Informacinių technologijų taikymas inovatyviųjų žmogiškųjų išteklių valdymui: Lietuvos Respublikos ministerijų lygmens analizė
Gintarė Paražinskaitė

INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMAS INOVATYVIAM ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMU: LIETUVOS RESPUBLIKOS MINISTERIJŲ LYGMENS ANALIZĖ

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2014

Mokslinis vadovas:
prof. dr. Alvydas Baležentis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).
TURINYS

ĮVADAS..................................................................................................................................................9

1. TARPDISCIPLINIŠKUMAS IR VIENINGO POŽIŪRIO PAIEŠKA INFORMACINIŲ TEKNOLIGIJŲ TAIKYMUI INOVATYVIAM ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI VIEŠAJAME SEKTORIUJE ...................... 17
  1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijos ir terminologija............................................... 17
  1.2. Informacinių technologijos Žmogiškųjų išteklių valdyme ........................................ 25
    1.2.1. Informacinių technologijų raida ............................................................................ 26
    1.2.2. Socialinės technologijos - tolesnis informacinių technologijų raidos etapas ...................... 31
    1.2.3. Informacinių technologijų taikymas Žmogiškųjų išteklių valdymui inovacijų teorijų kontekste ................................................................. 35
    1.2.4. Informacinių technologijos Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklose ........ 38
  1.3. Informacinių technologijų taikymo inovatyvių žmogiškųjų išteklių valdymui tarpdiscipliniškumas ir analizė veiksmingumo kontekste .......................... 45
    1.3.1. Tarpdiscipliniškumo poreikio tiriant informacinių technologijų taikymą inovatyvių žmogiškųjų išteklių valdymui pagrindimas .......... 46
    1.3.2. Informacinių technologijų taikymo inovatyvių žmogiškųjų išteklių valdymui analizė veiksmingumo kontekste ................................ 50
  1.4. Pirmojo skyriaus išvados .............................................................................................. 54

2. E. VALDŽIOS REZULTATAI INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYME INOVATYVIAM VIEŠOJO SEKTORIAUS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI .......................................................................................................57
  2.1. E. valdžia kaip pagrindas informacinėmis technologijomis grindžiamoms inovacijoms viešajame sektoriuje .................................................................................. 57
  2.2. Vidinės e. valdžios sąsajos tobulinimas ir Valdžia tarnautojui modelis. Sisteminės literatūros analizės metodika. ................................................................. 62
  2.3. Sisteminės literatūros analizės Valdžia tarnautojui modelio klausimu atrinktų šaltinių kokybinės turinio analizės rezultatai ........................................... 64
    2.3.1. Valdžia tarnautojui modelio samprata ir struktūra ........................................ 65
    2.3.2. Modelio Valdžia tarnautojui taikymo privalumai ir vidiniai bei išoriniai aplinkos veiksmai ................................................................. 72
  2.4. Valdžia tarnautojui modelio vystymo metodologija ........................................ 75
  2.5. Antrojo skyriaus išvados ............................................................................................. 79

3. INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMO INOVATYVIAM ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI LR MINISTERIJOSE POLITINĖS IR TEISINĖS APLINKOS ANALIZĖ ................................................................................ 81
  3.1. Tarptautinių organizacijų siūlomos informacinių technologijų taikymo žmogiškųjų išteklių valdymui viešajame sektoriuje gairės .......................... 81
3.2. Europos Sąjungos politikos informacinių technologijų taikymo žmogiškųjų išteklių valdymui viešajame sektoriuje principai

3.3. Nacionalinė politinė ir teisinė aplinka

3.4. Trečiojo skyriaus išvados

4. INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMO INOVATYVIAM ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMU LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE ATVEJO ANALIZĖS METODOLOGIJA

4.1. Empirinio tyrimo metodologinės priežiūros

4.2. Ekspertinio problemas vertinimo instrumentarijaus rengimas

4.2.1. Klausimų, skirtų nustatyti informacinių technologijų naudojimą LR ministerijų personalo administravimo tarnybose, pagrindimas

4.2.2. Klausimų, skirtų nustatyti informacinių technologijų diegimą ir aplinką joms LR Ministerijų personalo administravimo tarnybose, pagrindimas

4.3. Parengto tyrimo instrumentarijaus tinkamumo patvirtinimo procedūra

4.4. Ketvirtojo skyriaus išvados

5. INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMO INOVATYVIAM ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMU LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE ATVEJO ANALIZĖS REZULTATAI

5.1. Tyrimo „Informacinių technologijų diegimo LR ministerijų personalo administravimo tarnybose“ įgyvendinimas ir rezultatų veiksmingumo veiklos LR ministerijų personalo administravimo tarnybose

5.1.1. Informacinių technologijų naudojimas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos LR ministerijų personalo administravimo tarnybose

5.1.2. Informacinių technologijų iniciatyvų ir diegimas LR ministerijų personalo administravimo tarnybose

5.1.3 Informacinių technologijų aplinka LR ministerijų personalo administravimo tarnybose

5.2. Valdžia tarnautojui modelis LR ministerijų personalo administravimo tarnybose

5.3. Penktojo skyriaus išvados

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

LITERATŪRA

PRIEĐAI

SANTRAUKA

SUMMARY
<table>
<thead>
<tr>
<th>Paveikslės sąrašas</th>
<th>Paveikslės numeris</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 pav. Disertacijos struktūra</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>2 pav. Informacinių technologijų tipų, naudojamų vadyboje, klasifikacija 1999 ir 2013</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>3 pav. Pirmosios ir antrosios kartos saitynų bruožai ir įrankiai</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>4 pav. Elektroninių žmogiškųjų išteklių valdymo modelis</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>5 pav. Dviejų požiūrių integracija IT taikymo ŽIV procesų tyrimuose</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>6 pav. Disertacijos tyrimo tarpdiscipliniškumas</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>7 pav. IT taikymo inovatyviam ŽIV analizės veiksmingumo kontekstas</td>
<td>54</td>
</tr>
<tr>
<td>8 pav. E. valdžios bendravimo modeliai ir jų sąveikų kryptys</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>9 pav. Rizikos, kylančios inovacijoms e. valdžioje</td>
<td>61</td>
</tr>
<tr>
<td>10 pav. Sisteminės literatūros analizės metodikos žingsniai</td>
<td>63</td>
</tr>
<tr>
<td>11 pav. Valdžia tarnautojui minčių žemėlapis (pagal e. valdžios teoriją)</td>
<td>77</td>
</tr>
<tr>
<td>12 pav. E. valdžios sistemos modelis</td>
<td>78</td>
</tr>
<tr>
<td>13 pav. Veiksniai, lemiantys sėkmingą integruotų el. paslaugų teikimą</td>
<td>84</td>
</tr>
<tr>
<td>14 pav. Empirinio tyrimo žingsniai</td>
<td>106</td>
</tr>
<tr>
<td>15 pav. Apibendrinta ekspertų atrankos pagal sniego gniūžtės metodą schema</td>
<td>109</td>
</tr>
<tr>
<td>16 pav. Kompetencijos, noro ir veiksniių, lemiančių IT teikiamų paslaugų naudojimą, sąrų modelis</td>
<td>128</td>
</tr>
<tr>
<td>17 pav. Informacinių technologijų naudojimo LR ministerijų personalo administravimo tarmynose vidurkiai</td>
<td>139</td>
</tr>
<tr>
<td>18 pav. Bendrų ir papildomų valstybinio lygmens informacinių technologijų naudojimas LR ministerijų personalo administravimo tarmynose (vienetais)</td>
<td>141</td>
</tr>
<tr>
<td>19 pav. Bendrų ir papildomų informacinių technologijų kasdinėms organizaciniems veikloms įgyvendinti naudojimas LR ministerijų personalo administravimo tarmynose (vienetais)</td>
<td>141</td>
</tr>
<tr>
<td>20 pav. Bendrų ir papildomų komunikacijai užtikrinti skirtų informacinių technologijų naudojimas LR ministerijų personalo administravimo tarmynose (vienetais)</td>
<td>142</td>
</tr>
<tr>
<td>21 pav. Bendrų ir papildomų informacijos šaltinių naudojimas LR ministerijų personalo administravimo tarmynose (vienetais)</td>
<td>142</td>
</tr>
<tr>
<td>22 pav. Esamo ir siektino inovacijos diegimo proceso palyginimas LR ministerijų personalo administravimo tarmynose</td>
<td>156</td>
</tr>
<tr>
<td>23 pav. Technologizavimo aplinkos veiksniių santykinė vertė LR ministerijų personalo administravimo tarmynose</td>
<td>164</td>
</tr>
<tr>
<td>24 pav. Išoriniai ir vidiniai veiksniai IT inovacijų procese: LR ministerijų atvejo analizė pagal K. Levinio metodiką</td>
<td>167</td>
</tr>
<tr>
<td>25 pav. Valdžia tarnautojui (G2E) modelio segmentas „Darbuotojų valdymas“: esama ir siekinta situacija LR ministerijų personalo administravimo tarmynose</td>
<td>173</td>
</tr>
<tr>
<td>26 pav. Minčių žemėlapio Valdžia tarnautojui (G2E) segmentas „Technologijų valdymas“: esama ir galima situacija LR ministerijų personalo administravimo tarmynose</td>
<td>174</td>
</tr>
<tr>
<td>27 pav. Išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai IT diegimo organizacijoje procese: nustatytas reikšmingumas LR ministerijų personalo administravimo tarmynose</td>
<td>175</td>
</tr>
<tr>
<td>28 pav. Valdžia tarnautojui (G2E) modelis: LR ministerijų personalo administravimo tarmynų atvejis</td>
<td>177</td>
</tr>
</tbody>
</table>
LENTELIŲ SARAŠAS

1 lentelė. Žmogiškųjų įsteklių valdymo koncepcijų kaita. ................................................................. 19
2 lentelė. Apibendrinti personalo vadybos, žmogiškųjų įsteklių vadybos ir strateginio žmogiškųjų įsteklių valdymo skiriamieji bruožai ...................................................... 21
3 lentelė. Socialinių technologijų poveikio sritys ir įrankiai .............................................................. 34
4 lentelė. Informacinės technologijos grįžtamo inovacijos samprata. .............................................. 38
5 lentelė. Žmogiškųjų įsteklių informacinių sistemų (ŽIIS) ir elektroninio žmogiškųjų įsteklių valdymo (eŽIV) skirtumai ................................................................. 40
6 lentelė. Elektroninio žmogiškųjų įsteklių valdymo tyrimų kaita ir kryptys 1970–2010 ................................................................. 41
7 lentelė. Technologizuoti žmogiškųjų įsteklių valdymo procesai.
8 lentelė. Disertacijos informacinio technologijų vadybos, ŽI valdymo ir/ar viešojo sektoriaus tematika 2004-2013. ................................................................. 49
9 lentelė. IT taikymo žmogiškųjų įsteklių valdyme rezultatai ............................................................. 53
10 lentelė. Analizuojamų šaltinių skaičiaus pokyčiai taikant sisteminės literatūros analizės metodiką. ................................................................. 64
11 lentelė. Sisteminės literatūros analizės rezultatai: Valdžia tarnautojui (G2E) samprata ir praktiniai įgyvendinimo pavyzdžiai. ................................................................. 70
12 lentelė. Valdžia tarnautojui (G2E) modelio privalumai ................................................................. 73
13 lentelė. Sisteminės literatūros analizės rezultatai: informacinio technologijų ir darbuotojų valdymo kontekstas, aplinka ir veiksnių. ................................................................. 74
14 lentelė. Modelio Valdžia tarnautojui struktūrinės dalys. ................................................................. 76
15 lentelė. Skaitmeninės priemonės skirtos išmaniajam (ang. smart) e. valdžios veikimui. ................................................................. 83
16 lentelė. Tarptautinio ir ES lygmens politikos gairės, principai ir teisinė aplinka. ......................... 88
17 lentelė. Teisinės aplinkos elementai nustatyti LR teisės aktuose 2002-2014 m. ......................... 98
18 lentelė. Žmogiškųjų įsteklių valdymo veiklų grupės ir funkcijos ................................................. 112
19 lentelė. Bendrosios ir papildomos informacinės technologijos, tinkamos ŽI valdymo specialistų veiklose. ................................................................. 115
20 lentelė. Apibendrintas požiūris į informacinės technologijos kaip inovacijos diegimo procesą. ................................................................................................. 121
21 lentelė. Individualūs, vidiniai ir išoriniai organizacijos inovatyvumo kintamieji inovacijų sklaidos teorijoje ........................................................................... 126
22 lentelė. Ekspertų kompetencijos koeficiento įverčiai $K_i^1$ ........................................................ 131
23 lentelė. Apibendrintas ekspertų sutartame įvertinimui pateiktų problemų (pagal Kendall’o konkordacijos koeficientą) ................................................................. 135
24 lentelė. Informacinio technologijų grupės ir konkretūs įrankiai, pateikti vertinimui LR ministerijų personalo administravimo tarnybos specialistams-ekspertams. ................................................................. 138
25 lentelė. 5 klausimo pagalba nustatytos LR ministerijų personalo administravimo tarnybose naudojamos informacinės technologijos. ......................................... 143
26 lentelė. Informacinio technologijų naudojimas pagal ministerijas. ......................................... 143
27 lentelė. Informacinės technologijos LR ministerijų personalo administravimo tarnybose: esama ir siektina situacijos ................................................................. 150
28 lentelė. Ekspertų vertinimo rezultatų suvestinė. Veiksnių įtakos įverčiai ....................... 161
29 lentelė. Ekspertų vertinimo rezultatų suvestinė. Veiksnių svarbos įverčiai ................... 161
30 lentelė. Empiriniame tyrimo naudotų technologizavimo aplinkos veiksnių santykinės vertės nustatymo daugiakriterinio kompleksinio proporcingo įvertinimo metodo pagalba rezultatai. .............................................163
31 lentelė. Ekspertų-specialistų pasisakymų apie empiriniame tyrimo naudotų aplinkos veiksnių įtakos pobūdžius suvestinė. .................................................................166
32 lentelė. Empiriniame tyrimo naudotų technologizavimo aplinkos veiksnių svarbos nustatymo metodų palyginimas ........................................................................169
NAUDOJAMOS SANTRUMPOS

B2E – Verslas darbuotojui (ang. Business to employee)
DOI – inovacijų difuzijų teorija (ang. Diffusion of innovations)
EDAS – elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema
EK – Europos komisija
EPSIS – Europos viešojo sektoriaus inovatyvumo suvestinė
EUwin – Europos darbo vietos inovacijų tinklas (ang. European Workplace Innovation Network)
eŽIV – elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas (ang. Electronic human resource management, trump. eHRM)
EŽIVP – elektroninės žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės
G2B – Valdžia verslui (ang. Government to business)
G2C – Valdžia piliečiui (ang. Government to Citizen)
G2E – Valdžia tarnautojui (ang. Government to employee)
G2G – Valdžia valdžiai (ang. Government to government)
G2N – Valdžia nevyriausybinei organizacijai (ang. Government to non-governmental organization (NGO))
IKT – informacinės komunikacinės technologijos (ang. Information and Communication Technologies, trump. ICT)
IRT – informacinės ryšių technologijos
IS – informacinės sistemos
IT – informacinės technologijos
MCDA – daugiakriterinė analizė (ang. Multiple-criteria decision analysis)
PV – personalo vadyba
SII – suminis inovatyvumo indeksas
SŽIV – strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas
TAM – technologijų priėmimo modelis (ang. Technology acceptance model)
TAPIS – teisės aktyų projektų informacinė sistema
TEO – technologijų, organizacijos ir aplinkos modelis (ang. Technology-Organization-Environment)
VA – viešasis administravimas
VATIS – Valstybės tarnybos valdymo sistemos
VINNOVA – Švedijos valstybinė inovatyvių sistemų agentūra
VRM – LR Vidaus reikalų ministerija
VTD – valstybės tarnybos departamentas
ŽI – žmogiškėjie ištekliai (ang. Human resources, trump. HR)
ŽIIS – žmogiškijų išteklių informacinės sistemos (ang. Human resource information systems, trump. HRIS)
ŽIV – žmogiškijų išteklių valdymas (ang. Human resource management, trump. HRM)


**ĮVADAS**


Moksliniose darbuose vyrauja skirtingos nuomonės, kaip turėtų būti tiriamas informacinių technologijų taikymas žmogiškųjų išteklių valdyme. Tai gali būti tiek savarankiškos taisyklyms ir tyrimų sritys, kurios neturėtų būti integruojamos su kitais mokslais. Kitų mokslininkų grupių nuomone, reikalingas tarpdisiplininis požiūris, integravantinis inovacijų vadybą, IT taikymą, žmogiškųjų išteklių valdymą, projektų valdymą ir pan (Kavanagh, Thite, 2009, Bondarouk, Furtmueller, 2012 ir kt.). Teigiama, kad vieno mokslo perspektyva skatina tokią požiūrį į mokslą, kol koordinavus dalyvavimą daugeliui mokslus apjungiantys modeliai. Informacinės technologijų taikymas įveikia dešimties, tiksli ir integruotumas apsprendžia, kuris iš minėtų pobūdžių būtų tinkamas konkretiškose organizacijos tyrimose.

Sisteminis ir holistiniam tyrimui iniciuoti, svarbu atsižvelgti ir tiriamą kontekstą. Tiriant viešųjų sektorių, labai svarbu yra ir jau esami e. valdžios mokslo pasiekimai, ir vystomi tyrimo požiūriai. Informacinių technologijų taikymas nėra pavyzdys, kurią galima matyti daugelyje pasaulio ir šaltų, kurie veikia holistiniais mokslus apjungiantys modeliais. Tačiau šių objektų yra žmogiškųjų išteklių kompleksiniai modeliai. Atsakant požiūriui jog e. valdžia yra inovacija, nebėreikia iššokti vieno priimto atsakymo, kas yra ar gali būti e. valdžia, nors vis dar egzistuoja išplitusi nuomonė, kad yra kažkoks „teisingas“ modelis bei atliekami įvairūs skaičiavimai, kuriais grindžiamas vienas ar kitas „teisingų“ modelio komponentas. Dabar e. valdžia gali tapti pagrindu inovacijoms valdžioje ar visuomenėje (ang. enabler) (Dawes, 2013). Anot EBPO atstovės (Ubaldi, 2013), šiai kontekste e. valdžiai, pirmiausiai, reikalingi aplinkos ir ekosistemos, kurios kuria vertę, integravantys objektų ir įtraukia vartotojus, tyrimai. Žmogiškųjų išteklių valdymo kompleksinis Valdžia tarnautojų modelis yra šiuos poreikius atitinkantis teorinius konstruktas, padedantis tirti informacinių technologijų taikymą žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos viešajame sektoriuje.

**Disertacino darbo temos ištirtumas.** Moksliniais šaltiniais, susiję su šioje disertacijoje kelia moksline problema, gali būti suskirstytos į kelias kategorijas, kurias lema tyrimo tarpdisipliniškumas:
1. Informacinių technologijų taikymo (inicijavimo, diegimo, modeliavimo, tyrimo, naudojimo) ir informacinėmis technologijomis grindžiamų inovacijų klausimus analizuojanti literatūra.

2. Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ir elektroninių žmogiškųjų išteklių srities tyrimai bei publikacijos.


funkcijų prie naujų strateginių funkcijų tirti, ar taikomi ir ar tinkamai taikomi informacinių technologijų įrankiai tiek esamiems, tiek naujems vaidmenims įgyvendinti bei kaip darbuotojai iniciuoja, priima ir vysto savo darbą su informacinėmis technologijomis.

Atsižvelgiant į tai, šiame darbe analizuojama mokslinė problema - kaip Valdžia tarnautojui modelio pagalba tirti, kokie organizacinių ir aplinkos veiksnių lemia informacinių technologijų taikymą žmogiškųjų išteklių valdymo procese Lietuvos Respublikos ministerijų lygmenyje?

Disertacinio tyrimo objektas yra informacinių technologijų taikymas žmogiškųjų išteklių valdymui.

Disertacinio darbo tikslas tirti informacinių technologijų taikymą inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui LR ministerijų lygmenyje, sukuriant kompleksinį Valdžia tarnautojui (G2E) modelį.

Disertacinio darbo uždaviniai:
1. Pasitelkus teorinius palyginimo, analogijos ir apibendrinimo metodus, atlikti dokumentų analizę ir atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijų kaitą ir tendencijas, informacinėmis technologijomis grindžiamų inovacijų taikymo ypatumus, pagrįsti tarpdisciplininio tyrimo poreikį bei numatyti analizės veiksmingumo kontekste gaires.
2. Atlikus sisteminę literatūros analizę ir pasitelkus teorinius palyginimo, analogijos ir apibendrinimo, kokybinės turinio analizės metodus, parengti žmogiškųjų išteklių valdymo Valdžia tarnautojui (G2E) kompleksinio modelio formavimo pagrindus ir numatyti tolesnius veiksnus modelio vystymui ir empiriniam tyrimui.
3. Atlikti retrospektyvinę dokumentų analizę ir apibendrinti tarptautinių organizacijų sūlomus gaires, Europos Sąjungos politikos principus ir nacionalinio lygmens politinę ir teisinę aplinką informacinėmis technologijomis grindžiamų inovacijų taikymui viešajame sektoriuje.
4. Pagrįsti kokybinio tyrimo metodologiją, atvejo analizės strategiją, parengti ir patikrinti ekspertinį vertinimo klausimyno tinkamumą informacinių technologijų taikymo inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui LR ministerijų personalo administravimo tarnybose tyrimui.
5. Atlikti ekspertinį vertinimą LR ministerijų personalo administravimo tarnybose siekiant nustatyti informacinių technologijų iniciavimo ir diegimo, informacinių technologijų naudojimo žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, vidinę ir išorinę aplinką bei įtaką darančius informacinėmis technologijomis grindžiamoms inovacijoms veiksnius bei sukurti žmogiškųjų išteklių valdymo kompleksinį Valdžia tarnautojui modelį, pagrįstą empirinio tyrimo rezultatais

Metodologinės tyrimo nuostatos. Tyrime derinami sisteminis ir procesinis požiūris. Sisteminio požiūrio organizacija – tai darni ir kryptinga sistema, susidedanti iš tarpsavyje sąveikaujančių komponentų visumos, darančios įtaką išorinei aplinkai, bet tuo pačiu tos aplinkos veikiamai (Skaržauskienė, 2010). Procesinis požiūris šioje disertacijoje pasireiškia sisteminės procesų, sudarančių funkcionuojančią organizaciją, nustatymu, tarpusavio sąveikos ir valdymo nagrinėjimu (Kaziliūnas, 2004). Sisteminis požiūris padeda sujungti tiriamus procesus į visumą, suprasti, kad sistema yra daugiau nei atskirų dalių suma ir numatyti, kaip organizuoti

Disertacinio darbo uždaviniams išgyvendinti pasitelkti:
- **Teoriniai** (dokumentų analizės, retrospektyvinės analizės, kokybinės turinio analizės, analogijos, palyginimo, apibendrinimo) **metodai**, kurių pagalba atlikta literatūros analizė ir sintezė teoriniams pagrindams tyrinėmams nustatyti.
- Esamoms mokslinėms diskusijoms apie Valdžia tarnautojui (G2E) modelį apibendrinėti, pritaikyta sisteminės literatūros analizės metodika.
- **Empirinis duomenų rinkimo metodas** – ekspertų vertinimas. Pirmą kartą šis metodas taikomas siekiant įvertinti pagrindą tyrimo įrankio tinkamumą ir surinkti skirtingų disciplinių ekspertų pastabas apie klausimynų turinio tinkamumą tyrimo tikslams pasiekti. Vėliau eksperturnis vertinimas atliekamas Lietuvos ministerijų informacinių technologijų, įmonių ir technologijų viešuosiuose sektoriais veikimą apibendrinėti, pritaikyti sisteminės literatūros analizės metodika.

Disertacinio tyrimo apribojimai:
- Šiame empiriniame tyrime tiriamas tik nacionalinis vienas viešojo sektoriaus lygmuo – LR ministerijų personalo administravimo tarnybos. Šio lygmens pavyzdžiu tyrimo įrankis bei modelis gali būti adaptuotas ir kitų lygmens tyrimams.
- Empiriniame tyrime atliekamas tik kokybinės vertinimo tipo tyrimas, kuriuo siekiama sukonstruoti, bet ne patikrinti kiekvienų veikimų tyrimui atitikti siekiant surinkti empirinių duomenų – ekspertų pagalba nustatyti naudojamos IT skirtingų projekto specialistų funkcijoms atlikti ir požūrį į jas, IT diegimo organizacijose ŽI valdymo tikslams procesą ir jame kylančias problemas bei technologizavimo aplinkos veiksnius. Papildomai nustatant technologizavimo veiksnius naudota eksperimentinės vertinimo aritmetinės metodikos, daugiakriterinės analizės metodai bei Levino inovacijų lauko analizės metodika.
Disertacinių tyrimų ginamieji teiginiai

1. Parengta tyrimo metodika skirta nustatyti ir spręsti problemas, kylančias taikant informacines technologijas žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms. Parengtas tyrimo įrankis leidžia tirti, kokios naudojamos informacinės technologijos, siekiant strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo, kokie trūkumai siekiant sukturi patogią ir patrauklą informacinėms technologijomis aprūpintą personalo specialisto darbo vietą, kokia aplinka organizacijoje informacinėms technologijoms grindžiamoms inovacijoms LR ministerijų personalo administravimo tarnybų lygmenyje.

2. Teorinės analizės pagrindu susistemintas ir vizualizuotas kompleksinis Valdžia tarnautojui modelis, adaptuotas informacinių technologijų taikymo žmogiškųjų išteklių valdymui LR ministerijų personalo administravimo tarnybų lygmenyje, atlieka diagnosticinę funkciją per galimybę naudojant modelį nustatyti organizacijos struktūrinius lygmenis ir įjausti kylančias problemas ir imtis veiksmų į juos išspręsti.


Disertacinių darbo naujumas ir reikšmingumas. Mokslinis darbo naujumas ir teorinis reikšmingumas yra:

- **Indėlis į žmogiškųjų išteklių valdymo Valdžia tarnautojui (G2E) kompleksinio modelio kūrimą** bei jo praktinį pritaikymą Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų personalo administravimo tarnybos veiklos tyrinams.
- **Tarpdisciplininio sisteminio holistine požiūrio formavimas** bei socialinės aplinkos fiziniam konstruktui tyrimas nacionaliniu lygmeniu.
- **Tyrimams, kuriais sėkmingai tarpdisciplininės apyvadas, išsukius keliantis problemas, tinkamos metodikos sukūrimas.** Sukurta informacinių technologijų taikymo aplinkos tyrimo metodika, kurios naudingos žinios didinant veiklos veiksmingumą.

Praktinis darbo naujumas ir reikšmingumas viešųjų sektorių pasiūlymai:
- **Atskleista informacinių technologijų taikymo galimybės ir poreikiai** žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos viešajame sektoriuje. Tai naudingos žinios didinant veiklų veiksmingumą.
- **Nustatyta informacinės technologijoms grindžiamų inovacijų gyvavimo ciklo probleminės grandys.** Pokyčiai šiame ciklo požiūriu siekiant auginti inovacijų diegimą.
- **Atliktas** informacinių technologijų taikymo aplinkos veiksmų analizė. Išvados iš pagrindinių tobulinimo tobulinimą diegimui.
Disertacijos struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės.

1 pav. Disertacijos struktūra

Mokslinės publikacijos:

Konferencijų pranešimai ir tezės:
1. **TARPDISCIPLINIŠKUMAS IR VIENINGO POŽIŪRIO PAIEŠKA INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMUI INOVATYVIAM ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI VIEŠAJO SEKTORIUJE**

Informacinių technologijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo kaita lemia šių dviejų sričių suartėjimą ir poreikį bendriems tyrimams. Tačiau didžiausios problemas glūdi ne pačiuose informacinių technologijų ar žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiuose, o tame, kad ši kaita kelia naujus reikalavimus vadovams, vartotojams, diegimo ir taikymo procesams bei naujus iššūkius, į kuriuos nespėjama atsakyti. Reikalingas holistinis šių reiškinių matymas bei tyrimas ir jų analizė veiksmingumo kontekste.

Šios dalies:
- Pirmajame poskyryje apibendrinama žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijų kaita ir tendencijos. Nustatytų personalo vadybos, žmogiškųjų išteklių valdymo ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo požymų, skirtumų ir poreikių visuma padeda parinkti sritis, kurių veikimui gerinti galima taikyti informacinių technologijų sprendimus.
- Trečiajame poskyryje, atliktos teorinės žmogiškųjų išteklių valdymo ir informacinių technologijų analizės pagrindu bei apibendrinas ankstesnes disertacijas šiose srityse, pagrindžia vieningo tarpdiscipliniško tyrimo poreikį bei jo rezultatų analizės veiksmingumo kontekste ypatumai.

1.1. **Žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijos ir terminologija**

Socialiniai (politiniai, ekonominiai ir teisiniai) pokyčiai daro įtaką žmogiškųjų išteklių (toliau ŽI) valdymo filosofijai, terminologijai ir valdyme naudojamiems metodams. Pokyčiai – tai nuolat vykstanti ir kintanti realybė, todėl niekada nepraranda aktualumo. Yra svarbu kas kartą tiek ilgalaikėje, tiek trumpalaikėje perspektyvoje apibrėžti esamą padėtį ir numatyti gaires ateitė. Žmogiškųjų išteklių valdymas šių dienų organizacijoje turėtų būti suvokiamas kaip vienas pagrindinių veiksnių, užtikrinančių valdymo efektyvumą ir veiksmingumą. Tačiau kiekvienoje organizacijoje, siekiančioje turėti geriausius darbotojus, šios veiklos turi būti atliekamos siejant su strateginiais veiksmais ir planuojamos, pasitelkiant moderniausias priemones. To įmanoma pasiekti tik įdiegus vieningą sistemą, susidedančią iš tinkamai parinktų procedūrų kompleksų ir joms įgyvendinti parinktų tinkamiausių informacinių technologijų įrankių.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad pastebima nuolatinė viešojo ir privataus sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo kaita. Ar panašus žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame ir privačiajame sektoriuje? Thom ir Ritz (2004), remdamiesi Vaanholt, Duelli ir kitų bei pačių atliktais tyrimais, nurodo, kad keičiasi mokslinė valstybės samprata, kur pripažįstama būtinybė viešajame sektoriuje vykdyti žmogiškųjų išteklių valdymą ir tuo pačiu kinta viešojo sektoriaus ŽI valdymo tarnybų samprata ir joms tenkančios funkcijos pamažu panašėja su ŽI valdymo tarnybų samprata privačiajame sektoriuje. Kadangi vadovaujant žmogiškųjų išteklių valdymui būtina pasitelkti šiuolaikinius pavyzdinius metodus bei remtis naujausiais
ŽI valdymo mokslinių tyrimų rezultatais, klasikinių personalo valdymo funkcijų ir valstybės tarnybos teisės nuostatų įgyvendinimas turi prasidėti nuo organizacijos koncepcijos bei strategijos, atitinkančios žmogiškųjų išteklių valdymą, o ne personalo vadybos, pakeitimo (Thom, Ritz 2004). Rengiant šią disertaciją, pasitikeliama abiejų sektorų ŽI valdymo patirtis ir rekomendacijas apimantį literatūra bei tyrimai.

Globalizacija, technologijų diegimas ir veikla konkurencijos sąlygomis skatina nuolat peržiūrėti ir siekti efektyviausių veiklos būdų, sekti pasaulines tendencijas ir pagal jas adaptuoti arba tobulinti tai, ką turime organizacijose. Bendra moksle pastebima tendenčia į žmogiškųjų išteklių valdymą žiūrėti kaip į holistinę sistemą, neišskiriant vien personalo tarnybos veiklos, bet kuo daugiau strateginių funkcijų perkelti į jų veiklą. Tam, kad tai būtų ne tik pavadinimo keitimas, o tikras reaguojantis į sąlygų pasikeitimus ir kylančius iššūkius, reikalingas giliai generuojamas struktūros raidos ir ypatumų suprižiimas, skirtumų tarp personalo vadybos, žmogiškųjų išteklių valdymo bei strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo žinomumas.

Remiantis moksliniais svarstymais ir tyrinėjimais, vyraujanti koncepcija susidarytų ne per vieną dešimtmečį. Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba ir pobūdis keičiasi priklausomai nuo laikotarpio ir požiūrio į pačius žmogiškuosius išteklius. Literatūroje pateikiamų skaidymų į penkias pagrindines fazes: tai ŽI eksploatavimas-organizavimas, ŽI organizavimas-socialinis vertinimas, ŽI integravimas-personalo valdymas, ŽI valdymas, strateginis ŽI valdymas. Šioje disertacijoje yra gilinami ir apžvelgiami požiūriai po 1970, t.y. pradedant nuo personalo vadybos integravimo, žmogiškųjų išteklių valdymo ir toliau (1 lentelė).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pagrindiniai bruožai ir principai</th>
<th>Tikslas – veiklos našumo užtikrinimas</th>
<th>ŽI yra socio-ekonominio proceso elementai</th>
<th>Akcentuojama ŽI svarba</th>
<th>Žmogus kaip konkurencinio pranašumo šaltinis užtikrinantis vertės kūrimą</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ŽI eksplotavimas-organizavimas</td>
<td>Kontrolę keičia įsipareigojimas</td>
<td>Valdymo humanizavimas</td>
<td>Analizuojama darbuotojų elgsena</td>
<td>ŽI valdymas - strateginė sritis</td>
</tr>
<tr>
<td>ŽI organizavimas-socialinis vertinimas</td>
<td>Darbuotojų įtraukimas į personalo valdymą, kūrybiškumo skatinimas, komandinis darbas</td>
<td>Darbo organizavimo ir motyvavimo ryšių nustatymas</td>
<td>Lojalumo skatinimas</td>
<td>ŽI valdymas - strateginė sritis</td>
</tr>
<tr>
<td>ŽI integruomas-personalo valdymas (planavimo požiūris) (nuo 1970 m.)</td>
<td>Derinamos ŽI politika ir praktika, organizacijos strategija</td>
<td>Lygių galimybių užtikrinimas</td>
<td>Lygių galimybių užtikrinimas</td>
<td>ŽI valdymas - strateginė sritis</td>
</tr>
<tr>
<td>ŽI valdymas (nuo 1970 m. iki dabar)</td>
<td>Strukturinės ŽI politikos ir praktika, organizacijos strategija</td>
<td>Akcentuojama ŽI svarba</td>
<td>Analizuojama darbuotojų elgsena</td>
<td>ŽI valdymas - strateginė sritis</td>
</tr>
<tr>
<td>Strateginis ŽI valdymas. (xx a. 10 deš)</td>
<td></td>
<td>Akcentuojama ŽI svarba</td>
<td>Analizuojama darbuotojų elgsena</td>
<td>ŽI valdymas - strateginė sritis</td>
</tr>
</tbody>
</table>

prieita prie tokio vaidmenų rinkinio ir kurie iš jų iš tikrųjų atitinka šiuo metu siekimą įgyvendinti ŽI valdymo požiūrį. Tyson ir Selbie (Schuler, Jackson, 2007, P. 445), teigia, kad pvz. personalo įforminimas traktuojamas kaip personalo vadybos funkcija, kai źmogiškių jų išteklių valdymo disciplinai yra priskiriamos daugiaus strateginio pobūdžio funkcijos, nors tai taip pat apima darbuotojų priėmimą, atleidimą, jų motyvavimą ir skatinimą, vystymą, jų veiklos stebėjimą ir disciplinavimą. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad kartu su Žİ discipлинos augimu atsirado ir kitas judėjimas (apie 1990-uosius), kai pradėta skirti ŽI valdymo (toliau – ŽIV) discipliną į transakcinę ir transformacinę. Būtų transformuojančioji pradėta traktuoti kaip strateginė ŽIV versija, jos apimtis yra pokyčių valdymo, kultūros kūrimo paralelėje su organizacijos strategija, veiklos, kai transakcinės veiklos suprantamos kaip rutininiai procesai: samdos, atrankos, mokymų, įvertinimo, kompensavimo ir kitų, kurie vykdo kiekvieną dieną. Taip transformacinis ŽIV įgavo strateginį atspalvį, o transakcinis buvo išskirtas į administracinį ir operacinį procesus.


Stewart ir Brown (2009) tarp kitų veiksių ir priemonių, prisidedančių prie žmogiškų jų išteklių valdymo transformavimo į strateginį ŽIV, mini ir informacines technologijas. Autoriai (Stewart, Brown, 2009) informacines technologijas pripažįsta ir galimybių, ir grėsmių šaltiniu organizacijai ir jos ŽI praktikai, kadangi kiekviena organizacija skirtinai reaguoja į galimybes ir grėsmes: vienas tai daro sėkmę, kitos mažiau sėkmę. Kaip Informacinių technologijų (toliau – IT) naudojimo pavyzdys strateginio ŽIV užtikrinimui pateikta online režimu veikianti paieškos sistema, parengta karjeros tinklo principu, ji atitinka kiekvienos organizacijos darybų įtakos. Tačiau tai tik vienas iš daugelio pavyzdžių. Iš pateiktos apibendrinimo 2 lentelėje, matyti, kad informacinės technologijos gali prisidėti daugeliui kitų būdų. Pavyzdžiui, IT gali būti priemonė, kuria išryškinama komandinio darbo organizavimo metodas ir valdymo stilius netgi tokiais atvejais, kai organizacija yra išsklaidyta per kelias skirtingas šalis, IT gali užtikrinti atvirą ir tamprų bendradarbiavimą su visų lygmenų vadovais tarp jų veikiant laiko/erdvės apribojimus,
tiek suteikiant anonimiškumo galimybę arba jei ji nereikalinga – sukuriant betarpiško bendravimo terpę. IT priemonių pagalba gali būti užtikrinamas aktyvus dalyvavimas aplinkos analizėje, strateginių tikslų ir sprendimų priėmime, konkurencinių pranašumų ir vertės kūrime, skatinama parama misijos ir strategijos įgyvendinime, aktyvus dalyvavimas kultūros ir vertų kūrime ir palaikyme. Tokių IT sistemų pagalba, kurios suteikia galimybę online režimu planuoti, paskirstyti užduotis, esant skirtingose erdvėse kartu kurti dokumentus ir pan. ŽIV veiklos gali būti paskirstomos ar kartu vykdomos tarp aukščiausio lygio vadovų, tiesioginių vadovų ir ŽI valdymo specialistų. IS pagalba gali būti lengviau nustatomi vidinių poreikiai. Virtualių aplinkų naudojimas gali prisidėti prie organizacinių aplinkos kūrimo ir darbuotojų motyvavimo. Štistikai ir holistinei analizei informacinių technologijų galimybės ŽI srityje skiriama atskiras disertacijos poskyris.

