



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

DANUTA KLIMAŠEVSKA

Magistro studijų baigiamasis darbas

**SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ
PASLAUGŲ SKAITMENIZAVIMO PROCESO IŠŠŪKIAI IR PLĖTROS
GALIMYBĖS**

Darbo vadovė prof. dr. Diana Šaparnienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Danuta Klimaševska
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešojo valdymo magistro studijų programa <i>Master's study programme of public management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso iššūkiai ir plėtros galimybės <i>Challenges and development opportunities in the digitalization of administrative services provided by municipal administration</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Danuta Klimaševska, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Danuta Klimaševska

Studijų programa, kursas: Viešojo valdymo magistro studijų programa

Rašto darbo pavadinimas: Savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso iššūkiai ir plėtros galimybės

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): Baigiamasis magistro darbas

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atvejų):

Deklaracijos pateikimo data 2025-12-29

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui *buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą)* generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*): ChatGPT, Perplexity, Chat On.
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas, mokslini šaltinių ieškojimas.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Įvadas (p. 13-15, pavienės pastraipos)	Patikslinti formuluotes	„Pateik aiškesnę problemas, aktualumo, ištirtumo formulavimo struktūrą“
Literatūros apžvalga (p. 16–30, pavienės pastraipos)	Literatūros paieškai	„kokias technologinė dimensijas išskiria skirtingi autoriai“ pateik šaltinius.

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademinės_etikos_kodeksas_suvestinė_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/21_Studijuojančiųjų_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

Tyrimo metodologijos skyrius (p. 31-38, pavienės sakinių korekcijos)	Kalbos redagavimas, sakinių struktūros parinkimas.	„Pateik aiškesnę metodų paaiškinimo formuluotę“, „Sutvarkyk sakinių gramatiką, nekeisdamas prasmės“
Rezultatų skyriaus sąvokų tikslinimas. (p. 39–54)	Patikslinti sąvokų apibrėžimus siekiant tinkamo interpretavimo	Pateik keletą pavyzdžių, kaip turinį aprašyti darbe
Diskusija, išvados, rekomendacijos (p. 51-56)	Kalbos tvarkymas, stiliaus patikslinimas	„Sutvarkyk stilių, nekeisk turinio“, „Pasiūlyk aiškesnę sakinio struktūrą“

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinė etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją* _____) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
TERMINŲ ŽODYNAS	8
IVADAS.....	13
1. SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ SKAITMENIZAVIMAS VIEŠOJO VALDYMO KONTEKSTE: TEORINIS PAGRINDIMAS...	16
1.1. Viešojo sektoriaus kaita naujojo viešojo valdymo ir e. valdžios plėtros kontekste.....	16
1.2. Administracinių paslaugų skaitmenizavimo viešajame sektoriuje dimensijos.....	19
1.3. Viešojo sektoriaus skaitmenizavimo teisinis ir strateginis kontekstas.....	21
1.4. Savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų spektras.....	22
1.5. Administracinių paslaugų skaitmenizavimo savivaldybės administracijoje ypatumai ir raida...	23
1.6. Teoriniai savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo iššūkiai.....	25
1.7. Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo praktikos Lietuvoje ir užsienyje.....	27
1.8. Tyrimo objekto konceptualus apibendrinimas.....	28
2. SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ SKAITMENIZAVIMO PROCESO TYRIMO METODOLOGIJA.....	31
2.1. Tyrimo teorinis pagrindas, strategija ir metodai.....	31
2.2. Tyrimo organizavimas.....	34
2.3. Tyrimo instrumentų pagrindimas.....	35
2.4. Tyrimo imties charakteristika.....	37
2.5. Tyrimo etika.....	38
3. SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ SKAITMENIZAVIMO PROCESO VILNIAUS IR KAUNO RAJONŲ SAVIVALDYBĖSE TYRIMO REZULTATAI.....	39
3.1. Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų atvejų pristatymas.....	39
3.2. Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizacijos situacija: SSGG analizės rezultatai.....	42
3.3. Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo iššūkiai: informantų nuomonės raiška.....	44
3.4. Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo plėtros galimybės.....	48
3.5. Diskusija.....	51
IŠVADOS.....	55
REKOMENDACIJOS.....	57
LITERATŪRA.....	59
PRIEDAI.....	63
1 priedas. Informuoto asmens sutikimas	63
2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas.....	65

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. E. valdžios ir e. valdymo takoskyra.....	18
2 lentelė. Praktinių pavyzdžių lentelė – NVV ir e. valdymo integracija savivaldybių administracijose.....	18
3 lentelė. Administracinių paslaugų skaitmenizavimo raidos etapai savivaldybės administracijose.....	25
4 lentelė. Probleminiai klausimai.....	32
5 lentelė. Administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo savivaldybės administracijoje tyrimo etapai.....	35
6 lentelė. Interviu klausimynas pagal klausimų grupes.....	36
7 lentelė. Tyrimo informantų charakteristika.....	37
8 lentelė. Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių skaitmenizacijos ir demografinių rodiklių palyginimas.....	40
9 lentelė. Sėkmės veiksniai ir gerosios praktikos Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybėse.....	41
10 lentelė. Vilniaus rajono savivaldybės administracijos SSGG analizė.....	43
11 lentelė. Kauno rajono savivaldybės administracijos SSGG analizė.....	44
12 lentelė. Žmogiškųjų išteklių trūkumas ir darbuotojų kompetencijos.....	45
13 lentelė. Finansiniai aspektai.....	45
14 lentelė. Technologiniai ir praktiniai sunkumai	46
15 lentelė. Teisiniai ir instituciniai apribojimai.....	46
16 lentelė. Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis ir savivaldybėmis.....	47
17 lentelė. Gyventojų poreikiai ir įsitraukimas	47
18 lentelė. Strategijos ir planavimo galimybės.....	48
19 lentelė. Žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų vystymas.....	48
20 lentelė. Technologinių sprendimų ir inovacijų diegimas.....	49
21 lentelė. Bendradarbiavimo su kitomis institucijomis galimybės.....	49
22 lentelė. Finansavimo ir projektų valdymo galimybės.....	49
23 lentelė. Gyventojų įtraukimo ir paslaugų tobulinimo galimybės.....	50
24 lentelė. Modernizavimo ir efektyvumo galimybės.....	50
25 lentelė. Strateginiai iššūkiai ir plėtros galimybės Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybėse.....	50
26 lentelė. Teorinės ir empirinės dalies analizė skaitmenizacijos efektyvumo aspektu.....	52

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. NVV ir e. valdymas bei savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo sąsaja.....	17
2 pav. Pagrindiniai asmens duomenų sąvokos aspektai.....	22
3 pav. Savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso teorinis modelis. Viešojo valdymo perspektyva.....	30

TERMINŲ ŽODYNAS

Administracinė procedūra – pagal šį ir kitus įstatymus viešojo administravimo subjektų atliekami privalomi veiksmai nagrinėjant asmenų prašymą (pareiškimą, visuomenės informavimo priemonėse pateiktą informaciją ar tarnybinį valstybės ar savivaldybės administracijos tarnautojo pranešimą) bei priimant dėl jo sprendimą remiantis Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymu (1999).

E-vadovavimas - tai pažangių informacinių technologijų tarpininkaujamas socialinės įtakos procesas, kurio metu keičiamas požiūris, jausmai, mąstymas, elgesys ir (arba) pokyčiai su asmenimis, grupėmis ir (arba) organizacijomis (Avolio, Kahai, Dodge, 2000).

E. valdymas - yra informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimas viešajame sektoriuje siekiant valdžios ir interesantų sąveikos (Gaulė, Žilinskas, 2013).

Savivaldybė - Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų Lietuvos Respublikos rinkimų kodekso nustatyta tvarka išrinktus savivaldybės administracijos tarybą ir savivaldybės administracijos merą. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas (1994).

Savivaldybės administracinių paslaugų skaitmenizavimo procesas (viešojo valdymo perspektyva) – tai sisteminė savivaldybės institucijų veiklų seka, kurios metu diegiami technologiniai sprendimai, siekiant administracines paslaugas perkelti į skaitmeninę aplinką, optimizuoti jų teikimo procesus, gerinti prieinamumą, efektyvumą, skaidrumą ir gyventojų įtrauktį, kartu užtikrinant teisinį, organizacinį ir technologinį suderinamumą (Mirko Klarič, 2023, Tomas Vellani, 2025).

Skaitmenizacija – spartus skaitmeninių technologijų vystymasis, kaip pavyzdžiui žiniatinklio technologijų vystymasis, 5G tinklo plėtra, blokų grandinės ir debesų technologijų platesnis pritaikymas, kibernetinio saugumo užtikrinimas, finansinių transakcijų skaitmenizacija, procesų automatizacija ir pan. aspektai“ remiantis analitine apžvalga „Lietuvos viešojo valdymo skaitmeninė transformacija: politiniai ir technologiniai aspektai“ (2021).

Viešojo valdymo sistema – tai visuma viešojo valdymo struktūrų ir mechanizmų, kurie įgalina suinteresuotuosius (valdžios, ne pelno ir verslo sektorių atstovus) spręsti socialines-ekonomines problemas, kai panaudojami ne tik valdžios disponuojami, bet ir kitų suinteresuotųjų ištekliai, pasireiškiant bendradarbiaujančių institucijų galių priklausomybei ir tinklų savivaldumui (Stoker, 1998).

Viešojo valdymo skaitmenizacija - vyksta viešųjų organizacijų ir individų bei organizacijų sąveikoje, kai viešosios organizacijos turi norėti inicijuoti skaitmenizaciją bei būti pajėgios vystyti ir naudoti skaitmenizacijos rezultatus, o vartotojai (individai ir organizacijos) norėti, gebėti ir galėti jais naudotis remiantis analitine apžvalga „Lietuvos viešojo valdymo skaitmeninė transformacija: politiniai ir technologiniai aspektai“ (2021).

Vietos savivalda – tai Lietuvos Respublikos teritorijos administracinio vieneto gyventojų išrinktos vietos valdžios institucijų teisė ir reali galia pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus laisvai ir savarankiškai savo atsakomybe reguliuoti bei tvarkyti visuomenės reikalus ir tenkinti vietos gyventojų poreikius remiantis Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymu (1994)

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojami savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso iššūkiai ir plėtros galimybės viešojo valdymo kontekste. Šiuolaikinėje viešojo sektoriaus aplinkoje skaitmenizavimas tampa vienu esminių veiksmų, lemiančių paslaugų kokybės, prieinamumo, efektyvumo ir skaidrumo didinimą. Ypač svarbus šis procesas savivaldybių administracijose, kurios yra arčiausiai gyventojo esanti valdžios grandis ir teikia platų kasdieniams gyventojų poreikiams aktualių administracinių paslaugų spektrą. Didėjant visuomenės lūkesčiams, technologinėms galimybėms ir nacionalinių strateginių dokumentų keliamoms modernizavimo kryptims, savivaldybių administracinių paslaugų skaitmenizavimas tampa strategine būtinybė.

Mokslinės literatūros, teisės aktų ir strateginių dokumentų analizė parodė, kad skaitmenizavimas viešajame sektoriuje siejamas su Naujojo viešojo valdymo paradigmos ir jos dimensijos – e.valdymo principais – orientacija į vartotoją, jo įtrauktį į sprendimų priėmimą, veiklos efektyvumą, skaidrumą ir inovacijas. Tačiau tyrimai taip pat atskleidžia, jog savivaldybių administracijos skaitmenizavimo procese susiduria su įvairialypiais iššūkiais: technologiniais, organizaciniais, teisiniais, finansiniais ir žmogiškųjų išteklių. Nors skaitmenizavimo problematika plačiai nagrinėjama nacionaliniu ir tarptautiniu mastu, vis dar stokojama empirinių tyrimų, kurie išsamiai atskleistų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo eigą ir problemas konkrečiose savivaldybių administracijose.

Magistro darbo tikslas – ištirti Vilniaus rajono ir Kauno rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso situaciją, nustatyti kylančius iššūkius ir identifikuoti plėtros galimybes. Tyrime taikyta metodų trianguliacija: mokslinės literatūros, teisės aktų ir strateginių dokumentų analizė, SSGG analizė, atvejo analizė bei pusiau struktūruoti interviu. Kokybinė tyrimo strategija leido giliau atskleisti skaitmenizavimo proceso ypatumus, organizacinius sprendimus ir praktines patirtis savivaldybių administracijose.

Tyrimo rezultatai parodė, kad administracinių paslaugų skaitmenizavimas Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijose priklauso nuo organizacinių gebėjimų, darbuotojų kompetencijų, vadovybės požiūrio, finansinių išteklių ir informacinių technologijų sprendimų integracijos. Nustatyta, kad skaitmenizavimas prisideda prie procesų optimizavimo, paslaugų prieinamumo didinimo ir skaidrumo stiprinimo, tačiau jį riboja fragmentuotas sistemų taikymas, darbuotojų kompetencijų trūkumas, didelė administracinė našta ir nepakankamas strateginis planavimas. Tyrime identifikuotos pagrindinės skaitmenizavimo proceso problemos, išskirtos stiprybės ir plėtros galimybės, susijusios su procesų standartizavimu, tarpinstituciniu bendradarbiavimu, duomenų integracija ir vartotojų poreikių orientacija.

Magistro darbo rezultatai reikšmingi tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Teoriškai tyrimas prisideda prie viešojo sektoriaus skaitmenizavimo proceso Naujojo viešojo valdymo paradigmos kontekste vietos savivaldos lygmeniu konceptualizavimo. Praktiniu požiūriu tyrimo išvados ir įžvalgos gali būti taikomos savivaldybių administracijose planuojant ir tobulinant administracinių paslaugų skaitmenizavimo procesą, stiprinant paslaugų kokybę, efektyvumą ir skaidrumą bei prisidedant prie nacionalinės viešojo sektoriaus paslaugų skaitmeninės transformacijos tikslų įgyvendinimo.

Raktiniai žodžiai: skaitmenizacija, viešojo valdymo skaitmenizacija, vietos savivalda, e. valdymas, administracinė paslauga, savivaldybė, iššūkiai.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the challenges and opportunities for development of the digitization process of administrative services provided by municipal administrations in the context of public governance. In the modern public sector environment, digitization has become one of the essential factors influencing the improvement of service quality, accessibility, efficiency, and transparency. This process is particularly important in municipal administrations, which is the level of government closest to citizens and provide a wide range of administrative services that address everyday needs. As societal expectations, technological capabilities, and national strategic documents that call for modernization increase, the digitization of municipal administrative services becomes a strategic necessity.

An analysis of scientific literature, legal acts, and strategic documents has shown that digitization in the public sector is associated with the principles of the New Public Management paradigm—customer orientation, operational efficiency, transparency, and innovation. However, research also reveals that municipal administrations face a variety of challenges in the digitization process: technological, organizational, legal, financial, and human resource-related challenges. While the issue of digitization is widely examined at both national and international levels, there is still a lack of empirical studies that thoroughly reveal the progress and challenges of digitizing the administrative services processes in specific municipal administrations.

The aim of the master's thesis is to examine the situation regarding the digitization process of administrative services provided by the Vilnius and Kaunas district municipal administrations, identify the challenges faced, and explore development opportunities. The study employed a triangulation of methods: analysis of scientific literature, legal acts, and strategic documents, SWOT analysis, case studies, and semi-structured interviews. The qualitative research strategy allowed for a deeper exploration of the specifics of the digitization process, organizational decisions, and practical experiences in municipal administrations.

The research results showed that the digitization of administrative services in the Vilnius and Kaunas district municipal administrations varies in its level of maturity, depending on organizational capabilities, employee competencies, management attitudes, financial resources, and the integration of information technology solutions. It was found that digitization contributes to process optimization, increased service accessibility, and enhanced transparency; however, it is hindered by fragmented information systems, a lack of employee competencies, a heavy administrative burden, and insufficient strategic planning. The study identified the main problems of the digital process and highlighted strengths and development opportunities related to process standardization, inter-institutional collaboration, data integration, and a focus on user needs.

The results of the master's thesis are significant from both theoretical and practical perspectives. Theoretically, the research contributes to the digitization of the public sector and the development of the New Public Management paradigm at the local government level. Practically, the findings and insights from the study can be applied in municipal administrations to plan and improve the digitization process of administrative services, enhance service quality, efficiency, and transparency, and contribute to the achievement of national digitization goals.

Keywords: digitalization, public governance digitization, local self-government, e-governance, administrative service, challenges.

PADĖKA

Nuoširdžiai dėkoju:

- Darbo vadovei prof. dr. Dianai Šaparnienei noriu išreikšti dėkingumą už profesionalumą, atsakingą požiūrį ir nuolatinę paramą, kurie buvo neįkainojami rengiant mano mokslinį darbą ir mano asmeniniam bei profesiniam augimui. Jūsų patarimai praturtino mano žinias ir paskatino kritinį mąstymą. Dėkoju už kantrybę ir atsidavimą, kurie motyvavo mane siekti geriausių rezultatų.
- Magistro darbo recenzentui už vertingus pastebėjimus ir įžvalgas, taip pat konstruktyvią kritiką, leidusią man giliau suprasti savo tyrimą ir jį tobulinti.
- Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos dėstytojams už dalijimąsi žiniomis ir patirtimi, kuri buvo itin naudinga mano profesiniam vystymuisi, o taip pat už vertingas konsultacijas.
- Vilniaus ir Kauno rajono savivaldybių administracijų atstovams už geranoriškumą ir laiką, skirtą mano tyrimui. Jūsų įžvalgos ir nuomonės buvo labai svarbios.
- Šeimos nariams, artimiesiems, draugams ir bendradarbiams už kantrybę, emocinę paramą ir įkvėpimą. Jūsų palaikymas ir tikėjimas mano gebėjimais leido man siekti mokslinių tikslų ir prisidėjo prie šio darbo tapimo realiu magistrantūros studijų rezultatu.

VARTOJAMOS SANTRUMPOS

NVV – Naujoji viešojo valdymo paradigma

SSGG – stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

E. valdymas – elektroninis valdymas.

E. valdžia – elektroninė valdžia

IT – informacinės technologijos

IKT - informacinės ir komunikacinės technologijos

ES – Europos Sąjunga

RPA sprendimai - Robotic Process Automation (Robotizuota procesų automatizacija)

BDAR - Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas

GDPR - General Data Protection Regulation (Europos Sąjungos reglamentas)

IVADAS

Aktualumas. Šiuolaikinėje viešojo valdymo aplinkoje, kur sparčiai kinta gyventojų poreikiai, technologinės galimybės ir organizacijų veiklos logika, viešasis sektorius turi nuolat prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Stasiukynas (2020) teigia, kad viešasis sektorius reaguoja į kintančią aplinką tobulindamas paslaugų kokybę ir diegdamas skaitmenizavimo praktikas. Skaitmenizavimas tampa vienu reikšmingiausių šių pokyčių veiksnių, tačiau jam reikia strateginio požiūrio, nes technologijų diegimas sukelia tiek naujų galimybių, tiek rizikų (Tolėikienė ir Juknevičienė, 2019). Matelytė (2018b) akcentuoja, kad organizacijos, kurios vengia investuoti į skaitmenines priemones, patiria veiklos efektyvumo, paslaugų kokybės ir konkurencingumo praradimus, o didėjant skaitmenizacijos apimtims, daugėja ir kibernetinio saugumo grėsmių. Tai lemia būtinybę užtikrinti atsakingą skaitmeninės transformacijos valdymą, išlaikant piliečių pasitikėjimą viešuoju sektoriumi (Matelytė, 2018a). Šarpienė, Krančiukaitė ir Kapočius (2019) pabrėžia, kad skaitmenizavimas reikšmingai prisideda prie inovacijų plėtros, darbo vietų kūrimo ir platesnio Europos konkurencingumo stiprinimo.

Skaitmenizavimo poreikis ryškus visuose viešojo sektoriaus lygmenyse, tačiau jis ypač aktualus savivaldybių administracijoms. Savivaldybės yra arčiausiai gyventojų esanti valdžios institucija, teikianti administracines paslaugas, nuo kurių tiesiogiai priklauso gyventojų kasdieniai poreikiai ir pasitenkinimas viešosiomis paslaugomis. Administracinių paslaugų ir jų procesų skaitmenizavimas leidžia didinti veiklos efektyvumą, mažinti administracinę naštą, stiprinti skaidrumą ir užtikrinti paslaugų prieinamumą. Lietuvos savivaldybės atsakingos už platų paslaugų spektrą – nuo gyvenamosios vietos deklaravimo iki leidimų statybai išdavimo, todėl jų modernizavimas tampa strategine būtinybe. Didėjant viešojo sektoriaus modernizavimo reikalavimams, skaitmeninės priemonės savivaldybių administracijose yra būtinos siekiant užtikrinti kokybišką ir gyventojui patogų paslaugų teikimą.

Skaitmenizavimo procesui privalomas tvirtas teisinis ir strateginis pagrindas. STRATA (2021) pabrėžia, kad skaitmenizavimo sėkmei būtina užtikrinti teisinį aiškumą, duomenų apsaugą, skaidrumą ir procesų atitiktį reguliavimui. Tačiau savivaldybių skaitmenizavimo pažangą dažnai riboja finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumas, ypač mažesnėse savivaldybių administracijose. Petrauskienė ir Predkelytė (2014) teigia, kad administracinių paslaugų gerinimas ir tinkamų organizacinių mechanizmų diegimas turėtų tapti viena prioritetinių viešojo valdymo tobulinimo sričių. Darbuotojų įsitraukimas, kompetencijos ir organizacinė kultūra taip pat yra esminiai veiksniai, lemiantys inovacijų sėkmę (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017).

Savivaldybių administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimas glaudžiai siejasi su pagrindiniais nacionaliniais strateginiais dokumentais. Valstybės pažangos strategija „**Lietuva 2030**“ akcentuoja inovacijomis pagrįstą valdymą, technologinę plėtrą ir skaitmeninę transformaciją kaip šalies raidos prioritetus. **Nacionalinis skaitmeninio dešimtmečio planas (2022)** taip pat nustato ambicingus tikslus, nukreiptus į viešųjų paslaugų modernizavimą, paslaugų prieinamumo didinimą ir skaidrumo stiprinimą regionuose, įskaitant savivaldybių veiklos sritis. „**Lietuvos ateities vizija 2050**“ skaitmeninę transformaciją įvardija kaip vieną pagrindinių Lietuvos pažangos variklių. Šie dokumentai atskleidžia, kad skaitmeninės administracinių paslaugų sistemos nėra tik technologinis sprendimas – tai būtina sąlyga kuriant inovatyvų, efektyvų ir gyventojų poreikius atliepiantį viešąjį valdymą.

Temos mokslinis ištirtumas. Skaitmenizavimo procesus vietos savivaldoje nagrinėjo daugelis Lietuvos autorių: Šaparnienė, Lazauskienė, Mejerė ir Juknevičienė (2021), Toleikienė ir Juknevičienė (2019), Toleikienė, Rybnikova ir Juknevičienė (2020), Povilaitienė (2021). Šiuose tyrimuose analizuojami administracinių paslaugų proceso pokyčiai, e. paslaugų kokybę lemiantys veiksniai bei kliūtys, turinčios įtakos viešojo sektoriaus skaitmeninei transformacijai. Kiti Lietuvos autoriai (Šaparnienė, 2013; Žilionienė, 2004; Raipa ir Jurkšienė, 2013; Gaulė, 2014) nagrinėja e. valdžios plėtrą ir jos reikšmę skaidrumui bei paslaugų efektyvumui.

Užsienio tyrėjai (El-Seoud ir Taj-Eddin, 2018; Garcia, 2020; Cook ir kt., 2002; Wart ir kt., 2017; Demir, 2019) pabrėžia, kad viešojo sektoriaus skaitmenizavimas turi būti grindžiamas vartotojų poreikiais, institucijų bendradarbiavimu ir valdymo kultūros pokyčiais. E. paslaugos suprantamos ne tik kaip technologinis instrumentas, bet ir kaip nauja viešojo valdymo paradigma, keičianti piliečių ir institucijų sąveiką.

Apibendrinant galima teigti, kad skaitmenizavimo problematika yra plačiai analizuojama tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu, tačiau vis dar trūksta tyrimų, orientuotų į savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo iššūkius ir tobulinimo galimybes iš viešojo valdymo perspektyvos. Tai pagrindžia šio tyrimo aktualumą.

Problema. Skaitmenizavimas keičia viešojo sektoriaus veiklos logiką, procesus ir administracinių paslaugų teikimo būdus. Naujasis viešojo valdymo (NVV) modelis pabrėžia veiklos efektyvumą, skaidrumą ir orientaciją į vartotoją – tikslus, kuriuos galima pasiekti diegiant skaitmenines administracinių paslaugų sistemas. Tačiau savivaldybių administracijos, siekdamos įgyvendinti šiuos pokyčius, susiduria su technologiniais, organizaciniais, teisiniais, finansiniais ir žmogiškųjų išteklių iššūkiais. Praktikoje kyla klausimų, kaip šie procesai veikia konkrečiose savivaldybių administracijose, kokie veiksniai lemia jų sėkmę, kokie iššūkiai trukdo tobulėti ir kokios plėtos galimybės atsiveria ateityje.

Probleminiai klausimai:

1. Kaip savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimas atliepia Naujojo viešojo valdymo (NVV) paradigmos principus?
2. Kokie pagrindiniai iššūkiai kyla skaitmenizuojant administracines paslaugas savivaldybės administracijoje?
3. Kokia yra dabartinė Vilniaus rajono ir Kauno rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso situacija?
4. Kokios yra šių savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso plėtos galimybės?

Tyrimo objektas – savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo procesas viešojo valdymo kontekste.

Tyrimo tikslas – ištirti Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso situaciją, nustatyti kylančius iššūkius ir plėtos galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius administracinių paslaugų skaitmenizavimo ir skaitmeninės transformacijos aspektus NVV paradigmos ir jos dimensijos – e. valdymo kontekste.
2. Identifikuoti iššūkius, kylančius savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo procese.
3. Įvertinti Vilniaus rajono ir Kauno rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso situaciją ir kylančius iššūkius.

4. Nustatyti administracinių paslaugų skaitmenizavimo plėtros galimybes savivaldybių administracijose viešojo valdymo kontekste.

Pagrindinis ginamasis teiginys. Savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimas, nors ir orientuotas į efektyvumą, prieinamumą ir paslaugų kokybės užtikrinimą, yra kompleksinis procesas, reikalaujantis technologinių sprendimų suderinimo su žmogiškųjų, organizacinių ir strateginių išteklių valdymu bei gyventojų aktyviu įsitraukimu, atitinkančiu Naujojo viešojo valdymo principus ir e. valdymo paradigmos reikalavimus.

