

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

Strateginis informacinių sistemų valdymas

Vilija Karalienė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

IT VALDYMO MODELIO PRITAIKOMUMAS VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMUI	SUITABILITY OF IT MANAGEMENT MODEL FOR IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES
--	--

Darbo vadovas Dr. Gediminas Rumšas

Vilnius, 2026

TURINYS

IVADAS	6
1. LIETUVOS VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ IT VALDYMO IŠŠŪKIAI	9
1.1. Teisiniai iššūkiai	9
1.2. Infrastruktūros ir kompetencijų trūkumai	11
1.3. Piliečių poreikiai ir IT sistemos pritaikymas	13
2. IT VALDYMO MODELIŲ SAMPRATA IR TEORINIAI ASPEKTAI	14
2.1. IT modelių samprata ir reikšmė	14
2.2. IT valdymo apibrėžimas ir reikšmingumas	17
2.3. Pagrindiniai IT valdymo principai	17
2.4. Sąsaja tarp IT valdymo ir viešųjų paslaugų kokybės	19
3. VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS	20
3.1. Viešųjų paslaugų kokybės teoriniai aspektai	20
3.2. Paslaugų kokybės gerinimo iššūkiai ir poreikiai	22
3.3. Technologijų reikšmė paslaugų kokybės gerinime	23
4. IT VALDYMO MODELIAI IR TAIKYMAS VIEŠAJAME SEKTORIJE	25
4.1. IT valdymo modelių adaptacija viešajam sektoriui	25
4.2. IT valdymo modelių vertinimas pagal viešųjų paslaugų kokybės kriterijus	26
4.3. Geriausios tarptautinės praktikos	28
5. AUTORINIO TYRIMO VIEŠAJAME SEKTORIJE METODOLOGIJA	30
5.1. Tyrimo metodologija	30
5.2. Tyrimo imties vienetai ir klausimyno sudarymas	32
6. IT VALDYMO VIEŠAJAME SEKTORIJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	39
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	63
SANTRAUKA	69
SUMMARY	71
PRIEDAI	
1 priedas	
2 priedas	

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** Viešojo sektoriaus IT ir jų valdymo bei reguliavimo dokumentai.
- 2 lentelė.** IT valdymo modelių palyginimas.
- 3 lentelė.** IT Valdymo Modelių charakteristikos ir vertinimo rodikliai.
- 4 lentelė.** Viešojo sektoriaus organizacijų IT funkcijų valdymo ypatumai.
- 5 lentelė.** Klausimyno sudarymo struktūra.
- 6 lentelė:** Klausimyno patikimumo nustatymas (vidurkiai, Cronbach's alpha)
- 7 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą.
- 8 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimo lygį.
- 9 lentelė:** SERVQUAL metodikos dimensijų rezultatai anketiniame tyrime.
- 10 lentelė.** IT valdymo brandos lygio ir viešųjų paslaugų kokybės ryšys.
- 11 lentelė:** IT valdymo brandos poveikis viešųjų paslaugų kokybei (regresinės analizės rezultatai)
- 12 lentelė.** IT sprendimų efektyvumo ir viešųjų paslaugų kokybės ryšys.
- 13 lentelė:** IT valdymo brandos lygis ir IT sprendimų efektyvumo ryšys.
- 14 lentelė:** IT valdymo brandos poveikis IT sprendimų efektyvumui (regresinės analizės rezultatai)
- 15 lentelė:** Atlikto kokybinio tyrimo struktūra.
- 16 lentelė:** Kokybinio tyrimo respondentų charakteristikos.
- 17 lentelė:** IT valdymo modelių taikymo praktika ir fragmentiškumo priežastys
- 18 lentelė:** IT valdymo branda ir jos tendencijos viešosiose organizacijose
- 19 lentelė:** IT kompetencijų netolygumas organizacijose ir jo poveikis viešųjų paslaugų kokybei
- 20 lentelė:** IT sprendimų poveikis paslaugų kokybei viešosiose organizacijose
- 21 lentelė:** Respondentų įžvalgos dėl nacionalinio IT valdymo modelio ir viešųjų paslaugų kokybės

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. ITIL 5 pagrindiniai gyvavimo ciklai.

2 paveikslas. SERVQUAL 5 pagrindinės dimensijos.

3 paveikslas. IT technologijų nauda paslaugų kokybės gerinimui

4 paveikslas. SERVQUAL modelio dimensijų integravimas į klausimyną.

5 paveikslas. IT valdymo modelių taikymas organizacijose.

6 paveikslas. Viešųjų paslaugų kokybės vertinimas atsižvelgiant į IT valdymo modelių taikomumą.

7 paveikslas. IT valdymo kompetencijos viešojo sektoriaus organizacijose.

8 paveikslas. Viešojo sektoriaus IT valdymo modelis viešųjų paslaugų kokybės gerinimui

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

COBIT (*angl. Control Objectives for Information and Related Technology*) - tai taisyklių ir rekomendacijų rinkinys, kuris paremtas gerosiomis praktikomis, pagrįsta procesų modelių ir orientuota į struktūrinį požiūrį valdant ir kontroliuojant IT procesus.

COVID-19 - koronaviruso infekcinė liga, kurią sukelia virusas vadinamas sunkaus ūminio respiracinio sindromo koronavirusu 2 (SARS-CoV-2) ir iki 2019 m. gruodžio mėn. jis nebuvo nustatytas žmonėms.

GDPR - Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas.

IS – Informacinė sistema.

IT – Informacinės technologijos.

ITIL (*angl. Information Technology Infrastructure Library*) – IT paslaugų klientams teikimo geriausios praktikos rinkinys.

IVADAS

Skaitmeninė era iš esmės keičia viešųjų paslaugų teikimo praktiką, atveria galimybes bei verčia organizacijas diegti novatoriškas technologijas, kad būtų padidintas tiek produktyvumas, tiek teikiamų paslaugų kokybė. Viso pasaulio viešojo administravimo institucijos susiduria su nuolatiniu poreikiu diegti naujoves, didinti veiklos efektyvumą ir sparčiai tobulėti, nes paslaugų kokybės gerinimas tampa vis svarbesniu prioritetu. Sparti technologinė pažanga buvo juntama ypač COVID-19 suvaržymų metu, kuomet išaugo skaitmeninių sprendimų poreikis viešajame sektoriuje ir pradėta aktyviau integruoti informacinių technologijų inovacijas į viešųjų paslaugų teikimą (Ahmad ir kiti, 2024). Augant visuomenės lūkesčiams, institucijos privalo atrasti būdų kaip užtikrinti aukštesnę viešųjų paslaugų teikimo kokybę, prisitaikant prie kintančios aplinkos ir didėjančių iššūkių.

Temos aktualumas:

IT valdymo modeliai dažniausiai yra naudojami verslo organizacijose ir rečiau sutinkami viešojo sektoriaus organizacijose dėl specifinių viešojo sektoriaus poreikių, riboto biudžeto bei sudėtingo reguliavimo ir teisės aktų. Mokslininkai mano, kad svarbi sritis, kurią reikėtų plačiau panagrinėti ir ištirti, yra IT valdymo indėlio į viešųjų paslaugų teikimą kryptis ir kokią įtaką tai daro viešųjų paslaugų teikimui (Belaissaoui ir Laita, 2017). Ši kryptis mokslininkų nėra pakankamai ištirta ir dėl tyrimų trūkumo tai kelia vis daugiau klausimų susijusių ne tik su IT investicijomis į viešąjį sektorių, bet ir kaip tinkamai ir efektyviai valdyti jau įdiegtas informacines technologijas. Literatūros bei mokslinių tyrimų darbų nėra daug, tad sritis vis dar turi potencialo ir turėtų būti toliau tyrinėjama, nes valstybės skaitmeninės transformacijos proceso progresas labai priklauso nuo IT, o IT paslaugų kokybė, savalaikis jų teikimas ir gebėjimas efektyviai bei veiksmingai veikti, gali būti labai svarbūs paslaugų kokybei (Abbas ir kiti, 2023).

Darbo problema: Kaip efektyviai pritaikyti IT valdymo modelius viešųjų paslaugų kokybės gerinimui, atsižvelgiant į unikalius viešojo sektoriaus poreikius, išteklių apribojimus ir skirtingus suinteresuotųjų šalių interesus?

IT valdymo modelių tema mokslininkų yra nagrinėjama ir šiuo metu aktyviai tiriama, tačiau *nebuvo pakankamai rasta publikacijų bei mokslininkų straipsnių apie IT valdymo modelių įtaką viešojo sektoriaus paslaugų kokybei* ar IT valdymo modelių pritaikomumą paslaugų kokybės pagerinimui. Siekiant išspręsti mokslinę problemą planuojama atlikti tyrimą viešojo sektoriaus kontekste orientuotą į IT valdymą, kuris galėtų padėti identifikuoti tobulintinas kryptis viešųjų paslaugų teikimo procesuose.

Tyrimo objektas. Viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų IT valdymo procesas ir modelių taikymas.

Magistro darbo tikslas. Išanalizuoti mokslinėje literatūroje siūlomus ir praktikoje taikomus IT valdymo modelius, ir pasiūlyti viešojo sektoriaus organizacijai IT valdymo modelį paslaugų kokybės efektyvumui gerinti, išskiriant modelio stipriasias puses.

Magistro darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir apibrėžti pagrindinius IT valdymo modelius, jų principus ir reikšmę viešajame sektoriuje, paaiškinti, kaip šie modeliai gali būti taikomi viešajame sektoriuje.
2. Apibrėžti, kas yra paslaugų kokybė ir efektyvumas, nustatant pagrindinius šių sąvokų komponentus ir kriterijus.
3. Paaiškinti, kaip IT modeliai gali būti taikomi viešajame sektoriuje siekiant gerinti paslaugų kokybę ir efektyvumą.
4. Atlikti tyrimą viešojo sektoriaus organizacijose siekiant išsiaiškinti IT valdymo ypatumus ir daromą įtaką paslaugų kokybės lygiui.
5. Atlikti tyrimo metu gautų duomenų analizę ir pateikti gautų bei apibendrintų rezultatų įžvalgas.
6. Pasiūlyti tinkamiausią viešojo sektoriaus organizacijoms IT valdymo modelį, kuris pagerintų viešųjų paslaugų tiekimo procesą ir kokybę.

Tyrimo metodai: Siekiant atskleisti IT valdymo modelių pritaikomumo galimybes viešųjų paslaugų kokybės gerinimui, taip pat įvertinti praktinius taikymo aspektus Lietuvos viešajame sektoriuje, buvo taikomi šie tyrimo metodai.

- **Mokslinės literatūros analizė** – siekiant apžvelgti teorinius IT valdymo modelių pagrindus, jų taikymo praktiką ir sąsajas su paslaugų kokybės vertinimo aspektais.
- **Norminių dokumentų analizė** – skirta įvertinti Lietuvos ir ES teisinę bei institucinę aplinką, reglamentuojančią IT valdymą viešajame sektoriuje.
- **Kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa)** – naudojant struktūrizuotą anketą, buvo surinkta ir statistiškai apdorojama informacija iš viešojo sektoriaus darbuotojų apie IT valdymo modelių žinomumą, jų taikymą, efektyvumą bei poveikį teikiamų paslaugų kokybei.

- **Pusiau struktūrizuotas interviu metodas** –buvo atliktas kaip kokybinio tyrimo dalis siekiant išgirsti viešojo sektoriaus specialistų požiūrį į IT valdymo praktikas, jų iššūkius bei sprendimus organizacijų viduje.

- **Aprašomoji statistinė analizė** – skirta apdoroti respondentų pateiktus duomenis ir gautus rezultatus pateikti struktūruotai, pasitelkiant lenteles bei grafikus.

- **Sintezės metodas** – buvo naudojamas siekiant sistemingai sujungti mokslinės literatūros analizės bei atlikto tyrimo duomenis, kad būtų galima suprojektuoti galimą IT valdymo modelį, pagrįstai suformuluoti išvadas bei rekomendacijas dėl efektyvaus IT valdymo modelių taikymo paslaugų kokybės gerinimui.

Dirbtinio intelekto (DI) naudojimas: Rengiant magistro baigiamąjį darbą buvo panaudoti keli dirbtinio intelekto įrankiai, kurie padėjo susisteminti informaciją, patikslinti struktūrą, pakoreguoti teksto kokybę. Pažymėtina, kad dirbtinio intelekto įrankiai buvo panaudoti tik pagalbinais tikslais:

- ✓ „ChatGPT“ – buvo panaudotas turinio struktūravimui, formuluočių patikslinimui bei kalbos ir stilistikos taisymui.

- ✓ „DeepL“ – buvo panaudotas užsienio literatūros vertimo pagalbai siekiant užtikrinti tikslesnį mokslinių sąvokų perteikimą lietuvių kalbą.

Pažymėtina, kad dirbtinio intelekto įrankiai nebuvo panaudoti surinktų duomenų analizei, tyrimo rezultatų sisteminimui ir interpretavimui bei išvadų formavimui. Rezultatai buvo gauti ir apdoroti darbo autorės, naudojant programinės įrangos SPSS Modeler bei Microsoft Excel paketus.

Darbo struktūra: Magistro darbą sudaro įvadas, 6 skyriai, išvados bei pasiūlymai, literatūros ir šaltinių sąrašas, santraukos lietuvių ir užsienio kalbomis bei priedai. Įvade apibrėžiama darbo problema, tikslas, uždaviniai, tyrimo objektas ir taikyti metodai.

Pirmuose keturiuose skyriuose analizuojami Lietuvos viešojo sektoriaus IT valdymo iššūkiai, IT valdymo modelių teoriniai aspektai, viešųjų paslaugų kokybės samprata bei IT valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje, taip sprendžiant teorinius darbo uždavinius.

Penktajame skyriuje pateikiama autorinio tyrimo metodologija, o šeštajame – analizuojami kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai, pagrindžiant IT valdymo ir viešųjų paslaugų kokybės sąsajas.

Darbas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis, kuriose apibendrinami tyrimo rezultatai ir pateikiamos praktinės įžvalgos viešojo sektoriaus organizacijoms.

1. LIETUVOS VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ IT VALDYMO IŠŠŪKIAI

Skaitmeninės technologijos keičia pasaulį, kuriame gyvename ir dirbame. Jos paliečia daugybę skirtingų mūsų gyvenimo aspektų – nuo kasdienių užduočių, tokių kaip skambinimas ir apsipirkimas, iki verslo ir viešųjų paslaugų veiklos.

Visos organizacijos tampa vis labiau priklausomos nuo informacinių technologijų ir jų valdymo, jog ne tik palaikytų ir vykdytų kasdienes operacijas, bet ir jas nuolat tobulintų. Mokslininkų nuomone, viešajame sektoriuje ypač svarbu neatsilikti nuo inovatyvių technologijų integravimo į kasdieninius procesus, nes tai tampa vis svarbesniu aspektu informacinių sistemų saugumui, veiklos efektyvumui, patiriamoms paslaugų teikimo sąnaudoms, paslaugų kokybei ir kitiems veiklos efektyvumo rodikliams (Al-Ansi ir kiti, 2024).

Šiuolaikiniame skaitmeniniame amžiuje viešieji subjektai vis labiau pažeidžiami kibernetinių grėsmių. Viešajame sektoriuje yra labai daug slaptos ir itin jautrios informacijos, todėl jis yra ypač geidžiamas kibernetinių nusikaltėlių taikiny. Nuolat didėjant kibernetinėms grėsmėms, svarbiausias IT skyrių ar padalinių vadovų prioritetas tampa jautrių duomenų ir infrastruktūros apsauga nuo įsilaužimų bei atakų (Andreasson, 2011). Organizuojant išsamius kibernetinio saugumo mokymus, skatinant budrumo kultūrą ir turint aukštos kvalifikacijos kibernetinio saugumo komandą, galima sustiprinti organizacijos atsparumą grėsmėms ar įsilaužimams.

Skaitmenizavimas ir IT valdymo diegimas viešojo sektoriaus organizacijose tampa vis svarbesni aspektai siekiant pagerinti veiklos efektyvumą, skaidrumą priimant sprendimus, teikiamų paslaugų kokybę. Eurostato duomenimis, 2024 m. ~70 % Europos Sąjungos (ES) gyventojų naudojosi viešųjų institucijų internetinėmis paslaugomis, o tai parodo didėjantį skaitmeninių sprendimų poreikį ir jų svarbą viešajame sektoriuje (Digitalisation in Europe - 2024 edition, 2024).

1.1. Teisiniai iššūkiai

Biurokratinių viešojo sektoriaus įstaigų skaitmeniniai ir technologiniai pokyčiai vyksta pakankamai lėtai dėl nuolat besikeičiančių teisinių iššūkių. Mokslininkų nuomone, kiekvienas teisės aktas turi savo kliūčių, kai kurie reikalavimai būna pertekliniai ar per daug skuboti, o įgyvendinimo terminai gerai neapgalvoti (Dodge ir Rabe-Hemp, 2016).

Teisinės bazės pokyčiai dažnai būna atliekami vėliau, nei reikėtų ir taip pat ne visada yra laikomasi bendrų, Europos Sąjungos mastu pripažintų standartų diegiant technologinius sprendimus (2021–2027 m. Visuomenės skaitmeninimo..., 2019).

Svarbiausi viešojo sektoriaus informacinių technologijų ir jų valdymo bei reguliavimo teisės aktai bei standartai.

1 lentelė.

Viešojo sektoriaus IT ir jų valdymo bei reguliavimo dokumentai

Teisės aktas, standartas, taisyklės, strategijos.	Reguliavimo sritis
Valstybės informacinių išteklių valdymo Įstatymas (2012 m., aktuali redakcija 2024-10-18)	Šis įstatymas nustato valstybės informacinių išteklių rūšis ir jų valdymo principus, apibrėžia institucijų funkcijas, kurios atsakingos už politikos formavimą ir įgyvendinimą. Aprašomos duomenų valdytojų, IS valdytojų ir tvarkytojų teisės, pareigos, bei informacinių išteklių kūrimo, naudojimo ir plėtros principai. Taip pat numatoma valstybės informacinių išteklių planavimo, finansavimo, paslaugų teikimo ir duomenų registravimo bei teikimo tvarka.
ISO 27001 Informacijos saugumas. (Information security...,2022)	Standarto paskirtis – užtikrinti informacijos saugumo valdymo sistemos (ISVS) įdiegimą, palaikymą ir nuolatinį tobulinimą organizacijoje. Jis nustato reikalavimus, kaip valdyti rizikas, susijusias su informacijos apsauga, siekiant apsaugoti duomenis nuo nesankcionuoto prieigos, praradimo, modifikavimo ar atskleidimo.
Lietuvos Respublikos Asmens duomenų teisinės apsaugos Įstatymas (BDAR) (1996, aktuali redakcija 2018-07-16)	Šio įstatymo tikslas – užtikrinti asmens duomenų apsaugą ir žmogaus teises, nustatant asmens duomenų tvarkymo taisykles. Reguliuoja asmens duomenų apsaugą pagal Bendrąjį duomenų apsaugos reglamentą (GDPR), taikomas viešajam sektoriui.
Nacionalinė kibernetinio saugumo strategija (Nacionalinė kibernetinė..., 2018)	Nacionalinė kibernetinio saugumo strategija siekia užtikrinti valstybės ir jos piliečių saugumą kibernetinėje erdvėje, apsaugant kritinę infrastruktūrą ir informacinius išteklius nuo kibernetinių grėsmių įskaitant viešojo sektoriaus sistemas.
Dėl IS, kuriomis tvarkoma informacija, susijusi su dokumentų valdymu, steigimo, kūrimo, modernizavimo ir likvidavimo tvarkos aprašo patvirtinimo (Lietuvos Vyriausiojo Archyvaro Įsakymas, 2013)	Nustato tvarką, kaip steigti, kurti, modernizuoti ir likviduoti informacines sistemas, kurios tvarko dokumentų valdymo informaciją. Jis reglamentuoja reikalavimus, kaip užtikrinti šių sistemų atitiktį teisės aktams, apsaugoti dokumentų ir duomenų saugumą bei prieinamumą. Taip pat apibrėžia atsakingų institucijų ir asmenų pareigas, susijusias su tokių sistemų kūrimu ir administravimu.
ISO/IEC 20000 IT paslaugų valdymas (Information technology...,2022)	Tarptautinis standartas, skirtas IT paslaugų valdymui ir gerinimui. Jis padeda viešajam sektoriui užtikrinti IT paslaugų teikimo kokybę ir atitiktį reikalavimams.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės informacinių ištek..., 2024; Nacionalinė kibernetinio..., 2018; Lietuvos Vyriausiojo Archyvaro..., 2013;Information security...,2022;)

Visame pasaulyje vis daugiau dėmesio yra skiriama duomenų apaugos klausimui, ypatingai kas susiję su privačių asmenų informacija ir jos saugojimu. Teisiniai iššūkiai kyla ne tik dėl vietinių

teisės aktų, bet ir tokių kaip Europos Sąjungos Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas (GDPR). Viešojo sektoriaus organizacijos lygiai taip pat kaip privatus sektorius privalo užtikrinti, kad IT sistemos atitiktų saugos reikalavimus ir būtų apsaugoti asmens duomenys.

Šie teisės aktai ir standartai nustato taisykles, gaires, principus ir procedūras, kaip turi būti valdomi informaciniai ištekliai ir informacinių technologijų pagalba teikiamos paslaugos viešajame sektoriuje, užtikrinant jų efektyvumą, saugumą ir atitiktį teisės aktų reikalavimams.

Manoma, kad veiksmingas IT valdymas užtikrina, kad visos arba dauguma IT paslaugų būtų standartizuotos, dokumentuotos ir palaikomos siekiant organizacijos tikslų.

1.2. Infrastruktūros, saugumo ir kompetencijų trūkumai

Informacinių technologijų valdymu siekiama užtikrinti, kad lūkesčiai ir pasiekimai, susiję su informacinėmis technologijomis, atitiktų lūkesčius ir pasiekimus, o susijusi rizika būtų kontroliuojama (Belaissaoui ir Laita, 2017).

Vienas iš pagrindinių iššūkių su kuriuo susiduria informacinės technologijos, yra saugumo faktorius. Kaupiamų duomenų, tapatybių ir asmeninės informacijos kiekis kuriuo dalijamasi kasdien yra toks didelis, kad užtikrinti jų saugumą tapo iššūkiu, atsižvelgiant į informacijos vertę bei galimą žalą.

Infrastruktūros trūkumai:

Neefektyvūs procesai gali trukdyti ar sulėtinti informacijos srautus, o tai apsunkina reikalingų sprendimų priėmimą ir paslaugų teikimą. Norint įveikti šį iššūkį, būtina modernizuoti duomenų infrastruktūrą, supaprastinti darbo eigą ir užtikrinti, kad skyriai ar padaliniai galėtų veikti efektyviai. Viešasis sektorius dažnai pasikliauja senomis IT technologijomis, kai tuo tarpu privatus sektorius jau seniai atradęs debesiją siekiant efektyvumo (What the public sector can...,2023). Vis tik ne maža dalis valdžios institucijų ir viešojo sektoriaus organizacijų savo turimą IT infrastuktūrą valdo savarankiškai, tad tikėtina, kad nepakankamai išnaudoja pažangias IT technologijas ir jų galimybes, tad siekiant suvienodinti IT valdymo procesus 2020 metais viešajame sektoriuje buvo pradėtas vykdyti IT infrastuktūros konsolidavimo procesas (Valstybės informacinių išteklių valdymo pertvarka, 2024).

Viešajame sektoriuje neefektyvūs procesai ir pasenusi IT infrastruktūra sulėtina informacijos srautus, kas trukdo kokybiškam sprendimų priėmimui ir paslaugų teikimui. Nors privatus sektorius jau plačiai naudoja debesiją paslaugų efektyvumui didinti, vis tik didžioji dauguma valstybinių institucijų savo veikloje vis dar naudoja senas IT sistemas, nepakankamai išnaudodamos modernių technologijų galimybes.

Duomenų prieinamumo ir pasiekiamumo iššūkiai:

Nors pastaraisiais metais viešųjų institucijų duomenų dalijimosi ir pasiekiamumo iniciatyvos reikšmingai ir nuosekliai augo, vis dar išlieka daugybė kliūčių dėl ko didelė viešojo sektoriaus duomenų potencialo dalis lieka nepanaudota. Nepaisant privataus ir viešojo sektorių specifikos, pažymėtina, pagrindiniai trukdžiai duomenų prieinamumui yra teisiniai, instituciniai bei techniniai (Dulong de Rosnay M., Janssen K., 2014).

Atsižvelgiant į 2021 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybės apžvalgą dėl „Efektyvios viešojo sektoriaus atvirųjų duomenų sistemos“ pažymėtina, kad reitingavimo kontekste Lietuva niekur neužima aukštesnės nei vidutinė pozicijos (Efektyvi viešojo sektoriaus atvirų duomenų sistema. Tarptautinių praktikų apžvalga, 2021). Reitingų rodikliai pagal kuriuos Lietuvos atvirų duomenų politika vertinama prasčiausiai yra: duomenų prieinamumas ir atvirumas; suinteresuotų šalių įtraukimas; duomenų rinkinių apimtis ir duomenų kokybė.

Atkreiptinas dėmesys, jog mokslininkai ir pačios institucijos sutinka, jog galima atrasti bendrų sprendimų, kaip spręsti viešojo sektoriaus informacijos prieinamumo ir tinkamo panaudojimo problemas.

Kompetencijų trūkumai:

Ypač dažnu atveju ribotas biudžetas ir sudėtingos procedūros siekiant pritraukti talentingų informacinių technologijų srities darbuotojų būna didžiausias iššūkis viešojo sektoriaus organizacijoms (Lietuvos Respublikos nacionalinis skaitmeninio dešimtmečio planas, 2024) Organizacijoms ne tik sunku pritraukti, bet ir išlaikyti reikalingų žinių turinčius IT darbuotojus, o šie resursai reikalingi reguliariai atnaujinti ir optimizuoti infrastruktūrą, nes resursų trūkumas sąlygoja didesnę saugumo rizikos augimą, mažesnę efektyvumą bei didesnes veiklos sąnaudas.