2 lentelė. Apibendrinti personalo vadybos, žmogiškųjų išteklių vadybos ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo skiriamieji bruožai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skirtumų vertinimo kriterijai</th>
<th>Personalio vadyba</th>
<th>Žmogiškųjų išteklių vadyba</th>
<th>Strateginė žmogiškųjų išteklių vadyba</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pagrindinis objektas</td>
<td>Atskiri darbuotojai.</td>
<td>Darbuotojų (žinių, gebėjimų ir įgūdžių) visuma.</td>
<td>ŽI yra ne tik svarbiausias išteklius, bet ir strateginis partneris</td>
</tr>
<tr>
<td>Požiūris į išteklius valdymą</td>
<td>Mechanistine: darbuotojai yra vienas iš organizacijos išteklių, kurį galima panaudoti (eksplotuoti) siekiant organizacijos tikslų.</td>
<td>Organikas: būtina nuolatine žmogiškųjų išteklių analizė įvairiais aspektais. Per tarpusavio santykiius siekiama sukurti klimatą, užtikrinantį bendradarbiavimą tarp vadovų ir darbuotojų.</td>
<td>Organikas-inovatyvus</td>
</tr>
<tr>
<td>Investicijos į ŽI vystymą</td>
<td>Parenka kvalifikuotus darbuotojus, taupo lėšas mokymams</td>
<td>Žinių vadyba – turi prisidėti prie specialių organizacijos darbuotojų žinių ir gebėjimų vystymo. Mokymams skiriamos lėšos suvokiamos kaip investicija į ŽI. Akcentuojama būtinybė kelti ŽI specialistų kvalifikaciją.</td>
<td>Nuolatinis gebėjimų vystymas suvokiamas kaip vertės ir konkurencinių pranašumų kūrimo priemonė.</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientacija laikė</td>
<td>Operatyvinė</td>
<td>Strateginė</td>
<td>Strateginė su operatyviu įsitikinimu</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientacija erdvėje</td>
<td>Orientuojamasi į vidinius organizacijos poreikius.</td>
<td>Formuojant kolektyvą įvertinami išorinės aplinkos keliimi reikalavimai, išorinės aplinkos kaita.</td>
<td>Vidinių poreikių tenkinimas atitinkantis išorinės aplinkos kaita ir užtikrinantis kiekvienos kokybės balansą.</td>
</tr>
<tr>
<td>Skirtumų vertinimo kriterijai</td>
<td>Personalo vadyba</td>
<td>Žmogiškųjų išteklių vadyba</td>
<td>Strateginė žmogiškųjų išteklių vadyba</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------------</td>
<td>-----------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>-----------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Pagrindinis tikslas</td>
<td>Sukomplektuoti tinkamo potencialo darbuotojų (kiekybiniai ir kokybiniai požiūrių) kolektyvą konkretių laiku ir konkretių erdveje.</td>
<td>Užtikrinti organizacijos tikslų siekimą, veiklos efektyvumą ir vertės kūrimą, aprūpinant organizaciją reikiamų kiekio kategorių ir kokybinių charakteristikų darbuotojais. ŽIV savo strategija ir jos įgyvendinimu turi siekti įgyvendinti organizacijos programas, kurdamas politiką tokios srityse kai įvairūs ir talentų vadyba bei bendrai kurdamas „nuostabios vietas dirbti” įvaizdį.</td>
<td>Užtikrinti, kad organizacijoje būtų reikiamų gebėjimų ir įgūdžių turintys, įsipareigojant ir gerai motyvoti darbuotojų, kurie prisideda prie organizacijos tikslų siekimo. Išlaikyti balansą tarp kiekviens ir kokybės.</td>
</tr>
<tr>
<td>Skirtumų vertinimo kriterijai</td>
<td>Personalo vadyba</td>
<td>Žmogiškųjų išteklių vadyba</td>
<td>Strateginė žmogiškųjų išteklių vadyba</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------</td>
<td>------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
<td>-------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Priemonė(s)</td>
<td>Personalo politika ir jos įgyvendinimo priemonės</td>
<td>Sisteminio požiūrio užtikrinimas</td>
<td>ŽIV strategijos rengimas ir jos įgyvendinimo užtikrinimas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Skirtingų poreikių tenkinimas (turi vystyti ir įgyvendinti politiką, kuri palaiko balansą ir prisitaiko prie visų suinteresuotųjų pusių poreikių)</td>
<td>Išlaikyti balansą tarp minkščių ir kietųjų priemonių.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Retorika ir realybė (dažnai geri ketinimai skiriiasi nuo realaus įgyvendinimo. Atlygio vadyba – motyvacijos, įsitraukimo darbą bei prisidejimo prie politikos ir strategijos įgyvendinimo skatinimas.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Veiklų vykdytojai</td>
<td>Personalos tarnybų specialistai Vidurinės grandies vadovų vaidmuo – įgyvendinti personalo procedūras Linijinio vadybininko vaidmuo ir personalo vadybininkas – administratoriai</td>
<td>ŽIV veiklos paskirstomos tarp auškišiausio lygio vadovų, tiesioginių vadovų ir ŽI valdymo specialistų Vidurinės grandies vadovų vaidmuo – ŽI strategijos rengimas ir įgyvendinimas Linijinio vadybininko vaidmuo – ŽI politikos įgyvendintojas ŽI vadybininkas – partneris</td>
<td>ŽIV veiklos paskirstomos ar kartu vykdomos tarp auškišiausio lygio vadovų, tiesioginių vadovų ir ŽI valdymo specialistų; naudojamas specializuotų įmonių paslaugomis.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

23
Skirtingų vertinimo kriterijai  | Personalo vadyba  | Žmogiškųjų išteklių vadyba  | Strateginė Žmogiškųjų išteklių vadyba
--- | --- | --- | ---
Darbo organizavimo metodai  | Individualesni (darbo vietos pritaikymas konkrečiam darbuotojui; į darbuotojo žinias, gebėjimus, bei įgūdžius orientuota samada, įvertinimas ir atlyginimas, mokymas).  | Derinami individualūs ir komandiniai (darbuotojai samdomi atsižvelgiant į individualias savybes; sprendimų priėmimas, mokymas ir vystymas, veiklos vertinimas vykdomas orientuojantis į komandos rezultatus ir poreikius).  | Dominuoją komandiniai darbo organizavimo metodai ir valdymo stilius


įsteklių valdymą su siekiu pateikti įžvalgas, kaip informacinių technologijų pagalba pereiti prie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo. Ivertinti visų aukščiausiai išvardintų bruožų raišką konkrečių viešojo sektoriaus institucijų personalo administravimo tarnybose būtų atskiro tyrimo objektas. Be to, nėra atskirai tirta strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas, todėl šioje disertacijoje empirinėje tyrimo dalyje siekiama išsiaiškinti ekspertų- specialistų požiūrį į jų vykdomas funkcijas ir laiko paskirstymą joms atlikti bei atitinkamų išvadų pagrindu teikti rekomendacijas, kaip veiklą sustiprinti naujų informacinių technologijų įdiegimu.

1.2. Informacinės technologijos žmogiškųjų išteklių valdyme


Taigi dideli pokyčiai vyksta pačių informacinių technologijų srityje – jos tampa lengviau prieinamos, pigesnės, spartesnės ir tai skatina ją plėtrą ir integraciją į visas gyvenimo sritis.

¹ Mazgas socialinių tinklų terminologijoje apibrėžiamas kaip tinklo elementas, jungiantis atskiras dalis ir sudarytas iš tinklalapio, teksto segmento, vaizdo, ar bet ko, kad gali būti pateikiamai skaitmenine forma (Griggs, Wild, 2013).
Informacinės ir ryšių technologijos yra viena iš pagrindinių inovatyvių metodų taikymo prielaidų tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose. IT kaita neatsiejama nuo kaitos ŽI valdyme – jei anksčiau personalo specialisto vaidmuo yra sausas su įrašų kaupimu, o ir pirmosios informacinės technologijos skirtos tam, kad jam šiame vaidmenyje padėtų, dabar ŽI valdymo specialisto vaidmenų skaiciaus ženkliniai išaugęs ir jo esminė paskirtis – būti strateginiu partneriu. Informacinės technologijos reikalingos tam, kad ji vaidmenį įgyvendinti. Todėl ir pačių informacinių technologijų samprata bei paskirtis turi būti peržiūrėta bei adaptuota pagal kylančius naujus iššūkius ir galimybes.

1.2.1. Informacinių technologijų raida

Analizuojant informacinių technologijų įtaką šiuolaikinei vadybai, reikėtų aptarti ir konkrečiai kokia informacines technologijas bei jų sampratas naudojame, kaip kito požiūriai ir reikėtų būti išsiaiškinti ir analizuoti. Informacinių technologijų pokyčiai kastkai palydėmė išaugusi susidomėjimu tiek versle, tiek moksle ir ypač domina galimybes plačiai organizacines galias. Anot LR Terminų banko informacinė technologija reiškia (1) technologiją bet kokių formų informacijai gauti, apdoroti, saugoti, išrinkti, naudoti, ja keisti ir pan. (2) elektroninių priemonių visumą informacijai naudoti (Maskeliūnas, 2012; LR Terminų bankas). Be to, teisės aktuose ir literatūroje galima sutikti ir informacinių technologijų terminą (trump. IKT) – apima visus metodus ir priemones, kurie yra skirti kompiuteriniams duomenims apdoroti: rinkti, rūšiuoti, laikyti, perduoti bei kitaip automatiškai, pritaikant kompiuterio programas, tvarkyti duomenis. Taigi į informacijos ir komunikacijos technologijos (IKT) – apima visus metodus ir priemones, kurie yra skirti kompiuteriniams duomenims apdoroti: rinkti, rūšiuoti, laikyti, perduoti bei kitaip automatiškai, pritaikant kompiuterio programas, tvarkyti duomenis. Taigi į informacijos ir komunikacijos technologijos samprata jėna ir technine įranga, skirta informacijai apdoroti, ir programinė įranga (pavyzdžiui, tekstų rengimo sistema, skaičiuoklė, duomenų bazė, pateikčių rengimo programa), ir metodai, kuriais technologijos gali būti naudojamos: tai informacinė infrastruktūra (bendrai visiems darbuotojams), ofiso automatizavimo ir komunikavimo sistemos (skirstant duomenis įvairiamis departamentams), operacinės sistemos (operatoriams bei išteklių valdymo automatizavimo sistemoms), strateginės sistemos (aukščiausio lygmens vadovams). Šios informacinių technologijų samprata įsivaizduoja įvairovę organizacijų struktūros rūšių, o jų naudojimas organizacijose gali skirtis nuo įvairių sektorių (pvz. pedagogikos, mokymo, sveikatos, verslo, sporto, socialinės politikos sektorių).
aplinkos pokyčius ir pan. (Turban et al, 1999). Pagrindinės išskiriamos informacinių technologijų sprendimų grupės būtų: grupinio darbo technologijos ir infrastruktūra, intraneto ar ekstraneto tinklo architektūra, grupės sprendimo priėmimo sistemos.

- operacijų valdymas (ang. operations research)
- vadybos informacinės sistemos (ang. management information systems – MIS)
- visuotinė kokybės vadyba (ang. total quality management – TQM)
- verslo procesų pertvarka (ang. business process restructuring – BPR)
- tiekimo grandinės valdymas (ang. supply chain management – SCM)
- verslo valdymo sistemos (ang. enterprise resource planning – ERP)
- e. verslas ir e. prekyba (ang. e-business, e-commerce)
- e. Valdžia (ang. e-government)
- santykių su klientais valdymas (ang. customer relationships management – CRM)
- debesų kompiuterija (ang. cloud computing)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Turban et al., 1999 ir Skyrius, 2013.

2 pav. Informacinių technologijų tipų, naudojamų vadyboje, klasifikacija 1999 ir 2013.

Visgi informacinių technologijų plėtra yra susijusi ne tik su naujų informacinių sistemų kūrimu ar jų panaudojimu skirtingiems vadybiniam tikslams. Informacinės technologijos tai ir nauji internetiniai įrankiai. Todėl šį sąrašą reikėtų papildyti antros kartos saityno


Šaltinis: sudaryta autorės pagal Dagienė, Juškevičienė, 2012; Aghaei et al, 2012; Skaržauskienė, Tamošiūnaitė, Žalėnienė, 2013

3 pav. Pirmosios ir antrosios kartos saitynų bruožai ir įrankiai


2 Antros kartos saitynas (ang. Web 2.0) yra terminas, naudojamas apibūdinti kompiuterių paradigmas, kuri naudoja internetą kaip taikomąją platformą, tą, kad užtikrintų bendradarbiavimą, informacijos keitimą tarp naudotojų. (Gregg, 2010).
dimensijos – soc. tinklai, debesų kompiuterija bei jungiama su jau žinomais požiūriais. Tai
taip pat prisideda prie poreikio kurti ne statinius, o dinaminius modelius, naujus požiūrius į
tai, ką galima vadinti inovacija, apibrėžti nuolatinės kaitos bružus bei nurodyti, kaip reikėtų
prisitaikyti prie kaitos.

1.2.2. Socialinės technologijos - tolesnis informacinių technologijų raidos etapas

Sparsi informacinių technologijų kaita ir nemažiau spartus jų taikymas skirtinguose va-
dybos procesuose lėmė naujas diskusijas ir naujos terminologijos įvedimą. Kaip teigia au-
toriai (Chui et al., 2012), socialinės technologijos, o tiksliausiai kompiuterinis kodas ir jį įlydintos
paslaugos, įgalinancios socialinę sąveiką online režimu, tai 40 metų technologijų evoliucijos
produkto ir vizijos, ką galima atlikti kompiuteriais ir skaitmeninėmis technologijomis, išgy-
veninimas. Nuo pat pirmųjų kompiuterių atsiradimo, kompiuterių naudojant gali iškelti būdų
kaip juos panaudoti socialiniam bendravimui. Įankstyvieji akademiniai kompiuteriai teikė
galimybę autoriaus rašyti komentarų ir jais dalintis, tinklo prieinamumo ir gebėjimų,
kompromisinių paslaugų kurybos interesų grupių svetainės. Tinklo praeinamumo ir gebėjimų,
konkrečiai kaip sąveikos terpės, augimas ir padėjo pagrindus socialinėms technologijoms.
(Chui et al., 2012).

Terminas „socialinė technologija” kartu su sinonimišku terminu „socialinė inžinerija”
(ang. social engineering) moksle naudojamas dar nuo XX a. pradžios ir pirmą kartą pami-
socialinę technologiją apibūdina kaip žinių, gautų iš faktų ir įstatymų, taisyklių, panaudo-
jimą racionaliams susijungimams tikslams. O Henderson ją apibūdina kaip sąmoningų ir
tinkingų sukurtą žmonių sistemą, kurioje kiekvienas randa savo tikrąją vietą bei bendra-
darbiauja, siekdami įgyvendinti kuo geriau iššykti problemas, padėdami harmonijos tarp
troškimų, sveikatos, grožio, žinių, komunikabilumo ir teisingumo.

Šiais sociologiniais apibrėžimais vadovaujasi ir B. Leibetseder (Leibetseder, 2011), išsa-
ykdama kritinių požiūrių. Ši autorė iš socialinių moksly perspektyvos socialinę technologiją
įvardija kaip būdą egzistuojančioms problemoms konstatuoti ir ekspertų žinių suteikimą šios
problemos sprendimams rasti. XX a. filosofo Mišelio Fuko (pranc. Paul-Michel Foucault)
idėjų apie valdžią ir valdymą kontekste, autorė susieja socialines technologijas su suverenia
galia, bio-galia, drausmine bei pastoracine galiomis (ang. sovereign power, bio-power, disci-
plinary power, pastoral power) bei teigia, kad pati socialinė technologija sudaro tam tikrą
daili biologinės gali, drausminės ir pastoracinės gali, nes ji kuria empirinius faktus ir teikia
informaciją konkrečiam tikslui, t.y. valdyti individus ir populiaciją per „ekspertines galias”,
šludinčias valdžios formose (autorės vadinamą „valdymo mentalitetą” – ang. governmenta-
ty). Taip pat socialinė technologija leidžia įvesti naujas minties formas, parodomas per anks-
tesnių formų valdymo problemas. Ekspertai turi sprendimų priėmimo kompetenciją, kurį
įgyvendinama jų instrumentus bei technologiją, naudojant informacijai konkrečiam tikslui
surinkti. Kitas šios sąvokos elementas – įgalinimas (ang. empowerment). Jei valdymo mena-
litetas (ang. governmentality) apibūdina ryšį tarp valdymo ir kylančių minčių, jungia speci-
finės žinių bei panaudojus galias tam, kad visuomenė taptų valdoma, tai įgalinimo dėmesio
centre yra iššokojimas sprendimų kaip asmenis paversti gebančiais valdyti, kaip jiems suteikti
žinius ir galias, kaip sukurti sėkmingai veikiančias struktūras, kad „paprastas pilietis“ taptų
„aktyviu piliečiu“ (Leibetseder, 2011). Per analogišką prizmą galima žvelgti ir į darbdavio
darbuotojo santykius, siekiant, kad „darbuotojas“ taptų „aktyviu darbuotoju“. 

31
Socialinių technologijų sąvoka, perimta iš sociologijos mokslų, vartojama ir teisės moksle (Urmonas 2007, Novikovas 2007). Urmonas (Urmonas 2007) teigia, kad "pagal etimologinę techninės technologijos sampratos adaptaciją socialiniuose moksluose (ir administracineje tei- sėje) technologija socialinėje erdvėje – tai socialinės problemos produkavimo procesų paieškos ir sprendimo, socialinės išdės įgyvendinimo teorinis metodas, o pagal keliamąs iš socialinės problemas tikslu siekimo priemones, metodų siekimo būdų visumą – teorija, įgyvendinama praktikoje". O pačios "socialinės technologijos – visuma galimai pasirenkamų ėfektyvių ar ne tokių produktyvių socialinio valdymo uždavinių nevienkartinio panaudojimo sprendimo būdų (socialinių technologijų algoritmė funkciją), padeidančių pasiekti numatytajį veiklos tikslą (rezultatą), darant socialinius poveikius žmogaus, socialinių grupių, hierarchinių socialinių darinių (viešojo administravimo institucijų, savivaldos institucijų, nevyriausybinių organizacijų ir kt.) elgesnį".

Šis teisinis supratimas svarbus ir todėl, kad tarp kitų aplinkybių, darančių įtaką technologijų diegimui, yra minimas ir socialinis teisinis kontekstas. Gilinantis į teisines prielaidas socialinių technologijų naudojimui ŽIV procesuose viešajame sektoriuje, vertėtų suprasti ir kokia yra jų raiška teisėje bei kas yra jų objektai. Anot Urmono (Urmonas, 2007), sociali- nių technologijų raiška teisėje yra susijusi su socialinių ir teisinių mokslo žinių būkle (mokslo veiksniai) ir socialinės teisinių veiklos efektyvumu, nulemtu tiek socialinių, tiek ir keliųmų tei- sinių tiksly tikimams sprendimų visuomenėje būdais (socialinės teisinių praktikos veiksniai). Objektais gali tapti socialiniai santykiai, socialiniai procesai, šių santykių ir procesų pažinimo ir reguliavimo metodai bei priemonės (pažinimo ir reguliavimo įrankių) sistema, o technologi- nės kūrybos dalykai tampa standartai, draudimai, normos, taip pat tam pritaiko- mos žmogaus tikslinės veiklos priemonės ir būdai, leidžiantys siekti konkrečių tikslų, uždavi- nių ir rezultatų (Urmonas, 2007). Todėl tiriant teisines prielaidas, svarbu atsižvelgti į tai, kaip socialinių technologijų procesai, operacijos ir procedūros gali daryti poveikį teisėmis ir teisinei sistemoms ir atkreipti dėmesį, kad teisinės sistemos struktūrą sudaro trys technologizacijos lygiai: ideologinis doktriniinis (teisės samprata), norminis (teisės sistema), organizacinis institucinis (valstybės institucijų sistema, kurianti ir įgyvendinanti teisę) (Urmonas, 2007). Novikovas (2007), teigia, kad tiriant teisines prielaidas, reikia analizuoti teisinius pagrindus, leidžiančius savivaldybėms dalyvauti užtikrinant saugią aplinką ir savavaldę. Taigi, tai bet kokios informacinės technologijos, kurios suteikia galimybę bendrauti, kurti, keisti ar nukreipti turinį, kai komunikacija ir turinio ir kūrimo procesai prasme paveikti išvengta. Tie patys McKinsey Global Institute atstovai apibrėžia socialinės tvarkos ir kūrimą per tokias sąvokas kaip (1) žinutės kūrimas, kad ji būtų išplata (pvz. įrašas tinklaraštyje) (2) internete įtakos turinio papildymas
informacija (pvz. įrašo vikipedijoje papildymas) (3) papildomos informacijos suteikimas apie turinį, kuris jau skelbiamas (pvz. pakomentavimas) (4) veiksmų atlikimą, kuris bus automatiškai paviešintas (pvz. leidimas veikti mobiliajai programėlei (ang. apps), skelbiančiam tam tikram ratui žmonių, ką skaitėte ar ko klausėtės). Tai kitaip dar vadinama socialinė medija (ang. social media), antros kartos saitynas (ang. Web 2.0) ar bendradarbiavimo įrangiai (ang. collaboration tools) (Chui et al., 2012).


Būtent remiantis antrosios kartos atliktus ir planuojant trečiosios kartos skaitmeninės bruožas yra grupuojami ir planuojant trečiosios kartos saityną bruožus yra grupuojami ir minimi socialinių technologijų įrankiai, kurie naudojami, pirmiausia verslo sektorius. Jie plačiau apžvelgiami McKinsey Global Institute tyrimo centro atliktoje apžvalgoje (Chui et al., 2012), kurioje įvardijamos pagrindinės socialinių aplikacijų funkcijos: dalinimasis dokumentais (nuotraukomis, video, garso įrašais ir pan.), online režimu užsiėmimas hobiiais, minios išmintis, turinio perkūrimas ar jungtinis kūrimas, diskutavimas, žinių poveikis ir adaptavimas, komercija, vertinimas bei reitingavimas, dalinimasis nuomonėmis ir patirtimis ir pagaliau nuolatinio ryšio palaikymas per socialinį tinklą (3 pav.).

Aktualus vadybai ir viešajam administravimui apibendrinimas atliktas autorių grupės (Skaržauskienė, Tamošiūnaitė, Žalėnienė, 2013). Jame pristatoma daugiau nei 15 skirtinų autorų darbų bei tyrinėmų analizė ir apklaidus ekspertus, nustatytos, kad laikui skirtingos socialinės technologijos, norint skatinti skatmeninės technologijos, naudojamos žmonių tam, kad užtikrintų socialinę interakciją ir galimybę bendrauti, kartu kurti, keisti ar naikinti turinį ir kelti jo vertę. Autorės (Skaržauskienė 2013, Tamošiūnaitė, Skaržauskaitė 2012, Skaržauskienė, Žalėnienė, Tamošiūnaitė, 2013) pateikia modernų šios kategorijos supratimą, kuriame technologijų aplikacijos skirtingiems tikslams, ypač sprendimų priėmimo procese, ir yra suprantamos kaip socialinės technologijos.
esminius bruožus – socialinė technologija – tai inovacija, kuri keičia socialinius procesus ir daro juos efektyvesnius (Skaržauskienė, Tamošiūnaitė, Žalėnienė, 2013).

3 lentelė. Socialinių technologijų poveikio sritys ir įrankiai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Poveikio tipai</th>
<th>Poveikio sritis/įrankiai</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Socialinė inžinerija</td>
<td>Viešosios politikos kūrimo priemonės</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Grupės elgės politikos metodai ir priemonės</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Individualūs elgesj pradai ir formuojančios priemonės</td>
</tr>
<tr>
<td>Socialinė programinė įranga</td>
<td>Bendradarbiavimo įrankiai</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Informacijos surinkimo įrankiai</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Žinių surinkimo įrankiai</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Socialinio tinklo įrankiai</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: Skaržauskienė, Tamošiūnaitė, Žalėnienė, 2013


Taigi esminis skirtumas tarp vadybinio, teisinio ir sociologinio socialinės technologijos supratimo yra tas, kad vadyboje į socialinę technologiją įveikti konkrečiaus įrankio, informacinės komunikacijos technologijos taikymo socialinei technologijai prizmę. Teisinį aspektą kalbama apie tą patį sociologijos koncepciją – socialinę technologiją, kaip būdą ir jos taikymą socialinėje plotmėje, daugiausia teisinėms problemoms spręsti, tačiau nesukonkretintinį įrankį. Vadybinis apibrėžimas akcentuoja socialinę technologiją kaip rinkėjų potencialiają efektyvių sprendimų socialiniams iššūkiams spręsti, būdų ketinamiems rezultatams gauti visuma, kuriuos tikslas daryti įtaką žmonėms, socialiniams grupėms ar skirtomis socialiniams struktūroms. Tai pat nurodo konkretiškas technologijas (sukurtas remiantis pažangiomis interneto technologijomis, informacinės sistemomis ir pan.), kurios vadinamos įrankiais, tiriamos, taikomos, stebimi į pranašumų ir trūkumų ir nuolat ieškoma naujų technologijų galimybių. Vis tik, dėl stipriai išplėsto paskirties rato (IT - bet kokių formų informacijai gauti, apdoroti, saugoti, išrinkti, naudoti, jų keisti ir pan. priešpastatoma socialinė technologijai – kaip priemonė sprendimų socialiniams iššūkiams spręsti, būdas rezultatams gauti ir tikslas daryti įtaką žmonėms, socialinėms grupėms ar skirtomis socialiniams struktūroms) nereikėtų tapati socialinių technologijų ir informacinės technologijų sąvokų. Darėtų tirti, ar informacinių technologijų naudojimas jau pakankamai pažeidžia, o jei ne, spręsti kaip jų naudojimą perkelti į aukštesnį, labiau socialiai orientuotą socialinių technologijų lygmenį.

1.2.3. Informacinių technologijų taikymas žmogiškųjų išteklių inovacijų teorijų kontekste

Nors tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijos pripažįsta IT pagrindu sukurtas inovacijas esant svarbiu instrumentu, kuriant ir išlaikant konkurencingumą, skatinant efektyvesnę veiklą organizacijoje, vis tiek egzistuoja spraga tarp realių vartotojų poreikių ir IT strategijų įgyvendinimo. Tai dažnai tampa rimtu trukdžiu norint išnaudoti visas galimybes, kurius gali suteikti informacinės technologijos. Naujas požiūris į informacines technologijas, reikalauja ir naujų būdų pažvelgti į jų diegimą ir taikymą. Informacinių technologijų diegime vyraujantys standartai nesikiria dėmesio informacinės technologijos, kaip inovacijos organizacijoje, vaidmeniu. Todėl svarbu apimti ir šiuos aspektus bei plėtoti informacinėm technologijomis grindžiamų inovacijų sąvoką (ang. ICT-based innovation).

Taigi, galima spresti, kad informacinės technologijos ir jų taikymas viešojo administracijoje procesuose gali pasireikšti sozocialinėmis inovacijomis tais atvejais, kai inovacijos pasireiškia tiek kaip nauji elementai, tiek kaip naujos egzistuojančių elementų kombinacijos. Informacinės technologijos žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose galėtų būti priskirtos paslaugų teikimo inovacijoms (organizacinėms, administracinėms, komunikacinėms, sistemės inovacijoms).


---

<sup>3</sup> Euractiv http://www.euractiv.com/ict-based-innovations-key-better-analysis-344583, žiūrėta 2014-08-11

4 lentelė. Informacinėmis technologijomis grindžiamos inovacijos samprata.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sąvokos elementai</th>
<th>Informacinėmis technologijomis grindžiama inovacija</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Visiškai nauja</td>
<td>Nauja egzistuojančių elementų kombinacija</td>
</tr>
<tr>
<td>Patobulinta</td>
<td>Socialinius pokyčius sukelianti</td>
</tr>
<tr>
<td>Socialinius pokyčius sukelianti</td>
<td>Igijusi ekonominę reikšmę</td>
</tr>
<tr>
<td>Pasireiškia tiek materialia, tiek neapčiuopiama forma</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vieta inovacijų klasifikacijoje</th>
<th>Inovacijų politika orientuota į skatinimą ir finansavimą</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kaip paslaugų teikimo būdo inovacija (privačiame sektoriuje – produkt)</td>
<td>Inovacijų infrastruktūra</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaip organizacinė ar administracinė inovacija</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kaip sisteminė inovacija Kaip komunikacijos inovacija (privačiame sektoriuje – marketingo inovacija)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vieta inovacijų sistemoje. (santykis su išorine aplinka)</th>
<th>Inovacijos gyvavimo ciklas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Individualios savybės</td>
<td>Iniciavimas, įgyvendinimas, taikymas, koregavimas. Kaip pokyčio ir IT diegimo valdymas</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos savybės</td>
<td>Aplinka technologijoms</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Būtent todėl šioje disertacijoje konstruojant tyrimo klausimyną eŽIV ir e. valdžios teorijų spragos, informacijos trūkumas eliminuojamas remiantis fundamentaliųjų inovacijų teorijų nuostatomis: inovacijos raidos modeliu (Zaltman), inovacijų sklaidos teorija (Rogers, Tannenbaum, Dupuree-Bruno), inovatyvumo informacinių technologijų srityje tyrimais (Agarwal, Prasad, Cooper, Zmud) bei tiriami susidarančios inovacijų jėgų laukai (Lewin). Taip prisidedant prie informacinėmis technologijomis grindžiamų inovacijų (ang. ICT-based innovation) sampratos vystymo.

1.2.4. Informacinės technologijos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklose⁵

Nors informacinės technologijos vadybos ir žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose nėra nauja tyrimo sritis, šios srities tyrimams skirtinos dešimtmečiais būdinga vis kitokie tyrimo tikslai ir objektai. Iš esmės visas teorijas ir tyrimus galima būtų klasifikuoti į kelius grupes. Pirmą grupę – išeities tašku pasirenkant konkrečią informacinių teorijų (pvz. socialinių tinklų įtakos tyrimai), antrą grupę – pasirenkant procesą ir tiriant jų taikymui tinkamas technologijas (pvz., elektroninių žmogiškųjų išteklių valdymas kaip disciplina), trečią grupę – tirią aplinkas ir nustato kaip sąveikauja technologija ir procesas (pvz. technologijų priėmimo teorija, suinteresuotųjų pusii teorija ir pan.). Šiame poskyryje teorinės analizės pagrindu apibendrinama ir pristatoma ŽIV sritys ir funkcijos, kurioms galima pritaikyti IT

---

bei skirtingas tyrimo kryptis ir tyrėjų grupės, analizuojantius šiuos klausimus, teikiančius modelius ir tyrinėjimo aktualijas.


5 lentelė. Žmogiškųjų išteklių informacinių sistemų (ŽIIS) ir elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo (eŽIV) skirtumai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Atskyrimo kategorijos</th>
<th>ŽIIS</th>
<th>eŽIV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Darbuotojų grupė, į kurią orientuota IT</td>
<td>Tarnybos darbuotojai</td>
<td>Tarnybos darbuotojai Vadybininkai Kitų darbuotojai</td>
</tr>
<tr>
<td>IT tipas</td>
<td>Informacinė sistema (ne tik internetas (paslaugų automatizavimas))</td>
<td>ŽIV paslaugos teikiamos internetu (technologinis pagrindas paslaugoms teikti)</td>
</tr>
<tr>
<td>ŽI vadybininko vaidmuo</td>
<td>- akis-į-akį vadyba</td>
<td>- ŽI vadybininko vaidmens permąstymas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- orientacija į organizaciją</td>
<td>- veiksmingas ir efektyvus informacijos suteikimas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- visi lygūs ir gauna tą pačią informaciją</td>
<td>- orientacija į individą ir klientą</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- stabilumas ir lygybė</td>
<td>- individai patys valdo duomenis, gauna jiems aktualią naujausią informaciją</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- lankstumas ir pokyčiai</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: Sudarė autorė pagal Ruël, Bondarouk, Looise, 2004b.


Bondarouk ir kt. (Ruël, Bondarouk, Looise, 2004b) tinklo, kaip dominuojančios organizacijos formas atsiradimą, sieja su žinių ekonomikos įsigalėjimu, be teigia, kad IT – tai kietoji tinklo dalis, o tarpasmeniniai santykiai minkšta ir nauja bei inovatyvi organizacijos forma, keičianti įsigalėjusią biurokratinę organizacijos formą.

Anot Analoui (Analoui, 2007), akivaizdi eŽIV nauda pasireiškia: (1) kaip būdą sumažinti užduočių skaičių, (2) gali padėti sprendžiant daug rutininių administracinių darbų, (3)
padėti organizuoti efektyviau ir veiksmingiau (ang. *effective and efficient*) tiek pačių vadybininkų, tiek kitų darbuotojų veiklą. Bondarouk ir kt. (Ruël, Bondarouk, Looise, 2004b) skiria tokias tris pagrindines priežastis (eŽIV tikslus): (1) ŽIV strateginės orientacijos patobulinimas, (2) kaštų sumažinimas/efektyvumo padidinimas, (3) paslaugų klientams tobulinimas/palengvinimas vadybininkams ir darbuotojams.

**6 lentelė.** Elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimų kaita ir kryptys 1970–2010

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Į IT nukreipti tyrimai</td>
<td>ŽIV, organizacinės elgsenos, vadybos ir psichologijos orientacijos tyrimai</td>
<td>ŽIV, organizacinės elgsenos, (tarptautinės) vadybos ir psichologijos orientacijos tyrimai</td>
</tr>
<tr>
<td>Apibendrinamas ŽI informacinės sistemos (ŽIIS) fenomens</td>
<td>Skirtingų terminų personalo tarybų kompiuterizavimui apibūdinant naudojimą</td>
<td>Apibendrinamas ŽIIS vs. eŽIV fenomens</td>
</tr>
<tr>
<td>Akcentas ŽI administracinei rolei</td>
<td>Akcentas ŽI santykių tobulinimo rolei</td>
<td>Akcentas ŽI transformuojančiai rolei.</td>
</tr>
<tr>
<td>Vystoma naudojimui personalo skyriaus viduje</td>
<td>Vystoma naudojimui personalo skyriaus viduje</td>
<td>Vystoma naudojimui personalo skyriaus ribų (vadybininkams ir kitiems darbuotojams prieinami sprendimai)</td>
</tr>
<tr>
<td>ŽIIS padeda siekti ŽI skyriaus tikslių</td>
<td>ŽIIS padeda siekti ŽI skyriaus tikslių</td>
<td>eŽIV padeda siekti ilgalaikių organizacijos tikslių</td>
</tr>
<tr>
<td>Ieškoma empirinių įrodymų sėkmingo įgyvendinimo užtikrinimui (veiksnių, aplinkybių, įgalinančių, trukdančių ir pan.).</td>
<td>Ieškoma empirinių įrodymų sėkmingo įgyvendinimo užtikrinimui veiksnių, aplinkybių bei įgyvendinimo pasekmės (naudos). Koncepcijų, atvejų studijos, be sąryšių tikrinimo.</td>
<td>Empirinių tyrimų įgyvendinimo veiksniams ir aplinkybėms išsiaiškinti pagausėjimas, išauga skaičius akademinės eŽIV srities literatūros, ypač ISI žurnalų.</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientuojamasi į technologinius veiksnius sėkmingam įgyvendinimui</td>
<td>Orientuojamasi į organizacinius veiksnius sėkmingam įgyvendinimui</td>
<td>Orientuojamasi į žmogiškuosius veiksnius sėkmingam įgyvendinimui</td>
</tr>
<tr>
<td>ŽIIS rezultatų analizė: operacinių išlaidų mažinimas, efektyvumo ir veiksmingumo pasiekimas</td>
<td>ŽIIS rezultatų analizė: akcentuojama operacinių ir santykių veiklų augančios pasekmės (ŽI paslaugų tobulinimas, ŽI santykių vadyba, ŽI statusas)</td>
<td>eŽIV rezultatai: akcentas transformuojančių veiklų rezultatams (ŽI globalizacija, ŽI strateginių pokyčių valdymas, ŽI žinių vadyba, ŽI planavimas) šalia operacinių ir santykių veiklų rezultatų analizės.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
---|---|---

Tiriamos problemos:
- technologinių įgūdžių trūkumas, komunikacijos tarp IT skyriaus ir personalo skyriaus efektyvumo trukmas trukdantis sėkmingam įgyvendinimui
- ŽIIS įgūdžių tobulinimas, intranetas, žinių vadyba, lyderystė ir strateginio planavimo įgyvendinimo


Be to, eŽIV nėra vienareikšmė sąvoka. Egzistuoja mažiausiai trys ŽIV sritys, kuriose organizacija gali rinktis tarp akis-į-akį ŽI vadybos ir elektroninių priemonių diegimo. Skirtingi autoriai šias sritys vadina skirtingai: Thite ir Kavanagh (Kavanagh, Thite, 2009) apskritai siūlo visas ŽIV veiklas skirti į tris grupes: tradicines, transakcines ir transformuojančias. Tai skirstymas, kurį autoriai perima iš Wright ir Dryer. eŽIV disciplinos atstovai, remdamiesi Snell ir Lepak, siūlo skirstymą į operacinį, santykių arba transformuojantį (Ruël, Bondarouk, Looise, 2004b). Visgi, konkrečių pavyzdžių pateikimas rodo, kad skirtingais pavadinimais įvardijamos tos pačios veiklos: (1) tradicines arba santykių veiklos (pvz. planavimas, samda, atranka, mokymai, veiklos valdymas ir kt.), (2) transakcinės arba operacinės veiklos (pvz. personalo duomenų administravimas, įrašų kaupimas ir saugojimas), (3) transformuojančios veiklos (t.y. pridėtinę vertę organizacijai kuriančios veiklos, pvz.: organizaciniai pokyčiai, organizacijos kultūros formavimas, struktūrinės pertvarkos, strateginis planavimas, inovatyvumo skatinimas, strateginė orientacija, strateginė kompetencijų vadyba, strateginė žinių vadyba ir kt.).

Tokiui atveju, kiekvienoje veiklų grupėje turi būti daromas sprendimas, ką atlikti įprastu būdu, kam pasitelkti IT ir kaip pateikia pavyzdžius (Ruël, Bondarouk, Looise, 2004b), operacinių veiklų grupėje tai būtų sprendimas personalo duomenis paskirti suvedinėti patiens darbuotojams ar ŽI valdymo specialistams, santykių – samdą organizuoti internetu ar įprastu popieriniu būdu, transformaciniame – pokyčiams pasirengusią darbo jėgą integruoti įprastinėmis popieriniems priemonėms ar per interneto pagrindu sukurtus įrankius ir pan. Atsižvelgiant į tikslus ir į siekiamus rezultatus, autoriai (Ruël, Bondarouk, Looise, 2004b) pateikia eŽIV modelį, skirtą apžvelgti esamą situaciją ir numatyti, ko yra siekiama (4 pav.) Organizacijose, kuriose eŽIV nėra visiškai išvystytas, šis modelis gali būti taikomas kaip diagnostinė priemonė ir gairių nustatymo įrankis. Be to, šis modelis yra sukonsruotas remiantis verslo sektoriui ir atitinka jo keliamus reikalavimus, poreikius ir aplinkos veiksnius. Todėl taikant šį modelį viešojo sektoriaus analizei, pirmiausia turėtų būti įvertintas eŽIV egzistavimas, o jam esant, išanalizuota specifinis kontekstas ir atlikta modelio korekcija ir pritaikymas.
Autoriai (Bondarouk, Furtmueller, 2012) nurodo, kad yra bent kelios priežastys, lemiančios, kodėl tyrimas turi būti organizuojamas kaip specifiskai IT taikymo ar eŽIV taikymo (jei įmanoma) tyrimas, o ne kaip atskiri tyrimai ŽIV ar IS srityje. Pirmiausia, eŽIV apima jautrių, asmeninės informacijos saugojimą ir operavimą įm. todėl bet kokia klaida ar nesėkmė gali lemti rimtas teisines pasekmės. Antra, eŽIV gali padėti ŽIV skyrių transformuoti ir netgi paversti strateginių partnerių, o tai pakeistų tokio skyriaus darbo praktiką ir reikalavimus darbuotojams. Galiausiai, tradicinis ŽIV skyrius parastai yra analizuojamas siauruoju požiūriu, kaip administracinę pagalbą teikiantis skyrius. Žvelgiant per eŽIV prizmę ir analizuojant sąveikas, išplečiamas supratinas apie skyrių bei gali atsirasti didesnis palaikymas iš vadybininkų. Be to, autoriai (Bondarouk, Ruel, Looise, 2011) rekomenduoja, vietoj gilinimosi į konkrečias informacines technologijas ir analizę kaip darbuotojas įsivaizduoti šiuolaikinio skyrių, žmogaus, įsidėvėtinio požiūrio, profesionalumo, strateginės planavimo ir proaktinioje veiksenų kūrimo ir valdymo prasme, kurią teikia šių technologijų naudojimas.

Atlikus elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo vystymo krypčių analizę užsienio autorių šaltiniuose, pagal atskirus valdymo procesus išskirta dvylika vystymo krypčių tolimesniems tyrimams (7 lentelė). Anot minimų autorių, į visus šiuos procesus galima integruoti informacines technologijas, kurios palengvintų, supaprastintų procesą, tačiau visiškai jo nepakeistų. Informacinių technologijų taikymas šiose kryptyse leidžia žmogiškųjų išteklių valdymo procesus įvardinti kaip elektroninius.

7 lentelė. Technologizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesai.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Teisiniai valdymo klausimai</td>
<td></td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. E. planavimas (e-planning)</td>
<td></td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. E. paieška (e-recruitment)</td>
<td></td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. E. atranka (e-selection)</td>
<td></td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5. E. samda (e-hiring): priėmimas, išforminimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Darbuotojų adaptacija, įtrauktis ir tarpasmeniniai santykiai (employee involvement and relations)</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>7. E. veiklos analizė (job analysis), vertinimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>8. E. veiklos valdymas ir vertinimas (e-performance management and appraisal)</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>9. Užmokestis, skatinimas (motyvacija), kompensacija (reward, compensation management)</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>10. E. mokymas (e-training), kvalifikacijos kėlimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>11. E. žmogiškųjų išteklių vystymas (eHR development) (apima karjeros valdymą)</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>12. Rotacija, atleidimas (informacijos surinkimas išeinant)</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės

6 3-5 autoriai bendrai įvardija kaip personalo parinkimą (ang. personell selection)
7 Kaip asmeninė kontrolė per socialinę mediją (ang. personal control via social media)
Atsižvelgiant į dažniausiai naudojamas informacinės technologijas, autoriai siūlo tokius keturis apibendrintus eŽIV aplikacijų tipus (Bondarouk, Ruel, Looise, 2011): (1) administreacinės ir darbo jėgos valdymo aplikacijos (pagrindinės ŽI valdymo veiklos, darbo užmokesčio saugojimo sistema, laiko valdymas, atvykimo į darbo vietą valdymo sistema), (2) paslaugų teikimo aplikacijos (savitarnos paslaugos transakcinėms veikloms), (3) strateginių ŽI veiklų aplikacijos (talentų paieška, e. mokymasis, e. registravimasis mokymams, veiklos stebėseną, tęstinumo planavimas, kompetencijų vystymas, darbo jėgos planavimas ir kt.), (4) analitikos aplikacijos (apjungta su ankstesnėmis ji padėtų organizacijai judėti link rodikliais girsto valdymo).


5 pav. Dviejų požiūrių integracija IT taikymo ŽIV procesų tyrimuose

Greta žinojimo, koks turėtų būti žmogiškųjų išteklų valdymas ir kokias galimybes teikia naujosios informacinės technologijos, svarbu nustatyti ir kaip sėkmingai tokias inovacijas diegti. Vidinės ir išorinės aplinkos analizė bei gebėjimų vystymas sėkmingesniu naujoves priėmimui yra esminiai kriterijai, į kuriuos turi būti atsižvelgta.

1.3. Informacinių technologijų taikymo inovatyviam žmogiškųjų išteklų valdymui tarpdiscipliniškumas ir analizė veiksmingumo kontekste

Informacinių technologijų vystymas ir diegimas analizuojamas ir tiriamas ne vienerius metus ir net ne vieną dešimtmetį. Visgi, kiekvienas naujas periodas įneša naujų diskusinių klausimų ir problemų, kurias reikia tirti, atskleisti ir pateikti. Tokie klausimai kaip efektyvumas, veiksmingumas, operacinių išlaidų mažinimas, patogumas ir aukštesnė strateginių
ir kitų sprendimų priėmimo kokybė – tai nuolatiniai iššūkiai, kylantys moderniam viešajam sektoriui. Be šių nuolatinės klausimų, besikeičiančios socialinės, ekonominės aplinkos ir kylančios krizės lemti didesnį nei bet kada poreikį IT sprendimams, kurie užtikrintų bendradarbiavimą tarp viešojo sektoriaus institucijų tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiu. Tokių IT sistemų diegimui reikia išmokti politiniai, teisiniai, organizaciniai, semantiniai ir technologiniai pokyčiai bei inovacijos. Sparti informacinių technologijų kaita tokias sąlygas sudaro, tačiau poreikiai ir galimybės, gebėjimai ir priemonės dažnai nesutampa.