Tyrimo metodai. Tyrime taikytų metodų derinys sudarė sąlygas išsamiai ir patikimai įvertinti administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimą Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijose viešojo valdymo konteksto rėmuose. Metodų trianguliacija leido sujungti teorinį ir praktinį požiūrį, užtikrinant duomenų kokybę bei analitinių įžvalgų gilumą. **Mokslinės literatūros analizė** suteikė teorinį pagrindą, leidusį identifikuoti pagrindinius skaitmenizacijos, viešojo sektoriaus modernizavimo ir e. valdymo konceptus, o **teisės aktų ir strateginių dokumentų analizė** atskleidė teisinį bei institucinį kontekstą, kuris formuoja savivaldybių veiklos ribas ir skaitmenizacijos kryptis. Šiuos duomenis papildė **SSGG analizė**, padėjusi sistemingai įvertinti savivaldybių stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, remiantis tiek dokumentais, tiek empirine medžiaga.

Tyrimo gilumą sustiprino **kokybinė tyrimo strategija**, leidusi nagrinėti sudėtingus organizacinius ir vadybinius skaitmenizacijos proceso iššūkius, numatyti plėtros galimybes. **Pusiau struktūruoti interviu** suteikė prieigą prie praktinių įžvalgų ir realių procesų įgyvendinimo patirčių, papildė kitų metodų rezultatus ir padidino analizės patikimumą. Galiausiai, pagrindine tyrimo ašimi pasirinkta **atvejo analizė** suteikė galimybę išsamiai tirti dvi panašaus dydžio savivaldybes, atskleidžiant jų skaitmenizacijos specifiką, veiklos dinamiką ir pokyčių logiką. Metodų visuma leido susidaryti išsamų administracinių paslaugų skaitmenizacijos vaizdą ir suformuluoti pagrįstas rekomendacijas tolesnei plėtrai.

Teorinis reikšmingumas. Tyrimas papildė viešojo sektoriaus skaitmenizavimo naujojo viešojo valdymo (NVV) paradigmos kontekste teorinį diskursą, atskleisdamas, kaip NVV principai įgyvendinami vietos savivaldos lygmeniu. Jis leidžia giliau suprasti administracinių paslaugų skaitmenizavimo procesą savivaldybių administracijose ir jo sąsajas su viešojo sektoriaus inovacijomis, efektyvumu bei skaidrumu. Remiantis ankstesniais tyrimais (Tolėkienė ir Juknevičienė, 2019; Šaparnienė ir kt., 2021), darbe siekiama praplėsti teorines įžvalgas apie skaitmeninės transformacijos valdymo aspektus, išryškinant savivaldos institucijų vaidmenį e. valdžios ir e. valdymo plėtroje. Gauti rezultatai gali būti reikšmingi tobulinant viešojo sektoriaus skaitmenizavimo teorinius modelius ir kuriant naujus analitinius požiūrius į vietos valdžios transformacijos procesus.

Praktinis reikšmingumas. Empiriniai tyrimo rezultatai suteikia vertingų įžvalgų savivaldybių administracijoms, siekiančioms efektyviau planuoti ir įgyvendinti skaitmenizavimo procesus. Nustatyti iššūkiai ir plėtros galimybės gali būti panaudoti formuojant vietos viešojo valdymo strategijas, gerinant paslaugų kokybę, optimizuojant procesus bei stiprinant skaidrumą. Tyrimo išvados taip pat gali būti naudingos politikos formuotojams, rengiant nacionalinius ar regioninius skaitmeninės transformacijos planus, ir prisidėti prie „Lietuva 2030“, Nacionalinio skaitmeninio dešimtmečio plano (2022) bei „Lietuvos ateities vizijos 2050“ tikslų įgyvendinimo.

Tyrimas reikšmingas tiek moksliniu, tiek praktiniu požiūriu – jis plečia teorinį supratimą apie savivaldybių skaitmenizaciją ir pateikia konkrečias įžvalgas, galinčias padėti kurti efektyvesnę, modernesnę ir skaidresnę viešąją valdymą Lietuvoje.

1. SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ PROCESO SKAITMENIZAVIMO TYRIMO TEORINIAI PAGRINDAI

Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimas yra viena iš kertinių šiuolaikinio viešojo sektoriaus modernizavimo krypčių, glaudžiai susijusi su Naujojo viešojo valdymo (NVV) principų ir elektroninės valdžios (e. valdžios) plėtra ir įgyvendinimu skaitmenizavimo kontekste. Skaitmenizuojant administracinius procesus siekiama didinti institucijų veiklos efektyvumą, mažinti biurokratinę naštą, spartinti paslaugų teikimą bei užtikrinti aukštesnę paslaugų kokybę (Limba, 2009). Ši transformacija apima dokumentų valdymo, sprendimų priėmimo, informacijos apdorojimo, vidinių procesų koordinavimo ir gyventojams teikiamų administracinių paslaugų sritis. Tyrimuose nemažai dėmesio skiriama paslaugų teikimo proceso modernizavimui, nes tai yra tiesiogiai susiję su gyventojų patirtimi ir administracinio efektyvumo rodikliais.

Naujojo viešojo valdymo teorijoje skaitmenizacija vertinama kaip esminė priemonė stiprinant decentralizaciją, didinant organizacijų rezultatyvumą, atsakomybę ir orientaciją į gyventojų poreikius. NVV principai akcentuoja, kad technologijos nėra tik techninis įrankis – jos formuoja naujus viešųjų organizacijų veiklos modelius ir gali lemti reikšmingus administracinių paslaugų teikimo pokyčius (Katsamunska, 2016; Pimpienė, 2021; Białynicki-Birula, 2019). Tokiu požiūriu skaitmenizacija tampa instrumentu, leidžiančiu gerinti paslaugų prieinamumą, optimizuoti procesus ir modernizuoti viešojo administravimo kultūrą.

Skaitmeninė transformacija savivaldybių administracijose apima ne tik technologinių sprendimų diegimą, bet ir gilesnius organizacinius pokyčius – kompetencijų stiprinimą, naujų darbo praktikų integravimą, procesų perprojektavimą ir teisinių-reguliacinių nuostatų atnaujinimą. Viešojo valdymo teorijoje vis labiau įsitvirtina sisteminis požiūris, kuriame skaitmenizacija vertinama kaip tarpusavyje susijusių administracinių, technologinių ir institucinių elementų visuma (Laumytė, 2023). Šis požiūris leidžia analizuoti, kaip skaitmeniniai sprendimai keičia savivaldybių organizacinę struktūrą, darbuotojų vaidmenis, procesų valdymą ir pačią administracinių paslaugų teikimo logiką.

Vis dėlto e. valdžia veikia daugiau kaip organizacinė priemonė, o e. valdymas sudaro dalyvaujamojo valdymo erdvę, kurioje piliečiai ir kiti suinteresuotieji subjektai, pasitelkdami skaitmenines priemones, aktyviai įsitraukia į savivaldos procesus, tame tarpe – administracinių paslaugų teikimo procesą, taip stiprinant paslaugų prieinamumą, skaidrumą ir efektyvumą. Tokiu būdu teoriniai pagrindai sudaro prielaidas suprasti, kad savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimas yra ne tik technologinis, bet ir kompleksinis institucinės transformacijos procesas, kuriam būtinas strateginis, sisteminis ir į piliečių poreikius orientuotas valdymas.

1.1. Viešojo sektoriaus kaita Naujojo viešojo valdymo ir e. valdymo plėtros kontekste

Šiuolaikinis viešasis sektorius veikia nuolatinių pokyčių aplinkoje, kurią lemia spartus technologijų vystymasis, globalizacija, visuomenės lūkesčių kaita ir augantis poreikis efektyvioms paslaugoms. Tradicinis hierarchinis administravimo modelis, būdingas XX a., ilgainiui tapo per lėtas ir nelankstus, nes nepajėgė užtikrinti operatyvaus reagavimo į kintančius gyventojų poreikius bei technologines inovacijas (Osborne, 2006; Pollitt, Bouckaert, 2017).

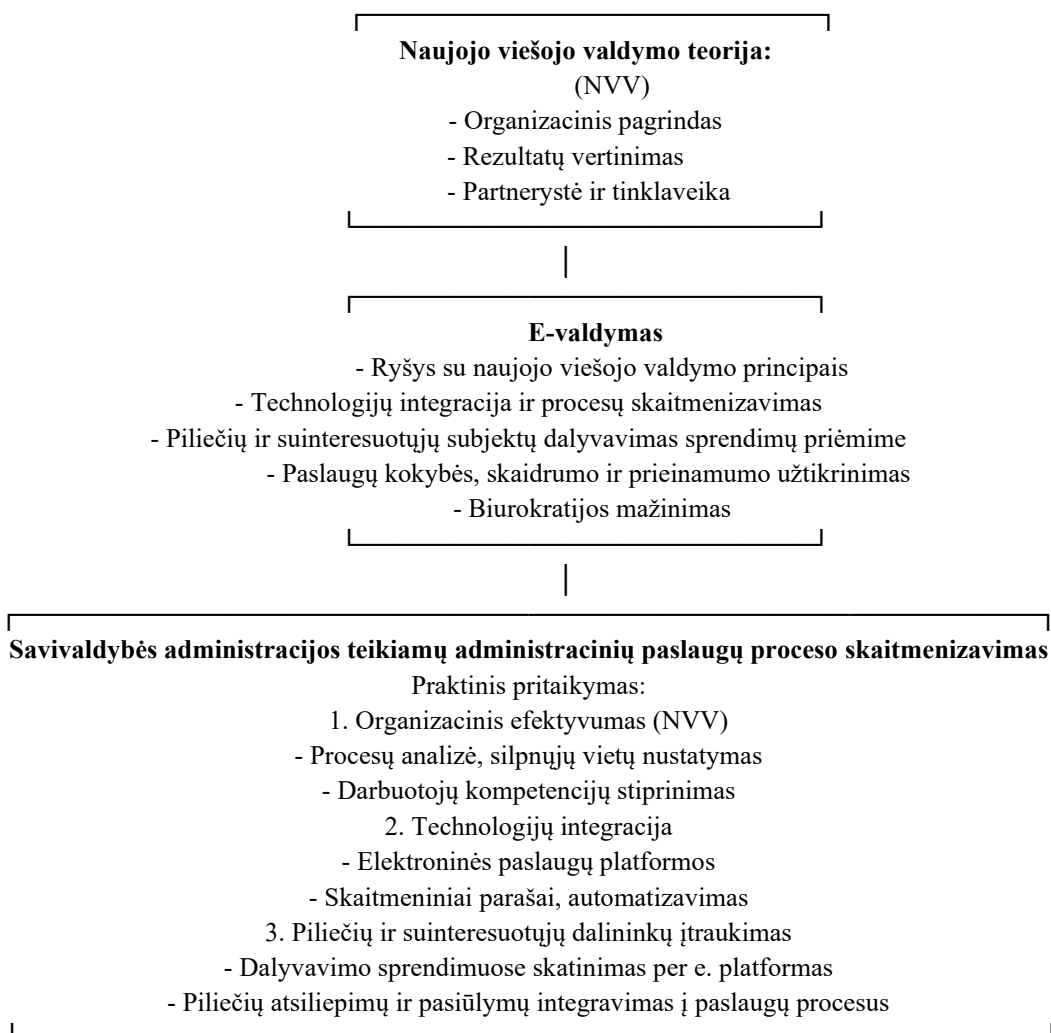
Atsakas į šiuos iššūkius buvo Naujojo viešojo valdymo (NVV) paradigma, kuri institucijų veiklą nukreipė į rezultatų matavimą, decentralizavimą, partnerystes su kitais sektoriais ir paslaugų

kokybės gerinimą (Hood, 1991). NVV iškėlė viešųjų paslaugų vartotoją į strateginės veiklos centrą ir skatino organizacijas veikti efektyviau bei skaidriau (Šaparnienė, Krupavičius, 2013). Tačiau NVV kritikuota dėl pernelyg menko dėmesio socialinėms vertybėms ir viešajai atsakomybei (Bovaird, Löffler, 2007). Todėl šiuolaikinis NVV papildytas viešosios vertės kūrimo, įtraukties ir etikos dimensijomis (Bovaird, Löffler, 2023).

Tuo pačiu metu technologijų pažanga suformavo naują viešojo sektoriaus transformacijos kryptį – e. valdžios ir e. valdymo koncepcijas.

- **E. valdžia** orientuota į tradicinių administracinių procesų skaitmenizavimą, siekiant juos optimizuoti, supaprastinti ir pagreitinti (OECD, 2019). Joje piliečiai suvokiami daugiausia kaip paslaugų gavėjai.
- **E. valdymas** – platesnė, tarpdisciplininė sistema, aprėpianti ne tik technologijų diegimą, bet ir demokratinės atskaitomybės stiprinimą, tinklaveiką, piliečių įtraukimą, institucijų bendradarbiavimą bei atvirų duomenų panaudojimą (Bannister, Connolly, 2012; Turban, Pollard, Wood, 2018; UNESCO, 2005).

Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimas vyksta būtent šios platesnės paradigminės kaitos kontekste – kaip viešojo valdymo modernizavimo priemonė, siekianti užtikrinti efektyvų, skaidrų, orientuotą į vartotoją ir technologijomis paremtą administravimą (žr. 1 pav.).



1 pav. NVV ir e. valdymas bei savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo sąsaja.
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šio darbo teoriniame pagrindu analizuojamos dvi viena kitą papildančios teorinės prieigos – Naujojo viešojo valdymo (NVV) ir e. valdymo. NVV pabrėžia organizacinius pokyčius, profesionalizaciją, rezultatų orientaciją, tinklaveiką ir institucijų gebėjimą efektyviai teikti paslaugas. E. valdymas, savo ruožtu, praplečia šį požiūrį, akcentuodama technologinę dimensiją, tokias kaip procesų skaitmeninimas, automatizavimas, duomenų integracija ir piliečių įsitraukimas į sprendimų priėmimą per technologines priemones (Šaparnienė, 2021).

Šių teorijų integracija leidžia savivaldybėms siekti kelių strateginių tikslų vienu metu: didinti administracinių paslaugų prieinamumą, optimizuoti procesus, mažinti biurokratinę naštą, stiprinti skaidrumą ir didinti gyventojų pasitikėjimą institucijomis. E. valdžios ir e. valdymo konceptai yra esminiai šiuolaikinio viešojo sektoriaus transformacijos komponentai. E. valdžia orientuojasi į tradicinių administracinių procesų skaitmenizavimą, siekdama juos optimizuoti, supaprastinti ir pagreitinti, kas leidžia piliečiams lengviau gauti paslaugas ir sumažina administracines kliūtis.

Tuo tarpu e. valdymas yra platesnė, tarpdisciplininė koncepcija, apimanti ne tik technologijų diegimą, bet ir demokratinės atskaitomybės stiprinimą, piliečių ir kitų dalininkų įsitraukimą bei institucijų bendradarbiavimą. Abu šie konceptai yra svarbūs, nes jie ne tik pagerina administracinių paslaugų teikimą, bet ir didina skaidrumą bei pasitikėjimą institucijomis. Jų integracija leidžia savivaldybėms efektyviau reaguoti į besikeičiančius gyventojų poreikius ir užtikrinti tvarų viešojo valdymo vystymąsi.

Dėl šios takoskyros ypač svarbu analizuoti savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimą. Savivaldybių administracijos vienu metu sprendžia dvi užduotis: optimizuoja vidaus procesus (e. valdžios logika) ir kuria sąlygas didesniai piliečių įsitraukimui bei skaidrumui (e. valdymo logika) (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. E. valdžios ir e. valdymo takoskyra

Eil. Nr.	Aspektas	E. valdžia (e-government)	E. valdymas (e-governance)
1.	Pagrindinis tikslas	Administracinių procesų efektyvinimas ir paslaugų perkėlimas į skaitmeninę erdvę	Įtraukus, skaidrus ir tvarus viešasis valdymas, grįstas IRT
2.	Pagrindinis dėmesys	Technologijoms ir paslaugų teikimo procesams	Valdymo kultūrai, sąveikai ir dalyvavimui
3.	Veiklos lygmuo	Operacinis (paslaugų teikimas, dokumentų tvarkymas)	Strateginis (valdymo modeliai, politikos formavimas)
4.	Ryšys su piliečiais	Paslaugų gavėjai	Partneriai ir sprendimų bendraautorai
5.	Poveikis	Administravimo efektyvumas, biurokratijos mažinimas	Skaidrumas, įtrauktis, pasitikėjimas valdžia
6.	Pavyzdžiai	Elektroninis parašas, e. registrai, e. leidimai	Atviri duomenys, piliečių platformos, e. dalyvavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bannister, Connolly (2012), Misuraca (2012), OECD (2019).

Siekiant praktinio NVV ir e. valdymo pritaikymo, savivaldybių administracinės paslaugos gali būti transformuojamos skirtingose srityse (žr. 2 lentelę):

2 lentelė. Praktinių pavyzdžių lentelė – NVV ir e. valdymo integracija savivaldybių administracijose

Paslauga / procesas	NVV principai (organizacinė dimensija)	E. valdymas (technologinė ir dalyvaujamoji dimensija)
Gyventojų registrai	Procesų standartizavimas, darbuotojų kompetencijų stiprinimas	Elektroniniai registrai, e. parašai, duomenų integracija
Leidimų ir licencijų išdavimas	Procedūrų optimizavimas, atsakomybės pasidalijimas	E. leidimai, automatizuoti sprendimų priėmimo procesai
Statybų ir teritorijų planavimas	Procesų racionalizavimas,	„Infostatyba“ sistema, skaitmeninės

	tarpinstitucinė koordinacija	paraiškos, viešas stebėjimas
Socialinės paramos administravimas	Efektyvumo didinimas, paslaugų gavėjų konsultavimas	E. paraiškos, automatiniai sprendimų skaičiavimai, piliečių platformos
Turto apskaita	Efektyvumo didinimas, inventORIZACIJOS optimizavimas	Skaitmeniniai turto registrai, integruotos duomenų bazės
Verslo reguliavimas	Partnerystės su verslo subjektais, administravimo supaprastinimas	Elektroninės platformos, atviri duomenys, elektroniniai prašymai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Urvikis (2016), Pimpienė (2021), Vaitkūnienė (2020), Kiurienė (2019).

Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimas yra nuoseklus ir kompleksinis procesas, kuriame NVV principai ir e. valdymo konceptai veikia kaip tarpusavyje susiję elementai. Organizuojant procesų modernizavimą, šių prieigų integracija leidžia:

- didesnę paslaugų prieinamumą ir patogumą gyventojams;
- procesų optimizavimą ir biurokratijos mažinimą;
- skaidrumo ir atskaitomybės stiprinimą;
- gyventojų įtraukimą ir bendradarbiavimą su institucijomis;
- inovatyvų ir į gyventoją orientuotą savivaldos modelį, paremtą duomenimis ir moderniomis technologijomis.

Taigi, NVV ir e. valdymo sintezė sukuria teorinį pagrindą analizuoti savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimą ir jo poveikį savivaldai.

1.2. Administracinių paslaugų skaitmenizavimo viešajame sektoriuje dimensijos

Administracinių paslaugų skaitmenizavimas šiuolaikiniame viešajame valdyje vertinamas kaip esminė savivaldos modernizavimo kryptis. Skaitmenizacija nėra tik technologijų diegimas ar tradicinių procedūrų perkėlimas į elektroninę erdvę – ji reiškia platesnę, daugialypę valdymo transformaciją, apimančią organizacinius, teisinius, komunikacinius bei institucinio bendradarbiavimo pokyčius. Cordella ir Bonina (2012) akcentuoja, kad skaitmenizavimas yra holistinis procesas, kuriame technologijos veikia tik kaip priemonė platesnei viešojo sektoriaus sąveikai ir naujiems piliečių bei institucijų bendradarbiavimo modeliams kurti. Todėl administracinių paslaugų skaitmenizavimas tampa būdu didinti paslaugų prieinamumą, skaidrumą ir valdymo efektyvumą.

Mokslinėje literatūroje elektroninės administracinės paslaugos dažniausiai suprantamos kaip viešojo administravimo funkcijų įgyvendinimas skaitmeninėje aplinkoje, kuri sudaro sąlygas gauti paslaugas greičiau, paprasčiau ir nepriklausomai nuo fizinės vietos. Jurkevičiūtė (2016) išskiria tris pagrindinius elektroninių paslaugų principus: **skaidrumą, prieinamumą ir kokybės vertinimą**. Šių principų taikymas sustiprina institucijų atskaitomybę, mažina biurokratinę naštą ir kuria palankesnes sąlygas piliečių pasitikėjimui savivalda augti.

Viešojo valdymo literatūroje taip pat pabrėžiamas skaitmenizacijos poveikis viešųjų paslaugų kokybei. Vaitkūnienė (2020) teigia, kad technologiniai sprendimai leidžia optimizuoti paslaugų teikimo procesus, sutrumpinti terminus, efektyviau paskirstyti resursus bei pašalinti perteklines procedūras. Tokie pokyčiai mažina administracinę naštą ir institucijoms, ir paslaugų gavėjams. Tačiau, kaip pažymi Criado ir Gil-Garcia (2019), technologinė pažanga pati savaime neužtikrina efektyvumo – būtinas darbuotojų skaitmeninių kompetencijų stiprinimas, organizacinės struktūros pritaikymas prie naujų darbo logikų bei vidinės kultūros transformacija. Skaitmenizacija tokiu būdu grindžiama derinant technologinius, žmogiškuosius ir valdymo išteklius.

Piliečių poreikių tenkinimo aspektas viešajame valdyme taip pat tampa vienu centrinių skaitmenizacijos kriterijų. Pimpienė (2021) pabrėžia, kad standartizavimo ir skaitmenizacijos priemonės padeda užtikrinti vienodą administracinių paslaugų kokybę nepriklausomai nuo savivaldybės teritorijos ar demografinių skirtumų. Grįžtamojo ryšio mechanizmai leidžia institucijoms geriau suprasti vartotojų lūkesčius ir priimti duomenimis grįstus sprendimus dėl paslaugų tobulinimo. Tokiu būdu skaitmenizacija tampa socialiniu procesu, kuriame piliečių įsitraukimas yra būtinas efektyviam viešųjų paslaugų valdymui.

Svarbus skaitmenizacijos aspektas – viešojo sektoriaus komunikacija. Brazienė, Merkys ir Mikutavičienė (2014) pastebi, kad efektyvi skaitmeninė paslauga reikalauja ne tik technologinės platformos, bet ir aiškios, suprantamos bei lengvai pasiekiamos informacijos. Neadekvatus informacijos pateikimas gali tapti barjeru paslaugų naudojimui, ypač socialiai pažeidžiamoms grupėms. Todėl komunikacija tampa vienu iš pagrindinių sėkmingos skaitmenizacijos veiksnių, užtikrinančių, kad viešojo sektoriaus sprendimai būtų suprantami ir prieinami kiekvienam piliečiui. Administracinių paslaugų skaitmenizavimas viešojo valdymo kontekste gali būti analizuojamas per keturias pagrindines dimensijas:

1. Technologinė dimensija:

Informacinių ir komunikacinių technologijų (IKT) diegimas - tai apima naujausių technologijų, tokių kaip debesų kompiuterija ir dirbtinis intelektas, integravimą į viešojo sektoriaus procesus. IKT diegimas leidžia pagerinti duomenų valdymą, analizę ir paslaugų teikimo greitį.

Procesų automatizavimas - automatizavimo sprendimai padeda sumažinti administracinę naštą, didina efektyvumą ir sumažina žmogiškųjų klaidų tikimybę. Pavyzdžiui, naudojant automatizuotas sistemas, galima greičiau apdoroti prašymus ir užtikrinti sklandų informacijos srautą.

Skaitmeninių platformų kūrimas - sukuriant skaitmenines paslaugų platformas, piliečiams suteikiama galimybė lengvai ir greitai pasiekti reikiamas paslaugas, užpildyti formas ir gauti atsakymus. Tai padeda supaprastinti paslaugų teikimo procesą.

Elektroninio parašo naudojimas - elektroninis parašas užtikrina dokumentų autentiškumą ir saugumą, leidžiant piliečiams atlikti teises operacijas nuotoliniu būdu, taip sumažinant būtinybę asmeniškai lankytis institucijose.

2. Organizacinė dimensija:

Procesų optimizavimas - šiuolaikinės administracijos turi peržiūrėti ir optimizuoti savo vidinius procesus, kad užtikrintų efektyvesnę paslaugų teikimą. Procesų auditas ir standartizavimas leidžia sumažinti laiką, reikalingą paslaugoms teikti.

Darbuotojų kompetencijų ugdymas - skaitmenizavimas reikalauja naujų įgūdžių ir žinių, todėl svarbu investuoti į darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą. Tai ne tik padidina darbuotojų pasitikėjimą technologijomis, bet ir prisideda prie geresnių paslaugų teikimo.

Institucinių struktūrų pertvarkymas - siekiant efektyviau reaguoti į skaitmeninius pokyčius, institucijos gali prireikti restruktūrizuoti savo valdymo sistemas, kad išsaugotų lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti prie naujų situacijų.

3. Socialinė dimensija:

Piliečių įtraukimas - aktyvus piliečių dalyvavimas yra būtinas siekiant užtikrinti, kad teikiamos paslaugos atitiktų visuomenės poreikius. Tai gali apimti konsultacijas, apklausas ir bendruomenių forumus, kuriose gyventojai gali išsakyti savo nuomones ir pasiūlymus dėl paslaugų gerinimo.

Pasitikėjimo viešuoju sektoriumi stiprinimas - skaitmenizavimo procesas gali padėti didinti viešojo sektoriaus pasitikėjimą, nes skaidrumas ir efektyvumas skatina piliečių pasitikėjimą valdžios institucijomis. Atviras informacijos teikimas ir aktyvus dialogas su piliečiais gali padėti sukurti teigiamą įvaizdį.

Vartotojų poreikių atliepimas - skaitmenizacija turėtų būti orientuota ne tik į technologinius sprendimus, bet ir į tai, kaip geriausiai patenkinti vartotojų lūkesčius. Tai apima personalizuotų paslaugų teikimą ir nuolatinį atsiliepimų gavimą.

4. **Komunikacinė dimensija:**

Skaidrios, suprantamos ir prieinamos informacijos pateikimas - užtikrinti, kad visi viešojo sektoriaus teikiami dokumentai ir informacija būtų lengvai pasiekiami ir suprantami. Tai apima aiškius nurodymus, informacijos struktūravimą ir vartotojui patogias skaitmenines platformas.

Informacijos sklaida - efektyvi komunikacija su visuomene yra būtina, norint, kad piliečiai žinotų apie teikiamas paslaugas ir galimybes. Tai gali apimti socialinių tinklų naudojimą, elektroninius naujienlaiškius ir viešus renginius.