Šiuo metu visuotinai pripažįstama, kad prastas informacinių technologijų valdymas yra viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurios nepavyksta pasiekti organizacijos tikslų ir veiklos efektyvumo rodiklių (Belaissaoui ir Laita, 2017).

Viešojo sektoriaus organizacijoms didžiausias iššūkis – ribotas biudžetas ir sudėtingos procedūros, trukdančios pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus IT specialistus. Dėl to kenčia infrastruktūros atnaujinimas ir optimizavimas bei kyla saugumo rizika, mažėja efektyvumas ir didėja veiklos sąnaudos. Prastas IT valdymas laikomas viena pagrindinių kliūčių organizacijų tikslams ir veiklos efektyvumui pasiekti.

1.3. Piliečių poreikiai ir IT sistemos pritaikymas

Ryškiausias viešojo sektoriaus transformacijos technologiniu aspektu įrodymas yra tai, kad viešosios organizacijos vis dažniau bendrauja su reguliariai augančiu skaičiumi piliečių, kurie jau yra susipažinę arba susipažįsta su skaitmeninių įrankių naudojimu. Dėl to viešųjų paslaugų teikimo sistema turi būti modernizuota ir supaprastinta, kad atitiktų šios didelės ir skaitmeniniu raštingumu pasižyminčios auditorijos poreikius.

2023m. apklausos duomenimis pakankamai nemažai Lietuvos gyventojų pasitiki valstybės įstaigomis, tačiau pakankamai lėtai yra judama skaitmenizavimo ir inovacijų srityse todėl pakankamai lėtas procesas ir ilgi sprendimų priėmimo bei derinimo procesai kuria nepasitikinėjimo valdžios institucijomis kultūrą (Gelčytė, Vileikienė, 2023).

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis Lietuvoje 2023 metų pabaigoje gyveno apie 225,7 tūkst. asmenų su negalia, o palyginant su 2022 metais šis skaičius šiek tiek padidėjo, tad auga poreikis viešųjų paslaugų teikimui, prieinamumui bei užtikrinimui, jog įvairios paslaugos būtų tinkamai integruotos ir pritaikytos asmenis su specialiais poreikiais. Nepaisant daugybės teisinių įpareigojimų, labai svarbu užtikrinti, kad informacijos ir ryšių technologijų produktai, sistemos bei paslaugos būtų pakankamai lengvai prieinami negalią turintiems asmenims.

Tai reiškia, kad technologijos neturi būti kuriamos ir diegiamos vien dėl pačių valdžios institucijų reitingų skaitmenizavimo bei inovacijų kontekste, bet turi būti pritaikytos taip, kad būtų užtikrintas patogumas, prieinamumas ir efektyvumas, teikiant viešąsias paslaugas asmenims su specialiais poreikiais (pvz. judėjimo, regos ar kiti neįgalumo požymiai).

2. IT VALDYMO MODELIŲ SAMPRATA IR TEORINIAI ASPEKTAI

Dėl masinio IT sistemų naudojimo ir sparčiai didėjančio įmonių bei organizacijų priklausomumo nuo šių sistemų, atsiranda efektyvesnio technologijų veikimo, patikimumo, saugumo ir teikiamų paslaugų kokybės poreikis.

Informacinių technologijų išteklių valdymas yra viena iš sunkesnių valdymo užduočių bet kuriai įmonei ar organizacijai. Tą sąlygoja daugybė priežasčių, tokių kaip sparti technologijų vystymosi raida, visuomenės nuolat besikeičiantys poreikiai, organizacijų ar įmonių darbuotojų žinių poreikis, požiūris į IT ar jo valdymą ir t.tl. (IT management Models...,2004).

Yra ištirtų ir pakankamai gerai žinomų bei jau plačiai taikomų informacinių technologijų valdymo modelių, kurie grindžiami geriausiomis praktikomis ir tuo pačiu gali užtikrinti sistemingą IT valdymą organizacijoje.

2. 1. IT modelių samprata

IT valdymo modeliai vystėsi per daugelį metų ir reaguodami į sparčiai besivystančius technologinius pokyčius. IT valdymo modelio tikslas – pateikti praktines strategijas, leidžiančias organizacijai įgyvendinti IT pokyčius savo organizacijoje.

Per pastaruosius kelis dešimtmečius buvo pristatyta ir aprašyta daug skirtingų informacinių technologijų politikų, įskaitant ITIL, PMBook, Six Sigma, COBIT, AGILE, ISO/IEC 27001, nes tai yra sistemos apimančios visą IT ir informacinių sistemų valdymą organizacijos lygmeniu (Alves V., Neves J., Ribeiro J., Vicente H., 2019).

IT valdymo modeliai vystėsi per daugelį metų ir reaguodami į sparčiai besivystančius technologinius pokyčius. IT valdymo modelio tikslas – pateikti praktines strategijas, leidžiančias organizacijai įgyvendinti IT pokyčius savo organizacijoje.

Rinkoje žinomi ir naudojami populiariausi IT valdymo modeliai tokie kaip: ITIL, COBIT, ISO/IEC 20000, AGILE, ISO/IEC 27001. Toliau darbe plačiau apžvelgiami keli pasirinkti populiarius IT valdymo modeliai, kad išryškinti kiekvieno modelio bruožus ir gaires bei naudas IT valdymo procese.

Vienas iš plačiai tyrinėjamų ir organizacijose naudojamų modelių – ITIL, kuris siūlo geriausios IT paslaugų praktikos rinkinio valdymą, akcentuojant kokybiškų paslaugų, atitinkančių verslo poreikius, teikimą (Ilori O., Nwapali Ndidi Naiho H., Tochi Nwosu N., 2024).

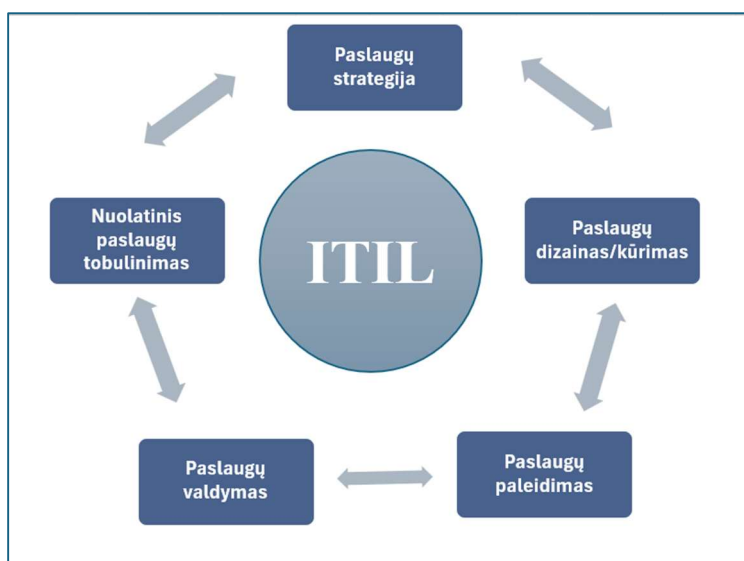
ITIL – IT paslaugų valdymas ITIL yra plačiai taikoma visame pasaulyje. Naujausia jo iteracija, ITIL 4, buvo paleista 2019 m. vasario mėn. ITIL tapęs pasauliniu geriausios IT paslaugų

praktikos standartu, tačiau daugelis įmonių bei viešųjų organizacijų sutiko, kad ITIL įgyvendinimas buvo sudėtingas ir ne visi ITIL procesai jiems buvo vienodai svarbūs bei vertingi (Ahmad N., Shamsudin Z.M., 2013).

ITIL metodika susideda iš penkių pagrindinių leidinių (gyvavimo ciklą), kurie apima įvairius IT paslaugų valdymo aspektus (žr. 1 pav.).

1 paveikslas

ITIL 5 pagrindiniai gyvavimo cikla



Šaltinis: What is ITIL Foundations?, A Complete Guide, 2025.

Šie penki ITIL metodikos procesai kartu sudaro išsamų IT paslaugų valdymo požiūrį, kuris padeda organizacijoms geriau valdyti savo IT paslaugas ir užtikrinti jų kokybę bei atitiktį organizacijų poreikiams.

COBIT - yra išsami ir visapusiška sistema, kurioje pagrindinis dėmesys skiriamas organizacijos IT valdymui, suteikianti struktūrinį požiūrį į IT suderinimą su organizacijos veiklos strategija, rizikos valdymu ir atitikties reikalavimams užtikrinimu. Mokslininkų teigimu COBIT padeda organizacijoms ne tik valdyti IT infrastruktūrą, bet ir pasiekti geresnius veiklos rodiklius per efektyvų išteklių paskirstymą bei paslaugų teikimo procesų valdymą (Ilori ir kiti, 2024).

COBIT sistema ypač svarbi viešajame sektoriuje, nes ji leidžia sukurti aiškias gaires IT valdymui, siekiant užtikrinti efektyvų skaitmeninių paslaugų tiekimą ir mažinti IT valdymo rizikas. (Abbas ir kiti 2023; Belaissao ir kiti 2017). Pabrėžiama, kad COBIT gali padėti viešosioms įstaigoms pasiekti skaitmeninės transformacijos tikslus ir gerinti viešųjų paslaugų kokybę, užtikrinant sistemų ir paslaugų atitiktį viešosios politikos reikalavimams.

ISO/IEC 27001 – tarptautinis standartas, kuris nustato reikalavimus informacijos saugumo valdymo sistemai, kad organizacija galėtų įvertinti riziką ir įdiegti tinkamas kontrolės priemonės informacijos konfidencialumui, vientisumui ir prieinamumui apsaugoti, taikant rizikų valdymo procesą. ISO/IEC 27001 yra ypač svarbus viešajame sektoriuje, nes jis padeda valdžios institucijoms užtikrinti, jog piliečių duomenys būtų saugūs ir kad organizacijos, teikiančios paslaugas, būtų pasirengusios atlaikyti kibernetines grėsmes ir rizikas (Belaissaoui ir kiti, 2017). ISO/IEC 27001 yra viena iš pagrindinių priemonių, užtikrinančių duomenų apsaugą ir informacijos saugumo valdymą viešajame sektoriuje, o tai padeda gerinti paslaugų kokybę ir patikimumą viešosiomis institucijomis.

2 lentelė.

IT valdymo modelių palyginimas

	ITIL	COBIT	ISO/IEC 27001
Modelio tikslas:	Padedą suderinti IT paslaugas su organizacijų poreikiais, padeda organizacijoms teikti pridėtinę vertę savo klientams (paslaugų gavėjams), nurodymas, kaip sukurti, perkelti, veikti ir tobulinti IT paslaugas.	Suteikia organizacijoms struktūrizuotą požiūrį į IT valdymą ir kontrolę, kad būtų užtikrintas IT sistemų efektyvumas, saugumas, teisėtumas ir atitiktis.	Tai tarptautinis standartas, skirtas informacijos saugumo valdymo sistemoms, jis padeda organizacijoms užtikrinti: informacijos saugą, atitikimą teisės aktams, rizikų valdymą, didina patikimumą dėl informacijos saugumo.
Teigiamos savybės:	Sistemos diegimas gali būti brangus ir sudėtingas, mažas dėmesys inovacijoms, ilgas diegimo procesas.	Sudėtingas procesas, didelė biurokratija, stoka lankstumo, Rizika, kad bus nepakankamai pritaikytas konkrečiai organizacijai.	Suvaldo rizikas, suteikia aiškią struktūrą saugumo politikoms ir procedūroms, skatinant nuoseklų jų vykdymą. Sertifikatas parodo, kad organizacija rimtai ir atsakingai žiūri į informacijos saugumą bei teisės aktų atitiktį.
Neigiamos savybės:	Suteikia lankstumo pritaikyti specifiniams poreikiams ir integruotis su šiuolaikinėmis technologijomis.	Aukštas atitikties standartas, aiškus valdymo struktūros nustatymas, pagrindinis fokusas į rizikos valdymą, pakankamai universalus.	Didelį įgyvendinimo kaštai, sertifikavimas nėra vienkartinis procesas, perteklinis biurokratizmas, ribotas lankstumas.
Populiarumas, naudojamas:	Labai aukštas (IT paslaugų valdymas)	Vidutinis (IT valdymas ir strateginė kontrolė)	Aukštas (tam tikrose srityse - Informacijos saugumo valdymas)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Ahmad ir kt, 2013; Abbas ir kt, 2023; Ilori ir kt, 2024.

ITIL yra populiariausias pagal pritaikomumą ir panaudojimo dažnumą, nes jis tiesiogiai orientuotas į IT paslaugų valdymą ir yra lengvai pritaikomas įvairiose tiek viešose, tiek ir privataus sektoriaus organizacijose. ISO/IEC 27001 yra svarbiausias informacijos saugumo srityje, o COBIT dažniausiai naudojamas aukšto lygio IT valdymui užtikrinti, todėl jo populiarumas yra žemesnis dėl mažesnio lankstumo.

Valdymo modelių taikymas užtikrina, kad IT sistemų ir paslaugų valdymas būtų organizuotas, skaidrus ir suderintas su organizacijų poreikiais, taip pat kad būtų laikomasi teisinių ir etinių standartų. Be to, IT valdymo modeliai suteikia aiškias gaires, kaip valdyti įvairius IT procesus – nuo infrastruktūros ir duomenų saugumo iki paslaugų teikimo ir vartotojų palaikymo.

Galima teigti, kad ateityje IT valdymo modeliai ir toliau prisitaikys prie sparčiai kintančių technologijų ir verslo aplinkos, integruodami naujausias technologijas, tokias kaip dirbtinis intelektas bei automatizacija.

2.1.1. IT valdymo apibrėžimas ir reikšmingumas

IT valdymas reiškia organizacijos informacinių technologijų sistemų: techninės, programinės įrangos ir tinklų stebėjimą bei administravimą. IT yra beveik visos įmonės ar organizacijos veiklos pagrindas.

Pirma, tai padeda institucijoms nustatyti aiškų ir struktūrizuotą požiūrį į IT valdymą, užtikrinant kad investicijos į IT būtų suderintos su organizacijos tikslais ir teiktų vertę organizacijai (Ilori ir kiti, 2024).

IT valdymas yra kompleksinis procesas, apimantis strategijas, procesus ir struktūras, kurios užtikrina, kad organizacijos technologijos būtų valdomos efektyviai ir siekiant užbrėžtų tikslų. Anot Belaissaoui ir Laita mokslininkų, IT valdymas apima ne tik technologijų infrastruktūros priežiūrą, bet ir jų integravimą į organizacijos kasdienę veiklą, kad būtų užtikrintas informacijos srautų efektyvumas, saugumas ir tvarumas. Pabrėžtina, kad svarbu ne tik integruoti technologijas, bet ir tinkamai valdyti rizikas bei užtikrinti atitiktį normatyvams, kas yra būtina, norint pasiekti optimalius rezultatus ir efektyvų išteklių paskirstymą (Ahmad ir kiti 2024).

Tokiu būdu, IT valdymas padeda organizacijoms ne tik pasiekti savo veiklos tikslus, bet ir užtikrinti tvarią bei saugią technologinę aplinką, kuri prisideda prie skaidrios ir efektyvios paslaugų teikimo eigos.

2.1.2. Pagrindiniai IT valdymo principai

Pagrindiniai IT valdymo principai yra pakankamai svarbūs, kad organizacijos galėtų efektyviai valdyti savo informacines technologijas, užtikrinti veiklos tęstinumą, įgyvendinti veiklos bei strateginius tikslus. Mokslininkai išskiria šiuos pagrindinius principus:

✓ **Strateginis IT valdymo ir veiklos suderinamumas:**

Atsižvelgiant į IT valdymo modelius, kaip COBIT ir ITIL, vienas svarbiausių principų yra užtikrinti, kad IT strategija ir veiksmai būtų suderinti su organizacijos veiklos strategija. Tai reiškia, kad IT turi prisidėti prie organizacijos tikslų ir padėti pasiekti geresnius veiklos rezultatus (Luftman, 2000). Šis principas užtikrina, kad IT paslaugos ne tik atitinka technologinius reikalavimus, bet ir padeda organizacijai siekti organizacijos strateginių tikslų (Almajali, 2015).

✓ **Vertės kūrimas:**

IT valdymas turi užtikrinti, kad technologiniai sprendimai sukurtų vertę organizacijai. Tai pasiekama per inovacijas, efektyvų resursų valdymą ir gebėjimą greitai reaguoti į rinkos pokyčius

(Weill ir Ross, 2004). Vertės kūrimas yra svarbus dėl efektyvesnio procesų valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo bei kokybiško paslaugų teikimo.

✓ **Duomenų valdymo ir kibernetinio saugumo svarba:**

IT valdymas taip pat apima itin svarbią ir reikšmingą sritį kaip rizikos valdymą, kuris apima tiek IT saugumo rizikų valdymą, tiek veiklos procesų, paslaugų teikimo pertraukimų prevenciją. Andresson (2011) akcentuoja, kad duomenų valdymas ir kibernetinis saugumas yra pagrindiniai IT valdymo aspektai, užtikrinantys informacijos saugumą ir patikimumą. Tinkamai valdant duomenis ir užtikrinant jų apsaugą, galima sumažinti organizacijos pažeidžiamumą. Rizikos valdymas ir prevencija padeda sumažinti galimus IT paslaugų sutrikimus ir apsaugoti organizacijos informaciją.

✓ **Atitikties užtikrinimas:**

Ne mažiau svarbus IT valdymo principas yra užtikrinti, kad organizacija atitiktų visus teisės aktus ir reglamentus, ypač kai kalbama apie duomenų apsaugą bei saugumą (ISO/IEC 27001). Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2024) ataskaitoje apie skaitmeninę transformaciją pažymi, kad atitikties principo laikymasis padeda organizacijoms užtikrinti efektyvų viešųjų paslaugų teikimą ir sustiprinti viešojo sektoriaus skaidrumą. Taip pat Andresson (2011) teigia, kad atitikties principas yra svarbus kibernetinio saugumo srityje. Jis užtikrina, kad organizacijos veiktų pagal griežtus saugumo standartus, taip apsaugodamos tiek savo, tiek ir klientų duomenis. Atitikties principas taip pat reiškia, kad organizacijos turi pasirūpinti, kad IT paslaugos atitiktų ne tik teisės aktus, bet ir gerąsias praktikas bei etiką.

✓ **Kokybės valdymas:**

Mokslininkai pabrėžia, kad kokybės valdymas IT srityje yra glaudžiai susijęs su organizacijos veiklos sėkme ir klientų pasitikėjimu. Pasak Dodge ir Rabe-Hemp (2016), vienas didžiausių kokybės valdymo iššūkių IT valdyme yra technologijų ir teisinės aplinkos suderinimas. Atsižvelgiant į Alves (2019) technologinių saugumo infrastruktūrų planavimas ir valdymas gali būti tiesiogiai susiję su kokybės valdymu. Kokybės valdymas užtikrina, kad paslaugos būtų teikiamos laikantis aukštų standartų ir atitiktų naudotojų reikalavimus.

Pagrindiniai IT valdymo principai, tokie kaip IT ir organizacijos veiklos suderinamumas, vertės kūrimas, duomenų valdymo ir kibernetinio saugumo svarba, atitikties užtikrinimas bei kokybės valdymas yra esminiai elementai, užtikrinantys IT veiklos efektyvumą ir paslaugų kokybės gerinimą organizacijose. Šie principai padeda organizacijoms ne tik pasiekti veiklos strateginius tikslus, bet ir išlaikyti aukštą paslaugų kokybę, sumažinti riziką ir laikytis teisės aktų bei veiklos reglamentų.

2.1.3. Sąsaja tarp IT valdymo ir viešųjų paslaugų kokybės

IT valdymas, kaip sisteminis technologinių procesų ir paslaugų koordinavimas, manoma, kad turi tiesioginį poveikį viešųjų paslaugų kokybei, nes šiuolaikinės paslaugos dažnai priklauso nuo efektyvios informacinės technologijos infrastruktūros.

Mokslininkų nuomone, skaitmeninė transformacija paremta IT valdymo praktikomis tokiomis kaip COBIT ar ITIL, padeda paslaugų teikėjams viešajame sektoriuje pagerinti paslaugų kokybę ir užtikrinti didesnę efektyvumą pabrėžia, jog IT valdymas, turintis aiškas struktūras bei standartus, leidžia efektyviau valdyti viešąsias paslaugas, kad jos būtų patogios ir prieinamos (Abbas ir kt., 2023).

Tuo tarpu kiti mokslininkai taip pat nurodo, kad IT valdymo taikymas viešajame sektoriuje yra esminis kriterijus siekiant pagerinti organizacijų efektyvumą ir paslaugų kokybę. (Belaissaoui ir kiti 2017). Pavyzdžiui, diegiant IT valdymo sistemas, tokias kaip ITIL, galima pagerinti viešųjų paslaugų teikimą per nuolatinį procesų stebėjimą ir paslaugų gerinimą. Šis požiūris leidžia viešojo sektoriaus organizacijoms pagerinti paslaugų kokybę ir pasiekti aukštesnę piliečių pasitenkinimą.

Remiantis De Souza Bermejo ir kt. (2015) tyrimu IT valdymo modeliai, tokie kaip COBIT ir ITIL, padeda viešajam sektoriui užtikrinti IT paslaugų kokybę, organizacijų atitikimą reglamentams ir efektyvų išteklių valdymą. COBIT modelis suteikia struktūrą, kaip vertinti ir valdyti IT sprendimus, kad viešosios paslaugos būtų kokybiškos, tuo tarpu ITIL metodika orientuota į paslaugų teikimą ir klientų pasitenkinimą.

Sąsaja tarp IT valdymo ir viešųjų paslaugų kokybės pasireiškia per skaitmeninę transformaciją bei IT valdymo modelių diegimą, technologijų integravimą. Moksliniai straipsniai parodo, kad tinkamai įgyvendinus IT valdymo modelius, kaip pavyzdžiui COBIT ar ITIL, galima ne tik gerinti viešųjų paslaugų kokybę, bet ir užtikrinti didesnę viešosios organizacijos veiklos efektyvumą, piliečių pasitenkinimą

3. VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS

Viešųjų paslaugų kokybės vertinimas yra labai svarbus ir esminis procesas kiekvienai organizacijai, leidžiantis nustatyti kaip efektyviai ir kokybiškai teikiamos paslaugos vartotojams, ar jos kokybiškos bei ar atitinka paslaugų gavėjų lūkesčius ir teisėtus reikalavimus.

Mokslininkai pabrėžia, kad viešojo sektoriaus organizacijoms, norint teikti aukštos kokybės paslaugas, būtina integruoti technologijas ir veiksmingai jas valdyti, kad paslaugų teikimas būtų greitas ir efektyvus (Ahmad ir kiti 2024). Pasitikėjimas viešojo sektoriaus institucijomis tiesiogiai veikia paslaugų kokybę, todėl svarbu nuolat vertinti ir gerinti aptarnavimo kokybę, atsižvelgiant į gyventojų nuomonę ir poreikius (Gelčytė ir Vileikienė, 2023). Naujos technologijos, tokios kaip dirbtinis intelektas, gali padėti pagerinti viešųjų paslaugų kokybę ir prieinamumą, todėl reikalingas nuolatinis technologinių pokyčių sekimas ir integravimas į viešojo sektoriaus paslaugas (Al-Ansi ir kiti, 2024).

3.1. Viešųjų paslaugų kokybės teoriniai aspektai

Viešosios paslaugos apibūdinamos kaip veiklos, teikiamos siekiant užtikrinti visuomenės poreikių tenkinimą ir didesnę socialinę teisingumą. Pabrėžiama, kad viešosios paslaugos orientuojasi į vertės kūrimą visuomenei, todėl Osborne (2010) savo tyrime pabrėžia, kad viešųjų paslaugų kokybė apima ne tik paslaugos efektyvumą ir rezultatyvumą, bet ir gebėjimą kurti socialinę vertę piliečiams. Viešojo sektoriaus organizacijos turi orientuotis ne tik į rezultatų siekimą, bet ir į procesų atitikimą visuomenės poreikiams.

Pasak mokslininkų, pagrindinis dėmesys skiriamas paslaugų kokybės vertinimui, veiksmų, lemiančių paslaugų kokybę, nustatymui ir jos poveikio naudotojų elgsenai bei pasitikėjimui analizei.

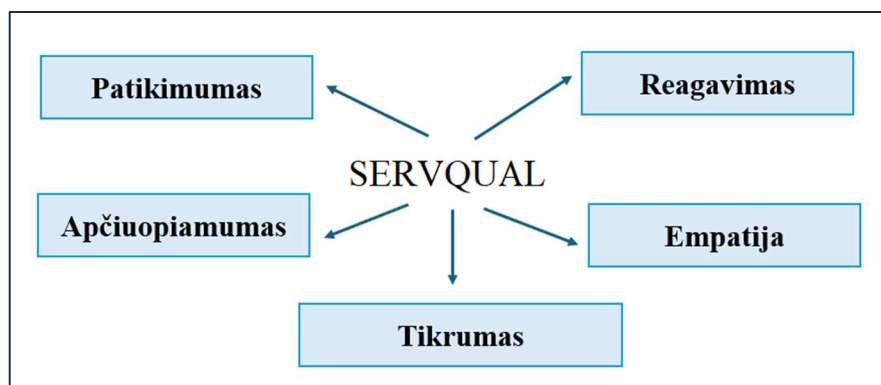
Viešųjų paslaugų kokybę lemia keletas pagrindinių veiksnių:

- ✓ **Piliečių lūkesčiai ir pasitenkinimas:** Parasuraman ir kt. (1988) akcentuoja, kad paslaugų kokybė turi būti vertinama atsižvelgiant į tai, kaip piliečiai suvokia suteikiamas paslaugas ir kaip jos atitinka jų lūkesčius.
- ✓ **Technologinė pažanga:** Osborne (2010) pažymi, kad technologijų įtraukimas į paslaugų teikimą gali žymiai pagerinti kokybę, tačiau tam būtina užtikrinti prieinamumą ir patikimumą.
- ✓ **Vadybiniai gebėjimai:** Viešojo sektoriaus institucijų gebėjimas tinkamai valdyti išteklius ir diegti inovacijas yra svarbus kokybės veiksnys (De Souza Bermejo ir kt., 2015).