Ankstesniuose skyriuose, aptariant pokyčius žmogiškųjų išteklių valdyme ir informacinių technologijų vystymesi, ne kartą išryškėjo autorių išsakomas poreikis atskirtai į kiekvieną šių srūčių žvelgti kaip į holistinę sistemą – neišskiriant vien veiklų, galimybių, funkcijų, procesų, bet ieškant jų sąsają ir apjungimo galimybų. Viena naujausių žmogiškųjų išteklių valdymo kokybės ūkio raidos aprašą – tai strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas. Tai yra dar vienas žingsnis link šiojių disciplinių apjungimui: informacines technologijos viena įsikūrė iš priemonių, pridėtų prie žmogiškųjų išteklių valdymo transformavimo į strateginį ŽIV. Taigi, neišvengiami pokyčiai atėjo srityje lemti jų suartėjimą ir skatina ieškoti naujų tyrimo būdų.

Didžiausios problemos glūdi ne pačioje informacinių technologijų kaitoje, o tame, kad ši kaita kelia naujus reikalavimus ir naujus iššūkius, į kurius nesėjama atsakyti. Kuriamas naujas informacinės technologijos, o požiūriai į jas bei diegimo būdai nėra nesikeičia. Todėl ir pačių informacinių technologijų samprata ir paskirtis turi būti peržiūrėta bei adaptuota pagal kylančius naujas išteklius ir galimybes. Informacinių technologijų sąvokos ribos ir paskirtis plečiamos per socialinių technologijų discipliną ir tyrimus. Išryškinamos naujas dimensijos: soc. tinklai, debesų kompiuterija bei šie tyrimai jungiami su naujiems požiūriams į tyrimo būdais. Nereikėtų pamiršti, kad reikalingi ne statiniai, o dinaminiai modeliai, naujas požiūris į tai, kas yra inovacija, nuolatinė kaita ir gebėjimas prie kaitos prasidėju. IT diegimo ŽIV srityje specialistai nurodo net keletą priežasčių, kaip tinkamiai organizuoti tarpdiscipliniškai.

Ne mažiau svarbu ir tai, kad informacinių technologijų taikymas inovatyviam viešajam sektoriui žmogiškųjų išteklių valdymui nėra siekis per se. Tai svarbus tarpinis tikslas bendradarbiavimo ir viešųjų technologijų išteklių valdymo grandinėje ir inovacijų diegimo, siekiant pagerinti žmogiškųjų išteklių kokybės ir efektyvumo kontekste. Tai atlikus, gautus tyrimo rezultatus galima interpretuoti veiksmingumo kontekste.

1.3.1. Tarpdiscipliniškumo poreikio tiriant informacinių technologijų taikymą inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui pagrindimas

Informacinių technologijų raidos apžvalga rodo, kad socialinių technologijų ar eŽI valdymo disciplinos galėtų būti paveldėtos pagrindas tarpdisciplininiam tyrinėjimui įgyvendinti, tačiau kyla klausimas, kas turėtų būti daroma, jei praktikoje informacinių technologijų taikymas nėra tiek įtvirtintas, kad galima būtų į jis įvesti per socialinių technologijų taikymo prizmą ar tirti eŽI siūlomais modeliais? Vienas būdų jas apjungti ir plėtoti šių mokslų pasiekimus, yra potencialus informacinės technologijos inovacijos sampratai, tolyginti ir išvengti, kad galima būtų į ją įvesti per socialinių technologijų taikymą. Tai atlikus, gautus tyrimo rezultatus galima interpretuoti veiksmingumo kontekste. Tai atlikus, gautus tyrimo rezultatus galima interpretuoti veiksmingumo kontekste.

Aplink informacines technologijas, kurias atsispindi informacinių technologijų, žmogiškųjų išteklių ir viešojo sektoriaus aspektą, aptariant pagrindinius klausimus, galima apibrėžti tokią bent trijų temų apibrėžimą: informacinių technologijų, žmogiškųjų išteklių ir viešojo sektoriaus apibrėžimą. Iš tiesų, šios disertacijos aptariamų aspektų yra griežtai susiję su šiais klausimais, kurie aptariami šioje disertacijose.

Aplink informacines technologijas, kurias aptariant pagrindinius klausimus, galima apibrėžti tokią bent trijų temų apibrėžimą: informacinių technologijų, žmogiškųjų išteklių ir viešojo sektoriaus apibrėžimą. Iš tiesų, šios disertacijos aptariamų aspektų yra griežtai susiję su šiais klausimais, kurie aptariami šioje disertacijose.


veiksmingumo vertinimo modelis“ 2012 m. Mykolo Romerio universitete. Darbo autorė pa-
siūlė daugiakriterinę gyventojų darbo įgūdžių su informacinėmis komunikacinėmis technolo-
gijomis vertinimo metodiką, pasitelkus kokybės vertinimo formulę, nustatę įvairių veiklų su IKT svorio koeficientais, kurie leidžia įvertinti lyginamųjų gyventojų grupių galimybes
naudotis viešosiomis e. paslaugomis. Pasiūlytas viešųjų e. paslaugų įgyvendinimo modelis
ir susisteminti vertinimo rodiklių leido atkreipti dėmesį į priemonių visumą, kurios daro
didžiausią įtaką viešojo sektoriaus paslaugų veiksmingumui.

8 lentelė. Disertacijos informacinių technologijų vadybos, ŽI valdymo ir/ar viešojo sektoriaus

<table>
<thead>
<tr>
<th>Autorius</th>
<th>IT diegimas/IT inovacijos</th>
<th>ŽIV</th>
<th>Kitų sričių vadyba</th>
<th>Viešasis sektorius</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ingrida Šarkiūnaitė, 2004</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Juozas Merkevičius, 2005</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Egidijus Toločka, 2006</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vida Elskytė, 2006</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rūta Kazlauskaitė, 2007</td>
<td>+/-</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Solveiga Skunčikienė, 2008</td>
<td>+/-</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tadas Limba, 2009</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lina Markevičiūtė, 2009</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Aurelija Burinkienė, 2010</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nelė Jurkėnaitė, 2010</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eglė Malinauskienė, 2010</td>
<td>+</td>
<td>+/-</td>
<td>+</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rasa Rotomskienė, 2011</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Andrius Valickas, 2011</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Kęstutis Štaras, 2011</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Ramutė Naujikienė, 2012</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Lina Kankevičienė, 2012</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Saulė Jokubauskienė, 2013</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikta mokslinių darbų, apgintų Lietuvoje, paieška ir apžvalga (8 lentelė) išryškino tris
kryptis, kurios nėra aptariantos moksliniuose darbose:

- IT diegimas suprantamas per inžinerinę (IT kaip priemonės diegimo) prizmę ir nėra
gilinamasi kaip IT turėtų būti diegiamai iš inovacijos mokslų perspektyvų. Pokyčiai
IT srityje lemia apskritai naują požiūrį į IT kaip socialines technologijas ir apima
daug naujų įrankių ir požiūrių, kurie minėtuose darbų neanalizuotu;
- atlikti moksliniai tyrimai atskleidžia ŽIV funkcijų kaitą, naujus vaidmenis, netgi kai
kuriuos pavienius IT taikymo šiuose procesuose elementus, tačiau nėra visuminiu
bendro požiūrio į IT naudojimą ŽI veikloms, tobulinimo kryptis. Pasigendama tyri-
mų apie naujas efektyvias priemones šiems procesams ir sėkmingą perėjimą prie jų;
- e. valdžios reikšmė bei IT diegimo ypatumai viešajame sektoriumie pripažįstami kaip
aktyvali tema, tačiau orientuojamas į pavienius ir smulkius sudėdamosius elementus
arba į išorinę sąsają su vartotojais, suinteresuotąias puses, o vidinė sąsaja netirta
moksliniuose darbuose Lietuvoje.
Šaltinis: sudaryta autorės

**6 pav.** Disertacijos tyrimo tarpdiscipliniškumas.

Atsižvelgiant į tarpdiscipliniinių tyrimų stoką ir naujų žinių apie IT kaip inovacijos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdyme poreikį, mokslinis tyrimas vykdomas šių trijų sričių (informacinių technologijų vadybos, e. valdžios ir žmogiškųjų išteklių valdymo) sandėroje (6 pav.), o pagrindiniu išeities tašku laikomas e. valdžios Valdžia tarnautojui modelis, kaip apimantis visų trijų sričių svarbiausius klausimus.

1.3.2. **Informacinių technologijų taikymo inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui analizė veiksmingo kontekste**


Veiksmingumas apibrėžiamas kaip tikslų pasiekimo lygis ir numatytų ir realių tam tikros veiklos pasekmių santykis (Implementation …, 2001). Anot Puškoriaus (2004), „**egzistuoja daugybė veiksmingumo apibrėžimų, veiksmingumas dažnai sutapatinamas su efektingumu,**“

Kaip teigia autoriai, šiandien viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas dažnai vertinamas ne tik kaip institucinės veiklos tobulinimas, bet kaip sistema elementų, apimančių politinę įtaką, politinės veiklos įgyvendinimo, interesų grupių gerovę, valdymo strategijas, organizacijos prestižą ir imanomumą. Dažnai efektyvumo kriterijai yra matuojami įvairiais metodais, tačiau tai neatsitinka visos veiklos efektyvumo vertinimo nepriekaištingumo ir netiksakumo. O’Neil (1998) sako, kad dažnai efektyvumas yra matuojamas veiksmingumo sąskaita ir ši esminė problema, susijusi su veiksmingumu, dažnais yra neįvertinama. Be to, veiksmingumas yra aukščiausio lygmens kriterijus, nes (1) aprėpia efektyvumo kriterijų visumą, (2) nustato kiekvieno efektyvumo kriterių įgyvendinimo lygį, (3) įvertina nustatytų tikslų pasiekimo lygį (Puškorius, 2004). Tačiau teoretikų skiriamame valdymo efektyvumėje įvertinimo me
dote efektyvumo (o taip pat ir veiksmingumo) galima siekti įvairiais metodais ir technikomis, dažnai juos skiriant į tris pagrindines grupes: (1) darbo procesų pasikeitimus, kai pastangos suteikiamos į operatyvinius, darbo proceso struktūrizavimo pokyčius įvairiomis inžinerinėmis priemonėmis, technologinėmis inovacijomis ar darbo proceso reorganizavimu gerinant kiekvienų iš kiekvieno rodiklio, (2) darbuotojų elgesio pasikeitimus, kai tai pasireikškia per darbuotojų pastangų rėmimą, vertinant dirbančiųjų poreikius ir stiprinant jų elgesio motyvaciją, (3) vadybos proceso pasikeitimus, kai pastangos suteikiamos į vadybinės galimybes, organizacijos aplinkos konstrukcijas ir galimus vadybinės aplinkos pasikeitimus (Puškorius, 2012). Todėl efektyvumo (o taip pat ir veiksmingumo) galima skatinti įvairiais metodais ir technikomis, dažnai juos skiriant į tris pagrindines grupes: (1) darbo procesų pasikeitimus, kai pastangos suteikiamos į operatyvinius, darbo proceso struktūrizavimo pokyčius įvairiomis inžinerinėmis priemonėmis, technologinėmis inovacijomis ar darbo proceso reorganizavimu gerinant kiekvienų iš kiekvieno rodiklio, (2) darbuotojų elgesio pasikeitimus, kai tai pasireikškia per darbuotojų pastangų rėmimą, vertinant dirbančiųjų poreikius ir stiprinant jų elgesio motyvaciją, (3) vadybos proceso pasikeitimus, kai pastangos suteikiamos į vadybinės galimybes, organizacijos aplinkos konstrukcijas ir galimus vadybinės aplinkos pasikeitimus (Puškorius, 2012).

pvz. tenkinant vienų poreikius, nebejmanoma patenkinint kitų, skiriasi nuomonės ar ištekliai ir lyginant su poreikiais yra riboti. Tarp socialinio ir ekonominio efektyvumo egzistuoja tarpusavio priklausomybė (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011). Užtikrinant tarpusavio sąveiką, darbdaviai yra motyvuoti siekti socialinio efektyvumo, o darbuotojai – ekonominio ir tai tiesiogiai prisideda ne tik prie efektyvumo, bet ir prie veiksmingumo užtikrinimo.


<table>
<thead>
<tr>
<th>9 lentelė.</th>
<th>IT taikymo žmogiškųjų išteklių valdyme rezultatai</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Planuoti</strong></td>
<td><strong>Teigiami</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Transakciniai:</strong></td>
<td>Darbuotojų skaičiaus ir kaštų mažinimas</td>
</tr>
<tr>
<td>Didesnis ir greitesnis reagavimas į vadybininkų ir darbuotojų esamojo laiko informacijos poreikius</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Veiksmingumo tarp vadybininkų ir darbuotojų išaugimas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Transformaciniai:</strong></td>
<td>Didesnė atskaitomybė</td>
</tr>
<tr>
<td>Patobulinta talentų vadyba</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Patobulinta dvipusė komunikacija</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Individualus mokymasis</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Daugiau laiko skiriama strateginėms rolėms</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Patogiau dirbti ne iš darbo vietos (namų, išvykus)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Neplanuoti</strong></td>
<td><strong>Transakciniai:</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>ŽI Informacijos pasidalinimas su kitų sričių darbuotojais</td>
<td><strong>Esamų darbuotojų pakeitimas lėmė kai kurių žinių praradimą</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Pasipriešinimas naujiems veiklos būdams</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Neplanuoti</strong></td>
<td><strong>Transformaciniai:</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Geriau suvokiamas organizacijos progresas ir inovatyvumas</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: (pagal Reddington et al, 2011)

Apibendrinus pirmojo skyriaus teorines įžvalgas ir šiame skyriuje pateiktus veiksmingumo vertinimo faktorių, galima sudaryti rezultatų analizės veiksmingumo kontekste schema (7 pav.).

Žmogiškųjų išteklių valdymo kokybė lemia informacinių technologijų taikymo veiksmingumas. Veiksmingumo didinimas yra ŽI valdymo tobulinimo pagrindas. Šioje disertacijoje siekiama ne nustatyti kriterijus veiksmingumui vertinti, bet analizuoti rezultatus veiksmingumo kontekste, t.y. dėmesys sutelkta į veiksmingumą lemiančius faktorių: socialinius tikslius, teisinį ir politinį pagrindą, vidines ir išorines išdavas, rezultatus bei įtaką ir tokių kontekstinių veiksnių kaip infrastruktūros, naudojimo, gebėjimų, supratimo į ką orientuotas ŽI valdymas reikšmę. Kitaip tariant, tai apima aplinkos (teisinę, politinę, sociokultūrų), funkcinę ir struktūrų vertinimo dimensijas. Bendram taikymo veiksmingumui daro įtaką ne atskiri elementai, o jų kompleksas, todėl teigiami turi būti maksimaliai didinami, o neigiami – mažinami.

7 pav. IT taikymo inovatyviam ŽIV analizės veiksmingumo kontekstas

1.4. Pirmojo skyriaus išvados

1. Vienas iš naujausių, kokybinių žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų išplėtimų ir funkcių pakeitimų yra strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas. SŽIV nuo kitų raidos etapų skiriasi tokiomis kategorijomis kaip pagrindinis objektas, požiūris į išteklius valdymą, investicijos į ŽI vystymą, orientacija laikė, orientacija erdvėje, pagrindinis švieslas, pagrindiniai uždaviniai, priemonės, veiklų vykdymo, ŽI valdymo tarnybos santykis su kitais valdymo lygmenimis bei darbo organizavimo metodai. Vis tik, vertėtų ne tik giliai į atskirtą tarp šių ir kitų koncepcijų, kiek išskirti palapinsiškai perejimo galimybės, o atliekant konkrečią atvejo analizę, nustatytą visų bruožų, nustatyti visų bruožų, nustatyti visų bruožų, nustatyti visų bruožų, nustatyti visų bruožų, nustatyti visų bruožų, nustatyti visų bruožų, nustatyti visų bruožų, nustatyti visų bruožų, nustatyti visų bruožų, nustatyti visų bruožų. Nustatytos vieną koncepciją nuo kito skiriančios kategorijos yra reikalingos tam, kad būtų įvertinta IT taikymo galimybės pradėtų prie žmogiškųjų išteklių valdymo transformavimą į strateginį ŽIV.

2. Per pastarajį dešimtmetį ženklingai išsipleto informacinių technologijų priemonių sąrašas bei taikymo galimybės. Informacinių technologijų tai ir nauji internetiniai įrankiai, operacijų valdymas, visuotinė kokybės vadyba, e. valdžia, santykių su klientais valdymas, debesų kompiuterija ir kt. IT plėtra yra susijusi ne tik su naujų informacinių sistemų


4. Informacinių technologijų taikymą žmogiškųjų išteklių valdyme tariant elektroninių žmogiškųjų išteklių valdymo disciplina ir jos moksliniai pasiekimai gali būti taikomi tik tais atvejais, jei organizacija yra pasiektas aukštesnis nei pavienių įrankių ir informacinių sistemų taikymo lygmuo. Nustatyti tokie skirtingieji bruožai: darbuotojų grupė, į kurią orientuota IT, jos tipas bei ŽI vadybininko vaidmuo. Taip pat išskirtos trys pagrindinės funkcijų grupės, apibrėžiančios skirtumus tarp įrastų ir strateginių veiklų: tradinės arba santykių veiklos (pvz. planavimas, samda, atranka, mokymai, veiklos valdymas ir kt.), transakcinės arba operacinės veiklos (pvz. personalo duomenų administravimas, įrašų kaupimas ir saugojimas) ir transformuojančios veiklos (t.y. priešinės vertė organizacijai kuriančios veiklos, pvz., organizacinių pokyčių, organizacijos kultūros formavimas, struktūrinės pertvarkos, strateginis planavimas, inovatyvumo skatinimas, strateginė orientacija, strateginė kompetencijos vadyba, strateginė žinių vadyba ir kt.). Net ir nesant reikiamo išvystymo lygio tyrimams pagal eŽIV modelį, labai vertingos ir taikytinos šios srities autorų įžvalgos trūkstami. Valdžia darbuotojai modelio elementams užpildyti. Be to, šios srities autorai taip pat akcentuoja svarbą organizuoti visa apimantį, tarpdisciplinišką ŽI ir IT tyrimą. Taip išvengianti tokių pasekmės dėl ypač jautrios informacijos, kuria disponuoja ŽI skyrius pažeidimo, išplečiant požiūrį ir supratimą apie skyriaus veiklą ir skatinama tirti ne konkrečias informacines technologijas ir kaip jas darbuotojas prita, įsisavina, prisiako ir praded į naudotis jų atitinkamomis savybėmis, o aiškintis, kaip vystomas darbas su IT ir eŽIV priemonėmis.
5. Atlikta mokslinių darbų ir gintų disertacijų apžvalga rodo poreikį tarpdiscipliniškai tirti ir apjungti tris sritis: (1) tirti holistiškai kaip informacinės technologijos naudojamos ŽIV funkcijų kaitai, naujiesms vaidmenims įgyvendinti, (2) keisti požiūrį į IT diegimą ir naudojimą per inovacijų ir pokyčių valdymo teorijų įvedimą procesus bei (3), atsižvelgiant į viešojo sektoriaus ypatumus, rinktis abi šias sritis apimantį į viešojo sektoriaus vidinės sąsajos veikimą orientuotą modelį, naikinantį vidinės sąsajos e. valdžios tyrimuose stoką. Gilinimas į atskirus IT taikymo klausimus nepadažio sukurti bendro visumino supratimo ir sistemiškai bei holistiškai pažvelgti į priežasčių ir veiksnių visumą.

6. Informacinių technologijų taikymas inovatyviam viešojo sektoriaus žmogiškiųjų išteklių valdymui yra svarbus tarpinis tikslas bendroje efektyvus ir veiksmingo žmogiškių išteklių valdymo grandinėje ir inovacijų diegimo sudėtinė dalis, siekiant pagerinti ŽIV funkcijų kaitą. Dėl to įvertinti, veiksmingumą daug sudetinėlių įvertinti nei organizacijos ekonominę naudą ar produktyvumą. Veiksmingumas apibrėžiamas kaip tikslų pasiekimo lygis ir numatytų ir realių tam tikros veiklos pasekmių santykis. Šiandien viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas dažniausiai vertinamas ne tik kaip institucinės veiklos tobulinimas, bet kaip sistema elementų, apimančių politinį įtakojimą lygmenį, politinės ir vadybinės elgsenos tikslus, interesų grupių derinimo galimybių užtikrinimą, nuoseklios įstatymo įgyvendinimo ir vertinimo metodikų rengimą. Žmogiškių išteklių valdymo kokybę viešajame sektoriuje lemia informacinių technologijų taikymo veiksmingumas, o jo didinimas yra ŽI valdymo tobulinimo pagrindas. Rezultatų analizei veiksmingumo kontekste reikalinga suteikti dėmesį į veiksmingumą lemiančius faktorius: socialinius tikslus, politinį pagrindą, vidines ir išorines išdavas, rezultatus bei įtaką ir tam tikrą kontekstinių veiksnių kaip infrastruktūros, naudojimo, gebėjimų, supratimo į ką orientuotas ŽI valdymas reikšmę.
2. E. VALDŽIOS REZULTATAI INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKyme INOVATYVIAM VIEŠOJO SEKTORIAUS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUAI


Šios dalies:

Pirmajame poskyryje apibrėžiama e. valdžios kaip pagrindinė informacinės technologijos grindžiamoms inovacijoms viešajame sektoriuje ypatumai ir privalumai tyrimuose.

Antrajame poskyryje pristatoma vidinės e. valdžios sąsajos samprata bei nustatoma sisteminė literatūros analizės metodika informacijai apie Valdžia tarnautojui modelį surinkti.

Trečiajame poskyryje apibendrinama surinkta informacija apie Valdžia tarnautojui modelį: sampratą, struktūrą, privalumus, veiksnio įtaką įvairiausiose aplinkose visumą.

Ketvirtame poskyryje aptariama modelio vystymo metodologija: pristatomas atliktos analizės pagrindu sukurtas minčių žemėlapis bei numatomi gairės tolesniam modelio vystymui ir empiriniams tyrimams.

2.1. E. valdžia kaip pagrindas informacinėmis technologijomis grindžiamoms inovacijoms viešajame sektoriuje

E. valdžios terminas suformuluotas tuomet, kai, paskatintos interneto ir informacinių technologijų sėkmės verslo valdymo pokyčių, praeito amžiaus pabaigoje kai šalių vyriausybės pradėjo diegti elektroninius verslo valdymo modelius į viešąjį sektorių. Plačiausią e. valdžios sampratą pateikia Europos Komisija 2003 m, kur, pereidami nuo siaurų – e. valdžios kaip e. viešosios paslaugos supratimo pric platesnio – e. valdžios kaip demokratinių procesų sustiprinimo įrankio: e. valdžia – tai IKT taikymo viešajame sektoriuje įrankių visuma, siekiant organizacinių pokyčių bei naujų vartotojų įgūdžių, kurie leistų pagerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, sustiprintų valstybės vykstančių demokratinius procesus ir padidintų piliečių palaikymą valstybės vykdomai politikai (Europos Komisija, 2003). Egzistuoja keletas kitų e. valdžios apibrėžimų, kaip pavyzdžiu Pasaulio bankas e. valdžią apibrėžia kaip IKT (informacinių komunikacinių technologijų) taikymą valdžios institucijose, kuris leidžia transformuoti santykius tarp piliečių, verslo ir kitų valdžios institucijų. Tai technologijos, kuriuos užtikrina geresnį e. paslaugų teikimą, sąveiką tarp organizacijų, suteikia subjektas prieigą prie informacijos ir įgalinę efektyvesnę viešojo sektoriaus vadybą.
Tačiau, kaip atkreipia dėmesį autoriai (Rudzkienė, Augustinaitis, 2009), šiuose apibrėžimuose e. valdžia suprantama kaip IKT taikymas viešųjų paslaugų įgyvendinime be demokratiniuose procesuose, tačiau pasigendamas itin svarbus dėmens – IKT taikymo viešojo sektoriaus veikloje, siekiant didesnio valstybės ekonominio augimo bei didesnio įsitraukimo per strateginę partnerystę, kuri ypač būdinga strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo disciplinoje. Tai klausimai, kurie moksliuose tyrimuose turėtų būti papildomai tiriami.

Išskirtina ir grupė apibrėžimų, akcentuojančių informacinių technologijų kaip inovacijų svarbą e. valdžios procese. Autorius e. valdžią apibrėžia kaip interneto pagrindu veikiančių inovacijų naudojimą valdžios procesuose tiksli patobulinti vartotojų galimybes gauti informaciją ir galimybes dalyvauti ir perkelta į kitą lygmenį (Carrizales, 2008). Dawes siūlo atsisakyti anksčiau požiūrį į e. valdžią kaip pačią savo inovaciją, o tirti kaip e. valdžia gali tapti pagrindu inovacijoms valdžioje ar visuomenėje (Dawes, 2013). Šių dviejų požiūrių esminis skirtumas tame, kad kai e. valdžia kaip inovacija yra atkreipiamas dėmesys, jog nėra vieno priimto atsakymo, kas yra ar gali būti e. valdžia, nors vis dar egzistuoja šių nuomonė, kad yra kažkoks „teisingas“ modelis bei atliekami įvairūs skaičiavimai, kuriais grindžiamas vienas ar kitas „teisingo“ modelio komponentas. Kai e. valdžia yra suprantama kaip pagrindas, egzistavimo sąlyga (ang. enabler) inovacijoms, tuomet bet kokį rūšių inovacijos, bet kur ir bet kokiam kontekstui gali būti diegiamas remiantis bet kokiu požiūriu, o apie rezultatus sprendžiama tik tame kontekste atsižvelgiant į konkretių duomenis. Vis tik modeliai kaip teorinių įžvalgų apibendrinimas išlieka švarbūs: tačiau pastangos nukreiptos ne į modelio kūrimą, o į realybės tyrimą ir pateikimą per struktūrišką ir vizualiai lengviau suprantamą rezultatą demonstravimą.


8 pav. E. valdžios bendravimo modeliai ir jų sąveikų kryptys.


Įvardijami trys esminiai principai, kuriais remiasi vidinės sąsajos reorganizacija (Kubicke, Millard, Westholm, 2007; Rudzkienė, Augustinaitis, 2009; Europos viešųjų paslaugų... 2010):
1. Integralumas – vidinio ir išorinio ofiso sąsajos pagal poreikius.
2. Vieno lango principas – kelių paslaugų integracija ar kombinacija teikiama vienoje fizinėje ar virtualioje aplinkoje.

E. valdžios tyrimai pasižymi tam tikra specifika ypač dėl jų prigimčiai (IT taikymo valdyme) būdingo tarpdiscipliniškumo. Autorių nuomone (Nurdin, Stockdale, Scheepers, 2010; Dawes, 2013) atliekant tyrimus, kaip informacinės technologijos organizacijoje įsisavintos, daugiausia susitelkia į technologinius elementus, ignoruojant tokius ne technologinius klausimus, kaip organizacijos kultūra ar individų vaidmuo organizacijoje. E. Leichteris (2013) įvardija eilę pamokų, kurias e. valdžios diegėjai turėtų išmokti ir nebekartoti klaidų. Kai kurios jų sietinos su Dawes (Dawes, 2013) pasiūlytomis rizikų grupėmis ir jų išdėstymu (9 pav.): socialinis ir ekonominis kontekstas (pvz. papildomomis finansinėmis injekcijomis neremti nesėkmingų projektų), organizacijos aplinka (pvz. skatinti diskusiją; koordinuoti veiksmų ir kuo daugiau suinteresuotųjų pusijų), procesai ir praktikos (pvz. sukurti ir iškart įgyvendinama vizija; vizijos testavimas ir proceso tobulinimas procese) bei technologijų pasirinkimas. Susiejant šių dviejų autorių mintis matyti, kad pati informacinė technologija grindžiama inovacija yra nors ir svarbė, bet mažiausiai problematiška e. valdžios procesų reorganizacijos dalis. Tuo tarpu daug daugiau dėmesio diegiant ir taikant reikėtų skirti būtent kitoms trims rizikoms: kontekstui, aplinkai, procesams ir susiklosčiusioms praktikoms. Dawes taip pat naudoja „sėkmingos inovacijos“ e. valdžioje terminą. Ir jas charakterizuoją pagal atitikimą (esamai aplinkai) ar suderinamumą (su esama aplinka), teikiamą naudą (esamoje situacijoje) ir papratumą (vartotojui) bei siūlo vertinti ilgalaikį poveikį (o ne tiesiogines pajamas ar sutaupymą), pažangą (o ne radikalius pokyčius), skirtingas formas ir lygiai gaunamas viešąsias vertes (Dawes, 2013).

Šaltinis: Dawes, 2013.

9 pav. Rizikos, kylančios inovacijoms e. valdžioje.
Taigi pačia plačiausia prasme – e. valdžios terminas apima IKT taikymo viešajame sektoriuje įrankių visumą, kuriais siekiama organizacijos pokyčių ir naujų įgūdžių trimis tiksliais – gerinti paslaugų kokybę, stiprinti demokratinius procesus ir didinti piliečių palaiKY-

2.2. V\džios s\jų sąsaj\ų tobulinimas ir Valdžia tarnautojui modelis.13 Sisteminės literatūros analizės metodika.

- Kas tai yra Valdžia tarnautojui ir kokios jo struktūrinės dalys?
- Kodėl reikalingas šis modelis, kokia modelio teikama nauda?
- Kaip modelis realizuojamas praktikoje bei nustatyti vidinius ir išorinius aplinkos veiksnius.


duomenų filtravimas bei apdorojimas. Atliktos sisteminės literatūros analizės žingsniai pa-vaizduoti 10 pav.


Šaltinis: sudaryta autorės.

10 pav. Sisteminės literatūros analizės metodikos žingsniai


10 lentelė. Analizuojamų šaltinių skaičiaus pokyčiai taikant sisteminės literatūros analizės metodiką.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Metai</th>
<th>Priešdien skaičius (mokslnių šaltinių vnt.)</th>
<th>Atmetų šaltinių skaičius</th>
<th>Papildo mai pridėtų šaltinių skaičius</th>
<th>Viso apdorojamos šaltinių skaičius</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2011</td>
<td>Valdžia tarnautojui (G2E) 13 vnt.</td>
<td>33 vnt.</td>
<td>8 vnt.</td>
<td>29 vnt.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Valdžia valdžiai (G2G) 14 vnt.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Valdžia piliečiui (G2C) 15 vnt.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Verslas darbuotojui (B2E) 12 vnt.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2013</td>
<td>Valdžia tarnautojui (G2E) 10 vnt.</td>
<td>2 vnt.</td>
<td>0 vnt.</td>
<td>37 vnt.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės

Tolesniame poskyryje aptariami atrinktų mokslinių šaltinių kokybinė turinio analizės rezultatai.

2.3. Sisteminės literatūros analizės Valdžia tarnautojui modelio klausimu atrinktų šaltinių kokybinės turinio analizės rezultatai


15 Daugiau informacijos prieinama čia http://www.mruni.eu/lt/universitetas/biblioteka/duomenų_bazės/prenumeruojamos_db/ Žiūrēta: 2013-09-02
tris pagrindinius klausimus: kaip galima įvardinti įvardinti Valdžia tarnautojui (G2E) reiškinį kaip modelį ir kokios jo struktūrinės dalys, kokia Valdžia tarnautojui (G2E) modelio teikiana nauda bei kokie vidiniai ir išoriniai aplinkos veiksniai vaizduotini modelyje. Atsakymai į šiuos klausimus padėtų įsikrinantis į šiuo metu moksle jau suformuotas nuostatas ir jas apibendrinti, pavaizduoti modelį bei numatyti empirinio tyrimo kryptis.

2.3.1. Valdžia tarnautojui modelio samprata ir struktūra

Pirmasis iškylantis klausimas yra kaip pavadinti šius „Valdžia (kam)“ ir „Verslas darbuotojui“ reiškinius: ar tai modelis, kaip priimta vadinti lietuvių autorių mokslinėje literatūroje ir vertimuose į lietuvių kalbą? O gal tai požiūris, iniciatyva, pastangos, partnerystė, paslaugų grupė arba portalas?


Tang et al (2011) aprašo Valdžia tarnautojui G2E kaip bendravimą internetu tarp vyriausybės padalinių ir jų darbuotojų momentinių ryšio priemonių pagalba, su tikslu pasiūlyti darbuotojams prieigą prie informacijos apie kompensavimo ir išmokų politiką, mokymo ir mokymosi galimybes ir pilietines teises. Ji taip pat suteikia darbuotojams efektyvų e-mokymosi būdą, suburia juos ir skatina tarpusavio dalijimą žiniomis. Literatūroje taip pat galima aptikti Valdžia tarnautojui G2E apibrėžiant kaip elektroninės valdžios partnerystės tipus, kai Valdžia tarnautojui G2E galima suskirstyti į tris lygmenis, kurių kiekvienas turi šias reikšmes (Fang, 2002):

- informacinio lygmens, skirtų keistis informacija apie veiklos rezultatus, užduotis, ŽI duomenis ir politiką, užtikrinti informacijos sklaidos valdymą;
- komunikacijos (internetu) lygmens, skirtas keistis informacija tarp skirtų padalinių ar asmens, siekiant palengvinti sprendimų priėmimą, derybas, sąveiką, susijusią su veiklos rezultatais ir darbais;
- transakcijos lygmens, kuriuo siekiama užtikrinti tarpasmeninius srautus, keitamasi asmens duomenimis, informacija, politika ir sprendimais, palengvinti dalyvavimą internetinėje erdvyje.


Vien Valdžia tarnautojui (G2E) termino paieškos rezultatų apibrėžti sampratą nėra pakankama. Todėl, remiantis analogijos principu analizuojama informacija, rasta pagal paieškos žodžius Valdžia piliečiui (G2G), Valdžia valdžiai (G2C) ir Verslas darbuotojui (B2E). Anot šiomis temomis rašančių autorių, daugumos pastarajį dešimtmetį pradėtų skaitmeninių valdžios iniciatyvų dėmesio centre yra pilietis, ir tai skatina įvairių sistemų, organizacijų ir procesų nukreipimą vienam išorinių instrumentų skirstymui, siekti aukščiausios paslaugų kokybės piliečiams ir verslui. Šios pastangos pavadintos “G2C” arba programa Valdžia piliečiui, “G2B” arba požiūriu valdžiai verslui ir trečiuoju požiūriu - “G2G” arba ryšiai Valdžia valdžiai. Kasdieniam naudojimui taikant tik vidiniam valdžios vartojimui, pavyzdžiui finansų valdymui, programų „valdžia (kam)“ svarba gali būti abejotina, tačiau jų svarba auga kai apima visą daugumos programų, tarnaujančių piliečiams ir verslams, įvairovę. „Nors piliečiui gali nereikėti, ar jis gali nenorėti žinoti valdžios organizavimo budo, valdžios struktūra, tame tarpe ir tarpvyriausybinė dimensija, yra fundamentinis veiksnius kurią programa, sistemų ir paslaugas“ (Dawes and Cook, 2007). Taip pat šių trijų tipų išskyrimas yra svarbus
ne tik praktikams paminėtose situacijose, bet ir mokslininkams, kurie šių teorinių įžvalgų pagrindu gali teikti siūlymus plėtrai, programų, sistemų kūrimui.


internetu), vienpusės sąveikos (tik viena iš bendraujančiųjų pusių Jungiasi prie interneto), dvipusės sąveikos (abi pusės gali bendrauti internetu, tačiau pati paslauga internetu negali būti teikiamos), sandorio (internetu gali būti atliekamos visos pagrindinės operacijos) ir personalizuotos (institucija primena vartotojui apie paslaugas ir t.t.) lygiai (Pagrindinių viešųjų paslaugų..., 2009). Tai dažiai tiek vadinami paslaugų brandos lygiai. Visi šie lygiai yra labai svarbūs vertinant ir Valdžia tarnautojui (G2E) paslaugas ir modelyje turint būti.

Analizuojant Valdžia tarnautojui (G2E) analogijos su kita modeliai svarbu dar kartą atkreipti dėmesį, kad Valdžia piliečiui (G2C) ir Valdžia verslui (G2B) įgyvendinamos per išorinę sąveiką (ang. front office), o Valdžia valdžiai (G2G) ir Valdžia tarnautojui G2E modeliai įgyvendinami per vidinę sąveiką (ang. back office). Realybėje jungtinių paslaugų teikimo frontalinių taškas (ang. front-end) gali būti įvairių formų, nuo vieno langelio principo veikiančių apibrėžiamų statų ir/ar vietų, iki internetinių „vieno langelio” e-valdžios portalų ir specializuotų valdžių tinklapų. „Vieno langelio” valdžių aplinkoje galima išskirti du pagrindinius bendrojo suvokimo lygus: įsorės struktūra ir vidaus struktūra; trijų pagrindinių funkcijų persikirtimas: komunikacijos, integracijos ir kaupimo/vykdymo. Įsorės padalinys atstovauja „vieno langelio” prieigos prie vienų sąveikų sąveikų sąsuosčių elementus, kurie yra vieta, kur aktuali informacija laikomos ir paslaugos yra vykdomos (Pappa, Stergioulas, 2006). Pasak Pappa ir Stergioulas (2006) e. valdžioje įgyvendinimas yra ne tik egzistuojančių paslaugų patalpinimas internete, bet ir tarpusavio ryšiai su klientais, darbuotojais ir techniniais procesais. Jam išmatuoji tie išskiria tris pagrindinius vidinės struktūros sąveikos elementus, kuriuos jie vadina “techninė sąveika (siejasi su techniniais kompiuterinių sistemų jungimuo klausimais, atvirų sąsajų apibrėžtinių ir telekomunikacijomis), semantinė sąveika (susijusi su tuo, kad būtų galima suprasti tikslią teikiamos informacijos reikšmę) ir organizacinė sąveika (kuri atsako už verslo procesų modeliavimą, informacijos architektūros derinimą su organizaciniais tikslais ir pagalbą verslo procesų bendradarbiavimu)“ (Pappa, Stergioulas, 2006). Tai jau ankstesnai poskyryje minėti esminiai principai, kuriais remiasi visada sąsajos reorganizacija.


11 lentelė. Sisteminės literatūros analizės rezultatai: Valdžia tarnautojui (G2E) samprata ir praktiniai įgyveninimo pavyzdžiai.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Valdžia tarnautojui samprata</th>
<th>Sampratų atskleidžiančios sąvokos</th>
<th>Šaltinis</th>
<th>Valdžia tarnautojui praktinio pritaikymo pavyzdžiai</th>
<th>Šaltinis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Valdžia tarnautojui samprata</td>
<td>Sampatų atskleidžiančios sąvokos</td>
<td>Šaltinis</td>
<td>Valdžia tarnautojui praktinio pritaikymo pavyzdžiai</td>
<td>Šaltinis</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------</td>
<td>-----------------------------------</td>
<td>----------</td>
<td>-----------------------------------------------</td>
<td>----------</td>
</tr>
<tr>
<td>Vadybinė</td>
<td>E. paslauga, e. paslaugų grupė, interakcija, transakcija, veikla, komunikavimo būdai, santykio palaikymas</td>
<td>Roe, 2011; Tang et al, 2011; Golubeva, Merkuryeva, 2006; Dawes, Cook, 2007; Markellou et al., 2007; Loukis, 2007; Evans, Yen, 2007; Cartier, Belanger, 2004; Tang et al, 2011; Evans, Yen, 2007;</td>
<td>Prieigą prie informacijos apie kompensavimo ir išmokų politiką, mokymo ir mokymosi galimybes ir pilietines teises. e-mokymosi būdas suburia juos ir skatina tarpusavio dalijimąsi žiniomis. pagrindinės žmogų išteklių sistema</td>
<td>Tang et al., 2011; Rahman, 2006; Tojib et al, 2006</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Modelis, iniciatyva, partnerystė, sociotechninė sistema</td>
<td>Odat, 2012; Rudzkienė et al, 2009; Fang, 2002; Heeks, 2006; Pappa, Stergioula, 2006; Huang, Bwoma, 2003</td>
<td>Informacijos lygmuo, Komunikacijos (internetu) lygmuo, Transakcijos lygmuo, Bendradarbiavimas ir koordinavimas Vadybinė, informacinių technologijų ir darbuotojų dalis su uždavimais kiekvienai jų Informacijos pateikimas, sutarčių, sandorių sudarymas ir posutartinis aptarnavimas Informacinas, vienpusės ir dvipusės sąveikos, bendradarbiavimo ir personalizacijos išorės struktūra (trijų pagrindinių funkcijų persikirtimas: komunikacijos, integracijos ir kaupimo/vykdymo) vidaus struktūra: techninė sąveika (siejasi su techniniais kompiuterinių sistemų jungimo aspektais, atvirų sąsaių apibrėžimais ir telekomunikacijomis), semantinė sąveika (susijusi su tuo, kad bet kokia kita programa, iš esmės nesukurta šiam tikslui, suprastų tikslią teikiamos informacijos reikšmę) ir organizacinė sąveika (kuri atsako už verslo procesų modeliavimą, informacijos architektūros derinimą su organizacinių tikslais ir pagalbą verslo procesų bendradarbiavimui)</td>
<td>Fang, 2002; Odat, 2012; Pappa, Stergioula, 2006; Huang, Bwoma, 2003; Rudzkienė et al, 2009</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.
2.3.2. Modelio Valdžia tarnautojui taikymo privalumai ir vidiniai bei išoriniai aplinkos veiksniai


Todėl vyriausybės taip pat, kaip ir privataus sektoriaus organizacijos, yra suinteresuotas savo darbuotojams paslaugas ir informacijos teikimui elektroniniu būdu. Šalių valdžios institucijų darbuotojai dažnai dirba skirtingoje geografinėse vietovėse, todėl Valdžia tarnautojui (G2E) programos gali būti ypatų naudingos kuriant efektyvių komunikaciją. Vidinės iniciatyvos numato priemones tobulinti vyriausybės veiklos efektyvumą ir veiksmingumą, pavyzdžiui e. darbo užmokesčio sistema, e. dokumentų valdymo sistema, e. mokymai, įmonės bylų tvarkymas, integruoti pirktimai, integruoti žmogiškės išteklių, vieno langelio įdarbinimo sistema ir pan. (Odat, 2012). Taip išskiriamos tokios teigiamos puosės kaip valdžios veiksmingumo ir efektyvumo kėlimas per informacinių technologijų naudojimo ir taikymo efektyvumo lygį, kuriant valdžios agentūras elektroninių transformacijų viduje ir išorėje, kiekviename departamento sumažinant laiką, skiriamą procedūroms vykdyti, tiksliai įvykdant įvairias funkcijas, diegiant elektroninio mokėjimo sistemų (Odat, 2012).