Kaip pabrėžia Bertot, Estevez ir Janowski (2016), administracinių paslaugų skaitmenizacija turi būti suprantama kaip ilgalaikė valdymo strategija, derinanti technologinius sprendimus, organizacinius pokyčius ir visuomenės poreikius. *Todėl administracinių paslaugų skaitmenizavimas yra nuolatinis, evoliucinis procesas, reikalaujantis nuoseklaus institucijų pasirengimo, strateginio valdymo ir aktyvaus piliečių dalyvavimo.*

1.3. Viešojo sektoriaus skaitmenizavimo teisinis ir strateginis kontekstas

Viešojo sektoriaus skaitmenizavimas Lietuvoje yra tvirtai pagrįstas aiškiai apibrėžtu teisiniu ir strateginiu pagrindu, kuris užtikrina valstybės, savivaldybių bei kitų viešojo administravimo institucijų veiklos modernizavimą, skaidrumą ir efektyvumą. Šis procesas tiesiogiai susijęs su tiek nacionalinėmis, tiek Europos Sąjungos (ES) politikos kryptimis, orientuotomis į skaitmeninės valstybės kūrimą, pagrįstą inovacijomis, duomenimis ir piliečių įtraukimu (Strategija, 2012).

Viena iš kertinių strateginių krypčių – Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, kurioje skaitmeninė transformacija įvardijama kaip prioritetinė šalies pažangos ašis. Strategijoje akcentuojama, kad viešasis sektorius turi būti atviras, inovatyvus ir greitai prisitaikantis prie technologinių pokyčių, siekiant užtikrinti efektyvų paslaugų teikimą ir piliečių aktyvų dalyvavimą valdymo procesuose. Taip pat išreiškiamas ypatingas dėmesys žinių ekonomikai ir kūrybiškumui kaip pagrindinėms konkurencingumo varomosioms jėgoms (Strategija, 2012).

Šią strategiją papildė ir Lietuvos Respublikos nacionalinis skaitmeninio dešimtmečio planas, parengtas pagal 2022 m. Europos Parlamento ir Tarybos sprendimą dėl ES Skaitmeninio dešimtmečio politikos programos iki 2030 metų. Plane numatyti tikslai orientuoti į valstybės institucijų ir savivaldybių skaitmeninių paslaugų plėtrą, duomenų valdymo gerinimą, kibernetinio saugumo stiprinimą bei skaitmeninių kompetencijų ugdymą. Dokumentas ambicingai siekia, kad Lietuva taptų viena pažangiausių skaitmeninių visuomenių Europoje, su integruotomis, patogiomis ir saugiomis elektroninėmis viešojo sektoriaus paslaugomis (STRATA, 2021).

Svarbi vaidmens dalis tenka Nacionaliniam pažangos planui 2021–2030 m., kuris yra susietas tiek su „Lietuva 2030“, tiek su ES „Skaitmeninės Europos“ iniciatyvomis. Plane viešojo sektoriaus skaitmenizavimas įvardijamas kaip būtina priemonė gerinant paslaugų kokybę, skaidrumą ir efektyvumą. Išryškinamas poreikis pereiti prie duomenimis grindžiamo valdymo modelio, stiprinti tarpsektorinę ir tarp institucijų sąveiką, taip pat plėtoti vieno langelio principu veikiančias paslaugas (STRATA, 2021).

Teisinį skaitmenizavimo pagrindą Lietuvoje sudaro Viešojo administravimo įstatymas (Seimas, 1999), kuriame reglamentuojami elektroninių paslaugų teikimo principai ir valstybės institucijų pareiga užtikrinti prieinamumą bei skaidrumą pasitelkiant informacines technologijas. Asmens duomenų apsaugos srityje centrinė reikšmė tenka Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymui

(Seimas, 2003) ir Bendrajam duomenų apsaugos reglamentui (BDAR) (Regulation, 2018), kurie reglamentuoja asmens duomenų elektroninį tvarkymą, užtikrina aukštus duomenų apsaugos standartus ir yra ypatingai svarbūs savivaldybių teikiamoms elektroninėms administracinėms paslaugoms.

Pagrindiniai asmens duomenų apsaugos koncepciją sudarantys aspektai (2 pav.).



2 pav. Pagrindiniai asmens duomenų sąvokos aspektai. Šaltinis: Vitartaitė, 2018 remiantis Europos duomenų apsaugos teisiniu vadovu

Viešojo sektoriaus skaitmenizavimas siejamas ir su Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymu (Seimas, 2011), kuris numato principus valstybės informacinių sistemų kūrimui, integracijai ir priežiūrai, užtikrindamas institucijų koordinuotą veiklą pagal sąveikumo principais. Šie teisiniai reglamentai siekia, kad valstybės skaitmeninė infrastruktūra veiktų vientisai ir būtų draugiška vartotojui.

Strateginiu pavidalu svarbų vaidmenį vaidina ir Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija 2050“ (Seimas, 2023), kurioje numatoma, kad valstybės paslaugos turi būti prieinamos bet kuriuo laiku ir vietoje, pasitelkus saugias ir inovatyvias technologijas. Šiame dokumente ypač pabrėžiamas siekis formuoti profesionalią valstybės tarnybą, turinčią stiprias skaitmenines kompetencijas ir gebančią prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančios technologinės aplinkos.

Apibendrinant, Lietuvos teisinė ir strateginė bazė viešojo sektoriaus skaitmenizavimui yra išvystyta ir kompleksiška, apimanti tiek nacionalinius, tiek ES lygmens dokumentus bei norminius aktus. Tai sudaro tvirtą pagrindą kryptingai skaitmeninių sprendimų diegimo praktikai viešojo administravimo institucijose, ypatingai savivaldybių lygmenyje, siekiant gerinti paslaugų kokybę, skaidrumą ir efektyvų išteklių valdymą. Administracinių paslaugų skaitmenizavimas Lietuvoje suvokiamas ne tik kaip technologinis procesas, bet ir kaip svarbi valstybės modernizavimo, teisėtumo, atvirumo bei piliečių pasitikėjimo stiprinimo strategijos dalis (STRATA, 2021).

1.4. Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų spektras

Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų spektras yra itin reikšminga viešojo administravimo tyrimuose, nes atskleidžia savivaldos institucijų vaidmenį užtikrinant gyventojams

prieinamas, kokybiškas ir teisės aktais grįstas paslaugas. Šis spektras yra platus, tačiau nėra visiškai suvienodintas – vieningos klasifikacijos dar nėra, todėl skirtingos savivaldybių administracijos gali turėti tam tikrų skirtumų, nors pagrindiniai principai nustatyti Lietuvos Respublikos teisės aktuose (Pimpienė, 2021).

Administracinių paslaugų paskirtis – sudaryti sąlygas teisės aktų įgyvendinimui, užtikrinti gyventojų teisėtą veiklą bei įforminti jų teises ir pareigas. Tokiu būdu jos tampa tiltu tarp valstybės nustatytų reikalavimų ir kasdienių piliečių poreikių (Kiurienė, 2019).

Pagrindinės administracinių paslaugų grupės:

- Gyventojų registrai ir civilinė metrika – gyvenamosios vietos deklarasavimas, gimimo, santuokos, mirties registravimas, įvairių pažymų išdavimas (Pimpienė, 2021; Urvikis, 2016).
- Leidimai ir licencijos – renginių organizavimas, prekyba viešose vietose, alkoholio licencijos, reklamos įrengimas, leidimai kirsti saugotinus medžius.
- Statyba ir teritorijų planavimas – statybą leidžiančių dokumentų išdavimas, architektūriniai reikalavimai, žemės sklypų formavimo projektai.
- Transportas ir kelių naudojimas – leidimai riboto eismo zonose, automobilių stovėjimo leidimai, specialūs transporto leidimai.
- Socialinės paramos paslaugos – pažymos apie socialines išmokas, sprendimai dėl paslaugų skyrimo.
- Ūkio ir verslo reguliavimas – leidimai smulkiajai prekybai, mugėms, keleivių vežimo veiklai.
- Turto ir aplinkos tvarkymas – kapaviečių registracija, leidimai naudotis savivaldybių administracijų turtu, nuosavybės pažymos.
- Kitos paslaugos – vietinės rinkliavos, įvairios pažymos pagal gyventojų poreikius.

Svarbu atskirti administracines paslaugas nuo viešųjų paslaugų. Administracinės paslaugos – vienkartinės, formalizuotos procedūros (pvz., leidimų ar pažymų išdavimas). Jos tiesiogiai susijusios su piliečių teisinės padėties įforminimu. Tuo tarpu viešosios paslaugos yra tęstinės, orientuotos į bendruomenės poreikių tenkinimą – švietimas, sveikatos apsauga, socialinės paslaugos, kultūros ir sporto paslaugos (Pimpienė, 2021).

Administracinės paslaugos yra pamatinis savivaldybių veiklos elementas, nes būtent per jas piliečiai dažniausiai tiesiogiai sąveikauja su vietos valdžia. Jos padeda užtikrinti teisėtą veiklą, skaidrumą, mažinti biurokratinis barjerus ir kurti pasitikėjimą savivalda. Be to, tinkamai organizuotas administracinių paslaugų spektras prisideda prie piliečių teisių apsaugos, efektyvesnio išteklių naudojimo bei visuomenės pasitenkinimo viešuoju sektoriumi (Kiurienė, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybių administracinių paslaugų spektras yra platus, daugiashuoksnis ir nuolat kintantis, prisitaikantis prie gyventojų poreikių bei technologinių pokyčių. Jis yra neatsiejamas nuo demokratinio valdymo principų ir skaidraus viešojo administravimo, užtikrinančio piliečių teisių ir interesų apsaugą.

1.5. Administracinių paslaugų skaitmenizavimo savivaldybių administracijų ypatumai ir raida

Lietuvos vietos savivaldos sistema pradėjo formuotis 1994 m., kai buvo priimtas Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. Jis įtvirtino vieno lygio savivaldybių modelį, kuriame miestai ir rajonai turėjo vienodas institucijas ir kompetencijas. Įstatyme išskirtos savarankiškosios ir

valstybės pavestos funkcijos, kurios tapo pagrindu savivaldybių veiklos organizavimui bei viešųjų paslaugų teikimui.

1995–2000 m. laikotarpiu savivaldybės administracijos galėjo pasirinkti vieną iš dviejų institucinių modelių, kurie skyrėsi sprendimų priėmimo galia ir vykdomųjų institucijų organizavimu. Tai lėmė tam tikrą politinių sprendimų koncentraciją mero rankose, kas viena vertus užtikrino veiklos darnumą, tačiau kita vertus mažino opozicijos galimybes daryti įtaką valdymui. 2000 m. naujoje Vietos savivaldos įstatymo redakcijoje bei vėlesniuose pakeitimuose buvo siekiama labiau subalansuoti politinių ir administracinių institucijų funkcijas, sustiprinti kontrolės mechanizmus, įtvirtinti seniūnų kaip karjeros tarnautojų statusą bei savivaldybių administraciją traktuoti kaip viešojo administravimo įstaigą.

Esminiu pokyčiu tapo 2002 m. Konstitucinio Teismo nutarimas, kuriuo savivaldybių struktūra buvo suderinta su Konstitucija. Nuo to laiko savivaldybių valdžios modelis remiasi tarybos, tiesiogiai renkamų institucijų bei administracijos direktoriaus, kaip profesionalaus vadybininko, sąveika. Vėliau vis aktyviau diskutuota apie tiesioginius mero rinkimus, kurie galutinai įtvirtinti tik 2024 m. sausio 1 d. įsigaliojusiame Vietos savivaldos modelyje. Naujasis modelis siekia sustiprinti vietos valdžios efektyvumą, skaidrumą ir bendruomenių įtrauktį.

Administracinių paslaugų skaitmenizavimas glaudžiai susijęs su šia institucinės raidos kaita. Skaitmenizacija tapo būtina priemone, siekiant:

- Efektyvinti paslaugų teikimą – pereinant nuo popierinių dokumentų prie elektroninių procesų;
- Didinti skaidrumą ir kontrolę – vidaus ir išorės audito sistemos papildytos elektroninėmis priemonėmis;
- Gerinti paslaugų prieinamumą – gyventojai gali naudotis e. valdžios sprendimais nepriklausomai nuo laiko ar vietos;
- Užtikrinti bendruomenių dalyvavimą – atsirado daugiau galimybių naudotis elektroninėmis konsultacijomis, apklausomis ir dalyvauti priimančiais sprendimus.

2024 m. įsigaliojęs modelis įtvirtino tiesioginius merų rinkimus ir merų veto teisę, sustiprino tarybos kolegialumo principą bei aiškiau atibojė savivaldybės tarybos ir administracijos kompetencijas. Administracijos veikla tapo labiau orientuota į kasdinių klausimų sprendimą ir paslaugų gyventojams administravimą, o strateginis politinis lygmuo – į merą ir tarybą. Tokia sistema suteikė daugiau galimybių plėtoti skaitmeninius sprendimus, nes atsakomybė už jų diegimą bei palaikymą tapo labiau institucionalizuota.

Mokslinėje literatūroje (Nakrošis, 2018; Bučaitė-Vilkė, 2020; Vilpišauskas, 2021) pabrėžiama, kad skaitmenizacijos sėkmė savivaldybės administracijose priklauso nuo trijų veiksnių:

1. Aiškos atsakomybės paskirstymo tarp politinių ir administracinių institucijų;
2. Tiesioginio gyventojų įsitraukimo mechanizmų;
3. Institucinių ir technologinių inovacijų derinimo, užtikrinant viešųjų paslaugų kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad administracinių paslaugų skaitmenizavimo raida (žr. 3 lentelę) Lietuvoje glaudžiai susijusi su vietos savivaldos teisinės ir institucinės sistemos kaita. Nuo 1994 m. sukurta sistema perėjo nuo fragmentuotų modelių prie nuoseklesnio, konstituciškai pagrįsto modelio, kuris 2024 m. papildytas moderniais demokratinės atsakomybės bei bendruomenių įtraukimo instrumentais. Ši raida sudarė sąlygas skaitmenizacijai tapti ne tik techniniu, bet ir politiniu-administraciniu procesu, užtikrinančiu gyventojams patogesnę, skaidresnę ir efektyvesnę paslaugų gavimą.

3 lentelė. Administracinių paslaugų skaitmenizavimo raidos etapai savivaldybės administracijose

Laikotarpis	Instituciniai ypatumai	Politinės-administracinės sąsajos	Sąsajos su skaitmenizacija
1994–2000 m.	- Įtvirtintas vieno lygio savivaldos modelis (miestai ir rajonai su vienodomis institucijomis). - Funkcijos skirstytos į savarankiškas ir valstybės pavestas. - Galimi du modeliai: taryba + meras arba taryba + meras + valdyba. - Sukurta seniūnų, kontrolierių, administracijos vadovų pareigybės.	- Sprendimų galia dalinta tarp tarybos ir vykdomųjų institucijų. - Valdžia dažnai koncentruota mero rankose. - Opozicijos įtaka sumažėjusi.	- Pirmieji bandymai kompiuterizuoti vidaus administracijos procesus. - Dokumentų tvarkymas ir archyvavimas pradėti pereinant prie skaitmeninių formų. - Ribota įtaka gyventojams – daugiausia vidiniai procesai.
2000–2002 m.	- Nauja Vietos savivaldos įstatymo redakcija. - Leistas tik tarybos ir dviejų vykdomųjų institucijų modelis. - Kontrolieriaus statusas sustiprintas (vidaus audito funkcijos). - Seniūnai tapo karjeros tarnautojais. - Administracija pripažinta viešojo administravimo įstaiga.	- Stiprėjo administracijos profesionalizacija. - Politinė valdžia labiau subalansuota su administracine. - Įtvirtinti kontrolės mechanizmai (Kontrolės komitetas).	- Sukurtos pirmosios prielaidos skaitmeninėms kontrolės ir audito priemonėms. - Atsirado sisteminis požiūris į dokumentų valdymo ir audito informacines sistemas.
2002–2023 m.	- Konstitucinio Teismo nutarimu įtvirtintas naujas modelis: taryba = vienintelė politinė valdžia. - Administracijos direktorius skiriamas tarybos (mero siūlymu). - Merui suteikti įgaliojimai teikti kandidatus ir kontroliuoti administraciją. - Įsteigtas tarybos sekretoriatas. - Diskusijos dėl tiesioginių mero rinkimų.	- Politinė atsakomybė aiškiau atskirta nuo administracinės. - Meras – tarybos pirmininkas ir strateginis vadovas. - Administracija – kasdinių funkcijų vykdytoja.	- Intensyvus e. valdžios sprendimų diegimas (E. parašas, E. pristatymas, E. paslaugų portalai). - Plėtos elektroninės gyventojų apklausos, skaidrumo priemonės. - Administracijos procesai vis labiau standartizuoti ir perkelti į elektroninę erdvę.
Nuo 2024 m.	- Įsigaliojo naujas Vietos savivaldos modelis. - Įtvirtinti tiesioginiai merų rinkimai. - Meras – tarybos pirmininkas, turi veto teisę. - Taryba sudaro kolegiją (meras, pavaduotojai, komitetų pirmininkai). - Administracijos direktorius pavaldus merui. - Vidaus audito tarnyba privaloma.	- Merai įgyja stipresnę politinę mandatą. - Kolegialumo principas sustiprina tarybos veiklą. - Administracijos funkcijos aiškiai atribotos nuo politinių.	- Skaitmenizacija tampa strategine kryptimi. - Plečiamos e. paslaugos gyventojams (vieno langelio principas, mobilios paslaugos). - Elektroninės konsultacijos ir bendruomenių įtraukimas į sprendimus. - Audito ir skaidrumo priemonės perkeltos į skaitmeninę erdvę.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

1.6. Teoriniai savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo iššūkiai

Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimas yra sudėtingas ir daugiasluoksnis procesas, apimantis **technologinius, infrastruktūrinius, teisinius, organizacinius, žmogiškųjų išteklių, saugumo bei finansinius aspektus**. Mokslinėje literatūroje

pabrėžiama, kad šių iššūkių tarpusavio sąveika lemia ne tik skaitmenizavimo iniciatyvų sėkmę, bet ir jų tvarumą ilgalaikėje perspektyvoje (Pimpienė, 2021; Vaitkūnienė, 2020).

Technologiniu požiūriu vienas reikšmingiausių iššūkių yra **institucijų ir informacinių sistemų interoperabilumo stoka**. Dėl nesuderinamų duomenų formatų, programavimo sąsajų (API) ir semantinių skirtumų susiformuoja vadinamieji duomenų „silosai“, kurie trukdo užtikrinti vientisą ir sklandų elektroninių administracinių paslaugų teikimą. Papildomą problematiką kelia paveldėtų (legacy) informacinių sistemų integravimas – šios sistemos dažnai yra technologiškai pasenusios, sunkiai pritaikomos naujiems sprendimams ir reikalauja didelių finansinių bei laiko sąnaudų. Be to, spartūs technologijų ciklai suponuoja poreikį lanksčioms ir lengvai adaptuojamoms IT architektūroms, nes priešingu atveju savivaldybių administracijos rizikuoja įstrigti pasenusių technologijų aplinkoje, ribojančioje paslaugų modernizavimo galimybes (Pimpienė, 2021; Valstybinio audito ataskaita, 2023).

Ne mažiau svarbūs yra **infrastruktūriniai iššūkiai**, susiję su bazinės informacinių technologijų infrastruktūros prieinamumu. Stabilus interneto ryšys, patikimi serverių tinklai ir techninė įranga turi būti užtikrinti visose savivaldybių teritorijose, įskaitant nutolusias ir kaimiškąsias vietas. Skaitmeninio atotrūkio problema išlieka aktuali, nes dalis gyventojų, ypač vyresnio amžiaus ar socialiai pažeidžiamos grupės, susiduria su ribota prieiga prie skaitmeninių technologijų arba nepakankamais skaitmeniniais įgūdžiais, o tai mažina elektroninių paslaugų naudojimo mastą (Pimpienė, 2021).

Teisiniai skaitmenizavimo iššūkiai daugiausia siejami su asmens duomenų apsauga ir privatumo užtikrinimu, ypač atsižvelgiant į Bendrojo duomenų apsaugos reglamento (BDAR) reikalavimus. Tai suponuoja būtinybę taikyti ne tik technines saugumo priemones, tokias kaip duomenų šifravimas ar prieigos kontrolė, bet ir aiškiai apibrėžtas teises procedūras bei atsakomybės mechanizmus. Praktikoje dažnai susiduriama su tuo, kad galiojantys teisės aktai yra orientuoti į tradicinius, popierinius procesus, todėl elektroninių paslaugų plėtrai būtini teisės aktų pakeitimai arba vieningos jų taikymo interpretacijos (Vitartaitė, 2018; Valstybinio audito ataskaita, 2023).

Organizaciniai ir vadybiniai iššūkiai pasireiškia per neaiškų atsakomybių pasiskirstymą ir fragmentuotą projektų valdymą. Savivaldybių administracijose neretai trūksta aiškaus valdymo modelio, kuris integruotų informacinių technologijų sprendimų diegimą su administracinių paslaugų turinio ir procesų valdymu. Be to, nepakankamos projektų, rizikų ir pokyčių valdymo kompetencijos apsunkina skaitmenizavimo iniciatyvų įgyvendinimą ir mažina jų efektyvumą (Vaitkūnienė, 2020; Valstybinio audito ataskaita, 2023).

Reikšmingą vaidmenį atlieka ir **žmoniškųjų išteklių veiksnys**. Techninių specialistų, IT kompetencijas turinčių darbuotojų bei skaitmeninio mąstymo vadybininkų trūkumas, kartu su organizaciniu pasipriešinimu pokyčiams, dažnai tampa viena iš pagrindinių kliūčių skaitmenizavimo procesui. Moksliniai tyrimai pabrėžia nuolatinio darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, mokymų ir kompetencijų ugdymo svarbą kaip esminę sėkmingos skaitmeninės transformacijos sąlygą (Pimpienė, 2021).

Svarbūs ir **informacijos saugumo iššūkiai**, nes elektroninės viešosios paslaugos tampa potencialiais kibernetinių atakų taikiniais. Efektyviam saugumo užtikrinimui būtinos nuoseklios investicijos į kibernetinį saugumą, greito reagavimo mechanizmus ir institucijų atsparumo didinimą. Gyventojų pasitikėjimas savivaldybių administracijomis ir jų gebėjimu apsaugoti asmens duomenis tiesiogiai veikia elektroninių paslaugų naudojimo intensyvumą (Valstybinio audito ataskaita, 2023).

Finansavimo aspektas taip pat išlieka vienu kertinių skaitmenizavimo iššūkių. Vienkartinis projektinis finansavimas dažnai neužtikrina ilgalaikio informacinių sistemų palaikymo, atnaujinimo ir plėtos. Ypač mažesnės savivaldybės, susiduriančios su ribotais biudžetais, patiria sunkumų

įgyvendinant plataus masto skaitmenizavimo sprendimus, o tai prisideda prie regioninės nelygybės didėjimo (Pimpienė, 2021).

Papildomai akcentuotina, kad skaitmenizavimo proceso iššūkiai glaudžiai susiję su Naujojo viešojo valdymo (NVV) **paradigmos įgyvendinimo praktiniais ribotumais**. Nors NVV pabrėžia orientaciją į paslaugų gavėją, rezultatų matavimą ir veiklos efektyvumą, savivaldybių skaitmenizavimo iniciatyvos neretai išlieka orientuotos į vidinius administracinius poreikius, o ne į galutinio vartotojo patirtį. Dėl to elektroninės paslaugos formaliai egzistuoja, tačiau nėra pakankamai patogios, intuityvios ar pritaikytos skirtingoms gyventojų grupėms, kas silpnina NVV principų realizavimą paslaugų prieinamumo ir kokybės dimensijose (Vaitkūnienė, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinė literatūra vienareikšmiškai pabrėžia integruoto požiūrio būtinybę savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo procese. Technologiniai sprendimai turi būti derinami su teisinių pokyčių įgyvendinimu, aiškiu valdymo modeliu, tvariu finansavimu ir sistemingu žmoniškųjų išteklių ugdymu. Vien techninės infrastruktūros nepakanka – būtinas kryptingas pokyčių valdymas, gyventojų pasitikėjimo stiprinimas, nuoseklus poveikio vertinimas ir aktyvus visuomenės įtraukimas į skaitmeninių sprendimų kūrimą (Pimpienė, 2021; Vaitkūnienė, 2020; Vitartaitė, 2018; Valstybinio audito ataskaita, 2023).

1.7. Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo praktikos Lietuvoje ir užsienyje

Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo gerosios praktikos grindžiamos keliais kartiniais principais: „vieno langelio“ (single window) modeliu, „once-only“ logika, patikima tapatybės nustatymo ir duomenų mainų infrastruktūra, vartotojo orientacija (user-centric), aiškiu valdymu bei tvariu palaikymu. Šių principų įgyvendinimas leidžia didinti paslaugų prieinamumą, užtikrinti skaidrumą ir efektyvumą bei mažinti biurokratinės kliūtis (Valstybinio audito ataskaita, 2023).

Lietuvoje viena iš pažangiausių iniciatyvų – **Elektroniniai valdžios vartai (epaslaugos.lt)**, nacionalinis e. paslaugų portalas, suteikiantis prieigą tiek gyventojams, tiek verslui aktualioms paslaugoms pagal „gyvenimo įvykių“ principą. Patikima autorizacija per asmens tapatybės kortelę ar mobilųjį parašą užtikrina saugų prisijungimą prie įvairių institucijų paslaugų vienu prisijungimu. Paslaugos orientuotos į konkrečias gyvenimo situacijas, taip mažinant administracinę naštą. Savivaldybėms ši praktika rodo būtinybę jungtis prie nacionalinio portalo arba suderinti vietines e. paslaugas su centriniu sprendimu.

Specializuotų sistemų srityje pavyzdys – **Teritorijų planavimo ir statybos vartai (TPS Vartai, planuojatau.lt)**. Sistema sujungia statybų leidimų, projektų derinimo ir valstybinės priežiūros procesus, leidžia standartizuoti procedūras, užtikrinti prašymų eigos skaidrumą ir sujungti G2C (Government-to-Citizen) bei G2B (Government-to-Business) paslaugas. TPS Vartai demonstruoja, kad sektoriaus sprendimai ne tik supaprastina procesus, bet ir didina veiklos efektyvumą tiek horizontaliai, tiek integruojant nacionalinius duomenų išteklius (ASSECO, 2017).

Registrų centro integracijos sprendimai leidžia automatizuotai tikrinti gyventojų ir verslo duomenis, įgyvendinant „once-only“ principą. Tai sumažina biurokrtiją, klaidų riziką ir didina paslaugų gavėjų pasitenkinimą (vda.lrv.lt).

