pdf>> [žiūrėta 2012-11-20]
47. Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage Publications.
48. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2006\\_1/laumenskaite.pdf](http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2006_1/laumenskaite.pdf)> [žiūrėta 2012-11-20].
49. Leedy, P., Ormrod, J. (2005). *Practical Research: Planning and Design*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
50. *Lietuvos Informacinės visuomenės plėtros 2006–2008 metų programa*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. birželio 21 d. nutarimu Nr. 615 (Žin., 2006, 71-2630).
51. *Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2006–2008 metų programos įgyvendinimo priemonių planas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. birželio 21 d. nutarimu Nr. 615 (Žin., 2006, Nr. 71-2630).
52. *Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategija*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. birželio 8 d. nutarimu Nr. 625 (Žin., 2005, Nr. 73-2649).
53. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. (1999). Nr. VIII-1234. 1999 m. birželio 17 d. *Valstybės žinios*. Nr. 60-1945.
54. *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 19 str. pakeitimo ir papildymo įstatymas*, priimtas Lietuvos Respublikos Seimo 2005 m. birželio 9 d. Nr. X-239 (Žin., 2005, Nr. 76-2746).
55. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės elektroninio verslo koncepcija*. (2001). [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0052772.doc>> [žiūrėta 2012-11-09].
56. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo*. (2002). Nr. 827, Vilnius. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>> [žiūrėta 2012-11-15].
57. Ligation, S. (2010). E-government. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.ligationsoft.com/e-commerce-development/egovernment.html>> [žiūrėta 2012-12-27].
58. Limba, T. (2007a). Elektroninė valdžia ir valstybės tarnyba (p. 356–381). *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: PRAction.

59. Limba, T. (2007b). Elektroninės valdžios diegimas ir perspektyvos Lietuvoje: visuomenės ir valdžios institucijų sąveika. *Informacijos mokslai*, 42–43, p. 242–250. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/42-43/242-250.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/42-43/242-250.pdf)> [žiūrėta 2012-05-25].
60. Lowery, L. M. (2007). *Developing a Successful E-Government Strategy*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan000343.pdf>> [žiūrėta 2013-01-05].
61. Maceika, A., Ztrazdas, R. (2007). Inovacijos viešojo administravimo institucijoje. *Public Administration*, 1/2 (13/14), p. 61–65. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26480485&site=bsi-live>> [žiūrėta 2012-11-20].
62. Mačiulis, K., Sudnickas, T., Židonis, Ž., Gudelis, D. (2009). Inovacijos Europos Sąjungos šalių regionuose: viešojo administravimo institucijų vaidmuo. *Public Administration*, 1(21), p. 6–11 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=43205608&site=bsi-live>> [žiūrėta 2012-11-20].
63. Mayring, P. (2000). Forum: Qualitative Content Analysis. *Qualitative social research*, 2 (1) [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.qualitative-research.net/fqstexte/200/200mayringe.htm>> [žiūrėta 2013-06-14].
64. Makolm, J. (2006). A Holistic Reference Framework for e-Government: The Practical Proof of a Scientific Concept. *Proceedings of the 39<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences – 2006*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.ebusinessforum.gr/old/content/downloads/HolisticReferenceFramework.pdf>> [žiūrėta 2012-10-09].
65. Mažeikienė, N. (2000). Kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas kuriant nešališką socialinių mokslų metodą. *Lyčių skirtumai švietimo sistemoje* (p. 33–48). Vilnius: Danielius.
66. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*: mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
67. Merkys, G. (1999). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
68. Mikalajūnas, A., Pabedinskaitė, A. (2011). *Elektroninio verslo plėtra Lietuvoje*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME\\_2010/005/pdf/Art-Mikalajunas\\_Pabedinskaite.pdf](http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/005/pdf/Art-Mikalajunas_Pabedinskaite.pdf)> [žiūrėta 2012-11-08].

69. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
70. Misevičius, A. (2000). *Informacinė visuomenė: dabartis ir perspektyvos* [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://ausis.gf.vu.lt/mg/nr/2000/02/2infov.html>> [žiūrėta 2012-05-14].
71. Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.
72. Mulgan, G., Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.cabinetoffice.gov.uk/upload/assets/www.cabinetoffice.gov.uk/strategy/pubinov2.pdf>> [žiūrėta 2012-12-18].
73. *Nacionalinė Lisabonos įgyvendinimo 2008–2010 metų programa*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. spalio 1 d. nutarimu Nr. 1047 (Žin. 2008, Nr. 124-4718).
74. *Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. 1270 (Žin., 2005, Nr. 139-5019; 2007, Nr. 92-3699).
75. Navarra, D. D., Cornford, T. (2006). *The State, Democracy And The Limits Of New Public Management: Exploring Alternative Models Of E-Government*. *eGovernment Workshop '06 (eGOV06)*, p. 1–14 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://citeseerx.ist.psu.edu>> [žiūrėta 2012-10-09].
76. Neumano, L. (2006). *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. 6th editions. USA: Pearson Education.
77. Ntiro, S. (2000). *eGovernment in Eastern Africa, KPMG, Dar-es-Salaam. eGovernment for Development: Success and Failure in eGovernment Projects*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.egov4dev.org/success/definitions.shtml#definition>> [žiūrėta 2013-01-15].
78. Organizacinė strategija. [interaktyvus] Prieiga per internetą: <[http://www.hexacon.lt/straipsniai/publikacijos/rasa\\_3](http://www.hexacon.lt/straipsniai/publikacijos/rasa_3)> [žiūrėta 2012-11-20].
79. Payne, G., Payne, J. (2004). *Key Concepts in Social Research*. London: Sage Publications.
80. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. monografija. Vilnius: Technika.
81. Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park London New Delhi: SAGE Publications.

82. Perumal, S., Norwawi1, N. M., Muniandy, S. (2006). The Success Transmission Model from Governance to E-Governance? [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.csi-sigegov.org/critical\\_pdf/10\\_91-101.pdf](http://www.csi-sigegov.org/critical_pdf/10_91-101.pdf)> [žiūrėta 2013-01-10].
83. Petrauskas, R., Malinauskienė, E. (2007). Elektroninės valdžios moksliniai tyrimai: Lietuva pasaulio kontekste. *Viešasis administravimas*, 3 (15), p. 65–71. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.egov.lt/uploads/file/EgleMalinauskiene\\_RimantasPetrauskas\\_EValdziosMoksliniaiTyrimai.pdf](http://www.egov.lt/uploads/file/EgleMalinauskiene_RimantasPetrauskas_EValdziosMoksliniaiTyrimai.pdf)> [žiūrėta 2012-10-08].
84. Poku, D. (2010). *Turing Instability in a Public Goods Game, Turing Instability*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://derickpoku.com/?p=1>> [žiūrėta 2013-01-07].
85. Poots, J. (2009). The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11 (1), p. 34–43. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&hid=11&sid=33c97233-e7e94ed7b66ac084ea1e3ab7%40sessionmgr15&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=37831329>> [žiūrėta 2012-11-18].
86. Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Monografija. Vilnius: LTU.
87. Raipa, A. (2003). *Strateginis planavimas viešajame administravime*: monografija. Kaunas: Technologija.
88. Raipa, A. (2006). Viešojo administravimo sistemos tobulinimas ir perspektyvos. *Viešoji politika ir administravimas*, 16, p. 112–113.
89. *Rekomendacijos įstaigų darbo reglamentų, vidaus darbo tvarkų keitimui ir organizavimui diegiant elektroninį parašą, pereinant prie elektroninių dokumentų naudojimo*, patvirtintos Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės direktoriaus 2006 m. gruodžio 7 d. įsakymu Nr. T-152 (Žin., 2006, 137-5260).
90. Richardson, B., Richardson, R. (1992). *Business Planning An Approach to Strategic Management*. 2nd ed. London: Pitman.
91. Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner – researchers*. 2nd ed. USA: Blackwell publishing.
92. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
93. Sanchez, R., Heene, A. (2004). *The new strategic management: organization, competition, and competence*. New York: John Wiley & Sons.