Be paprastai nurodomų teigiamų pusių (valdžios informacijos pateikimo ir prieinamumo, paslaugų, produktų teikimo ir sandorių vykdymo elektroniniu būdu) potencialus privalumas yra prieinamumas platesnei auditorijai, politinis ir administracinis skaidrumas, ir tobulinimas paslaugų teikimas. Naudojantis e. valdžios svetainėmis piliečiai patogiai rast įvairius informacijos ir paslaugas, jie gali naudotis galimybėmis dalyvauti demokratijos procesuose (Fang, 2002), nes gali informacijos apie suimimus ir naudotas informacijos ir paslaugas. Sutaupomas laikas naudojant internetinės paslaugos platformą, nuo kurių dauguma piliečių naudojasi e. valdžia, tuo ženkliui mažėja atliekamų operacijų kaičius ir valdymo išlaidos. Motyvai naudos tokiam platformose yra ką nors sužinoti (informacinės paslaugos), dėl ką nors kreiptis (atsiimčiamos formos), už ką nors mokėti (e. mokėjimai), dėl ką nors skystis (Hirwade, 2010). Kitame šaltinyje nauda yra išskiriama pagal skirtinas suinteresuotų grupes, tarpe kurių minimi ir patys darbuotojai (kas yra analizės Valdžia tarnautojui (G2E) rėmuose išdavę) Atlitko tyrimo pagrindu nustatyta, kad darbuotojams didžiausia nauda iš jų įgalinimo, antra nauda – administracinių kaštų sumažinimas,


12 lentelė. Valdžia tarnautojui (G2E) modelio privalumai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Įvardijama nauda</th>
<th>Charakteristikos</th>
<th>Šaltiniai</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Organizacinės naudos</td>
<td>Sąnaudų/kaštų mažinimas, geresni organizacinių sprendimai, tobulus verslo/veiklos procesai, rezultatų prieinamumas platesnei auditorijai, politinis ir administracinis skaidrumas, tobulusių paslaugų teikimas, laiko taupumas, greitesnės ir tikslesnės paslaugos, mažėja atliekamų operacijų skaicius ir valdymo išlaidos, tobulinamos kasdienės biurokratinės funkcijos ir santykiais su darbuotojaiais</td>
<td>Rahim, 2006</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Evans, Yen, 2007</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Tang et al, 2011</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Fang, 2002</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Rowley, 2011</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Hirwade, 2010</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Rao, 2011</td>
</tr>
<tr>
<td>Nauda darbuotojams/ vartotojams</td>
<td>Efektyvumas, našumas, bendradarbiavimas, pasitenkinimas, lojalumas, galimybės darbuotojams vykdyti savo kasdienes pareigas, atlikti administracines ir kitokių asmenines užduotis, lengvai randama informacija, lengvai prieinamos aukštos kokybės valstybės teikiamos paslaugos, galimybė vienas kitam efektyviai elektroniniu būdu perduoti informaciją, darbuotojų įgalinimas, galimybė patogiau pasiskirstyti, tęstinumas bei stabilumas, privatumas.</td>
<td>Tojib et al, 2006</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Rahim, 2006</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Cartier, Belanger, 2004</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Fang, 2002</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Rowley, 2011</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vieni autoriai įvardija veiksnius, darančius įtaką viduje ar iš išorės, kiti vadina tai aplinką – vidine ar išorine. Heeks (2006) (2.4. skyrius, 12 pav.) skiria aplinką – politinę, teisinę, ekonominę, techninę ir sociokultūrinę bei organizacijos lygmens veiksnius – struktūrą,


<table>
<thead>
<tr>
<th>Veiksnų grupė</th>
<th>Veiksniai</th>
<th>Autoriai</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Išorinės sąlygos procesui vykti (ang. <em>intra factors</em>)</td>
<td>Vadovybės palaikymas, IT gebėjimai, proceso saugumas, atsekamumas, vykdymo kaštai</td>
<td>Fan, Zhang, 2007</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės

valdžių sričių, kai kurių autonominių valdžios sričių, bei ribotos valdžios ir jėtas sričių, kurios reikalauja daug derybų ir sądrąrisų formų. Laikoma, kad šis modelis su daugybe derybų ir tarpusavio ryšių valdymo mechanizmų yra konceptualus šiuolaikinių tarpvyriausybinių santykių atspindys. Jis perteikia idėją, kad tarpvyriausybinės struktūros yra valdomi tarpusavioje susijusių organizacijų tinklai ir pavyzdys iš praktikos rodo, kad G2G gali turėti tokį pačią organizaciją (Dawes, Cook, 2007). Per šius modelius tarpusavio (inter-) ir vidaus (intra-) santykių svarba turėtų būti aptarta ir įvertinta viešojo sektoriaus darbuotojų santykių prasme: ar jie turi tik vieno organizacijos lygmenis ryšius, ar platesnius, vidaus (intra-) organizacinius ryšius.

Apibendrinant paminėtus kategorijos ir naudos yra aiškiai valdymo tipo. Tačiau pritaikant jas viešajam sektoriui pirmiausia būtina atlikti tyrimus, įvertinti šio sektoriaus specifiką ir valstybės tarnautojų funkcijų specifikacijas. Vis tik modelis vienareikšmiškai naudingas tyrimams, kuriuose tarpdiscipliniškai nagrinėjama IT ir ŽI valdymo klausimai. Informacijos apie vidinius ir išorinius veiksnius, Valdžia tarnautojui modelio vidinę ir išorinę aplinkas nėra pakankama ir teoriškai pildoma perimant nuostatas iš kitų (pokyčių valdymo, inovacijų diegimo) teorijų bei tikrinama empiriškai tyrimo metu.

2.4. Valdžia tarnautojui modelio vystymo metodologija.


**14 lentelė. Modelio Valdžia tarnautojui struktūrinės dalys.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vadybinio-techninio požiūrio sandara</th>
<th>Struktūrinės dalys</th>
<th>Šaltinis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Informacinių technologijų valdymas</td>
<td>IT sprendimo savybės, jų paskirtis, vystymas/plėtra</td>
<td>Markellou et al., 2007; Loukis, 2007; Georgescu, 2008; Pappa, Stergioula, 2006; Huang, Bwoma, 2003; Singh et al., 2008</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.


Rengiant empirinio tyrimo klausimyną taip pat turi būti papildyti ir suklasifikuoti nuimanomi įtaką darantys veiksniui (13 lentelė), inovacijų teorijų kontekste bei patikrinti empirinio tyrimo metu. E. valdžios moksliuose šaltiniuose taip pat minima kontekstų, aplinkos, veiksnių ir pan. svarba bei įtaką technologijų valdymui ir darbuotojų valdymui. Tačiau esamos moksliūs literatūros analizė aiškesnio vaizdo ir sąsajų kol kas nepadėjo sukurti.
Šaltinis: sudaryta autorės

11 pav. Valdžia tarnautojui minčių žemėlapis (pagal e. valdžios teoriją).
Taigi, minčių žemėlapio formavimui sisteminės literatūros analizės informacijos pakanka. Tačiau norint šį minčių žemėlapį išvystyti iki kompleksinio modelio (grafinėi išraiškai pakeisti ir papildyti), reikalingi ne tik papildomi empiriniai duomenis, bet dėl tyrimo tarpdiscipliniškumo ir teiginių peržiūrėjimas kitų disciplinų, teorijų kontekste. Be teorinio lygmens analizės, tokiems duomenims surinkti, turi būti sukurta metodologija.

Supratinimu apie tai, kas yra e. valdžia ir e. valdžios projektai formuoti Richard Heeks pasitelkia e. valdžios sistemos modelį (Heeks, 2006). Anot autoriaus, vienas iš sėkmės garantų, tai supratinimas, kad e. valdžios sistema tai ne vien techninė, bet sociotechninė sistema, apimanti ir žmones, ir technines priemones. Ir nors svarbu pažymėti tai, kad pateikta schema (12 pav.) nėra išbaigta: ji rodo tik abstrahuotą supaprastintą vaizdą, kadangi didžioji dauguma elementų dar turi ir tarpusavio sąsajas bei sąsajas su išoriniais elementais. Vis tik šis modelis puikiai iliustruoja ir gali būti išeities taškas toliau pleojant Valdžia tarnautojui modelį.

Šaltinis: Heeks, 2006

**12 pav.** E. valdžios sistemos modelis.

integruoti į šį modelį. Be to, esamas modelis yra orientuotas tik į portalio sukūrimą ir priėmimą, o holistinis vaizdas turi apimti ir įvedimo bei vėlesnes stadijas, t.y. visą gyvavimo ciklą.

Metodologijos klausimais yra pasiakiusios Golubeva ir Merkuryeva (2006), kūrūsios ir atlikiusios skirtingų e. valdžios modelių tyrimus. Jos pažymi, kad pagrindiniai atliktini veiksmai ir rezultatai, kuriuos reikėtų gauti tam, kad būtų išširta sritis galėtų būti:

1. Valstybės tarnautojų kiekvienė apklausa – siekiant nustatyti laipsnį ir kryptis, kurios reikėtų vystyti skirtių paslaugų teikimą bei išanalizuoti esamų informacinių technologijų naudą ir keliamas problemas.

2. Vidinių informacijos šaltinių analizė, kuri suteikia informacijos apie IT naudojimo pasklidimą organizacijoje, organizacijos veiklą apraša kuriomis reikalingas elektroinės operacijos.

3. Statistinių duomenų apie IT skverbį analizė. Pradedant nuo bendrųjų strateginių tikslų ir politikos ir siejant juos su indikatoriais.

4. Atliekant ekspertų interviui galėtų būti gaunama detalesnė informacija apie IT strategijas.

Tokio pobūdžio analizė labiau rekomendacinio pobūdžio pačioms organizacijoms kaip visiškai audito dalis, kurią galima būtų atlikti sprendžiant IT plėtros klausimus. Moksliniam tyrimui siekiant sukurti modelį vertėtų perimti kai kuriuos iš siūlomų elementų. Be to, tyrimą smarkiai riboja galimybė gauti tam tikrus informacijos šaltinius, apklausti kai kuriuos ekspertus.

Aukštai darbavosi išskyrę technologijų priėmimo ir difuzijos teorijos. Tačiau Valdžia tarnautojui modelio rengiant empirinio tyrimo klausimyną. Valdžia tarnautojui modelio baigtinė vizualizacija pateikiama 5 skyriuje.

2.5. Antrojo skyriaus išvados

1. Atliekant analizės metu nustatyta, kad e. valdžios mokslinių tyrimų paskirtis ir tikslai viškai atitinka šiam tyrimui keliamus tikslus, t.y. e. valdžios Valdžia tarnautojui modelio tarpdiscipliniškumo ir vieningo požiūrio paieškos kriterijų bei apibendrina informacij-
nių technologijų inovacijų diegimą ir esamą bei reikalingą aplinką žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje srityje. Kadangi e. valdžia yra modeliuojama remiantis bendraisiais viešojo administravimo principais ir siekiant klasikinių viešojo administravimo tikslų, tačiau valdžios funkcijų įgyvendinimui pasitelkiami informacinės technologijos ir taip jai suteikiam kokybės nauji, reikalingi bruožai ir charakteristikos. Be to, e. valdžia gali pati savo atžvilgiu pabrėžti inovacijos valdžioje ar visuomenėje, o jau esami sprendimai – technologine platforma tolimesniam vystymui.


3. **INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMO INOVATYVIAM ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI LR MINISTERIJOSE POLITINĖS IR TEISINĖS APLINKOS ANALIZĖ**


Šios dalies:

Pirmajame poskyryje aptariama Jungtinių tautų viešojo administravimo programų, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos bei VINNOVA veikla ir siūlomos gairės informacinių technologijų diegimo viešajame sektoriuje ir e. valdžios srityse.

Antrajame poskyryje atlikta retrospektyvinė Europos Sąjungos teisės aktų analizė, kurios pagrindu pristatomi pagrindiniai politikos informacinių technologijų diegimo žmogiškųjų išteklių valdymui viešajame sektoriuje principai

Trečiajame poskyryje atlikta nacionalinių teisės aktų, sudarančių teisinę aplinkos pagrindą informacinių technologijų diegimui LR ministerijų personalo administravimo tarnybose ir e. valdžios modeliui, analizė.

3.1. **Tarptautinių organizacijų siūlomos informacinių technologijų taikymo žmogiškųjų išteklių valdymui viešajame sektoriuje gairės**


---

veikia visą šiaurės Europos regioną, jos viena veiklos strateginių kryčių – IKT ir paslaugos, 2014 m. prie jos prijungta ir kita – inovatyvumo gebėjimų viešajame sektoriuje17.


15 lentelė. Skaitmeninės priemonės skirtos išmaniajam (ang. *smart*) e. valdžios veikimui.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Naujas įveikimas</th>
<th>Skaitmeninės galimybės</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gebėjimas spręsti sudėtingus ir kompleksinius politikos klausimus</td>
<td>“Išmanioji” valdžia, “išmanieji” miestai, m. valdžia (mobilioji valdžia), duomenų išgavimas ir analizė</td>
</tr>
<tr>
<td>Susitelkusi viešojo sektoriaus administracija, vienyingi procesai ir sąsajos</td>
<td>Interoperabilumas, standartai ir integruotos vieno langelio paslaugas, debesų kompiuterijos</td>
</tr>
<tr>
<td>Individualiai priderintos viešosios paslaugos</td>
<td>Atvirieji duomenys (ang. <em>open data</em>)</td>
</tr>
<tr>
<td>Atsiverti viešajai įtraukčiai</td>
<td>Atvirieji duomenys ir socialinė medija</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Vinnova atstovė apibendrinama teigia, jog nauka labiau asmeninei vaidmenių, platesnė inovacijų interpretacija, viešojo sektoriaus pavertimas erdve, kurioje galėtų būti demonstruojama ir testuojama naujų galimybių (Sjoberg, 2013). Integruotas portalas ir vieno langelio principo pritaikymas tai tik ledkalnio viršūnė, po kuria splestasi *identifikavimas* (e-ID ir autentifikavimas), tinkamų sprendimų ir perdavimo būdų *atranka*, pritaikymas (vidinių procesų, funkcijų, duomenų ir sistemų), *valdymas* (horizontalus ir vertikalus),
konteksto ir gebėjimų vertinimas bei įžvalgos (vartotojo teikiama pirmenybė ir poreikiai) (Ubaldi, 2013).


13 pav. Veiksnių, lemiantys sėkmingą integruotų el. paslaugų teikimą.

Kalbant apie socialinę mediją, šiuo metu ji naudojama, bet nėra orientuota į kokį konkrečią tikslą. Tai padrikas komunikavimas ir paslaugų teikimas, bet nepilnai išnaudojama visa galima vertė. Todėl EBPO siulo ir principus, kurie naudingi kuriant skaitmeninės valdžios strategijas. Šie principai suformuluoti EBPO e. lyderių susitikime 2013 spalio mėn., Šveicarijoje18. Skiriamos trys kertinės kolonos (ramsčiai), principai kaip panaudoti IKT socialinės ir ekonominės vertės kūrimui:

1. įtraukti piliečius ir atverti valdžią, kad įgytų politinį pasitikėjimą.
2. Pritaikyti apjungiančius požiūrius ir iniciatyvas viešosios vertės kūrimui
3. Stiprinti gebėjimus, kad būtų užtikrinta grąža iš investicijų į IKT. (Ubaldi, 2013)

Apibendrinant, turi būti sąsaą tarp informacijos, politikos ir teikimo. Trys esminiai žodžiai čia – tai kanalai (socialinė medija, mobilioji valdžia ir vieno langelio principas); igalintojai (integracija, informacijos vadyba, standartai, e. identifikacija, atvirumas ir duomenų analizė) bei rezultatai (problemų sprendimas, integruotos ir pritaikytos paslaugos). Turi būti vykdomos platesnės viešojo sektoriaus reformos, kuriami nauji valdymo modeliai bei kripiamas didesnis dėmesys į daromą įtaką (Ubaldi, 2013).

18 Plačiau http://oe.cd/eldrs
Taigi, iš tarptautinių organizacijų perspektyvos - inovacija e. valdžioje daugiau nėra vien "e", bet apima daug platesnes sferas, įskaitant naujus inovatyvius procesus kurti ir pateikti paslaugas, naujas viešųjų įstaigų organizavimo formas ar tiesiog naujus būdus kaip galima būtų bendrauti ir palaikyti ryšį, užtikrinti saugiką. E. valdžia netgi gali tapti pagrindu bei egzistavimo sąlyga (ang. enabler) inovacijoms valdžioje ar visuomeneje. XXI a. e. valdžioje įvyko daug pokyčių: kuriamos naujos skaitmeninės politikos ir strategijos bei daromi pasirinkimai, priimami sprendimai, užtikrinantys dalyvaujantys ir visur prieinamą viešąjį sektorių. Naujos bendradarbiavimo ir dalyvavimo formos kuriamos tam, kad sukuriant administraciją ir kurtų bei teikti visai visuomenei pridėtines vertę turint čia integruotas paslaugas. Esminis pokytis yra ir pačioje e. valdžios disciplinoje: valdžia nėra teikėjas, valdžia dabar – suteikia sąlygas, užtikrina tam sąlygas administracijos turi susitikti, kad galėtų teikti tinkamas paslaugas piliečiams ir verslui, taip pat turi demonstruoti gebėjimus spręsti sudėtingus ir kompleksinius klausimus, gebėti patenkinti poreikį, t.y. tapti atviru ir įtraukiančiu viešųjų sektoriu. Viešosios paslaugos turi būti pritaikomos individualių, vartotojų poreikiams, bet teikiamos pagal nacionalinius prioritetus. Pagaliau viešųjų paslaugų teikimui turi būti taikomos daugybė teisės aktų ir informacinių technologijų, ypač užtikrinti trasos įvairių sektorių. 3.2. Europos Sąjungos politikos informacinių technologijų taikymo žmogiškųjų ištekių valdymui viešajame sektoriuje principai

Inovacijos viešajame sektoriuje jau ne vieną dešimtmetį yra ES institucijų ir mokslo ministerijų bendradarbiavimo ir stebėjimų objektas. 8-9 deš. prioritetu buvo įvertinti inovacijų trūkumų viešajame sektoriuje, keisti inovacijoms nedraugišką viešajame sektoriuje, keisti viešąjame sektoriuje aplinką. Tuomet imtus taikyti veiklos ir inovatyvumą skaičiavimą metodikos, Reformomis siekiama diegti sėkmingas vadybos technikas seno pobūdžio biurokratijoje, kuritė į paslaugų orientuotą darbo stilių (Europos viešojo sektoriaus…, 2013). Šiame poskyryje pristatoma ES politika ir teisės aktai IT viešajame administravime (e. valdžios) ir inovacijų srityje, ES pareigūnų pasisakymai įsitikinimo ES pirmininkavimo konferencijoje 2013 m.

ES Inovacijų žmogiškųjų ištekių valdymui ir informacinių technologijų naudojimo viešajame sektoriuje politikos pagrindai padėtė 1993-2005 m. priimtose teisės aktuose. 1995 EK Augimo, konkurencingumo ir užimtumo Baltoji knyga (93)700 duodamos užuomazgos IT diegimo tyrimų, vieningos strategijos visai Europai kūrimui ir strateginių tikslių įgyvendinimo monitoringui. 1995 Inovacijų Žalioji knyga išskiria tarpe kitų ir tokius veiksmus, kurių valstybės turėtų imtis: diegti informacinių technologijų stebėsenos ir įgaliotų sistemų, skatinti tyrimus, skatinti inovacijų pripažinimą, keistis pačiai valdžiai. 1997 m. priimtoje Žaliojoje knygoje „Partnerystė naujam darbo organizavimui“ užsimena apie viešojo sektoriaus

organizacines, technines ir semantines kliūtis, parengti ir įgyvendinti viešųjų paslaugų infrastruktūras, politiką ir paramą, susijusią su Europos infrastruktūros tinklų sistemos bei įdiegti skaitmenines paslaugas tokiose pagrindinėse visuomenės interesų srityse.


Detalus 3.1 ir 3.2. skyrių apibendrinimas pateiktas 16 lentelėje.

16 lentelė. Tarptautinio ir ES lygmens politikos gairės, principai ir teisinė aplinka.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lygmuo</th>
<th>Organizacija Teisės aktai</th>
<th>Sritis</th>
<th>Nuostatos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tarptautinis</td>
<td>EBPO</td>
<td>E. valdžia, inovacijos, IT diegimas</td>
<td>Naujos bendradarbiavimo ir dalyvavimo formos kuriamos tam, kad suburtų administraciją ir kurtų bei teikty visai visuomenėi pridėtinę vertę turinčias integruotas paslaugas. Esminis pokytis yra ir pačioje e. valdžios disciplinoje: valdžia nėra teikėjas, valdžia dabar – suteikia sąlygas, įgalina ir kveičia daryti, užtikrina tam sąlygas Priemonės: atvirieji duomenys ir socialinė medija, “Išmanioji” valdžia, “išmanieji” miestai, m. valdžia (mobiloji valdžia), duomenų išgavimas ir analizė, Interoperabilitas, standartai ir integruotos vieno langelio paslaugas, debesų kompiuterija</td>
</tr>
<tr>
<td>Europos Sąjungos</td>
<td>Augimas, konkurencingumas ir užimtumas, Baltoji knyga 1993</td>
<td>IT diegimas</td>
<td>Duodamos užuomazgos IT diegimo tyrimų, vieningos strategijos visai Europai kūrimui ir monitoringui.</td>
</tr>
<tr>
<td>Europos Sąjungos</td>
<td>Inovacijų Žalioji knyga 1995</td>
<td>Inovacijos, IT diegimas</td>
<td>Diegti informacinių technologijų stebėsenos ir įžvalgų sistemas, skatinti tyrimus, skatinti inovacijų pripažinimą</td>
</tr>
<tr>
<td>Europos Sąjungos</td>
<td>„Partnerystė naujam darbo organizavimui“ Žalioji knyga 1997</td>
<td>Žmogiškų-jų išteklių valdymas, inovacijos, IT diegimas</td>
<td>Darbo procesų organizavimas ir administravimas viena iš priemonių pristatyi prie besikeičiančios visuomenės. Reikalingas bendras sutarimas ir ėgūdžių lavinimas, o pokyčiams valdyti reikalingas bendradarbiavimas tarp vadybos grandies ir vadovų. Informacinių technologijos ir žmogiškėje ištekliai pripažistami vienais iš trijų svarbiausių sėkmės veiksnių.</td>
</tr>
<tr>
<td>Europos Sąjungos</td>
<td>„Viešojo sektoriaus informacija informacineje visuomenėje“ Žalioji knyga 1998</td>
<td>E. valdžia, IT diegimas</td>
<td>Plėsti prieigą ir pateikiamos informacijos kiekia nuolat</td>
</tr>
<tr>
<td>Lygmuo</td>
<td>Organizacija Teisės aktai</td>
<td>Sritis</td>
<td>Nuostatos</td>
</tr>
<tr>
<td>--------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>--------</td>
<td>-----------</td>
</tr>
<tr>
<td>„Europos valdymas“ Baltoji knyga 2001</td>
<td>E. valdžia, IT diegimas</td>
<td>Pilietybės visuomenė, jungimasis į tinklus</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>,,Europa 2020“</td>
<td>Viešojo sektoriaus modernizavimas, e. valdžia, inovacijos, IT diegimas</td>
<td>Interoperabilumo ir standartų problemas. Tyrimai ir inovacijos (ypač tirti naujos kartos ir naujų inovacijų diegimą), pasitikėjimą ir saugumą, interneto ryšio gerinimą, skaitmeninio raštingumo ir įgūdžio didinimą (ypač šviesi apie naujųjų medžių taikymo galimybes), skatinamas įsitraukimas. Šiuo organizacines, technines ir semantines kliūtis, parengti ir įgyvendinti viešųjų paslaugų infrastruktūras, politiką ir paramą, susijusią su Europos infrastruktūros tinklų sistemos bei įdiegti skaitmenines paslaugas tokiose pagrindinėse visuomenės interesų srityse.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Europos darbo vietos inovacijų tinklas</td>
<td>Žmogiškųjų išteklių valdymas, inovacijos</td>
<td>Tikslas – skatinti inovacijas per informacijos apie inovacijas kaupimą apjungiant suinteresuotų apyvartas puses į tinklą.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Europos viešojo sektoriaus inovatyvumo suvestinė 2013</td>
<td>Viešojo sektoriaus modernizavimas, e. valdžia, inovacijos, IT diegimas</td>
<td>Lietuva ES kontekste pasižymi ir didesnių skaičių aukštesnėmis technologinėmis kvalifikacijomis, bei viršiją įgyvendintomis kūrybinėmis užduotimis ES vidurkį. Tokie darbuotojai vertinami kaip turintys gebėjimus ir galimybes užtikrinti reikalingą sąsają tarp technologinio progreso ir ekonominio augimo, socialinio vystymosi bei geros aplinkos kūrimo. Viešųjų paslaugų, teikimų online būdu skaičius auga, tačiau nežinoma auga priemonių skaičius. Tiek vidinių, tiek išorinių barjerų įtaka Lietuvos viešąjame sektoriuje viršija ES vidurkį</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
3.3. Nacionalinė politinė ir teisinė aplinka

Nacionalinio lygmens teisinės ir politinės aplinkos identifikavimui naudojama analojiška ankstesniame poskyryje naudotai loginė struktūra. Visų pirma, nustatyti bendrieji prioritetai ir jų kaita laiko perspektyvoje informacinių technologijų, technologizavimo ir inovacijų politikos srityse. Taip pat siekima išryškinti, kiek ir kokių esama prioritetų, susijusių su viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo technologizavimu (IT inovacijų diegimu). Aptariamo teisės aktuose reglamentuojamos žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų funkcijos, veiklos sritys ir kryptys, jų veiklai keliami tikslai ir specifika bei kaitos perspektyvos. Pagaliau teisinės ir politinės aplinkos nacionaliniu lygmeniu analizu baigiant aptariant e. valdžios teisės reglamentavimą, prioritetų kaitą ir esamus tikslus taip užbaigiant ir sukonkretinant temai atskleisti pasirinktą analizę per e. valdžios prizmą.

- Ilgalaikiai valstybės raidos prioritetai ir inovacijų politika


- 2010 Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija ir jos įgyvendinimo planas


Nurodytos kliūtims įveikti, tarpe kitų išskirti ir tokiu uždaviniai: „2. užgdyti kūrybingą ir inovatyvią visuomenę (kurti kūrybingumą ir inovatyvumą skatinančią švietimo ir aukštojo mokslo sistemą; skatinti įvairių laikmenų ugdymo ir privataus sektorių verslumą; skatinti mokymąsi visą gyvenimą); 3. plėtoti įvairias inovacijas (skatinti technologines, netechnologines, socialines, viešąja inovacijas; skatinti inovacijas, orientuotas į paklausas ir vartotojų poreikius; užtikrinti tarpinstitucinį koordinavimą įgyvendinant valstybės inovacijų strategiją; užtikrinti periodinį (kas 2 metai) tarptautinių Lietuvos inovacijų sistemų ir viešojo sektoriaus valdymo reformų vertinimą.)“ (LR Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos inovacijų..., 2010).

Su saugumu ir privatumo problema susijusios problemos išskirtos ir sprendžiamos jau Lisabonos programoje. Tai šiuo metu yra ir mokslininkų grupės Mykolo Romero universitete tyrimo apie socialinių technologijų taikymą kolektyviniams sprendimams priimti akiratyje23. Kaip rodo 2013 m. pabaigoje atlikta socialinių technologijų taikymo ir apskaitos apžvalga, aktyviausių IT naudojai yra asmenys iki 40 m. ir būtent šie respondentai nemano, kad teisiniai veiksniai, tokie kaip saugumas, privatumas, teisėtines nuosavybės apsauga ir pan., yra svarbiausi ir lemiantys jų prieinamumą naudoti ar ne internetą skirtingiems tikslams (Skaržauskienė, Štitilis, Paražinskaitė, Tvaronavičienė, in press). Analogiška nuomonė gali būti būdinga ir šios amžiaus viešojo sektorius darbuotojams.

---

Teisės aktai reglamentuojantys technologijų diegimą

Pagrindinio įstatymo, reglamentuojančio informacinių technologijų naudojimą viešajame sektoriuje iš praktinės pusės, laikytinas LR Valstybės informacinų įsteklių valdymo įstaigų pagrindu, laikomas LR Valstybės informacinių įsteklių valdybos organo. "Šio įstatymo tikslas – užtikrinti tinkamą valstybės informacinių įsteklių kūrimą, tvarkymą, valdymą, naudojimą, priežiūrą, sąveiką, planavimą, finansavimą ir saugą" (LR valstybės informacinų įsteklių..., 2011). Ji lydintieji aktai, priimti LR Vyriausybės (prioritetų nustatymas) 2013 m. vasario 27 d. nutarimas Nr. 180 „Dėl valstybės informaciniių sistemų steigimo, kūrimo, modernizavimo ir likvidavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ bei Informacinių visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos (įgyvendinanti institucija) priimtas direktoriaus 2014 m. vasario 25 d. Įsakymas Nr. T-29 „Dėl valstybės informaciniių sistemų gyvavimo ciklo valdymo metodikos patvirtinimo“.

Pagal LR Valstybės informaciniių įsteklių valdymo įstatymą planavimas įgyvendinamas tokiu būdu „Institucija, valdanti ypatingos svarbos valstybės informacinius įsteklius, rengia informacinių technologijų plėtros plano projektą, kuriamo, atsižvelgiant į Vyriausybės ar Seimo patvirtintus planavimo dokumentus, Vyriausybės numatytais taikomų informacinių ir ryšių technologijų tobulinimo ir plėtros kryptis ir rekomenduojamus taikyti techninius reikalavimus (standartus) bei suderinus su kita institucijų planavimo dokumentais, nustatomi informacinių technologijų priemonių, skirtų informacijai, duomenims, dokumentams ir (arba) jų kopijoms tvarkyti, kūrimo ir naudojimo tikslai, uždaviniai, nurodomos planuojamos kurti ar modernizuoti valstybės informacinės sistemos ir registrai, jų steigimo, modernizavimo prioritetai, planuojamos diegto elektroninės paslaugos, reikalingi finansiniai ir žmogiškieji įstekliai, organizacinių ir teisinės priemonės, kvalifikacinių reikalavimų darbuotojams, darbuotojų mokymo poreikis, jų veiklos organizavimas ir kontrolė (LR valstybės informaciniių įsteklių..., 2011, 9 straipsnis). Institucija, kurdama ir tvarkydama valstybės informacinius įsteklius, turi „teisę naudotis kitų institucijų valdoma informacija ir sukurtomis informacinių technologijų priemonėmis tiek, kiek reikalinga atliekant teisės aktuose nustatytas funkcijas“ bei ypač, kad privalo tarpe kitų pareigūnų „planuoti finansinius ir žmogiškus įsteklius, technines, organizacines, programines ir teisines priemones, siekti informaciją, įskaitant vidaus administravimo informaciją, apdoroti valstybės informaciniu sistemomis, kitomis informacinių sistemomis ir registrais, siekti valstybės informacinių įsteklių funkcinių suderinamumo, rinkti iš kitų šaltinių ir apdoroti tik tokią informaciją, kurios reikia atliekant teisės aktuose nustatytas funkcijas, reikalingus duomenis pirmiausia gauti iš kitų valstybės informacinių sistémų ir registrų ir rinkti iš kitų šaltinių tik tuos duomenis, kurie nėra tvarkomi kitose valstybės informaciniuose sistemose ir registrose, todelė negali būti gaunami per valstybės informacinių sistémų ar registrų sąveiką, siekti, kad kuriant valstybės informacines sistemas, kitas informacines sistemos ir registrus pakartotinai būtų panaudoti kitų institucijų turimi informacinių technologijų sprendimai, diegti tik tuos technines, programines, teisines ir organizacines priemones, kurios nenustato išimtinių duomenų teikiimo sąlygų ar nepagrįstų apribojimų, siaurinčių duomenų panaudojimo galimybes, nuolat fiksuoju informacijos gavėjų ar elektroninių paslaugų naudotojų nuomones ir jomis remiantis tobulinti tvarkomos valstybės informacines sistemos ir (arba) registrus“ (LR valstybės informaciniių įsteklių..., 2011, 11 straipsnis). Per šias pareigas numatyti kertiniai principai, kurie, vertinsime, ar įgyvendinami ir kaip lemmia inovacijos procesą tiriamojos darbo dalyje.


Visi šio pogrūpio teisės aktai tai tik 2011, 2013 ir 2014 m. priimti teisės aktai, kas rodo išaugusį dėmesį ir esantį poreikį papildomai teisiškai reglamentuoti šiuo klausimą, o iki tol jie iš esmės palikti be atitinkamo teisinio dėmesio.

-Teisės aktai, reglamentuojantys žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje


---

LR Valstybės tarnybos įstatymas (2002), kuriame nustatyti pagrindiniai valstybės tarnybės principai, valstybės tarnautojo statusas, atsakomybės, socialinės ir kitos garantijos, valstybės tarnybos valdymo teisiniai pagrindai. Šio įstatymo 15 str. yra įtvirtinta keletas principų, kurie ypač aktualūs šio tyrimo rėmuose: „Valstybės tarnautojų pareigos. Valstybės tarnautojai privalo: (...) tinkamai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir laiku atlikti pavedamas užduotis, laikytis šiame Įstatyme, kituose teisės aktuose nustatytų valstybės tarnautojų veiklos etikos principų ir taisykių, vengti viešųjų ir privačių interesų konflikto, teisės aktų nustatyta tvarka deklaruoti privačius interesus, nepiktnaudžiauti tarnyba, laikytis valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidaus tvarkos taisyklių, teisės aktų nustatyta tvarka teikti informaciją apie savo tarnybą, mokytis šio Įstatymo nustatyta tvarka, nesinaudoti ir neleisti naudotis tarnybine ar su tarnyba susijusia informacija kitaip, negu nustato įstatymai ar kiti teisės aktai (...)." Šio Įstatymo 17 straipsnyje nurodoma, kad valstybės tarnyba yra ne tik formuojanti, bet ir politiką įgyvendinanti įstaiga. Tarpe kitų, ypač aktualios ir minėtos šios įstaigos pareigos: „atlieka su valstybės tarnyba ir personalo valdymu valstybės tarnyboje susijusių teisės aktų projektų nagrinėjimą, derinimą, tikslinimą ir su jais susijusią tikslinę analizę, taip pat teikia įsivadavus ir (ar) pasiūlymus, galinčius turėti poveikį tokių teisės aktų kokybei, analizuoja patirtį valstybės tarnybos valdymo klausimais, dalyvauja kuriante personalo valdymo standartus valstybės tarnyboje, teikia įsivadavus valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms personalo valdymo valstybės tarnyboje tobulinimo klausimais, valstybės valdymo informacinę sistemą, koordinuoja valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą, vykdo valstybės tarnybos valdymo gerosios patirties sklaidą“ (LR Valstybės tarnybos..., 2002).


Anksčiau minėtame Valstybės tarnybos įstatyme (2002, 48(1) straipsnis) apibrėžiama ir ŽI valdymas valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose. Cia nustatoma, jog „Valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose personalo valdo šių institucijų ir įstaigų vadovai arba įstatymų nustatytais atvejais valstybės ar savivaldybių institucijų ar įstaigų vadovų įgalioti
Empirinio tyrimo metu reikėtų nustatyti, pačių ŽI valdymo specialistų požiūrį į laiko pasiskirstymą tarp vykdomų funkcijų, jų požiūrį į galimybes taikyti daugiau informacinių technologijų ir nepažeisti esminų valstybės tarybos veiklos principų ir ar pilnai įgyvendinamas tarybos vaidmuo. Pagaliau įvertinti, ar iš esmės yra įgyvendinamas koncepcijos tikslas – diegiant naujoves, lankstį, skaidrą valstybės tarnyba šio lygmens personalo administravime.
numatymo ar planavimo, apart prioritetų e. valdžiai ir žmogiškųjų išteklių valdymui sukėlimo į vieną dokumentą, pačioje e. valdžios Valdžia tarnautojui srityje nenumatyma. Tai suprantama, nes kaip teigia autoriai (Rudzkienė, Augustinaitis, 2009), „e. valdžia misų šalyje siejama su tiesioginiu IKT perkėlimu į tradicinį neovėberinį (hierarchinį) valdymo modelį, jo iš esmės nereformuojant bei retrospektyviniu poziūriu Lietuva e. valdžios srityje yra besivejanti šalis, siekianti panaikinti įstoringą su kitų Europos Sąjungos ir vakarų pasaulyje šalių“ Tačiau tai mintys iš 2009 m., ir šiuo metu reikalingas naujas šviesias ir mokslu paremtas įvertinimas e. valdžios srities valdžios darbuotojui modelio rėmuose.

Tam papildo impulso suteikia ir šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programa (LR Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės..., 2012). Tarp svarbiausių Vyriausybės vertėtių šaltinių, numatoma „Kūrybiškumo skatinimas gali užtikrinti valstybės pažangą. Lietuva turi tapti kūrybinės ir žinių visuomenės valstybe. Todėl mums ypač svarbi švietimo ir mokslu sritis, inovacijas ir jų pagrindu kuriamos technologijos“, o tarp veiklos kryptių „Valstybės valdymo ir vietos savivaldos sistema Lietuvoje bus orientuota į visuomenės poreikių tenkinimą ir socialinį teisingumą, veiks efektyviai ir skaidriai, visuomenė į pasitikėties“. Vyriausybės programoje tarp prioritetų informacinės ir žinių visuomenės srityje taip pat numatytą (LR Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės..., 2012, 224 punktas) paspartinti duomenų bazų kūrimo ir sujungimo darbus, efektyviau naudoti informacinius išteklius valstybės institucijose ir įstaigose, plėsti nuotolinių kompiuterinių išteklių panaudojimą, be to, numatoma „Siekdami, kad valstybės tarnyba būtų atvira, tobulinsime Valstybės tarnautojų registra ir valstybės tarnybos informacinę sistemą, pasieksime, kad valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms būtų teikiamos informacijos apie nuosmukio įkūrimo atlikimą ir juos tobulinant. Valstybės pertvarkos skyriuje numatoma „Valstybės pertvarkos skyriuje numatoma „Siekdami, kad valstybės tarnyba Lietuvoje turėtų visuomenės pasitikėjimą, veiks efektyviai ir rezultatyviai, būtų atsakinga, skaidriai, tinkamai valdoma, atvirai naujovėms ir visuomenėi“. Dalyje 413 minima centralizuota atrankos į valstybės tarnybą sistemą jau startavusi ir patys pirmieji jos veikimo bei iki tol buvę kūrimo etapai panaudoti atvejo analizėje ir pateikti kaip pavyzdžiai vertinimui ŽI valdymo specialistų apklausoje. (LR Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės..., 2012). Svarbu paminėti 414 straipsnį, kur teigiamai, kad „Siekdami pritraukti į valstybės tarnybą naujus žmones ir išlaikyti aukštą jau dirbančių valstybės tarnautojų kvalifikaciją ir vertėsinės nuostatas, sudarysime sąlygas jauniems ir gabiems asmenims didinti savo kompetenciją ir nuosekliai daryti karjerų, taip pat atlaikyti privatų sektoriaus konkurenciją“ (LR Seimo ..., 2012). (Platesnė teorinė apžvalga 4.2.2 skyriuje). Kad tokie darbuotojai būtų pritraukti į viešąjį sektorių, atitinkami tikslai turi būti parengtos ir jų darbo vieso bei taikomi modernūs nauji metodai.

Taip pat kelia tikslai, susiję su valstybės tarnautojų mokymo „Siekdami, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema būtų efektyvesnė, daugiau dėmesio skirsime valstybės tarnautojų praktiniams, analitiniam išgūdžiamams lavinti, labiau susiesimė valstybės tarnautojų mokymus su kompetencijų vadyba, reikliau vertinsime mokymo paslaugas teikiančių subjektų gebėjimus ir jų teikiamų paslaugų kokybę, skatinsime per mokymus įgytas žinių taikyti praktiškai, tikslingiau naudosime mokymus kaip valstybės tarnautojų motyvavimo priemonę, efektyviai naudosime mokymui skirtas ES fondų ir programas lėšas.“(LR Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos yriausybės ..., 2012). Tinkamiems mokymų teikėjams atrinkti reikalingos ir tinkamos priemonės, turi būti išnaudojamos visos galimybės kuo daugiau informacijos apie teikėjus surinkti. Valstybės programos skyrui apie Valstybės valdymo tobulinimą akivaizdžiai keliami ne tik administravimo ir gerosios praktikos, žinių apskaitėjimo „418.