Tarptautiniu mastu dažniausiai išskiriamas **Estijos modelis**. Šalies „X-Road“ platforma – atviro kodo, saugi tarpinė sistema, leidžianti institucijoms ir privačiam sektoriui efektyviai keistis duomenimis. Gyventojai duomenis pateikia tik vieną kartą („once-only“ principas), o valstybė juos

panaudoja įvairiose institucijose. Nacionalinė skaitmeninė tapatybė (ID kortelė, Mobiil-ID) užtikrina patogų prisijungimą prie elektroninių paslaugų. Estijos sėkmę lemia ne tik techninė infrastruktūra, bet ir stipri politinė valia, teisinė bazė, nuolatinis darbuotojų kvalifikacijos kėlimas bei piliečių pasitikėjimo skatinimas (e-Estonia, 2022).

Panašūs gerosios praktikos elementai matomi **Suomijoje („Suomi.fi“), Danijoje („Borger.dk“) ir Nyderlanduose („MijnOverheid“)**. Pagrindiniai principai – vartotojo orientacija pagal gyvenimo įvykius, integracija ir „once-only“ principas, skaidrumas ir duomenų apsauga, technologinė bei organizacinė sinergija.

Analizuojant Lietuvos ir tarptautines patirtis, galima išskirti kelis esminius komponentus, kurie tapo gerųjų praktikų standartais:

- **„One-stop-shop“ modelis**, suteikiantis galimybę gauti kelias paslaugas vienoje vietoje.
- **Duomenų mainų sluoksnis**, leidžiantis užtikrinti saugų ir standartizuotą duomenų apsikeitimą.
- **Skaitmeninė tapatybė ir autorizacijos priemonės**, garantuojančios saugumą ir teisinį paslaugų pagrindą.
- **Specializuotos sektorių sistemos**, didinančios veiklos efektyvumą.
- **Vartotojo orientacija**, grindžiama paslaugų projektavimu pagal gyvenimo įvykius ir mobiliųjų sprendimų diegimu.

Savivaldybėms rekomenduojama jungtis prie nacionalinių platformų arba užtikrinti vietinių sprendimų suderinamumą su centrinių sistemų API ir standartais. Svarbu ne tik diegti technologijas, bet ir užtikrinti jų tvarų palaikymą: finansuoti sistemų eksploatavimą, atnaujinimus, personalo mokymus bei stiprinti kibernetinį saugumą ir piliečių pasitikėjimą (Usvaitienė, 2023; Aukštkalnė, Bilevičiūtė, 2024).

Apibendrinant, Lietuva turi tvirtą nacionalinių portalų ir sektorių sistemų pagrindą, tačiau tarptautinės iniciatyvos – Estijos „X-Road“ ir Europos „smart city“ – atskleidžia gerosios praktikos pavyzdžius, kaip integruoti techninius, valdymo ir socialinius aspektus į vieningą, vartotojui pritaikytą paslaugų ekosistemą, užtikrinančią aukštą skaitmeninimo lygį ir gyventojų pasitenkinimą.

1.8. Tyrimo objekto konceptualus apibendrinimas

Teorinė analizė atskleidė, kad administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimas savivaldybių administracijose yra kompleksiškas ir nuolatinis procesas, apimantis technologinius, organizacinius, teisės aktų ir vartotojų poreikius atitinkančius aspektus (Aydın, 2019). Viešojo sektoriaus transformacija, grindžiama Naujojo viešojo valdymo principais, orientuota į efektyvumą, skaidrumą ir paslaugų gavėją (Osborne, 2010). Elektroninės valdžios (*e-government*) ir elektroninio valdymo (*e-governance*) plėtra suteikia būtinus technologinius sprendimus paslaugų perkėlimui į skaitmeninę erdvę, procesų optimizavimui ir piliečių įtraukimui (Heeks, 2006).

Svarbiausi skaitmenizavimo principai apima paslaugų prieinamumo, efektyvumo ir skaidrumo užtikrinimą, kartu stiprinant piliečių įsitraukimą bei paslaugų vartojimo patirtį. Skaitmenizavimo esmė – integruoti administracinius procesus, remiantis „vieno langelio“ ir „once-only“ principais, siekiant sumažinti biurokratiją, efektyvinti procesus ir didinti paslaugų gavėjų pasitenkinimą.

Teorinėje dalyje išskirti modeliai ir koncepcijos (tokios kaip elektroninių paslaugų gyvavimo ciklo analizė, skaitmenizavimo proceso valdymo struktūros ir paslaugų teikimo kokybės rodikliai) leidžia sistemingai vertinti skaitmeninių paslaugų plėtros poreikius ir galimybes (Layne, Lee, 2001). Analizė pabrėžia, kad sėkmingas skaitmenizavimas reikalauja integruoto požiūrio, apimančio strateginį planavimą, IT infrastruktūros diegimą, darbuotojų kompetencijų ugdymą bei procesų

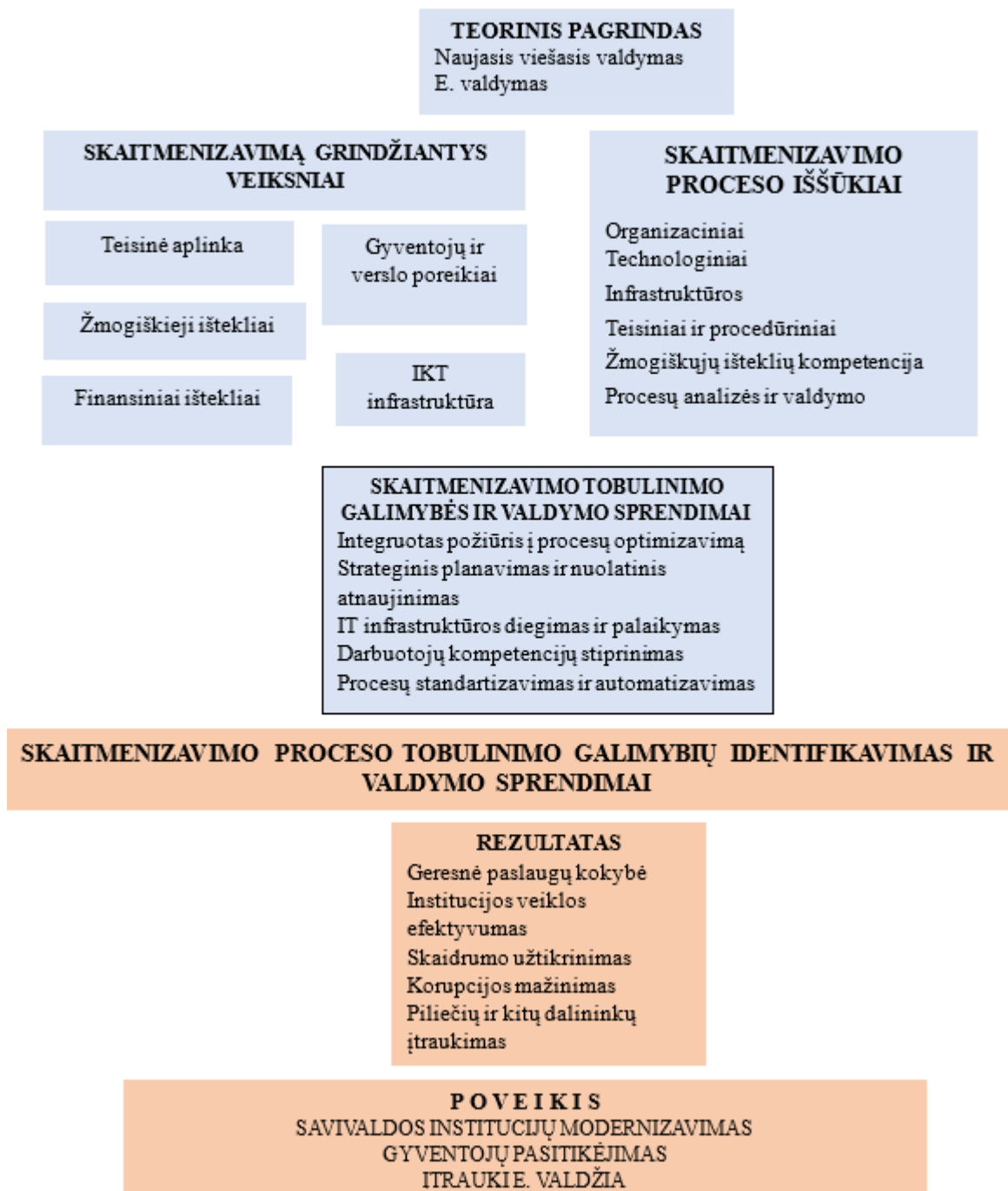
standartizavimą. Sėkmę lemia nacionalinių strategijų ir teisinių reikalavimų atitikimas, darbuotojų kompetencijos, infrastruktūros pritaikymas, duomenų apsauga bei organizacinių pokyčių valdymas (West, 2005).

Remiantis teorinėmis nuostatomis ir teisine baze, magistro darbe sudaryta ir schematiškai pavaizduota tyrimo objekto – Savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso teorinis modelis – schema (žr. 3 pav.). Schemoje pavaizduotas administracinių paslaugų skaitmenizavimo procesas apima šiuos elementus:

- **Skaitmenizavimą grindžiantys veiksniai:** Procesą inicijuoja teisinė aplinka, žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, gyventojų bei verslo poreikiai ir esama IKT infrastruktūra.
- **Skaitmenizavimo proceso iššūkiai:** Susiduriama su organizaciniais, technologiniais, infrastruktūros, teisiniais, procedūriniais sunkumais bei žmogiškųjų išteklių kompetencijos spragomis.
- **Skaitmenizavimo tobulinimo galimybės ir valdymo sprendimai:** Iššūkiams įveikti būtina diegti integruotą požiūrį, strateginį planavimą, investuoti į IT infrastruktūrą, stiprinti darbuotojų kompetencijas bei standartizuoti ir automatizuoti procesus.
- **Rezultatas:** Sėkmingai įgyvendinus sprendimus, pasiekama geresnė paslaugų kokybė, institucijos veiklos efektyvumas, didesnis skaidrumas ir korupcijos mažinimas.
- **Poveikis:** Galutinis ilgalaikis poveikis apima savivaldos institucijų modernizavimą, gyventojų pasitikėjimo didinimą ir įtraukios e. valdžios sukūrimą.

Apibendrinant, savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimas yra daugialypis procesas, kuriame susipina technologiniai, organizaciniai, teisiniai ir socialiniai veiksniai siekiant administracines paslaugas perkelti į skaitmeninę aplinką, optimizuoti jų teikimo procesus, gerinti prieinamumą, efektyvumą, skaidrumą ir gyventojų įtrauktį, tuo pačiu didinant gyventojų pasitikėjimą vietos valdžios institucijomis (Vellani, 2025). Ši teorinė analizė sudaro pagrindą empiriniam tyrimui, leidžiant identifikuoti skaitmenizavimo sėkmės veiksnius, problemines sritis ir pateikti rekomendacijas savivaldybės administracijos administracinių paslaugų teikimo proceso tobulinimui.

SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ SKAITMENIZAVIMO PROCESAS. VIEŠOJO VALDYMO PERSPEKTYVA



3 pav. Savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso teorinis modelis.
Viešojo valdymo perspektyva. Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

2. SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ PROCESO SKAITMENIZAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo teorinis pagrindas, strategija ir metodai

Viešojo valdymo transformacija pastaraisiais dešimtmečiais glaudžiai siejasi su spartaus tempo technologine pažanga, intensyvia skaitmenizacija ir visuomenės dalyvavimo viešajame gyvenime stiprinimu. Šiuolaikinis viešasis sektorius vis dažniau žengia nuo tradicinės elektroninės valdžios (e.government) link išplėstinio elektroninio valdymo (e.governance). Šiame modelyje technologijos tampa ne tik administracinių procesų optimizavimo priemone, bet ir esminiu demokratinio dalyvavimo, skaidrumo bei partnerystės tarp valdžios ir piliečių stiprinimo įrankiu.

Tokiame kontekste savivaldybės, kaip arčiausiai gyventojų veikiantys administraciniai vienetai, įgauna pagrindinį vaidmenį viešojo sektoriaus modernizacijoje. Joms tenka kompleksinis uždavinys: ne tik efektyviai teikti paslaugas, bet ir užtikrinti jų visuotinį prieinamumą, skaidrumą, kokybę bei gyventojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus. Todėl savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimas šiame darbe analizuojamas kaip daugialypis reiškiny, apimantis technologinius, organizacinius, teisinius ir socialinius aspektus.

Tyrimo koncepcija grindžiama trimis pagrindiniais principais:

1. **Dedukcinis požiūris.** Tyrimas remiasi teoriniais modeliais, susijusiais su viešojo valdymo modernizacija, skaitmenizacija. Šie modeliai pabrėžia, kad viešasis sektorius turi nuolat prisitaikyti prie kintančių gyventojų poreikių ir technologinių galimybių (Stasiukynas, 2020; Toleikienė ir Juknevičienė, 2019).
2. **Tarpdisciplininis požiūris.** Darbe derinami viešojo valdymo ir technologinių transformacijų teoriniai modeliai, kurie padeda atskleisti, kaip technologiniai sprendimai integruojami į savivaldybių organizacinę kultūrą ir kaip jie atliepia gyventojų poreikius (Matelytė, 2018b; Šarpienė, Krančiukaitė ir Kapočius, 2019).
3. **Kompleksinis konteksto vertinimas.** Skaitmenizavimas vertinamas ne tik kaip techninis procesas, bet ir kaip valdymo kokybės, paslaugų efektyvumo didinimo bei gyventojų pasitikėjimo institucijomis stiprinimo priemonė, remiantis nacionaliniais strateginiais dokumentais, tokiais kaip „Lietuva 2030“ ir Nacionalinis skaitmeninio dešimtmečio planas (STRATA, 2021).

Šie teoriniai aspektai leidžia geriau suprasti administracinių paslaugų skaitmenizavimo procesą savivaldybėse ir jo svarbą viešojo valdymo kontekste.

Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo tyrimas grindžiamas sisteminiu ir integruotu požiūriu, siekiant identifikuoti skaitmenizavimo sėkmės veiksnius, kylančias problemas ir plėtros galimybes. Tyrimo pagrindas – teorinė analizė, apimanti visus susijusius technologinius, organizacinius, teisinius ir socialinius aspektus, susijusius su administracinių paslaugų skaitmenizavimu viešojo valdymo kontekste. Ši analizė suteikia metodologinį pagrindą empiriniam tyrimui, leidžiant sistemingai vertinti esamus paslaugų teikimo procesus ir nustatyti, kaip jie atitinka paslaugų gavėjų poreikius bei nacionalinių strategijų reikalavimus.

Tyrimas orientuotas į procesų analizę, kurioje atsižvelgiama į šiuos esminius komponentus:

- Administracinių paslaugų teikimo veiksmų seką ir sąsajas.
- Skaitmeninių sprendimų diegimo lygį ir jų integraciją į esamas administracines struktūras.
- Darbuotojų kompetencijas ir organizacinių pokyčių valdymo mechanizmus.
- Piliečių įsitraukimą bei pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.

Empiriniame tyrime taikomas atvejo analizės metodas, derinamas su dokumentų analizės ir pusiau struktūruoto interviu metodais. Šis metodų derinys (trianguliacija) užtikrina duomenų patikimumą ir leidžia pagrįstai identifikuoti esmines skaitmenizavimo problemas bei plėtros galimybes.

Tokiu būdu tyrimo koncepcija sudaro aiškią ir logišką struktūrą, leidžiančią pagrįstai formuluoti rekomendacijas savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso tobulinimui, užtikrinant jų efektyvumą, prieinamumą ir piliečių poreikius atitinkančią paslaugų kokybę.

Tyrimo koncepcija atliepia identifikuotą tyrimo problemą, kurios sprendimo logika pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė. Probleminiai klausimai.

Probleminis klausimas	Tyrimo kryptys	Tyrimo metodai / instrumentai
1. Kaip administracinių paslaugų skaitmenizavimas atliepia NVV paradigmos principus?	- NVV modelių poveikis skaitmenizavimui - Technologinis ir organizacinis prisitaikymas - Paslaugų kokybės ir efektyvumo gerinimas - Skaitmeninė atskirtis - Duomenų apsauga ir privatumas - Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	- Mokslinės literatūros analizė - Teisės aktų ir politikos dokumentų analizė - Pusiau struktūruoti interviu - Kokybinė tyrimo strategija
2. Kokie kyla organizaciniai ir teisiniai iššūkiai?	- Teisinio reglamentavimo spragos - Organizacinė struktūra ir darbuotojų pasirengimas - Vidinis koordinavimas - Skaitmeninės atskirties mažinimas - Pokyčių valdymas - Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis	- Mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė - Pusiau struktūruoti interviu - Kokybinė tyrimo strategija
3. Kokia yra Vilniaus ir Kauno r. savivaldybių administracinių paslaugų skaitmenizavimo situacija?	- Veikiančios elektroninės paslaugos - Technologiniai sprendimai - Duomenų apsaugos priemonės - Skaitmenizacijos plėtros planai - Pasiektos sėkmės ir iššūkiai - Administracijos pasirengimas ir ištekliai	- Dokumentų analizė - Pusiau struktūruoti interviu - Atvejo analizė (kokybinė)
4. Kokios yra administracinių paslaugų skaitmenizavimo plėtros galimybės?	- E. paslaugų automatizavimas, dirbtinio intelekto ir RPA sprendimai - Vidaus procesų optimizavimas, dokumentų valdymas, duomenų dalijimasis - Gyventojų patirties gerinimas - Organizacinės brandos kėlimas, kompetencijų stiprinimas - Finansiniai ir partnerystės sprendimai - SSGG pagrindu nustatyti prioritetai	- Dokumentų, strategijų ir planų analizė - Pusiau struktūruoti interviu - SSGG analizė - Atvejo analizė (kokybinė) - Trianguliacija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimas grindžiamas kokybine tyrimo strategija, orientuota į administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo eigą, iššūkius ir poveikį savivaldybių veiklai. Skaitmenizavimas savivaldybėse yra kompleksinis reiškinys, todėl tyrime siekiama išsamiai išanalizuoti, kaip savivaldybės diegia skaitmeninius sprendimus, kokie veiksniai lemia šių procesų sėkmę ar trukdžius, ir kaip tai veikia paslaugų kokybę bei darbuotojų praktikas. Tai reikalauja integruoto metodologinio požiūrio, leidžiančio matyti technologinius, organizacinius ir institucinius procesų aspektus (Šaparnienė, 2021).

Tyrimas pradedamas dedukciniu požiūriu, remiantis viešojo valdymo modernizacijos, skaitmeninės transformacijos ir organizacinių inovacijų teorijomis. Šios teorijos padeda aiškiai apibrėžti, kokius skaitmenizavimo elementus tyrimas analizuoja (Poth, 2018; Pimpienė, 2021), t. y.:

1. Technologinę infrastruktūrą;
2. Organizacinį pasirengimą ir pokyčių valdymą;
3. Darbuotojų kompetencijas;
4. Teisinį ir procedūrinį reguliavimą;

5. Gyventojų poreikius ir elgseną.

Šios analitinės dimensijos sudaro tyrimo pagrindą ir nukreipia duomenų rinkimą bei analizę.

Empirinėje dalyje taikomas indukcinis požiūris, leidžiantis atskleisti, kaip skaitmenizacijos procesai realiai vyksta savivaldybėse. Indukcinė analizė padeda identifikuoti praktines problemas, veiklos logiką ir dėsningumus, kurie išryškėja interviu metu ir instituciniuose dokumentuose. Taip pat ji leidžia patikrinti, ar teorinės prielaidos atitinka realų savivaldybių kontekstą, ir, jei reikia, jas koreguoti.

Kadangi skaitmenizavimo procesus veikia technologiniai, socialiniai ir instituciniai veiksniai, tyrimas remiasi tarpdisciplinine strategija, derinančia viešojo administravimo, informacinių technologijų ir organizacinės elgsenos perspektyvas. Tai suteikia galimybę vertinti tiek objektyvius skaitmenizacijos rodiklius (įrankius, infrastruktūrą, procesus), tiek subjektyvias patirtis (darbuotojų naudojant e. paslaugas). Tokios įžvalgos yra būtinos siekiant suprasti, kaip skaitmenizacija keičia administracinių paslaugų teikimo procesą savivaldybėse.

Tyrimui buvo taikomi keli tarpusavyje papildantys kokybiniai tyrimo metodai, leidžiantys kompleksiskai įvertinti savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo dinamiką, iššūkius ir plėtros galimybes. Metodų trianguliacija užtikrino duomenų patikimumą ir leido atskleisti tiek teorinį, tiek praktinį nagrinėjamo reiškinių turinį. Tyrime naudojami šie metodai:

1. **Mokslinės literatūros analizė.** Analizuota literatūra apie viešojo sektoriaus modernizavimą ir naująjį viešąjį valdymą, remiantis tokiais autoriais kaip Hood (1991), Osborne ir Gaebler (1992), Pollitt ir Bouckaert (2011). Taip pat nagrinėta literatūra apie viešojo sektoriaus skaitmenizavimą, pasitelkiant Janssen, Charalabidis ir Zuiderwijk (2012), Mergel (2019), Dunleavy ir kt. (2006). E. valdžios ir e. valdymo teorinis pagrindas formuotas remiantis Sharif ir Alshawhi (2009), Moon (2002), Cordella ir Tempini (2015), Fountain (2001) įžvalgomis.
2. **Teisės aktų ir strateginių dokumentų analizė.** Įvertinti nacionaliniai ir savivaldybių lygmens dokumentai, reglamentuojantys administracinių paslaugų teikimą ir jų skaitmenizavimą (Nacionalinis pažangos planas, Valstybės skaitmenizacijos strategijos, savivaldybių strateginiai planai, VADIS, IPAS ir kt.). Dokumentų analizė leido įvertinti teisinį, institucinį ir strateginį kontekstą bei susieti empirinius rezultatus su politinėmis nuostatomis.
3. **SSGG analizė.** Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė atlikta siekiant struktūruotai įvertinti Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų skaitmenizacijos situaciją. Analizė remiasi dokumentų, veiklos ataskaitų ir interviu duomenimis, leidžiančiais identifikuoti institucinę infrastruktūrą, organizacinius privalumus, trūkumus bei išorinius veiksniai, lemiančius skaitmenizacijos sėkmę ar rizikas.
4. **Pusiau struktūruoti interviu.** Atliekami su Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų darbuotojais, atsakingais už paslaugų teikimą, skaitmenizaciją ir procesų valdymą. Interviu leido identifikuoti procesų organizavimo ypatumus, technologinius sprendimus, iššūkius, darbuotojų patirtis ir požiūrį į skaitmeninę transformaciją. Šie duomenys papildė dokumentų analizę ir SSGG išvadas.
5. **Atvejo analizė.** Kaip pagrindinė tyrimo strategija, leido nuodugniai išnagrinėti realias Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų skaitmenizacijos praktikas, identifikuoti patirtis, įgyvendinimo modelius ir procesų specifiką. Šis metodas padėjo atskleisti savivaldybių veiklos dinamiką, pokyčių logiką ir įžvalgas praktiniam taikymui.

Šių metodų derinimas sudaro prielaidas nuosekliai susieti dedukciniu būdu suformuluotus teorinius modelius su indukciniu būdu išgrynintomis empirinėmis įžvalgomis, leidžiant išsamiai ir sistemiškai analizuoti administracinių paslaugų skaitmenizavimo procesą, identifikuoti pagrindinius veiksnius, barjerus, sėkmės sąlygas ir praktines rekomendacijas savivaldybėms.

2.2. Tyrimo organizavimas

Tyrimo organizavimas grindžiamas nuoseklia struktūra, leidžiančia sistemingai ir patikimai analizuoti savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo procesus. Tyrimo objektas – administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimas, nagrinėjamas Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijose, akcentuojant pačius procesus, o ne institucijas. Tai suteikia galimybę nuodugniai tirti technologinius, organizacinius, teisinius ir socialinius aspektus, veikiančius platesniame organizaciniame ir politiniame kontekste.

Tyrimas taiko kelių atvejų analizę, leidžiančią išsamiai išnagrinėti administracinių paslaugų skaitmenizavimo procesus dviejose skirtingose institucijose – Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijose. Kiekvienas atvejis vertinamas atskirai, taikant vienodas analitines kategorijas, o vėliau atliekama lyginamoji analizė, siekiant identifikuoti bendrus modelius, pasikartojančius procesų sprendimus ir išskirtines praktikas. Tai leidžia atskleisti tiek panašumus, tiek skirtumus tarp skirtingų savivaldybių kontekstų, kurie gali lemti skaitmenizavimo sėkmę arba trukdžius. Tyrimas organizuojamas keturiais pagrindiniais etapais:

1. **Teorinės bazės formavimas.** Pirmajame etape atliekama literatūros analizė, siekiant nustatyti administracinių paslaugų skaitmenizavimo problematiką naujojo viešojo valdymo kontekste. Identifikuojami pagrindiniai sėkmės veiksniai, ribotumai ir procesų dėsningumai. Šio etapo rezultatas – konceptualus administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo modelis ir aiškiai apibrėžtos teorinės prielaidos tolimesnei analizei.
2. **Teisinio ir organizacinio konteksto analizė.** Antrajame etape nagrinėjami teisės aktai ir strateginiai dokumentai, reglamentuojantys administracinių paslaugų skaitmenizavimą tiek nacionaliniu, tiek savivaldybių lygmeniu. Tai leidžia identifikuoti teisinius ir organizacinius veiksnius, sudarančius palankias sąlygas arba keliančius ribojimus skaitmenizavimo procesams.
3. **Empirinis tyrimas.** Trečiajame etape vykdoma Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų atvejų analizė, apimanti administracinių paslaugų procesų eigą, organizacinius sprendimus, technologinę infrastruktūrą ir socialinius aspektus. Šis etapas skirtas duomenų surinkimui ir sistemingam jų paruošimui tolimesnei analizei.
4. **Duomenų analizė, sintezė ir rekomendacijų formulavimas.** Ketvirtajame etape atliekama surinktų duomenų analizė, identifikuojami procesų dėsningumai, pasikartojančios temos ir probleminės sritys. Vėliau atliekama lyginamoji atvejų analizė, leidžianti nustatyti bendrus modelius, sėkmės veiksnius ir gerąją praktiką. Remiantis šia analize formuluojamos rekomendacijos dėl administracinių paslaugų skaitmenizavimo tobulinimo, procesų optimizavimo ir gerosios praktikos pritaikymo.

Tokiu būdu tyrimo organizavimas užtikrina sistemingą administracinių paslaugų skaitmenizavimo procesų analizę Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijose, leidžia identifikuoti sėkmės veiksnius ir barjerus bei pateikti duomenimis grįstas rekomendacijas, orientuotas į paslaugų kokybę, efektyvumą ir viešojo valdymo modernizavimą. Administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo savivaldybės administracijoje tyrimo etapai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo tyrimo etapai.