94. Silverman, R. (2001). *Learning about art. A multicultural approach*. Los Angeles: California State University.
95. Smilga, E., Laurėnas, V. (2005). *Strateginio efekto problemos Lietuvoje*, 4.
96. Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos-2004*, p. 264–270.
97. Šaparnienė, D. (2013). Nuo e. valdžios link e. valdymo: atvirumas, partnerystė, demokratija. Mokslo studija. *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*. Red. Diana Šaparnienė, Algis krupavičius, p. 88–107. 340 psl.
98. Thompson, J., Martin, F. (2006). *Strategic Management: awareness and change*. 5th edition. London: Thomson.
99. *Valstybės ilgalaikės raidos strategija*, priimta Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 (Žin., 2002, Nr. 113-5029).
100. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Studentams ir verslininkams. Mokomoji knyga. Ekonomikos, verslo ir vadybos studijos. Vilnius: VVK leidykla.
101. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
102. Vienažindienė, M., Čiarnienė, R. (2007). New Public Management: Theoretical and Practical Aspects. *Engineering Economics*, 5 (55), p. 44–50 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/55/1392-2758-2007-5-55-44.pdf>> [žiūrėta 2013-03-23].
103. *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 488 (Žin., 2004, Nr. 69-2399).
104. Vyšniauskaitė, T., Tarasevič, S. (2001). E-demokratija – Lietuvos vizija 2010–2020 metai. *Lietuvos ateities scenarijai. 2010–2020 metai*. Atviros Lietuvos fondo ir Lietuvos tūkstantmečio minėjimo direkcijos Lietuvos modernizavimo scenarijaus konkursas. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://politika.osf.lt/Kiti/scenarijai/santraukos/Vysniauskaites\\_santrauka.htm](http://politika.osf.lt/Kiti/scenarijai/santraukos/Vysniauskaites_santrauka.htm)> [žiūrėta 2012-05-01].
105. Wimmer, M. A. (2000). *Designing Interactive Systems: Key Issues for a Holistic Approach*. Universtitätsverlag Rudolf Trauner; Linz. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.iwv.jku.at/aboutus/wimmer/mw\\_diss.htm](http://www.iwv.jku.at/aboutus/wimmer/mw_diss.htm)> [žiūrėta 2012-11-04].
106. Wimmer, M. A. (2002). *Towards Knowledge Enhanced EGovernment: Integration as Pivotal Challenge*. Johannes Kepler Universität Linz. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.iwv.jku.at/aboutus/wimmer/habilschrift.pdf>> [žiūrėta 2012-11-04].

107. Wimmer, M. A. (2002). *Towards Knowledge Enhanced EGovernment: Integration as Pivotal Challenge*. Johannes Kepler Universität Linz. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.iwv.jku.at/aboutus/wimmer/habilschrift.pdf>> [žiūrėta 2012-11-04].
108. Zakarevičius, P., Gedvilaitė-Moan, A. (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 54, p. 53–66. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.zaraiv.com/From%20Zara/July-10/19-07/1/J007083E/1UZD-20100601-pdf/1UZD06012010004.pdf>> [žiūrėta 2012-11-09].
109. Zhang, J., Dawes, S. S., Sarkis, J. (2005). Exploring stakeholders' expectations of the benefits and barriers of e-government knowledge sharing. *Journal of Enterprise Information Management*, 18 (5/6), p. 548–567.
110. Žilionienė, I. (2004a). Elektroninės demokratijos ir valdžios iniciatyvos Europos Sąjungos ir Lietuvos viešajame administravime. *Viešoji politika ir administravimas*, 9, p. 62–72.
111. Žilionienė, I. (2004b). Elektroninės valdžios plėtros planavimas: svarbiausių dokumentų apžvalga. *Viešoji politika ir administravimas*, 10, p. 39–45.
112. Žydžiūnaitė, V. (2001). *Slaugos mokslinių tyrimų metodologijos pagrindai*. Vilnius: Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centras.
113. Žydžiūnaitė, V. (2003). Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas: daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
114. Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas. Struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.
115. Žydžiūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. (2005). Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. *Pedagogika*, 76, p. 23–32 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/76/zydziunaite\\_merkys\\_jjonusaite.pdf](http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/76/zydziunaite_merkys_jjonusaite.pdf)> [žiūrėta 2013-10-16].