Mokslininkai Parasuraman, Zeithaml ir Berry (1988) teigia, kad paslaugų kokybė apibrėžiama kaip skirtumas tarp piliečių lūkesčių ir patirčių. Šis požiūris remiasi jų sukurto SERVQUAL modelio dimensijomis, kuriose pabrėžiamos tokios savybės kaip patikimumas, reagavimas, empatija, apčiuopiamumas ir tikrumas (žr. 2 paveikslas).

2 paveikslas.

SERVQUAL 5 pagrindinės dimensijos



Šaltinis: Parasuraman ir Zeithaml, 1988.

Reagavimas (angl. *Responsiveness*) - paslaugos teikėjų noras ir gebėjimas greitai reaguoti į klientų poreikius bei spręsti jų problemas;

Empatija (angl. *Empathy*) - individualus dėmesys ir rūpinimasis kiekvienu klientu, siekiant suprasti jų poreikius ir suteikti asmenišką patirtį.

Apčiuopiamumas (angl. *Tangibles*) - fizinių elementų (pvz., patalpų, įrangos, darbuotojų išvaizdos) kokybė ir estetinė vertė, kurios sustiprina paslaugos teikimo įspūdį.

Tikrumas (angl. *Assurance*) - klientų pasitikėjimo paslauga ir paslaugos teikėjų kompetencijos, mandagumo bei profesionalumo lygis.

Šios savybės pabrėžia tiek paslaugų teikimo nuoseklumą, tiek fizinius ir asmeninius aspektus, kurie formuoja klientų pasitenkinimą ir pasitikėjimą paslaugų teikėju, o tai leidžia įvertinti paslaugos kokybę.

Kokybiniai vertinimo metodai, tokie kaip interviu ir fokus grupės, leidžia gilintis į piliečių nuomones ir nuotaikas, suteikiant vertingų įžvalgų apie viešųjų paslaugų kokybę. Šie metodai yra naudingi, kai siekiama suprasti paslaugų teikimo procesus ir klientų patirtis, kurios dažnai nėra matomos tik kiekybiniais duomenimis (Shafiq ir kiti, 2019). Mokslininkų nuomone, kad šie metodai padeda atskleisti, kaip įvairios viešosios paslaugos formuoja piliečių pasitenkinimą.

Veiklos matavimas apima kiekybinius rodiklius, tokius kaip paslaugų teikimo laikas, efektyvumas, klaidų skaičius, klientų skundų ir jų sprendimo greitis. Šie rodikliai padeda nustatyti,

kaip greitai ir tiksliai paslaugos yra teikiamos, ir kokie yra paslaugų teikimo trūkumai. Siekiant užtikrinti paslaugų kokybę, viešosios paslaugos turėtų siekti sumažinti klaidų skaičių ir pagerinti procesų efektyvumą (Osborne, 2010).

Kokybės matavimo svarba ir metodai:

- ✓ Paslaugų kokybės matavimas yra būtinas norint nustatyti, ar viešosios paslaugos atitinka visuomenės poreikius. Shafiq, Mostafiz ir Taniguchi (2019) atliktas tyrimas parodė, kad SERVQUAL modelis gali būti pritaikytas ir viešajame sektoriuje, siekiant išmatuoti piliečių pasitenkinimą teikiamomis viešomis paslaugomis.
- ✓ Tuo tarpu De Souza Bermejo ir kt. (2015) pabrėžia, kad kokybės vertinimas yra būtinas strateginis įrankis, leidžiantis organizacijoms efektyviau planuoti, valdyti ir vertinti paslaugų teikimą. Tai ypač svarbu viešajame sektoriuje, kur dažnai kyla poreikis balansuoti tarp ribotų išteklių ir augančių piliečių lūkesčių.

Apibendrinant, viešųjų paslaugų kokybės teoriją galima teigti, kad viešųjų paslaugų kokybė yra esminis veiksnys, užtikrinantis visuomenės pasitenkinimą ir socialinį teisingumą. Šios paslaugos turi atitikti piliečių lūkesčius, būti efektyvios ir teikti vertę visuomenei. Kokybės vertinimas, remiantis tokiais metodais kaip SERVQUAL modelis ar interviu bei veiklos matavimas, leidžia nustatyti, kaip paslaugos atitinka piliečių poreikius ir kuriose srityse būtina tobulėti. Be to, kokybės matavimas apima tiek kiekybinius rodiklius, tiek kokybinius įžvalgų gavimo būdus, leidžiančius geriau suprasti piliečių patirtį. Svarbu, kad viešojo sektoriaus organizacijos nuolat siektų optimizuoti paslaugų teikimo procesus ir adaptuotų juos prie kintančių visuomenės poreikių, užtikrinant ilgalaikį pasitikėjimą.

3.2. Paslaugų kokybės gerinimo iššūkiai ir poreikiai

Viešųjų paslaugų kokybės gerinimas susiduria su įvairiais iššūkiais ir poreikiais, kurie ypač išryškėja diegiant skaitmeninius sprendimus ar integruojant naujausias technologijas. Mokslininkai atkreipia dėmesį į kelis pagrindinius aspektus, kurie turi įtakos paslaugų kokybei.

Pagrindiniai iššūkiai:

- ✓ **organizaciniai ir technologiniai barjerai:** didžioji dauguma viešojo sektoriaus institucijų susiduria su sunkumais integruojant pažangias technologijas, o technologijos turi potencialą optimizuoti paslaugų teikimą ir padidinti jų efektyvumą, tačiau jų įdiegimas dažnai susijęs su aukštais kaštais, žmogiškųjų išteklių trūkumu ir technologinių žinių stoka (Al-Ansi ir kiti, 2024)

- ✓ **IT valdymo sistemų diegimas:** Tokios sistemos padeda sukurti struktūrą ir kontrolę, kas užtikrina paslaugų nuoseklumą bei aukštą kokybę. Tačiau IT valdymo sistemų įgyvendinimas reikalauja tiek žmogiškųjų, tiek finansinių išteklių, o taip pat gali kelti pasipriešinimą organizacijose dėl pokyčių baimės (De Souza Bermejo ir kiti, 2015).
- ✓ **Vartotojų pasitenkinimo svarba:** Tyrimai rodo, kad viešojo sektoriaus paslaugų kokybė dažnai nėra vertinama palankiai dėl ilgų laukimo laikų, neefektyvių procesų ir skaidrumo stokos (Parasuraman ir kiti, 1988). Siekiant pagerinti paslaugas, būtina ne tik diegti naujas technologijas, bet ir gerinti komunikaciją su paslaugų gavėjais, kad būtų atsižvelgiama į jų poreikius ir lūkesčius.

Paslaugų kokybės gerinimas reikalauja subalansuoto požiūrio, apimančio tiek technologinius, tiek organizacinius sprendimus. Nuolatinis dėmesys paslaugų naudotojų poreikiams ir resursų optimizavimas gali padėti įveikti iššūkius ir pasiekti aukštesnį viešųjų paslaugų kokybės lygį.

3.3. Technologijų reikšmė paslaugų kokybės gerinime

Technologijos vaidina esminį vaidmenį gerinant paslaugų kokybę įvairiose srityse, įskaitant tiek viešąjį tiek ir privatų sektorius. Moksliniai tyrimai atskleidžia keletą pagrindinių technologijų pritaikymo aspektų ir jų teikiamą naudą:

Mokslininkai mano, kad informacinės technologijos gali padidinti organizacijų veiklos efektyvumą, suteikdamos klientui naujos vertės ir skatindamos klientų pasitenkinimą (Argustaitė, 2022). Straipsnio autorė pabrėžia, kad skaitmenizavimo procesas leidžia optimizuoti sudėtingus veiklos procesus ir valdyti juos vienoje skaitmeninėje erdvėje, kas gali palengvinti veiklos procesą įvairiose jo stadijose. Pavyzdžiui informacinės technologijos gali būti įtrauktos kaip pagalba tiek paslaugos gavėjui, tiek paslaugos teikėjui.

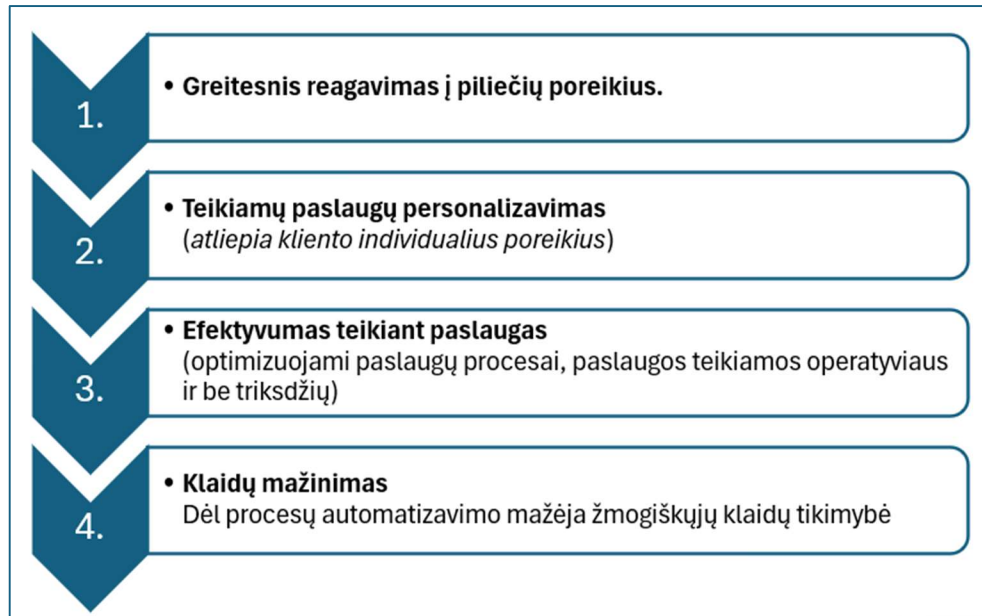
De Souza Bermejo ir kiti (2015) pabrėžia, kad IT valdymas apima ne tik techninį aspektą, bet ir organizacinius sprendimus, kurie turi įtakos paslaugų kokybės užtikrinimui. Manoma, kad teisingai taikant IT sprendimus ir metodikas, galima sukurti lankstesnį paslaugų teikimo mechanizmą, kuris galėtų ženkliai pagerinti klientų patirtį ir padidinti paslaugų pasiekiamumą.

Al-Ansi ir kiti (2024) savo tyrime atskleidžia, kad technologijos gali reikšmingai pagerinti paslaugų kokybę viešajame sektoriuje. Technologijos leidžia analizuoti ypač didelius duomenų kiekius bei prognozuoti klientų poreikius, kurti tikslesnius paslaugų modelius, kurie ne tik pagerina paslaugų efektyvumą, bet ir didina klientų pasitenkinimą, nes paslaugos tampa labiau pritaikytos jų poreikiams.

Sėkmingas IT valdymas viešajame sektoriuje yra neatsiejamas nuo paslaugų kokybės gerinimo, nes teisingai įgyvendintos IT valdymo praktikos, tokios kaip, pavyzdžiui ITIL, leidžia pasiekti geresnį paslaugų valdymą, efektyvų resursų paskirstymą ir sumažina klaidų tikimybę. Tai tiesiogiai padeda gerinti paslaugų kokybę, nes procesai tampa labiau skaidrūs ir valdomi (Belaissaoui ir Laita, 2017).

3 paveikslas

IT technologijų nauda paslaugų kokybės gerinimui



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis De Souza Bermejo ir kt, 2015; Al-Ansi ir kt, 2024; Belaissaoui ir Laita, 2017.

Mokslininkų atlikti tyrimai pagrindžia, kad IT technologijų integracija į paslaugų teikimo procesus gali reikšmingai pagerinti paslaugų kokybę, didinant efektyvumą, optimizuojant procesus ir užtikrinant aukštesnį klientų pasitenkinimą.

4. IT VALDYMO MODELIAI IR TAIKYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Kai kurios Europos Sąjungos valstybės aktyviai ir kryptingai dirba siekdamos pagerinti savo administracinių institucijų veiklos efektyvumą. Sparčiai vykstantys socialiniai, technologiniai ir ekonominiai pokyčiai reikalauja, kad visos viešojo administravimo institucijos prisitaikytų prie naujų technologinių iššūkių ir nuolat augančių piliečių poreikių.

Viešojo sektoriaus IT valdymas tampa esminiu šiuolaikiniu skaitmenizavimo proceso elementu, kuris leidžia pasiekti veiklos efektyvumą, padidinti skaidrumą bei gerinti paslaugų kokybę piliečiams. Remiantis Abbas Q. ir kt. (2023), IT paslaugų valdymas padeda optimizuoti valstybinio valdymo procesus ir gerinti paslaugų teikimą, tačiau pakankamai dažnai susiduriama su skaitmeninės transformacijos iššūkiais. Belaissaoui ir Laita (2017) pažymi, kad viešasis sektorius privalo įgyvendinti aiškią IT valdymo struktūrą, kurioje būtų taikomi tokie modeliai kaip COBIT ar ITIL, kurie leidžia efektyviai valdyti IT procesus, o tuo tarpu Ahmad ir kt. (2024) pažymi, jog viešojo sektoriaus IT valdymas susiduria su biurokratijos, finansinių išteklių ir kompetencijų trūkumo iššūkiais.

4.1. IT valdymo modelių adaptacija viešajam sektoriui

Viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su poreikiu didinti savo veiklos „judrumą“, siekiant operatyviai atliepti skirtingus piliečių poreikius, didinti infrastruktūros lankstumą ir efektyviau panaudoti turimus išteklius, nes šiuolaikinės viešųjų paslaugų teikimo teorijos pabrėžia, kad tradiciniai, hierarchiniai valdymo modeliai ne visada leidžia pasiekti reikiamą paslaugų kokybę ir prisitaikymo greitį (Osborne, 2010). Norint patenkinti šiuos poreikius, tradicinių IT valdymo metodikų ir būdų dažnai nepakanka. Todėl viešojo sektoriaus IT padaliniais siūlomi mokslininkų nuolat tyrinėjami ir praktikų patvirtinti IT valdymo modeliai, kad viešasis sektorius galėtų koreguoti savo veiklą reaguodamas į technologinę inovacijų spartą, skaitmeninimo tendencijas.

Mokslininkai Arundel, Bloch ir Ferguson (2018) pabrėžia, kad viešajame sektoriuje inovacijos gali būti orientuotos ne tik į technologinių sprendimų diegimą, bet ir į procesų, organizacinės kultūros ir darbo metodų tobulinimą. Tai gali apimti tiek IT infrastruktūros modernizavimą, tiek socialinių paslaugų teikimo procesų optimizavimą. Norint pasiekti šių tikslų, būtina tinkamai derinti inovacijų politiką ir IT valdymo modelius, kad būtų užtikrintas jų sklandus integravimas ir koordinavimas. Tai gali padėti spręsti viešajame sektoriuje pasitaikančias problemas, tokias kaip paslaugų kokybės spragos, neefektyvus paslaugų teikimas ir piliečių nusivylimas (Chlivickas, 2012).

Tyrimai rodo, kad viešojo sektoriaus institucijose IT strateginis valdymas dažnai suprantamas kaip technologinis, o ne vadybinis uždavinys, todėl jis atskiriamas nuo pagrindinių įstaigos veiklos procesų (Ilori ir kiti, 2024; De Souza Bermejo ir kiti 2015). COBIT yra plačiai pripažintas IT valdymo modelis, padedantis organizacijoms užtikrinti IT procesų kontrolę ir suderinimą su vykdomos strateginiais veiklos tikslais, tad siekiant pagerinti situaciją, tikslinga integruoti COBIT į viešojo sektoriaus praktinį taikymą, tačiau viešajame sektoriuje dažnai trūksta resursų ir kompetencijų, reikalingų COBIT diegimui. Pažymėtina, kad Nacionalinė kibernetinio saugumo strategija Lietuvoje (2018) remiasi būtent COBIT principais, siekdama valdyti kibernetinę riziką valstybiniu lygmeniu.

ITIL modelis suteikia aiškias gaires IT paslaugų valdymui (Ahmad, Shamsudin, 2013), nes būtent šis modelis orientuotas į IT procesų optimizavimą ir klientų poreikių patenkinimą. Pažymėtina, kad Lietuvos ekonomikos ir inovacijų ministerijos projektas dėl informacinių sistemų modernizavimo (2024) jau naudoja ITIL principus siekiant pagerinti valstybės informacinių sistemų veikimą (Valstybės informacinių išteklių valdymo pertvarka, 2024).

Atkreiptinas dėmesys, kad viešajame sektoriuje dažnai trūksta kompetencijų standartų įgyvendinimui, nes tokių standartų kaip ISO/IEC diegimas viešojoje organizacijoje reikalauja pakankamai didelių ne tik finansinių bet ir laiko sąnaudų (Andresson, 2011), tačiau pabrėžtina, kad Lietuvos kibernetinio saugumo strategijoje (2018) yra įgyvendinami ISO/IEC 27001 principai, siekiant užtikrinti duomenų saugumą ir rizikos valdymą.

Tikslingas IT valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje gali padėti pasiekti aukštesnį viešųjų paslaugų kokybės lygį, užtikrinti veiklos efektyvumą ir skatinti inovacijas. Kad tai būtų pasiekta, būtina įvertinti viešųjų institucijų turimus išteklius, teisinius reikalavimus, taip pat politines ir socialines aplinkybes, kurios turi įtakos tokių modelių diegimui ir jų veikimui.

Apibendrinant IT valdymo modelių adaptaciją viešajame sektoriuje pažymėtina, kad tai yra sudėtingas, tačiau būtinas procesas. COBIT ir ITIL leidžia optimizuoti IT valdymą, standartai ISO/IEC užtikrina saugumą, tačiau reikalauja ne tik technologinių sprendimų, bet ir organizacinių pokyčių bei strateginio planavimo. Siekiant užtikrinti, kad IT iniciatyvos būtų suderintos su organizacijos tikslais ir efektyviai panaudotų turimus išteklius, būtina atkreipti dėmesį, kad IT valdymo modelių taikymas reikalauja kompetencijų, resursų ir suderinimo su teisės aktais.

4.2. IT valdymo modelių vertinimas pagal viešųjų paslaugų kokybės kriterijus

Moksliniai tyrimai rodo, kad sėkmingiausi viešajame sektoriuje sėkmingiausi IT valdymo modeliai yra tie kurie, pritaikomi prie nuolat kintančių piliečių poreikių (Abbas ir kiti, 2023), skatina nuolatinį viešųjų paslaugų tobulinimą, taikant aiškias procesų stebėsenos priemones, kaip teigia

Davis ir Elias (2018) ir didina skaidrumą bei užtikrina griežtą duomenų apsaugą, atsižvelgiant į ISO/IEC 27001:2022 reikalavimus.

Pagrindinių IT valdymo modelių – ITIL, COBIT ir ISO/IEC 27001 – apžvalga pateikiama 3 lentelėje. Joje pateikiami trumpi šių modelių aprašymai, kurie apibrėžia jų paskirtį ir taikymo sritį organizacijose. Taip pat nurodomi kiekvieno modelio vertinimo komponentai, kurie leidžia įvertinti jų įgyvendinimą ir veiksmingumą. Galiausiai pateikiami konkretūs rodikliai, skirti matuoti modelių taikymo rezultatus, užtikrinant organizacijos IT valdymo procesų efektyvumą, saugumą ir atitiktį reikalavimams.

3 lentelė.

IT Valdymo Modelių charakteristikos ir vertinimo rodikliai

	COBIT	ITIL	ISO/IEC 27001
Aprašymas	COBIT - skirtas užtikrinti, kad IT infrastruktūra ir procesai remtų organizacijos tikslus. Jis suteikia aiškius kontrolės tikslus, veiklos rodiklius ir gaires procesų valdymui.	Padedą organizacijoms teikti kokybiškas paslaugas ir užtikrinti paslaugų procesų efektyvumą. Nuo ITIL 4 versijos pagrindinis dėmesys skiriamas paslaugų vertės sistemai (SVS), kuri apima visą vertės kūrimo grandinę, nuo strategijos iki klientams teikiamos vertės.	Naudojamas saugumo ir rizikos valdymo procesams vertinti
Komponentai vertinimui:	1) Procesų brandos lygis. 2) Valdymo sritys. 3) Rodikliai.	1) Paslaugų vertės sistema (Service Value System, SVS); 2) ITIL pagrindinės praktikos (procesai); 3) Paslaugų lygio sutartys (SLAs); 4) Rizikos valdymas ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimas.	Vertinimui naudojama: 1) Konteksto analizė; 2) Rizikų valdymas; 3) Politikos ir procedūros; 4) Kontrolės priemonės; 5) Auditas ir stebėseną; 6) Atitiktis ir nuolatinis tobulinimas.
Rodikliai matavimui:	*IT strategijos ir verslo tikslų suderinimo rodikliai; *Rizikos valdymo indikatoriai: pvz., incidentų skaičius per mėnesį. *Paslaugų valdymo rodikliai (IT paslaugų efektyvumas); *Saugumo valdymo rodikliai; *Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo rodikliai; *Kokybės rodikliai; *Išlaidų valdymo rodikliai.	*Incidentų valdymo rodikliai; *Problemų valdymo rodikliai; *Paslaugų lygio valdymo rodikliai (SLA įgyvendinimas); *Paslaugų pasiekiamumo ir veikimo rodikliai; *Pokyčių valdymo rodikliai; *Kokybės ir efektyvumo rodikliai; *Artotojų pasitenkinimo rodikliai; *Vartotojų pasitenkinimo rodikliai.	*Incidentų valdymo rodikliai; *Prieigos valdymo rodikliai; *Sertifikavimo atitikties rodikliai; *Darbuotojų mokymo rodikliai; *Techniniai rodikliai; *Veiklos tęstinumo rodikliai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Ilori ir kt, 2024; De Souza Bermejo ir kt, 2015; Ahmad, Shamsudin, 2013; ISO/IEC 27001:2022, 2022; Luftman, 2000.

IT valdymo matavimas yra sudėtingas procesas, apimantis įvairius kokybinius ir kiekybinius metodus, skirtus įvertinti IT valdymo efektyvumą, brandą, atitiktį standartams bei organizacijos tikslų įgyvendinimą. Kiekviena viešoji organizacija gali pritaikyti šias charakteristikas bei matavimo rodiklius pagal savo veiklos tikslus ir poreikius.

4.3. Geriausios tarptautinės praktikos

Mokslininkų ir praktikų atstovai vis drąsiau akcentuoja, kad informacinių technologijų valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje yra pakankamai svarbus siekiant užtikrinti efektyvų paslaugų teikimą ir valdymą. Įvairiose šalyse atlikti tyrimai ir praktikos prisideda prie nuomonės patvirtinimo, kad IT modelių taikymas pagerina viešųjų paslaugų kokybę.

Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais, IT valdymo modeliai, tokie kaip COBIT, ITIL ir ISO/IEC 20000, yra pakankamai plačiai paplitę bei pripažinti kaip efektyvūs įrankiai IT paslaugų kokybei gerinti (Tonelli, A. O., de Souza Bermejo, P. H., dos Santos, P. A., Zuppo, L., & Zambalde, A. L., 2015). Šis tyrimas buvo atliktas 146 Brazilijos viešojo sektoriaus organizacijose, kuris atskleidė, jog IT valdymo mechanizmai, ypač tie, kurie skatina glaudų IT ir verslo padalinių bendradarbiavimą, teigiamai veikia tiek IT, tiek organizacijos veiklos rezultatus. Tai pabrėžia, kad ne tik technologiniai sprendimai, bet ir organizaciniai procesai bei kultūra yra svarbūs siekiant sėkmingo skaitmenizavimo.

Pavyzdžiui, tyrimas, kuris buvo atliktas Pakistano viešojo sektoriaus organizacijoje, parodė, kad IT paslaugų valdymo sistemų diegimas, remiantis minėtais modeliais, padėjo pagerinti paslaugų kokybę ir organizacijos veiklos efektyvumą (Ilori, O., Nwapali, N. N. H. ir Nwosu, T. N., 2024). Tyrime apžvelgiamas COBIT ir ITIL sistemų įgyvendinimas ir jų teikiama nauda viešajame ir finansų sektoriuose, pabrėžiant organizacinio efektyvumo bei IT paslaugų kokybės pagerėjimą po šių modelių diegimo.

Toliau apžvelgsiu kelių šalių patirtis:

Jungtinė karalystė:

Jungtinės Karalystės Vyriausybė įgyvendino skaitmeninės transformacijos strategiją, kurios tikslas buvo pagerinti viešųjų paslaugų kokybę teikiant paslaugas piliečiams. Pasitelkus IT valdymo modelius buvo sukurta Vyriausybės skaitmeninė tarnyba (angl. *Government Digital Service*), kas padėjo standartizuoti teikiamas paslaugas ir pagerino jų pasiekiamumą šalies gyventojams. Strategijos įgyvendinimas ir padidėjęs paslaugų prieinamumas lėmė gerokai didesnę piliečių pasitenkinimą ir efektyvesnę išteklių valdymą (Šalių skaitmeninimo rezultatai, 2023; Europos semestro teminės informacijos suvestinė viešojo administravimo kokybė, 2017).