Etapai	Veiksmai	Metodai	Rezultatas
1 etapas Mokslinių šaltinių, kuriuose nagrinėjamos administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo problemos analizė NVV paradigmos kontekste	Literatūros šaltinių surinkimas	Mokslinės literatūros analizė, Dokumentų analizė	Suformuluotas konceptualus administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo modelis, identifikuoti pagrindiniai veiksniai, lemiantys sėkmę ir galimi ribotumai
	Literatūros šaltinių analizė	Kokybinė turinio analizė, SSGG analizė	Įvertinta teorinė bazė, nustatytos problemos ir galimi sprendimo būdai
2 etapas Teisinių administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo prielaidų analizė	Teisinių dokumentų surinkimas	Dokumentų analizė	Išgrynintos teisinės ir organizacinės prielaidos, sudarančios sąlygas arba keliančios apribojimus skaitmenizavimui
	Teisinių dokumentų analizė	Turinio analizė (teisės aktų analizė)	Identifikuoti pagrindiniai teisiniai ir organizaciniai veiksniai, turintys įtakos e. paslaugų diegimui
3 etapas Administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo situacijos Vilniaus r. ir Kauno r. savivaldybių administracijose vertinimas	Situacijos: stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių identifikavimas	SSGG, dokumentų analizės pagrindu	Nustatyti pagrindiniai veiksniai, lemiantys skaitmenizavimo sėkmę ir iššūkius.
	Interviu protokolo dizainas	Mokslinės literatūros ir dokumentų analizės metodai	Įvertintas skaitmenizavimo poveikis paslaugų prieinamumui ir kokybei; nustatyti pagrindiniai veiksniai, lemiantys sėkmę ar ribotumus; suformuluoti vertinimo kriterijai pažangai nustatyti
	Duomenų rinkimas	Pusiau struktūruoti interviu, dokumentų analizė, atvejo analizė	Surinkti empirinių duomenų rinkiniai apie savivaldybių skaitmenizavimo procesus
	Duomenų analizė ir kodavimas	Kokybinė turinio analizė	Identifikuotos pasikartojančios temos, konceptualūs ryšiai ir praktiniai sprendimai savivaldybių administracijose
4 etapas Administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo galimybių identifikavimas	Probleminių aspektų identifikavimas	Lyginamoji analizė, sintezė, interpretacija	Suformuluotos pagrįstos administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo galimybės Vilniaus r. ir Kauno r. savivaldybių administracijose
	Galimybių formulavimas ir pagrindimas	Lyginamoji analizė, apibendrinimas	Praktinės rekomendacijos dėl skaitmenizavimo strategijų, gerosios praktikos pritaikymo ir procesų patobulinimų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.3. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Tyrimo instrumentų parinkimas pagrįstas tikslu empiriškai įvertinti administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimą Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybėse, identifikuojant technologinius, organizacinius, žmogiškųjų išteklių, teisinius aspektus bei piliečių ir kitų dalininkų įtrauktį. Tyrimo logika derina deduktyvų ir induktyvų požiūrį: teorinės kategorijos formuojamos remiantis mokslinės literatūros ir teisės aktų analize, o empiriniuose duomenyse išryškėja konkrečios problemos, praktinės kliūtys bei gerosios praktikos pavyzdžiai (Elo, Kyngäs, 2008; Mayring, 2014).

1. **Mokslinės literatūros analizė** – pagrindinis teorinis instrumentas, skirtas deduktyvioms kategorijoms formuluoti: technologiniai, organizaciniai, žmogiškųjų išteklių, vartotojų įtraukimo ir teisiniai aspektai. Analizė remiasi viešojo valdymo modernizavimo, Naujojo viešojo valdymo (NVV), e-valdymo (e-governance), New Public Management (NPM) ir New Public Governance (NPG) teorijomis (Osborne, 2006; Bovaird, Löffler, 2009; Poth, 2018), sudarančiomis pagrindą interviu klausimynui bei dokumentų analizei.
2. **Teisės aktų ir strateginių dokumentų analizė** atliekama siekiant nustatyti teisinį, institucinį ir strateginį skaitmenizavimo pagrindą. Analizuojami:
 - Nacionaliniai skaitmenizacijos dokumentai: Lietuvos Respublikos E. valdžios plėtros 2021–2030 m. strategija, Nacionalinis pažangos planas 2021–2030 m., Elektroninių paslaugų plėtros gairės.
 - Savivaldybių dokumentai: Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių strateginiai planai, administracinių paslaugų reglamentai, veiklos ataskaitos. Analizė atliekama pagal iš anksto apibrėžtą iššūkių tipologiją ir kokybinės turinio analizės principus (Bowen, 2009).
3. **Pusiau struktūruotas interviu** pasirinktas kaip pagrindinis empirinių duomenų rinkimo instrumentas. Klausimų gairės sudarytos pagal penkias pagrindines klausimų grupes: nacionalinio lygmens situacija ir iššūkiai, vietos lygmens situacija ir specifiniai iššūkiai, skaitmeninės kompetencijos ir gebėjimai, skaitmenizavimo plėtros strategija, procesų valdymas ir piliečių įtraukimas.

Integruotas tyrimo instrumentų taikymas užtikrina metodinį nuoseklumą ir tyrimo patikimumą. Teorinė analizė, paremta literatūra ir teisės aktais, sudaro pagrindinį karkasą, o pusiau struktūruoti interviu leidžia atskleisti realius administracinių paslaugų skaitmenizavimo procesų dėsninumus, identifikuoti praktines kliūtis bei plėtros galimybes. Toks metodų derinimas suteikia pagrindą formuluoti objektyvias, empirija pagrįstas ir praktiškai pritaikomas rekomendacijas savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų procesų skaitmenizavimo tobulinimui. 6 lentelėje pateikiamas interviu klausimynas, suskirstytas pagal klausimų grupes.

6 Lentelė. Interviu klausimynas pagal klausimų grupes.

Klausimų grupė	Klausimai	Klausimų skaičius
Nacionalinio lygmens situacija ir iššūkiai	1. Kaip apibūdintumėte bendrą Lietuvos savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo situaciją? 2. Kokie pagrindiniai sunkumai kyla diegiant ar plečiant skaitmenizavimą? 3. Kokie teisiniai ar instituciniai apribojimai labiausiai trukdo? 4. Kaip NVV principai (atskaitomybė, skaidrumas, efektyvumas, orientacija į pilietį) veikia procesą?	4
Vietos lygmens situacija ir specifiniai iššūkiai	1. Kaip vertinate dabartinę skaitmenizavimo būklę Jūsų savivaldybėje? 2. Kokias sistemas ar technologijas naudojate ir su kokiais trukdžiais susiduriate? 3. Pateikite praktinių pavyzdžių, kaip spręstos problemos? 4. Kokie organizaciniai/valdymo veiksniai trukdo skaitmenizavimo iniciatyvoms? 5. Kaip vertinate finansinius ir žmogiškuosius išteklius? 6. Kaip vertinate bendradarbiavimą su kitomis institucijomis? 7. Kaip vietos bendruomenės poreikiai ir gyventojų įsitraukimas veikia procesą?	7
Skaitmeninės kompetencijos ir gebėjimai	1. Kaip vertinate darbuotojų skaitmeninių kompetencijų lygį? 2. Kokias priemones taikote kompetencijų stiprinimui ir kaip vertinate darbuotojų motyvaciją? 3. Kaip sprendžiate pasipriešinimą naujoms sistemoms? 4. Ar darbuotojų patirtis ir grįžtamasis ryšys naudojami procesų tobulinimui?	4

Skaitmenizavimo plėtros galimybės – strategija	1. Kaip matote ilgalaikę strategiją skaitmenizavimo srityje? 2. Kokias prioritetines sritis reikėtų skaitmeninti pirmiausia? 3. Kokie papildomi ištekliai būtini plėtrai? 4. Kokie pokyčiai (teisiniai, instituciniai, technologiniai, vadybiniai) būtini veiksmingumui? 5. Koks valstybės institucijų ir privataus sektoriaus vaidmuo? 6. Kaip naujos technologijos (AI ir kt.) galėtų pagerinti procesą? 7. Kaip NVV principai galėtų stiprinti plėtrą?	7
Skaitmenizavimo plėtros galimybės – darbuotojai	1. Kokias kompetencijas reikėtų tobulinti darbuotojams? 2. Kokios mokymosi priemonės ar kvalifikacijos kėlimo programos naudingos? 3. Kaip skatinamas darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija? 4. Ar turite pavyzdžių apie darbuotojų iniciatyvas, prisidedančias prie plėtros?	4
Skaitmenizavimo plėtros galimybės – procesai	1. Kokias naujas technologijas ar procesų patobulimus tikslinga diegti? 2. Kaip užtikrinti, kad procesai būtų orientuoti į gyventojų poreikius? 3. Kokie esami procesai galėtų būti tobulinami? 4. Kaip planuojate įtraukti gyventojus ir kitus dalininkus? 5. Kaip vertinate bendradarbiavimo su kitomis savivaldybėmis galimybes? 6. Kokie finansavimo ar projektų valdymo sprendimai galėtų paspartinti infrastruktūros plėtrą?	6
Papildomas klausimas	Ką norėtumėte pasakyti papildomai, ko nepalietėme interviu metu?	1
Apibendrinimas	Kokią viziją turėtumėte administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimui Jūsų savivaldybėje per artimiausius penkerius metus?	1
Bendras klausimų skaičius:		34

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.4. Tyrimo imties charakteristika

Atliekant empirinį tyrimą taikyta tikslinė atranka. Tikslinė atranka suprantama kaip apgalvotas informantų parinkimas, siekiant gauti reikšmingą ir giluminę informaciją apie tiriamą reiškinį, kai tokia informacija nėra arba negali būti prieinama kitais būdais (Strazdienė, 2019). Ši atrankos strategija pasirinkta atsižvelgiant į tyrimo tikslą – išanalizuoti administracinių paslaugų procesų skaitmenizavimo iššūkius ir plėtros galimybes savivaldybėse.

Tyrimo informantai buvo parinkti tiksliai, įtraukiant asmenis, tiesiogiai dalyvaujančius administracinių paslaugų teikimo, valdymo ir skaitmenizavimo procesuose. Tokia informantų atranka leido atskleisti tiek strateginį, tiek praktinį bei technologinį skaitmenizavimo aspektus. Empiriniame tyrime dalyvavo aštuoni informantai, kurie pagal atsakomybės sritis buvo suskirstyti į tris pagrindines kategorijas: administracijų direktoriai, administracinių paslaugų skyrių vadovai ar seniūnai bei IT skyrių specialistai.

Administracijų direktoriai buvo įtraukti dėl jų atsakomybės už strateginių sprendimų priėmimą, skaitmenizavimo politikos formavimą ir ilgalaikių projektų inicijavimą. Administracinių paslaugų skyrių vadovai ir seniūnai pasirinkti kaip informantai, tiesiogiai organizuojantys kasdienį paslaugų teikimą, koordinuojantys darbuotojų veiklą ir susiduriantys su praktiniais elektroninių administracinių paslaugų įgyvendinimo iššūkiais. IT skyrių specialistai įtraukti siekiant atskleisti technologinių sprendimų diegimo, IT infrastruktūros palaikymo ir sistemų integravimo su administraciniais procesais aspektus. 7 lentelėje pateikiama tyrimo informantų charakteristika.

7 lentelė. Tyrimo informantų charakteristika

Kodas	Pagrindinė atsakomybė
X1	Strateginiai sprendimai, skaitmenizavimo politikos formavimas, ilgalaikių projektų inicijavimas
X2	Paslaugų teikimo procesų organizavimas, darbuotojų veiklos koordinavimas

X3	Paslaugų teikimo procesų organizavimas, darbuotojų veiklos koordinavimas
X4	IT sprendimų diegimas, infrastruktūros palaikymas, integracija su administraciniais procesais
Y1	Strateginiai sprendimai, skaitmenizavimo politikos formavimas, ilgalaikių projektų inicijavimas
Y2	IT sprendimų diegimas, infrastruktūros palaikymas, integracija su administraciniais procesais
Y3	Paslaugų teikimo procesų organizavimas, darbuotojų veiklos koordinavimas
Y4	Paslaugų teikimo procesų organizavimas, darbuotojų veiklos koordinavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Imtis buvo parinkta remiantis šiais principais:

- **Reprezentatyvumas** - pasirinkti informantai apima įvairius lygius ir funkcijas savivaldybėse, kas leidžia gauti platesnį supratimą apie skaitmenizavimo procesus ir užtikrina, kad skirtingos perspektyvos būtų atstovaujamos.
- **Ekspertizė** - informantai buvo atrinkti dėl jų tiesioginio dalyvavimo ir patirties skaitmenizavimo procesuose, todėl jų išvalgos yra vertingos ir informatyvios. Kiekvienas informantas atneša unikalią perspektyvą, atspindinčią jų atsakomybės sritį.
- **Duomenų trianguliacija** - naudojant du skirtingus metodus (interviu ir dokumentų analizę), tyrimas užtikrina duomenų kokybę ir patikimumą. Šis požiūris leidžia sukurti išsamesnį vaizdą apie skaitmenizavimo situaciją savivaldybėse ir padeda patvirtinti gautas išvadas.

2.5. Tyrimo etika

Tyrimas buvo vykdomas laikantis pagrindinių socialinių mokslų tyrimų etikos principų – pagarbos asmeniui, geranoriškumo ir teisingumo (Kardelis, 2016; Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Siekta užtikrinti, kad tyrimo procesas būtų etiškas, saugus dalyviams ir duomenys būtų patikimai apdoroti.

Pagrindiniai etikos principai tyrime:

1. **Informuotumas ir sutikimas.** Tyrimo dalyviai buvo išsamiai supažindinti su tyrimo tikslais, eiga, naudojamais metodais ir savo teisėmis. Dalyvavimas tyrime buvo visiškai savanoriškas, o prieš duomenų rinkimą gautas informuotas sutikimas, užtikrinantis laisvą ir sąmoningą dalyvavimą. Dalyviams buvo suteikta galimybė bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti be jokių pasekmių.
2. **Konfidencialumas.** Visi surinkti duomenys buvo saugomi užtikrinant visišką konfidencialumą. Tyrimo dalyviams priskirti unikalūs kodai (pvz., X1, X2, X3), kurie neleidžia jų identifikuoti. Asmens duomenys nebuvo kaupiami, o interviu įrašai po tyrimo sunaikinti, laikantis bendrųjų duomenų apsaugos principų. Tyrimo dokumentacija tvarkyta taip, kad būtų išvengta galimos atskleidimo rizikos.
3. **Etinė komunikacija.** Tyrėjo ir dalyvių sąveika vyko pagarbioje, pasitikėjimu grįstoje aplinkoje, vengiant bet kokio spaudimo ar šališkumo. Klausimai buvo formuluojami neutraliu tonu, leidžiant dalyviams laisvai reikšti nuomonę, išlaikant informacijos tikslumą. Tyrėjas užtikrina, kad diskusija nebūtų trikdoma išoriniais veiksniais, ir kad dalyviai jaustųsi saugūs dalyvauti.
4. **Objektyvumas analizėje.** Surinkti duomenys buvo analizuojami nešališkai, siekiant neiškreipti informantų pateiktos informacijos prasmės ar konteksto. Naudota **kokybinė turinio analizė**, kuri suteikia galimybę sistemingai apdoroti ir interpretuoti tekstinius duomenis, išskiriant reikšmingas kategorijas bei jų tarpusavio ryšius, taip atskleidžiant

gilesnes prasmes ir kontekstinius aspektus (Elo, Kyngäs, 2008; Schreier, 2012; Mayring, 2014).

5. **Profesinė atsakomybė.** Tyrėjo laikysena viso tyrimo proceso metu buvo etiška ir atsakinga, orientuota į dalyvių gerovę ir komfortą. Etinis požiūris užtikrino patikimus ir pagrįstus tyrimo rezultatus, prisidėjo prie vertingų išvadų akademiniame ir praktiniame kontekste. Tyrimo organizacija suderinta su geriausiomis socialinių mokslų tyrimų praktikomis, užtikrinant dalyvių apsaugą, duomenų patikimumą ir metodologinį griežtumą.

Papildomas aspektas: socialinis atsakingumas:

- Tyrimas ne tik laikėsi formalių etikos standartų, bet ir siekė socialinio atsakingumo, skatinant savivaldybes naudoti tyrimo rezultatus savo administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo strategijų tobulinimui.

3. SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ PROCESO SKAITMENIZAVIMAS: VILNIAUS IR KAUNO RAJONŲ SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ATVEJIS TYRIMO REZULTATAI

3.1. Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių atvejų pristatymas

Atliekant tyrimą apie administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimą Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybėse, analizuoti pagrindiniai organizaciniai, technologiniai, teisiniai, finansiniai ir socialiniai veiksniai. Tyrimo rezultatai atskleidžia tiek kiekvienos savivaldybės specifiką, tiek bendras Lietuvos savivaldybių skaitmenizavimo tendencijas.

Vilniaus rajono savivaldybė pasižymi mišria teritorine struktūra – apima priemiesčius ir kaimo vietas – bei dideliu tautinės ir kalbinės įvairovės lygiu. Skaitmenizacijos tempai vidutiniai, o pagrindiniai iššūkiai susiję su:

- darbuotojų kompetencijų lygio ir žmogiškųjų išteklių trūkumu, reikalaujančiu nuolatinio mokymų ir kvalifikacijos kėlimo;
- ribotu biudžetu, kuris apriboja naujų sistemų diegimą, infrastruktūros atnaujinimą bei darbuotojų mokymus, o dalis sistemų priklauso išoriniams tiekėjams, todėl integracija ir techninis palaikymas yra sudėtingi;
- technologiniais ir praktiniais sunkumais, kai kurie procesai dar nėra pakankamai automatizuoti;
- teisiniais ir instituciniais apribojimais, kurie ne visada leidžia paslaugas visiškai skaitmenizuoti.

Nepaisant iššūkių, savivaldybė taiko naujosios viešojo valdymo principus – skaidrumą, atskaitomybę ir orientaciją į pilietį. Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis vyksta, tačiau tarp savivaldybių partnerystė ribota. Gyventojų įsitraukimas ir socialinė bei kalbinė įvairovė tampa svarbūs skaitmeninių paslaugų planavimo aspektai.

Kauno rajono savivaldybė pasižymi glaudžia urbanistine struktūra, aukštos kokybės IT infrastruktūra ir spartesniais skaitmenizacijos tempais. Pagrindiniai iššūkiai:

- technologinė integracija ir naujų sistemų diegimas, reikalaujantis adaptacijos;
- darbuotojų kompetencijų palaikymas ir motyvacija, nors jie aktyviai įsitraukia į mokymus ir naujų diegimą;
- vyresnio amžiaus gyventojų skaitmeninių įgūdžių ribotumas, reikalaujantis papildomų mokymo iniciatyvų;
- finansavimo prioritetų nustatymas ir kai kurių paslaugų teisiniai apribojimai.

Savivaldybės aktyviai bendradarbiauja tarp seniūnijų, dalijasi patirtimi ir diegia inovatyvius sprendimus, orientuodamasi į efektyvumą, gyventojų patogumą ir skaidrumą. Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių skaitmenizacijos ir demografinių rodiklių palyginimas (8 lentelė).

8 Lentelė. Rodiklių palyginimas.

Rodiklis / kriterijus	Vilniaus rajono savivaldybė	Kauno rajono savivaldybė
Gyventojų skaičius (2024 m.)	~118 000	~107 000
Teritorijos plotas	2 129 km ²	1 496 km ²
Gyventojų tankumas	55 gyv./km ²	72 gyv./km ²
Geografinė padėtis	Aplink Vilniaus miestą, apimanti priemiesčius ir kaimus	Aplink Kauno miestą, glaudi urbanistinė struktūra
Gyventojų struktūra	Didelė tautinė ir kalbinė įvairovė (lenkų, rusų, lietuvių bendruomenės)	Daugiausia lietuvių, vyrauja jaunos šeimos
Urbanizacijos lygis	Mišrus – nuo priemiesčių iki kaimo vietovių	Aukštas – glaudžiai susijęs su Kauno miestu
Ekonominė struktūra	Smulkus ir vidutinis verslas, paslaugos, žemės ūkis	Pramonė, logistika, technologijų sektorius
IT infrastruktūros išvystymas	Nevienodas, kai kur ribotas	Aukštas, integruotos sistemos
Skaitmenizacijos tempai	Vidutiniai, priklauso nuo valstybinių projektų	Spartūs, aktyvus technologinių sprendimų diegimas
Skaitmeninių kompetencijų lygis	Reikalingas nuolatinis stiprinimas	Aukštesnis, aktyviai ugdomas
Gyventojų požiūris į e. paslaugas	Vyresnio amžiaus gyventojai linkę rinktis tradicines formas	Didžioji dalis gyventojų aktyviai naudoja e. paslaugomis
E. paslaugų prieinamumas	Reikia užtikrinti kalbinę įtrauktį	Vieninga sistema, integruota su nacionalinėmis platformomis
Pagrindiniai iššūkiai	Infrastruktūros netolygumas, kalbinė įvairovė, žemesnės kompetencijos	Sisteminės integracijos, duomenų saugumas, inovacijų tvarumas
Pagrindiniai privalumai	Įtrauki bendruomenę, daugiakalbė komunikacija, platus teritorinis pasiekiamumas	Išvystyta infrastruktūra, inovatyvios iniciatyvos, aukštas e. paslaugų naudojimas
Dominuojantis skaitmenizacijos modelis	Socialiai orientuotas (prieinamumas, įtrauktis)	Technologinis (efektyvumas, inovacijos)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Bendros išvalgos - abi savivaldybės susiduria su panašiais ribojančiais veiksniais: žmoniškųjų ir finansinių išteklių trūkumu, technologiniais sunkumais, teisiniais apribojimais bei ribotu savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimu. Sėkmės veiksniai apima: aukštą darbuotojų kompetencijų ir motyvacijos lygį, gyventojų poreikių integravimą į paslaugų planavimą, kompleksiską požiūrį, apimantį technologinę pažangą, NVV principų taikymą ir inovacijas.

Vilniaus rajono savivaldybė orientuojasi į **socialiai įtraukią skaitmenizaciją**, skirdama dėmesį paslaugų prieinamumui, daugiakalbei komunikacijai ir socialinei sanglaudai. Kauno rajono savivaldybė siekia **technologinio efektyvumo ir inovacijų diegimo**, naudojant pažangias technologijas, įskaitant dirbtinio intelekto komponentus.

Tyrimo analizė susisteminta pagal pagrindines kategorijas: žmogiškuosius išteklius, technologinius sprendimus, finansavimo ir resursų valdymą, teisinius bei institucinius apribojimus, gyventojų įsitraukimą ir viešojo valdymo principų taikymą. Subkategorijos leidžia palyginti savivaldybes ir identifikuoti konkrečius veiksnus, daro įtaką skaitmenizavimo tempui ir efektyvumui (žr. 9 lentelę).

Palyginimas atskleidžia du skirtingus modelius:

- **Vilniaus rajono savivaldybė** – socialiai orientuotas modelis: prieinamumas, įtrauktis, socialinė sanglauda.

- **Kauno rajono savivaldybė** – technologinis modelis: efektyvumas, inovacijos, pažangių technologijų integracija.

Šios išvalgos sudaro pagrindą gerųjų praktikų identifikavimui ir rekomendacijoms kitiems Lietuvos savivaldybių administracijų kontekstams, siekiant tvarios, efektyvios ir įtraukios viešųjų paslaugų skaitmenizacijos.

9 Lentelė. Sėkmės veiksniai ir gerosios praktikos Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybėse.

Kategorija	Subkategorija	Vilniaus rajono savivaldybė	Kauno rajono savivaldybė
Žmogiškieji ištekliai ir kompetencijos	Darbuotojų skaitmeninės kompetencijos	Vidutinės, reikalaujama nuolatinio stiprinimo	Aukštos, aktyviai ugdomos
	Motyvacija ir inovacijų priėmimas	Darbuotojai pasyviai priima naujoves, mokymų poreikis	Aukšta, darbuotojai aktyviai dalyvauja mokymuose ir diegimo procesuose
Technologiniai sprendimai	IT infrastruktūra	Nevienodas, kai kur ribotas	Aukštos kokybės, integruotos sistemos
	Sistemų integracija	Dalinė integracija, priklauso nuo išorinių tiekėjų	Sistemos integruotos, tačiau naujoms technologijoms reikia adaptacijos
	Automatizavimas ir inovacijos	Ribotas procesų automatizavimas	Aukštas automatizavimo lygis, naudojamos pažangios technologijos (įskaitant dirbtinio intelekto komponentus)
Finansavimo ir resursų valdymas	Biudžeto apribojimai	Riboti finansiniai ištekliai naujoms sistemoms ir infrastruktūrai	Biudžeto ribotumas, prioritetas teikiamas pagrindinėms sistemoms
Teisiniai ir instituciniai apribojimai	Teisės aktų neatitikimai	Kai kurios paslaugos negali būti visiškai skaitmenizuotos, reglamentai atsilieka nuo technologijų	Dalis paslaugų ribotai skaitmenizuojamos, dauguma procesų vyksta be didesnių kliūčių
	Institucinė partnerystė	Bendradarbiavimas su Registrų centru, tarp savivaldybių partnerystė ribota	Seniūnijų tarpusavio bendradarbiavimas aktyvus, dalijamasi patirtimi ir inovacijomis
Gyventojų įsitraukimas ir paslaugų prieinamumas	Prieinamumas ir socialinė įtrauktis	Didelis dėmesys kalbinei įvairovei, paslaugų prieinamumui visiems gyventojams	Vieninga sistema, integruota su nacionalinėmis platformomis, vyresnio amžiaus gyventojai reikalauja papildomos paramos
	Gyventojų skaitmeninės kompetencijos	Reikia stiprinti, kad galėtų naudotis e. paslaugomis	Dauguma gyventojų aktyviai naudoja e. paslaugomis, bet vyresnio amžiaus grupė riboja universalų naudojimą
Viešojo valdymo principų įtaka	Skaidrumas ir atsakomybė	Skatina skaitmenizacijos spartą, kartu didina paslaugų kokybės reikalavimus	Orientacija į efektyvumą, skaidrumą ir gyventojų patogumą
Sėkmės veiksniai ir gerosios praktikos elementai	Organizacinis požiūris	Įtrauki bendruomenę, daugiakalbė komunikacija, prioritetas paslaugų prieinamumui	Išvystyta infrastruktūra, aukštas paslaugų naudojimas, inovacijų diegimas
	Strateginis požiūris	Socialiai orientuotas modelis: prieinamumas, įtrauktis, socialinė sanglauda	Technologinis modelis: efektyvumas, inovacijos, pažangių technologijų integracija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

3.2. Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių teikiamų paslaugų skaitmenizacija: SSGG analizės rezultatai

SSGG analizė atlikta dokumentų analizės pagrindu bei pasitelkiant interviu rezultatus, padėjusius identifikuoti organizacijos stipriasias ir silpnąsias puses bei išorės galimybes ir grėsmes. Šios informacijos visuma leido identifikuoti vidinius ir išorinius veiksnius, darančius įtaką savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo procesams.