17 lentelė. Teisinės aplinkos elementai nustatyti LR teisės aktuose 2002-2014 m.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Teisės aktų grupė</th>
<th>Konkretus teisės aktas</th>
<th>Teisinės aplinkos elementas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Valstybės ilgaikės raidos strategija, 2002</td>
<td>Siekiamybė - žinių visuomenė, administracinių gebėjimų ugdygyma, visuomenės pasitikėjimas valdžia, įteisintos IT valstybės valdymo srityje, informacinis ūkis integralus ir atviras, pritraukti į viešojo administravimo sektorių jaunų specialistų, baigusių ekonomikos ir vadybos mokslus Lietuvoje bei užsienio universitetose</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo 2008-2010 m. programa, 2008</td>
<td>Prioritetai žinios ir inovacijos; investicijos į žmones ir darbo rinkos modernizavimas. Siekiama skatinti inovacijas ir informacinių ir ryšio technologijų skliautą, tobulinti nacionaline infrastruktūrą. Parenos Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas Nustatyta problema saugumo ir privatumo užtikrinimo stigys</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2010 Lietuvos inovacijų metų strategija ir jos įgyvendinimo planas, 2010</td>
<td>Inovacijos numatytais kaip viena priemonių krizei įveikti ir ekonomikai skatinti Inovacijos tai – nauji produktai, technologijos, procesai, organizacinės struktūros konkurcengumui didinti Žmogiškių išteklių kūrybingumas ir verslumas lemt pokyčius inovacijose, inovacijos lemia pridėtinės vertės sukūrimą rinkoje, visuomenės gerove ir šalies konkurcengumą. Siekiama ugdyti kūrybingą ir inovatyvią visuomenę BEI plėtoti įvairias inovacijas (tame tarpe technologines, viešąsias, tarpinstitucinio bendradarbiavimo)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lietuvos Respublikos Skaitmeninė darbotvarkė, 2014</td>
<td>Nustatyti informacini visuomenės plėtros tikslus ir uždavinius, kad būtų kuo daugiau naudojami informacinių ir ryšių technologijų (toliav – IRT) teikiamoms galimybėmis, pirmiausia internetu aktualus gebejimų elgtis internete vystymas nesudarytos galimybės visavertiškai naudotis valstybės institucijų sukaupta informacija</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teisės aktų grupe</td>
<td>Konkretus teisės aktas</td>
<td>Teisinės aplinkos elementas</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
<td>------------------------</td>
<td>----------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Teisės aktų, reglamentuojantys informacinių technologijų diegimą</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valstybės informacinių sistemų steigimo, kūrimo, modernizavimo ir likvidavimo tvarkos aprašas, 2013</td>
<td>Valstybės informacinių sistemų steigimą, kūrimą, modernizavimą ir likvidavimą, valstybės informacinių sistemų nuostatų, duomenų saugos nuostatų ir techninių aprašymų (specifikacijų) projektų, jų pakeitimo ir (arba) papildymo projektų rengimą, derinimą ir tvirtinimą, nustato valstybės informacinių sistemų nuostatų struktūrą ir turinį padėti iškūs ir tvirti sistemų kūrimo, sandaros, modernizavimo ir likvidavimo teisiniai pagrindai. Teisės aktų normos yra imperatyvios ir baigtinės, nenumatančios jokių išimčių ir galimybių taikyti normą dispozityviai bei taip numatyti galimas konkrečios veiklos alternatyvas.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valstybės informacinių sistemų gyvavimo ciklo metodika, 2014</td>
<td>Itvirtinti reikalavimai galimybių studijai, valstybės informacinių sistemų techniniams aprašymams (specifikacijoms) nurodoma valstybės informacinių sistemų kūrimo būdus, aprašo valstybės informacinių sistemų gyvavimo ciklo stadijas ir etapus, reglamentuojama gyvavimo ciklo stadijų metu vykdomi procesai ir etapų rezultatai.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>LR Valstybės tarnybos įstatyMAS 2002</td>
<td>Nustatyti pagrindiniai valstybės tarnybos principai, valstybės tarnautojo statusas, atsakomybė, darbo užmokestis, socialinės ir kitos garantijos, valstybės tarnybos valdymo teisiniai pagrindai.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija 2010</td>
<td>Ribotos asmenų, einančių vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje, galimybės lanksčiai valdyti žmogiškuosius išteklius. Valstybės tarnybos vizija – orientuota į visuomenės poreikius, riboto dydžio, atsakinga ir atskaitinga už veiklos rezultatus, diegiant naujoves, lankstą, skaidri ir konkurencinga valstybės tarnyba.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teisės aktų grupė</td>
<td>Konkretnus teisės aktas</td>
<td>Teisinės aplinkos elementas</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
<td>-------------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>E. valdžia ir jos prioritetai Lietuvos Respublikos teisiniose aktose</td>
<td>E. valdžios konceptija, 2003</td>
<td>Siekiama gerinti (panaudojant skaitmenines technologijas) viešųjų paslaugų teikimą valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms (toliau vadinama – institucijos), Lietuvos Respublikos gyventojams, verslo subjektams</td>
</tr>
<tr>
<td>Vienojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija, 2004</td>
<td>Visuma viešojo administravimo veikloje diegiamų IRT, organizacinių šios veiklos pokyčių ir naujų įgūdžių, skirtų viešosios ir administracine paslaugoms, demokratiniams procesams ir viešajai politikai tobulinti e. valdžia ir žmogų išteklių išteklių valdymas pripažįstami kaip lygverčiai prioritetai</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programos, 2012</td>
<td>Kūrybiškumo skatinimas gali užtikrinti valstybės pažangą. Lietuva turi tapti kūrybinės ir žinių visuomenės valstybe. Todėl mums ypač svarbi švietimo ir mokslo sritis, inovacijos ir ją pagrindu kuriamos technologijos Siekiambūtų – atriva valstybės tarnyba Tobulintini IT, teikiama visi reikiama informacijos žmogų išteklių valdymo klausimais Siekiambūtų – valstybės tarnyba turinti visuomenės pasitikėjimą, efektyviai ir rezultatyviai veikianti, atsakingai, tinkamai valdoma, atvira naujoves ir visuomenei Siekiambūtų – pritraukti į valstybės tarnybą naujus žmones ir išlaikyti auktą ir dirinančių valstybės tarnautojų kvalifikaciją ir vertybines nuostatas, sudaromos sąlygos naujiesiems ir visuomenėi</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.4. Trečiojo skyriaus išvados

1. Tarptautinių organizacijų ir ES teisės aktų analizė padėjo nustatyti, kokios aktualiausios gairės šiuo metu informacinės technologijos grįstų inovacijų diegimo viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui. Taip pat ši analizė pagrindė e. valdžios kaip apjungančios disciplinos pasirinkimą šiam tarpdisciplininiam tyrimui, kadangi e. valdžia gali tapti pagrindu bei egzistavimo sąlyga (ang. enabler) inovacijoms valdžioje ar visuomenėje. Be to, naujausia pasaulinių tyrimų atskleidžia Lietuvos aukštą vietą pasauliniu mastu, tinkamą infrastruktūrą ir sėkmingą ES politikos įgyvendinimą. Vis tik be pasiekimų nuродoma ir kelios sritys, kuriose reikalingas ypatingas dėmesys. Keliami tikslai tapati atviru ir įtraukiant viešąjį sektorių, viešąsias paslaugas individualizuoti pagal vartotojų poreikius, taikyti inovatyvius požiūrius ir priemones bei perkelti paslaugas iš kompiuterio į mobiliusios įrenginius. Taip pat diegiant naujus technologinius sprendimus turi būti atkreiptas dėmesys į rizikų grupes: socialinį ir ekonominį kontekstą, organizacijos aplinką, procesus ir praktiką bei informacinių technologijų pasirinkimą. Ko ir siekiama kuriama Valdžia tarnautojų modelių – integruoti minimas sritis.


101
4. INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMO INOVATYWNIAM ŽMOGIŠKŲĮ IŠTEKLIŲ VALDYMUI LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE ATVEJO ANALIZĖS METODOLOGIJA

Tarpdisciplininiose žmogiškų išteklių, informacinių technologijų ir e. valdžios tyrimuose akcentuojama, kad nors informacinės technologijos ir yra svarbiausias jungiantis elementas, tačiau tai tik materialus pagrindas tokių sistemų veikimui. Bet kuri IT pagrindu veikianti sistema, pristatoma vartotojams, kurie turi prie jos priprasti, prisitaikyti ir išmokti ji naudotis. Svarbu nustatyti ne tik, kas įtakoja sėkmingą persitorientavimą, garantuoja jo sėkmę (žmogiškas ar technologinis veiksnys), bet įvertinti ir kodėl. Tai reiškia, išnagrinėti, kaip vartotojai priima informacines technologijas. Antrame skyriuje apžvelgtos metodologijos ir modeliai yra orientuoti į konkrečios situacijos kiekbyną analizę per jau sukurtus ir patikrintus modelius. Šioje disertacijoje sisteminas kompleksinis Valdžia tarnautojui modelis, turi būti vystomas ir tikrinamas kokybiškai, t.y. induktyvių būdu pereinama nuo tyrinėjimų prie teorijos, o interpretavimo pagalba kuriama struktūra. Teorinės analizės pagrindu (2 skyrius) sudarytas vadybinio-technologinių požiūrių grįstas Valdžia tarnautojui minčių žemėlapis. Tam, kad šis minčių žemėlapis būtų išvystytas iki kompleksinio modelio, reikalinga užpildyti teorines spragas bei atlikti empirinį tyrimą ir sukonkretinti modelio taikymo sritį.

Šios dalies:

Pirmajame poskyryje pristatomos empirinio tyrimo metodologinės prielaidos: pagrindžias kokybinio tyrimo poreikis, pasirinkta atvejo analizės tyrimo strategija bei duomenų rinkimo metodai - ekspertų vertinimo ir dokumentų analizės metodai.

Antrajame poskyryje papildomos teorinės e. valdžios teorijos nuostatos Valdžia tarnautojui modelio klausimu kitų teorijų nuostatomis. Pagrindžiamas klausimų minčių žemėlapis. Pagrindžiamas klausimų minčių žemėlapis.

Anot metodologų, esminiai kriterijai, skiriantys kokybinį tyrimą nuo kiekybinio (vieną strategiją nuo kitos) tai teorijos ir tyrimo santykis, epistemologinės ir ontologinės tyrimo nuostatos. Ir nors kokybiniose tyrimuose vyrauja indukcija bei teorijos vystymas, žinios išgautamos interpretavimo būdu, o apie tai, kas yra ar nėra tikrovė, sprendžiama per konsstrukcijimo požiūrį į socialinę reaλybę kaip nuolat kintančią ir įtakos įtempiantą iš žmogaus kūrybos) prizmą, vis tik atskirtis tarp kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijų nėra tokia aški ir konkreti, kaip gali iš pirmo žvilgsnio pasirodyti pagal šiuos teiginius (Bryman, Bell, 2007; Bryman, 2012). Tai gali būti sprendžiama taikant mišrią tyrimo strategiją bei derinant kokybinius ir kiekybinius metodus (Creswell, 2014). Tačiau, anot Bryman ir Bell (2007), tyrimo metodai ir jų deriniai kartais gali būti daugiais vietais taikomi nei iš pirmo žvilgsnio atrodo: kokybiniai tyrimai gali būti kokybiniami, o kokybiniuose tyrimų metuose, dar kitaip šiuų autorių vadinamų kvazikiekybinimu (ang. quasi-quantification) kokybiniose tyrimuose. Būtent remiantis šiuo poziūriu, Valdžia tarnautojui modelis yra vystomas derinant pateiktų į atvirus klausimus atsakymų interpretacijas su perimtų iš kitų teorijų teiginių ekspertų kvazikiekybiskai įvertintais reikšmingumais. Taigi, atliekamas interpretavimas ne tik išsakyti minčių, bet ir remiantis skaitinėmis išraiškomis. Taip pat šio tyrimo rėmuose laikoma, kad tai padeda apjungti ekspertų kolektyvinę išmintį, išvengti tiek ekspertų, tiek autorių subjektyvizmo ir, pagaliau, sumažinti interpretavimo klaidos galimybę.

Siekiant nustatyti, ar yra priežasčiuos teorijų sisteminės literatūros analizės metu išgrynintam Valdžia tarnautojui modeliui veikti, atliekama atvejo analizė. Atvejo analizė kaip viena iš kokybinio tyrimo strategijų ar tyrimo modelių (Bitinas et al, 2007; Prakapas, Butvilas, 2011) apibrėžiama kaip išsamus, detalūs ir detalus socialinio komponento ar įvykio tyrimas, kuriuo siekiama apibrėžti kokį socialinį, ar atskeisti idėją, ypač tinkamas tais atvejais, kai yra galimybė, kad tai padeda apjungti ekspertų kolektyvinę išmintį, išvengti tiek ekspertų, tiek autorės subjektyvizmo ir, pagaliau, atliekamų interpretavimo klaidos galimybę.

Siekiant nustatyti, ar yra priežasčiuos teorijų sisteminės literatūros analizės metu išgrynintam Valdžia tarnautojui modeliui veikti, atliekama atvejo analizė. Atvejo analizė kaip viena iš kokybinio tyrimo strategijų ar tyrimo modelių (Bitinas et al, 2007; Prakapas, Butvilas, 2011) apibrėžiama kaip išsamus, detalūs ir detalus socialinio komponento ar įvykio tyrimas, kuriuo siekiama apibrėžti kokį socialinį, ar atskeisti idėją, ypač tinkamas tais atvejais, kai yra galimybė, kad tai padeda apjungti ekspertų kolektyvinę išmintį, išvengti tiek ekspertų, tiek autorės subjektyvizmo ir, pagaliau, atliekamų interpretavimo klaidos galimybę.

Siekiant nustatyti, ar yra priežasčiuos teorijų sisteminės literatūros analizės metu išgrynintam Valdžia tarnautojui modeliui veikti, atliekama atvejo analizė. Atvejo analizė kaip viena iš kokybinio tyrimo strategijų ar tyrimo modelių (Bitinas et al, 2007; Prakapas, Butvilas, 2011) apibrėžiama kaip išsamus, detalūs ir detalus socialinio komponento ar įvykio tyrimas, kuriuo siekiama apibrėžti kokį socialinį, ar atskeisti idėją, ypač tinkamas tais atvejais, kai yra galimybė, kad tai padeda apjungti ekspertų kolektyvinę išmintį, išvengti tiek ekspertų, tiek autorės subjektyvizmo ir, pagaliau, atliekamų interpretavimo klaidos galimybę.
Atvejo analizėje siekiama atskleisti sėkmingą ar nesėkmingą vadybinę veiklą leminčias sąlygas įvairiais metodais renkant informaciją apie tiriamą veiklą (Bitinas et al., 2007). Atvejo analizė kritikuojama dėl kelių priežasčių (Bitinas et al, 2007; Schell, 1992): (1) dėl ribotų galimybų mokslinio pažinimo rezultatus taikyti kitose situacijose, (2) tokio tyrimo beveik neįmanoma pakartoti, (3) tyrėjas turi kiek įmanoma tiksliau aprašyti atvejo ribas. Todėl kaip sudėtinge tyrimo dalis taikomos trianguliacijos principas. Tai reiškinio analizė iš kelių pozicijų, norint nuodugniai ir plačiai suvokti tiriamajį reiškinį (Kardelis, 2005), vieno metodo taikymo socialiniose tyrimuose vienpapūškumo panaikinimas derinant skirtingus duomenų rinkimo ir analizės metodus viename tyроме (Bryman and Bell, 2007; Bitinas et al, 2007). Vienas iš trianguliacijos taikymo atvejų, kai vienu metodu surinkta informacija tikrinama/tikslinama kitu metodu (Bryman and Bell, 2007). Šiame disertaciniame tyроме yra derinami dokumentų analizės (dokumentų bei mokslinės literatūros apžvalgos ir analizės) ir ekspertinių vertinimų tyrimų metodai, tiriant, ar atrastos nuostatos pasitvirtina praktikoje. Taip pat trianguliacija laikytina ekspertų vertinimo metodo taikymas klausimyno tinkamumo procedūroje, kai dokumentų analizės pagrindu sudarytas klausimynas teikiamas vertinti ekspertams.


Mokslinėje literatūroje (Tidikis 2003, Kardelis, 2005) reiškiama abejonė dėl tokio tyrimo objektyvumo, bet sutinkama, jog tai vertingas tyrimo būdas gilinantį į konkrečią problemą tiksliai apibrėžtame tyrimų lauke bei kai kiek kiekvienius, tiksliau nustatomus reiškinius, reikia vertinti kokybiškai (Kardelis, 2005). Vis tik esminis tokio tyrimo sėkmės garantas tinkamas ekspertų parinkimas ir klausimų parengimas. Kaip teigia autoriai (Tidikis 2003, Kardelis, 2005), ekspertų kompetencijos nėra tolygios, jų vertybės ir patirtis skirtinga, todėl svarbu suformuluoti tinkamus ekspertų parinkimo principus bei įvertinti pačius ekspertus. Be ekspertų atrankos principų formavimo, tiek ekspertiniam vertinimui, tiek pačiai atvejo analizei svarbu, kad atrinkti ekspertai nėra tipiški tiriamųjų generalinės aibės atstovai, bet asmenys (ekspertai), kurie norėjo ir galėjo suteikti visapusišką informaciją, reikalingą atsakyti į tyreo iškeltą klausimą (Bitinas et al., 2007). Būtent todėl šiems tyrimui kelia miems kriterijams įgyvendinti pasirinktas trijų žingsnių instrumentarijaus kūrimas (14 pav.).

Šaltinis: sudaryta autorės.

14 pav. Empirinio tyrimo žingsniai


žmogiškų išteklių valdymo, informacinių technologijų diegimo, e. valdžios tyrimų, veiklos auditò
ar teisës srityje viešajame sektoriuje. Apsiribota penkiolikos ekspertų apklausa (2 priedas). Nustatyta, kad kuo mažesnë akademinës ir mokslinës veiklos patirtis, tuo mažiau varijo anketos vertinimas ir ženkliniau mažesnis išsakomų komentarų "atviro tipo klausimus", kuris ir lemia ekspertų paieškos užbaigimą. Eksperimentų atrankos pagal sniego gniūžtės metodą vizualizacija rodo, kuris išsakoma likimų linijomis žymimas papildomos ryšys (t. y. kitų ekspertų pakartotina rekomenduojamos ekspertas) (15 pav.). Visi ekspertai (išskyrus ekspertus 4 ir 6), be praktinës veiklos turi ir akademinës ir/ar mokslinių tyrimo veiklos patirties, kai ypač svarbu šioje tinkamumo paviršinimo procedūroje.


Laikoma, kad tinkamas ekspertų vertinimų suderinamumas yra, kai Kendall'o konkordacijos koeficientas W ≥ 0,5. Atlékti skaičiavimai rodo, jog nei visam klausimynui, nei kiekvienam klausimui atskirai (arba grupei klausimų) néra pasiektas tinkamas ekspertų vertinių suderinamumų pasaulį Kendall'o konkordacijos koeficientą W (kai W ≥ 0,5), kadangi klausimyno patvirtinimo procedūroje parinkti ekspertai atstovauja kelias skirtingas sritis. Todël vertinimų suderinamumas tikrinamas skaičiuojant ekspertų kvalifikacijas ir ekspertus suskirstus į keturias grupes. Po šios procedūros koreguojami visi išskyrus 1 klausimyno dalies 3–4 klausimus, pakoreguoti teiginiai, pergrupuoti ir sujungti klausimai. Taip pat pakoreguoti visi antros klausimyno dalies klausimus (9 priedas).

Apibendrinus šių ekspertų pastabas (5-6-7-8 priedai) ir pakoreguavus klausimyną, parengtas klausimynas pateiktas LR ministerijų personalo administravimo tarnyboms. Kadangi šioje modelio vystymo stadijoje yra svarbu sukurti modelio konstrukciją, nuspręsta apklausti ekspertus, kurie tiesiogiai susiję su IT nuodugnumu ŽI valdymo veiklose ir per kuriuos paslaugos yra teikiamos. Šių ekspertų pasirinkimą lemë tai, kad jie geriausiai susipažinę su veiklų technologizavimo lygiu ir gali suteikti aktualiausią ir naujausią informaciją. Šiai korekcijai, tai informacija susijusi su išskirtiniu IT modeliu ŽI veikloms. Taip pat tai padeda išvengti nuo subjektyvaus požiūrio į IT diegimą ir jos procesą, kai būtų nusprendžius suteikti kvalificuotus ir naujas informacijai. Tuo pačiu, tai informacija padeda sukurti nuo IT modelio veikloms. Taip pat pagal tyrimo tikslą, taip pat pagal ipaškų nuo subjektyvaus požiūrio į IT centrų veiklą. Taip pat tai padeda išvengti subjektyvaus požiūrio į IT diegimą ir jos procesą, kai būtų nusprendžius suteikti kvalificuotus ir naujas informacijai. Tuo pačiu, tai informacija padeda sukurti nuo IT modelio veikloms. Taip pat pagal tyrimo tikslą, taip pat pagal ipaškų nuo subjektyvaus požiūrio į IT centrų veiklą.
ekspertams buvo teikiamas išorinių ekspertų aprobuotos vertinimo sritys bei vidiniai eks-
pertai turėjo galimybę išsakyti papildomą nuomonę. Kitaip tariant, buvo parengtas teorinis
konstruktas, pateiktas vertinti išorės ekspertams ir jiems patvirtintus ir atlikus pakeitimus,
gautas indėlis iš geriausiai procesus išmanančių vidinių ekspertų.

Šaltinis: sudaryta autorės.

15 pav. Apibendrinta ekspertų atrankos pagal sniego gniūžtės metodą schema.

Ekspertų-specialistų apklausa vyko 2013 liepos - rugsėjo mėn. Ekspertų vertinimams
nustatyti naudojamas elektroninis klausimynas. Klausimynas prieinamas elektroninėje
sistemoje e-apklausa.lt (9 priedas). Pateiktas standartizuotas (struktūruotas) elektroninis
klausimynas, kuriamo yra uždaro ir atviro tipo klausimų. Apklausa platinama kreipiantis
į kiekvienos LR ministerijos atitinkamo skyriaus vadovą su prašymu užpildyti ar deleguoti
skyriaus darbuotojui užpildyti klausimyną ir tokiu būdu pateikti vertinimą, keliamas klau-
simai, įvertinti keliamas problemas (3 priedas; 10 priedas). Atlikus skaičiavimus paaiškėjo,
kad skirtingai nei tyrimo įrankio tinkamumo patvirtinimo procedūroje, čia ekspertų verti-
nimų suderinamumas daug akivaizdesnis.

Trečiojo žingsnio antroji dalis – surinktų duomenų apdorojimas ir analizė pateikiamą 5
skrynią.

Tyrimo etika. Tyrimo vadovaujamasis pagrindiniai socialiniuose tyrimuose deklaruojama
etikos principai: savanoriško dalyvavimo, suteikti visapusę informaciją apie tyri-
mą, nekelti žalos respondentams, nepažeisti respondentų privatumo (Bryman, Bell, 2007;
Babbie, 2007). Savanoriško dalyvavimo ir visapusės informacijos principai užtikrinti sutei-
kiant supažindinant ekspertus su anketa: klausiana, ar jie sutinka dalyvauti tyроме, išsamiai
pristatoma paskirtis, tikslas paskirtis ir metodika. Siekiant nepakenkti valstybės tarnauto-
jamų bei užtikrinti jų konfidencialumą, taip pat užtikrinant ekspertų-vertintojų konfiden-
cialumą, respondentai kviečiami pasirinkti vieną iš trijų asmeninės informacijos viešinimo
galimybės: (1) galima skelbti išsakytą vertinimą, nurodant vardą, pavardę, astovaujamą insti
tuciją bei pareigas, (2) galima skelbti vertinimą, nurodant tik astovaujamą instituciją bei pareigas (eksperto vardas ir pavardė būtų žinomi tik disertacijos autorei), (3) galima skelbti išsakytą vertinimą, nurodant tik eksperto numerį (vardą, pavardę, astovaujamą instituciją ir pareigas susieti su konkrečiais teiginiais galėtų tik disertacijos autorė) (11 priedas).

4.2. Ekspertinio problemas vertinimo instrumentariaus rengimas

Siekiant sukurti kompleksinį Valdžia tarnautojui modelį ir ankstesniame skyriuje nusta
čius informacijos spragas, nusprendė atlikti empirinį tyrimą. Teoriniams teiginiams pagrindimui be e. valdžios srities informacijos naudojamos ir technologijų priėmimo (TAM), inovacijų difuzijos (DOI) ir pokyčių valdymo, projektų vadybos ir kt. teorijų teiginiai, parenkami ir tyriniai į klausimyną įtraukiami skirtų aspektų deriniai. Rengiamas klausimynas suside
da iš dviejų dalių. Nors mokslė vyrauja nuomonė, jog turi būti tiriama, ne kokias informa
cines technologijas darbuotojai naudoja, bet kaip darbuotojai vysto savo veiklą su naujomis informacinėmis technologijomis (prima ar stengiasi apie primetamas pareigas). Vis tik esant trūkumui tyrinę ir ypač trūkumui informacijos apie antrosios ir trečiosios saityno naudojimą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdyme, pirmajame klausimyno dalimi sie
dama nustatyti kokias IT naudoja/naudoja bei koks požiūris į jas. Antrojoje klausimyno dalyje tiriama, kaip informacinės technologijos diegiamos organizacijoje ir kas turėtų būti keičiama šiame procese, kokios aplinkybės turi įtakos informacinių technologijų diegimui bei kokie inovaciniai jėgų laukai susidar.

4.2.1. Klausimų, skirtų nustatyti informacinių technologijų naudojimą LR ministerijų personalo administravimo tarnybose, pagrindimas

Klausimyno pirmaja dalimi nustatoma (1) žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų po
žiūris į funkcijų technologizavimo lygi, (2) kokios informacinės technologijos ir jų grupės naudojamos kokioms veikloms ir kaip dažnai, (3) įvertinti specialistų bendrajį požiūrį į informacinės technologijas, (4) įvertinti specialistų požiūrį į konkrečias informacines technologijas: informacines sistemos, bazes, programas, socialinės medijos (socialinių tinklų, tinklaraščių, masinės medijos ir pan.) priemones ir jų naudojimą žmogiškųjų išteklių val
dymui. Pateiktų teiginių vertinimai padeda nustatyti: (1) IT poreikį, (2) IT keliamas grė
mes, (3) IT naudą žmogiškųjų išteklių valdymo technologizavimui. Atsižvelgiant į tai pir
majo klausimyno dalis pavadinsta „INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ NAUDOJIMAS LR MINISTERIJŲ PERSONALO SKYRIUOSE DEPARTAMENTUOSE“. 

Pirmu klausimu įgyvendinamas siekis nustatyti žmogiškųjų išteklių valdymo especialis
yra pateikiamos šios analizės pagrindu konkrečioms grupėms priskirtos ŽĮ valdymo speci-
alistų vykdomos funkcijos bei jų teisinis reglamentavimas LR teisės aktu. Nuostatuose (LR
Vyriausybės nutarimas „Dėl pavyzdinių personalo administravimo...”, 2007) įtvirtinami to-
kie trys pagrindiniai bet kurių personalo administravimo tarnybos uždaviniai: „1. padėti
įstaigos vadovui arba Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytais atvejais įstaigos vadovo įga-
liotam asmeniui (toliau vadinama – įstaigos vadovas) formuoti personalo valdymo politiką,
2. padėti įstaigos vadovui valdyti personalą ir 3. organizuoti žmogiškųjų išteklių plėtrą ir
dalyvauti formuojant įstaigos organizacine kultūrą“. Kitaip tariant uždavinių formuluotės
„formuoti personalo valdymo politiką“ ir „dalyvauti formuojant įstaigos organizacine kultū-
rą“ rodo transformacinį ir strateginį įstaigos funkcijų pobūdį. Funkcijos „organizuoti žmo-
giškųjų išteklių plėtrą “ ir „padėti įstaigos vadovui valdyti personalą“ yra tradicinio ir tran-
sakcinio pobūdžio. Konkrečios funkcijos, gali būti priskirtos išskirtoms trimis veiklos rūšims
(18 lentelė). Iš šios skirstymo paaiškėja, kad maždaug šeiskart daugiau švairių funkcijų yra
tradicinio, o ne transakcinio ar transformacinio pobūdžio. Dar daugiau, atsižvelgiant į šia-
ką gausų kitoms funkcijoms turėtų būti skiriama ir ženkliai mažiau laiko.

Remdamiesi Wright ir kitų autorių atliktais tyrimais 1998 m., Thite ir Kavanagh
(Kavanagh, Thite, 2009) teigia, kad didžiojo dauguma ŽĮ tarnybų skiria nuo 65 iki 75 %
laiko transakcinėms (operacinėms) veikloms, nuo 15 iki 30% viso laiko tradicinėms (santykių)
ir tik nuo 5 iki 15% viso laiko transformacinėms veikloms. Taigi, vienas iš svarbiausių kri-
derijų sprendžiant ar nauja sistema reikalinga, gali būti rodiklis laiko, skiriamo tam tikrai
veiklų grupei. ŽIV sistemos daugiausiai prisideda prie laiko, skiriamo transakcinėms vei-
kloms, sumažinimo ir jo perkėlimo atitinkamoms kitoms veiklų grupėms. Siekiant nustaty-
tyti Ministerijų žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų požiūrį į laiko pasiskirstymą tarp
atliekamų funkcijų, jų nuspręsta prašyti įvertinti, kiek viso žmogiškųjų išteklių valdymui
skiriamo laiko yra skiriama konkrečiai ŽĮ valdymo veiklų grupei (12 priedas).
## Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų grupės ir funkcijos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tradicinės arba santykių veiklos</th>
<th>Apibūdinimas</th>
<th>Veiklų grupės funkcijos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- tai ŽI valdymo veiklos, susijusios su planavimu, samda, atranka, mokymais, veiklos valdymu ir kt</td>
<td>Darbo organizavimas ir normavimas</td>
<td>5.3. atlieka personalo sudėties analizę;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Darbo sauga*</td>
<td>5.4. padeda personalui įgyvendinti teisę į karjerą įstaigoje;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Darbo apmokėjimas</td>
<td>5.5. padeda įstaigos vadovui formuoti personalo sudėtį;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Personalų poreikio planavimas*</td>
<td>5.7. padeda įstaigos vadovui formuoti įstaigos personalo mokymo prioritetus, sudaro įstaigos personalo metinius mokymo planus, organizuoja jų įgyvendinimą, atlieka kitas su žmogiškųjų išteklių plėtros organizavimu susijusias funkcijas;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Personalų pateikta</td>
<td>5.8. padeda įstaigos vadovui kurti ir įgyvendinti personalo motyvacijos sistemą;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Personalų parinkimas</td>
<td>5.9. pagal kompetenciją dalyvauja rengiant įstaigos vidaus tvarką reguliuojančių teisės aktų ir struktūrinių padalininių veiklą reguliuojančių teisės aktų projektus;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Personalų priėmimas</td>
<td>5.10. rengia teisės aktų projektus ir kitus dokumentus personalo valdymo klausimais;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Personalų paskirstymas</td>
<td>5.11. pagal kompetenciją kartu su kitais įstaigos struktūrūnais padaliniais kontroliuoja vidaus tvarkos taisyklęs laikymą, teikia įstaigos vadovui siūlymus dėl darbo drausmės, darbo ir tarnybos sąlygų įstaigoje gerinimo;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Personalų adaptavimas*</td>
<td>5.13. organizuoja personalo ir įstaigai pavaldžių įstaigų vadovų priėmimą į pareigas ir ateidimą iš jų;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Personalų įvertinimas</td>
<td>5.14. padeda įstaigos vadovo sudaromų komisių, susijusių su personalo valdymu, pirmininkams organizuoti šių komisių darbą;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Karjeros organizavimas*</td>
<td>5.15. dalyvauja darbo grupių ir komisių veikloje, pasitarimuose personalo klausimais;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas</td>
<td>5.17. organizuoja Lietuvos Respublikos valstybės ir tarnybos paslaugų įstatymo nuostatų, susijusių su leidimų dirbtį ar susipažinti su įslaptinta informacija ir asmens patikimumo pažymėjimu įstaigoje;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Personalo atliekimas*</td>
<td>5.18. organizuoja įstaigos valstybės tarnautojų ir įstaigai pavaldžių įstaigų vadovų tarnybinės veiklos vertinimą;</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5.19. organizuoja atostogų užtikrinimą personalui, taip pat koordinuoja darbo ir poilsio laiko apskaičiavimą, įgyvendinimą, jeigu įstaigos veiklą reguliuojantys teisės aktai nenustato kitaip; 5.20. padeda įgyvendinti personalo socialines ir kitas garantijas; 5.22. pagal kompetenciją padeda įstaigos vadovui užtikrinti personalo elgesio ir profesinės etikos normų laikymą; 5.23. pagal kompetenciją įgyvendina bendradarbiavimo su Lietuvos Respublikos, kitų šalių ir tarptautinėmis institucijomis, įstaigomis bei organizacijomis projektus; 5.24. padeda įstaigos vadovui kontroluoti, kaip asmenys, dirbantys valstybės tarnyboje, vykdo Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo nuostatas, jeigu įstaigos veiklą reguliuojantys teisės aktai nenustato kitaip;
<table>
<thead>
<tr>
<th>Veiklų grupė</th>
<th>Apibūdinimas</th>
<th>Veiklų grupės funkcijos</th>
<th>LR Vyriausybės nutarime „Dėl pavyzdinių personalo administravimo…“, 2007</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Transakcinė arba operacinės veiklos | - tai ŽI skyriaus veiklos, susijusios su personalo duomenų administravimu, įrašų kaupimu ir saugojimu ir pan. | 5.12. rengia personalo pareigybių sąrašus, konsultuoja įstaigos struktūrinių padalinių vadovus pareigybių aprašymų rengimo klausimais, teikia jiems siūlymus dėl pareigybių aprašymų keitimo ir papildymo;  
5.16. įstaigos vadovo pavedimu atlieka asmens, atsakingo už valstybės tarnautojų registro duomenų tvarkymą, funkcijas;  
5.21. formuoja, tvarko ir nustatytąja tvarka perduoda archyvui personalo, įstaigai pavaldžių įstaigų vadovų asmens bylas ir kitas archyvinės bylas personalo klausimais; |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Transformuojančios veiklos | - tai pridėtinę vertę organizacijai kuriančios veiklos, pvz., organizaciniai pokyčiai, organizacijos kultūros formavimas, struktūrinės pertvaros, strateginis planavimas, inovatyvumo skatinimas, strateginė orientacija, strateginė kompetencijų vadyba, strateginė žinių vadyba ir kt. | 5.1. atsižvelgdama į įstaigos strateginius tikslus ir uždavinius, teikia įstaigos vadovui siūlymus dėl žmogiškųjų išteklių poreikio ir efektyvaus panaudojimo;  
5.2. kartu su kitais įstaigos struktūriniai įstaigos struktūrinių padalinių funkcijų ir (ar) įstaigos pareigų analizė ir pagal savo kompetenciją teikia įstaigos vadovui siūlymus dėl tarnybos ar darbo organizavimo tobulinimo atsižvelgiant į teisės aktuose įstaigai nustatytus uždavinius;  
5.6. padeda įstaigos struktūrinių padalinių vadovams vykdyti personalo adaptavimą ir integravimą įstaigoje |                                                                                                                                                                                                                                                                  |

* - priklausomai nuo veiklos gali būti priskiriama tiek tradicinėms, tiek transakcinėms veikloms.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pagal duomenis, surinktus ekspertams atsakius į tolesnės grupės klausimus, siekiama nustatyti specialistų bendrąjį požiūrį į informacines technologijas bei įvertinti specialistų požiūrį į konkrečias informacines technologijas: informacines sistemas, bazes, programas, socialinės medijos (socialinių tinklų, tinklaraščių, masinės medijos ir pan.) priemones ir jų naudojimą įžmogiškųjų išteklių valdymui (4 priedas, 6-8 klausimai). Visų pirma siekiama įvertinti: (1) ar administracinių ir rutinės veiklos kelia nepasitenkinimą specialistams, (2) ar pakankamas jų veiklos technologizavimas ir techninė pagalba, (3) kaip vertinama informacinių technologijų įtaka skirtingoms ŽI valdymo specialisto veiklų grupėms: administravimo, komunikavimo veiklos – labiau teigiamai ar neigiamai, (4) ar dėl informacinių technologijų naudojimo kyla papildoma įtampa, sunkumų. Įvertinti šiuos klausimus paskatino autorių, tiriančių e. žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus, tyrimų rezultatų. Pvz., autoriai (Bondarouk, Ruel, Looise, 2011) skatina ieškoti atsakymų, kaip darbuotojai vysto savo veiklą su naujomis informacinėmis technologijomis (priima ar stengiasi apeiti primetamas pareigos), autorių teiginiai, jog viena apčiuopiamiausių informacinių technologijų naudų yra rutininių procesų sumažinimas bei skirtinų administracinių procesų efektyvumo didinimas (Beadles, Lowery, Johns, 2005), operacinių ir santykių veiklų efektyvumo ir veiksmingumo padidėjimo tyrimai (Bondarouk, Furtmueller, 2012).

26 Valstybės tarnybos departamentas http://www.vtd.lt/index.php?-1236910711
27 Social networking sites http://www.ebizmba.com/articles/social-networking-websites
28 Informacinių visuomenės plėtros komitetas http://www.ivpk.lt/lt/ltvm/statistika/statistikos-portalas/statistika-pagal-temas
<table>
<thead>
<tr>
<th>Informacinų technologijų grupė</th>
<th>Priemonių pavadinimai</th>
<th>Prognozuojama nauda</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Bendrosioms veikloms užtikrinti skirtos informacinės technologijos</strong></td>
<td>Litlex, LR Seimo teisės aktų bazė, Open Office, MC Office, Eurostat, Stat.gov, EUR-Lex, Eurovoc, Google translator</td>
<td>Išplėsti žinių gavimo šaltinių leima platesnį požiūrį ir geresnį supratimą apie ŽI valdymą</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Specifinės valstybinio lygiu naudojamos</strong></td>
<td>SODAS, AVILYS, DocLogix</td>
<td>Veiksmingesnis veiklų įgyvendinimas</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Darbo organizavimas ir normavimas</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Darbo sauga</strong>*</td>
<td>Google docs (Drive), Google calendar, Team planner, Apklausa.lt, e-apkauša.lt, google forms, manoapkauša.lt</td>
<td>Padeda užtikrinti aktyvų dalyvavimą organizacijos strateginių tikslų įgyvendinime, darbuotojams priimtinos kultūros formavime. Priemonės atvismam ir tampriam bendradarbiavimas su visų lygmenų vadovais užtikrinti</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Darbo apmokėjimas</strong></td>
<td>Scirus, Scholar.google, eLib, Scribd</td>
<td>Išplėsti žinių gavimo šaltinių leima platesnį požiūrį ir geresnį supratimą apie ŽI valdymą</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Personalo poreikio planavimas</strong>*</td>
<td>Facebook, Twitter, Google+, WordPress, MySpace, Socl, LinkedIn, Quara, EUwin, Youtube, Vimeo</td>
<td>Padeda užtikrinti aktyvų dalyvavimą organizacijos strateginių tikslų įgyvendinime, darbuotojams priimtinos kultūros formavime. Tai minkštosios priemonės užtikrinančios nuolatinį vystymą, komunikaciją, įtraukimą</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Personalo paieška</strong></td>
<td>Skype, Lync, Messenger</td>
<td>Tai minkštosios priemonės užtikrinančios nuolatinį vystymą, komunikaciją, įtraukimą. Priemonės atvismam ir tampriam bendradarbiavimas su visų lygmenų vadovais užtikrinti</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atskira grupė klausimų teikiama išsiaiškinti, ar esamos informacinės technologijos yra pakankamos, ar yra poreikių, kurių jos netenkina ir ar ŽI valdymo specialistai žino apie galimas alternatyvias informacinės technologijas, kurios jų veiklų įgyvendinimą bent iš dalies pakeistų. Parinkti teiginiai pagal pagrindines veiklos grupes (tradicinės ir transakcinės veiklos) ir pagrindinės technologijos bendrosioms veikloms užtikrinti skirtos informacinės technologijos bei specifinės valstybinio lygių kuriamos ir naudojamos. Siekiama įvertinti, ar yra poreikis papildomoms informacinės technologijos, galbūt tiesiog trūksta informacijos, apie jų naudojimą. Papildomos programos orientuojamos į prielaidų efektyvesniam transakcinėms ir tradicinėms veiklų įgyvendinimui sudarymą bei transformacinėms veikloms atlikti aplinkos kūrimą: (1) atskiras informacinis kanalas (per tinklapį ar socialinį tinklą) teikti darbuotojams skirtą informaciją (alternatyva informacijai, teikiamai paštu ar valstybės tarnautojo paskyroje), (2) grupiniai darbo galimybės prie bendrų dokumentų, pristatymų kūrimo, (3) veiklų planavimas ir darbo valdymo priemonės (pvz. kalendoriai), (4) diskusijų
platformos kontaktavimui su kolegomis, (5) alternatyvios programos bendravimui, informacijos surinkimui.


29 EU Digital agenda strategy http://ec.europa.eu/digital-agenda/
Šiose taisyklose įtvirtintų principų, tokių kaip atsakomybės ir viešumo, įgyvendinimas į esmės apima ir minėtų problemų sprendimus. Galima būtų rekomenduoti socialinių tinklų naudojimo perspektyvoje parenigi papildomus paaškinimus ar rekomendacijas.