Estija:

Dėl savo pažangios elektroninės valdžios infrastruktūros, kurios valdymas remiasi itin efektyviais IT valdymo modeliais, leidžiančios piliečiams ir verslui naudotis įvairiomis viešosiomis paslaugomis, Estija yra žinoma net ir pasauliniu mastu. Estija viena pirmųjų pasaulyje pasiūliusi e-rezidencijos galimybę užsieniečiams tapti e-rezidentais suteikiant prieigą prie Estijos skaitmeninių

paslaugų, tokių kaip įmonės steigimas ir valdymas nuotoliniu būdu (Estijos Ambasada Vilnius). Šalies viešajame sektoriuje plačiai taikomos skaitmeninės paslaugos, tokios kaip e. balsavimas ir e. sveikatos sistema. Tai ženkliai padidino paslaugų prieinamumą, sumažino biurokrtiją ir padidino piliečių pasitenkinimą (Estijos skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksas, 2022; Europos semestro teminės informacijos suvestinė viešojo administravimo kokybė, 2017)

Singapūras:

Singapūras įgyvendino „Smart Nation“ siekdamas ne tik integruoti IT valdymo modelius į viešąjį sektorių, bet tuo pačiu didindamas valstybės konkurencingumą įgalinant viešąjį sektorių.

Įvairaus sudėtingumo sprendimų, procesų bei infrastruktūros grindimas technologijomis, o tai apima duomenų analizės, dirbtinio intelekto ir kitų inovatyvių technologijų naudojimą teikiant viešąsias paslaugas, dėl ko sparčiai pagerėjo teikiamų viešųjų paslaugų kokybė, padidėjo efektyvumas ir ženkliai sumažėjo administracinės išlaidos. „Smart Nation“ įgyvendinimas padėjo Singapūrai tapti viena technologiškai pažangiausių pasaulio valstybių. (GovTech užsienio šalių analizė, 2023; Europos semestro teminės informacijos suvestinė viešojo administravimo kokybė, 2017; Kapočius ir kiti, 2019).

Tarptautinė praktika ir konkretūs šalių pavydžiai parodo, kad efektyvus IT valdymo modelių integravimas ir taikymas viešajame sektoriuje gali ženkliai prisidėti prie viešųjų paslaugų kokybės ir padidinti piliečių pasitenkinimą paslaugomis.

Atsižvelgiant į šias užsienio praktikas ir mokslininkų įžvalgas, akivaizdu, kad sėkminga IT valdymo modelių diegimo patirtis viešajame sektoriuje turi apimti ne tik technologinius sprendimus, bet ir paliesti organizacinius procesus, organizacijos kultūrą bei darbuotojų įgūdžių ugdymą. Tai ypač svarbu Lietuvoje, kur viešojo sektoriaus skaitmenizavimas vis dar susiduria su iššūkiais, tokiais kaip žemas skaitmeninių įgūdžių lygis ir riboti ištekliai.

Todėl būtina atlikti išsamius tyrimus, siekiant suprasti, kaip IT valdymo modeliai gali būti efektyviai pritaikyti Lietuvos viešajame sektoriuje, atsižvelgiant į specifinius kontekstinius veiksnius ir iššūkius. Tokie tyrimai tikėtina padės ne tik pagerinti paslaugų kokybę, bet ir užtikrinti, kad skaitmenizacija būtų įgyvendinama efektyviau.

5. AUTORINIO TYRIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE METODOLOGIJA

Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad IT valdymo brandos lygis turi sąsajas su įmonės ar organizacijos galimybėmis bei gebėjimu optimizuoti ir standartizuoti procesus, efektyvumu valdyti IT išteklius ir kurti vertę paslaugų vartotojams (De Souza Bermejo ir kt., 2015; Abbas ir kt., 2023; Weill ir kt., 2004). Atsižvelgiant į tai, darbe pasirinkta tyrimui empirinė analizė, kuria siekiama ne tik ištirti dabartinio IT valdymo praktikas viešajame sektoriuje, bet ir įvertinti sąsajas su viešųjų paslaugų kokybės tendencijomis.

5.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo objektas – Viešojo sektoriaus organizacijų teikiančių viešąsias paslaugas IT valdymo procesai ir IT modelių taikymas siekiant geresnės paslaugų kokybės.

Tyrimo problema – nepakankamas IT valdymo modelių pritaikomumas viešajame sektoriuje bei rekomendacijų dėl tinkamo pritaikymo trūkumas, lemia neefektyvų IT sistemų valdymą, o tai gali tiesiogiai paveikti ne tik viešųjų paslaugų kokybę, bet ir piliečių pasitikėjimą viešojo sektoriaus organizacijomis.

Pagrindinis **tyrimo tikslas** - įvertinti IT valdymo modelių pritaikomumą viešųjų paslaugų kokybės pagerinimui, nustatant pagrindinius veiksnius, kurie daro įtaką šių modelių veiksmingumui viešojo sektoriaus organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti respondentų žinias apie IT valdymo modelius (pvz., ITIL, COBIT, ISO 20000 ir kt.) bei jų taikymo apimtį viešojo sektoriaus organizacijose.
2. Pagal gautus duomenis išanalizuoti, kaip respondentai įvertina IT valdymo modelių poveikį viešųjų paslaugų kokybei.
3. Nustatyti iššūkius ir trūkumus, su kuriais susiduria viešojo sektoriaus institucijos taikydamos IT valdymo sprendimus.
4. Remiantis respondentų nuomone, suformuluoti įžvalgas, kokie IT valdymo aspektai labiausiai prisideda arba trukdo siekiant aukštesnės viešųjų paslaugų kokybės.
5. Įgyvendinus pirmąją tyrimo dalį (anketinę apklausą), suformuoti kokybinio tyrimo klausimų rinkinį, kuris padėtų gauti gilesnių įžvalgų apie IT valdymo modelių pritaikomumą viešųjų paslaugų kokybės gerinimui.

6. Pagal gautus autorinio tyrimo rezultatus sukurti IT valdymo modelį viešųjų paslaugų kokybės gerinimui.

Autorinio tyrimo apklausa buvo vykdoma elektroniniu būdu pasitelkiant internetinę apklausų platformą www.manoapklausa.lt. Šis duomenų rinkimo būdas pasirinktas dėl galimybės greitai ir patogiai pasiekti tikslinę respondentų grupę, t. y. viešojo sektoriaus darbuotojus bei efektyviai surinkti ir sisteminti atsakymus kiekybinei analizei tinkamu formatu. Apklausa buvo vykdoma nuo **2025 m. spalio 10 d. iki 2025 m. gruodžio 15 d.**, siekiant išsiaiškinti IT valdymo modelių taikymo praktiką ir jų poveikį viešųjų paslaugų kokybei.

Tyrimo tikslinė grupė: tyrimo metu buvo numatyta tirti viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojus, kurie tiesiogiai susiję su informacinių technologijų valdymu, jų administravimu, skaitmenizacijos procesais ir viešųjų paslaugų teikimu. Respondentais galėjo būti įvairių viešųjų institucijų atstovai – tiek IT padalinių vadovai, patarėjai ar darbuotojai, tiek administracijos darbuotojai atsakingi už IT sprendimų priėmimą ar jų įgyvendinimą.

Prieš atliekant kiekybinį tyrimą buvo įvertinta Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų apimtis ir struktūriniai IT valdymo ypatumai. Remiantis, Valstybės duomenų agentūros informaciją 2024 m. pabaigoje Lietuvoje viešajame sektoriuje dirbo daugiau nei 270 tūkst. darbuotojų, tačiau oficialioji statistika nepateikia duomenų apie tai, kiek iš jų dirbo informacinių technologijų srityje, tai pat nėra informacijos kiek IT specialistų dirba viešojo sektoriaus organizacijose. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad viešojo sektoriaus organizacijų struktūra ir IT valdymo sprendimai yra glaudžiai susiję su organizacijos dydžiu, veiklos sudėtingumu ir technologinės priklausomybės lygiu (Weill ir Ross, 2004; De Haes ir Van Grembergen, 2015). Atsižvelgiant į tai, svarbu paminėti, kad Lietuvos viešosios organizacijos labai skiriasi pagal veiklos specifiką bei apimtis, paslaugų teikimo pobūdį ir organizacijos dydį, todėl IT funkcijų organizavimas jose nėra vienodas.

Didesnėse ir įvairesnėse paslaugas teikiančiose viešojo sektoriaus organizacijose IT funkcija dažniausiai yra centralizuota ir vykdoma atskirų IT skyrių ar padalinių (žr. lentelė nr. 4). Tokios organizacijos apima ministerijas, joms pavaldžias agentūras, didžiųjų miestų savivaldybių administracijas bei institucijas, kurios administruoja nacionalines informacines sistemas ir valstybinius registrus (pvz., VĮ „Regitra“, VĮ „Registrų centras“, Valstybinė mokesčių inspekcija ir k.t.). Mokslininkų nuomone, didelėse organizacijose IT skyriai ar padaliniai yra būtini siekiant užtikrinti strateginę organizacijos tikslų ir IT suderinamumą, informacinių sistemų integraciją, duomenų saugą bei užtikrinti teikiamų paslaugų vientisumą (Weill ir Ross, 2004; Luftman J., N., 2000).

4 lentelė.

Viešojo sektoriaus organizacijų IT funkcijų valdymo ypatumai

Organizacijų tipas	Pavyzdžiai	Organizacijos dydis	IT funkcijų organizavimas
Centrinės valdžios institucijos	Ministerijos, joms pavaldžios įstaigos, agentūros (pvz., Policijos departamentas, Seimas, muitinės departamentas, Valstybės duomenų agentūra ir k.t.)	Didelės (100 ir darbuotojų)	Formalūs IT skyriai, centralizuotas IT valdymas
Nacionalinės IS administruojančios institucijos	Registru, mokesčių, socialinės apsaugos institucijos (VĮ "Registru centras", VMI, SODRA ir k.t.)	Didelės (100 ir darbuotojų)	IT skyriai / padaliniai
Didžiosios savivaldybių administracijos	Didžiųjų miestų savivaldybės (pvz. Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir k.t.)	Vidutinės – didelės	IT skyriai arba keli IT specialistai
Vidutinės savivaldybių biudžetinės įstaigos	Švietimo, sveikatos, socialinės apsaugos įstaigos (miesto poliklinikos, miestų progimnazijos ir k.t.)	Vidutinės (30 – iki 100 darbuotojų)	1–2 IT specialistai; Dažniausiai dirba 1 IT specialistas (arba 0,5 etato)
Mažos savivaldybių įstaigos	Bibliotekos, kultūros centrai, muziejai	Mažos (iki 30 darbuotojų)	IT skyriaus nėra, IT funkcijas vykdo pavieniai administracijos darbuotojai arba savivaldybės centralizuotas IT skyrius.
Specializuotos viešosios įstaigos	Socialinių paslaugų, neformaliojo ugdymo centrai (pvz. miestų socialinių paslaugų centrai)	Mažos	IT paslaugos teikiamos išorinių tiekėjų arba pagal poreikį teikia savivaldybės IT skyrius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis, viešojo sektoriaus institucijų interneto svetainėse viešai pateikiama informacija.

Atsižvelgiant į lentelėje Nr. 4 patektą informaciją, paminėtina, kad mažesnėse viešosiose organizacijose, kurių veikla orientuota į ribotą paslaugų spektrą ir kuriose dirba nedidelis darbuotojų skaičius, atskiros IT skyriaus egzistavimas nėra minimas. Tokios viešosios organizacijos gali būti nedidelės savivaldybių įstaigos, kultūros centrai, bibliotekos ar muziejai, socialinių paslaugų įstaigos. Mažose viešojo sektoriaus organizacijose IT funkcijos dažnai yra atliekamos vieno darbuotojo arba tokių paslaugų teikimas perduotas išoriniams tiekėjams, taip siekiant susimąžinti administracines sąnaudas. Lentelėje Nr. 4 pateikti duomenys atskleidžia, kad IT funkcijų organizavimas viešajame sektoriuje tiesiogiai priklauso nuo organizacijos dydžio ir veiklos sudėtingumo.

Atliekant tyrimą buvo svarbu vertinti ne tik formaliai egzistuojančius IT skyrius, bet ir pavienes IT funkcijas vykdančius darbuotojus bei alternatyvius IT paslaugų organizavimo būdus.

5.2. Tyrimo imties vienetai ir klausimyno sudarymas

Vadovaujantis kiekybinio tyrimo metodika imties vienetai yra viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai, kurie savo veikloje tiesiogiai ar netiesiogiai susiduria su IT valdymo klausimais: dirba IT padaliniuose, yra atsakingi už skaitmenizaciją, administravimą ar teikia viešąsias paslaugas naudodamiesi informacinėmis sistemomis. Literatūroje nurodoma, kad esant žinomai populiacijos apimčiai imties dydis gali būti apskaičiuojamas taikant Paniotto formulę (Valackienė, 2007).

Kiekybinio tyrimo imties apskaičiavimas :

Tyrimo imtis buvo nustatyta remiantis Paniotto formule (Valackienė, 2007), kuri taikoma, kai žinoma bendros populiacijos apimtis ir norima pasiekti tam tikrą statistinį tikslumą:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

n – tyrimui atlikti reikalingas respondentų skaičius;

Δ – pasirinkta paklaida;

N – populiacijos dydis.

Šiame tyrime populiacijos dydis nėra žinomas, todėl imties dydis buvo vertinamas ne pagal iš anksto apskaičiuotą formulę, bet pagal faktinį respondentų skaičių ir pasiektą statistinį tikslumą.

Atsižvelgiant į tai, tyrimo imtis vertinama remiantis faktiniu respondentų skaičiumi ir pasiektu statistiniu tikslumu. Anketiniame tyrime dalyvavo 82 respondentai, o esant nežinomai arba labai didelei populiacijai ir taikant 95 proc. pasikliautinį intervalą, tokia imtis užtikrina apie $\pm 10,8$ proc. paklaidą, taikant konservatyvų vertinimą ($p = 0,5$). Tai leidžia laikyti imtį pakankama siekiant identifikuoti bendras tendencijas ir ryšius tarp IT valdymo praktikų ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimo aspektų.

Kadangi anketinio tyrimo tikslinė grupė nėra aiškiai apibrėžta statistiniu lygmeniu, tyrimo imties dydis (82 respondentai) vertinamas kaip pakankamas tendencijų analizei, tačiau tai riboja galimybes apibendrinti rezultatus visam viešajam sektoriui.

Tyrimo instrumento (klausimyno) sudarymas:

Kiekybinio tyrimo metu taikytas struktūrizuotas anketinis apklausos metodas, kuris yra vienas dažniausiai taikomų kiekybinių tyrimų instrumentų, ypač kai siekiama surinkti duomenis iš tikslinės auditorijos standartizuotu būdu (Valackienė, 2007).

Anketa buvo sudaryta atsižvelgiant į užbrėžtus tyrimo tikslus, t. y. įvertinti IT valdymo modelių žinomumą, taikymo tendencijas viešajame sektoriuje bei jų poveikį teikiamų paslaugų kokybei.

5 lentelė.

Klausimyno sudarymo struktūra

Klausimo segmentas	Klausimų eilė ir kiekis anketoje	Klausimo (-ų) paskirtis
Demografiniai klausimai	1-4 klausimai	Skirti išanalizuoti respondentų charakteristikas, tokias kaip amžius, išsilavinimas, lytis, gyvenamoji vieta.
IT valdymo modelių pažinimo ir taikymo vertinimas	5–11 klausimai	Siekama nustatyti, ar respondentų organizacijose taikomi tokie modeliai kaip ITIL, COBIT, ISO/IEC 20000, ISO/IEC 38500 ir kt.
Viešųjų paslaugų kokybės vertinimas	12–23 klausimai	Klausimai suformuoti paremiant SERVQUAL metodikos principais, išskiriančiais penkias paslaugų kokybės dimensijas: patikimumą, reagavimą, kompetenciją, užtikrintumą ir prieinamumą (Parasuraman et al., 1988; Shafiq et al., 2019). Klausimai apie greitį, saugumą, sprendimų skaidrumą, reagavimo laiką ir IT sprendimų pritaikymą klientams buvo suformuluoti šios metodikos pagrindu.
Vertybinis ir strateginis požiūris	24 klausimas	Skirtas patikrinti, kaip respondentai įvertina, ar IT valdymo modeliai turėtų būti viešojo sektoriaus prioritetas.

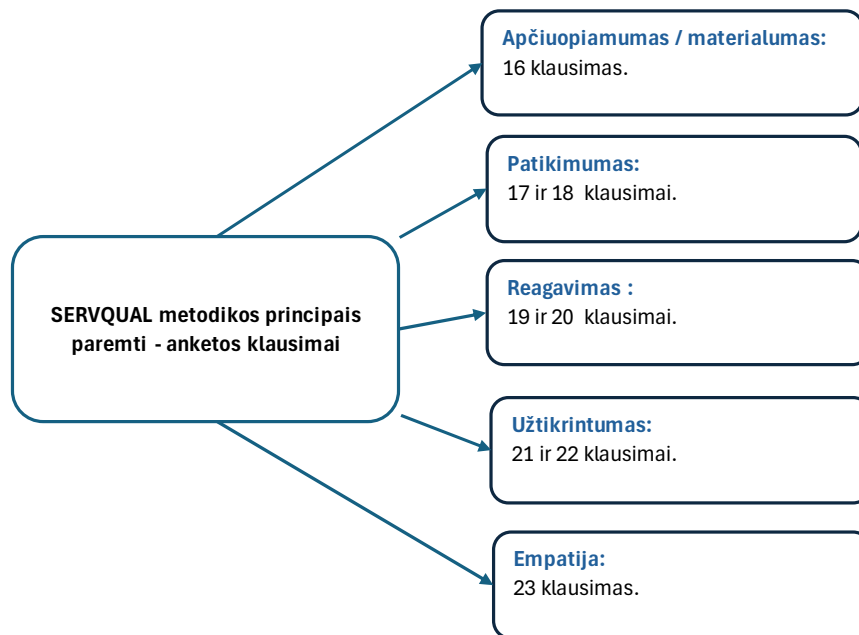
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Anketinei apklausai pasirinktas klausimų formatas tai uždari atsakymai, atsakymai su vertinimo skalėmis (1–5), taip pat keli alternatyvų pasirinkimai bei atviros formuluotės papildomai nuomonei išreikšti. Tai leidžia užtikrinti vienodą atsakymų struktūrą ir gerokai supaprastina pirminę duomenų analizę (Abbas et al., 2023; Ahmad & Madaki, 2024). Anketos sudaryme remtasi mokslininkų tarptautiniais IT valdymo modelių taikymo tyrimais (Tonelli et al., 2015; Ilori et al., 2024), siekiant užtikrinti klausimų aktualumą ir atitikimą tarptautinėms gerosioms praktikoms. Atsižvelgta į tai, kad klausimynas turi būti aiškus ir suprantamas tikslinės grupės atstovams.

Duomenų rinkimo instrumentas –anketinio tyrimo klausimynas – buvo parengtas remiantis penkiomis SERVQUAL modelio dimensijomis (žr. 4 paveikslas). Kiekviena jų atspindima klausimais, kurie leidžia įvertinti skirtumus tarp viešųjų paslaugų gavėjų lūkesčių ir faktiškai patirtos paslaugų kokybės kiekvienoje atskiroje srityje.

4 paveikslas

SERVQUAL modelio dimensijų integravimas į klausimyną



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apibendrinant galima teigti, kad sudarytas anketinio tyrimo klausimynas užtikrina struktūruotą ir teoriškai pagrįstą duomenų rinkimą, leidžiantį įvertinti IT valdymo praktiką ir viešųjų paslaugų kokybės sąsajas, remiantis SERVQUAL modelio dimensijomis. Tokia klausimyno struktūra leidžia gauti vertingų įžvalgų apie IT valdymo modelių žinomumą, taikymo praktiką Lietuvos viešajame sektoriuje.

Tyrimo instrumento patikimumo vertinimas (Cronbacho alfa)

Literatūroje pabrėžiama, kad Cronbacho alfa yra tinkamas ir pakankamas rodiklis pirminiam klausimyno patikimumo vertinimui, ypač taikomuosiuose viešojo sektoriaus tyrimuose. Mokslininkai pabrėžia, kad Cronbacho alfa koeficientas yra tinkamas ir rekomenduotinas vertinant klausimynus, sudarytus iš Likerto tipo skalės teiginių, kai tyrimo tikslas yra analizuoti respondentų nuostatas, suvokimą ar vertinimus (Namdeo ir Rout, 2016).

Mokslininkų Namdeo ir Rout (2016) teigimu, kai Cronbacho alfa reikšmė yra didesnė nei 0,7, laikytina priimtina taikomiesiems socialiniams tyrimams, o reikšmės, viršijančios 0,8, rodo gerą matavimo instrumento vidinį nuoseklumą.

6 lentelė.

Klausimyno patikimumo nustatymas (vidurkiai, Cronbach's alpha)

SERVQUAL metodikos dimensijos	Vidurkis	Cronbach's alpha
Apčiuopiamumas (16 klausimas)	3,43	0,92
Patikimumas (17–18 klausimai)	3,45	
Reagavimas (19–20 klausimai)	3,72	
Užtikrintumas (21–22 klausimai)	3,77	
Empatija (23 klausimas)	3,45	

Bendras SERVQUAL skalės patikimumas, įvertintas Cronbacho alfa koeficientu ($\alpha = 0,92$), rodo labai aukštą vidinį nuoseklumą, todėl skalė laikytina patikima viešųjų paslaugų kokybės vertinimo priemone.

Kokybinio tyrimo metodologija:

Atsižvelgiant į gautus anketinio tyrimo rezultatus (tyrime dalyvavo 82 respondentai, toliau $N=82$) nuspręsta taikyti kokybinio tyrimo metodą, siekiant pagilinti anketinio tyrimo metu gautus respondentų atsakymus ir įžvalgas. Atlikta anketinio tyrimo apklausa leido identifikuoti bendras IT valdymo tendencijas viešojo sektoriaus organizacijose, tačiau neatskleidė gilesnių priežasčių ir organizacinių mechanizmų, lemiančių IT valdymo modelių fragmentišką ar labai ribotą taikymą viešajame sektoriuje.

Kokybinio tyrimo paskirtis ir tikslas

Kokybinio tyrimo tikslas - atsižvelgiant į anketinės apklausos gautus rezultatus, detaliau išanalizuoti IT valdymo modelių taikymo praktiką viešojo sektoriaus organizacijose, identifikuoti pagrindinius taikymo barjerus ir atskleisti IT valdymo sprendimų poveikį viešųjų paslaugų kokybei.

Pagrindinis kokybinio tyrimo klausimas - Kokie veiksniai lemia IT valdymo modelių fragmentišką ar ribotą integravimą į viešųjų paslaugų kokybės valdymą Lietuvos viešajame sektoriuje?

Tyrimo metodas:

Kokybiniame tyrime taikytas pusiau struktūruoto interviu metodas, kuris leido išlaikyti magistro darbo tyrimo tęstinumą ir kryptingumą bei kartu tyrimo respondentams atskleisti profesinę patirtį, ekspertines įžvalgas.

Kokybinio tyrimo klausimai buvo sudaryti remiantis kiekybinio tyrimo gautais rezultatais ir orientuoti į tas sritis, kuriose kiekybinėje analizėje buvo nustatyti didžiausi neapibrėžtumai ar probleminės zonos:

- ✓ *IT valdymo modelių taikymo fragmentiškumas;*
- ✓ *IT brandos lygio skirtumai*
- ✓ *IT kompetencijų klausimai;*
- ✓ *organizaciniai ir instituciniai barjerai;*
- ✓ *IT sprendimų poveikis viešųjų paslaugų kokybei.*

Tyrimo imtis ir respondentų atranka:

Kokybinio tyrimo imtį (N) sudarė 4 respondentai iš skirtingų viešojo sektoriaus organizacijų, (darbuotojų skaičius viršija 150), kurie užima aukščiausio ar vidurinio lygmens IT vadovų pareigas. Respondentai buvo atrinkti taikant tikslingą (ekspertinę) atranką, kurios tikslas gauti strategiškai reikšmingą informaciją iš asmenų, kurie tiesiogiai atsakingi už IT valdymo sprendimų formavimą ir įgyvendinimą organizacijose. Nors kokybinio tyrimo respondentų skaičius yra ribotas, tokia imtis laikytina metodologiškai pagrįsta, nes tikslas nėra statistinis apibendrinimas, bet gilesnis supratimas. Didelėse viešojo sektoriaus organizacijose IT vadovai turi kompleksinę požiūrį į IT valdymo modelių taikymą, strateginius sprendimus, organizacinius apribojimus ir jų poveikį paslaugų kokybei, todėl respondentų įžvalgos laikytinos informatyviomis ir reprezentuojančiomis platesnį viešojo sektoriaus kontekstą.

Duomenų rinkimas ir analizė:

Interviu su respondentas buvo vykdomas laikantis etinių tyrimo principų, užtikrinant visišką respondentų anonimiškumą ir savanorišką dalyvavimą. Surinkti duomenys buvo transkribuoti ir analizuojami taikant teminės analizės metodą, kuris leidžia identifikuoti pasikartojančias temas, reikšmingus pasisakymus ir ryšius tarp respondentų patirčių. Analizės metu buvo išskirtos pagrindinės teminės kategorijos, atitinkančios tyrimo tikslus: IT valdymo modelių taikymo lygis ir pobūdis, organizaciniai ir instituciniai taikymo barjerai, IT valdymo brandos aspektai, IT kompetencijų reikšmė bei IT sprendimų poveikis viešųjų paslaugų kokybei. Gauti kokybinio tyrimo rezultatai buvo interpretuojami susiejant juos su kiekybinės apklausos rezultatais bei įžvalgomis.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybinis tyrimas atliko papildantį ir aiškinamąjį vaidmenį, leidžiantį giliau suprasti kiekybinio tyrimo metu identifikuotas bendras tendencijas.