Vilniaus rajono savivaldybės administracijos analizė parengta remiantis savivaldybės administracijos veiklos strateginiais dokumentais (2024–2026 m. veiklos planu, 2023 m. veiklos ataskaita, informacinių technologijų vystymo gairėmis), taip pat pusiau struktūruotais interviu su Administracijos specialistais ir dokumentų analizės duomenimis (Viešojo administravimo įstatymas, valstybės skaitmenizacijos politika, Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas).

- **Stiprybės.** Dokumentų analizė rodo, kad Vilniaus rajono savivaldybė turi sukurtą ir nuosekliai plėtojamą IT infrastruktūrą, apimančią dokumentų valdymo sistemas, elektroninių paslaugų modulius ir vidines informacines sistemas. Veiklos ataskaitose pažymima, jog kasmet plečiamos e. paslaugų funkcijos. Interviu duomenys atskleidė, kad savivaldybėje dirba kvalifikuoti specialistai, kurie aktyviai taiko kitų institucijų gerąsias praktikas bei dalyvauja nacionaliniuose projektuose. Teisinė aplinka (Viešojo administravimo įstatymas, Strateginio valdymo metodika, Valstybės informacinių išteklių valdymo gairės) sudaro tvirtą pagrindą e. paslaugų plėtrai.
- **Silpnybės.** Interviu su administracijos darbuotojais atskleidė nevienodą gyventojų skaitmeninio raštingumo lygį, ypač kaimiškose seniūnijose, kas sutampa su dokumentų analizėje identifikuotomis rizikomis. Veiklos plane išskiriamas žmoniškųjų išteklių trūkumas IT srityje, ribojantis sistemų priežiūrą ir diegimą. Dokumentų analizė parodė ir procesų fragmentacijos problemą – skirtingų informacinių sistemų naudojimą bei ribotą jų integraciją. Geografinis savivaldybės išsidėstymas taip pat lemia nevienodą infrastruktūros prieinamumą ir gyventojų galimybes naudotis e. paslaugomis.
- **Galimybės.** Dokumentų analizė atskleidė reikšmingas galimybes plėtrai pasitelkiant ES struktūrinių fondų investicijas ir nacionalines skaitmenizacijos iniciatyvas („Skaitmeninė Lietuva“, Skaitmeninė darbotvarkė, Valstybės debesijos strategija). Interviu metu savivaldybės atstovai įvardijo aktyvų susidomėjimą DI sprendimais, procesų robotizavimu (RPA) ir debesų kompiuterijos paslaugomis, kurios gali didinti paslaugų prieinamumą ir mažinti darbuotojų darbo krūvį.
- **Grėsmės.** Duomenų analizė atskleidė rizikas, susijusias su duomenų saugumu, privatumo apsauga ir kibernetinių atakų grėsme. Teisinės aplinkos pokyčiai gali nespėti prisitaikyti prie technologinės pažangos tempo. Interviu duomenys taip pat išryškino politinio palaikymo nepastovumą – ilgalaikių projektų tęstinumas priklauso nuo tarybos prioritetų. Skaitmeninė atskirtis tarp miesto ir kaimo seniūnijų išlieka vienu iš reikšmingiausių iššūkių.

Apskritai Vilniaus rajono savivaldybės administracijos analizė rodo, kad tvariai skaitmenizacijos pažangai būtina derinti technologinių sprendimų diegimą su žmoniškųjų kompetencijų stiprinimu, skatinti gyventojų skaitmeninį raštingumą, užtikrinti infrastruktūros prieinamumą ir aktyviai įtraukti gyventojus į paslaugų kūrimo procesus. Tai pagrindžia tiek dokumentų analizės rezultatai, tiek interviu metu surinktos įžvalgos. Vilniaus rajono savivaldybės administracijos SSGG analizė (10 lentelė).

10 lentelė. Vilniaus rajono savivaldybės administracijos SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
• Stipri IT infrastruktūra. • Nuoseklus skaitmenizavimo procesas. • Orientacija į socialinę įtrauktį ir paslaugų prieinamumą. • Siekis didinti darbuotojų kompetencijas ir įtraukti gyventojus į paslaugų tobulinimą	• Paslaugų fragmentacija. • Nevienodas gyventojų skaitmeninis raštingumas skirtingose teritorijose. • Riboti finansiniai ištekliai. • Žmogiškųjų išteklių trūkumas ir ribotos darbuotojų skaitmeninės kompetencijos. • Technologiniai ir teisiniai apribojimai, sudėtinga sistemų integracija.
Galimybės	Grėsmės
• Strategijų ir veiksmų planų išvystymas. • Naujų technologijų ir inovacijų diegimas, esamų sprendimų tobulinimas. • Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis. • Efektyvus finansavimas ir projektų valdymas. • Gyventojų įtraukimas ir administracijos procesų modernizavimas.	• Žmogiškųjų ir finansinių išteklių stoka riboja plėtrą. • Teisiniai ir technologiniai apribojimai gali lėtinti procesus. • Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. • Nevienodas gyventojų skaitmeninis raštingumas gali apsunkinti paslaugų prieinamumą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vilniaus rajono savivaldybės administracijos analizė rodo, kad siekiant tvarios skaitmenizacijos pažangos būtina derinti technologijų diegimą su žmogiškųjų kompetencijų stiprinimu, skatinti skaitmeninį raštingumą, užtikrinti infrastruktūros prieinamumą ir įtraukti gyventojus į paslaugų kūrimą. Šiuos aspektus pagrindžia tiek dokumentų analizės duomenys, tiek interviu įžvalgos.

Kauno rajono savivaldybės administracijos SSGG analizė parengta remiantis 2023–2025 m. veiklos planu, 2023 m. metine ataskaita, IT diegimo projektų dokumentais bei interviu su administracijos darbuotojais.

- **Stiprybės.** Dokumentų analizė parodė, kad Kauno rajono savivaldybė turi modernią ir tvirtą IT infrastruktūrą, leidžiančią efektyviai diegti naujas technologijas. Interviu duomenys atskleidė aktyvų savivaldybės administracijos dalyvavimą bendruose projektuose su Kauno miestu, o tai sudaro galimybes naudoti integruotas informacines sistemas. Savivaldybės administracijos ataskaitose fiksuojamas augantis e. paslaugų naudojimas, rodantis stiprėjantį gyventojų pasitikėjimą.
- **Silpnybės.** Interviu metu pažymėta, kad dalis kaimiškų seniūnijų reikšmingai atsilieka skaitmenizacijos srityje, o gyventojų skaitmeninis raštingumas išlieka žemas. Dokumentų analizė atskleidė ribotą procesų automatizavimą, ypač srityse, kur vis dar naudojamos popierinės formos. Kai kuriuose padaliniuose juntamas žmogiškųjų išteklių trūkumas, o sistemų integracija su nacionalinėmis platformomis išlieka sudėtinga.
- **Galimybės.** Savivaldybės administracijos strateginiuose dokumentuose identifikuojamos galimybės aktyviau naudoti ES fondų investicijas, dalyvauti GovTech projektuose bei diegti DI, RPA ir didžiųjų duomenų analitikos sprendimus. Interviu metu savivaldybės administracijos atstovai išreiškė atvirumą gyventojų įtraukimo priemonėms, tokioms kaip apklausos ir interaktyvios platformos.
- **Grėsmės.** Dokumentų analizė atskleidė riziką, kad technologinė atskirtis tarp miesto ir kaimo seniūnijų gali didėti. Interviu metu pabrėžtos problemos, susijusios su duomenų integracija, saugumu ir teisiniais apribojimais. Be to, politinių sprendimų nepastovumas gali pristabdyti inovacijų diegimo procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad Kauno rajono savivaldybė turi tvirtą potencialą tolesnei skaitmeninei pažangai, tačiau sėkminga plėtra priklauso nuo procesų automatizavimo stiprinimo, darbuotojų kvalifikacijos didinimo ir aktyvaus gyventojų įtraukimo į e. valdžios sprendimų kūrimą. Kauno rajono savivaldybės administracijos SSGG analizė (11 lentelė).

11 lentelė. Kauno rajono savivaldybės administracijos SSGG analizė.

Stiprybės	Silpnybės
• Stipri IT infrastruktūra ir technologinis potencialas. • Orientacija į technologinius sprendimus, procesų automatizavimą ir inovacijas. • Siekis įtraukti gyventojus į e. paslaugų tobulinimą. • Moderni infrastruktūra ir galimybės plėtoti elektronines paslaugas.	• Ribotas procesų automatizavimas kai kuriose kaimiškose seniūnijose. • Žemas skaitmeninis raštingumas kaimiškose teritorijose. • Riboti finansiniai ištekliai. • Teisiniai neaiškumai riboja skaitmenizavimo plėtrą. • Ribotas bendradarbiavimas su kitomis institucijomis.
Galimybės	Grėsmės
• Strategijų ir veiksmų planų išvystymas. • Naujų technologijų ir inovacijų diegimas bei esamų sprendimų tobulinimas. • Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis ir IT tiekėjais. • Efektyvus finansavimas ir projektų valdymas. • Gyventojų įtraukimas ir administracijos procesų modernizavimas.	• Žmogiškųjų ir finansinių išteklių stoka gali apsunkinti plėtrą. • Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. • Teisiniai ir technologiniai apribojimai lėtina procesus. • Žemas skaitmeninis raštingumas kaimiškose vietovėse gali riboti paslaugų prieinamumą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

3.3. Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo iššūkiai: informantų nuomonės raiška

Tyrimas parodė, kad skaitmenizavimo procesai yra kompleksiški, reikalaujantys koordinuoto žmogiškųjų, finansinių ir technologinių išteklių panaudojimo, taip pat nuoseklaus gyventojų poreikių bei teisinių reikalavimų įvertinimo. Atliekant pusiau struktūruotus interviu su Vilniaus (X1–X4) ir Kauno (Y1–Y4) rajonų savivaldybių darbuotojais buvo identifikuoti pagrindiniai administracinių paslaugų teikimo proceso **skaitmenizavimo iššūkiai**:

Žmogiškųjų išteklių trūkumas ir darbuotojų kompetencijos. Visi informantai pabrėžė, kad kvalifikuoti darbuotojai yra ribotas ir svarbiausias išteklius skaitmenizavimo sėkmei (žr. 12 lentelę). Skaitmeninių administracinių paslaugų diegimas reikalauja darbuotojų, gebančių naudotis naujomis technologijomis, suprasti duomenų apsaugos reikalavimus ir efektyviai spręsti praktines problemas. Tuo pačiu buvo akcentuotas natūralus darbuotojų pasipriešinimas inovacijoms, kuris kyla dėl papildomų įgūdžių poreikio ir papildomų pastangų. Siekiant šį pasipriešinimą įveikti, savivaldybių administracijos taiko tiesioginę komunikaciją, rengia aiškias instrukcijas ir įsakymus. Kompetencijų stiprinimas vyksta per mokymus, kvalifikacijos kėlimo programas, motyvacinę sistemą ir grįžtamąjį ryšį, užtikrinant sklandų naujų sistemų diegimą ir darbuotojų adaptaciją (X1, X2, Y1).

12 lentelė. Žmogiškųjų išteklių trūkumas ir darbuotojų kompetencijos.

Žmogiškųjų išteklių trūkumas ir darbuotojų kompetencijos									
Darbuotojų kompetencijų ribotumas			Pasipriešinimas pokyčiams			Kompetencijų stiprinimas			
Technologinių įgūdžių trūkumas	Duomenų apsaugos reikalavimų supratimas	Praktinių problemų sprendimo gebėjimai	Natūralus atsargumas inovacijoms	Papildomų pastangų poreikis	Baimė dėl naujų sistemų	Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	Motyvacinės priemonės	Ašios instrukcijos ir komunikacija	Grįžtamasis ryšys
„Kai kurie darbuotojai neturi pakankamai IT įgūdžių, todėl reikia papildomų mokymų“ (X3) „Trūksta specialistų, kurie galėtų diegti ir prižiūrėti naujas sistemas“ (X4)			„Darbuotojai dažnai bijo naujų procedūrų, nes jos gali apsunkinti kasdienę darbą“ (X1) „Žmonės įpratę prie senų sistemų, todėl pokyčiai vyksta lėtai“ (X2)			„Rengiame nuolatinius mokymus, kad darbuotojai galėtų savarankiškai dirbti su e. paslaugomis“ (Y2) „Diegiame mentorystės programas, kad patyrę darbuotojai padėtų naujiems kolegoms“ (Y3)			

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Finansiniai aspektai. Informantai vieningai pažymėjo, kad skaitmenizavimas yra brangus procesas, reikalaujantis nuolatinių investicijų į technologinę infrastruktūrą, administracines sistemas ir darbuotojų mokymus (žr. 12 lentelę). Riboti biudžetai apsunkina planuotų projektų įgyvendinimą, o dalies naudojamų sistemų nuosavybė nepriklauso savivaldybėms, todėl jų priežiūra, plėtra ir integracija į administracinius procesus tampa sudėtingesnė (X3, X4, Y2, Y3) (13 lentelė)

13 lentelė. Finansiniai aspektai.

Finansiniai aspektai								
Skaitmenizavimo kaštai			Biudžeto ribotumai			Sistemų nepriklausomumas nuo savivaldybių		
Didelės investicijos į IT infrastruktūrą	Programinių sistemų diegimo ir priežiūros kaštai	Nuolatinės persanalo mokymų išlaidos	Nepakankami asignavimai planuotoms iniciatyvoms	Finansavimo trūkumas technologiniam atsinaujinimui	Konkurencija tarp prioritetinių sričių	Sistemų nuosavybė priklauso išorinėms institucijoms	Sudėtinga integruoti į vidinius procesus	Ribotos galimybės adaptuoti pagal savivaldybės poreikį
„Skaitmeninio proceso reikalauja nuolatinių investicijų į programinę įrangą ir techninę įrangą“ (X1) „Net vidutinio dydžio projektams reikia didelių lėšų, kurių ne visuomet pakanka“ (Y2)			„Finansavimo trūkumas dažnai verčia atidėti naujų sistemų diegimą“ (X2) „Kiekvienais metais reikia derinti biudžetą tarp skirtingų prioritetų – IT projektai ne visada pirmoje vietoje“ (X3)			„Kai kurios platformos priklauso išoriniams tiekėjams, todėl negalime greitai atlikti pakeitimų“ (Y1) „Sistemos nuosavybė nėra mūsų rankose, tad integracija į savivaldybės procesus yra sudėtinga“ (Y3)		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Technologiniai ir praktiniai sunkumai. Informantai akcentavo, kad nors savivaldybių administracijose naudojamos įvairios administravimo sistemos, kai kuriose srityse, pvz., vandens tiekimo ar infrastruktūros valdymo sektoriuose, technologiniai sprendimai dar nėra pilnai išvystyti (žr. 14 lentelę). Praktinių problemų sprendimas reikalauja gerai suplanuotų procesų, sistemingo sprendimų paieškos ir darbuotojų gebėjimo operatyviai pritaikyti IT įrankius, palengvinančius kasdienę administracinę veiklą ir didinančius efektyvumą (X2, X3, Y1, Y2).

14 lentelė. Technologiniai ir praktiniai sunkumai

Technologiniai ir praktiniai sunkumai								
Neišvystyti technologiniai sprendimai			Procesų planavimo iššūkiai			IT įrankių taikymo gebėjimai		
Nepilnai sukurti skaitmeniniai sprendimai tam tikruose sektoriuose	Sistemos nėra pilnai integruotos į administracinius procesus	Trūksta funkcionalumų kasdieniam darbui	Reikalingi gerai suplanuoti darbo procesai	Sprendimų sistemingumas ir nuoseklumas	Trūksta aiškių procedūrų praktinėms problemoms spręsti	Gebėjimas operatyviai pritaikyti IT įrankius	Darbuotojų pasirengimas naudoti sistemas kasdienėje veikloje	IT priemonių vaidmuo didinant efektyvumą
„Kai kuriuose skyriuose skaitmeninės priemonės dar nėra pakankamai išvystytos“ (X3) „Trūksta specializuotų sistemų tam tikriems administraciniams procesams“ (X1) „Kai kurios platformos neatitinka darbuotojų poreikių kasdieniam darbui“ (X4)			„Reikia tiksliai suplanuoti darbo procesus, kad IT įrankiai būtų efektyviai naudojami“ (X1) „Neaiškios procedūros trukdo sistemingai spręsti problemas“ (X2) „Darbuotojams kartais trūksta gairių, kaip integruoti naujas technologijas į kasdienę veiklą“ (X4)			„Darbuotojai turi greitai ir tiksliai pritaikyti IT sprendimus praktikoje“ (Y3) „Efektyvus darbo našumas priklauso nuo gebėjimo tinkamai naudotis sistemomis“ (Y1) „IT įrankiai gali ženkliai padėti, jei darbuotojai žino, kaip juos taikyti“ (Y2)		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Teisiniai ir instituciniai apribojimai. Informantai pažymėjo, kad teisiniai apribojimai dažniausiai susiję su asmens duomenų apsauga ir jų naudojimu administracinių paslaugų teikimui (žr. 15 lentelę). Dabartinis reglamentavimas ne visuomet aiškus, todėl kyla neaiškumų dėl duomenų tvarkymo procedūrų ir atsakomybės. Instituciniai apribojimai gali atsirasti dėl nepakankamo reglamentavimo, skirtingų institucijų interpretacijų arba ribotų bendradarbiavimo mechanizmų (X1, X3, Y4).

15 lentelė. Teisiniai ir instituciniai apribojimai

Teisiniai ir instituciniai apribojimai			
Teisiniai apribojimai		Instituciniai apribojimai	
Asmens duomenų apsaugos reikalavimai	Neaiškus reglamentavimas ir atsakomybės ribos	Nepakankamas reglamentavimas institucinių lygmeniu	Riboti bendradarbiavimo mechanizmai
„Daugiausia iššūkių kyla dėl asmens duomenų apsaugos – ne visada aišku, ką galima daryti, o ko ne“ (X1); „Duomenų apsaugos taisyklės kai kuriais atvejais net stabdo paslaugų skaitmenizavimą“ (X3) „Reglamentavimas ne visuomet aiškus, o tai kelia neaiškumų dėl atsakomybės“ (Y4); „Kartais atrodo, kad teisės aktai nespėja paskui technologijas“ (Y2)		„Nėra bendros tvarkos, todėl kiekviena institucija supranta savaip“ (X1); „Reguliavimas dažnai paliekamas pačių institucijų interpretacijai“ (X3) „Bendradarbiavimo tarp institucijų trūksta, o duomenų mainai ne visada galimi“ (Y4); „Mechanizmai egzistuoja tik formaliai, o realiai procesai stringa“ (X1)	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis ir savivaldybėmis. Informantai pabrėžė, kad glaudus bendradarbiavimas su Registrų centru, ministerijomis ir IT paslaugų teikėjais yra esminis sprendžiant technologinius, reglamentavimo ir saugumo klausimus (žr. 16 lentelę). Vis dėlto bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis, dalijantis patirtimi ir kartu diegiant skaitmeninius sprendimus, yra ribotas, todėl sumažėja efektyvumas ir padidėja projektų sąnaudos (X2, X4, Y1, Y3).

16 lentelė. Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis ir savivaldybėmis

Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis ir savivaldybėmis	
Bendradarbiavimas su nacionalinėmis institucijomis	Bendradarbiavimas tarp savivaldybių
Bendradarbiavimas su Registrų centru, ministerijomis ir IT paslaugų teikėjais	Ribotas tarpusavio patirties dalijimasis ir bendri projektai
„Bendradarbiavimas su valstybės institucijomis, tokiais kaip Registrų centras, yra esminis“ (X2); „Be ministerijų ir IT tiekėjų įsitraukimo negalime pajudėti į priekį“ (X4)	„Su kitomis savivaldybėmis mažai bendradarbiaujama, o tai mažina efektyvumą“ (Y1); „Bendrų projektų su savivaldybėmis trūkumas reiškia didesnes sąnaudas ir lėtesnę pažangą“ (Y3)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Gyventojų poreikiai ir įsitraukimas. Informantai pažymėjo, kad skaitmenizavimo poreikis kyla iš gyventojų ir bendruomenių lūkesčių (žr. 17 lentelę). Savivaldybių administracijos planuoja aktyviai įtraukti gyventojus bei suinteresuotas institucijas į skaitmenizavimo procesų tobulinimą, siekiant, kad administracinės paslaugos būtų labiau orientuotos į pilietį, padidintų prieinamumą ir efektyvumą. Tai ypač svarbu siekiant užtikrinti paslaugų naudojimą skirtingose gyventojų grupėse ir teritorijose (X2, X4, Y1, Y4).

17 lentelė. Gyventojų poreikiai ir įsitraukimas

Gyventojų poreikiai ir įsitraukimas							
Gyventojų lūkesčiai		Gyventojų įtraukimas			Paslaugų prieinamumas		
Skaitmenizavimo poreikis kylantis iš bendruomenių	Lūkesčiai dėl paslaugų kokybės ir skaidrumo	Gyventojų įtraukimas į skaitmenizavimo procesų kūrimą	Konsultavimasis su bendruomenėmis	Nuolatinio grįžamojo ryšio mechanizmai	Teritorinis prieinamumas	Socialinių grupių įtrauktis	Skaitmeninių įgūdžių didinimas
„Poreikis kyla iš pačių gyventojų – jie tikisi patogesnių skaitmeninių sprendimų“ (X2); „Bendruomenės nori greitesnių ir aiškesnių paslaugų“ (X4); „Žmonės nori aiškumo ir skaidrumo, ypač tvarkydami administracinius reikalus“ (Y1)		„Svarbu įtraukti gyventojus į procesų tobulinimą, kad paslaugos būtų orientuotos į pilietį“ (Y1); „Tiesioginis darbas su gyventojais leidžia geriau suprasti jų poreikius“ (Y4); „Reikia turėti mechanizmus nuolat rinkti gyventojų nuomonę“ (X4)			„Teritorinis prieinamumas taip pat labai svarbus“ (Y4); „Skirtingos grupės turi skirtingus poreikius ir įgūdžius“ (X2); „Ne visi gyventojai turi įgūdžių naudotis e. paslaugomis“ (Y1); „Vartotojams reikalingos aiškos ir paprastos sistemos“ (X4)		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Papildomi aspektai apima keletą svarbių temų, susijusių su Vilniaus ir Kauno rajono savivaldybių administracijos skaitmenizacijos procesu:

Kultūriniai ir socialiniai veiksniai turi didelę įtaką. Vilniaus rajono savivaldybės administracija susiduria su įvairių kultūrų ir kalbų įvairove, kas gali apsunkinti informacijos sklaidą ir gyventojų įtraukimą. Būtina užtikrinti, kad skaitmeninės paslaugos, teikiamos Vilniaus rajono savivaldybės administracijos, būtų pritaikytos visoms kalboms ir kultūroms, kad kiekvienas gyventojas galėtų naudotis jomis be kliūčių. Tuo tarpu Kauno rajono savivaldybės administracija, turinti didesnę socialinį susiskaldymą dėl ekonominių skirtumų, turi skirti daugiau dėmesio socialiai pažeidžiamoms grupėms. Tai užtikrins, kad skaitmeninės paslaugos būtų prieinamos visiems gyventojams, taip sumažinant atskirtį.

Technologinės inovacijos ir eksperimentai. Vilniaus rajono savivaldybės administracija gali būti atviresnė naujoms technologijoms, tokioms kaip dirbtinis intelektas, kurio diegimas gali gerokai pagerinti administracinių paslaugų efektyvumą. Pavyzdžiui, galima įgyvendinti pilotines programas, leidžiančias išbandyti naujas idėjas prieš plačiau jas diegiant. Kauno rajono savivaldybės administracija, nors galimybių eksperimentuoti su naujomis technologijomis gali būti

mažiau dėl ribotų išteklių, gali pasinaudoti bendradarbiavimu su universitetais ir technologijų startuoliais, kad įgyvendintų inovatyvius sprendimus.

Duomenų valdymas ir analizė. Vilniaus rajono savivaldybės administracija turi didelį duomenų kiekį, gaunamą iš įvairių administracinių sistemų, kurį galima naudoti efektyvesniam sprendimų priėmimui. Tačiau būtina užtikrinti, kad būtų laikomasi duomenų apsaugos reikalavimų. Duomenų analizės platformos gali padėti identifikuoti gyventojų poreikius ir optimizuoti paslaugų teikimą. Kauno rajono savivaldybės administracija, nors gali turėti mažiau duomenų, gali sistemingai rinkti ir analizuoti informaciją, kad geriau suprastų vietos bendruomenės poreikius ir priimtų geresnius sprendimus, remiantis faktais.

Apibendrinant, interviu duomenys rodo, kad pagrindiniai skaitmenizavimo iššūkiai Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijose yra žmogiškųjų ir finansinių išteklių trūkumas, darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, technologiniai ir praktiniai sunkumai, teisiniai bei instituciniai apribojimai bei ribotas bendradarbiavimas su kitomis institucijomis. Tuo pačiu metu gyventojų poreikiai ir aktyvus įsitraukimas yra kertiniai veiksniai, kuriuos savivaldybių administracijos turi integruoti planuojant ir diegiant skaitmenines administracines paslaugas, siekiant jų sėkmingo įgyvendinimo, efektyvumo ir ilgalaikės naudos.

3.4. Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo plėtros galimybės

Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo plėtros galimybės yra įvairios ir apima kelias svarbias sritis:

Strategijos ir planavimo galimybės yra esminės (žr. 18 lentelę). Savivaldybės turėtų stiprinti ilgalaikės skaitmenizavimo strategijos kūrimą, užtikrinant, kad iniciatyvos būtų nuosekliai įgyvendinamos ir gerai suderintos su gyventojų poreikiais. Būtina geriau sieti technologinius sprendimus su administracijos tikslais ir gyventojų lūkesčiais.

18 lentelė. Strategijos ir planavimo galimybės

Strategijos ir planavimo galimybės	
Ilgalaikės strategijos kūrimas	Technologinių sprendimų derinimas
„Mūsų savivaldybė turi parengusi ilgalaikę strategiją, tačiau jos įgyvendinimas kartais būna nenuoseklus.“ (X1) „Svarbu, kad strategijoje būtų aiškiai išdėstyti prioritetai ir etapai.“ (Y3)	„Būtina geriau sieti IT sprendimus su gyventojų poreikiais ir administracijos tikslais.“ (Y2) „Technologiniai sprendimai turėtų būti orientuoti į konkrečius valdymo tikslus.“ (X4)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų vystymas yra svarbus aspektas (žr. 19 lentelę). Savivaldybės turėtų investuoti į nuoseklias mokymų ir kvalifikacijos kėlimo programas, kurios padėtų darbuotojams geriau prisitaikyti prie naujų technologijų ir sumažintų pasipriešinimą pokyčiams. Motyvacinės sistemos kūrimas taip pat padėtų užtikrinti, kad darbuotojai būtų labiau įsitraukę į skaitmenizavimo procesus.