Kiti autoriai išskiria ir konkrečias ŽIV veiklas, kurioms socialiniai ir socialiniai profesiniai tinklai galėtų būti naudojami: pagrindės smaladai, informacijos apie ieškomus darbuotojus sklaidai (skleisti informaciją gali net ir tie, kurie patys tuo metu neplanuoja keisti darbo) ir papildomos informacijos atrankai rinkimui ir apsisprendimui, ką kvesti, o ko ne į interviu (Caers, Castelyns, 2011). Atlikę tyrimą autoriai taip pat pastebėjo, kad nors ir samdos ir atrankos specialistai teigia, jog Facebook paskyros nuotraukos jiems neteikia papildomos informacijos apie asmenybės emocinį stabilumą ir gebėjimą priimti sprendimus, jie lengvai atpažįsta ženklus, rodančius asmenybės ekstraversiją ir brandumą. Deja tai kelia grėsmę susidaryti išankstinių įvaizdžių dar ne nepakvietus interviu. Pagrindiniai išskirti klausimai (Thew, 2008, Caers, Castelyns, 2011) (1) tinklo LinkedIn nauda apibrėžiama per galimybę kandidatų paieškos/naujų konkursų paieškos galimybes, (2) galimybę sekti organizacijų veiklas, (3) galimybę sekti draugų karijeros pokyčius, (4) konsultavimosi su kontaktų tinkle, organizacijomis galimybę, (5) galimybę palaikyti kontaktų partnerystei, išskaitant kontaktus su buvusiais kolegomis, (6) tinklą klientų/tiekėjų paieškai (patikslinimas: LinkedIn yra galimybė suburti interesų grupes ar klubus su nariais, kas suteikia galimybę užduoti klausimą ir gauti rekomendacijas, komentarų iš grupės specialistų), (7) galimybė rasti informacijos apie patekusius prašymus darbintis, (8) nustatyti, kuriuos verta, kuriuos ne kvesti į pirmą pokalbį, (9) galimybė rasti informacijos apie ateinančius į pokalbį, (10) galimybė organizacijai parodyti, kokiuose pokyčiuose esati vadovautis, (11) galimybė organizacijai parodyti, ką pažįsta“.

Ekspertai skatina įvertinti ir išsakyti požiūrį apie (1) - socialinės medijos priemones kaip alternatyvų žinių gavimo informacijos skaidos kanalą, (2) socialinių tinklų panaudojimą ŽI valdymo specialisto veikloje skirtingais būdais, (3) socialinių tinklų galimybes, grėsmes ir naudą.

4.2.2. Klausimų, skirtų nustatyti informacinių technologijų diegimą ir aplinką joms LR Ministerijų personalo administravimo tarnybose, pagrindimas

Klausimyno antraja dalimi nustatoma (1) kaip informacinės technologijos diegiamos LR ministerijų personalo administravimo tarnybose ir reikalingi pokyčiai, (2) kokios aplinkybės turi įtakos informacinių technologijų diegimui, (3) kokie inovacinių jėgų laukai susidaro. Pateiktų teiginių vertinimai padeda nustatyti reikalingus pokyčius (1) informacinių technologijų iniciavimo procese, (2) informacinių technologijų diegimo procese, (3) veiksnius į kuriuos reikia atkreipti dėmesį diegiant informacines technologijas ir kokie nedaro įtakos. Atsižvelgiant į tai antroji klausimyno dalis pavadinta INOVACIJOS/IT NAUJOVĖS DIEGIMAS LR MINISTERIJŲ PERSONALO SKYRIUOSE/DEPARTAMENTUOSE

Siekiant išsiaiškinti kaip diegiamos informacinės technologijos ir kiek atsižvelgiami į inovacijų valdymo teorijas, ekspertams pateikiamas antros dalies 1 klausimas (4 priedas). Nuostatos vertinamos remiantis dviem svarbiais mokslo požiūriais:

1. IT diegimas tai ne tik kietosios, bet ir minkštosios proceso dalies svarba - informacinių technologijų fizinės būklės tyrimus derinti su socialinio konstruktų tyrimais (Bondarouk, Ruel, Looise, 2011), kuriuose galutinis vartotojas yra dėmesio centre.

2. IT diegimas nėra baigtinis procesas: kiekvienas naujas sistemos naudojimas yra kontekstinis ir laikinas, ir kas kartą jo naudojimas gali būti naujas santykis su informacine technologija, o jų visuma gali būti traktuojama kaip baigtinė tik tuomet, kai vartotojas pakankamai patogiai įvertina naujų organizacijų konkrečią informacinių technologijų, tačiau ir tuo metu turi būti užtikrinta parama vartotojui (Bondarouk, Ruel, Looise, 2011; Orlikowski, 2000).


Šiame procese didele įtaką inovacijos sėkmingam įgyvendinimui turi tai, kokiu būdu priimtas sprendimas dėl inovacijos diegimo. Rogers (2003) skiria tris inovacijų diegimo tipus:

- Neprivalomi sprendimai dėl inovacijų (ang. optional innovation-decisions) – darbuotojas gali amžines išsaminti priimti ar atmeti inovaciją nepriklausomai nuo to, ar kitų sistemos nariai priims ar atmetę.
- Kolektyviniai sprendimai dėl inovacijų (ang. collective innovation-decisions) – sprendimas priimti ar atmeti inovaciją yra padaromas daugumos sistemos narių sutikimu.
- Vadovybės sprendimai dėl inovacijų (ang. authority innovation-decisions) sprendimas dėl inovacijos priėmimo ar atmetimo padaromas kelių sistemos narių, kurie turi
sprendžiamųjų galių dėl statuso ar techninių kompetencijų. Tai sprendimas, su kuriuo organizacijos nariai turi sutikti.

• Sąlyginis sprendimas dėl inovacijų (ang. contingent innovation-decision) – tai kelijų aukščiau minėtų sprendimų derinys, kai neprivalomas sprendimas (asmeninis apsisprendimas priimti ar ne) daromas po antro ar trečio tipo sprendimo. P. kai Vyriausybė paliaka apsispręsti konkrečioms ministerijoms, ar jos naudosis siūloma inovacija.


Tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje IT pagrindu sukurtos inovacijos yra pripažistamos viene iš svarbiai įrankiių kuriant, didinant ir palaikant konkurencingumą. Ir nors daugelyje publikacijų yra aptariama technologiniai klausimai, be dėmesio lieka tokie klausimai kaip informacinių srautų judėjimas ir jų tinkamumas valdžios sektoriaus informacijai, kūrybiškas IT naudojimas yra svarbios sėkmės veiksnyms. IT planavimas, strateginių tikslių, strateginių pokyčių ir inovacijų įgyvendinimo proceso egzistuoja spragos. Iš esmės, viešose organizacijose IT yra naudojama kaip iššūkis, kai IT naudojimas yra svarbiausias veiksnyms, bet reikalingas ir aukštesnes grandies vadybininkų palaikymas. IT inovacijos kyla kaip kaip sprendimų įgyvendinimo proceso egzistuoja spragos. Pirmame skyriuje atliktos analizės pagrindu galima teigti, jog IT grindžiamąs inovacijos diegimas ŽI procese turėtų būti neatsiejamas informacinių technologijų diegimo (kaip IT vadybos) ir požiūrio į IT kaip inovaciją ir jos tikėjimo valdymą aspektai. Tai taip tikėtina, kad darbuotojų klausomai, kokiais būdais, jų skyrės dažniausiai diegiamos inovacijos. (4 priedas, 2 dalis, 1 klausimas).

Tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje IT pagrindu sukurtos inovacijos yra pripažistamos vienu iš svarbiai įrankiių kuriant, didinant ir palaikant konkurencingumą. Ir nors daugelyje publikacijų yra aptariama technologiniai klausimai, be dėmesio lieka tokie klausimai kaip informacinių srautų judėjimas ir jų tinkamumas valdžios sektoriaus informacijai, kūrybiškas IT naudojimas yra svarbios sėkmės veiksnyms. IT planavimas, strateginių tikslių, strateginių pokyčių ir inovacijų įgyvendinimo proceso egzistuoja spragos. Pirmame skyriuje atliktos analizės pagrindu galima teigti, jog IT grindžiamąs inovacijos diegimas ŽI procese turėtų būti neatsiejamas informacinių technologijų diegimo (kaip IT vadybos) ir požiūrio į IT kaip inovaciją ir jos tikėjimo valdymą aspektai. Tai taip tikėtina, kad darbuotojų klausomai, kokiais būdais, jų skyrės dažniausiai diegiamos inovacijos. (4 priedas, 2 dalis, 1 klausimas).

Tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje IT pagrindu sukurtos inovacijos yra pripažistamos vienu iš svarbiai įrankiių kuriant, didinant ir palaikant konkurencingumą. Ir nors daugelyje publikacijų yra aptariama technologiniai klausimai, be dėmesio lieka tokie klausimai kaip informacinių srautų judėjimas ir jų tinkamumas valdžios sektoriaus informacijai, kūrybiškas IT naudojimas yra svarbios sėkmės veiksnyms. IT planavimas, strateginių tikslių, strateginių pokyčių ir inovacijų įgyvendinimo proceso egzistuoja spragos. Pirmame skyriuje atliktos analizės pagrindu galima teigti, jog IT grindžiamąs inovacijos diegimas ŽI procese turėtų būti neatsiejamas informacinių technologijų diegimo (kaip IT vadybos) ir požiūrio į IT kaip inovaciją ir jos tikėjimo valdymą aspektai. Tai taip tikėtina, kad darbuotojų klausomai, kokiais būdais, jų skyrės dažniausiai diegiamos inovacijos. (4 priedas, 2 dalis, 1 klausimas).

IT diegimui apibūdinti yra naudojama sąvoka „sistemos gyvavimo ciklas“ (ang. System Design Development Life Cycle (toliau SDLC)). Tai struktūruota fazių visuma, skirta aprašyti informacinės sistemas analizei ir kūrimui. SDLC tikslas yra suteikti organizacijai žinii, kaip atnaujinti esamas ar kurti naujas sistemas laikantis struktūruoto proceso (Kavanagh,Thite,

Tačiau techniniuose šiuose požiūriuose akivaizdžiai trūksta visumino požiūrio į procesą, vengianti žvelgti į tai per projektų valdymo prizmę. nors didžioji dauguma projektų valdymo autorių siūlų stadijų, tapčiavus SDLC, pvz. (Kavanagh et. al., 2009), tačiau iš ŽIV pozicijos labai svarbu kaip informacinę technologiją priima patys darbuotojai. Čia iškyla pokyčių valdymo ir inovacijos sklaidos svarba skirtingose proceso stadijose. Požiūris į informacines technologijas kaip inovacijas ar kaip į pokytį, kuris iš dalies ar kartais ir iš esmės keičia organizacijoje susikločiusią situaciją, t.y. neatsižvelgiant į socialinę, “minkštąją” informacinį technologijų diegimo pusę. Pateiktame apibrėžime nurodomos ne tik atskirios fazės, kurias reikėtų įtraukti į procesą, bet taip pat ir galimybės praturtinti esamą fazę (20 lentelė).


Būtent tokos trijų teorijų (IT, vadybos, pokyčio valdymo ir inovacijos difuzijos) derinimas ir skirtingų autorių nuomonių apjungimas į visumą, padeda pasiekti sisteminio vien tisumo bei detaliai pristatytą kiekvieną iš galimų teorijose aptinkamų žingsnių sėkmingam inovacijos procesui įgyvendinti. Be to, inovacijų difuzijų teorija (DOI) nukreipta į turinį ir veiksmus, o pokyčių valdymo teorijos akcentuoja patį darbuotojų įtraukimą. Sėkmingam įgyvendinimui svarbus abu aspektai, todėl aktuali integruoti šiuo abu mokslinius požiūris.
**20 lentelė.** Apibendrintas požiūris į informacinės technologijos kaip inovacijos diegimo procesą.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Išaiškinti svarbumą Kurti palaikančią koaliciją</td>
<td>Darbotvarkės numatymas (ang. <em>agenda-setting</em>) - momentas, kai nustatoma organizacijos problema ir apibrėžiama, kokia inovacija yra reikalinga, jai išspręsti. Šios stadijos metu yra nustatomas veiksmų eiliškumas, hierarchiškumas, įre apibrėžiama</td>
<td>Iniciacija</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Projekto koncepcija ir projekto pasiūlymas</td>
</tr>
<tr>
<td>Vizijos kūrimas Paskatintim pasiūlymus siekti vizijos</td>
<td>Sistemos koncepcijos kūrimas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Planavimas</td>
<td>Planavimas: Pritaikyti IT organizacijos tikslams Nustatytų IT politikų ir kūrimo standartus</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Planavimas: projekto darbų struktūra ir darbų paketai</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Analizė</td>
<td>Esamos IT situacijos analizė įtraukiant spragų nustatymą ir naujų projektų poreikį Gerosios praktikos ir standartų nustatymas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Pritaikymas (ang. <em>matching</em>) - problemas spręsti parenkama viena ar kelios inovacijos, sprendimai, tikrinama ar dera koncepcijos ir sprendimai</td>
<td>Kūrimas</td>
<td>IT viešajam sektoriui pirktumas Nustatytų geriausią praktiką Atlityti empirinių tyrimų ir lyginamają analizę Nustatytų IT problemas ir sprendimus</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>-------------</td>
<td>-------------------------------</td>
<td>----------------</td>
<td>----------</td>
<td>---------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Planavimas ir trumpalaikių pergalių akcentavimas Matomų veiklos patobulinimų akcentavimas Pripažinti ir atlyginti prisidejusiems prie patobulinimų darbuotojams</td>
<td>Rutinizavimas (ang. <em>routinizing</em>) - inovacijos proceso pabaiga. Ją žymi inovacijos tapimas įprasta organizacijos veiklų dalimi.</td>
<td>Įgyvendinimas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Pokyčio įgyvendinimas</td>
<td>Pokyčio valdymas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-------------</td>
<td>-------------</td>
<td>----------------------------------</td>
<td>----------------</td>
<td>----------</td>
<td>---------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Patobulinimai stiprinami ir pokyčiai toliau vykdomi. Išaugęs pasitikėjimas naudojamas tam, kad būtų keičiama sistema, struktūra, politika (kiek ji neatitinka vizijos). Samdomi, skatinami darbuotojai, kurie gali viziją įgyventinti Procesas gavinamas naujais projektais, temomis, pokyčio agentais.</td>
<td></td>
<td>Techninė priežiūra</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Projekto užbaigimas</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Igyvendinimas, įvertinimas, priežiūra (vartotojai priima produktą, įgyvendinimo įvertinimo ataskaitos parengimas, apmokėjimas, išlaidų sutikrinimas, išmoktų pamokų sesijos organizavimas, projekto įrašų archyvavimas, išskirtinių pasiekimų pripažinimas, projekto pabaigos atšventimas).</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Atlikus šią analizę, apibendrinta ir sudaryta toks diegimo žingsnių sąrašas, apiman- 
tis tiek IT diegimo, tiek projektų valdymo, pokyčių valdymo ir inovacijų sklaidos teorijų 
nuostatas:
1. Inicijavimas.
2. Planuojamo IT sprendimo vizijos pristatymas.
3. Projekto plano sudarymas.
4. Vartotojų poreikių analizė.
5. Specifikacijų sudarymas.
8. Tarpinė ataskaita.
11. Pastebėtų trūkumų koregavimas.
14. Tolimesnė IT sprendimo priežiūra ir koregavimas.

Šios stadijos naudojamos dviejose klausimų klausimuose. Tiek antrajame, kuriame 
konkretaus pavyzdžio pagrindu tiriama, kuriuos stadijos naudojamos. Tiek trečiajame, ku-
riame tiriama, kaip vartotojai norėtų, jog diegimo procesas keistųsi (4 priedas, 2 dalis, 2-3 
klausimai).

Nustatymui, kaip įgyvendinamos šios stadijos, pasirinktas konkretus atvejis, kuris tyri-
mo metu aktuausias visų Ministerijų personalo administravimo tarnybų, t.y. privalomas 
ir diegtas visose Ministerijose centralizuotai. Atrankos sistemos tobulinimas kaip vienas 
prioritetų numatytas 15 Vyriausybės priemonių plane „13. Tobulinsime valstybės tarnautojų 
atranką, diegime nešališką, objektyvią, iš dalies centralizuotą atranką į valstybės tarnautojo 
pareigas. 14. Sieksime modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą, diegti kompetencijų val-
dymo modelį valstybės tarnyboje. 17. Tobulinsime ir modernizuosime Valstybės tarnautojų 
registrą ir Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą“ (LR Seimo..., 2008). 2009 m. 
liepos 30 d. Valstybės tarnybos departamento direktorius O. Šarmavičius, Europos socialinio 
fono agentūros direktorius P.Česonis ir Vidaus reikalų ministerijos kancleris E.Gustas pasi-
rašė projektą „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“, pateikto pagal 2007-2013 
m. Žmogiškųjų išteklių plėtrą veiksmų programos 4 prioriteto “Administracinių gebėjimų 
spurpinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas” VP1-4.1-VRM-01-V priemo-
nę „Valstybės tarnybos sistemos spurpinimas“, trišalę finansavimo ir administravimo sutartį. 
Įgyvendinus projektą bus pasiekti šie rezultatai, kurie pagerins valstybės tarnautojų atrankos 
sistemos efektyvumą: (1) atliktas Valstybės tarnautojų atrankos sistemų tinkamumo ir efek-
yvumo tyrimas; (2) sukurtas valstybės tarnautojų atrankos instrumentas (planuojama, kad 
į sudarys 5 testų/praktinių užduočių paketai); (3) sukurtas ir į informacinę sistemą įdiegta 
atranks modulis, išleista naudojimosi instrukcija ir instruktuoti šio modulio naudotojai; 
(4) parengtas ir išleistas praktinis vadovas valstybės tarnautojų atrankos komisijoms; (5) pa-
rengta mokymo programa ir apmokytą atrankos metodų valstybės ir savivaldybių institucijų 
ir įstaigų dirbantieji (Valstybės tarnybos departamento puslapis, 2013). 2013 gegužės 30 d. 
sistema pristatyta mokslinėje-praktinėje konferencijoje „Valstybės tarnybos reforma – stra-
teginiai, teisiniai ir organizacinių aspektai“ (Kazlauskas, 2013). Remiantis konkretaus atvejo 
(atvejų) patirtimi ekspertų prašoma įvertinti ne tik buvusias stadijas, bet taip pat siekiama
nustatyti, kokie trūkumai procese jaučiami, klausiant, kurios iš stadijų reikalingiausios ir svarbiausios. Rezultatus galima palyginti nustatant – kokia stadijas reikėtų ir kaip tobulinti (4 priedas, antra dalis, 3 klausimas).


darbe ir neuždelstas atsiliepimas apie jo darbą ar pripažinimas. Autoriai taip pat mini, kad reikalingi detalnes tyrimai kaip būtent galima būtų įgyvendinti šiuos reikalavimus bei kokią apskritai įtaką turi šie skirtumai (Mencl, Lester, 2014). Dvejose srityse įgyvendinimas galėtų palengvintis IT taikymu: IT diegimas karjeros valdyme galėtų supaprastinti perėjimus iš vienos pozicijos į kitą bei informacijos gavimą apie tokias pozicijas taip išvengiant-parentų darbuotojų nutekėjimo į kitas organizacijas. Įrengus e. sistemas, kuriose būtų pateikiamas vertinimas apie darbuotojo pasiekimus arba kuriant organizacijos bendruomenę, kurioje būtų išsakoma nuomonė, supaprastintų ir antrosios srities įgyvendinimą. Atliekamo empirinio metu nustatytų ekspertų poziciją tiesiogiai ar atliekant apdorojimus skiriant į amžiaus grupes ir vertinant, kaip kartų skirtumai lemia požiūrį į darbą su informaciniomis technologijomis.

**21 lentelė.** Individualūs, vidiniai ir išoriniai organizacijos inovatyvumo kintamieji inovacijų sklaidos teorijoje

<table>
<thead>
<tr>
<th>Individualūs kintamieji</th>
<th>Požiūris į pokyčių (ang. attitude toward change)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Centralizuotumas /decentralizuotumas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sandara (ang. complexity)</td>
<td>Apibūdinama „organizacijos narių turimų žinių ir kompetencijų lygis, paprastai matuojamas pagal nario turima kompetencijas ir profesionalizmą“ (Rogers, 2003) Kompleksiškumas kaip charakteristika analizuota daug kartų ir skirtingais aspektais. Šių autorių siūloma pažvelgti ne iš tos perspektyvos, kokios paslaugos teikiamos, bet iš tos perspektyvos, kurią teikia paslaugos teikėjas, t.y. kas yra ŽIV skyriaus klientai.</td>
</tr>
<tr>
<td>Formalizuotumas (ang. formalization)</td>
<td>Apibūdinama kaip „lygis kiek biurokratiška yra organizacija“. Formalizacija – tai sąvoka, apibrėžianti kiek kodifikuota taisyklių ir procedūrų visuma įtakoja sprendimų priėmimą ir darbo procesus. Formalizacija turėtų trukdyti idėjų generavimui, bet paremti idėjų priėmimą ir įgyvendinimą.</td>
</tr>
<tr>
<td>Susietumas (ang. interconnectedness)</td>
<td>Apibūdinama kaip „socialinės sistemos narių tarpusavio susietumas tarpasmeniniai tinklai“ (Rogers, 2003)</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacinių laisvumų (ang. organizational slack)</td>
<td>Apibūdinama kaip „Laipsnis, kuriuo nepaskirstyti resursai yra prieinami organizacijai” (Rogers, 2003)</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Klimatas</td>
<td>Organizacijos klimatas gali įtakoti inovacijos procesą idėjų generavimo ir prezentavimo stadijoje. Klimatas, kuris skatina riziką, toleruoja nesėkmes, pripažįsta ir apdovanoja už naujas idėjas ir pan. skatina aukštesnį inovatyvumo lygį. ŽIV skyriaus organizacinis klimatas gali visiškai skirtis nuo visos organizacijos klimato.</td>
</tr>
<tr>
<td>Sistemos atvirumąs (ang. system openness)</td>
<td>Apibūdinama kaip sąsaja tarp vidinio (sistemos narių) ir išorinio (sistemai nepriklausančių narių) ofisų</td>
</tr>
<tr>
<td>Išsilavinimas (ang. education level)</td>
<td>Svarbu veiksnys įtakos organizacijos inovatyvumui tai jos darbuotojų išsilavinimas ir kvalifikacijos kėlimas, kadangi dižiausias stimulas inovacijos ateina iš išorės šaltinių.</td>
</tr>
<tr>
<td>Demografinė situacija</td>
<td>Susiję su darbo jėgos prieinamumu ir apibrėžia pagrindinė tai, kokių amžiaus grupių darbuotojai ateina dirbtį į organizaciją</td>
</tr>
</tbody>
</table>


16 pav. Kompetencijos, noro ir veiksniių, leminčių IT teikiamų paslaugų naudojimą, sąryšių modelis.

Autoriai (Walker et al., 2002) nustatė, kad kompetencijos ir noras naudotis informaciniomis technologijomis neturi ženklaus fundamentalaus sąryšio su jų elgesiu priimant naujovę.

33 Kompetencija – tai vartotojų suvokiamas gebėjimai naudotis informacinėmis technologijomis. Netgi kai informacinės technologijos veikia tinkamai, vartotojas gali patirti sunkumų, nes jie manys, jog neturi kompetencijos (tikros ar įsivaizduojamos) suvaldyti šios technologijos. (Walker et al., 2002)

34 Noras - tai veiksniių visuma, leminčių dažnai ir patį savo kompetencijos suvokimą, ir, galimai leminama tokių aspektų kaip teikiama informacinių technologijų nauda, prieinamumas, numanomas pavojus ir išlaidos. (Walker et al., 2002)
Paaiškėjo, kad individas gali manyti, jog jis turi pakankamai kompetencijos naudotis informacinėmis technologijomis, tačiau nepaisant to, noras naudotis neišauga, jį netgi atvirkščiai, labiau įtakoja tai, ar individas gali savanoriškai rinktis naudotis ar ne informacinėmis technologijomis teikiama paslauga, ar iš dalies yra priverstas naudotis šia naujove. Tai tik dar kartą pabrėžia anksčesnėje dalyje įsakytas mintis, apie didesnį projektų valdymo, pokyčio valdymo teorijų naudojimą IT diegime, skatinant vartotojus naudotis informacinėmis technologijomis savanoriškai, pabrėžiant jų naudą veiklai. Autoriai (Walker, Johnson, 2006), atliko tyrimo pagrindu po keturių metų pakartojo tyrimą ir tyrė elektroninių finansinių paslaugų vartojimą stabdančius veiksnius. Šį kartą kompetencijų, suvokiamos rizikos, numanomas naudos požiūriu, tyrėmą papildė asmeninio kontaktu ir asmeninio grižtamojo ryšio veiksniai ir vėliau šių veiksninių koreliacijos pagrįstos (16 pav. pateiktas apibendrintas abiejų tyrimų vaizdas)

Todėl tyrimo įrankio antros dalies klausimuose 4 ir 5 , atsižvelgiant į apžvelgtų tyrimų rezultatus, nuspręsta įtraukti tarp galimų veiksninių papildomos kriterijus, apibrėžiančių kompetencijas, tokias kaip išsilavinimas, demografinė situacija, darbuotojo gebėjimai naudotis informacinėmis technologijomis. Taip pat kaip veiksnį įtraukti informacinės technologijos naudojimo riziką (pvz. susirūpinimas dėl saugumo, baimė dėl klaidos padarymo, baimė dėl klaidos padarinii ir pan.) bei įdėgotos inovacijos /IT naujovės naudą veiklai. Įtraukti kaip teigiamus veiksnius tiesioginio kontaktu su apmokančiu asmeniu/informatiku palaikymą mokantis naudotis informaciniu energomis technologijomis. Taip pat tą papildoma motyvacija atskirti vadovo ir darbuotojo požiūrį į informacinų technologijų diegimą kaip galimus veiksnius, leminčius norą/neroną inovacijai naudotis.


veikiančių veiksnių (jėgų) ir jų svarbumo nustatymo (individualiai), (2) veiksnių, skatinančių inovacijas, sustiprinimo, (3) naujų veiksnių, skatinančių inovacijas, papildymo, (4) veiksnių, stabdančių inovacijas, silpninimo, (5) dalies veiksnių, stabdančių inovacijas, pašalinimo. (4 priedas, antra dalis, 5 klausimas).

Apibendrinant, ekspertams pateikta vertinti įtaką veiksnių pagal tris skirtinęs pjūvius: (1) mikro (intra) – vadovų ir darbuotojų įtaką: vadovo ir darbuotojo požiūris, asmeninės savybės ir gebėjimai ir pan., (2) mezo (inter) – kolektyvo, organizacijos lygmens (išorinės ir vidinės) savybės: organizacijos klimatas, decentralizuotumas, formalizuotumas, techninės pagalbos užtikrinimas ir pan. ir (3) makro (aplinkos) – teisinės ir politinės aplinkos įtaka: saugumas, išorinės palaikymas, politiniai pokyčiai, viešumas ir pan. Visoje klausimyno dalyje siekiama išlaikyti Valdžia tarnautojų modelio elementus, ištirti jų aktualumą pasirinktus atvejus, bei papildyti pokyčių valdymo, projektų valdymo, inovacijų diegimo teorijų nuostatomis.

Siekiant įvertinti parengto klausimyno tinkamumą, jis teikiamas vertinti ekspertams. Procedūra ir rezultatai apžvelgiami 4.3. poskyryje.

4.3. Parengto tyrimo instrumentarijaus tinkamumo patvirtinimo procedūra

Ekspertų įvertinimams apie klausimyno tinkamumą gauti skirtas tyrimo įrankis (klausimynas) susidėjo iš dviejų pagrindinių dalių:
1. Klausimų grupės „INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ NAUDOJIMAS LR MINISTE RIŲ PERSONALO SKYRIUSE/DEPARTAMENTUOSE“ ir jų vertinimo
2. Klausimų grupės „INOVACIJOS/IT NAUJOVĖS DIEGIMAS LR MINISTERIJŲ PERSONALO SKYRIUSE/DEPARTAMENTUOSE“ ir jų vertinimo.


Atlikus skaičiavimus paaiškėjo, kad nei visam klausimynui, nei kiekvienam klausimui atskirai (arba grupei klausimų) nėra pasiektas tinkamas ekspertų vertinimų suderinamumas (kai $W \geq 0,5$), bet galima nustatyti, kad nuomonų suderinamumas gerėja, jei pašalinama dalis ekspertų. Kadangi tyrimas tarpdisciplininis, parinkti ekspertai turi skirtinas patirtis bei kvalifikacijas, o atliekamas ne problemos, o klausimyno vertinimas, nuspręsta atlikti ekspertų kvalifikacijų skaičiavimo procedūrą. Tai taip pat tikslina todėl, kad net ir grupei asmenų kuriant klausimyną visuomet iškyla nuomonų nesutapimų ir pasiekti vieningo sudėtingus pastabas ir klausimyną koreguoti pagal skirtines sričių specialistų vertinimus.

Be kita ko, apskaičiuotas konkordacijos koeficientas neatsakę į klausimą, kurių ekspertų vertinimai skiriasi nuo daugumos. Kaip teigia V. Rudzkienė (Rudzkienė, 2008) „Kadangi ekspertinis vertinimas remiasi prielaida, kad sprendimas gali būti gaustas tik esant ekspertų
nuomonų suderinamumui, todėl iš ekspertų grupės pašalinami ekspertai, kurių nuomonė skiriasi nuo daugumos nuomonės“ Kita alternatyva, tokius ekspertus sugrupuoti. Bet kokiui atveju, tokiems ekspertams nustatyti, turi būti atlikti ekspertų kompetencijos skaičiavimo procedūra. Ekspertų kompetencijos koeficientas apskaičiuojamas pagal alternatyvų įvertinimo rezultatus. Šis įvertinimas remiasi idėja, kad ekspertų nuomonė turi derėti su visos grupės nuomone (Rudzkienė, 2008).

Remiantis Rudzkienės pateiktais paaškinimais (Rudzkienė, Augustinaitis, 2009) pirmuoju žingsniu (t=0) visiems ekspertams suteiktas vienodas kompetencijos koeficientas:

\[ K_i^0 = \frac{1}{15} = 0,0667. \]

Antruoju žingsniu (t=1) randami grupiniai (alternatyvų) įverčiai. Tolesniu žingsniu kiekviena alternatyva (stulpelis) dauginamas iš grupinio įverčio ir apskaičiuojama elementų suma 
\[ \lambda^t = \sum_{j=1}^{n} \sum_{i=1}^{m} x_{ij}^t \cdot x_{ij} : \]

Paskutiniu žingsniu grupiniai įverčiai dauginami iš pradinės matricos eilučių ir susumuojami. Gautas sumas padalinus iš prieš tai gautos elementų sumas gaunamas naujas kompetencijos koeficiento įvertis 
\[ K_i^t = \frac{1}{\lambda^t} \cdot \sum_{j=1}^{n} x_{ij}^t \cdot x_{ij} : \]

Apskaičiavus kiekvieno eksperto naujas kompetencijos koeficiento įverčius \( K_i^t \), identifikuoti ekspertai, kurių naujas kompetencijos koeficiento įvertis žemesnis \( K_i^0 \) (22 lentelė).

<table>
<thead>
<tr>
<th>22 lentelė. Ekspertų kompetencijos koeficiento įverčiai ( K_i^t )</th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Eksperto Nr.</strong></td>
<td><strong>Naujas kompetencijos koeficiento įvertis ( K_i^t )</strong></td>
<td><strong>( K_i^t ) kompetencijos koeficiento įverčio santykis su ( K_i^0 )</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>0.0490</td>
<td>Žemiau nei ( K_i^0 ) (0.0667)</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>0.0512</td>
<td>Žemiau nei ( K_i^0 ) (0.0667)</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>0.0589</td>
<td>Žemiau nei ( K_i^0 ) (0.0667)</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>0.0604</td>
<td>Žemiau nei ( K_i^0 ) (0.0667)</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>0.0662</td>
<td>Žemiau nei ( K_i^0 ) (0.0667)</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>0.0678</td>
<td>Aukščiau nei ( K_i^0 )</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>0.0680</td>
<td>Aukščiau nei ( K_i^0 )</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>0.0686</td>
<td>Aukščiau nei ( K_i^0 )</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>0.0694</td>
<td>Aukščiau nei ( K_i^0 )</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>0.0696</td>
<td>Aukščiau nei ( K_i^0 )</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>0.0716</td>
<td>Aukščiau nei ( K_i^0 )</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>0.0741</td>
<td>Aukščiau nei ( K_i^0 )</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>0.0748</td>
<td>Aukščiau nei ( K_i^0 )</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>0.0750</td>
<td>Aukščiau nei ( K_i^0 )</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>0.0754</td>
<td>Aukščiau nei ( K_i^0 )</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.
Tačiau, net 2, 3, 9, 13 ir 15 ekspertų vertinimų pašalinimas tik iš dalies pagerina konkordancijos koeficientą. Be to, tai yra ekspertai, kurie turi didžiausią patirtį e. valdžios tyrimuose ir praktiniame diegime. Todėl nusprendžia išskirti ekspertų grupes, kuriose nuomonų suderinamumas būtų pakankamas. Skaiciavimai parodė, kad geriausias įmanomas nuomonų suderinamumą gaunamas, jei išskiriamos 4 ekspertų grupes:

1 grupė: 1, 6, 8, 12 ekspertai, $W = 0,419$, p-level = 0,003
2 grupė: 9, 10, 13 ekspertai, $W = 0,378$, p-level = 0,0246
3 grupė: 2, 3, 14, 15 ekspertai, $W = 0,357$, p-level = 0,027
4 grupė: 4, 5, 7, 11 ekspertai, $W = 0,350$, p-level = 0,037

Rezultatai yra statistiškai patikimi.

Paaiškėjo, kad kiekvienai ekspertų grupei būdingi tam tikri bruožai. Pirmai grupei priskirti 1, 6, 8 ir 12 ekspertai yra arba statistikos specialistai, atliekantys mokslinius tyrimus, arba (eksperto 6 atveju), praktinėje veikloje statistikos metodus taikantys specialistai. Jie klausimyną vertino struktūros, formos prasme. 9, 10 ir 13 ekspertai daugiausiai kompetencijų turi e. valdžios tyrimų ir informacinių technologijų diegimo srityje ir klausimyną vertino iš šios perspektyvos. Todėl ypač svarbu atsižvelgti į šių ekspertų pateiktas pastabas koreguojant klausimus ir jų atsakymo variantus. Į trečiąją grupę papuolė tiek praktinių, tiek akademiniių kompetencijų turintys socialinių technologijų, e. valdžios bei žmogžudų išteklių valdymo specialistai, kurie į pateikta klausimyną įžvelgė iš dalyko, problemas perspektyvos, vertino klausimai svarbą apskritai, o ne jo struktūrą. Į ketvirtąją grupę pateko keturi skirtų kompetencijų, atstovaujančių pagrindines tarpdisciplinines sritis, specialistai, kas iš esmės atspindi pagrindinį siekį: suderinti IT srities praktines, teisės, personalo vadybos praktines ir mokslnes, e. valdžios srities žinias. Vis tik kadangi didžioji grupė dalis yra praktikai, o ne mokslininkai, jiems sudėtingiau vertinti klausimyno formą ir struktūrą, labiau žvelgiamai į problemą. Pažymėtina, kad papildomai kiekvienoje grupėje ekspertų skaičius nedirbdamas, nes tai klausimyną vertinimas, o ne problemas. Mokslninkų ir praktikų požiūrius į klausimyną dažnai yra subjektyvesnis ir sunkiai randamas suderinamumas, nei pvz. siekiant nuomonų suderinamumo dėl konkrečios problemas.

Ekspertų įvertinimų vidurkį reikšmės, kurių pagrindu sprendžiama koreguoti ar ne klausimus, pateikiamos 5 ir 6 prieduose. Klausimų formuluočių ir ekspertų pastabų bei pa−keitimų suvestinė pateikiama 7 ir 8 prieduose. Pagal išdėstytas pastabas ir vertinimus pakelta baigtinė Ministerijų personalo administravimo tarnybų darbuotojams parengto klausimyno versija yra pateikta 9 priede.

4.4. Keturtojo skyriaus išvados

2. Atvejo tyrimo analizė pasirinkta dėl holistinio ir visuminio tyrimo pobūdžio bei siekiant apibrėžti **Valdžia tarnautojui** modelio įpatumus konkrečiose organizacijose. Atvejo analizės strategija taip pat labiausiai iš kitų tinka keliamam disertacijoje tikslui (parengti ir pritaikyti **Valdžia tarnautojui** (G2E) modelį, apibendrinantį informacinių technologijų taikymą inovatyviais žmogiškųjų ištekių valdymui LR ministerijų personalo administavimo tarybų lygmene) įgyvendinti ir atskleidžia sėkmingą ar nesėkmingą vadybinių veikłų leminčias sąlygas. Atvejo analizės tyrimo strategijos kritikai įveikti taikomas trianguliacijos metodas – derinant dokumentų analizės (dokumentų bei mokslinės literatūros apžvalgos ir analizės) ir ekspertinių vertinimų tyrimų metodus, vienu metodu surinkta medžiaga tikslinama ir papildoma kitu metodu.

3. Trečiasis svarbus metodologinis klausimas ir trianguliacijos taikymo pasireiškimas disertacijoje – tai ekspertų vertinimo metodo taikymas klausimyno tinkamumo procedūroje, kai dokumentų analizės pagrindu sudarytas klausimynas teikimas teikimas vertinti srities specialistams. Taip pat tai vertingas ekspertų indėlis parengiant išsamų, kokybės ir praktiškai tinkamas tyrimo įrankį.

4. Laikantis požiūrio jog negalima tirti, kaip su informacinėmis technologijomis dirbama, nežinant, kokios IT naudojamos/nenaudojamos ir kodėl, klausimyno anotatoma (1) žmogiškųjų ištekių valdymo specialistų požiūris į funkcijų technologizavimo lygi, (2) kokios informacinės technologijos ir jų grupės naudojamos veiklos ir kaip dažnai, (3) įvertinamas specialistų bendras požiūris į informacines technologijas, (4) įvertinamas specialistų požiūrį į konkrečias informacines technologijas: informacines sistemas, bazes, programas, socialinės medijos (socialinių tinklų, tinklaraščių, masinės medijos ir pan.) priemones ir jų naudojimą žmogiškųjų ištekių valdymui. Pateiktų teiginių vertinimai padeda nustatyti: (1) IT poreikį, (2) IT keliamas grėsmės, (3) IT galimą naudą žmogiškųjų ištekių valdymo technologizavimui. Ypatingas dėmesys ir naujumas yra dėl tyrimo skirtumo dėmesio socialinės medijos ir socialinių tinklų įrankių naudojimo viešojo sektoriaus žmogiškųjų ištekių valdyme.

5. Klausimyno anotraja dalimi nustatoma (1) kaip informacinės technologijos diegiamos LR ministerijų personalo administravimo tarnybose ir reikalingi pokyčiai, (2) kokios aplinkos susidaro paukščiai. Pateiktų teiginių vertinimai padeda nustatyti reikalingus pokyčius (1) informacinių technologijų iniciavimo procese, (2) informacinių technologijų diegimo procese, (3) veiksniaus, (4) kokie naudojamos IT technologijos ir kokie nedaro įtakos. Naujumas lyginant su kitais tyrimais atskleidžiamas per tris elementus: įprastinis informacinės technologijos diegimo ciklas papildytas pokyčių ir projektų valdymo bei inovacijų teorijų požiūriais, siekiant vystyti informacines technologijos kaip inovacijos diegimo ciklą. Taip pat tiriami aplinkos veiksmai, kurių e. valdžios siūlomas sąrašas papildytas inovacijų difuzijų teorijos bei technologijų priėmimo modelio veiksmai. Tokių veiksnių kaip darbuotojų gebėjimai naudotis informacinėmis technologijomis, informacinės technologijos diegimo rizika (pvz. baimė padaryti klaidą, baimė dėl klaidos padarinių ir pan.), informacinių technologijų saugumas, informacines technologijos nauda veiklai ir kt. Įtraukimas papildo bendrasiais inovacijų teorijų nuostatais dėl aplinkos veiksnių, kai diegiant informacinėms technologijomis grįsta inovacija. Taip pat kurių klausimų anotatoma X ir Y kartų skirtumas klausimais ir informacinių technologijų priėmimo nepriėmimo viešojo sektoriaus žmogiškųjų ištekių valdyme klausimas. Tyrimo metu atkreiptas dėmesys, ar tokia nuostata turėtų pagrindą tiek tiesiogiai (per klau- simus), tiek apdorojant duomenis skiriant ekspertus pagal darbo patirties grupes.
Šiuo skyriumi siekiama atsakyti į klausimą – ar inovatyvus ir IT naudojimu grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas LR ministerijų personalo administravimo tarnybose bei kokie pokyčiai reikalingi, kad jis taptų inovatyvus. Rasti vienareikšmiu atsakymo į keliaujančią klausimą neįmanoma, nes atliktas kokybinis tyrimas apima tik šioje srityje dirbančių ekspertų nuomonęs, padedančios kurti kompleksinį modelį tolesnės gilesnei analizei.