Surinktų duomenų apdorojimas:

Surinkti anketinės apklausos duomenys buvo sisteminami ir analizuojami pasitelkiant statistinės duomenų analizės programinę įrangą SPSS Modeler 18.5 bei Microsoft Excel. Duomenų analizei atlikti darbe taikyti įvairūs statistiniai metodai, įskaitant Spearman koreliacijos koeficientą, Mann–Whitney U testą ir kitus analizės būdus, kurie leido nustatyti statistiškai reikšmingus skirtumus bei ryšius tarp tiriamųjų kintamųjų.

6. IT VALDYMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Siekiant geriau suprasti IT valdymo modelių pritaikomumą Lietuvos viešajame sektoriuje ir jų sąsajas su paslaugų kokybe buvo atliktas anketinis tyrimas. Tyrimas orientuotas į viešojo sektoriaus IT darbuotojų patirtis, suvokimą ir vertinimus, siekiant patvirtinti arba paneigti kelias pagrindines prielaidas apie IT valdymo įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei klientų aptarnavimui ir teikiamų paslaugų kokybei.

Anketinės apklausos respondentų demografinių duomenų statistika:

Anketinio tyrimo apklausoje, kuris buvo vykdomas 2025 m. spalio 10 d. iki 2025 m. gruodžio 15 dienos, sudalyvavo viso 82 respondentai iš viešojo sektoriaus. Tarp apklaustųjų, kurių amžius nuo 25 iki 68 metų (*3 respondantai amžiaus nenurodė*), moterys sudarė (29 proc.) apklaustųjų, o vyrai (71 proc.). Vidutinis apklaustųjų amžius – **47,2 metai**. Toks respondentų pasiskirstymas pagal lytį gali būti siejamas su tuo, kad IT ir su technologijų valdymu susijusiose pareigose viešajame sektoriuje vis dar vyrauja vyrai, ypač vadovaujančiuose ar techniniuose IT vaidmenyse.

Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą parodė, kad daugiau nei pusė respondentų buvo iš Vilniaus miesto ir Vilniaus apskrities. Šis regioninis pasiskirstymas atspindi realią viešojo sektoriaus struktūrą Lietuvoje, nes didžioji dalis centrinės valdžios institucijų, nacionalinių agentūrų ir didesnių viešojo sektoriaus organizacijų yra sutelktos būtent šiuose regionuose.

7 lentelė:

Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą

Apskritis (gyvenamoji vieta)	Respondentų skaičius	%
Vilnius / Vilniaus apskr.	52	75%
Kaunas / Kauno apskr.	17	21%
Šiaulių apskritis	6	7%
Klaipėdos apskritis	5	6%
Alytaus apskritis	1	1%
Panevėžio apskritis	1	1%
Viso:	82	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinio duomenimis.

Apibendrinant galima teigti, kad anketinio tyrimo respondentų demografinis pasiskirstymas leidžia laikyti surinktus duomenis tinkamais siekiant tyrimo tikslo – įvertinti IT valdymo modelių

pritaikomumą viešųjų paslaugų kokybės gerinimui Lietuvos viešajame sektoriuje. Nors imtis nėra reprezentatyvi visam viešajam sektoriui statistine prasme, ji suteikia pakankamą pagrindą identifikuoti bendras tendencijas, problemas ir ryšius.

Respondentų išsilavinimo lygis yra pakankamai svarbus aspektas, kuris leidžia įvertinti profesinę kompetenciją bei gebėjimą pagrįstai vertinti IT valdymo ypatumus bei viešųjų paslaugų kokybės klausimus.

8 lentelė:

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimo lygį

Išsilavinimo lygis	Respondentų skaičius	%
Bakaluro laipsnis	35	43%
Magistro laipsnis	28	34%
Aukštesnysis (aukštasis koleginis) išsilavinimas	10	12%
Aukštesnis nei magistro laipsnis	3	4%
Vidurinis išsilavinimas	3	4%
Pradinis išsilavinimas	1	1%
Profesinė kvalifikacija	1	1%
Kita	1	1%
Iš viso:	82	100%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinio duomenimis.

Anketinio tyrimo rezultatai rodo, kad didžioji dalis, t. y. apie 80 proc. visų apklaustųjų respondentų, turi aukštąjį universitetinį ar dar aukštesnį išsilavinimą, o tai leidžia daryti prielaidą, jog apklausoje dalyvavo kompetentingi IT specialistai, galintys pagrįstai vertinti IT valdymo praktiką ir viešųjų paslaugų kokybės aspektus.

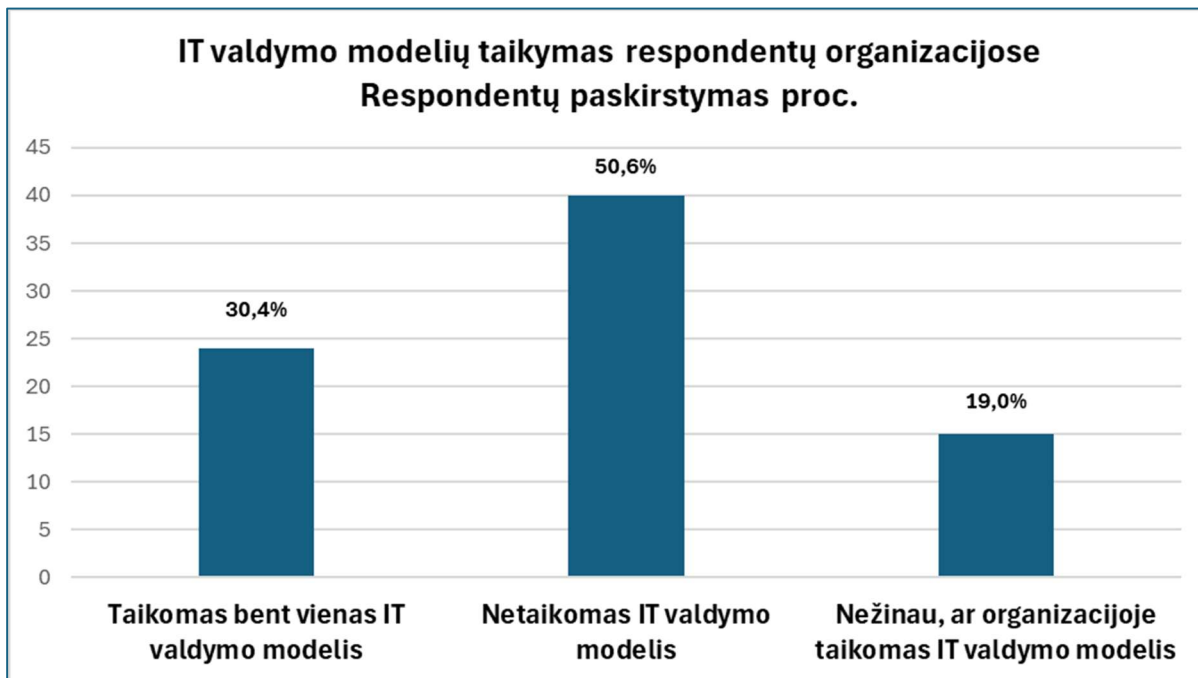
IT valdymo modelių žinojimas ir jų taikymo apimtis:

Atliekant anketinį tyrimą buvo siekiama įvertinti, kiek viešojo sektoriaus IT darbuotojai yra susipažinę su IT valdymo modeliais (tokiais kaip ITIL, COBIT, ISO 20000, ISO 27001 ir kt.) ir kaip plačiai šie modeliai taikomi jų viešojo sektoriaus institucijose. Pažymėtina, kad tyrime dalyvavo tik tie respondentai, kurie vienaip ar kitaip susiduria su technologijomis, IT sprendimų administravimu ar jų valdymu. Tokia tikslinė atranka buvo sąmoningai pasirinkta siekiant užtikrinti, kad atsakymai būtų pagrįsti bent minimaliu praktiniu kontekstu ar patirtimi. Remiantis atlikto anketinio duomenimis 81 proc. apklaustųjų nurodė, kad jiems yra žinomi vienas ar keli IT valdymo modeliai. Tai rodo gana aukštą bendrą informuotumo lygį, nors galima pastebėti, jog viešajame sektoriuje IT valdymo terminologija dažnai nėra plačiai naudojama kasdienėje veikloje.

Vertinant anketinio tyrimo rezultatus ir kalbant apie šių modelių pritaikomumą viešojo sektoriaus organizacijose, situacija pastebimai kitokia.

5 paveikslas

IT valdymo modelių taikymas organizacijose



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinio tyrimo duomenimis

- Tik **N=24** respondentai (30,4 proc.) patvirtino, kad jų organizacijoje taikomas konkretus IT valdymo modelis ar keli iš jų.
- **N=15** respondentų (19 proc.) atsakė „Nežinau“, kas rodo informacijos trūkumą organizacijos viduje arba nepakankamą komunikaciją apie įdiegtus IT sprendimus ir jų valdymo struktūrą.
- Net **N=40** respondentų (50,6 proc.) teigė, kad jų organizacijose modeliai nėra taikomi.
- **N=3** respondentai į šį klausimą neatsakė.

Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad nors IT valdymo modeliai yra pakankamai gerai žinomi individualiu lygmeniu, tačiau jų institucinis taikymas lieka labai fragmentiškas arba neperteikiamas darbuotojams kaip aiškus strateginis IT valdymo pagrindas. Tai gali turėti tiesioginę įtaką IT ir veiklos sprendimų efektyvumui, procesų koordinavimui ar net teikiamų viešųjų paslaugų kokybei.

Viešųjų paslaugų kokybės vertinimas pagal SERVQUAL metodiką:

Anketinio tyrimo metu, siekiant įvertinti viešųjų paslaugų kokybę, buvo remiamasi SERVQUAL metodikos principais, suskirstant klausimus į penkias pagrindines dimensijas: apčiuopiamumą (materialumą), patikimumą, reagavimą, užtikrintumą ir empatiją.

Kiekviena iš šių dimensijų buvo matuojama konkrečiais klausimais, kuriuos respondentai vertino skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nepatenkinamai, 5 – labai gerai.

9 lentelė:

SERVQUAL metodikos dimensijų rezultatai anketiniame tyrime

	SERVQUAL metodikos dimensija	Vidurkis (1-5)
1	Apčiuopiamumas / materialumas	3,43
2	Patikimumas	3,45
3	Reagavimas	3,72
4	Užtikrintumas	3,77
5	Empatija	3,45

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinio tyrimo duomenimis

Aukščiausiai respondentai įvertino aspektus – *Užtikrintumas* (3,77) ir *Reagavimas* (3,72) – tai leidžia daryti preliminarį prielaidą, jog respondentai pakankamai gerai vertina institucijų gebėjimą reaguoti į iškilusius klausimus ar sprendimus, susijusius su IT paslaugomis, tačiau kiekybinė analizė neleidžia detaliai paaiškinti, kokie organizaciniai, instituciniai ar vadybiniai sprendimai lemia tokius vertinimus ir kodėl kitos SERVQUAL dimensijos vertinamos šiek tiek prasčiau.

Žemiausiai respondentai įvertino *Apčiuopiamumo* (3,43) ir *Empatijos* (3,45) dimensijas, kurios atspindi informacinių sistemų modernumą bei IT sprendimų pritaikymą individualiems vartotojų poreikiams. Tai leidžia daryti prielaidą, kad viešųjų paslaugų teikimo procese technologiniai sprendimai dažniau orientuoti į funkcionalumą ir procesų palaikymą, o ne į paslaugų personalizavimą ar vartotojo patirties gerinimą. Tuo tarpu žemas *Empatijos* balas gali reikšti, kad IT sprendimai nėra pakankamai pritaikomi vartotojų poreikiams, o komunikacija tarp institucijos ir naudotojų nėra pakankama.

Vertinant anketinio tyrimo gautus rezultatus galima daryti pirmines išvadas, kad viešųjų paslaugų kokybė IT valdymo kontekste vertinama **vidutiniškai teigiamai**, tačiau tarp atskirų SERVQUAL dimensijų egzistuoja reikšmingi skirtumai. Aukštesni užtikrintumo ir reagavimo vertinimai rodo, jog organizacijos geba užtikrinti operatyvų reagavimą ir palaikyti paslaugų teikimo patikimumą, tačiau žemesni apčiuopiamumo ir empatijos vertinimai atskleidžia sisteminius iššūkius,

susijusius su IT infrastruktūros modernumu, paslaugų orientacija į vartotoją bei individualių poreikių atliepimu.

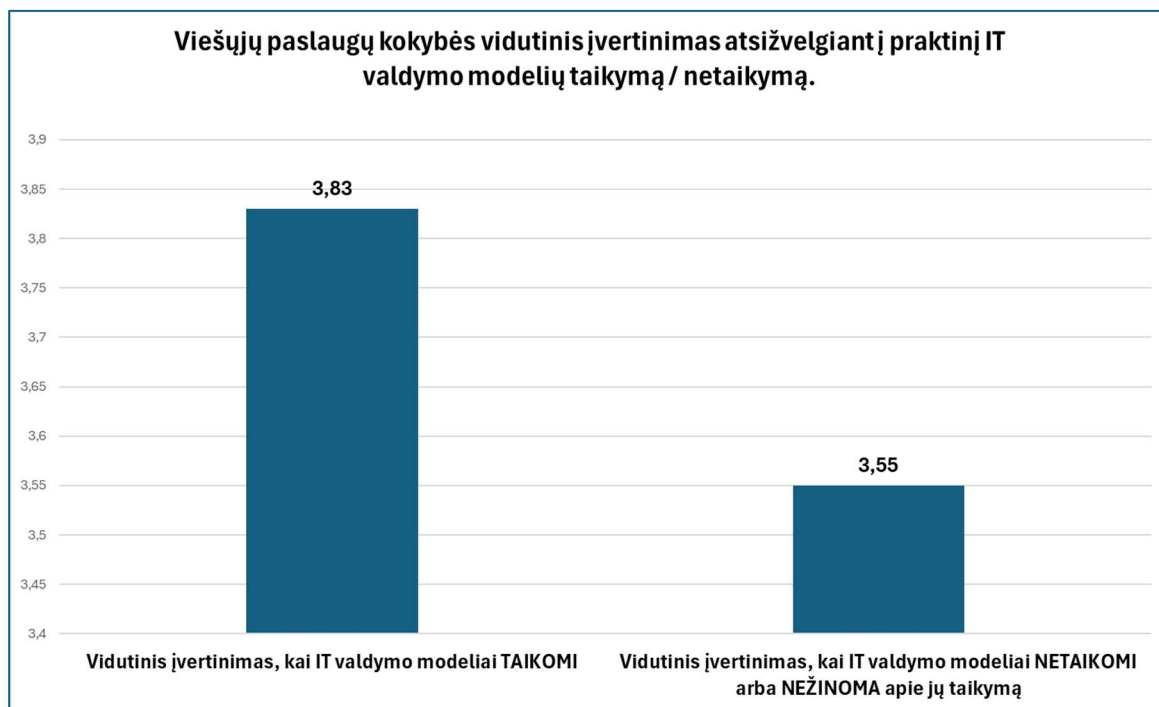
Siekiant įvertinti IT valdymo modelių taikymo sąsajas su viešųjų paslaugų kokybės vertinimu, respondentų pateikti įvertinimai buvo palyginti atsižvelgiant į tai, ar jų viešosiose organizacijose taikomi IT valdymo modeliai, ar netaikomi arba apie jų taikymą nėra žinoma.

Anketinės apklausos duomenys atskleidė, kad IT valdymo modelių taikymas viešojo sektoriaus organizacijose nėra labai plačiai paplitęs. Tik (N=24) iš 82 respondentų (kas sudaro - 29 proc.) nurodė, kad jų organizacijoje yra taikomas konkretus IT valdymo modelis / modeliai, o didžioji dalis respondentų – (N=58) (kas sudaro - 71 proc.) – atsakė, kad IT valdymo modeliai netaikomi arba apie jų taikymą jiems nėra žinoma. Tai leidžia daryti išvadą, kad IT valdymo modelių praktikos daugelyje viešųjų organizacijų yra fragmentiškos arba net nėra taikomos.

Pažymėtina, kad respondentai kurie atsakė, kad jų organizacijose yra taikomas IT valdymo modelis, viešųjų paslaugų kokybę vertino palankiau, nei tie, kurie atsakė apie IT modelių netaikymą.

6 paveikslas

Viešųjų paslaugų kokybės vertinimas atsižvelgiant į IT valdymo modelių taikomumą



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinio tyrimo duomenimis

Anketinio tyrimo rezultatai parodė, kad vertinant viešųjų paslaugų kokybę respondentai iš organizacijų, kuriose yra taikomi IT valdymo modeliai (N=24), paslaugų kokybę vertino palankiau. Šiose organizacijose viešųjų paslaugų kokybės vertinimo vidurkis siekė **3,83** balo iš 5, tuo tarpu

organizacijose, kuriose IT valdymo modeliai netaikomi arba apie jų taikymą respondentams nėra žinoma (N=58), viešųjų paslaugų kokybę įvertino – **3,55** balo. Nors skirtumas tarp šių vertinimų nėra didelis ir sudaro – **0,28**, jis rodo nuoseklią tendenciją, kad struktūruotas IT valdymas yra siejamas su aukštesniu viešųjų paslaugų kokybės lygiu.

Siekiant patikrinti, ar viešųjų paslaugų kokybės vertinimo skirtumai tarp organizacijų, kuriose taikomi IT valdymo modeliai, ir tų, kuriose jie netaikomi arba apie jų taikymą nėra žinoma, yra statistiškai reikšmingi, buvo atliktas *Mann–Whitney U* testas. Metodas pasirinktas dėl duomenų surinkimui taikytos Likert skalės ir nevienodų grupių imčių. *Mann–Whitney U* testo rezultatai rodo, kad šis skirtumas tarp taikančių ir netaikančių IT valdymo modelių organizacijų nėra statistiškai reikšmingas ($U = 854$, $p = 0,072$), tačiau p reikšmė yra artima reikšmingumo ribai, todėl rezultatas vertintinas kaip **tendencingas**, rodantis kryptingą ryšį tarp IT valdymo modelių taikymo ir viešųjų paslaugų kokybės vertinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad nors IT valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje nėra plačiai paplitęs, organizacijos, kurios jau taiko IT valdymo modelių principus, pasižymi palankesniu viešųjų paslaugų kokybės vertinimu. Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad nuoseklus IT valdymas sudaro prielaidas efektyvesniam paslaugų teikimui, tačiau siekiant giliau suprasti šių skirtumų priežastis būtina papildoma kokybinė analizė.

IT valdymo brandos lygio ir paslaugų kokybės ryšio analizė:

Anketinio tyrimo gauti duomenys leidžia analizuoti viešųjų organizacijų IT valdymo brandos lygio ir viešųjų paslaugų kokybės vertinimo tarpusavio ryšį. Respondentų pateiktas IT valdymo brandos vertinimas (5 klausimas: „*Kaip vertintumėte savo organizacijos IT valdymo lygį?*“) buvo palygintas su bendru viešųjų paslaugų kokybės vertinimu.

Siekiant įvertinti IT valdymo brandos lygio ir viešųjų paslaugų kokybės vertinimo tarpusavio ryšį, buvo atlikta *Spearman* koreliacijos analizė (žr. 10 lentelė). Šis metodas pasirinktas dėl Likerto skalės duomenų pobūdžio.

10 lentelė:

IT valdymo brandos lygio ir viešųjų paslaugų kokybės ryšys

Ryšys, kintamieji	Pagrindimas
IT valdymo brandos lygis ↔ bendras paslaugų kokybės vertinimas	vidutinio stiprumo teigiama sąsaja ($\rho = 0,42$; $p < 0,001$)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinio tyrimo duomenimis

Gauti rezultatai parodė vidutinio stiprumo teigiamą ryšį, t. y. didėjant IT valdymo brandos lygiui, didėja ir bendra viešųjų paslaugų kokybė. Vis tik ši koreliacijos analizė leidžia nustatyti tik ryšio kryptį ir stiprumą, tačiau neatskleidžia, koku mastu IT valdymo branda prisideda prie viešųjų paslaugų kokybės pokyčių ir kiek šis veiksnys paaiškina bendrą paslaugų kokybės variaciją.

Siekiant įvertinti IT valdymo brandos poveikio mastą viešųjų paslaugų kokybei, papildomai buvo atlikta regresinė analizė. Regresijos taikymas leido įvertinti, kiek viešųjų paslaugų kokybės vertinimas pasikeičia didėjant IT valdymo brandos lygiui, taip pat nustatyti, kokią dalį paslaugų kokybės variacijos paaiškina IT valdymo branda.

11 lentelė:

IT valdymo brandos poveikis viešųjų paslaugų kokybei (regresinės analizės rezultatai)

Ryšys	Pagrindimas	Išvalga
Paslaugų kokybė (bendras vertinimas) → IT valdymo branda	$\beta = 0,344$; $p = 0,0017$ $R^2 = 0,116$	Didėjant IT valdymo brandos vertinimui 1 balu, viešųjų paslaugų kokybės vertinimas vidutiniškai padidėja apie 0,34 balo. IT valdymo branda statistiškai reikšmingai prisideda prie viešųjų paslaugų kokybės gerinimo, tačiau paaiškina tik dalį jos variacijos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinio tyrimo duomenimis

Atliktos regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad viešųjų organizacijų IT valdymo brandos lygis turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį viešųjų paslaugų kokybės vertinimui ($\beta = 0,344$; $p < 0,01$). Tai atskleidžia, kad IT valdymo brandos vertinimui didėjant vienu balu, viešųjų paslaugų kokybės vertinimas vidutiniškai padidėja apie 0,34 balo. Pažymėtina, kad determinacijos koeficientas ($R^2 = 0,116$), o tai parodo, kad IT valdymo branda paaiškina apie 11,6 proc. viešųjų paslaugų kokybės variacijos, todėl galima teigti, jog IT valdymo branda yra reikšmingas, tačiau ne vienintelis veiksnys, kuris daro įtaką viešųjų paslaugų kokybei.

Gauti regresinės analizės rezultatai patvirtina anketinio tyrimo metu nustatytą teigiamą ryšį tarp IT valdymo brandos ir viešųjų paslaugų kokybės, tačiau taip pat atskleidžia, kad didelė dalis paslaugų kokybės priklauso ir nuo kitų veiksnių. Tai sudaro pagrindą kokybinio tyrimo atlikimui, siekiant išsamiau atskleisti, kokie konkretūs IT valdymo elementai, praktikos ir organizaciniai veiksniai lemia IT brandos formavimąsi ir jos poveikį viešųjų paslaugų kokybei.

IT valdymo sprendimų efektyvumo vaidmuo paslaugų kokybės vertinime:

Siekiant nustatyti ar IT valdymo efektyvumas turi poveikį viešųjų paslaugų kokybei buvo analizuojamas IT valdymo sprendimų efektyvumo kintamojo (4 klausimas: *Kaip vertintumėte IT valdymo sprendimų efektyvumą Jūsų organizacijoje?*) ryšys su viešųjų paslaugų kokybės bendrojo vertinimu.

12 lentelė:

IT sprendimų efektyvumo ir viešųjų paslaugų kokybės ryšys

Ryšys, kintamieji	Pagrindimas
IT sprendimų efektyvumas ↔ bendras paslaugų kokybės	vidutinio stiprumo teigiama sąsaja ($\rho = 0,39$; $p < 0,001$)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinio tyrimo duomenimis

Respondentų pateikti atsakymai parodo, kad aukštesnis IT sprendimų efektyvumo vertinimas dažniausiai sutampa ir su aukštesniais paslaugų kokybės vertinimais. Tai leidžia daryti prielaidą, kad IT valdymo efektyvumas gali veikti kaip tarpinis veiksnys tarp IT valdymo brandos ir teikiamos viešųjų paslaugų kokybės. Pažymėtina, kad anketiniai duomenys neleidžia identifikuoti kaip viešojo sektoriaus organizacijose suprantamas IT valdymo efektyvumas ir kas yra laikoma „efektyviu IT sprendimu“ ir kokie būdai pritaikomi praktikoje. Šiuos aspektus tikimasi giliau panagrinėti kokybinio tyrimo metu.

IT valdymo brandos ir sprendimų efektyvumo tarpusavio ryšys:

Siekiant nustatyti ryšį tarp viešojo sektoriaus organizacijų IT valdymo brandos lygio ir IT sprendimų efektyvumo, buvo analizuotas dviejų kintamųjų tarpusavio ryšys: IT valdymo brandos lygio vertinimas (5 klausimas: „*Kaip vertintumėte savo organizacijos IT valdymo brandos lygį?*“) ir IT valdymo sprendimų efektyvumo vertinimas (4 klausimas: „*Kaip vertintumėte IT valdymo sprendimų efektyvumą Jūsų organizacijoje?*“). Atsižvelgiant į tai, kad abu kintamieji buvo matuojami Likerto tipo skalėje, ryšio nustatymui buvo taikoma *Spearman* koreliacijos analizė (žr. 12 lentelė).

13 lentelė:

IT valdymo brandos lygis ir IT sprendimų efektyvumo ryšys

Ryšys, kintamieji	Pagrindimas
IT valdymo brandos lygis ↔ IT sprendimų efektyvumas	Stipri teigiama sąsaja ($\rho = 0,51$; $p < 0,001$)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinio tyrimo duomenimis

Gauti Analizės rezultatai parodė, kad yra statistiškai reikšminga stipri teigiama koreliacija tarp IT valdymo brandos lygio ir IT sprendimų efektyvumo. Tai parodo, kad didėjant IT valdymo brandos lygiui, auga ir IT sprendimų efektyvumas.

Siekiant įvertinti kiek IT valdymo brandos lygis prisideda prie IT sprendimų efektyvumo didėjimo, papildomai buvo nuspręsta atlikti regresinę analizę. Atliekant regresinę analizę priklausomuoju kintamuoju buvo laikomas - IT sprendimų efektyvumo vertinimas, o IT valdymo brandos lygio vertinimas – nepriklausomuoju kintamuoju. Regresijos metodo taikymas leidžia įvertinti viešųjų organizacijų IT valdymo brandos stiprumą ir paaiškinti kokią dalį IT sprendimų efektyvumo variacijos lemia IT valdymo branda.