19 lentelė. Žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų vystymas

Žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų vystymas	
Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas	Motyvacinės sistemos kūrimas
„Mes nuolat organizuojame mokymus, kad darbuotojai geriau suprastų naujas sistemas.“ (X3) „Mokymai padeda darbuotojams jaustis labiau pasitikinčiais, kai reikia taikyti naujas technologijas.“ (Y1)	„Motyvacinės priemonės padeda sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.“ (Y1) „Motyvacija yra svarbus veiksnys, skatinantis darbuotojus aktyviau dalyvauti skaitmenizacijos procesuose.“ (X2)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Technologinių sprendimų ir inovacijų diegimas gali ženkliai pagerinti administracinių paslaugų teikimą (žr. 20 lentelę). Savivaldybės turi galimybių diegti pažangius skaitmeninius sprendimus, tokius kaip dirbtinis intelektas ir automatizuotos administravimo sistemos, kurios padėtų optimizuoti paslaugų teikimą ir efektyvumą.

20 lentelė. Technologinių sprendimų ir inovacijų diegimas

Technologinių sprendimų ir inovacijų diegimas	
Pažangių technologijų diegimas	Procesų automatizavimas
„Dirbtinis intelektas galėtų pagerinti paslaugų teikimą ir efektyvumą.“ (X2) „Naujos technologijos, tokios kaip blockchain, gali padėti užtikrinti duomenų saugumą.“ (Y4)	„Automatizavimas gali padėti sumažinti kasdienės administracinės užduoties.“ (Y3) „Procesų automatizavimas leistų darbuotojams skirti daugiau laiko svarbesnėms užduotims.“ (X1)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis yra būtinas skaitmenizavimo pažangai (žr. 21 lentelę). Savivaldybės turėtų aktyviau bendradarbiauti su Registrų centru, ministerijomis ir IT paslaugų teikėjais, kad galėtų dalytis patirtimi ir kurti integruotas paslaugas, atitinkančias gyventojų poreikius. Bendri projektai su kitomis savivaldybėmis taip pat galėtų padėti sumažinti kaštus ir padidinti efektyvumą.

21 lentelė. Bendradarbiavimo su kitomis institucijomis galimybės

Bendradarbiavimo su kitomis institucijomis galimybės	
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Bendri projektai su kitomis savivaldybėmis
„Bendradarbiavimas su Registrų centru yra esminis, kad galėtume spręsti technologinius klausimus.“ (X4) „Efektyvus bendradarbiavimas su ministerijomis gali padėti greičiau įgyvendinti projektus.“ (Y2)	„Su kitomis savivaldybėmis mažai bendradarbiaujama, o tai sumažina efektyvumą.“ (Y1) „Bendri projektai galėtų padėti dalintis gerąja patirtimi ir sumažinti kaštus.“ (X3)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Finansavimo ir projektų valdymo galimybės yra esminės sėkmingam skaitmenizavimui (žr. 22 lentelę). Savivaldybės galėtų efektyviau naudoti esamus finansavimo šaltinius, įtraukti privačias iniciatyvas ir stiprinti projektų valdymo kompetencijas, kad galėtų geriau planuoti ir įgyvendinti skaitmenizavimo projektus.

22 lentelė. Finansavimo ir projektų valdymo galimybės

Finansavimo ir projektų valdymo galimybės	
Tvaraus finansavimo užtikrinimas	Privatūs partneriai
„Didinant finansavimą, galėsime greičiau įgyvendinti skaitmenizavimo projektus.“ (X3) „Tvarus finansavimas yra būtinas, kad projektai būtų sėkmingai įgyvendinti.“ (Y4)	„Privatus sektorius galėtų padėti diegiant skaitmenizavimo sprendimus.“ (Y2) „Bendradarbiaudami su privačiais partneriais galime gauti papildomų išteklių ir žinių.“ (X1)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Gyventojų įtraukimo ir paslaugų tobulinimo galimybės yra kertinis moderniojo viešojo valdymo principas (žr. 23 lentelę). Savivaldybės turėtų aktyviai įtraukti gyventojus į konsultacijas ir paslaugų testavimą, kad užtikrintų, jog administracinės paslaugos būtų orientuotos į pilietį.

23 lentelė. Gyventojų įtraukimo ir paslaugų tobulinimo galimybės

Gyventojų įtraukimo ir paslaugų tobulinimo galimybės	
Gyventojų konsultavimas	Grįžtamasis ryšys
„Turime įtraukti gyventojus į paslaugų kūrimą, kad jos atitiktų jų poreikius.“ (X1) „Gyventojų nuomonės gali padėti geriau suprasti, kokių paslaugų jiems reikia.“ (Y3)	„Grįžtamasis ryšys iš gyventojų yra labai svarbus tobulinant paslaugas.“ (Y4) „Mes stengiamės nuolat gauti gyventojų atsiliepimus apie teikiamas paslaugas.“ (X2)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Modernizavimo ir efektyvumo galimybės yra labai svarbios (žr. 24 lentelę). Skaitmenizacija atveria galimybes pertvarkyti administracinius procesus, mažinti popierinių dokumentų srautą ir modernizuoti administracinę infrastruktūrą, kas leidžia taupyti laiką ir resursus, didinti paslaugų teikimo spartą ir stiprinti gyventojų pasitikėjimą viešojo sektoriaus institucijomis.

24 lentelė. Modernizavimo ir efektyvumo galimybės

Modernizavimo ir efektyvumo galimybės	
Administracinių procesų pertvarka	Paslaugų teikimo spartinimas
„Skaitmenizacija leidžia sumažinti popierinių dokumentų srautą ir modernizuoti administraciją.“ (X3) „Pertvarkydami procesus galime padidinti efektyvumą ir sumažinti klaidų skaičių.“ (Y1)	„Dėl naujų sistemų galime greičiau teikti paslaugas gyventojams.“ (Y2) „Paslaugų teikimo spartinimas padeda geriau patenkinti gyventojų lūkesčius.“ (X4)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Ši apžvalga aiškiai išdėsto skaitmenizavimo plėtros galimybes, atsižvelgiant į interviu duomenis ir savivaldybių administracijų poreikius. Strateginiai iššūkiai ir plėtros galimybės Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybėse (25 lentelė).

25 lentelė. Strateginiai iššūkiai ir plėtros galimybės Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybėse

Eil. Nr.	Iššūkiai	Plėtros galimybės	Tikslas
1.	Žmogiškųjų išteklių trūkumas ir darbuotojų kompetencijos	Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas Kompetencijų vystymo planai Motyvacinės sistemos Gerosios patirties pritaikymas	Padidinti darbuotojų gebėjimus naudotis naujomis sistemomis, mažinti pasipriešinimą pokyčiams, didinti paslaugų efektyvumą
2.	Finansiniai apribojimai	Efektyvus biudžeto planavimas Privati partnerystė / papildomas finansavimas Tvarus projektų valdymas	Užtikrinti nuolatinę technologinių projektų įgyvendinimo galimybę ir ilgalaikį investicijų efektyvumą
3.	Technologiniai ir praktiniai sunkumai	Naujos technologijos: AI, robotizacija, debesų kompiuterija Automatizuotos sistemos ir IT įrankiai Procesų optimizavimas	Pagerinti paslaugų prieinamumą ir operatyvumą, sumažinti darbuotojų apkrovą, supaprastinti administracinius procesus
4.	Teisiniai ir instituciniai apribojimai	Aiškūs reglamentavimas ir standartizuotos procedūros Institucinės bendradarbiavimo mechanizmų stiprinimas	Sumažinti neaiškumą dėl duomenų tvarkymo, užtikrinti atitiktį teisės aktams
5.	Ribotas bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis	Patirties mainai ir bendri projektai su kitomis savivaldybėmis Partnerystė su Registrų centru, ministerijomis ir IT tiekėjais	Pagerinti technologinių projektų efektyvumą, sumažinti sąnaudas, skatinti inovacijų diegimą
6.	Gyventojų poreikių įsitraukimo užtikrinimas	Bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą, konsultacijas ir testavimą Paslaugų dizainas orientuotas į pilietį	Padidinti paslaugų prieinamumą ir naudojimą, užtikrinti, kad paslaugos atitiktų gyventojų lūkesčius

7.	Efektyvumo ir modernizavimo trūkumai	Administracijos infrastruktūros modernizavimas Popierinių procesų mažinimas Skaitmeninių alternatyvų diegimas	Spartinti paslaugų teikimą, didinti administracijos efektyvumą, stiprinti gyventojų pasitikėjimą
----	--------------------------------------	---	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant, Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų skaitmenizavimo plėtros galimybės apima žmogiškųjų išteklių kompetencijų stiprinimą, tvarų finansavimo ir projektų valdymo užtikrinimą, pažangių technologinių sprendimų diegimą, aiškesnę teisinę ir institucinę reglamentavimą, glaudesnę bendradarbiavimą su kitomis savivaldybėmis ir nacionalinėmis institucijomis, gyventojų įtraukimą į paslaugų kūrimą bei administracinių procesų modernizavimą. Šios kryptys leidžia savivaldybėms įveikti pagrindinius skaitmenizavimo iššūkius, didinti paslaugų efektyvumą ir prieinamumą bei užtikrinti nuoseklią ir tvarią e. valdžios plėtrą (Osborne et al., 2013; Linders, 2012).

3.5. DISKUSIJA

Atliekant tyrimą apie Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimą, išryškėjo, kad empiriniuose duomenyse pastebimos tiek sutampančios, tiek nuo literatūros skirtingos tendencijos:

1. Skaitmenizavimo nauda ir efektyvumas. Teoriniuose šaltiniuose pabrėžiama, kad skaitmenizavimas leidžia:

- didinti paslaugų efektyvumą ir sutrumpinti procedūrų trukmę (Misuraca, 2012),
- sumažinti fizinių vizitų poreikį ir padidinti paslaugų patogumą (Van Deursen, Helsper, 2018),
- mažinti klaidų tikimybę bei užtikrinti duomenų vientisumą (Dawes, 2008).

Empiriniai duomenys patvirtino šias teigiamas pasekmes: informantai nurodė, kad elektroninės paslaugos Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybėse sutrumpino paslaugų teikimo laiką, sumažino gyventojų vizitų skaičių ir padidino bendrą paslaugų patogumą. Šie rezultatai sutampa su kitų tyrimų Lietuvoje išvadomis (Žilinskaitė, 2020), kur elektroninės paslaugos taip pat buvo susijusios su administracinio darbo efektyvumo didėjimu ir gyventojų pasitenkinimu.

2. Standartizacija ir automatizacija. Literatūra teigia, kad skaitmenizavimas turėtų užtikrinti vienodą paslaugų kokybę ir maksimalų automatizavimą (Dawes, 2008). Tačiau empiriniai duomenys atskleidė, kad praktikoje paslaugų lygis vis dar priklauso nuo:

- darbuotojų kompetencijų,
- gyventojų skaitmeninio raštingumo,
- infrastruktūros sąlygų.

Panašūs skirtumai fiksuoti Helsper (2021) tyrime, kuris parodė, kad IT raštingumo nelygybė ir infrastruktūros trūkumai lemia nevienodą skaitmeninių paslaugų prieinamumą. Michailova (2022) taip pat pabrėžė, kad organizacinis pasipriešinimas naujovėms gali sulėtinti skaitmenizavimo procesus, ypač regioninėse savivaldybėse. Tai rodo, kad teorinis idealas standartizuotų ir visiškai automatizuotų paslaugų dar nėra pasiekiamas praktiškai.

3. Organizaciniai ir valdymo iššūkiai. Empiriniai duomenys atskleidė, kad savivaldybių administracijose dažnai trūksta:

- aiškos valdymo struktūros,
- sklandžios komunikacijos tarp skyrių,
- veiksmingų projekto koordinavimo mechanizmų.

Tai sutampa su kitų tyrimų išvadomis: Bovaird ir Löffler (2009) pažymi, kad NVV principų įgyvendinimas dažnai stringa dėl fragmentuoto valdymo ir vidinių pasipriešinimų. Poth (2018) nurodo, kad elektroninių paslaugų diegimo sėkmė priklauso nuo organizacinės kultūros, vadovų įsitraukimo ir strateginio valdymo.

4. Žmogiškųjų išteklių kompetencijos ir įtraukimas. Darbuotojų kompetencijos ir požiūris tiesiogiai lemia skaitmenizavimo procesų sėkmę (Milė, Junevičius, 2013). Empiriniai duomenys parodė, kad savivaldybėse trūksta techninių IT kompetencijų turinčių darbuotojų, kyla pasipriešinimas naujovėms ir nepakankamas darbuotojų motyvacijos lygis. Šie rezultatai sutampa su kitų tyrimų išvadomis (Misuraca, 2012; Van Deursen, Helsper, 2018), kur nuolatinis mokymų ir grįžtamojo ryšio mechanizmų taikymas buvo laikomas esminiu sėkmei užtikrinti.

Empiriniai duomenys taip pat parodė, kad **gyventojų ir kitų suinteresuotų subjektų įtraukimas** dažnai lieka nepakankamas. Teorinėje literatūroje (Osborne, 2006; Bovaird, Löffler, 2009) piliečių įtraukimas yra NVV principų dalis, tačiau praktikoje šis aspektas dažnai lieka formalus. Tai rodo, kad realybėje įtraukimo mechanizmai reikalauja papildomo dėmesio ir strateginio planavimo.

5. Technologiniai ir infrastruktūriniai iššūkiai. Informantai nurodė ribotą IT infrastruktūrą, pasenusias sistemas (legacy systems), sudėtingą sistemų integraciją bei skirtingą sistemų suderinamumą. Misuraca (2012) taip pat teigia, kad technologinių sprendimų integracija yra viena didžiausių kliūčių e. valdymo plėtrai. Helsper (2021) pabrėžia, kad gyventojų interneto ryšio problemos ir skaitmeninių įgūdžių skirtumai riboja skaitmeninių paslaugų naudojimą. Šie rezultatai rodo, kad technologiniai ir infrastruktūriniai veiksniai yra esminiai veiksniai, ribojantys skaitmenizavimo efektyvumą.

6. Teisiniai ir strateginiai apribojimai. Empiriniai duomenys atskleidė, kad teisinė aplinka kartais stringa, nes įstatymai orientuoti į tradicinius, popierinius procesus. Vitartaitė (2018) ir Valstybinio audito ataskaita (2023) pabrėžia, kad teisiniai reguliavimai dažnai nepakankamai pritaikyti e. paslaugų diegimui, todėl būtina adaptuoti teisinės nuostatas ir sudaryti vieningas interpretacijas. Šis aspektas sutampa su kitų tyrimų išvadomis, kad teisinis kontekstas gali būti tiek galimybių, tiek kliūčių šaltiniu skaitmenizavimo procesui.

7. Plėtos galimybės ir rekomendacijos. Lyginant su kitų tyrimų rezultatais, empirinė analizė leidžia identifikuoti pagrindines skaitmenizavimo plėtos kryptis:

- Darbuotojų kompetencijų stiprinimas - nuolatiniai mokymai, kvalifikacijos kėlimo programos, motyvacinės sistemos ir grįžtamasis ryšys (Milė, Junevičius, 2013).
- Technologinės infrastruktūros modernizavimas: sistemų integracija, atnaujinimas ir interoperabilumas (Misuraca, 2012).
- Gyventojų įtraukimas ir informavimas - NVV principų įgyvendinimas, konsultacijos ir edukacija (Osborne, 2006; Bovaird, Löffler, 2009).
- Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis - dalijimasis patirtimi, koordinavimas ir duomenų mainai (Van Deursen, Helsper, 2018).

26 lentelė. Teorinės ir empirinės dalies analizė skaitmenizacijos efektyvumo aspektu

Eil. Nr.	Aspektas	Teorinė dalis	Empirinė dalis	Išvada
1	Efektyvumas	Skaitmenizavimas didina paslaugų efektyvumą	Respondentai patvirtino, kad paslaugų teikimas tapo greitesnis	Sutampa – teorija patvirtinta praktikoje
2	Paslaugų prieinamumas	Elektroninės paslaugos gerina prieinamumą gyventojams	Gyventojai ir darbuotojai nurodė patogumą bei mažesnę vizitų poreikį	Sutampa
3	Standartizacija	Teoriškai paslaugos turėtų būti vienodos visose savivaldybių administracijose	Pasitaiko skirtumų dėl darbuotojų kompetencijų, gyventojų raštingumo ir teritorinių sąlygų	Skiriasi – praktika ne visada atitinka teorinį idealą

4	Automatizacija	Tikimasi visišką automatizacijos	Kai kur paslaugos vis dar reikalauja rankinio darbo	Skiriasi – techniniai ir žmogiškieji apribojimai
5	Papildomi iššūkiai	Retai minima	Ribotas bendradarbiavimas, pasipriešinimas naujovėms, IT įgūdžių skirtumai, infrastruktūros problemos	Empirinė dalis papildo teoriją praktiniais aspektais
6	Strategijų įgyvendinimas	Remiasi ES ir nacionalinėmis strategijomis	Praktiniai sprendimai: mokymai, infrastruktūros stiprinimas, gyventojų įtraukimas, bendradarbiavimas su institucijomis	Teorija su empiriniais duomenimis suteikia rekomendacijų įgyvendinimui

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atliekant tyrimą apie Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimą, reikėtų atsižvelgti į keletą svarbių ribotumų, kurie gali turėti įtakos rezultatų interpretacijai ir jų generalizacijai:

- tyrimo imties dydis ir reprezentatyvumas buvo riboti – apklausta aštuoni informantai (X1–X4, Y1–Y4), kurie atstovavo administracijų direktorių, administracinių paslaugų skyrių vadovų bei IT specialistų kategorijas. Nors ši tikslinga atranka užtikrina ekspertinę perspektyvą ir leidžia gauti detalią informaciją apie skaitmenizavimo procesus, rezultatai gali nevisiškai atspindėti visos savivaldybių administracijos situaciją, ypač kai kalbama apie mažesnių skyrių ar konkrečių darbuotojų patirtis.
- tyrimas buvo apribotas geografiškai – analizuotos tik Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybės. Skaitmenizavimo praktika kitose šalies savivaldybėse gali skirtis dėl teritorinių, demografinių ar infrastruktūrinių sąlygų, todėl išvados gali būti nevisiškai pritaikomos platesniam kontekstui. Pavyzdžiui, Helsper (2021) tyrimas Europos kontekste atskleidė, kad regioniniai skirtumai IT infrastruktūroje ir gyventojų skaitmeninių įgūdžių lygmenyje tiesiogiai lemia elektroninių paslaugų pasiekiamumą ir efektyvumą.
- empirinės metodikos ribotumas – pusiau struktūruoti interviu – gali lemti subjektyvų duomenų pobūdį. Informantų atsakymai dažnai remiasi asmenine patirtimi ir suvokimu, todėl objektyvūs paslaugų efektyvumo rodikliai, pavyzdžiui, paslaugų teikimo laikas ar klaidų skaičius, gali neatspindėti visos realybės. Tai patvirtina ir kitų tyrimų išvados Lietuvoje (Žilinskaitė, 2020; Vilniaus miesto savivaldybė, 2022), kur elektroninių paslaugų efektyvumas buvo vertinamas ir pagal kiekybinius rodiklius, o rezultatai ne visuomet sutapo su subjektyviais darbuotojų ar gyventojų vertinimais.
- dokumentų analizės ribotumas. Tyrimo metu nagrinėti nacionaliniai ir savivaldybių strateginiai dokumentai, teisės aktai ir veiklos reglamentai gali būti interpretuojami nevienodai, o tai gali turėti įtakos rezultatų patikimumui. Pavyzdžiui, kai kurios nacionalinės e. valdymo gairės ir strategijos (Misuraca, 2012; Van Deursen, Helsper, 2018) gali būti įgyvendinamos skirtingai skirtingose savivaldybėse, priklausomai nuo finansinių ir žmogiškųjų išteklių prieinamumo, todėl dokumentų analizė turi būti interpretuojama atsižvelgiant į šias praktines sąlygas.

Atsižvelgiant į šiuos ribotumus, ateities tyrimams rekomenduojama keletas sprendimų:

- būtina išplėsti imtį, įtraukiant daugiau savivaldybių, skirtingų dydžių ir geografinių regionų, siekiant platesnės ir reprezentatyvesnės lyginamosios analizės. Tai leistų identifikuoti

regioninius skirtumus, pavyzdžiui, infrastruktūros ir gyventojų skaitmeninių kompetencijų įtaką paslaugų teikimui, ir pateikti labiau generalizuojamas rekomendacijas.

- svarbu integruoti kiekybinius duomenis, papildant interviu statistiniais rodikliais, tokiais kaip paslaugų teikimo laikai, sistemos naudojimo dažnumas ar gyventojų pasitenkinimo rodikliai. Kiekybiniai duomenys leistų patikrinti subjektyvias nuomones ir suteiktų galimybę objektyviau įvertinti skaitmenizavimo efektyvumą, kaip tai buvo daroma kitose studijose (Žilinskaitė, 2020; Van Deursen, Helsper, 2018).
- rekomenduojama atskirai analizuoti technologijų diegimo procesą. Skirtingų sistemų integracijos efektyvumo ir kliūčių tyrimas leistų identifikuoti technologinius barjerus ir pasiūlyti konkrečias rekomendacijas infrastruktūros modernizavimui bei IT sprendimų pritaikymui savivaldybėse. Misuraca (2012) pabrėžia, kad technologinių sistemų integracija yra esminis veiksnys skaitmenizavimo sėkmei, todėl detali analizė padėtų užtikrinti sklandesnį elektroninių paslaugų diegimą.
- būtina tyrinėti gyventojų įsitraukimą į skaitmenizavimo procesus, vertinant, kaip gyventojų IT raštingumas, mokymai ir informuotumas apie e. paslaugas įtakoja jų naudojimą bei pasitenkinimą. Osborne (2006) ir Bovaird, Löffler (2009) akcentuoja piliečių įtraukimą kaip naujojo viešojo valdymo principo dalį, tačiau empiriniai tyrimo duomenys rodo, kad šis aspektas praktikoje dažnai lieka formalus arba nepakankamas. Ateities tyrimai galėtų suteikti platesnį kontekstą, kaip efektyviai įtraukti gyventojus ir kitus suinteresuotus subjektus į savivaldybių paslaugų tobulinimą.
- reikėtų vertinti ilgalaikį skaitmenizacijos poveikį, analizuojant, kaip savivaldybių taikomos skaitmenizacijos priemonės prisideda prie paslaugų kokybės, skaidrumo ir administracijos efektyvumo ilgalaikėje perspektyvoje. Tai leistų identifikuoti, ar trumpalaikiai efektyvumo pagerėjimai ir technologinių sprendimų diegimas iš tiesų sukuria tvarią naudą gyventojams ir administracijoms.

Apibendrinant, diskusija rodo, kad teorinės prielaidos dėl skaitmenizavimo naudos patvirtina praktikoje, tačiau empirinė analizė atskleidžia papildomus ribojančius veiksnius, tokius kaip darbuotojų kompetencijų trūkumas, infrastruktūros apribojimai, piliečių įtraukimo stoka ir organizacinis pasipriešinimas. Lyginimas su kitų tyrimų rezultatais leidžia ne tik patvirtinti teorinius principus, bet ir identifikuoti konkrečias plėtros galimybes, kurios gali padėti savivaldybėms efektyvinti administracinių paslaugų skaitmenizavimą, stiprinti darbuotojų kompetencijas, diegti technologines inovacijas ir didinti gyventojų paslaugų prieinamumą bei pasitenkinimą.

IŠVADOS

Remiantis atlikta analize apie Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimą, galima teigti, kad šis procesas yra kompleksiškas ir reikalauja koordinuoto žmogiškųjų, finansinių bei technologinių išteklių panaudojimo. Sėkmingam skaitmenizacijos procesui būtina ne tik technologijų diegimo pažanga, bet ir nuoseklus teisinių reikalavimų, organizacinių procesų bei gyventojų poreikių vertinimas.

Analizuojant skaitmenizavimo poveikį administracinių paslaugų efektyvumui (1 uždavinys), empiriniuose duomenyse patvirtinta, kad elektroninės paslaugos sutrumpino paslaugų teikimo laiką, sumažino fizinių vizitų poreikį ir padidino paslaugų patogumą. Šie rezultatai sutampa su literatūros teiginiais, kad skaitmenizavimas didina paslaugų efektyvumą, mažina klaidų tikimybę bei užtikrina duomenų vientisumą (Misuraca, 2012; Van Deursen, Helsper, 2018). Tai atitinka NVV principus, kuriuose pabrėžiama paslaugų orientacija į piliečius, efektyvumas, skaidrumas ir atsakomybės paskirstymas, o elektroninių paslaugų naudojimas tampa priemone šiems principams praktikoje įgyvendinti (Osborne, 2006; Bovaird, Löffler, 2009).

Nagrinėjant organizacinius, technologinius ir žmogiškųjų išteklių aspektus (2 uždavinys), tyrimo duomenys parodė, kad pagrindiniai iššūkiai yra darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, ribotos skaitmeninės kompetencijos, technologiniai ir praktiniai sunkumai, teisiniai bei instituciniai apribojimai, taip pat ribotas bendradarbiavimas su kitomis institucijomis. Tokie veiksniai apsunkina technologinių sprendimų diegimą, mažina procesų efektyvumą ir didina įgyvendinimo kaštus bei laiką. Panašius rezultatus fiksavo ir kitų tyrimų autoriai (Helsper, 2021; Michailova, 2022; Misuraca, 2012), kurie nurodo, kad IT kompetencijų trūkumas, infrastruktūros spragos ir organizacinis pasipriešinimas yra esminiai skaitmenizavimo barjerai. Todėl sėkmingam skaitmenizavimui būtina nuosekliai planuoti darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą, apimančius tiek techninius įgūdžius, tiek pokyčių valdymą bei motyvaciją.

Gyventojų poreikiai ir įtraukimas į skaitmenizavimo procesus (3 uždavinys) yra kertiniai elementai. Tyrimas atskleidė, kad gyventojų aktyvus įsitraukimas, konsultacijos ir procesų testavimas didina paslaugų prieinamumą, kokybę ir efektyvumą, taip pat pastebimai didina pasitenkinimą. Tai sutampa su NVV principais, kuriuose piliečių įtraukimas laikomas svarbia savivaldos funkcijos dalimi. Empiriniai duomenys rodo, kad šis principas praktikoje dar nėra pakankamai įgyvendintas, todėl ateities tyrimuose rekomenduojama sistemingai vertinti gyventojų IT raštingumą, mokymus ir informuotumą apie e. paslaugas, siekiant didinti jų naudojimą ir pasitenkinimą.