Skyriaus tikslas – kelti diskusiją ir aptarti atskirus su inovatyvumu susijusius klausimus, kurie išryškėjo atlikus empirinį tyrimą. Todėl reikia apibrėžti, kokios pagrindinės sritys į jį galima atsakyti ir kaip prė to prisideda sisteminios Valdžia tarnautojui (G2E) e. valdžios modelis. Kaip ir bet koks kitas modelis, Valdžia tarnautojui (G2E) – tai abstrakti ir struktūruota tikrovės išraiška, kuria siekiama atvaizduoti elementų sąsajas, nurodant ryšių prigimtį ir detalės. Valdžia tarnautojui (G2E) modelio ypatumas, kuris apibrėžia modelio tinkamumą susiejusius klausimus – tai institucijos ir darbuotojo sąryšio atskleidimas informacinės technologijų ir vadybos veiklos aspektų, priešingai nei klasikinės technologijų diegimo, neišleidžiant iš akiracijų ir aplinkos. Todėl, pirmiausia, siekiama pasiekti atsakymą apie patį informacinių technologijų grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą LR ministerijose ir kaip jis galėtų kisti, toliau giliau žvelgiama į informacinių technologijų aspektą ir kaip jos galėtų kisti, o baigia aplinkos, projektų ir darbo aplinkos situacijai – tai institucijos ir darbuotojo sąryšio atskleidimas informacinės technologijų diegimo, neišleidžiant iš akiracijų ir aplinkos.
### 23 lentelė. Apibendrintas ekspertų sutarimas dėl vertinimui pateiktų problemų (pagal Kendall’o konkordacijos koeficientą)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Klausimo numeris</th>
<th>Ekspertų grupė ir Kendall’o konkordacijos koeficiento reikšmė</th>
<th>Ekspertų grupė ir Kendall’o konkordacijos koeficiento reikšmė</th>
<th>Ekspertų grupė ir Kendall’o konkordacijos koeficiento reikšmė</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>1 klausimas.</strong></td>
<td>Àvertinkite, kiek viso viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui duoto laiko yra skiriama žemiau įvardijamoms ŽI valdymo veiklų grupėms.</td>
<td>3,5,8,9,10,12 (mažesnis bendras stažas) W=0,804</td>
<td>1,2,7,11,13 W=0,671</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2 klausimas.</strong></td>
<td>Àvertinkite, kaip dažnai Jūsų skyriaus darbuotojai vykdydami savo tiesiogines funkcijas naudojasi kiekviena iš žemiau išvardintų informacinių technologijų</td>
<td>Visi dera W=0,612</td>
<td>W=0,671</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>3 ir 4 klausimai.</strong></td>
<td>Pažymėkite, kurios iš žemiau išvardintų informacinių technologijų (įrankių, sistemų, bazų, programų ir pan.), yra naudojamos Jūsų personalo administravimo tarnyboje</td>
<td>Visi dera W=0,587</td>
<td>W=0,503</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>6 klausimas.</strong></td>
<td>Pagal žemiau pateiktus teiginius, įvertinkite bendrą informacinių technologijų įtaką Jūsų personalo administravimo tarnyboje vykdomoms veikloms.</td>
<td>1,2,3,5,7,11 W=0,503</td>
<td>6,10,13 W=0,40735</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>7 klausimas.</strong></td>
<td>Pagal žemiau pateiktus teiginius, įvertinkite konkrečių informacinių technologijų sprendimų įtaką Jūsų personalo administravimo tarnyboje vykdomoms veikloms.</td>
<td>3,5,6,10,12 W=0,466</td>
<td>7,11,13 W=0,503</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>II dalies 1 klausimas.</strong></td>
<td>Kokiais būdais personalo administravimo tarnybos darbuotojams gali būti įdiegiamos informacinės technologijos jų darbo vietoje?</td>
<td>Visi dera W=0,745</td>
<td>W=0,503</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2 klausimas.</strong></td>
<td>Pagal žemiau pateiktus teiginius, įvertinkite Jūsų personalo administravimo tarnyboje vykdytų informacinių technologijų projektų įgyvendinimo proceso sklandumą</td>
<td>3,6,7,9,10 W=0,567</td>
<td>1,5,12,13 W=0,482</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>3 klausimas.</strong></td>
<td>Įvertinkite žemiau išvardintų informacinių technologijų projektų įgyvendinimo etapų reikalingumą sėkmingai projektu baigčių</td>
<td>1,5,7,9,11,13 W=0,519</td>
<td>3,6,12 W=0,443</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>4 klausimas.</strong></td>
<td>Įvertinkite žemiau išvardintų priežasčių įtaką sėkmingam informacinių technologijų projektu įdiegimui</td>
<td>1,3,4,5,6,13 W=0,621</td>
<td>7,8,11 W=0,515</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>5 klausimas.</strong></td>
<td>Nurodykite, žemiau išvardintos priežastys skatina ar stabdo informacinių technologijų projekto diegimą</td>
<td>1,3,5,12,13 W=0,540</td>
<td>4,6,11 W=0,574</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorei.

---

Tolesniuose poskyriuose tyrime rezultatai pagal atskiras klausimų grupes, išskiriamos ir aprūdinamos ekspertų grupės bei pateiktų vertinimų pagrindu formuojamas mokslinis požiūris.

5.1.1. Informacinių technologijų naudojimas žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms LR ministerijų personalo administravimo tarybose

Teorinę analizę rodo, kad socialiniai (politiniai, ekonominiai ir teisiniai) pokyčiai daro įtaką valdymo filosofijai, terminologijai ir vadyboje naudojamiems metodus, o žmogiškųjų išteklių vadyba šių dienų organizacijų turėtų būti suvokiamai kaip vienas pagrindinių veiksnių, užtikrinančių valdymo efektyvumą. Kadangi organizacijose, siekiančioje turėti geriausius darbuotojus, šios veiklos turi būti atliekamos siejant su strateginiais veiksmais, bei planuojama pasitelkiant moderniausias priemones, aiški ir pačios orientacijos kaita - nuo personalo vadybos prie žmogiškųjų išteklių valdymo, nuo pastaruoju – prie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo. Ji pasireiškia per orientaciją į esamus darbuotojus ir į išorinę aplinką (būsimus/galimus darbuotojus), į strateginių uždavinių sprendimą, siekiamus rezultatus, harmoningos veiklos siekį ir dėmesį tiek individualiam, tiek ir komandiniam darbui. Paskutinis elementas – tai darbas pagal aplinkos ir vidaus reikalavimus, o ne įspraudimas į įstatymo rėmus, t.y. aklas vadovavimasis įstatymo procedūromis be jokios galimybės tobulinti esamų procesus. Siekis diegti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo principus turėtų atsisipindėti per daugelį elementų, įskaitant kintantį požiūrį į išteklių valdymą, tikslą, uždavinius, priemones, darbo organizavimo metodus ir pan.

Taip pat nustatyta, kad prie žmogiškųjų išteklių valdymo transformacijos į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą gali ženkliai prisidėti informacinės technologijos, jų diegimas skirtiant visuomenę ĮV procesuose. Vertinant tai, pirmiausia, atsižvelgiant į IT sampratą, kuri kinta, tada dauguma LR ministerijų organizacijų įtaką darbuotojų tiksliams, transformuoja į socialinių technologijų sąvoką. Informacinių technologijų plėtra yra susijusi ne tik su naujų informacinių sistemų kūrimu ar jų panaudojimu skirtingiems vadybiniam tikslui, informacinės technologijos – tai ir nauji internetiniai įrankiai, vadovauja prie sodrės, trečiosios kartos Saityno technologijomis, įskaitant socialines tinklus ir socialinę mediją bei daugelis kitų įrankių. Vis tik, tai nėra visi tikrų aiškų, kurių kintant, kintant darbo organizavimo tikslui, paskirties. Jei naudojant sąvoką „informacinės ir ryšių technologijos“ (trump. IRT) pabrėžiamos ryšio priemonės ir užtikrinimo galimybė, naudojant „informacinės komunikacinių technologijos“ (trump. IKT) – skirtingos komunikacijos per IT būdus, tai socialinės technologijų turėtų būti suprantama kaip skaitmeninės technologijos, naudojomas žmonių tam, kad užtikrintų socialinę interakciją ir galimybę bendrauti, kartu kurti, keisti ar naikinti turinį ir kelti jo vertę. Tai jau nėra vien kokybės, bet ir galimybė prisidėti prie turinio kūrimo, keisti naikinti diskutuoti – keičiasi veiklos pobūdis (interaktyvesnė veiklos) ir tikslas. Taigi, ar galima būtų naudoti termių socialinės technologijos įrankiams ir jų panaudojimo būdai LR Ministerijų žmogiškųjų išteklių valdymo skyriuose?

Analizuojant IT naudojimą žmogiškųjų išteklių valdyme, išskirti du pagrindiniai terminai – žmogiškųjų išteklių valdymo informacinės sistemos (trump. ŽIIS) ir elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas (trump. eŽIV). Taip pat skirtinas atvejis, kai IT įrankis ar platforma naudojama tiesiog palengvinti įgyvendinamoms funkcijoms, kas negali būti priskirta nei pirma, nei antram atvejui. Kiek pažengęs šioje srityje IT naudojamas LR Ministerijose?
**Empirinio tyrimo rezultatai** rodo, kad ŽI valdymo specialistai LR ministerijose iki trečdalio darbo laiko skiria strateginėms veikloms, tačiau informacinijų technologijų, kurios šiose veiklose padėtų, skaičius nėra proporcingas, lyginant su IT kitoms veikloms. Taip pat išskirtas teigiamas ir neigiamas požiūris į informacines technologijas.


Šiuo klausimu vieningo sutarimo tarp ekspertų nėra. Paskaičiavus Kendall’o konkordialumo koeficientas, įprastas ekspertų suderinamumas pasiektas eliminuojant 4 ir 6 ekspertų atsakymus ir dalinant ekspertus į dviejų grupes.

1 grupė: 3,5,8,9,10,12 ekspertai, W=0,804.
2 grupė: 1,2,7,11,13 ekspertai, W=0,671.

Ekspertų grupės sietinos ne su LR ministerijų veiklos pobūdžiu, o su pačių ekspertų darbines patirtimi ir stažu. Pirmoji ekspertų grupė pasižymi trumpa darbo patirtimi konkrečioje įstaigoje (iki 6 metų), o antroji grupė apima ekspertus, turinčius ilgą darbo patirtį žmogiškųjų išteklių valdymo srityje ir, dažniausiai, būtent toje įstaigoje. Akivaizdu – dėl ilgesnės darbo patirties, dažniausiai ekspertams priskirta daugiau transformuojančio (strateginio) pobūdžio funkcijų (12 priedas).

**Antruoju klausimu** Įvertinkite, kaip dažnai Jūsų skyrius darbuotojai vykdymai savo tiesiogines funkcijas naudojasi kiekviena iš žemiau įvardintų informacinės technologijos siekiama nustatyti kokie konkretūs įrankiai naudojami bei nustatoma, kiek ekspertų vertinimu atitinkamos įrankių grupės yra naudojamos ŽI valdymo specialistų veikloje. Vertinimu pažiūrėjimas informacinės technologijos skiriamos į grupes (24 lentelė).
**24 lentelė.** Informacinių technologijų grupės ir konkretūs įrankiai, pateikti vertinimui LR ministerijų personalo administravimo tarnybų specialistams-ekspertams.

<table>
<thead>
<tr>
<th>IT įrankių grupė</th>
<th>IT įrankių pavadinimas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bendros valstybinio lygmens IT</td>
<td>VATIS, ATRANKA, SAVITARNA, EDAS</td>
</tr>
<tr>
<td>Papildomos valstybinio lygmens IT</td>
<td>Duomenų ir procesų valdymo sistemos; Nacionalinė elektroninių dokumentų platforma</td>
</tr>
<tr>
<td>Bendros komunikacijai ir viešiesiems ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
<td>El. paštas, apklausos sistemos</td>
</tr>
<tr>
<td>Papildomos komunikacijai ir viešiesiems ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
<td>Socialiniai tinklai (pvz. Facebook, Twitter, Wordpress, Google+, Myspace, Socl ir kita), profesiniai socialiniai tinklai (pvz. LinkedIn, Quara, EUwin), internetinė vaizdo ir balsos telefonija, pokalbių svetainės (pvz., Skype, Messenger, Lync ir pan.), masinė medija</td>
</tr>
<tr>
<td>Bendros organizacinėms veikloms įgyvendinti skirtos IT</td>
<td>Ms Office, Open office</td>
</tr>
<tr>
<td>Papildomos organizacinėms veikloms įgyvendinti skirtos IT</td>
<td>Online dokumentai, darbo planavimo įrankiai ir el. kalendoriai</td>
</tr>
<tr>
<td>Bendros duomenų bazės</td>
<td>Atviros prieigos statistinės duomenų bazės (pvz. Eurostat, Stat.gov statistika), teisinės duomenų bazės (Litlex, LR Seimo teisės aktų piešėka)</td>
</tr>
<tr>
<td>Papildomos duomenų bazės, informacijos šaltiniai, kolektyvinė išmintis</td>
<td>Atviros prieigos moksl. darbų, mokslinių žurnalų duomenų piešėkos, internetinės duomens piešėkos; teisinės, technologijos ir kultūros</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Šaltinis: sudaryta autorės.

17 pav. Informacinių technologijų naudojimo LR ministerijų personalo administravimo tarnybose vidurkiai.


---

36 Saugumo reikalavimai elektroninio parašo kūrimui
vadovų požiūrio į inovaciją ir imlumo inovacijoms. Teisiškai leidžiama pasirinkti ar naudotis el.parašu, ar jo atsisakytı.

Apžvelgus ekspertų atsakymus apie bendrųjų ir papildomų organizacinėms veikloms skirtų IT naudojimą paaškėja, kad didžiojoje dalyje ministerijų šiuo metu turima MC office arba Open office programas, kurios pagal savo prigimtį skirtos bendrosioms biuro funkcijoms užtikrinti. Papildomomis galimybėmis – kurti online dokumentus vienu metu su keliais kolegomis, redaguoti ir į jais dalintis – naudojasi šešios ministerijos (vertinimas intervale 10-7). Papildomos priemonės darbo planavimui, veiklų koordinavimui (tokios kaip elektroniniai kalendoriai, veiklų planavimo programos) žinomas ir bent šiek tiek naudojamas tik trijose iš ministerijų.

Kita informacinių technologijų grupė – tai IT, skirtos komunikacijai skyriui užtikrinti. Visos ministerijos elektroninį paštą naudoja kaip pagrindinę komunikacijos priemonę. Dar dvi dažniausiai naudojamos priemonės – tai masinė medija bei apklausos online, kurios šiame tyrimo traktuojamos kaip papildomos komunikacijai ir vešiesiems ryšiams užtikrinti skirtos priemonės. Iš visų apklaustųjų išsiskiria Kultūros ministerijos eksperto atsakymai, pagal kurios galima spręsti, jog šioje ministerijoje, bei išvardytų, aktyviai naudojamos ir kitos (papildomos) IT komunikacijai bei viešiesiems ryšiams užtikrinti skirtos priemonės – socialiniai ir profesiniai tinklai, IP telefonija.

Taip pat siekiama išsiaiškinti, ar ekspertams žinomi ir kiek naudojami skirti informacijos šaltiniai (duomenų bazės) bei ar remiamasi papildomomis kolektyvinės išminties galimybėmis profesinėje veikloje. Rezultatai parodė, kad visoms ministerijoms ypač aktualūs teisinė duomenų bazė (naudojami LR Seimo arba mokama Litlex duomenų baze). Nors visų ministerijų personalo administravimo tarnybų darbuotojų veiklos specifika panaši, tik kai kurie jų remiasi papildomais šaltiniais – mokslo duomenų bazėmis (ekspertas iš Energetikos ministerijos), tinklaraščiais (Ūkio ministerija) bei statistikos duomenų bazėmis. Šios dvi priemonės, socialinių technologijų kontekste, įvardijamos kaip kolektyvinės išminties šaltiniai, kolektyvinio intelekto pasireiškimo formos. Dviejų ministerijų (Teisingumo ir_SUSISIEKIMO) ekspertams jų veikloje reikalingi ir vertimo įrankiai.

Siekiant išsamumo, nusprendę užduoti dar du klausimus (klausimai 3-4) bei atvirą 5 klausimą, kurių pagalba ekspertai galėjo nurodyti jų skyriaus darbuotojų naudojamas informacines technologijas bei įvardinti kitas, autorės darbe nepaminėtas. Siekiama išskirti konkrečius informacinių technologijų pavadinimus, bet ne nustatyti atskiras informacinių technologijų grupes Pažymėkite sąraše konkretias informacinės technologijas (įrankius, sistemas, bazes, programas ir pan.), kurias naudojote jūsų personalo administravimo tarnybėje žmogų išteklių valdymo veiklos ir 5 Jei naudojote savo darbe ir kitas informacines technologijas (sistemų, bazes, programos), kurios nepaminėtų, įrašykite jas rezultatai grupuojami į analogiškas keturias grupes bendrų ir papildomų valstybinio lygmens, kasdienių organizacinių veiklų įgyvendinimui skirtų IT, komunikacijai įgyvendinti ir duomenų bazių bei lyginama pagal ekspertų atstovaujamas ministerijas.

Žemiau pateiktuose paveiksluose matoma grafiškai pavaizduota skirtingų grupių IT naudojimas (18, 19, 20, 21 pav.).
Šaltinis: sudaryta autorės.

**18 pav.** Bendrų ir papildomų valstybinio lygmens informacinijų technologijų naudojimas LR ministerijų personalo administravimo tarnybose (vienetais).

**19 pav.** Bendrų ir papildomų informacinijų technologijų kasdienėms organizaciniams veikloms įgyvendinti naudojimas LR ministerijų personalo administravimo tarnybose (vienetais)
Šaltinis: sudaryta autorės.

20 pav. Bendrų ir papildomų komunikacijai užtikrinti skirtų informacinių technologijų naudojimas LR ministerijų personalo administravimo tarnybose (vienetais)

Šaltinis: sudaryta autorės.

21 pav. Bendrų ir papildomų informacijos šaltinių naudojimas LR ministerijų personalo administravimo tarnybose (vienetais)
Atviro tipo 5 klausime Jei naudojate savo darbe ir kitas informacines technologijas (sistemas, bazes, programas), kurios nepaminėtosi, įrašykite jas gauta papildomos informacijos, kokios IT naudojamos konkrečiose ministerijose (25 lentelė).

25 lentelė. 5 klausimo pagalba nustatytos LR ministerijų personalo administravimo tarnybose naudojamos informacinės technologijos.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eksperų atstovaujama ministerija</th>
<th>Informacinės technologijos</th>
<th>Autorės pastabos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Aplinkos ministerija</td>
<td>VDVIS, TAPIS</td>
<td>VDVIS Vieninga dokumentų valdymo informacinė sistema - dokumentų valdymo sistema skirta LR Aplinkos ministerijos bei jos pavaldžių institucijų administracijos darbuotojų kasdieniniam darbui su dokumentais(^{37}) TAPIS – teisės aktų projektų informacinė sistema(^{38})</td>
</tr>
<tr>
<td>Energetikos ministerija</td>
<td>STEKAS</td>
<td>Buhalterinės apskaitos sistema(^{39})</td>
</tr>
<tr>
<td>Finansų ministerija</td>
<td>Dokumentų valdymo sistema „Ais“</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Krašto apsaugos ministerijos</td>
<td>Personalio vidaus administrovimui skirta informacinė sistema (PEVIS)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sveikatos apsaugos ministerija</td>
<td>PASKATA (Affecto Oracle), dokumentų valdymo sistema KONTORA, Intranetas.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant klausimų 3-4 bei 5 rezultatus pagal ministerijas, galima teigti, kad daugiausiai skirtinų informacinių technologijų vykdomoms ŽI veikloms įgyvendinti, naudojama Kultūros ministerijoe, nedaug atsilieka ir Susisiekimo, Sveikatos apsaugos, Krašto apsaugos ministerijos.

26 lentelė. Informacinių technologijų naudojimas pagal ministerijas.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ministerija</th>
<th>Pažymėtos sąraše</th>
<th>Papildomai paminėtos</th>
<th>Viso naudojama</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Aplinkos ministerija</td>
<td>8</td>
<td>2</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Energetikos ministerija</td>
<td>7</td>
<td>1</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Finansų ministerija</td>
<td>7</td>
<td>1</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Krašto apsaugos ministerijos</td>
<td>11</td>
<td>1</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Kultūros ministerija</td>
<td>16</td>
<td></td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>Socialinės apsaugos ir darbo ministerija</td>
<td>9</td>
<td></td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Susisiekimo ministerija</td>
<td>15</td>
<td></td>
<td>15</td>
</tr>
</tbody>
</table>


\(^{38}\) LR Seimo informacinis tinklapis. Prieinama per http://www.lrs.lt/tais_tapis/, žiūrėta 2014-01-09

Ministerija Pažymėtos sąraše Papildomai paminėtos Viso naudojama

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ministerija</th>
<th>Pažymėtos sąraše</th>
<th>Papildomai paminėtos</th>
<th>Viso naudojama</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sveikatos apsaugos ministerija</td>
<td>11</td>
<td>3</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>Švietimo ir mokslo ministerija</td>
<td>6</td>
<td></td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Teisingumo ministerija</td>
<td>9</td>
<td></td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Ŭkio ministerija</td>
<td>8</td>
<td></td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Vidaus reikalų ministerija</td>
<td>5</td>
<td></td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Žemės Ŭkio ministerija</td>
<td>10</td>
<td></td>
<td>10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Visgi, atliekamų funkcijų kokybę užtikrina ne taikomų informacinių technologijų kiekis, o jų atitikimas poreikiams, funkcijų ir veiksmų nedubliavimas, patogumas naudoti ir pan. Siekiant ištirti ekspertų požiūrį į jų atliekamų funkcijų technologizavimą, pateikiami du papildomi klausimai.

6 klausimu Pagal žemiau pateiktus teiginius, įvertinkite bendrą informacinių technologijų įtaką Jūsų personalo administravimo tarnybos vykdomoms veikloms siekiama išsiaiškinti, ar ekspertų vertinimu yra svarbūs tokie technologizavimo klausimai: (1) ar administracinės ir rutinės veiklos kelia nepasitenkinimą specialistams, (2) ar pakankamas jų veiklos technologizavimas ir techninė pagalba, (3) ar ištiesina informacinių technologijų įtaikymas ŽI valdymo specialiame veiklų grupės administravimo, komunikavimo veikloms – labiau teigiamai ar neigiamai, (4) ar dėl informacinių technologijų naudojimo kyla papildoma įtampa, sunkumai (15 priedas). Ekspertų paprašyta dešimtvalėje sistemoje įvertinti bendrą technologizavimo įtaką personalo administravimo tarnybos vykdomoms veikloms minėtose 4 srityse. Apskaičiuotas ekspertų vertinimų vidurkis. Pagal skaičiavimų rezultatus, eliminavus 4,8,9,12 ekspertų nederančius vertinimus (kurie analizuojami atskirai), kiti ekspertai pasidalino į dvi grupes:

1. 1,2,3,5,7,11 ekspertai, kurių suderinamumo koeficientas W=0,503
2. 6,10,13 ekspertai, kurių suderinamumo koeficientas W=0,407

Pirmojoje grupėje matyti, kad iš šešių ekspertų keturi turi ilgą laiką gynė Įrankų ir naudojusios, nors ir nėra ilgai dirbantys, tačiau visa jų profesinė veikla siejama su konkrečia ministerija. Čia, kaip ir pirmame klausime, išskirtos ekspertų grupės ne tiek vertingos grupuojant ministerijas pagal kriterijus, kiek pateikia papildomos informacijos apie kartų skirtumus tarp ekspertų-specialistų.

Remiantis ekspertų vertinimų vidurkiais, teiginiai, kurius vertinama, ar administracinės ir rutinės veiklos kelia nepasitenkinimą specialistams (1-2), įvertinti pakankamai įtaria (7-8), bei bendrame kontekste yra tarp svarbiausių. Taigi, galima teigti, kad yra tam tikros veiklos, kurios Įrankio Valdymo specialistai negali skirti pakankamai dėmesio, nes daug laiko sugaistama elementarioms administraciniams administraciniams ir rutinėms veikloms. Vis tik, pagal aukštesnių įvertinimų įvertinimą galima spręsti, kad dar aktualiau yra tai, jog kai kurios Įrankio valdymo veiklos vis dar nepakankamai arba visiškai netechnologizuotos. Devintas teiginys, kuriuo vertinama, ar dėl informacinių technologijų naudojimo kyla papildoma įtampa ir sunkumai, rodo, kad bendras vidurkis (6) nėra labai aktualus, lyginant su kitomis aplinkybėmis.
Pirmosios grupės ekspertų (kurių dauguma turi ilgametę ŽI valdymo specialisto darbo patirtį) vertinimai visiems trims teiginiams yra identiški kaip bendras visų ekspertų vidurkis.
Šiek tiek skiriasi antrosios grupės ekspertų (kurių profesinė veikla nors ir trumpalaikė, bet
konkrečioje ministerijoje) vertinimų vidurkis, lyginant su bendru vidurkiu ‒ jiems mažiau
aktualu, kad sugaištama laiko elementarioms administracinėms ir rutininėms veikloms,
tačiau daug svarbiau, kad yra ŽI valdymo veiklų, kurių įgyvendinimui palengvinti reikėtų
naujos informacinės technologijos. Be to, darbas keliais kanalais jiems kelia didesnį stresą.
Teiginiai, kuriais nustatoma, ar ekspertų vertinimu pakankamas jų veiklų technologizavimas ir techninė pagalba (3-8,10,13), paskirstomas intervale nuo 5 iki 8. Ekspertai pakankamai dažnai užduočių atlikimui naudoja vidinį organizacijos tinklą. Taip pat iš vidutiniškų
(vertinimas apie 7) vertinimų paaiškėja, kad techninė ir programinė įrangos atnaujinamos.
Ekspertams būtų svarbu, jei neatitinkančios saugumo standartų informacinės technologijos
galėtų būti pakeistos kitomis, specialiai sukurtomis. Nemažiau aktualu, kad būtų galimybės patogiai pasikonsultuoti su techniniu personalu ar kolegomis, tam, kad naujomis informacinėmis technologijomis būtų daug drąsiau naudotis. Ekspertų vertinimai apie veiklų
technologizavimo ir techninės pagalbos klausimus lyginant grupėse ir su vidurkiu ženkliai
nesiskyrė (0.5-1 žemesnis arba aukštesnis vertinimas). Išskyrus antros grupės vertinimą 13
teiginiui ‒ jo vidutiniškas vertinimas, kuris yra aukštesnis už vidurkį ir ženkliai aukštesnis
už pirmosios ekspertų grupės vidurkį, rodo, kad šiai ekspertų grupei aktualu galimybės pasikonsultuoti su techniniu personalu ar kolegomis, tam, kad būtų drąsiau naudotis informacinėmis technologijomis.
Teiginiais 11,12,14 ir 15 siekiama įvertinti informacinių technologijų įtaką skirtingoms ŽI
valdymo specialisto veiklų grupėms ‒ administravimo ir komunikavimo veikloms. Ekspertai
sutinka, kad nėra daug laiko susipažinti su visomis informacinėmis technologijomis ir visiškai išnaudoti jų galimybes. Silpnas pritarimas teiginiui, kad informacinės technologijos
padeda suburti personalo administravimo tarnybos darbuotojus į komandą, rodo silpną, bet
teigiamą pritarimą informacinėms technologijoms. Kaip ir ganėtinai aukštas įvertinimas
(7) teiginiui, jog socialiniai tinklai nepadės pritraukti naujų darbuotojų, kol nepakis paties
darbo viešajame sektoriuje pobūdis, atranka ir alga. Tai rodo, kad aplinka, kurioje tenka
dirbti, aplinkybės yra daug svarbesnis ir didesnę įtaką darantis veiksnys nei darbuotojų trūkumas (teiginio 14 įvertinimų vidurkis 6). Taigi, technologijos svarbios, bet jos nėra panacėja.
Problemos glūdi ir kitur. Pirmosios ekspertų grupės atsakymai nežymiai svyruoja ir beveik
atitinka bendrą vidurkį, todėl išvadų iš esmės nekeičia. Visgi, antrosios grupės vertinimuose
išsiskiria 14 teiginio aukštesnis nei vidurkis ir pirmosios grupės vertinimas: tai rodo, kad
antrosios grupės ekspertas esminė problema tai ne informacinių technologijų kiekis, o funkcijas vykdančių darbuotojų skaičius (16 priedas).
7 klausimu Pagal žemiau pateiktus teiginius, įvertinkite konkrečių informacinių technologijų sprendimų įtaką Jūsų personalo administravimo tarnybos vykdomoms veikloms siekiama
išsiaiškinti (1) ar esamos informacinės technologijos yra pakankamos, (2) ar yra poreikių,
kurių jos netenkina, (3) ar ŽI valdymo specialistai žino apie galimas alternatyvias informacines technologijas, kurios jų veiklų įgyvendinimą bent iš dalies pakeistų. (4) Siekiama išgryninti eksperto požiūrį į socialinės medijos priemones kaip alternatyvų žinių gavimo ir
informacijos sklaidos kanalą, socialinių tinklų panaudojimą personalo specialisto veikloje
skirtingus būdus ir ypatumus (socialinių tinklų galimybes, grėsmes ir naudą) (17 priedas).
Ekspertų prašoma dešimtbalėje sistemoje įvertinti konkrečių informacinių technologijų
įtaką personalo administravimo tarnybos vykdomoms veikloms minėtose keturiose srityse.
145


Apskaičiuotas ekspertų vertinimų vidurkis. Bendri įvertinimų vidurkiai yra sąlyginai žemi (aukščiausias vidurkis 8). Visgi, bendra rezultatų analizė (18 priedas) rodo, kad šių klausimų ekspertų vertinimai varijuoja. Todėl be ekspertų atsakymų paskaičiuotas ir ekspertų atsakymų suderinamumas. Jis įvertintas pagal Kendall’o konkordacijos koeficientą. Pagal skaičiavimų rezultatus, eliminavus 4 ir 8 ekspertų nederantys vertinimai (kurie analizuojami atskirai), kiti ekspertai pasidalino į tris grupes:

1. 3, 5, 6, 10, 12 ekspertai, kurių suderinamumo koeficientas W=0,466 (ekspertai, kurių darbo patirtis konkrečioje organizacijoje iki 6 metų)
2. 7, 11, 13 ekspertai, kurių suderinamumo koeficientas W=0,503 (ekspertai, kurių patirtis ŽI valdymo srityje 10 ir daugiau metų)
3. 1, 2, 9 ekspertai, kurių suderinamumo koeficientas W=0,414 (ekspertai, kurių patirtis ŽI valdymo srityje 7-10 metų)

Rezultatų analizė pristatoma pagal išskirtas IT grupes. Ekspertų klasifikavimas į grupes ir jau trečią kartą išskirtą darbą atlikusius kartų ir požiūrių skirtingumas vėl rodo iškeltos X ir Y kartų skirtumų teorijų tolesniuose moksliniuose tyrimuose aktualumą.

Pirmoji IT grupė - organizacinės veiklos įgyvendinti skirtos IT. Tiek bendras vidurkis, tiek kiekvienos iš išskirtų grupių vidurkis rodo, kad ekspertams nėra poreikio kurti įvairius dokumentus ir naudotis online dokumentų kūrimo galimybėmis (1 teiginys). Kiek kitokia situacija įvykdoje vertinant atsakymus apie bendrą darbo planavimą ir koordinavimą (2 teiginys). Nors bendras vidurkis ir nėra aukštas, tačiau išsiskiria antrosios ekspertų grupės požiūris, kurių vertinimu tokia priemonė būtų reikalinga.4 ekspertas abi priemones įvertino kaip tinkamas ir reikalingas (10 balų), 8 ekspertas teigė, kad online dokumentų kūrimas reikalingas (8), tačiau planavimo įrankiai visiškai bevirkiai (1).


Vertindami 3 teiginį – Būtų reikalinga el. erdvė/programa/platforma, kurioje galima būtų konsultuotis ir diskutuoti su ŽI valdymo srities kolegomis – ekspertai praktiškai vienbalsiai sutaria, kad tai svarbu ir reikalinga, tai bene svarbiausias IT taikymo atvejis viso tyrimo mastu. Pesimistiškiausiai šių klausimus nusiteikę ilgametės darbo patirties ekspertai (2 grupė), o ekspertų grupės atžvilgiu darbuodamasis konkrečioje organizacijoje vertina 8.6 balų, ilgesnę darbo patirtį (iki 10 m., 3 grupė) – vertina kaip reikalingą 7.6 balu.

4 teiginio Dirbdami su informaciniams technologijoms darbuotojai gali konsultuotis su skyriaus kolegomis tik telefonu arba elektroniniu paštu vertinomas parodo, kad trumpai konkrečioje organizacijoje dirbantys ekspertai naudoja daugiau nei vien paštą ir telefoną komunikacijai, o pagal salyginai išsiskiriančius vertinimo visiškiai vidušius kitose grupėse, panašu, kad ilgesnę darbo patirtį turintis daugiau informacinių technologijų savo veikloje parašo. Šia priežiūrą iš esmės patvirtina ir atsakymas į 5 teiginį Informacijai iš darbuotojų/kolegų gauti būtų patogu naudoti online apklausančius sistemas (pvz. apklausa.lt, manoapklausa.lt) (vidurkis 5.4, 1 ir 3 ekspertų grupės vidurkiai taip pat 5). Alternatyvias telefoninius bendravimus su kolegomis vėlgi taiko tik pirmojo grupės ekspertai (6 teiginys Kaip alternatyvų telefonui arba susirinkimui į e. paštu su personalo administravimo tarnybos kolegomis būtų gerai naudoti skype, socialinius tinklus ar panašią programą), trumpai konkrečioje organizacijoje dirbantys ekspertai vertina aukščiausius vidurkis (8), o kitų ekspertų vertinimo vidurkis apie 5. Bendravimui su aptarnaujančiais darbuotojais alternatyvios priemonės atrodo reikalingos tik ilgiausią darbo patirtį turintiems ekspertams, visi iš įvertino minimaliai (7 teiginys Skype, socialinius tinklus ar panašią programą būtų patogu naudoti bendravimui su aptarnaujančiais
darbuotojais). Idėja naudoti socialinę mediją išorinei nuomonei apie ŽI valdymo specialisto darbą bei valstybės tarnybą kurti ir gerinti priimtina tik iš dalies (9 teiginys bendras vidurkis 6.5, mažiausias trečios ekspertų grupės vidurkis – 5).

Teiginiai, kuriais tiriamas požiūris į socialinės medijos naudojimą 9. Turėtų būti naudojama socialinė medija išorine nuomone (jvaizdžiui) apie ŽI valdymo specialisto darbą, valstybės tarnybą kurti/gerinti bei 10. Naujienų darbuotojams būtų galima kurti filmukus su aktualia vaizdine medžiaga ir jos tampa iš visų grupių: sprendžiant iš grupių atsakymų, vidurkių vertinami žemiau nei vidutiniškai. Socialinės medijos naudojimas vertinamas palankiau (vidurkis 7) nei galimybės naudoti vaizdinę medžiagą (vidurkis 4). Lyginant pagal grupes, socialinę mediją, kaip terpič, nepalankiausiai vertina trečiosios grupės ekspertai (turintys iki 10 metų darbo patirties), o bendram grupės visurkiui atitinkamai skaičiuoja vertina pirmuosius ir antrosios grupės ekspertai (patirtis iki 6 m. konkrečioje organizacijoje ir 10 bei daugiau metų darbo patirties ŽI valdymo srityje)

Paskutinė klausime pateikiamų teiginių grupė skirta įvertinti požiūrį į socialinių tinklų (įprastų ir profesinių) naudojimą. Tai 11-20 teiginiai. Pažvelgus į teiginių vidurkius matyti, kad kitų technologijų kontekste, socialiniai tinklai vertinami nepalankiausiai (teiginių vertinimų vidurkis svyruoja apie 4.7-6). Analizuojant atskirų ekspertų grupių vertinimus, išryškėja trečiosios grupės ekspertai (ekspertai, kurių patirtis ŽI valdymo srityje 7-10 metų), kurie socialinius tinklus vertina ypač nepalankiai.

Pirmoji ekspertų grupė iš teigiamų (sprendžiama pagal vertinimų vidurkį grupėje ne žemesnį nei 7) socialinių tinklų bruožų atitinkamai veikiai išskyrė naudą vykdant atranką (14 teiginys Papildoma informacija apie candidatus, rasta socialiniuose tinkluose, padėtį sėkmingai įvykdyti atranką) bei kaip papildomą terpič skelbiant informaciją apie konkursus (15 teiginys Socialiniai tinklai būtų puiki papildoma terpič skelbti informaciją apie organizuojamus įdarbinimo konkursus) bei kaip aplinką, kurioje specialistai ir organizacijos gali pademonstruoti save, savo kontaktus (20 teiginys Profesiniai socialiniai tinklai reikalingi tam, kad organizacijos atstovai prisistatyti, kas yra, ką moka ir su kuo dirba)

Antroji ekspertų grupė iš teigiamų (sprendžiama pagal vertinimų vidurkį grupėje ne žemesnį nei 6.6-7) socialinių tinklų bruožų atitinkamai veikiai išskyrė pirmojoje ekspertų grupėje jau minėtą naudą vykdant atranką (14 teiginys Papildoma informacija apie candidatus, rasta socialiniuose tinkluose, padėtį sėkmingai įvykdyti atranką) bei kaip papildomą terpič skelbiant informaciją apie konkursus (15 teiginys Socialiniai tinklai būtų puiki papildoma terpič skelbti informaciją apie organizuojamus įdarbinimo konkursus). Tačiau be jų, ekspertams tai pasirodė kaip reikalinga galimybė palaikyti kontaktu su buvusiais kolegomis (kurti kontaktų tinklą) (12 teiginys Dalyvavimas socialiniuose tinkluose (pvz. LinkedIn) padėtų palaikyti kontaktus su buvusiais kolegomis). Taip pat akcentuoja naudą ne tik pasyvai kandidatų paieškai skelbiant informaciją, bet ir atskaitą išskaitant (13 teiginys Profesiniai socialiniai tinklai galima būtų panaudoti kandidatų į darbo vietas paieškai).

Trečioji ekspertų grupė ne vieno iš pateiktių privalumų ar panaudojimo galimybių teigiamai nevertino, tačiau jų vertinimų pagrindu galima išskirti priežastis, kurios lemia tokią nuomonę: visų pirma, ekspertai sutinka, kad sunku išlaikyti privataus ir profesinio dalyvavimo socialiniuose tinkluose balansą (18 teiginys) bei sutinka, kad pasiskatėma socialiniuose tinkluose galima pažeisti valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų ar etikos kodekso normas. (19 teiginys). Kiek mažesne problema laikoma laiko gaištas (17 teiginys Dalyvavimas socialiniuose tinkluose darbo reikalais reiškia, kad bus laiko gaištas daug brangaus laiko, kuris galėtų būti skiriamas darbu). Praktiškai taip pat (vidurkis 6-7) atitinkamas priežastis įvertino ir kitų grupių ekspertai (19 priedas)

147
Atskirai apžvelgiant nederančius 4 ir 8 ekspertų vertinimus, nustatyta, kad 4 ekspertas, teigiamai vertines organizaciniams veikloms įgyveninti skirtas IT, iš esmės nėra palankus jokioms kitoms IT naujovėms. Tačiau visiškai sutinka, jog profesiniai socialiniai tinklai reikalingi tam, kad organizacijos atstovai prisistatysi valstybės tarnybų reglementuojančių teisės aktų ar etikos kodekso normas. (19 teiginys). 8 ekspertas iš kitų ekspertų išsiskiria išimtinai palanku vertiniu socialiniams tinklams (vertinimai 7-10 skalėje). Tačiau ir minėtas teiginiai 17-19 grėsmės vertina aukštesniu balu (8-9).

žmogiškųjų išteklių valdymą orientuotos funkcijos kaip organizacinių pokyčių, organizacijos kultūros formavimas, struktūrinėς pertvarkos, strateginis planavimas, inovatyvumo skatinimas, strateginė orientacija, strateginė kompetencijų vadyba, strateginė žinių vadyba. Pagal teisės aktuose įvardijamas functionalinės funkcijos tik trys jų atitinka šias. Pagal numatomas strategines kryptis būtų įtraukta ar konkrečiai įvardinta kaip ŽĮ valdymo specialistai priidėtų prie inovatyvumo skatinimo, strateginės orientacijos, strateginės kompetencijų vadybos, strateginės žinių vadybos. Apibrėžiamose funkcijose nėra akcentuojamas ŽĮ valdymo specialisto kaip komunikaciją šioje srityje vykdančio specialisto vaidmuo. O komunikacija yra svarbus tiek partnerystės veiklų (tradicinių veiklų grupėje), tiek transformacinei veiklai įgyvendinimo sėkmės garantas (29 pav.).

Kitas klausimas tai apie IT panaudojimą pačiame ŽĮ valdyme e.ŽIV ir ŽIIS požiūriu. Iš ekspertų vertinimų apie informacininių technologijų panaudojimą ir požiūrio į jas galima spręsti apie kai kurius kertinius skirtumus ir naudojimo ypatus. Vienas pirmųjų, išskiriamų mokslininkų, tai – į ką orientuota IT naudojimas - personalo administravimo tarnybos darbuotojus, kitus vadybininkus ir darbuotojus. Galima teigti, kad skirtinos IT Ministerijų personalo skyriuose turi skirtingą grupę, į kurią orientuotas, vis tik dauguma – skirtos tik pačių tarnybos darbuotojų reikmėms. Kadangi naudojama daugiausiai informacinės sistemos, o ne teikiamas paslaugos internetu, pagal antrąją poziūrį tai pat labiau priskirtina ŽIIS nei eŽIV. ŽĮ vadybininko vaidmuo iš tyrimo atskleidžiamas tik per kelis iš aspektų – tai orientacija (į ką atsidūriau į organizaciją, o ne į klientą) bei informacijos pateikimas (į nėra klasifikuojama pagal poreikius, o visiems suteikiamą vienodą). Taigi, nors yra keletas eŽIV požymių, vis tik išimtinai naudojamo priemonės yra ŽIIS pobūdžio.

Vertinimui konkrečių informacininių technologijų naudojimo konkrečioje žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose, galima būtų pasitelkti žemiai esančią matricą. Joje nurodytos veiklos jėgos analizės analizės metu. Visų pirma, galima spręsti, ar konkrečios veiklos apskritai naudojama IT, vėliau nuspręsti, kokio pobūdžio IT tai yra. (27 lentelė).

Ankščiau įvardinti ekspertų atsakymai apie vykdomas veiklas, teisinės-politinės aplinkos analizė ir informacininių technologijų naudojimas rodytų, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo yra siekinyms tirtose viešų sektorius organizacijose ir teisinės sąlygos yra sudarytos. Tačiau vertinant kaip informacinės technologijos naudojamos šiems procesams pagerinti, galima teigti, kad yra daug erdvės tobulėjimui. Informacininių technologijų kaip komunikavimo įrankio supratimo pakeitimas į socialines technologijas yra susijęs ir su pačiais požiūriu kaitos dalykais organizacijoje. Visų pirma, turi būti suprastas ir išreikštas poreikis ne tik perduoti informaciją, bet ir dalyvauti žinių kūrimo per informacines technologijas. Tik tuomet, kai šis poreikis suvokiamas ir siekiama jį realizuoti, galia būtų nukreipiamas dėmesys į informacines technologijas, esamas ar iškoko naująjį tikslą galimybės sudaryti.