14 lentelė:

IT valdymo brandos poveikis IT sprendimų efektyvumui (regresinės analizės rezultatai)

Ryšys	Pagrindimas	Išvalga
IT sprendimų efektyvumas $\leftarrow$ IT valdymo brandos lygis	$\beta = 0,612$; $p = 0,001$ $R^2 = 0,375$	Didėjant IT valdymo brandos vertinimui 1 balu, IT sprendimų efektyvumo vertinimas vidutiniškai padidėja apie 0,61 balo. IT valdymo branda daro stiprų ir statistiškai reikšmingą poveikį IT sprendimų efektyvumui.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinio tyrimo duomenimis

Atliktos regresinės analizės rezultatai paaiškina, kad IT valdymo brandos lygis yra vienas iš svarbiausių veiksnių lemiančių IT valdymo efektyvumą. Galima teigti, kad aukštesnė IT valdymo branda siejama ne tik su efektyvesniais organizacijos procesais, bet ir su gebėjimu priimti efektyvesnius IT valdymo sprendimus. Pakankamai aukšta R^2 reikšmė – 0,375, parodo kad IT valdymo brandos veiksnys paaiškina reikšmingą IT sprendimų efektyvumo dalį, tačiau kartu leidžia numanyti, jog egzistuoja ir papildomi organizaciniai veiksniai, kuriuos būtų tikslinga panagrinėti kokybinio tyrimo metu.

Galima daryti prielaidą, kad viešosios organizacijos, kurios pasižymi gerokai aukštesniu ir brandesniu IT valdymo lygiu, dažniau geba priimti efektyvesnius IT valdymo sprendimus ir efektyviau koordinuoti IT procesus, kad užtikrinti kokybiškesnį viešųjų paslaugų teikimą. Atliekant kokybinį tyrimą bus siekiama identifikuoti kokie konkretūs organizaciniai ir vadybiniai veiksniai lemia IT valdymo brandą ir IT sprendimų efektyvumo augimą.

IT kompetencijų reikšmė paslaugų kokybės dimensijoms:

Anketinio tyrimo respondentų duomenys atskleidė, kad IT kompetencijų lygis ir jų pasiskirstymas viešojo sektoriaus organizacijose yra labai nevienodas ir gali turėti reikšmingos įtakos teikiamų viešųjų paslaugų kokybei. Respondentų vertinimu, tik nedidelė dalis organizacijų pasižymi labai geromis IT valdymo kompetencijomis – taip atsakė vos 4,9 proc. apklaustųjų, o 42,7 proc. respondentų IT kompetencijas vertino kaip pakankamas (žr. 7 paveikslas).

7 paveikslas:

IT valdymo kompetencijos viešojo sektoriaus organizacijose.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinio tyrimo duomenimis

Tuo tarpu pakankamai reikšminga dalis respondentų nurodė, kad IT kompetencijos jų organizacijose yra nevienodos tarp skirtingų padalinių (35,4 proc.) arba net nepakankamos (13,4 proc.), kas leidžia identifikuoti IT kompetencijų valdymo iššūkius viešajame sektoriuje.

Šie rezultatai yra ypač svarbūs interpretuojant viešųjų paslaugų kokybės vertinimą pagal SERVQUAL metodiką. Anketinio tyrimo duomenys atskleidė, kad žemiausiai respondentai vertino *apčiuopiamumo* (3,43) ir *empatijos* (3,45) dimensijas, kurios apima informacinių sistemų modernumą, techninę būklę bei IT sprendimų pritaikymą individualiems vartotojų poreikiams. Atsižvelgiant į tai, kad daugiau nei pusė respondentų nurodė IT kompetencijų netolygumą arba trūkumą, galima pagrįstai teigti, jog nepakankamos IT kompetencijos riboja viešųjų organizacijų gebėjimą diegti modernius ir organizacijų poreikius atitinkančius IT sprendimus.

Atlikta anketinio tyrimo analizė atskleidė, kad IT valdymo brandos lygis, IT sprendimų efektyvumas ir netolygus kompetencijų pasiskirstymas organizacijose yra susiję su viešųjų paslaugų kokybės vertinimu. Tačiau kiekybiniai duomenys neleidžia iki galo paaiškinti, kodėl IT valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje išlieka fragmentiškas, kokie konkretūs organizaciniai ir instituciniai veiksniai tam daro didžiausią įtaką bei kaip šie veiksniai pasireiškia kasdienėje praktikoje. Atsižvelgiant į tai, buvo nuspręsta autorinį tyrimą papildyti kokybinio tyrimo etapu, siekiant giliau išanalizuoti nustatytas tendencijas ir atskleisti jų priežastis iš IT valdymo sprendimus formuojančių asmenų perspektyvos.

Kokybinio tyrimo analizė (IT valdymo praktikos viešajame sektoriuje ir poveikis viešųjų paslaugų kokybei):

Kokybinis tyrimas buvo atliktas siekiant pagilinti anketinio tyrimo metus identifikuotas tendencijas ir atsakyti į kilusius klausimus kiekybinio tyrimo analizės metu, kurių nebuvo galima išsamiai paaiškinti remiantis vien statistiniais duomenimis. Atlikti pusiau struktūruoti interviu su keturiais viešojo sektoriaus organizacijų IT vadovais leido išsamiau analizuoti IT valdymo modelių praktinius aspektus, IT valdymo brandos lygio tendencijas ir formavimo prielaidas bei kompetencijų įtaką bei poveikį viešųjų paslaugų kokybei.

Respondentų atranka buvo tikslinga – visi kokybiniame tyrime dalyvavę respondentai užima aukštas vadovaujančias pareigas didelė viešojo sektoriaus organizacijose, todėl jų įžvalgos atskleidžia ne tik operacinius, bet ir strateginius IT valdymo sprendimų tikslus.

Kokybinio tyrimo duomenys buvo analizuojami taikant teminės analizės principus, išskiriant pasikartojančias temas, reikšmingus aspektus ir sąsajas tarp IT valdymo praktikos, organizacinių veiksnių ir paslaugų kokybės vertinimų. Analizės metu buvo suformuotos pagrindinės teminės kategorijos, kurios tiesiogiai siejasi su kiekybinio tyrimo rezultatais ir sudaro pagrindą jų gilesnei interpretacijai.

15 lentelė

Kokybinio tyrimo struktūra

Eil.nr.	Aprašymas
Demografiniai duomenys:	Lytis, amžius, gyvenamoji vieta, einamos pareigos.
I etapas	IT VALDYMO MODELIAI IR JŲ TAIKYMAS
II etapas	IT VALDYMO BRANDOS LYGIS IR KOMPETENCIJOS
III etapas	IT SPRENDIMŲ POVEIKIS VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ KOKYBEI
IV etapas	PAGRINDINIAI IT VALDYMO IŠŠŪKIAI
V etapas	REKOMENDACIJOS DĖL IT VALDYMO MODELIŲ
VI etapas	PAPILDOMOS ĮŽVALGOS

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kokybinės apklausos klausimynu (žr. 2 priedas).

Prieš pateikiant kokybinio tyrimo rezultatų analizę, tikslinga apibrėžti tyrime dalyvavusių respondentų demografinius duomenis ir pagrindines charakteristikas. Tyrimo respondentų demografiniai duomenys leidžia geriau suvokti jų kompetenciją ir atstovaujamų organizacijų dydį. Pažymėtina, kad visi respondentai yra tiesiogiai atsakingi už IT planavimą ir sprendimų priėmimą viešojo sektoriaus organizacijose.

16 lentelė

Kokybinio tyrimo respondentų charakteristikos

Respondento kodas	Lytis	Amžius	Gyvenamoji vieta (miestas)	Pareigos	Atstovaujamos viešosios organizacijos darbuotojų skaičius (2025-12-27 duomenimis)
R1	Moteris	56	Vilnius	IT skyriaus vadovas	192
R2	Moteris	57	Vilnius	IS skyriaus vadovas	1094
R3	Vyras	45	Šiaulių apsk.	IT padalinio vadovas	1601
R4	Moteris	63	Vilnius	Departamento vadovas	1342

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kokybinės apklausos rezultatais.

Remiantis atlikta kokybine analize, toliau pateikiami kokybinio tyrimo rezultatai, išskiriant pagrindines temas ir pagrindžiant jas respondentų (R1–R4) pasisakymais.

IT valdymo modelių taikymo praktika ir fragmentiškumo priežastys

Anketinio tyrimo rezultatai parodė, kad IT valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje yra pakankamai fragmentiškas, nors jų žinomumas yra aukštas. Kokybinio tyrimo metu ši tendencija buvo respondentų detalizuota per konkrečias respondentų patirtis.

17 lentelė

IT valdymo modelių taikymo praktika ir fragmentiškumo priežastys

Respondento kodas	IT valdymo modelių taikymo pobūdis	Fragmentiškumo arba netaikymo priežastys	Respondento apibendrinimo "citata"
R1	IT valdymo modeliai (ITIL, COBIT) nėra taikomi formaliai, tačiau atskiri jų principai naudojami organizacijos praktikoje (incidentų ir paslaugų palaikymo srityse).	Modeliai vertinami kaip per sudėtingi ir per daug biurokratiški, neatitinkantys viešojo sektoriaus reglamentavimo specifikos.	"Pilnas modelio diegimas būtų per sunkus ir per biurokratiškas."
R2	IT valdymo modeliai nėra sistemingai taikomi, vyrauja operacinis IT valdymas.	Riboti žmogiškieji ištekliai, didelė kasdienė apkrova, prioritetas sistemų veikimo užtikrinimui, o ne procesų dokumentavimui.	"Svarbiausia, kad sistemos veiktų, o ne tai, ar procesai aprašyti pagal standartą."
R3	ITIL, COBIT ir ISO standartai taikomi adaptuotai – kaip gairės, o ne „iš vadovėlio“.	Didelis teisinis reguliavimas, ilgi sprendimų priėmimo ciklai, IT specialistų orientacija į operacinę veiklą.	"IT valdymo modeliai dažnai atrodo per daug teoriniai ir sudėtingi."
R4	Taikomas hibridinis požiūris: ITIL, COBIT, Agile ir ISO elementai naudojami fragmentiškai, be pilno dokumentavimo.	Organizacinės kultūros stoka, strategijos trūkumas, nepastovus finansavimas, žmogiškųjų išteklių problemos.	"IT valdymo modeliai be strategijos ir finansavimo lieka tik dokumentais."

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kokybinės apklausos rezultatais.

Šios kokybinio tyrimo respondentų įžvalgos paaiškina anketinio tyrimo metu nustatytą situaciją, kai tik apie 30 proc. viešojo sektoriaus respondentų nurodė, jog jų organizacijose yra taikomi IT valdymo modeliai. Visų keturių (R1-R4) kokybinio tyrimo respondentų atsakymai patvirtina, kad nors IT valdymo modeliai yra žinomi kaip potencialiai naudingi, tačiau jų praktinis taikymas dažniausiai apsiriboja atskirų elementų adaptavimu, o ne nuosekliu ir formaliu diegimu.

Respondentų R1 ir R2 pasisakymai atskleidžia, kad IT valdymo modelių netaikymas nėra susijęs su metodologinių žinių trūkumu, bet labiau su organizaciniais apribojimais. Šių respondentų atstovaujamos organizacijos IT veikla orientuota į paslaugų nepertraukiamumo užtikrinimą ir greitą reagavimą į incidentus, o procesų reglamentavimas pagal standartus laikomas antriniu organizacijos tikslu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad viešajame sektoriuje IT valdymo praktika orientuojasi į trumpalaikius ir specifinius veiklos poreikius, o ne ilgalaikį brandos augimą. Respondentų R3 ir R4 atsakymai akcentuoja sisteminio lygmens kliūtis, susijusias su viešojo sektoriaus veiklos specifika, ilgu sprendimų priėmimo ciklu, o R4 respondentas pabrėžia strateginio požiūrio ir stabilaus finansavimo trūkumą.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybinio tyrimo rezultatai atskleidžia trūkumus tarp teorinio IT valdymo modelių potencialo ir jų praktinio pritaikymo viešajame sektoriuje. IT valdymo modeliai organizacijose suvokiami kaip sudėtingi ir daug resursų reikalaujantys procesai, todėl viešosios organizacijos linkę rinktis hibridinius sprendimus. Šios įžvalgos tiesiogiai paaiškina kiekybinio tyrimo metu nustatytą žemą IT valdymo modelių taikymo lygį viešojo sektoriaus organizacijose.

IT valdymo brandos samprata ir jos tendencijos viešosiose organizacijose

Anketinio tyrimo duomenys atskleidė vidutinio stiprumo ryšį tarp IT valdymo brandos ir viešųjų paslaugų kokybės (žr. 10 lentelė). Kokybinis tyrimas leido išsamiau atskleisti, kaip respondentai suvokia IT valdymo brandą praktikoje ir kokie jų nuomone yra pagrindiniai brandą ribojantys veiksniai.

18 lentelė

IT valdymo branda ir jos tendencijos viešosiose organizacijose

Respondento kodas	IT valdymo brandos apibūdinimas	Pagrindiniai brandos požymiai ir ribojantys veiksniai	Respondento apibendrinimo "citata"
R1	IT valdymo branda suvokiama kaip stabilus, patikimas ir „nematomas“ IT veikimas, užtikrinantis paslaugų tęstinumą.	Stiprios sritys – infrastruktūros stabilumas, incidentų valdymas, duomenų sauga. Mažiau dėmesio skiriama naudotojų patirčiai ir paslaugų individualizavimui.	"Brandi IT sistema yra ta, kuri nesukelia problemų naudotojams ir leidžia užtikrinti paslaugų tęstinumą."
R2	IT valdymo branda siejama su vadovybės požiūriu į IT kaip strateginį išteklių.	Ribojantis veiksnys – IT suvokimas tik kaip pagalbinės funkcijos; strateginio IT vaidmens stoka mažina organizacijos IT brandos augimą.	"Kai IT suvokiama tik kaip pagalbinė funkcija, brandos lygis lieka ribotas."
R3	IT valdymo branda vertinama kaip gera operaciniame lygmenyje, bet nepakankama strateginiu ir naudotojų patirties aspektais.	Stiprios sritys – patikimumas, sauga, incidentų valdymas. Silpnos – UX, paslaugų personalizavimas, inovacijų greitis.	"IT branda dažnai apsiriboja operaciniu lygmeniu, o strateginis planavimas lieka antraeilis."
R4	IT valdymo branda suvokiama kaip procesų ir kompetencijų visuma, tačiau realiai ji yra žema–vidutinė.	Brandos augimą riboja žmogiškųjų išteklių trūkumas, nepakankami mokymai, silpna IT kultūra.	"Be kompetencijų, strategijos ir finansavimo IT brandos augimas praktiškai neįmanomas."

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kokybinės apklausos rezultatais.

Respondentų pateikti duomenys (žr. 18 lentelę) atskleidžia, kad IT valdymo branda viešojo sektoriaus organizacijose yra dažniausiai orientuota į operacinį stabilumą, patikimumą ir reagavimą į incidentus, o ne į strateginį planavimą ar naudotojų patirties valdymą. Tai patvirtina anketinio tyrimo metu nustatytą tendenciją, kad SERVQUAL metodikoje aukščiausiai buvo įvertintos *užtikrintumo* ir *reagavimo* dimensijos, o žemiausiai – *apčiuopiamumo*.

Pažymėtina, kad respondentų R1 ir R3 pasisakymai rodo, kad IT valdymo branda dažniausiai suprantama kaip techninis patikimumas ir procesų stabilumas, o tuo tarpu R2 ir R4 akcentuoja strateginius ir žmogiškuosius veiksnys, kurie, anot jų, yra esminiai brandos augimo požymiai.

Gautos respondentų nuomonės parodo, kad viešajame sektoriuje IT valdymo branda dar nėra nuosekliai siejama su IT sistemų atnaujinimu ar vizualiniu bei funkcinio sistemų modernumu, o tai paaiškina žemesnius *apčiuopiamumo* rezultatus gautus anketiniame tyrime pagal metu SERVQUAL metodiką.

IT kompetencijų netolygumas ir jo poveikis paslaugų kokybei

Anketinės apklausos duomenys parodė, kad daugiau nei pusė respondentų nurodė IT kompetencijų netolygumą tarp skyrių arba jų trūkumą organizacijose. Kokybinis tyrimas leido detaliau atskleisti šios problemos pobūdį.

19 lentelė

IT kompetencijų netolygumas organizacijose ir jo poveikis viešųjų paslaugų kokybei

Respondento kodas	IT kompetencijų netolygumo pobūdis	Kaip pasireiškia praktikoje	Poveikis viešųjų paslaugų kokybei
R1	IT padaliniuose kompetencijos pakankamos, tačiau veiklos padaliniuose trūksta skaitmeninių įgūdžių.	IT specialistams tenka papildoma naudotojų konsultavimo ir pagalbos našta, dažnai padedama atlikti ne IT funkcijas.	Lėtėja paslaugų teikimo procesai, didėja priklausomybė nuo IT specialistų, mažėja paslaugų orientacija į naudotojo patogumą.
R2	Kompetencijos ugdomos fragmentiškai, mokymai vyksta nereguliariai.	Mokymai organizuojami tik diegiant naujas sistemas, nėra ilgalaikės kompetencijų ugdymo strategijos.	Ribotos galimybės nuosekliai gerinti paslaugų kokybę, paslaugų tobulinimas priklauso nuo individualių darbuotojų gebėjimų.
R3	Ryškūs kompetencijų skirtumai tarp IT ir veiklos padalinių.	IT specialistai gerai išmano technologijas, bet ne visada supranta veiklos procesus, o veiklos padaliniai stokoja IT žinių.	Ilgėja IT sprendimų diegimo procesai, sunkiau pritaikyti sistemas individualiems paslaugų gavėjų poreikiams.
R4	Pakankamos IT specialistų kompetencijos, tačiau žemos IT naudotojų kompetencijos.	IT specialistai gaišta laiką naudotojų konsultacijoms ir klaidų taisymui, atsirandančiam dėl neteisingo sistemų naudojimo.	Prastėja paslaugų teikėjų (ne IT specialistų) patirtis, sudėtingos sistemos tampa sunkiai suprantamos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kokybinės apklausos rezultatais.

Respondentų pateikti atsakymai (žr. 19 lentelė) atskleidžia, kad IT kompetencijų netolygumas viešojo sektoriaus organizacijose yra sisteminė problema, daranti įtaką viešųjų paslaugų kokybei. Visų keturių respondentų (R1–R4) patirtys patvirtina anketiniame tyrime gautus rezultatus, kuriuose daugiau nei pusė apklaustųjų nurodė kompetencijų skirtumus tarp padalinių arba jų trūkumą organizacijose. Pabrėžiama, kad nors IT specialistai dažniausiai pasižymi pakankamais techniniais gebėjimais, veiklos padaliniuose trūksta skaitmeninių įgūdžių, reikalingų efektyviam informacinių sistemų naudojimui ir kokybiškų paslaugų suteikimui. Dažnai IT padalinių darbuotojai yra priversti perimti papildomas naudotojų konsultavimo funkcijas, kas ne tik padidina jų darbo krūvį, bet ir mažina IT sprendimų diegimo efektyvumą. Respondentas R2 pabrėžia ilgalaikės IT kompetencijų ugdymo strategijos stoką viešajame sektoriuje. Pažymi, kad mokymai dažniausiai organizuojami reaguojant į naujų sistemų diegimą, o ne į darbuotojų pasirengimą dirbti su IT sprendimais kas labai riboja galimybes kryptingai gerinti paslaugų teikimo procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad IT kompetencijų netolygumas viešojo sektoriaus organizacijose ne tik apsunkina IT sprendimų diegimą bei naudojimą organizacijos viduje, bet ir riboja viešųjų paslaugų kokybės gerinimo galimybes. Šie rezultatai parodo, kad IT valdymo brandos didinimas viešajame sektoriuje neatsiejamas nuo sistemingo kompetencijų ugdymo,

IT sprendimų poveikis viešųjų paslaugų kokybei

Anketinio tyrimo rezultatai parodė, kad IT valdymo sprendimų efektyvumas yra susijęs su bendru viešųjų paslaugų kokybės vertinimu, tačiau kiekybinė analizė neleidžia detaliai atskleisti, kaip ir kokiais būdais konkretūs IT sprendimai daro poveikį.

Kokybinio tyrimo su viešojo sektoriaus organizacijų IT vadovais metu klausimai buvo orientuoti į praktinius IT sprendimų taikymo aspektus, siekiant suprasti, ar IT sprendimai turi tiesioginį poveikį paslaugų gavėjų patirčiai.

20 lentelė

IT sprendimų poveikis paslaugų kokybei viešosiose organizacijose

Respondento kodas	IT sprendimų poveikio sritys	Respondento pasisakymai
R1	Paslaugų prieinamumas, reagavimo greitis, paslaugų tęstinumas	"IT sprendimai vertinami kaip priemonė užtikrinti stabilų paslaugų veikimą ir nepertraukiamumą. Respondentė pabrėžė, kad gerai veikianti IT infrastruktūra leidžia „išvengti vartotojų nepasitenkinimo ir skundų“.
R2	Vidinių procesų efektyvumas, darbuotojų darbas	Respondentas akcentavo, kad IT sprendimai labiau pagerino vidinius procesus nei išorinę paslaugų patirtį. Skaitmenizavimas sumažino rankinio darbo apimtį, tačiau ne visada tiesiogiai atspindi paslaugų gavėjų vertinimuose.
R3	Paslaugų patikimumas, reagavimas, sauga	Respondentas nurodė, kad IT sprendimai reikšmingai pagerino paslaugų prieinamumą, patikimumą ir reagavimo į problemas greitį. Centralizuoti incidentų valdymo procesai sumažino sistemų prastovas ir pagerino klientų informavimą.
R4	Procesų skaidrumas, klaidų mažinimas, paslaugų operatyvumas	Respondentas pažymėjo, kad IT sprendimai padėjo pagerinti veiksmų atsekamumą, sumažinti klaidų skaičių ir operatyviau spręsti problemas, tačiau pabrėžė, kad šis poveikis labiau matomas organizacijos viduje nei tiesiogiai paslaugų gavėjams.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kokybinės apklausos rezultatais.

Kokybinio tyrimo rezultatai rodo (žr. 20 lentelė), kad IT sprendimų poveikis viešųjų paslaugų kokybei respondentų yra suvokiamas pakankamai nevienodai, priklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio. Dauguma respondentų (R1, R3, R4) IT sprendimus pirmiausia sieja su paslaugų patikimumo, reagavimo greičio ir veiklos stabilumo gerinimu, t. y. tomis paslaugų kokybės dimensijomis, kurios anketinio tyrimo metu buvo įvertintos aukščiausiais (*užtikrintumas* ir

reagavimas). Respondentai R2 ir R4 pažymėjo, kad IT sprendimai dažniau pagerina vidinius procesus, darbo organizavimą bei kontrolę, tačiau ne visuomet tiesiogiai atspindi vartotojų suvokiamoje paslaugų kokybėje.

Apibendrinant galima teigti, kad IT sprendimai viešajame sektoriuje šiuo metu labiau veikia kaip organizacijų vidinės veiklos efektyvumo ir patikimumo užtikrinimo priemonė, o jų potencialas gerinti vartotojų patirtį ir individualizuotas paslaugas nėra pilnai išnaudotas.

Kokybinio tyrimo metu respondentų buvo parašyta pasidalinti įžvalgomis dėl nacionalinio IT valdymo modelio viešųjų paslaugų kokybės gerinimui, kas padėtų įvertinti ar būtų poreikis kurti nacionalinį IT valdymo modelį.

21 lentelė

Respondentų įžvalgos dėl nacionalinio IT valdymo modelio ir viešųjų paslaugų kokybės

Respondento kodas	Rekomendacijos nacionaliniam IT valdymo modeliui	Papildomi pastebėjimai apie IT valdymą ir paslaugų kokybę
R1	Siūlo nacionalinį IT valdymo modelį formuoti kaip lankstų gairių rinkinį, o ne griežtą metodiką, leidžiant institucijoms taikyti principus pagal savo brandos lygį ir funkcijas. Pabrėžia, kad modelis turi būti paprastas ir realiai įgyvendinamas.	Akcentuoja, kad IT valdymo sėkmė labai priklauso nuo vadovybės požiūrio į IT kaip strateginio resurso, o ne tik kaip atliekančio techninę funkciją.
R2	Rekomenduoja nacionaliniame lygmenyje aiškiai apibrėžti minimalų IT valdymo standartą, ypač incidentų, saugos ir paslaugų palaikymo srityse, kartu užtikrinant metodinę pagalbą institucijoms.	Pažymi, kad be sistemingų mokymų ir kompetencijų ugdymo, net ir geriausi IT valdymo modeliai lieka tik formalūs.
R3	Siūlo taikyti hibridinį IT valdymo modelį, jungiantį ITIL (paslaugų valdymui), COBIT (strateginiam valdymui) ir ISO standartus (saugai ir kokybei), pabrėžiant praktinį pritaikymą, o ne formalų sertifikavimą.	Pabrėžia, kad IT valdymas turėtų būti suvokiamas kaip visos organizacijos atsakomybė, o ne tik IT padalinio ar skyriaus funkcija.
R4	Rekomenduoja nacionalinį IT valdymo modelį grįsti strategija, finansavimo stabilumu ir žmogiškaisiais ištekliais, pabrėžiant, kad be šių elementų modeliai nekuria realios vertės.	Akcentuoja būtinybę orientotis į elektroninių paslaugų paprastumą, naudotojo patogumą ir saugumą, o ne tik vidinių procesų optimizavimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kokybinės apklausos rezultatais.