Technologiniai ir strateginiai aspektai (4 uždavinys) reikalauja nuolatinės priežiūros. Tyrimo metu nustatyta, kad savivaldybėse egzistuoja ribota IT infrastruktūra, pasenusios sistemos ir sudėtinga sistemų integracija. Efektyvi technologijų diegimo analizė leidžia nustatyti kliūtis ir pasiūlyti rekomendacijas infrastruktūros modernizavimui bei IT sprendimų pritaikymui (Misuraca, 2012; Van Deursen, Helsper, 2018). Ilgalaičių strategijų ir veiksmų planų kūrimas, žmogiškųjų kompetencijų stiprinimas, technologinių inovacijų diegimas bei bendradarbiavimas su kitomis institucijomis yra būtini siekiant tvaraus skaitmenizavimo efektyvumo.

Teorinė išvada, susijusi su NVV ir e. valdymu, rodo, kad skaitmenizavimas nėra tik technologinė priemonė, bet esminė strateginio valdymo dalis, kurioje piliečių įtraukimas, skaidrumas ir atsakomybė integruojami į kasdienes administracinius procesus. Tai patvirtina, kad NVV principai gali veiksmingai būti įgyvendinti per elektroninių paslaugų sistemas, jei kartu užtikrinamas koordinuotas žmogiškųjų ir technologinių išteklių valdymas.

Apibendrinant, skaitmenizavimo procesas yra ne tik technologinis, bet ir socialinis bei organizacinis iššūkis, reikalaujantis visapusiško požiūrio ir nuoseklaus planavimo. Ilgalaikė sėkmė priklauso nuo

subalansuoto dėmesio technologiniams sprendimams, žmogiškiesiems ištekliams, organizaciniams procesams, strateginiam planavimui ir gyventojų poreikių integracijai. Tik toks kompleksinis požiūris leidžia užtikrinti efektyvų, prieinamą ir patikimą elektroninių paslaugų teikimą, didinti gyventojų pasitenkinimą bei skatinti tvarią skaitmenizavimo pažangą Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijose.

REKOMENDACIJOS

Remiantis Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo analize, pateikiamos šios rekomendacijos, skirtos stiprinti skaitmeninę transformaciją ir užtikrinti paslaugų efektyvumą bei prieinamumą gyventojams:

Žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų stiprinimas. Adresatai: savivaldybių administracijos vadovai, personalo skyrių specialistai, nacionalinės valdžios institucijos (pvz., Vyriausybė, Valstybės tarnybos departamentas). Rekomenduojama vykdyti nuoseklius mokymus, kvalifikacijos kėlimo programas, motyvacines priemones bei darbuotojų patirties panaudojimą naujų procesų diegimui. Darbuotojų gebėjimas naudotis naujomis technologijomis, suprasti duomenų apsaugos reikalavimus ir spręsti praktines problemas yra kertinis veiksnys sklandžiam skaitmenizavimo procesui. Siekiant sumažinti pasipriešinimą pokyčiams, rekomenduojama tiesioginė komunikacija, konsultacijos ir darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą bei procesų tobulinimą.

Technologinių sprendimų ir inovacijų diegimas. Adresatai: savivaldybių IT padaliniai, nacionalinės IT agentūros (pvz., Vyriausybės kanceliarija, Nacionalinė skaitmeninė agentūra). Skatinamas pažangių sprendimų diegimas, įskaitant dirbtinį intelektą, procesų robotizaciją, debesų kompiuteriją ir kitus IT įrankius. Šios technologijos gali automatizuoti pasikartojančias užduotis, supaprastinti procesų valdymą ir pagerinti paslaugų prieinamumą. Svarbu užtikrinti jų integraciją su esamomis administravimo platformomis bei pritaikymą konkreitiems sektoriams, pavyzdžiui, infrastruktūros ar viešųjų paslaugų srityse.

Bendradarbiavimo stiprinimas. Adresatai: savivaldybių administracijos, ministerijos, nacionalinės agentūros. Rekomenduojama aktyviai dalytis patirtimi, įgyvendinti bendrus skaitmeninius projektus ir koordinuoti technologinių bei saugumo sprendimų diegimą. Toks bendradarbiavimas sumažintų kaštus, pagerintų infrastruktūros kokybę ir paspartintų inovacijų diegimą savivaldybėse.

Finansavimo ir projektų valdymo stiprinimas. Adresatai: savivaldybių administracijos vadovai, Finansų ministerija, nacionalinės finansavimo programos. Rekomenduojama efektyviai planuoti išteklių paskirstymą, pasinaudoti ES fondų ir nacionalinių iniciatyvų galimybėmis bei taikyti modernias projektų valdymo metodikas. Tai padėtų užtikrinti tvarią skaitmeninės infrastruktūros plėtrą, didinti projektų efektyvumą ir paslaugų kokybę.

Gyventojų įtraukimas. Adresatai: savivaldybių administracijos, nacionalinės institucijos, atsakingos už paslaugų standartizavimą. Rekomenduojama sistemingai organizuoti konsultacijas, paslaugų testavimus, skaitmenines apklausas ir kitas bendruomenių dalyvavimo priemones. Tokiu būdu administracinės paslaugos būtų orientuotos į pilietį, prieinamos visiems gyventojams ir atitiktų jų poreikius. Aktyvus gyventojų įsitraukimas didina pasitikėjimą savivaldybių sprendimais ir užtikrina praktišką diegiamų skaitmeninių paslaugų naudojimą.

Administracinės infrastruktūros modernizavimas. Adresatai: savivaldybių administracijos, nacionalinės institucijos, atsakingos už valstybės pastatus ir IT infrastruktūrą. Rekomenduojama sistemingai modernizuoti administracinių pastatų infrastruktūrą, mažinti popierinių procesų dalį ir diegti skaitmenines alternatyvas. Tai pagerina administracijos veiklos efektyvumą, stiprina gyventojų pasitikėjimą ir skatina ilgalaikę skaitmenizavimo pažangą.

Sėkmingam administracinių paslaugų teikimo skaitmenizavimo procesui Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijose būtinas subalansuotas dėmesys technologiniams sprendimams, žmogiškųjų išteklių stiprinimui, bendradarbiavimui, finansų planavimui, gyventojų įtraukimui ir infrastruktūros modernizavimui. Nacionaliniu mastu rekomenduojama užtikrinti koordinaciją,

finansinę paramą ir standartizaciją, kad vietos iniciatyvos būtų efektyvios, ilgalaikės ir integruotos į valstybės skaitmeninės transformacijos strategiją.

LITERATŪRA:

1. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešojo politika ir administravimas*, 13(3), 372-385.
2. Raipa, A., & Jurkšienė, L. (2013). Inovacijų vieta viešojo valdymo modernizavimo struktūroje: teorinis aspektas.
3. Dzemydienė, D., Naujikienė, R., & Dzindzalieta, R. (2019). E-leadership in local self-government in Lithuania. *Izzivi prihodnosti*, 4(3), 122-139.
4. Toleikienė, R., & Juknevičienė, V. (2019). Presumptions for e-leadership in local self-government in Lithuania. *Izzivi prihodnosti*, 4(3), 122-139.
5. Toleikienė, R., Rybnikova, I., & Juknevičienė, V. (2020). Whether and how does the Crisis-Induced Situation Change e-Leadership in the Public Sector? Evidence from Lithuanian Public Administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16(SI), 149-166.
6. Žilionienė, I. (2004). Elektroninės valdžios plėtros planavimas: svarbiausių dokumentų apžvalga. *Viešojo politika ir administravimas*, (10), 39-45.
7. Povilaitienė, K. (2021). E-vadovavimo raiška viešojo sektoriaus organizacijoje. Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.
8. Gaurylienė, A. ir Korsakienė, R. (2017). *Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva
9. Šaparnienė, D. (2013). Nuo e. valdžios link e. valdymo: atvirumas, partnerystė ir demokratija. In *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos/redaktoriai: Diana Šaparnienė, Algis Krupavičius* (pp. 88-106). BMK leidykla.
10. Šaparnienė, D. (2013). From E-government to E-governance: E-initiatives in Europe // *Regionalisation and Inter-regional Cooperation: Presented Papers from the 21th NISPAcee Annual Conference, May 16 - May 18, Belgrade, Serbia* [elektroninis išteklius, CD-ROM]. [Belgrade]: NISPAceePRESS, 2013. ISBN 9788089013685. p. [1-7].
11. Šaparnienė, D., Lazauskienė, A., Mejerė, O., & Juknevičienė, V. (2021). Local self-government in Lithuania. *Local self-government in Europe*, 277-324.
12. Ginevicius, R., Klietis, T., Stasiukynas, A., & Suhajda, K. (2020). The impact of national economic development on the shadow economy. *Journal of Competitiveness*, 12(4), 39.
13. Matelytė, A. (2018a). Skaitmeninė ekonomika Lietuvoje. Skaitmenizacijos indekso apžvalga.
14. Matelytė, A. (2018b). Skaitmeninė ekonomika Lietuvoje: metodologijos kūrimas ir pirminė analizė Ekonomikos ir inovacijų ministerija.
15. Cook, M. E., LaVigne, M. F., Pagano, C. M., Dawes, S. S., Pardo, T. A. (2002). *Making a case for local e-government*.
16. Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668.
17. Stoker, G. (1998). Governance as Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50, p. 17-28.
18. Petrauskienė, R., & Predkelytė, E. (2014). Gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiantys veiksniai: teorinis pagrindimas. *Public Security and Public Order*, (12).
19. Gaulė, E., & Žilinskas, G. (2013). E-valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose: interneto svetainių išsivystymo išorinių veiksnių analizė. *Public Policy and Administration*, 12(1), 80-93.
20. Garuckas, R., & Kaziliūnas, A. (2008). E. valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė. *Public Policy and Administration*, 1(23), 59-67.
21. Limba, T. (2009). Elektroninės valdžios paslaugų pakopų modeliai: jų lyginamoji analizė. *Informacijos mokslai*, (50), 30-39.

22. Katsamunskā, P. (2016). The concept of governance and public governance theories. *Economic alternatives*, 2(2), 133-141.
23. Pimpienė, V. (2021). *Savivaldybių teikiamos administracinės paslaugos Širvintų ir Ukmergės savivaldybių administracijose: lyginamoji analizė/pokyčiai per 8 metus* (Doctoral dissertation, Mykolas Romeris universitetas.).
24. Jurkevičiūtė, A. (2016). *Viešųjų elektroninių paslaugų išsivystymo Europos Sąjungos šalyse vertinimas* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas.).
25. Vaitkūnienė, V. (2020). *Administracinės naštos savivaldybėje mažinimas taikant subalansuotų rodiklių sistemą* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.).
26. Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government information quarterly*, 29(4), 512-520.
27. Criado, J. I., & Gil-Garcia, J. R. (2019). Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 438-450.
28. Brazienė, R., Merkys, G., & Mikutavičienė, I. (2014). Employers' Expectations and Young Workers Selection Criteria in Lithuania. *Social Sciences*, 86(4), 62-69.
29. Bertot, J., Estevez, E., & Janowski, T. (2016). Universal and contextualized public services: Digital public service innovation framework. *Government information quarterly*, 33(2), 211-222.
30. Kiurienė, V. (2019). *Savivaldybių administracinės priežiūros instituto tobulinimas viešojo valdymo pokyčių kontekste* (Doctoral dissertation, Šiaulių universitetas.).
31. Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas* (Doctoral dissertation, Vilnius: Mykolas Romeris universitetas).
32. Milė, R., & Junevičius, A. (2013). Elektroninių viešųjų paslaugų teikimo ypatumai Šakių rajono savivaldybėje. *Public Policy and Administration*, 12(3), 455-470.
33. Van Deursen, A. J., & Helsper, E. J. (2018). Collateral benefits of Internet use: Explaining the diverse outcomes of engaging with the Internet. *New media & society*, 20(7), 2333-2351.
34. Michailova, L. (2022). *Savivaldybės paslaugų kokybės vertinimo sistema* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.).
35. Helsper, E. (2021). The digital disconnect: The social causes and consequences of digital inequalities.
36. Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
37. Bovaird, T., & Löffler, E. (2023). The changing context of public policy. In *Public management and governance* (pp. 14-26). Routledge.
38. Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.
39. Bannister, F., & Connolly, R. (2012). Defining e-governance. *E-Service Journal: A Journal of Electronic Services in the Public and Private Sectors*, 8(2), 3-25.
40. Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2018). *Information technology for management: On-demand strategies for performance, growth and sustainability*. John Wiley & Sons.
41. UNESCO Institute for Statistics. (2005). *World Education Indicators 2005 Education Trends in Perspective: Education Trends in Perspective*. OECD publishing.
42. OECD. (2019). An OECD learning framework 2030. In *The future of education and labor* (pp. 23-35). Cham: Springer International Publishing.
43. Usvaltienė, R. (2023). *Efektvios vidaus kontrolės sistemos įgyvendinimo viešojo sektoriaus subjektuose vertinimas* (Doctoral dissertation, Mykolas Romeris universitetas.).

44. Aukštkalnė, T., & Bilevičiūtė, E. (2024). E. valdžios padėtis Lietuvoje ES kontekste. *Mokslinės minties šventė 2024: studentų mokslinių straipsnių rinkinys*.
45. Vitartaitė, A. (2018). *Asmens duomenų apsaugos užtikrinimas teikiant administracines paslaugas: Lietuvos savivaldybių atvejis* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas.).
46. Osborne, S. P. (2006). The new public governance? 1.
47. Patton, C., Sawicki, D., & Clark, J. (2015). *Basic methods of policy analysis and planning*. Routledge.
48. Laumytė, G. (2025). *GovTech sprendimų diegimas siekiant sumanaus miestų koordinavimo* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.).
49. Poth, C. N. (2018). Innovation in mixed methods research: A practical guide to integrative thinking with complexity.
50. Ridder, H. G. (2014). Book Review: Qualitative data analysis. A methods sourcebook.
51. Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of mixed methods research*, 6(2), 80-88.
52. Birks, M., Chapman, Y., & Francis, K. (2008). Memoing in qualitative research: Probing data and processes. *Journal of research in nursing*, 13(1), 68-75.
53. Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
54. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: registų centras.
55. Bowen, G. A. (2009). Supporting a grounded theory with an audit trail: An illustration. *International Journal of Social Research Methodology*, 12(4), 305-316.
56. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
57. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
58. Misuraca, G., Broster, D., & Centeno, C. (2012). Digital Europe 2030: Designing scenarios for ICT in future governance and policy making. *Government Information Quarterly*, 29, S121-S131.
59. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage.
60. Jokūbauskienė, S. (2013). Informacijos ir komunikacijos specialų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijos žinių visuomenėje. *Informacijos mokslai*, (64), 90-112.
61. Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.
62. Schreier, M. (2012). Qualitative content analysis in practice.
63. Mayring, P. (2014). Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution.
64. Mirko Klarič (2023). Smart digitalization and public services in the EU. Digitalization and green transformation of the EU.
65. Tomas Vellani (2025). Digitalization of Local Governments in Germany. Book. Palgrave Macmillan.
66. Strazdienė, G. (2019). Pilietinės visuomenės organizacijų įtraukimas į visuomenės problemų sprendimą: kokybinis požiūris. Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje, 15, p. 65–71.
67. Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International journal of market research*, 50(1), 61-104.

TEISĖS AKTAI

68. Seimas, L. R. (1999). Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Valstybės žinios, (60-1945).
69. Regulation, P. (2018). General data protection regulation. *Intouch*, 25, 1-5.
70. Seimas, L. R. (2003). Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas Nr. IX-1296 (2003 01 21). *Valstybės žinios*, 15-597.
71. Seimas, L. R. (2011). Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas. Valstybės žinios.
72. Strategija, V. P. (2012). „Lietuvos Pažangos Strategija „Lietuva 2030 “. *Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Nr. XI-2015, Vilnius*.
73. Seimo, L. R. (2023). Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050 “.
74. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, Žin., 2000 m., Nr. 74-2262
75. Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvo įstatymas Nr. IX-2084. TAR, 2004, Nr.57-1982.
76. Lietuvos Respublikos elektroninių ryšių įstatymas Nr. IX-2135. TAR, 2004, Nr. 69-2382.
77. Lietuvos Respublikos informacinės visuomenės paslaugų įstatymas Nr. X-614. TAR, 2006, Nr. 65- 2380.
78. Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatymas Nr. XII-1428, TAR, 2014, Nr. 20553
79. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Žin., 1992, Nr. 33-1014 71
80. 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa. [žiūrėta: 2017-10-27].
81. Valstybinio audito ataskaita, 2023 METŲ VALSTYBĖS ATASKAITŲ RINKINIO FINANSINIO AUDITO REZULTATAI, 2024 m. Gegužės 15 d. Nr. FAE-2.

INFORMUOTO ASMENS SUTIKIMAS

Tyrimas „Savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso iššūkiai ir plėtros galimybės“

Tyrėjo vardas, pavardė ir statusas: Danuta Klimaševska, Vilniaus Universiteto Šiaulių akademijos viešojo valdymo studijų programos studentė

Tyrėjo tel. Nr.: +370 61374533

Tyrėjo el. paštas: danuta.klimasevskal@gmail.com.

Trumpas tyrimo aprašymas

Tyrimo tikslinė grupė – Vilniaus ir Kauno rajono savivaldybių administracijų administracijos direktoriai, administracinių paslaugų skyrių vadovai (seniūnai) arba jų deleguoti atstovai, geriausiai išmanantys paslaugų teikimo organizavimą konkrečiose vietovėse, skyrių, atsakingų už paslaugų teikimą ar IT plėtrą, vadovai, specialistai, dalyvaujantys skaitmenizavimo procesuose.

Tyrimo tikslas – ištirti Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso situaciją, nustatyti kylančius iššūkius ir plėtros galimybes.

Tyrimo metu bus renkami empiriniai duomenys atliekant (nuotolinius) interviu. Taigi, Jūsų bus prašoma pasidalinti savo patirtimi. Šis tyrimas yra orientuotas į projekto „Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso situaciją, kad nustatyti kylančius iššūkius ir plėtros galimybes“ atvejį, siekiant įvertinti Vilniaus rajono ir Kauno rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso situaciją ir kylančius iššūkius bei nustatyti administracinių paslaugų skaitmenizavimo plėtros galimybes savivaldybių administracijose viešojo valdymo kontekste.

Jeigu turite klausimų, pageidaujate išsamiau susipažinti su tyrimo eiga, kreipkitės į Danutą Klimaševską el. p. danuta.klimasevskal@gmail.com.

	Jei sutinkate, pažymėkite varnelę	Jei nesutinkate, pažymėkite varnelę
1. Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto mokslinio tyrimo „Savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų skaitmenizavimo proceso iššūkiai ir plėtros galimybės“ informacinį lapą. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.	☐	☐
2. Aš esu informuotas, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas priežasties, nepatirdamas jokių neigiamų padarinių ar negaudamas baudų.	☐	☐
3. Aš esu informuotas, kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus tyrimui.	☐	☐
4. Aš esu informuotas, kad apibendrinti tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.	☐	☐
5. Aš esu informuota, kur kreiptis dėl tyrimo.	☐	☐
6. Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas.	☐	☐
7. Aš esu informuotas, kad garso įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus ir bus sunaikinti po to, kai bus parengta tyrimo ataskaita	☐	☐
8. Aš sutinku, kad mano pasisakymai būtų cituojami tiesiogiai neatskleidžiant mano asmens, t.y. (pseudo)anonimizuojant.	☐	☐
10. Aš sutinku dalyvauti tyrime.	☐	☐

Dalyvio vardas, pavardė

Parašas

Data

SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ PROCESO SKAITMENIZAVIMO IŠŠŪKIAI IR PLĖTROS GALIMYBĖS

Pusiaur struktūruoto interviu klausimynas

Objektas. savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimas iš viešojo valdymo perspektyvos.

Tikslas. Ištirti Vilniaus r. ir Kauno r. savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmeninimo situaciją, kylančius iššūkius bei nustatyti galimas šių procesų plėtros galimybes.

Kokybinio tyrimo tikslinė grupė – administracijos direktoriai, administracinių paslaugų skyrių vadovai (seniūnai) arba jų deleguoti atstovai, geriausiai išmanantys paslaugų teikimo organizavimą konkrečiose vietovėse, skyrių, atsakingų už paslaugų teikimą ar IT plėtrą, vadovai, specialistai, dalyvaujantys skaitmenizavimo procesuose.

Tyrėjai užtikrina asmens ir organizacijos duomenų konfidencialumą. Tyrimo dalyviams užtikrinamas laisvanoriškumas ir galimybė pasitraukti iš tyrimo.

Kilus klausimams galima kreiptis į tyrėją el. paštu: danuta.klimasevska@sa.stud.vu.lt

Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo iššūkiai:

Klausimų grupė	Klausimai
<i>Nacionalinio lygmens situacija ir iššūkiai</i>	Nors savivaldybių administracijose vis aktyviau diegiami administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo sprendimai, šis procesas vis dar kelia nemažai iššūkių paslaugų teikimo srityje. Klausimai: 1. Kaip Jūs apibūdintumėte bendrą Lietuvos savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo situaciją? 2. Kokie pagrindiniai sunkumai kyla diegiant ar plečiant administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimą? 3. Kokie teisiniai ar instituciniai apribojimai labiausiai trukdo šiems procesams? 4. Kaip, Jūsų nuomone, naujojo viešojo valdymo paradigmos principai – atskaitomybė, skaidrumas, veiksmingumas ir orientacija į pilietį – daro įtaką administracinių paslaugų skaitmenizavimo procesui bei su tuo susijusiems iššūkiams savivaldybių administracijose?
<i>Vietos lygmens situacija ir specifiniai iššūkiai</i>	Skaitmenizavimas keičia administracinių paslaugų teikimo procesą, su tuo susiję ir specifiniai iššūkiai. Klausimai: 1. Kaip vertinate dabartinę administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo būklę JŪSŲ savivaldybėje? 2. Kokias sistemas ar technologijas naudojate, ir su kokiais trukdžiais susiduriate? 3. Gal galite pateikti praktinių pavyzdžių, kaip buvo sprendžiamos problemos,

Klausimų grupė	Klausimai
	kilusios skaitmenizavimo procese? 4. Kokie pagrindiniai organizaciniai ar valdymo veiksniai trukdo sėkmingai įgyvendinti skaitmenizavimo iniciatyvas Jūsų savivaldybėje? (pvz., vidinė komunikacija, koordinavimas tarp skyrių, sprendimų priėmimo procesai ir pan.) 5. Kaip vertinate turimus finansinius ir žmogiškuosius išteklius skaitmenizavimo procesui užtikrinti? Ar jų pakanka? 6. Kaip vertinate bendradarbiavimą su kitomis institucijomis (pvz., Registrų centru, Ministerijomis, IT paslaugų teikėjais) skaitmenizavimo klausimais? 7. Kaip, jūsų nuomone, vietos bendruomenės poreikiai ir gyventojų įsitraukimas daro įtaką administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimui?
Skaitmeninės kompetencijos ir gebėjimai	Darbuotojų kompetencijos ir požiūris lemia skaitmenizavimo procesų sėkmę arba iššūkius. Klausimai: 1. Kaip vertinate darbuotojų skaitmeninių kompetencijų lygį Jūsų savivaldybėje? 2. Kokias priemones taikote kompetencijų stiprinimui ir kaip vertinate darbuotojų motyvaciją? 3. Kaip sprendžiate pasipriešinimo ar adaptacijos prie naujų sistemų klausimus? 4. Ar darbuotojų patirtis ir grįžtamasis ryšys yra panaudojami procesų tobulinimui?

Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo plėtros galimybės:

Klausimų grupė	Klausimai
Strategija:	Savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų proceso skaitmenizavimo plėtra reikalauja aiškos strategijos ir kryptingo veiksmų plano. Klausimai: 1. Kaip matote savo savivaldybių administracijų ilgalaikę strategiją administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo srityje? 2. Kokias prioritetines sritis reikėtų skaitmeninti pirmiausia? 3. Kokie papildomi ištekliai (finansiniai, technologiniai, žmogiškieji) yra būtini skaitmenizavimo plėtrai? 4. Kokie pokyčiai (teisiniai, instituciniai, technologiniai, vadybiniai) būtų būtini, kad skaitmenizavimo procesas taptų veiksmingesnis? 5. Kokį vaidmenį, Jūsų manymu, galėtų atlikti valstybės institucijos partnerystėje su privačiuoju sektoriumi siekiant paspartinti skaitmenizavimą? 6. Kaip naujos technologijos (pvz., dirbtinis intelektas) galėtų pagerinti skaitmenizavimą? 7. Kaip NVV principai galėtų būti panaudoti skaitmenizavimo plėtrai stiprinti?
Darbuotojai:	Plėtra priklauso nuo darbuotojų kompetencijų ir motyvacijos dalyvauti inovacijose. Klausimai: 1. Kokias kompetencijas reikėtų labiausiai tobulinti darbuotojams, kad jie galėtų

Klausimų grupė	Klausimai
	efektyviai įgyvendinti skaitmenizacijos tikslus? 2. Kokios mokymosi priemonės ar kvalifikacijos kėlimo programos būtų naudingiausios? 3. Kaip skatinamas darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija dalyvauti skaitmenizavimo iniciatyvose? 4. Ar turite pavyzdžių apie darbuotojų iniciatyvas ar idėjas, kurios galėtų prisidėti prie plėtros?
Procesai:	Efektyvi administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo plėtra priklauso nuo sklandžių ir lanksčių procesų. Klausimai: 1. Kokias naujas technologijas ar procesų patobulimus būtų tikslinga diegti artimiausiu metu? 2. Kaip užtikrinti, kad skaitmeniniai procesai būtų dar labiau orientuoti į gyventojų poreikius ir patogumą? 3. Kokie esami procesai galėtų būti tobulinami ar transformuojami? 4. Kaip planuojate įtraukti gyventojus ar kitus suinteresuotus asmenis į skaitmenizavimo procesų tobulinimą? 5. Kaip vertinate bendradarbiavimo su kitomis savivaldybėmis galimybes dalijantis patirtimi ar bendrai diegiant skaitmeninius sprendimus? 6. Kokie finansavimo ar projektų valdymo sprendimai galėtų padėti paspartinti skaitmeninės infrastruktūros plėtrą savivaldybėje?
Papildomas klausimas	Ką norėtumėte pasakyti papildomai, ko nepalietėme interviu metu ?
Apibendrinant	Kokią viziją turėtumėte administracinių paslaugų teikimo proceso skaitmenizavimo Jūsų savivaldybėje per artimiausius penkerius metus?“