## **Priedas**

## EKSPERTO APKLAUSA INTERVIU PROTOKOLAS

Šio interviu tikslas – įvertinti el. valdžios įgyvendinimo procesus ir numatyti plėtros galimybes Radviliškio ir Kelmės rajono savivaldybėse.

### **I. El. valdžios įgyvendinimas ir plėtra Lietuvos viešajame sektoriuje**

1) Įvertinkite, kaip Lietuvos viešajame sektoriuje vyksta el. valdžios įgyvendinimo procesas ir kokie numatomi el. valdžios plėtros žingsniai (el. valdžios plėtros strategija)?

2) Jūsų nuomone, kokią įtaką el. valdžios įdiegimas turi Lietuvos viešajam sektoriui? Nurodykite, kokius matote šio proceso privalumus ir trūkumus.

3) Jūsų nuomone, ar Lietuvos institucijos, kurios atsakingos už el. valdžios plėtrą, geba vykdyti joms iškeltus uždavinius? Ar apskritai tinkamai koordinuojami el. valdžios plėtros procesai / strategija?

4) Kalbant apie Lietuvos Respublikos teisinę bazę, Jūsų nuomone, ar pastaroji pakankamai parengta diegiant ir vykdant el. valdžios plėtrą mūsų šalyje? Ką, Jūsų nuomone, dar būtų galima tobulinti?

5) Ar įgyvendinant el. valdžios projektus Lietuvoje, jiems skiriamas tinkamas finansavimas (valstybės, savivaldybių, ES lėšų)? Ar išvelgiate šioje srityje tam tikrų probleminių aspektų?

### **II. El. valdžios įgyvendinimas ir plėtra Radviliškio rajono savivaldybėje**

6) Ar Jūsų institucijos strateginiame plane numatytos priemonės, kurios padeda įgyvendinti el. valdžios plėtrą? Ar numatyti konkretūs asmenys, kurie atsakingi už el. valdžios plėtrą institucijos?

7) Ar Jūsų institucijoje vidaus taisyklės pakankamai apibrėžia procesus, susijusius su el. valdžios diegimu:

8) Ar Jūsų institucijos IKT lygis pakankamas, kad būtų galima užtikrinti kokybišką el. valdžios plėtrą? Ką dar reikėtų tobulinti siekiant kokybiškos el. valdžios plėtros?

9) Apibūdinkite, kaip Jūsų institucijos darbuotojai kelia kvalifikaciją IKT srityje. Ar tam skiriama lėšų?

10) Koks Jūsų institucijos darbuotojų požiūris į naujų IKT diegimą ir naudojimą?

11) Ar bendradarbiaujate su kitomis savivaldybėmis, vykdydami bendrus el. valdžios projektus, keisdami gerą patirtimi?

12) Kaip palaikomi ryšiai tarp valdžios ir piliečių?

13) Kaip palaikomi ryšiai tarp valdžios ir verslo?

14) Kaip palaikomi ryšiai tarp valdžios ir valstybės tarnautojų?

15) Kaip palaikomi ryšiai valdžios ir valdžios institucijų?

### **III. El. valdžios plėtros galimybės Radviliškio rajono savivaldybėje**

16) Jūsų nuomone, ką reikėtų tobulinti Jūsų institucijoje, kad el. valdžios plėtra būtų dar sėkmingesnė ir efektyvesnė?

17) Kokie numatomi artimiausi projektai, vykdant el. valdžios plėtrą, Jūsų institucijoje?

18) Ar Jūsų institucija vykdo visuomenės švietimą el. valdžios klausimais?

19) Ar atliekami tyrimai, apklausos dėl el. paslaugų naudojimo ir plėtros?

20) Kokias artimiausiu metu matote el. valdžios plėtros galimybes Jūsų institucijoje? Įvardykite jas konkrečiai.