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, matyti, kad visi respondentai vieningai pabrėžia lankstumo ir praktinio pritaikomumo svarbą formuojant nacionalinį IT valdymo modelį viešajam sektoriui. Respondentų pasisakymai atskleidžia, jog efektyvus IT valdymas neturėtų būti grindžiamas vienos metodikos formaliu diegimu, bet labiau grįstas hibridiniu požiūriu, pritaikytu skirtingo brandos lygio organizacijoms. Respondentai paminėjo, kad IT valdymo sėkmę lemia ne tik IT

valdymo modeliai, bet ir organizacinė kultūra, vadovybės įsitraukimas, stabilus finansavimas bei sistemingas kompetencijų ugdymas. Šios respondentų pastabos leidžia identifikuoti pagrindinius principus ir elementus, kurie sudaro pagrindą tolimesniam IT valdymo modelio, pritaikyto viešojo sektoriaus organizacijoms, konstravimui.

Autorinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atlikto kiekybinio tyrimu buvo siekiama sužinoti apie IT valdymo modelinių žinomumą ir jų taikymą viešojo sektoriaus organizacijose, tai pat nustatyti statistinius ryšius tarp organizacijų IT valdymo brandos, IT sprendimų efektyvumo, viešųjų paslaugų kokybės. Anketinis tyrimas leido identifikuoti bendrąsias tendencijas, palyginti respondentų vertinimus, nustatyti ar egzistuoja ryšiai tarp tiriamų kintamųjų remiantis gautų rezultatų analize ir statistiniais metodais.

Anketinio tyrimo pagalba buvo siekiama įvertinti viešųjų paslaugų kokybę pasiremiant SERVQUAL metodika, kas padėjo išryškinti skirtumus tarp paslaugų kokybės dimensijų bei nustatyti, kurios viešųjų paslaugų kokybės sritys yra vertinamos palankiausiai, o kurios silpniausiai. Gauti rezultatai padėjo identifikuoti tobulintinas sritis, kurių platesniam suvokimui buvo pasitelktas kokybinis tyrimas.

Kokybinio tyrimo metu buvo iškeltas tikslas – pagilinti kiekybinio tyrimo metu nustatytas tendencijas ir atskleisti jų priežastis iš viešojo sektoriaus IT sprendimus formuojančių asmenų perspektyvos. Kokybinis tyrimas buvo fokusuotas į tai, kaip IT valdymo modeliai yra suvokiami ir taikomi viešojo sektoriaus organizacijų praktikoje, kokie organizaciniai veiksniai dažniausiai lemia IT valdymo brandos lygį bei kokiais būdais IT sprendimai daro poveikį viešųjų paslaugų kokybei. Taip pat buvo siekiama atskleisti IT kompetencijų netolygumų priežastis ir kokie ribojimai prisideda prie fragmentiško IT valdymo modelių taikymo viešojo sektoriaus organizacijose.

Apibendrinant autorinio tyrimo rezultatus pažymėtina, kad anketinis ir kokybinis tyrimai papildo vienas kitą ir sudaro nuoseklią tyrimo eigą. Būtent toks autorinio tyrimo derinys sudarė pagrindą autorinio IT valdymo modelio viešajam sektoriui sukūrimui, kuris atspindi ne tik teorines bet ir praktines IT valdymo nuostatas, bei yra pagrįstas tyrimo rezultatais.

Viešojo sektoriaus IT valdymo modelis viešųjų paslaugų kokybės gerinimui.

Atlikus anketinį ir kokybinį tyrimą, bei įvertinus gautus rezultatus, šiame darbe buvo suformuotas hibridinis IT valdymo modelis skirtas viešojo sektoriaus organizacijoms pagerinti viešųjų paslaugų kokybę. Modelis buvo sukurtas siekiant integruoti strateginį, operacinį bei organizacinius IT valdymus, siejant juos su viešųjų paslaugų kokybės gerinimu (žr. 8 paveikslą).

Sukurtas hibridinis IT valdymo modelis buvo kuriamas per tarpinius veiksnius, tokius kaip IT valdymo branda, sprendimų efektyvumas, kompetencijų valdymas, duomenų saugumas bei tiekėjų priežiūros kontrolė ir paslaugų teikėjų kompetencijas. Šios prielaidos buvo patvirtintos kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatais.

Strateginis IT valdymas - viršutinis modelio lygmuo, buvo grindžiamas COBIT metodikos principais. Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė, kad viešųjų organizacijų IT valdymo brandos lygis statistiškai koreliuoja su viešųjų paslaugų kokybės vertinimu, o atlikta analizė, atskleidė teigiamą ryšį tarp IT brandos ir IT sprendimų efektyvumo.

Sukurto hibridinio modelio strateginio valdymo etape išskiriami šie elementai:

- ✓ *IT valdymo ir organizacijos tikslų derinimas* – autorinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugelyje viešojo sektoriaus organizacijų IT valdymas vis dar suvokiama kaip techninė arba pagalbinė organizacijos funkcija, o ne kaip strateginis įrankis, kuris prisideda prie paslaugų kokybės gerinimo. Suderinimas IT valdymo su strateginiais tikslais leistų užtikrinti, kad pakankamai riboti viešojo sektoriaus ištekliai būtų nukreipiami nei į pavienius IT sprendimus, bet į tas IT sritis, kurios turėtų didžiausią teigiamą poveikį viešųjų paslaugų kokybei.
- ✓ *Sprendimų teisė ir atsakomybė* – reikštų aiškias atsakomybes už sprendimus ir jų koordinavimą organizaciniu lygiu. Autorinio tyrimo metu respondentai ne kartą pabrėžė, kad IT sprendimus dažnai lemia ne technologiniai, o organizaciniai veiksniai – tad aiškiai apibrėžta atsakomybių sritis galėtų sumažinti neefektyvių sprendimų riziką, užtikrinti geresnį IT ir veiklos padalinių bendradarbiavimą.
- ✓ *IT prioritetų nustatymas bei rizikų valdymas* - autorinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad viešojo sektoriaus organizacijos dažnai susiduria su ribotais finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais, todėl ne visi IT poreikiai gali būti tenkinami. Organizacijos galėtų efektyviau suvaldyti kritinius procesus prioretizuodamos IT sprendimus.
- ✓ *IT valdymo brandos vertinimas ir pažangos kontrolė* leidžia organizacijoms identifikuoti kuriame brandos lygmenyje yra jos IT valdymas. Atlikto tyrimo rezultatai identifikavo šią sritį kaip pakankamai silpnai išvystytą viešojo sektoriaus

organizacijose. Reguliarus IT valdymo brandos vertinimas sudarytų prielaidas ne tik atrasti silpnąsias sritis, bet ir padėtų suplanuoti tobulintinus procesus.

- ✓ *IT vertės kūrimo ir poveikio viešosioms paslaugoms vertinimas* – pasižymi ne tik IT pažangių sprendimų diegimu, bet ir realia nauda viešosioms paslaugoms. Tyrimas atskleidė, kad dažniausiai viešojo sektoriaus organizacijose IT valdymo esmė vertinama pagal sistemų veikimą, tačiau pakankamai retai vertinama reali nauda naudotojams. Šis veiksnys atspindi, kad organizacijose IT sprendimai turėtų būti vertinami pagal jų indėlį į viešųjų paslaugų prieinamumą ir aiškumą naudotojams.

Operacinis IT valdymas - buvo paremtas ITIL metodikos principais ir metodika. Šiame etape buvo išskirtos dvi pagrindinės sritys, tai IT paslaugų valdymas, kuris apima incidentų ir problemų valdymą, testinumo užtikrinimą, reagavimą ir sistemų stabilumą bei informacijos saugumas, kuris apima duomenų vientisumą, prieinamumo užtikrinimą bei prieigos prie sistemų valdymą. Kokybinio tyrimo respondentai pabrėžė, kad būtent šios sritys yra labiausiai išvystytos jų organizacijose, nes jos yra būtinos kasdieniniam viešųjų paslaugų teikimo užtikrinimui.

Organizacinis valdymas ir kompetencijos – trečiasis lygmuo, kuriame autorinio tyrimo metu buvo identifikuotos probleminės sritys tokios kaip, IT kompetencijų ir Tiekėjų priežiūros valdymas bei paslaugų teikimo kompetencijos (ne IT specialistų). Anketinio tyrimo rezultatai parodė, kad tik – 4,9 proc. respondentų IT kompetencijas vertino kaip labai geras, o 48 proc. respondentų pasisakė dėl kompetencijų netolygumą arba trūkumą. Kokybinio tyrimo metu keli respondentai akcentavo, kad ribotos kompetencijos iš paslaugų teikėjų pusės apsunkina IT spendimų pritaikymą ir nurodė kaip trūkumą reguliarių mokymų ir sistemingos kompetencijų ugdymo strategijos nebuvimą. IT valdymo sprendimų poveikis viešųjų paslaugų kokybei priklauso ne tik nuo technologijų ar IT specialistų kompetencijų, bet ir nuo to, kaip efektyviai IT sprendimus geba naudoti faktiniai viešųjų paslaugų teikėjai. Net ir patys efektyviausi IT sprendimai nesukuria vertės, jei organizacijos darbuotojai neturi pakankamų gebėjimų, aiškių naudojimo taisyklių ar metodinės pagalbos jais naudotis. Autorinis tyrimas parodė, kad didelė dalis IT spendimų viešajame sektoriuje yra perkama iš išorės tiekėjų, todėl išorės tiekėjų priežiūra ir kontrolė yra būtina įgyvendinant IT spendimus dėl teikiamų paslaugų kokybės ir terminų laikymosi.

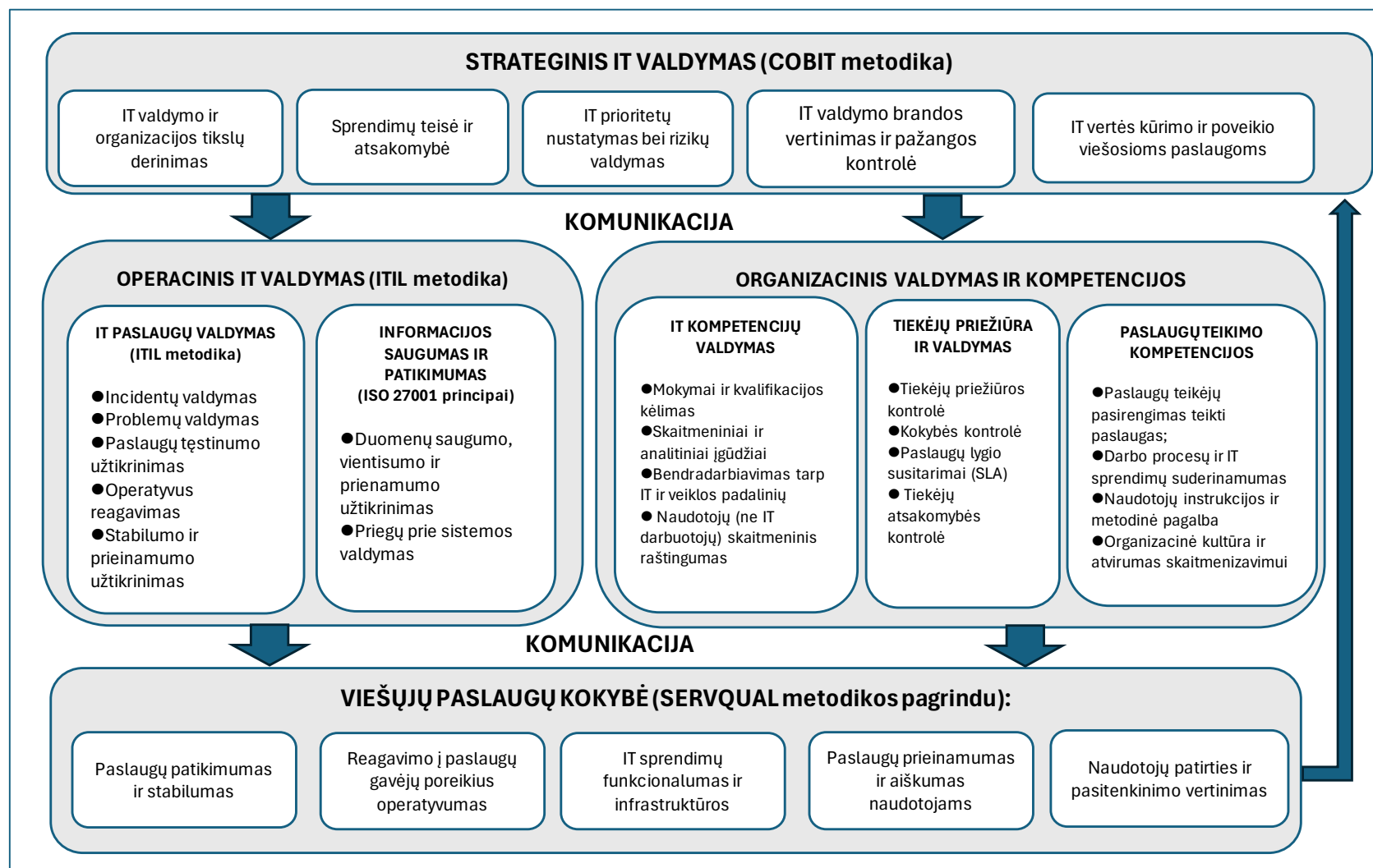
Viešųjų paslaugų kokybės pagrindas paremtas SERVQUAL metodikos principais – jis sudaro hibridinio IT valdymo modelio paskutinį lygmenį, kurio elementai grindžiami per SERVQUAL dimensijas: paslaugų patikimumas ir stabilumas, reagavimo į paslaugų gavėjų poreikius operatyvumas, IT sprendimų funkcionalumas ir infrastruktūros tinkamumas, paslaugų prieinamumas ir aiškumas naudotojams bei naudotojų patirties ir pasitenkinimo vertinimas. Pažymėtina, kad viešųjų

paslaugų kokybės vertinimo rezultatai sudaro pagrindą strateginiams IT valdymo sprendimams peržiūrėti ir koreguoti, kas parodo hibridinio modelio cikliškumą.

Sukurtas hibridinis IT valdymo modelis parodo, kad viešųjų paslaugų kokybė viešajame sektoriuje priklauso ne nuo pavienių IT sprendimų, o nuo nuoseklaus strateginio, operacinio ir organizacinio IT valdymo suderinimo bei aiškos komunikacijos.

8 paveikslas

Viešojo sektoriaus IT valdymo modelis viešųjų paslaugų kokybės gerinimui



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis autorinio tyrimo rezultatais.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Magistro darbe buvo nagrinėjami klausimai apie IT valdymo modelių taikymą viešajame sektoriuje ir jų poveikį paslaugų kokybės gerinimui. Atsižvelgiant į literatūros apžvalgą bei atliktus anketinio ir kokybinio tyrimo rezultatus galima padaryti šias pagrindines išvadas:

1. Apibendrinus mokslininkų nuomones, galima teigti, kad IT valdymo modeliai, tokie kaip COBIT, ITIL ir ISO/IEC 27001, yra svarbūs įrankiai, padedantys viešosioms organizacijoms užtikrinti aukštą paslaugų kokybę, padidinti veiklos efektyvumą ir sumažinti rizikas. Šie modeliai padeda struktūrizuoti IT procesus, užtikrinti gerą koordinaciją ir komunikaciją tarp veiklos procesų bei reikšmingai prisideda prie inovacijų spartesnio diegimo.
2. Mokslininkų teigimu, viešajame sektoriuje paslaugų kokybės gerinimas yra susijęs su gebėjimu prisitaikyti prie besikeičiančių piliečių poreikių ir technologinių sprendimų. IT valdymo modeliai teikia tvirtą pagrindą kokybės užtikrinimui ir tobulinimui, o jų integracija leidžia pasiekti viešojo sektoriaus organizacijoms tiek strateginių, tiek ir veiklos efektyvumo gerinimo tikslų.
3. Atsižvelgiant į atliktą literatūros analizę, paaiškėjo, kad, nors IT valdymo modeliai yra pakankamai efektyvūs, jų diegimas viešajame sektoriuje susiduria su tam tikrais iššūkiais. Tai apima organizacinį pasipriešinimą, žmogiškųjų išteklių trūkumą ir sudėtingą, ilgą bei brangų integracijos procesą. Tačiau, tinkamai parinkus įgyvendinimo strategijas ir užtikrinus aukštą vadovų įsitraukimą, tinkamai suplanavus lėšų poreikius, būtų galima pasiekti teigiamų rezultatų viešųjų paslaugų teikimo procesuose.
5. Nors IT valdymo modelių žinomumas viešajame sektoriuje yra aukštas, tačiau jų praktinis taikymas išlieka fragmentiškas. Anketinio tyrimo rezultatai parodė, kad nors dauguma respondentų yra susipažinę su IT valdymo modeliais (ITIL, COBIT, ISO standartais), tik apie trečdalis jų nurodė, kad šie IT valdymo modeliai yra realiai taikomi organizacijų veikloje. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad dažniausiai taikomi tik pavieniai modelių elementai, kurie orientuoti į kasdienį veiklos stabilumą, o ne sisteminių IT valdymą.
6. IT valdymo brandos lygis viešajame sektoriuje yra nevienodas ir dažniausiai apsiriboja ties organizacijos operaciniu lygmeniu. Anketinė analizė parodė vidutinio stiprumo teigiamą ryšį tarp IT valdymo brandos ir viešųjų paslaugų kokybės. Kokybinio tyrimo rezultatai pagrindė, kad daugelyje organizacijų IT brandos samprata siejama su sistemų stabilumu ir incidentų sprendimu, tačiau strateginis IT planavimas, pažangos stebėsena bei nuolatinis vertinimas dažnai nėra sistemingai vykdomi.

7. IT kompetencijų netolygumas ir kompetencijų valdymo trūkumas yra vienas reikšmingiausių veiksnių ribojančių IT valdymo brandos augimą. Anketinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiau nei pusė respondentų nurodė IT kompetencijų netolygumą tarp padalinių arba jų trūkumą. Kokybinis tyrimas pagrindė, kad ši problema daro tiesioginę įtaką IT sprendimų diegimui, naudotojų gebėjimui jais naudotis ir viešųjų paslaugų prieinamumui.

8. Tyrimo rezultatų pagrindu sukurtas *hibridinis IT valdymo modelis viešojo sektoriaus organizacijoms*, kuris gali būti kaip pagrindas tolimesniam nacionaliniam IT valdymo modelio viešajam sektoriui formavimui. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad viešajame sektoriuje tikslinga taikyti ne vieną IT valdymo metodiką, bet hibridinį, prie organizacijų brandos ir konteksto pritaikytą IT valdymo modelį, kuris būtų orientuotas ne tik į organizacijos vidinių procesų kontroliavimą, bet ir į realią vertę teikiant viešąsias paslaugas.

Pasiūlymai ir galimos tolimesnės darbo temos vystymo galimybės:

Atliktas tyrimas atskleidė reikšmingas IT valdymo brandos, IT sprendimų efektyvumo ir viešųjų paslaugų kokybės sąsajas Lietuvos viešajame sektoriuje. Pažymėtina, kad tyrimo apimtis, taikyti metodai bei gauti rezultatai sudaro prielaidas tolimesniems, gilesniems šios srities tyrimams. Remiantis darbo rezultatais, galima išskirti kelias perspektyvias tolimesnių tyrimų kryptis.

1. Gilesni empiriniai IT valdymo tyrimai viešajame sektoriuje: rekomenduojama atlikti išsamesnius empirinius tyrimus, orientuotus į IT valdymo brandos vertinimą skirtingo tipo viešojo sektoriaus institucijose. Atsižvelgiant į tai, kad viešojo sektoriaus organizacijos pasižymi skirtingu veiklos pobūdžiu, struktūra ir technologiniu sudėtingumu, tikslinga atskirai analizuoti IT valdymo ypatumus pvz. ministerijose ir joms pavaldžiose institucijose; savivaldybių administracijose; sveikatos priežiūros įstaigose; švietimo ugdymo įstaigose.

2. IT vadovų lyderystės poveikio IT valdymo procesų brandai analizė: tikslinga gilintis į IT vadovų ir aukščiausio lygmens vadovybės lyderystės vaidmenį formuojant IT valdymo brandą viešojo sektoriaus organizacijose. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad IT valdymo brandos lygis dažnai priklauso ne tik nuo technologinių sprendimų, bet ir nuo vadovų požiūrio į IT kaip strateginę organizacijos išteklių.

3. IT paslaugų tiekėjų valdymo efektyvumo tyrimai: Atsižvelgiant į tai, kad anketinio tyrimo metu „tiekėjų priežiūra“ buvo įvardyta kaip vienas dažniausių IT valdymo iššūkių, tikslinga būtų ištirti IT paslaugų tiekėjų valdymo efektyvumo poveikį viešajame sektoriuje. Didelė dalis IT sprendimų ir

paslaugų viešosiose organizacijose yra perkamos iš išorės, todėl gebėjimas efektyviai valdyti tiekėjus, kontroliuoti paslaugų kokybę ir užtikrinti sutartinių įsipareigojimų vykdymą tampa kritiniu IT valdymo veiksnium.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. 2021–2027 m. Visuomenės skaitmeninio išankstinio poveikio vertinimo paslaugos (2019). Ekonomikos ir inovacijų ministerija https://2014.esinvesticijos.lt/media/force_download?url=/uploads/main/documents/docs/112178_2577f6cccccf5c83e14b8b1e05049a34.pdf
2. Abbas Q., Alghamdi T., Alsaawy Y., Alzachrani A., Alyas T., Sarwar M.I. (2023). *Digital Transformation of Public Sector Governance With IT Service Management–A Pilot Study*. Žiūrėta 2024-12-28. Prieiga internetu: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10018341>
3. Ahmad K., Madaki A., Singh D. (2024) *Information technology integration implementation in public sector organizations: Exploring challenges, opportunities, and future trends*. Žiūrėta 2025-05-12. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/284914531_It_governance_in_the_public_sector_a_conceptual_model
4. Ahmad N., Shamsudin Z.M. (2013). *Systematic Approach to Successful Implementation of ITIL*. Procedia Computer Science. Žiūrėta 2025-01-10. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896318329562>
5. Al-Ansi A.M, Garad A., Jaboob M., Al-Ansi A. (2024). *Elevating e-government: Unleashing the power of AI and IoT for enhanced public services*. Žiūrėta 2024-12-27. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024166224>
6. Almajali, D., Maqableh, M., Masa'deh, R. (2015). *Assessing the Digital Divide Status of the Jordanian Telecentre*. International Journal of Communications, Network and System Sciences, žiūrėta: 2025-01-10. Prieiga internetu: https://www.scirp.org/pdf/IJCNS_2015111311280692.pdf
7. Alves V., Neves J., Ribeiro J., Vicente H. (2019). *Planing, Managing and Monitoring Technological Security Infrastructures*. Innovation, Engineering and Entrepreneurship. p. 10-16, doi:10.1007/978-3-319-91334-6_2.
8. Andreasson K. (2011). *Cybersecurity Public Sector Threats and Responses*. Taylor & Francis, doi 10.1201/b11363:
9. Argustaitė O. (2022). Klientų aptarnavimo kokybės gerinimas skaitmenizavimo būdu UAB „ATEA“ atveju. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2022/25. Žiūrėta: 2025-10-14. Prieiga internetu: https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/a4c9bd29-6db9-48d6-88b1-6e001846ad50/content?utm_source=chatgpt.com

10. Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2018). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*. doi:10.1016/j.respol.2018.12.001.
11. Belaissaoui M., Laita A. (2017). *Information Technology Governance in Public Sector Organizations*. Žiūrėta 2025-05-11. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/308568890_Information_Technology_Governance_in_Public_Sector_Organizations
12. Chlivickas, E. (2012). Žmoniškųjų išteklių potencialo viešajame sektoriuje ugdymas. *Modernus viešasis valdymas*, Nr. 2, p. 145-164.
13. Davis, D., Elias A.A (2018). Analysing public sector continuous improvement: a systems approach. *International Journal of Public Sector Management*, Vol 31, No. 1, pp. 2-13. doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0135.
14. De Haes. S., Van Grembergen, W. (2015). *Springer International Publishing Switzerland*. Žiūrėta 2025-12-10. Prieiga internetu: <https://download.e-bookshelf.de/download/0003/9278/36/L-G-0003927836-0013313330.pdf>
15. De Souza Bermejo P.H., Dos Santos P. A., Tonelli A.O., Zuppo L. (2015). *It governance in the public sector: a conceptual model*. *Information Systems Frontiers*, 19(3), 593–610. doi:10.1007/s10796-015-9614-x
16. Dėl Informacinių sistemų, kuriomis tvarkoma informacija, susijusi su dokumentų valdymu, steigimo, kūrimo, modernizavimo ir likvidavimo tvarkos aprašo patvirtinimo Įsakymas Nr. V-45. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba. Valstybės žinios, 2013-06-20, Nr. 65-3295.
17. Digital transformation of public service delivery (2017). *Government at a Glance*. Žiūrėta 2024-12-28. Prieiga internetu: https://digital.gob.es/content/dam/sgad/sefp/portalsefp/funcion-publica/organos-colaboracion/relaciones-internacionales/ocde/Government_at_Glance_2017.pdf
18. Digitalisation in Europe - 2024 edition (2024). Žiūrėta 2025-05-10. Prieiga internetu: https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024?utm_source
19. Dodge C., Rabe-Hemp C. (2016). *Legal Challenges to IT In Public Administration*. Springer International Publishing Switzerland (Chapter 2411-1), 1–5. doi:10.1007/978-3-319-31816-5_2411-1
20. Dulong de Rosnay M., Janssen K. (2014). *Legal and Institutional Challenges for Opening Data across Public Sectors: Towards Common Policy Solutions*. Žiūrėta internetu 2025-01-09. Prieiga internetu: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-18762014000300002&script=sci_arttext&tlng=en

21. Efektyvi viešojo sektoriaus atvirų duomenų sistema. Tarptautinių praktikų apžvalga (2021). Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Žiūrėta: 2025-01-05. Prieiga internetu: <https://data.kurkl.lt/wp-content/uploads/2023/04/Tarptautiniu-praktiku-apzvalga-1.pdf>
22. Estijos Ambasada Vilnius. Žiūrėta 2025-01-15. Prieiga internetu: <https://vilnius.mfa.ee/lt/e-rezidencija/>
23. Estijos skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksas (2022). Europos Komisija. Žiūrėta: 2025-01-14. Prieiga internetu: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/lt/policies/desi-estonia>
24. Europos semestro teminės informacijos suvestinė viešojo administravimo kokybė (2017). Europos komisija. Žiūrėta: 2025-01-14. Prieiga internetu: https://commission.europa.eu/document/download/674e5b28-5d80-48da-9f4a-c7d51c40fe50_lt?filename=european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_lt.pdf&utm_source=chatgpt.com
25. Gelčytė M., Vileikienė D. (2023). *Ataskaita apie gyventojų pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimą*. Žiūrėta: 2025-01-02. Prieiga internetu: <https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/5zK-193NkEc.pdf>
26. GovTech užsienio šalių analizė (2023). GovRech Lietuva. Žiūrėta: 2025-01-15. Prieiga internetu: https://data.kurkl.lt/wp-content/uploads/2023/04/GOVTECH-LAB-LITHUANIA_Uzsienio-saliu-analize.pdf
27. Hundley, V., Van Teijlingen, E. (2002). *The importance of pilot studies*. Nursing Standard. 16(40), 33–36. doi:10.7748/ns2002.06.16.40.33.c3214
28. Ilori, O., Nwapali, N. N. H., & Nwosu, T. N. (2024). *A comprehensive review of IT governance: Effective implementation of COBIT and ITIL frameworks in financial institutions*. Žiūrėta 2025-05-10. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/381457925_A_comprehensive_review_of_it_governance_effective_implementation_of_COBIT_and_ITIL_frameworks_in_financial_institutions
29. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements ISO/IEC 27001:2022 (2022). Žiūrėta: 2025-01-10. Prieiga internetu: <https://www.iso.org/standard/27001>
30. Information technology — Service management: ISO/IEC 20000-1:2018. Žiūrėta: 2025-01-10. Prieiga internetu: <https://www.iso.org/standard/70636.html>
31. IT management Models by Mike Sisco (2004). MDE Enterprises. Žiūrėta 2024-12-28. Prieiga internetu: <https://itmanagerstore.com/wp-content/uploads/2012/01/IT-Management-Models.pdf>

32. Kapočius Ž., Krančiukaitė J., Šarpienė J. (2019). Gerųjų užsienio praktikų ugdant viešojo sektoriaus darbuotojų skaitmenines kompetencijas analizė. Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Žiūrėta 2025-01-15. Prieiga internetu: <https://data.kurkl.lt/wp-content/uploads/2023/04/gerosios-uzsienio-praktikos-ugdant-skaitmeninius-igudzius-viesajame-sektoriuje-1.pdf>
33. Leon, A. C., Davis, L. L., Kraemer, H. C. (2011). *The role and interpretation of pilot studies in clinical research. Journal of Psychiatric Research*. Žiūrėta 2025-05-11. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002239561000292X>
34. Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas Nr. I-1374. Valstybės žinios, 1996-07-03, Nr. 63-1479.
35. Lietuvos Respublikos nacionalinis skaitmeninio dešimtmečio planas (2024). Lietuvos Respublikos Vyriausybė pasitarimo sprendimu Protokolo nr. 10, 2 klausimas. Žiūrėta 2024-12-29. Prieiga internetu: <https://eimin.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/9cSWsDVIXso.pdf>
36. Lietuvos Respublikos Valstybės informacinių išteklių valdymo Įstatymas Nr. XI-1807. Valstybės žinios, 2011-12-31, Nr. 163-7739.
37. Luftman, J. (2000). *Assessing Business-IT Alignment Maturity*. Communications of the Association for Information Systems, Volume 4, doi: 10.4018/9781878289872.ch006
38. Nacionalinė kibernetinio saugumo strategija (2018). Krašto apsaugos ministerija. Žiūrėta 2025-01-08. Prieiga internetu: <https://kam.lt/wp-content/uploads/2022/03/nacionaline-kibernetinio-saugumo-strategija.pdf>
39. Namdeo, S.K., Rout, S.D. (2016). Calculating and interpreting Cronbach's alpha using Rosenberg assessment scale on paediatrician's attitude and perception on self esteem. *International Journal of Community Medicine and Public Health*. Vol. 3, No. 6, p. 1371-1374, doi. 10.18203/2394-6040.ijcmph20161448.
40. Oficialios statistikos portalas, Žiūrėta: 2025-10-20. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/skaitmenine-ekonomika-ir-visuomene-lietuvoje-2023/skaitmenine-visuomene-ir-verslas/skaitmeniniai-igudziai-skaitmeniniam-pasauliui>
41. Osborne P.S., (2010). Delivering Public Services: Time for a new theory? *Public management Review*. Žiūrėta 2025-01-10. Prieiga internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030903495232>
42. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality. *Journal of Retailing*, Žiūrėta: 2025-05-10. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-

[Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jtf-01-2018-0004/full/html)

43. Shafiq, A., Mostafiz, M. I., Taniguchi, M. (2019). Using SERVQUAL to determine Generation Y's satisfaction towards hoteling industry in Malaysia. *Journal of Tourism Futures*. Žiūrėta: 2025-01-10. Prieiga internetu: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jtf-01-2018-0004/full/html>
44. Šalių skaitmeninimo rezultatai (2023). Europos Komisija. Žiūrėta: 2025-01-14. Prieiga internetu: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/lt/policies/countries-digitisation-performance>
45. Tonelli, A. O., de Souza Bermejo, P. H., dos Santos, P. A., Zuppo, L., & Zambalde, A. L. (2015). *IT governance in the public sector: A conceptual model*. *Information Systems Frontiers*, Žiūrėta 2025-05-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s10796-015-9614-x>
46. Valackienė, A. (2007). *Sociologinis tyrimas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
47. Valstybės informacinių išteklių valdymo pertvarka (2024). Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Žiūrėta 2024-12-29. Prieiga internetu: <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/imoniu-teise/europos-sajungos-bendroviu-teise/>
48. Weill, P., Ross, J. (2004). *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Harvard Business Press. Žiūrėta: 2025-01-10. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/236973378_IT_Governance_How_Top_Performers_Manage_IT_Decision_Rights_for_Superior_Results
49. What is ITIL Foundations? A Complete Guide. Žiūrėta: 2025-01-10. Prieiga internetu: <https://www.newhorizons.com/resources/blog/what-is-til-foundation>
50. What the public sector can (cant't) learn from private sector IT (2023). Žiūrėta 2024-12-29. Prieiga internetu: <https://erp.today/what-the-public-sector-can-and-cant-learn-from-private-sector-it/>

IT VALDYMO MODELIO PRITAIKOMUMAS VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMUI

VILIJA KARALIENĖ

Magistro baigiamasis darbas

Strateginis informacinių sistemų valdymas

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – dr. Gediminas Rumšas

Vilnius, 2026 m.

SANTRAUKA

81 puslapiai, 21 lentelė, 8 paveikslai, 50 literatūros šaltinių.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – įvertinti IT valdymo modelių taikymą viešajame sektoriuje ir jų sąsajas su viešųjų paslaugų kokybės gerinimu bei, remiantis teorinės analizės ir autorinio tyrimo rezultatais, suformuoti IT valdymo modelį, pritaikytą viešojo sektoriaus organizacijoms.

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

Literatūros analizėje apžvelgiami Lietuvos viešojo sektoriaus IT valdymo iššūkiai, IT valdymo modelių samprata ir reikšmė, pagrindiniai IT valdymo principai bei jų sąsajos su viešųjų paslaugų kokybe. Analizuojami viešųjų paslaugų kokybės teoriniai ypatumai, paslaugų kokybės gerinimo iššūkiai ir technologijų vaidmuo viešųjų paslaugų teikimo procese. Apžvelgiami tarptautinėje praktikoje taikomi IT valdymo modeliai (COBIT, ITIL, ISO standartai) ir jų adaptavimo galimybės viešajam sektoriui.

Autorinio tyrimo dalyje taikyta mišri metodologija, apimanti kiekybinį ir kokybinį tyrimus. Kiekybinis tyrimas atliktas anketinės apklausos metodu, apklausiant 82 viešojo sektoriaus darbuotojus, siekiant įvertinti IT valdymo brandą, IT sprendimų efektyvumą ir viešųjų paslaugų kokybę. Duomenų analizei taikyti Spearman koreliacijos ir regresinės analizės metodai, o paslaugų kokybės vertinimui pritaikyta SERVQUAL metodika.

Kokybinio tyrimo metu atlikti 4 pusiau struktūruoti interviu su viešojo sektoriaus IT vadovais, kurie leido pagilinti kiekybinio tyrimo rezultatus ir atskleisti IT valdymo modelių

taikymo praktinius aspektus, brandos formavimo prielaidas bei IT sprendimų poveikį viešųjų paslaugų kokybei.

Remiantis atlikta tyrimo analize, darbe suformuotas hibridinis IT valdymo modelis viešojo sektoriaus organizacijoms, integruojantis strateginį etapą paremtą COBIT metodika, operacinį IT paslaugų valdymą paremtą ITIL elementais, informacijos saugumo principus pagal ISO 27001 standartą, organizacinių kompetencijų ir tiekėjų valdymo aspektus bei orientaciją į viešųjų paslaugų kokybę paremtą SERVQUAL metodika.

Darbo išvadose ir rekomendacijose pateikiamos praktinės įžvalgos viešojo sektoriaus organizacijoms, pabrėžiant IT valdymo brandos stiprinimo, kompetencijų ugdymo, tiekėjų valdymo ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimo svarbą. Autorinio tyrimo rezultatai gali būti naudojami kaip pagrindas tolimesniems moksliniams tyrimams ir nacionalinio IT valdymo modelio viešajam sektoriui kūrimui.

SUITABILITY OF IT MANAGEMENT MODEL FOR IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES

VILIJA KARALIENE

Master thesis

Strategic Information Systems Management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Dr. Gediminas Rumšas

Vilnius, 2026

SUMMARY

82 pages, 21 tables, 8 figures, 50 references.

The main objective of this Master's thesis is to evaluate the application of IT management models in the public sector as well as their links to the improvement of the quality of public services, and, based on the results of theoretical analysis and original research, to develop an IT management model adapted to public sector organizations.

The thesis consists of three main parts: literature review, original research and its results, and conclusions with recommendations.

The literature review examines the key challenges of IT management in the Lithuanian public sector, the concept and significance of IT management models, the core principles of IT management, and their links to the quality of public services. It also analyses the theoretical aspects related to the quality of public services, the challenges of improving the service quality, and the role of information technologies in public service delivery. In addition, internationally applied IT management models (COBIT, ITIL, ISO standards) and their adaptation possibilities for the public sector are reviewed.

The original research of the thesis employs a mixed methodology, combining quantitative and qualitative study. The quantitative study was conducted by means of a questionnaire survey of 82 public sector employees, aiming to assess IT management maturity, IT decision-making effectiveness, and quality of public services. Data analysis was performed using Spearman correlation and regression analysis methods, while the SERVQUAL methodology was applied to evaluate the quality of public services.

The qualitative study involved four semi-structured interviews with IT managers from public sector organizations. These interviews allowed for a deeper exploration of the findings of the quantitative study and provided insights into the practical application of IT management models,

the assumptions for IT management maturity formation, and the impact of IT solutions on the quality of public services.

Based on the research findings, a hybrid IT management model for public sector organizations was developed. The model integrates a strategic phase based on the COBIT methodology, operational IT service management based on ITIL elements, information security principles in line with the ISO 27001 standard, aspects related to organizational competencies and supplier management, and a strong orientation towards the quality of public services based on SERVQUAL methodology.

The conclusions and recommendations of the thesis present practical insights for public sector organizations, emphasizing the importance of strengthening IT management maturity, developing competencies, improving supplier management, and enhancing the quality of public services. The results of the original research may serve as a basis for further academic research and for the development of a national IT management model for the public sector.

ANKETINIO TYRIMO KLAUSIMYNAS

Apklausa „IT valdymo modeliai ir jų poveikis viešųjų paslaugų kokybei“

Gerb. Respondente,

Ši apklausos anketa yra Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto magistro baigiamojo darbo dalis.

Tyrimo tema – „IT valdymo modelio pritaikomumas viešųjų paslaugų kokybės gerinimui“.

Apklausos tikslas – išsiaiškinti, kaip informacinių technologijų (IT) valdymo modeliai yra taikomi Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose ir kaip jų taikymas gali prisidėti prie viešųjų paslaugų kokybės gerinimo. Jūsų atsakymai yra visiškai anoniminiai ir bus naudojami tik moksliniais tikslais.

Užpildymas truks apie 5–7 minutes.

Dėkojame už Jūsų laiką ir indėlį į tyrimą!

RESPONDENTO INFORMACIJA

Lytis: ☐ Vyras ☐ Moteris

Amžius: _____

Gyvenamoji vieta: _____

Išsilavinimas: ☐ Pradinis ☐ Vidurinis ☐ Aukštasis ☐ Kita

ANKETOS KLAUSIMAI

1. Ar Jums yra žinomi IT valdymo modeliai (pvz., ITIL, COBIT, ISO 20000, ISO 27001)?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Nežinau nei vieno

2. Ar Jūsų organizacijoje yra taikomas konkretus IT valdymo modelis (pvz., ITIL, COBIT, ISO/IEC 38500 ar kt.)?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Nežinau

☐ Kita: _____

3. Jei atsakėte „Taip“, įvardinkite modelį/modelius (jei žinote):

Įrašykite _____

4. Kaip vertintumėte IT valdymo sprendimų efektyvumą Jūsų organizacijoje?
(1 – visiškai neveiksminga, 5 – labai efektyvu).

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

5. Kaip vertintumėte savo organizacijos IT valdymo lygį?
(1 – silpnai, 5 – puikiai).

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

6. Kaip Jūs vertinate Jūsų institucijos teikiamų viešųjų paslaugų kokybę?
(1 – labai prasta, 5 – labai gera).

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

7. Kurie paslaugų kokybės aspektai Jūsų nuomone pagerėjo/gerėja (galėtų pagerėti) dėl taikomų IT sprendimų?
(1 – visiškai nepagerėjo, 5 – labai pagerėjo)

	1	2	3	4	5
Klientų aptarnavimo greitis	☐	☐	☐	☐	☐
Sprendimų priėmimo skaidrumas	☐	☐	☐	☐	☐
Duomenų apsaugos patikimumas	☐	☐	☐	☐	☐

Informacijos skaidrumas.	☐	☐	☐	☐	☐
Problemų sprendimo efektyvumas	☐	☐	☐	☐	☐
Paslaugų prieinamumas	☐	☐	☐	☐	☐

8. Kaip vertinate viešųjų paslaugų kokybę jūsų organizacijoje iš klientų perspektyvos?
(1 – labai prasta 5 – labai gera)

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

9. Kaip dažnai Jūsų organizacija susiduria su IT valdymo iššūkiais?
(1 – kas savaitę, 2 – kas mėnesį, 3 – kelis kartus per metus, 4 -labai retai, 5 – nesusiduria)

	1	2	3	4	5
Lėtas technologinių sprendimų įgyvendinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Žmogiškųjų išteklių (IT srityje) kompetencijos stoka	☐	☐	☐	☐	☐
Trūksta aiškos IT valdymo strategijos	☐	☐	☐	☐	☐
Saugumo / duomenų apsaugos iššūkiai	☐	☐	☐	☐	☐
Nepakankamas finansavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Neefektyvi IT tiekėjų ar partnerių priežiūra	☐	☐	☐	☐	☐
Nepakankamas IT naudotojų pasirengimas	☐	☐	☐	☐	☐

10. Kurie iš šių paslaugų kokybės aspektų Jūsų nuomone labiausiai pagerėjo (galėtų pagerėti) įdiegus IT sprendimus?
(pasirinkite tinkamus variantus)

- ☐ Duomenų apsauga / informacijos saugumas
☐ Sprendimų priėmimo skaidrumas
☐ Paslaugų personalizavimas

- ☐ Informacijos prieinamumas vartotojui / klientui
- ☐ Klientų aptarnavimo greitis
- ☐ Paslaugų pasiekiamumas per nuotolines priemones
- ☐ Reagavimo į problemas greitis
- ☐ Klientų pasitenkinimas teikiamomis viešosiomis paslaugomis
- ☐ Kita: _____

11. Kaip vertinate IT valdymo kompetencijas savo organizacijoje?

- ☐ Labai geros
- ☐ Pakankamos
- ☐ Nevienodos tarp skyrių
- ☐ Nepakankamos
- ☐ Nevertinu
- ☐ Kita: _____

12. Kaip vertintumėte savo organizacijos pasirengimą diegti ar plėtoti IT valdymo sistemas?

- ☐ Labai geras
- ☐ Geras
- ☐ Vidutinis
- ☐ Prastas
- ☐ Labai prastas
- ☐ Kita: _____

13. Ar organizacijoje yra vykdomi mokymai, susiję su IT valdymo modelių taikymu ar viešųjų paslaugų skaitmenizavimu?

- ☐ Taip, nuolat
- ☐ Taip, retkarčiais
- ☐ Nevykdomi
- ☐ Nežinau
- ☐ Kita: _____

14. Kaip vertinate savo žinias ir pasirengimą dirbti su informacinėmis sistemomis ir IT sprendimais viešajame sektoriuje?

- ☐ Puikiai
- ☐ Labai gerai
- ☐ Gerai
- ☐ Patenkinamai
- ☐ Prastai

15. Ar Jūsų organizacijoje yra nustatytas konkretus padalinys/skyrius/išorinis valdytojas ar paskirtas atsakingas asmuo už IT valdymo sprendimus?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Nežinau

☐ Kita: _____

16. Ar Jūsų organizacijoje naudojamos informacinės sistemos yra šiuolaikiškos ir vizualiai patrauklios?

(1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

17. Ar Jūsų organizacijos IT sprendimai veikia be trikdžių ir klaidų?

(1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

18. Ar galima pasikliauti, kad paslaugos bus suteiktos laiku, kaip numatyta?

(1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

19. Ar IT skyrius/padaliny s greitai reaguoja į kilusias problemas?

(1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

20. Ar IT pagalba yra pasiekama visuomet, kai jos prireikia?

(1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

21. Ar jaučiatės saugiai naudodamasis organizacijos IT sistemomis?

(1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

22. Ar darbuotojai, atsakingi už IT valdymą, Jūsų nuomone yra kompetentingi?

(1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

23. Ar IT sprendimai yra pritaikomi individualiems vartotojų poreikiams?

(1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

24. Jūsų nuomone, ar IT valdymo modelių taikymas turėtų būti prioritetas viešojo sektoriaus organizacijoms?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Sunku pasakyti

Dėkoju Jums už skirtą laiką!

KOKYBINIS TYRIMAS (INTERVIU)

Kviečiu Jus prisidėti prie Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultete atliekamo magistro baigiamojo darbo tyrimo.

Tyrimo tema – „IT valdymo modelio pritaikomumas viešųjų paslaugų kokybės gerinimui“.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip informacinių technologijų (IT) valdymo modeliai yra taikomi Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose ir kaip jų taikymas prisideda prie teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimo. Surinkti duomenys padės geriau suprasti IT valdymo praktikas viešajame sektoriuje ir sudarys galimybę pateikti rekomendacijas dėl jų tobulinimo.

Lytis: _____

Amžius: _____

Pareigos _____

Gyvenamoji vieta (miestas): _____

I. IT VALDYMO MODELIAI IR JŲ TAIKYMAS:

1) Kaip Jūs vertinate IT valdymo modelių (ITIL, COBIT, ISO38500 ir kt.) taikymo lygį ir realų praktinį pritaikymą Jūsų organizacijoje?

***Paaiškinimas respondentui:** Anketinis tyrimas parodė, kad didžioji dalis respondentų yra girdėję apie IT valdymo modelius, daugiau nei pusė nėra tikri, ar jų organizacijoje jie taikomi. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip IT valdymo modeliai realiai veikia praktikoje, o ne tik formaliai egzistuoja dokumentuose.*

Atsakymas:

2) Kokios pagrindinės priežastys lemia šių modelių netaikymą arba fragmentišką taikymą viešajame sektoriuje?

***Paaiškinimas respondentui:** Anketinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad IT valdymo modelių taikymas dažnai yra nepakankamas arba neaiškus darbuotojams. Šis klausimas skirtas suprasti gilumines priežastis – ar tai susiję su žmogiškaisiais ištekliais, strategijos trūkumu, finansavimu, organizacine kultūra ar kitais veiksniais.*

Atsakymas:

II. IT VALDYMO BRANDOS LYGIS IR KOMPETENCIJOS:

3) Kaip vertinate savo organizacijos IT valdymo brandą? Kurios sritys yra stipriausios ir silpniausios?

***Paaiškinimas respondentui:** Anketinis tyrimas parodė, kad IT valdymo lygis organizacijose dažniausiai vertinamas kaip vidutinis – GERAS. Šiuo klausimu siekiama giliau atskleisti, ką tai reiškia praktiškai – kurios IT valdymo sritys yra labiau išvystytos (pvz., sistemų sauga, pagalba naudotojams, aptarnavimo greitis, paslaugų personalizavimas ir kt.), o kuriose kyla daugiausia problemų.*

Atsakymas:

4) Kaip pasireiškia IT kompetencijų skirtumai tarp skyrių ir kokią įtaką jie turi paslaugų kokybei?

***Paaiškinimas respondentui:** Anketinio tyrimo duomenys parodė, kad IT kompetencijos organizacijose dažnai yra nevienodos tarp skyrių. Šiuo klausimu siekiama suprasti, kaip skirtumai veikia kasdienį darbą ir ar jie daro tiesioginę įtaką paslaugų teikimo greičiui, kokybei ar patikimumui.*

Atsakymas:

III. IT SPRENDIMŲ POVEIKIS VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ KOKYBEI

5) Kuriuos paslaugų kokybės aspektus IT sprendimai labiausiai pagerino Jūsų organizacijoje?

***Paaiškinimas respondentui:** Anketinis tyrimas parodė, kad IT sprendimai labiausiai siejami su problemų sprendimo efektyvumu, duomenų sauga ir paslaugų prieinamumu. Šiuo klausimu siekiama išgirsti Jūsų asmeninę patirtį ir nuomonę, kurie aspektai realiai pagerėjo (arba galėtų pagerėti) labiausiai.*

Atsakymas:

6) Ar galite pateikti konkretų pavyzdį, kai IT valdymo sprendimai turėjo reikšmingą poveikį teikiamų paslaugų kokybei?

***Paaiškinimas respondentui:** Tai gali būti susiję su greitesniu aptarnavimu, mažesniu klaidų skaičiumi, geresniu klientų informavimu ar didesniu paslaugų patikimumu.*

Atsakymas:

IV. PAGRINDINIAI IT VALDYMO IŠŠŪKIAI

7) Kokie IT valdymo iššūkiai Jūsų organizacijoje yra didžiausi (pvz., kompetencijos, finansai, naudotojų pasirengimas, tiekėjų priežiūra ar kt.....)?

***Paaiškinimas respondentui:** Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad organizacijos dažniausiai susiduria su naudotojų pasirengimo, IT kompetencijų ir technologinių sprendimų įgyvendinimo iššūkiais. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kurie iššūkiai Jūsų organizacijoje yra kritiniai.*

Atsakymas:

8) Kaip šiuos iššūkius sprendžiate? Kokios priemonės pasiteisino labiausiai?

***Paaiškinimas respondentui:** Šis klausimas skirtas identifikuoti gerąsias praktikas, kurios galėtų būti pritaikytos ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose, ypač sprendžiant panašius IT valdymo iššūkius.*

Atsakymas:

V. REKOMENDACIJOS DĖL IT VALDYMO MODELIŲ

9) Koks IT valdymo modelis (ITIL, COBIT, ISO38500 ir kt.) ar jų derinys, Jūsų nuomone, būtų tinkamiausias Lietuvos viešajam sektoriui?

***Paaiškinimas respondentui:** Kiekybinis tyrimas parodė, kad dažniausiai minimi ITIL ir ISO standartai, tačiau jų taikymas nėra nuoseklus. Šiuo klausimu siekiama gauti ekspertinę nuomonę, koks modelis ar jų kombinacija būtų realistiškai pritaikoma viešajame sektoriuje.*

Atsakymas:

10) Kokius IT valdymo pokyčius laikytumėte prioritetiniais siekiant gerinti viešųjų paslaugų kokybę?

***Paaškinimas respondentui:** Šis klausimas orientuotas į ateitį ir skirtas nustatyti, kurie IT valdymo pokyčiai (procesai, kompetencijos, strategija, technologijos) turėtų didžiausią poveikį viešųjų paslaugų kokybei.*

Atsakymas:

VI. PAPILDOMOS ĮŽVALGOS

11) Kokią vieną rekomendaciją (ar kelias) pateiktumėte formuojant nacionalinį IT valdymo modelį viešajam sektoriui?

***Paaškinimas respondentui:** Remiantis anketinio tyrimo rezultatais, dauguma respondentų mano, kad IT valdymo modelių taikymas turėtų būti prioritetas. Šiuo klausimu siekiama gauti strateginio lygmens įžvalgų.*

Atsakymas:

12) Ar yra dar kažkas, ką laikytumėte svarbu paminėti apie IT valdymą ar viešųjų paslaugų kokybę?

***Paaškinimas respondentui:** Šis klausimas suteikia galimybę papildyti interviu įžvalgomis, kurios nebuvo tiesiogiai aptartos ankstesniuose klausimuose, bet, Jūsų nuomone, yra svarbios tyrimo temai.*

Atsakymas:

Dėkoju Jums už skirtą laiką!