Informacininių technologijų naudojimo ŽIV procesuose prasme ir vertinant per ŽIV transformacijos į SŽIV prizmą, galima nustatyti tokias keistinas sritis. ŽIV vyraujantis požiūris - organiškas: būtina nuolatinė žmogiškųjų išteklių analizė įvairiais aspektais. Siekiant transformacijos į strateginį ŽIV reikalingą ir inovatyvus požiūris. Pasitelkus IT, socialinių technologijų įrankius toks požiūris galėtų būti įgyvendinamas keliose veiklos srityse: planavime, paieškėjo, atrankojame, adaptacijoje ir darbuotojų įtraukyje. Informacininių technologijų naudojimas padėtų užtikrinti operatyvų įsitraukimą. Šiuo metu nustatyta aplinka rodo, kad personalo administravimo tarnybose nėra naudojama įrankių komandiniam darbui, nėra kuriamos grupės, nevyksta diskusijos. Tokių priemonių dėdėgimas į kasdienę veiklą, o vėliau perkėlimas į aukštesnį lygmenį palaipsniui įsitraukti į strategines veiklas. ŽĮ valdymo specialistams kaip strateginiams partneriams keliama uždavinius aktyviai dalyvauti

27 lentelė. Informacinės technologijos LR ministerijų personalo administravimo tarnybose: esama ir siektina situacijos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Žmogiškųjų išteklių valdymo procesai</th>
<th>IT naudojamos ŽI procesuose</th>
<th>Pasiūlymai</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Teisiniai valdymo klausimai</td>
<td>Naudojamos duomenų bazės (TAPIS, LITLEX, LR Seimo)</td>
<td>Forumai, tinklaraščiai pa-pildomai informacijai gauti, žiniomis dalintis</td>
</tr>
<tr>
<td>E. planavimas (e-planning)</td>
<td>nenustatyta</td>
<td>Online dokumentai, darbo planavimo įrankiai ir el. kalendoriai</td>
</tr>
<tr>
<td>E. paieška (e-recruitment)</td>
<td>Socialiniai tinklai</td>
<td>Socialiniai ir profesiniai tinklai</td>
</tr>
<tr>
<td>E. atranka (e-selection)</td>
<td>VATIS ATRANKA</td>
<td>Socialiniai ir profesiniai tinklai</td>
</tr>
<tr>
<td>E. samda (e-hiring): priėmimas, įforminimas</td>
<td>VATIS ATRANKA</td>
<td>Integruota į bendrą sistemą</td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojų adaptacija, įtrauktis ir tarpasmeniniai santykiai (employee involvement and relations)</td>
<td>nenustatyta</td>
<td>Forumai, tinklaraščiai, online grupės, grupės socialiniuose ir profesiniuose tinkluose</td>
</tr>
<tr>
<td>E. veiklos valdymas ir vertinimas (e-performance management and appraisal)</td>
<td>Skirtingos IS</td>
<td>Integruota į bendrą sistemą</td>
</tr>
<tr>
<td>Užmokestis, skatinimas (motyvacija), kompensacija (reward, compensation management)</td>
<td>Skirtingos IS</td>
<td>Integruota į bendrą sistemą</td>
</tr>
<tr>
<td>E. mokymas (e-training), kvalifika- cijos kėlimas</td>
<td>nenustatyta</td>
<td>Dalis mokymų organizuojami el. būdu. Naudojama masinė medija</td>
</tr>
<tr>
<td>Rotacija, atleidimas (informacijos surinkimas išeinant)</td>
<td>Skirtingos IS</td>
<td>Integruota į bendrą sistemą</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.
personalo administravimo tarnybos kolegomis įrankius. Kitaip tariant, esama darbo vietų neatrodo jiems pakankamai parengta ir patraukli pagal jų darbo pobūdį ir jų poreikius. Taigi, siekiamybė plėsti IT panaudojimą skirtingoms funkcijoms ir diegti alternatyvias priemones esamoms. Šios galimybės pavaizduotos ir Valdžia tarnautojui (G2E) modelyje (28 pav.).

Analizuojant šiuos rezultatus veiksmumo kontekste, galima išskirti kelis momentus. Visų pirma, ekspertų pasakymai rodo, kad egzistuoja atitiktis tarp ekonominių ir socialinių tikslų reglamentavimo ir praktinio įgyvendinimo lygmenyje. Vis tik siekiant didesnio veiksmumo apimties, kuria jie yra įgyvendinami turėtų būti keičiama, kadangi šiuo metu pagrindiniai tikslai, keliami darbuotojams, siejami su ŽI valdymo, o ne strateginio ŽI valdymo veikloms. Todėl plėtojant tyrimus veiksmumo srityje, reikėtų gilintis į galimybes pagerinti tarpusavio sąveiką: darbuotojus per jų veiklos apimčių pokytį motyvuoti prisidėti prie ekonominių tikslų ir taip darbdavius motyvuo ti siekti socialinio efektyvumo. Šiuo atveju ekonominių tikslų įgyvendinimo veiksmumui didinimas galėtų pasireikšti per darbuotojų pasiektus rezultatus, atitinkančius organizacijos numatytus tikslus, kuriuos nulemia individualūs gebėjimai (darbuotojo profesinės ir asmeninės savybės), jų pasiruošimas darbinei veiklai (motyvacija per stimulų sistemą organizacijoje, pvz., darbo turiningumas, vadovavimo stilis ir pan.) ir organizacinė sąlygos (organizaciniai rėmai, kuriuose darbuotojas vykdo užduotis: darbo proceso technologija, darbo sąlygos darbo vietoje, darbo proceso organizavimas. Rezultatai rodo, kad dėl dabartinio veiklos organizavimo (administracinių rutinių veiklų ir jų dublaviavimai) kyla kliūtys veiklai bei nepasitenkinimas. Detalės kliūčių analizė pateikia tolesniuose poskyriuose poskyriuose. Pirmiau nei naujos technologijos, padėtų apskritai darbo valdymo ir apimtinių pakeitimui.


5.1.2. Informacinių technologijų iniciavimas ir diegimas LR ministerijų personalo administravimo tarnybose

Antraja klausimyno dalimi siekiama gauti ekspertų vertinimą skirtingais informacinių technologijų diegimo organizacijoje klausimais bei nustatyti, kas turėtų būti keičiama šiame procese. Tam pasiekti užduoti penki klausimai, vienas iš jų atvirus. Šiame tyrime apžvelgti trys iš jų, susiję su informacinių technologijų iniciavimu ir diegimu.

Teorinės analizės metu nustatyta, kad vienas iš skirtumų tarp viešojo ir privataus sektoriaus, tai lygmuo (individualus ir organizacinis), kuriau inovacijos yra diegiamos. Viešojo sektoriaus ypatumai (aplinkos, organizaciniai, politikos vadybos pusiausvyros, vidinių
struktūrų veiksniai) lemia tai, kad valstybės tarnautojai su menka tikimybe turi galimybė priimti sprendimą įsisavinti ar atmeti inovaciją, kadangi dažniausiai sprendimai priimami vadovybės, nors galimi skirtingi iniciavimo būdai: kolektyviniai, vadovybės, sąlyginiai sprendimai. Viešojo sektoriaus prigimtis diktuoja tokius procesus, kad siekiama efektyvnesnė inovacijų įdiegimo ir atminimo galimybė atlikti įvairias iniciatyvias. 


Empiriniu tyrimu nustatyta esama bei siektina situacijos ekspertų požiūriai. Ėmama įvartai dėl informacijos technologijų įvairių įvairių klausimų, apie kokią informaciją informacijos technologijų įvairovą galima įdiegti ir kaip tai veikia įvairių metodus. 

Empiriniu tyrimu nustatyta esama bei siektina situacijos ekspertų požiūriai. Ėmama įvartai dėl informacijos technologijų įvairių įvairių klausimų, apie kokią informaciją informacijos technologijų įvairovą galima įdiegti ir kaip tai veikia įvairių metodus.
Tolesnaiems dviem klausimais siekiama nustatyti esamą ir siektiną informacinės technologijos kaip inovacijos diegimo procesą. Visų pirma ekspertai turėjo įvertinti situaciją tuo metu diegiamos visose ministerijose inovacijos pavyzdžiu. Ekspertų prašoma (2 dalis 2 klausimas) Kaip pavyzdži prisiminti situaciją, kai buvo diegiamas naujas Valstybės tarnybos valdymo sistemos (VATIS) modulis ATRANKA (veikiantis nuo 2013 m. birželio 1 d.) bei klausia kokios buvo aplinkybės, kaip jautėtės, kaip jūsų vadovai pristatė šią naujovę, o jūs ir jūsų kolegos – priėmė be įvertinėte žemiau pateikiamus teiginius apie vykdytos informacinės technologijos diegimo stadijās. Vertininų pasirinkta skalė nuo 1 iki 10.

Rezultatams apibendrinti paskaičiuotas ekspertų atsakymų suverabinumas. Jis įvertintas pagal Kendall'o koeficientą. Išskirtos grupės jokiais bendrais bruožais (pvz. darbo trukmė, užimamos pareigos ar pan.) nepasigailė. Todėl įstatoma kaip ministerijų atstovai. Pagal skaičiavimų rezultatus, ekspertų vertinimai dera tokiose trijojose grupėse:

1 grupę - Finansų, Socialinės apsaugos ir darbo, Susisiekimo, Švietimo ir mokslo, Teisingumo ministerijų atstovai (3,6,7,9,10 ekspertai), kurių suverabinumo konkordancias koeficientas W=0,567

2 grupę - Aplinkos, Kultūros, Vidaus reikalų, Žemės ūkio ministerijų atstovai (1,5,12,13 ekspertai), kurių suverabinumo konkordancias koeficientas W=0,482

3 grupę - Krašto apsaugos, Sveikatos apsaugos, Ūkio ministerijos atstovai (4,8,11 ekspertai), kurių suverabinumo konkordancias koeficientas W=0,424

Taip pat apskaičiuotas bendras ir kiekvienos grupės atskirai ekspertų vertimų vidurkis, jų pagrindu ir atliekamas palyginimas bei apibendrinimas.

Ekspertų vertintos bendros inovacijos diegimas skirtingose ministerijose vyko skirtingai. Kas rodo, skirtingas aplinkas ir aplinkybės, leminčias inovacijos priėmimą ir pritapimą organizacijose. Kokybino tyrimo metu grupuojančiame ekspertų ar ministerijos jokių grupes siejančių tendencijų nenustatyta, todėl sudėtingiau formuluoti hipotezes šių skirtingų priėmėtis ir teikti rekomendacijas konkrečioms ministerijoms dėl atitinkamų veiksmų atlikimo. Tam reikėtų atlikti detalų kiekvienų tyrimą.

Atlikto ekspertų vertinimo pagrindu galima išskirti bendras tendencijas dėl vykstančio inovacijos diegimo ciklo.

1. Planuojamos inovacijos pristatymo stadijoje ŽI valdymo specialistai informuoti apie planuojamą informacinės technologijos diegimą prieš kelis mėnesius (vertinimų vidurkis 7,64, I ekspertų grupės vertinimai 6,80, II ekspertų grupės vertinimų vidurkis 8,00, palankiausiai šios stadijos įgyvendinimą vertina III grupės ekspertai 8,67). Kad šioje stadijoje taip pat vyko ir diskusijos apie šios informacinės technologijos svarbą, naudą sutinka dvi iš trijų ekspertų grupių (bendras vertinimų vidurkis 6,27, I ekspertų grupė 4,60, II ekspertų grupė 7,67, III grupės ekspertų vertina 8,67).

2. Antrojoje inovacijos diegimo metu įgyvendinti planuojamų veiksmų nustatymo stadijoje atlikti veiksmai ekspertų grupėse vėl vertinami skirtingai: kad pristatytas informacinės technologijos diegimo planas sutinka viena iš trijų ekspertų grupių (bendras vertinimų vidurkis 6,27, I ekspertų grupė 4,00, II ekspertų grupė 7,67, III ekspertų grupė vertina palankiausia - 8,67).

3. Trečiojoje varotojų poreikių analizės stadijoje vertinama du klausimai: ar pasiteirauta apie tokio naujų informacinės technologijos diegimo poreiki (Vertinimų vidurkis 6,09, nepalankiausia I ekspertų grupės vertinimai 4,40, II ekspertų grupės vertinimų vidurkis 8,00, III grupės ekspertų vertinimų vidurkis 7,00) bei ar aiškinamasi, kokių sunkumų,

problemų turi, kuriuos galima būtų spręsti naujos informacinės technologijos diegimu (bendras vidurkis - 6,91, nepalankiausi I ekspertų grupės vertinimai 5,00, II ekspertų grupės vertinimų vidurkis 8,00, III grupės ekspertų vertinimų vidurkis palankiausias 9,00).

4. Ketvirtojoje specifikacijų sudarymo dalyvaujant galutiniam vartotojui stadijoje klausėme ar duota papandytų ir pasirinktų, kuris technologinis sprendimas jums priimtinės (bendras vidurkis - 5,36, I ekspertų grupė 3,20, II ekspertų grupė 7,33, III ekspertų grupė 7,00).

5. Penktojoje stadijoje (bandomujų versijų pateikimas vartotojams) klausia, ar pastabų informacinių technologijos bandomojį siekia (bendras vidurkis - 5,64, I ekspertų grupė 4,00, II ekspertų grupė 5,00, III ekspertų grupė 9,00). Taip pat ar klausia žiūrėdamos specialistų nuomonės apie bandomąją versiją (bendras vidurkis - 5,36, I ekspertų grupė 3,40, II ekspertų grupė 5,00, III ekspertų grupė 9,00).

6. Apie kitą tarpinių ataskaitų pateikimo, pristatymo stadiją klasiai ar pristatomos tarpinės informacinės technologijos siekia ataskaitos (bendras vidurkis - 4,82, I ekspertų grupė 2,40, II ekspertų grupė 5,67, III ekspertų grupė 8,00).

7. Apie septyntąjų versijų pateikimo, kuris technologinis sprendimas jums priimtinės (bendras vidurkis - 5,00, I ekspertų grupė 3,00, II ekspertų grupė 4,00, III ekspertų grupė 9,00). Taip pat, ar klausia užtikrintos galimybės pažymėti momentą, kai technologija baigta diegti (pvz.: informuoti laišku ar vyko pripratymo renginys) – vertinimas nepalankus: bendras vidurkis 7,09, I ekspertų grupė 7,80, II ekspertų grupė 5,33, III ekspertų grupė 7,67. Taip pat, ar klausia galimybės susipažinti su informacinės technologijos bandomojais laikotarpiu (bendras vidurkis - 5,00, I ekspertų grupė 3,00, II ekspertų grupė 4,00, III ekspertų grupė 9,33).

8. Pagaliau siekama nustatyti ar įgyvendinta stadija, kurios metu sukurta inovacijos diegimo ataskaita ir informacinių technologijų projektų pateikimas. Ekspertų klausėme, ar sudaryta galimybė išsakyti teigiamą ir neigiamą patirtį diegiant informacinę technologiją (bendras vidurkis - 5,36, I ekspertų grupė 5,20, II ekspertų grupė 4,00, III ekspertų grupė 7,27, I ekspertų grupė 6,60, II ekspertų grupė 7,33, III ekspertų grupė 8,33).

11. Bene palankiausiai ir vieningiausiai ekspertai vertina baigiamąją proceso stadiją, vadina “Tolimesnė inovacijos priežiūra ir koregavimas:” Apie ją ekspertų klausėme – ar sudarytos galimybės konsultuotis su IT specialistu du informacinių technologijų naujokais (bendras vidurkis - 7,82, I ekspertų grupė - 8,40, II ekspertų grupė - 7,67, III ekspertų grupė - 9,00) taip pat ar sudarytos galimybės išsakyti pastabas, kad būtų atliktos informacinių technologijos korekcijos (bendras vidurkis - 8,45, I ekspertų grupė - 8,20, II ekspertų grupė - 8,67, III ekspertų grupė - 8,67).

Per šią konkretaus atvejo analizę ir iš ekspertų vertinimų galima, spręsti apie tai, kokios stadijos yra reikalingos, svarbios. Apie tai plačiai klausiamo apžvalgoje ir palyginime. Tai
rodo, kuriomis iš šio konkretaus atvejo stadių konkrečios ekspertų grupės liko patenkintos arba ne. Rezultatai rodo, kad pagal bendrą vidurkį absoliučiai teigiamai įvertinta tik paskutinioji - Tolimesnės inovacijos priežiūros ir koregavimo stadija. Iš dalies palankiai (bent dalis stadijos yra vertinama aukštesniu nei 7 balu) - Planuojamos inovacijos pristatymo, Projektą oficialus užbaigimo bei Inovacijos vartotojų atsiliepimų surinkimas apie diegimo procesą stadijos. Taip pat iš ekspertų grupių atskakymų galima spręsti, kad palankiausiai visais klausimais vertina trečioji ekspertų grupė (mažiausia iš trių), nepalankiausiai - pirmoji ekspertų grupė (5 ekspertai). Antroji ekspertų grupė savo įvertinimais vis tik yra artimesnė trečiajai (palankiai grupei), taigi visumoje septyni iš visų apklaustų ekspertų teigiamai vertina daugumą iš išgyvendintų stadių inovacijos diegimo procese.

Tačiau kaip minėta, 2 dalies 3 klausimu siekiama nustatyti, kaip turėtų keistis, kas, ekspertų požiūriu, turėtų būti kitaip inovacijos diegimo procese. Ekspertų prašyta dešimtbalėje skalėje įvertinti žemiau išvardintų informacinių technologijų projektų įgyvendinimo etapų reikalingumą sėkmingai projekto baigimui. Pateikti vertinimui dvylika teiginių, apibūdinančių pagrindines stadijas, sutampančias su stadijomis aukščiau aptartame klausime. Rezultatams apibendrinti paskaičiuotas ekspertų atskakymų suderinamumas. Įžvertintas pagal Kendall’o konkordacijos koeficientą. Pagal skaičiavimų rezultatus, ekspertų vertinimai dera tokiose dviejose grupėse:

1 grupė – Aplinkos, Kultūros, Susisiekimo, Švietimo ir mokslo, Ūkio, Žemės ūkio ministerijų atstovai (1, 5, 7, 9, 11, 13 ekspertai) (tai nauja grupė lyginant su praeito klausimo ekspertų grupe). Šių ekspertų suderinamumo konkordancijos koeficientas W=0,519

2 grupė – Finansų, Socialinės apsaugos ir darbo, Vidaus reikalų ministerijų atstovai (3, 6, 12 ekspertai), kurių suderinamumo konkordancijos koeficientas W=0,443

Krašto apsaugos, Sveikatos apsaugos ir Teisingumo ministerijos atstovų (4, 8 ekspertų (palankiausiai vertinusių prieš tai buvusiame klausime) ir 10 eksperto) vertinimai išskirti kaip nederantys, jų vertinimų vidurkis yra aukštesnis lyginant su kitais ekspertais (atitinkama - 9,83, 9,92 ir 9,00).

Pirmosios išskirtos ekspertų grupės ekspertai jokiais bendrais bruožais (pvz. darbo trukmė, užimamos pareigos ar pan.) nepasižymi, tačiau antrosios grupės ekspertams būdinga tai, kad jie turi trumpalaikę (iki trijų metų) patirtį konkrečioje organizacijoje. Taigi jau ke-tvirtą kartą ekspertų vertinimus galima įtakos jų skirstumui.

Taip pat apskaičiuotas bendras ir kiekvienos grupės atskirai ekspertų vertinimų vidurkis, jų pagrindu ir atliekamas palyginimas be apibendrinimąs. Svarbu paminėti, kad vienintelė ekspertų vertinimų mažiausia svarbi stadija įvertinimas nesiekiama (atitinkamai - 7) – tai Tarpinių ataskaitų pateikimas, pristatymas, taip pat dviejų stadių bendras įvertinimas nesiekiama 8 - Informacinės technologijos diegimo plano ir veiklų pristatymui varotojams (7,91) bei Specifikacijų (tai programinės įrangos ar techninės įrangos aprašymas) sudarymas dalyvaujant galutiniams varotojams (7,82). Taip rodo, kad ekspertams kaip buσiemiems varotojams mažiau nei kitos stadijos svarbu stebėti tarpinį veiklų įvykdymą, dalyvauti rengiant specifikaciją ar susipažinti su planu lyginant su tuo, kaip svarbu, jog būtų atliekama Pastebėtų trūkumų koregavimas varotojui įsakius pageidavimą (kuriant inovaciją) (9,55), Tolimesnė inovacijos priežiūra ir koregavimas (9,09), ar Vartotojų poreikių analizė atliekama dalyvaujant varotojui (8,73). Palyginimu, šie trys bruožai analizuojant konkrečią inovacijos diegimo situaciją įvertinti taip: Varotojų poreikių analizė atskleista per teiginius KI2_2. Jūsų skyriuje pastietau aπe tokio naujos informacinės technologijos diegimo poreikį ir KI2_3. Buvo aiškinamas, kokių sunkumų, problemų turite, kuriuos galima būtų spręsti naujos informacinės technologijos diegimu įvertinta atitinkamai 6,09 ir 6,91, Pastebėtų trūkumų koregavimas - 5,36, Tolimesnė
inovacijos priežiūra ir koregavimas vertinta per teiginius Kl2_16. Jums sudarytos galimybės konsultuotis su IT specialistu dėl informacinių technologijų naudojimo ir Kl2_17. Jūs galite išsakyti pastabas, kad būtų atliktos informacinių technologijų korekcijos vertinta atitinkamai 7,82 ir 8,45 (pateikti visų ekspertų įvertinimų aritmetiniai vidurkiai). 2 ir 3 klausimų rezultatus apibendrinanti ir palyginanti lentelė tiek bendru vidurkiu, tiek atskirų ekspertų grupių vidurkiais, pateikiami 21 priede.

Šių dviejų klausimų rezultatai gali būti iš esmės lyginami esamos padėties ir siektinos padėties požiūriu. Atliktas situacijų sugretinimas antrojo klausimo bendrojo vidurkio rezultatai kaip įvertinimai realiam (įvykusiam) inovacijos diegimo procesui su ekspertų pagrindiniu, idealiu inovacijos diegimo procesu, kurį ekspertai turėjo sukurti, atsakinėdami į klausimus, pateiktus 22 pav. Iš šių atsakymų (įvertinimų) aiškėja, kad nei viena iš įvykusiu inovacijos diegimo stadijų nesulaukę tokio vertinimų vidurkio, kokią svarbą pagal savo vertinimus ekspertai suteikę šiai stadijai idealiame inovacijos diegimo procese. Arčiausiai to, kaip turėtų atrodyti ir kaip yra iš tikrųjų ekspertų vertinimu, yra stadijos, kai inovacija pristatoma ir baigiamoji stadija – t.y. užtikrinimas, kad būtų vykdoma inovacijos priežiūra ir koregavimas. Didžiausias atotrūkis - vartotojų poreikių analizės, bandomųjų versijų pateikimo ir atsiliepimų apie procesą srityje. Kitaip tariant, tai silpnoji proceso grančis, į kurią atkreipus dėmesį bei patobulinus organizacijose prigytų daug lengviau.

Šaltinis: sudaryta autorės.

22 pav. Esamo ir siektino inovacijos diegimo proceso palyginimas LR ministerijų personalo administravimo tarnybose.
Taip pat be atskirai aptarimą aplinkos veiksnių klausimų, klausimyne pateiktas atviras (6) klausimas, siekiant išsiaiškinti apklaustų ekspertų pasiūlymus dėl informacinių technologijų diegimo LR ministerijų personalo administravimo tarnybose gerinimo. Savo nuomonę išsakė Krašto apsaugos, Socialinės apsaugos ir darbo, Sveikatos apsaugos ir Žemės ūkio ministerijos atstovai (4, 6, 8 ir 13 ekspertai). Jų pasisakymai išskirti į šešias atskiras mintis (turinio analizė 22 priedas). Bendrai pasiakymuose vyrauja dvi temos: nuomonės bei pasiūlymai dėl IT diegimo procesų: visų pirma, kad turi būti parenkamos ir diegiamos atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę, o pats procesas turėtų vykti palaipsniui ir atsižvelgiant į vartotojus. Visų trijų ekspertų nuomonę vienija tai, kad akivaizdus vartotojo menkas įtraukimas į procesą ir didelis poreikis tam. Taip per kylančius veiklai sunkumus (įvairias sistemas privalomai suvedu duomenis, ne visuomet gali gauti darbui reikiamas ataskaitas, ar atlikti analizes) išsakomas eksperto požiūris į Informacines technologijas. Išsakyta nuomonė nėra tiek išsamai, jog būtų galima spręsti apie konkrečias priežastis, kurios minimus veiksmus trukdo įgyvendinti. Bet iš pasisakymo matyti, kad egzistuoja tam tikri kliūtijos įtakos įtakos darbuotojo požiūrį į IT ir nevisišką pasitenkinimą turimoms techninėms galimybėms veikloms. Taip pat vie-no iš ekspertų nuomone klūtis sėkmingai įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyti įvykdyi
technologijų projekto įdiegimui. Patikslintame veiksnių sąraše ekspertai turėjo įvertinti veiksnių įtaką dešimtbalėje sistemoje, nuo 1 iki 10 balų, kur 1 reiškia, kad atitinkamas veiksnys neturi jokios įtakos informacinų technologijų projekto diegimo stadijose, 5 - veiksnio įtaka vidutinė, iki 10 – kur veiksnio įtaka ypač didžiausia. Šiuo atveju siekiami išsiaiškinti, ar veiksnys daro įtaką ir kokio stiprumo informacinų technologijų diegimui. Kitu klausimu siekiami nustatyti tų pačių veiksnių svarbą, kai patikslinamas įtakos stiprumas, atsižvelgiant į įtakos pobūdį (veiksnys stabdo; gali ir stabdyti, ir skatinti; skatina; nei stabdo, nei skatina) informacinų technologijų projekto diegimui. Tam tikslui ekspertams pateikta klausimas: 5. Nurodykite, žemiau išvardintos priežastys skatina ar stabdo informacinių technologijų projekto diegimą.

Ekspertinis vertinimas reikalauja, kad būtų pasiektas ekspertų suderinamumas. Eksperų suderinamumam vertinamas Kendalo (Kendall) konkordancijos koeficientu \( W \). Teigama, kad egzistuoja ekspertų suderinamumas, jei \( W \geq 0.5 \). Nagrinėjamu atveju pasiektas tik minimalus bendras ekspertų nuomonių suderinamumas \( W = 0.5002, p-level = 0.003 \). Konkordancijos koeficientas reikšmingai skiriasi nuo nulio.

Pirmame rezultatų apdorojimo etape skaičiuojami kiekvieno veiksnio įverčių vidurkiai (nagrinėjami atsakymai į 4 klausimą). Norint detaliau išnagrinėti gautą rezultatą, išskirtos ekspertų grupės, kurių nuomonių suderinamumas didesnis už bendrą. 

I grupė: 1, 3, 4, 5, 6, 13 ekspertai. Šių ekspertų nuomonių suderinamumo konkordancijos koeficientas \( W=0.621, p-level = 0.000 \). Šiai grupei priklauso Aplinkos ir Žemės ūkio, Socialinės apsaugos ir darbo, Krašto apsaugos, Finansų bei Kultūros ministerijų ekspertai. Tai atstovai, ministerijų, kuriose naudojama daugiausia skirtų informacinių technologijų ŽI valdymo specialistų veikloje (nuo 9 iki 15, su išimtimi Finansų ministerija). Be to, tai ekspertai, kurie, visu aukščiausiojo magistro laipsniu, yra vyr. specialistai (su keliomis išimtīmis) ir turi daugiau nei 5 m. darbo patirties (su keliomis išimtīmis).

II grupė: 7, 8, 11 ekspertai. Šių ekspertų nuomonių suderinamumo konkordancijos koeficientas \( W=0.535, p-level = 0.001 \). Šiai grupei priklauso ekspertai iš Ūkio, Susisiekimo ir Sveikatos apsaugos ministerijų. Tai ministerijos, kuriose naudojama po 7-13 skirtų IT priemonių ŽI valdymo specialistų veiklai. Šių ministerijų atstovai visi su auksčiausiujo magistro išsilavinimu, jų darbo patirtis variuoja nuo 2 iki 15 m., visi trys ekspertai yra vyr. specialistai.

III grupė: likusieji 9, 10, 12 ekspertai. Šių ekspertų nuomonių suderinamumo konkordancijos koeficientas mažesnis už bendrą, \( W=0.334, p-level = 0.003 \), konkordancijos koeficientas reikšmingai skiriasi nuo nulio. Šiai grupei priklauso ekspertai iš Teisingumo, Vidaus reikalų, ir ŽI valdymo specialistų veikloms. Tai ekspertai yra vyr. specialistai ir vienas, užimantis vedėjo pareigas. Visi su magistro laipsniu, turintys 5-7 m. darbo patirtį ŽI valdymo srityje, tačiau du iš specialistų turi iki metų ar iki dviejų patirtį konkrečioje darbovietėje.

Apibendrinus įverčių vidurkių skaičiuavimo rezultatus galima teigti, kad nors pavieniai ekspertai kai kurios veiksnių vertino kaip turinčius didžiausią įtaką (10 balų įvertinimas), tačiau bendrame kontekste (remiantis bendru ekspertų vertinimų vidurkiu ar atskirų ekspertų grupių vidurkiais) nei vienas veiksnys nėra laikomas pačiu svarbiausiu, darančiu didžiausią įtaką. EksperTai 8-9 balais reikšmingųmą įvertino veiksniams Tiesioginio vadovo požiūris į informacinę technologiją bei Darbuotojų požiūris į informacinę technologiją – tai veiksnių, priklausantys grupei „Individualios savybės“. Iš technologinės aplinkos klausimų taip pat įvertinti kaip labiausiai lemtiantys sėkmę IT inovacijos įgyvendinimą – tai Informacinės technologijos nauda veiklai ir Garantuotas techninis palaikymas (galimybė kon- sultuotis) po naujovės įvedimo. Tai veiksnių, kurie minimi tiek atviruose klausimuose, tiek kuriems suteiktas didelis svarbumas inovacijos diegimo procese.
Akivaizdi ir grupė veiksių, kurie, ekspertų vertinimu, nėra svarbūs inovacijos diegimo procese. Tai, visų pirma, išorės veiksniai ir socio-politinės aplinkos veiksnų grupė: Organizacijos vykdomos veiklos viešumas (viešinimo priemonės, viešumo laipsnis), Politinės krypties pokytis (strategių prioritetų ir politinio pasitikėjimo darbuotojų pasikeitimas dėl valdančiosios jėgos pokyčio) bei Naujų darbo išteklių skirstymas (kur ieško ir kas ateina dirbtį) bei išorės veiksniai iš grupės Darbo išteklių charakteristikos, t.y. darbo jėgos kompleksūs darbuotojų apibūdinančios sąvokos įsivaizdavimas ir demoografinė situacija. Nors viename iš atvirkščių klausimų (analizuoti ankstesniame poskyryje) vienas iš ekspertų akcentavo kartų požiūrių skirtumus, kas iš dalies galėtų būti priskiriamia veiksniui demoografinė situacija. Analogiškos nuomonės yra laikomasi ir mokslinėje literatūroje.

Svarbu paminėti, kad paveikslė ekspertų grupės nemano, jog lemiantys veiksniai yra (nėra viezingo sutarimo tarp grupių) ir tokie vidiniai veiksniai kaip: Technologijos naudojimo rizika (pvz. baimė padaryti klaidą, baimė dėl klaidos padarinių ir pan.) (I ir III ekspertų grupės), Organizacijos decentralizuotumas (II ekspertų grupė), Organizacijos formalizuotumas (I ekspertų grupė), Personalio administravimo tarnybos dydis, Personalo administravimo tarnybos aptarnautinių darbuotojų skaičius ir Personalio administravimo tarnybos organizacinis klimatas (I ekspertų grupė).

Todėl tęsiant tokius tyrimus reikėtų atsižvelgti į tai, kokie veiksniai traukiami kaip galimai darantys įtaką (pvz., įvertinti intervale 10-7, bendras sutarimas arba ekspertų vertinimas nors ir žemesnis atskirose grupėse, tačiau neišliečiant už šio intervalo ribų), kurie abejotini ir turėtų būti įtraukti apsvarstant konkrečią situaciją (bendras vidurkis 6-7, kai kurių ekspertų grupių žemė vertinimai), o kuriuos apskritai reikėtų atmesti (vieningai nei 6 vertinimai). Šios ekspertų aplinkos pagrindu parengta matrica veiksių tinkamumui tolimesniuose tyrimuose apibendrinti rodo, kad ne vienas veiksmo visų ekspertų sutaririus vieningai neatmestas kaip nedarantis įtakos (23 priedas).


**28 lentelė.** Ekspertų vertinimo rezultatų suvestinė. Veiksninių įtakos įverčiai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Veiksmai</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>...</th>
<th>m-1</th>
<th>M</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>x_{11}</td>
<td>x_{12}</td>
<td>x_{13}</td>
<td>x_{14}</td>
<td>...</td>
<td>x_{1(m-1)}</td>
<td>x_{1m}</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>x_{21}</td>
<td>x_{22}</td>
<td>x_{23}</td>
<td>x_{24}</td>
<td>...</td>
<td>x_{2(m-1)}</td>
<td>x_{2m}</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>x_{31}</td>
<td>x_{32}</td>
<td>x_{33}</td>
<td>x_{34}</td>
<td>...</td>
<td>x_{3(m-1)}</td>
<td>x_{3m}</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>x_{41}</td>
<td>x_{42}</td>
<td>x_{43}</td>
<td>x_{44}</td>
<td>...</td>
<td>x_{4(m-1)}</td>
<td>x_{4m}</td>
</tr>
<tr>
<td>...</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
</tr>
<tr>
<td>n-1</td>
<td>x_{(n-1)1}</td>
<td>x_{(n-1)2}</td>
<td>x_{(n-1)3}</td>
<td>x_{(n-1)4}</td>
<td>...</td>
<td>x_{(n-1)(m-1)}</td>
<td>x_{(n-1)m}</td>
</tr>
<tr>
<td>N</td>
<td>x_{n1}</td>
<td>x_{n2}</td>
<td>x_{n3}</td>
<td>x_{n4}</td>
<td>...</td>
<td>x_{n(m-1)}</td>
<td>x_{nm}</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Čia $x_{ij}$ – veiksnio įverčiai, kur $i = 1,..,n$, $j = 1,..,m$. Šiuo atveju $n = 12$, o $m = 20$.

**29 lentelė.** Ekspertų vertinimo rezultatų suvestinė. Veiksninių svarbos įverčiai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Veiksmai</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>...</th>
<th>m-1</th>
<th>M</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>s_{11}</td>
<td>s_{12}</td>
<td>s_{13}</td>
<td>s_{14}</td>
<td>...</td>
<td>s_{1(m-1)}</td>
<td>s_{1m}</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>s_{21}</td>
<td>s_{22}</td>
<td>s_{23}</td>
<td>s_{24}</td>
<td>...</td>
<td>s_{2(m-1)}</td>
<td>s_{2m}</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>s_{31}</td>
<td>s_{32}</td>
<td>s_{33}</td>
<td>s_{34}</td>
<td>...</td>
<td>s_{3(m-1)}</td>
<td>s_{3m}</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>s_{41}</td>
<td>s_{42}</td>
<td>s_{43}</td>
<td>s_{44}</td>
<td>...</td>
<td>s_{4(m-1)}</td>
<td>s_{4m}</td>
</tr>
<tr>
<td>...</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
</tr>
<tr>
<td>n-1</td>
<td>s_{(n-1)1}</td>
<td>s_{(n-1)2}</td>
<td>s_{(n-1)3}</td>
<td>s_{(n-1)4}</td>
<td>...</td>
<td>s_{(n-1)(m-1)}</td>
<td>s_{(n-1)m}</td>
</tr>
<tr>
<td>N</td>
<td>s_{n1}</td>
<td>s_{n2}</td>
<td>s_{n3}</td>
<td>s_{n4}</td>
<td>...</td>
<td>s_{n(m-1)}</td>
<td>s_{nm}</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Čia $s_{ij}$ – veiksnio svarbos įverčiai, kur $i = 1,..,n$, $j = 1,..,m$. Šiuo atveju $n = 12$, o $m = 20$. Rezultatų skaitmeninė realizacija pateikta 25 – 26 prieduose.

Gauti vertinimai normalizuoti:

$$
x'_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{ij\text{vin}}}{x_{ij\text{max}} - x_{ij\text{min}}} ; \quad s'_{ij} = \frac{s_{ij} - s_{ij\text{vin}}}{s_{ij\text{max}} - s_{ij\text{min}}} ,
$$

čia $i = 1,..,n$, $j = 1,..,m$. 

---

161
Kiekvieno veiksnio santykinis įvertis gali būti apskaičiuotas dviem būdais: arba vertinant tik kiekvieno veiksnio įtakos įverčius (atsakymai į 4 klausimą), arba kompleksiškai vertinant ir veiksnio įtakos (atsakymai į 4 klausimą), ir veiksnio svarbos (atsakymai į 5 klausimą) įverčius. Šiuo atveju yra patikslinamas įtakos stiprumas, atsižvelgiant į įtakos pobūdį (stabdą; skatina; neturi įtakos; ir stabdo, ir skatina).

1 metodas. Analizuojami tik veiksnių vertinimai, gauti analizuojant atsakymus į 4 klausimą. Šiuo atveju n ekspertų įvertino m alternatyvų taikydami tą pačią skalę. Jų vertinimo rezultatas – matrica $x_{ij}$, $i=1,...,n$; $j=1,...,m$, kur $x_{ij}$ – i-čio eksperto j-čio veiksnio įvertis.

Veiksnio svarbos santykinis koeficientas $I_j$ vertinamas iteraciniu būdu pirmuoju žingsniu $t=0$ suteikiant svarbos koeficientams vienodas reikšmes: $I_j^{0} = 1/m$, $j=1,...,m$.

Tolesniais žingsniais $t=1,2,...$ svarbos koeficientai koreguojami pagal formulę:

$$x_i^t = \sum_{j=1}^{m} I_{ij}^{t-1} \cdot x_{ij}, \quad j=1,...,m$$ (2)

$$S^t = \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} x_i^t \cdot x_{ij}$$ (3)

$$I_j^t = \frac{1}{S^t} \cdot \sum_{i=1}^{n} x_i^t \cdot x_{ij}, \quad \sum_{j=1}^{m} I_j^t = 1.$$ (4)

(Dzemyda ir kt., 2007) 41.

Skaičiavimo rezultatai pateikti 29 lentelėje.

2 metodas. Apjungiant šiuos 4 ir 5 klausimo ekspertų vertinimus, skaičiuojamas sintetinis rodiklis. Šiuo atveju kriterijų vertės yra agreguojamos ir gaunama bendrą vertę, kurios pagrindu vertinami veiksniai. Bendra vertė, priskiriama veiksniui $a_j$ kaip:

$$Q_j(a_j) = \sum_{i=1}^{n} q_{ij},$$ (5)

čia $Q_j(a_j)$ – bendra vertė, priskiriama veiksniui $a_j$,

$q_{ij} = x_{ij}s_{ij}$ – momentinė kriterijaus vertė,

$x_{ij}$ – veiksnio reikšmingumo įverčiai,

$s_{ij}$ – veiksnio svarbos įverčiai,

$i=1,...,n$, $j=1,...,m$.

Kriterijaus (eksperto vertinimo) svoris skaičiuojamas kaip:

$$W_j = \frac{Q_j(a_j)}{\sum_{j=1}^{m} Q_j(a_j)},$$ (6)

Gauti skaičiavimo rezultatai pateikti 30 lentelėje.

### 30 lentelė

Empiriniame tyrome naudotų technologizavimo aplinkos veiksnų santykinės vertės nustatymo daugiakriterinio kompleksinio proporcingo įvertinimo metodo pagalba rezultatai.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nr.</th>
<th>Veiksniai</th>
<th>1 metodas</th>
<th>2 metodas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Veiksnio santykinė vertė</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>Tiesioginio vadovo požiūris į informacines tehnologijas</td>
<td>0,06</td>
<td>0,08</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Darbuotojų požiūris į informacines tehnologijas</td>
<td>0,06</td>
<td>0,06</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>ŽI išsilavinimas</td>
<td>0,05</td>
<td>0,06</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Demografinė situacija</td>
<td>0,04</td>
<td>0,04</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Darbuotojo gebėjimai naudotis informacinėmis tehnologijomis</td>
<td>0,05</td>
<td>0,05</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Informacinės technologijos naudojimo rizika (pvz. baimė padaryti klaidą, baimė dėl klaidos padarinii ir pan.)</td>
<td>0,04</td>
<td>0,01</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Informacinės technologijos saugumas</td>
<td>0,05</td>
<td>0,05</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Tiesioginio kontaktno palaikymas mokantis naudotis informacine tehnologiją</td>
<td>0,05</td>
<td>0,07</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Garantuotas techninis palaikymas (galimybė konsultuotis) po naujovės įvedimo</td>
<td>0,06</td>
<td>0,09</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Organizacijos decentralizuotumas</td>
<td>0,05</td>
<td>0,04</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Organizacijos klimatas</td>
<td>0,05</td>
<td>0,04</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Personalo administravimo tarnybos organizacinis klimatas</td>
<td>0,05</td>
<td>0,06</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Personalo administravimo formalizuotumas</td>
<td>0,05</td>
<td>0,05</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Personalo administravimo tarnybos dydis</td>
<td>0,04</td>
<td>0,02</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Personalo administravimo tarnybos aptarnaujamų darbuotojų skaičius</td>
<td>0,05</td>
<td>0,04</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>Išorinis institucijų (pvz. Ministerijos, Vyriausybės) palankumas, palaikymas, finansinių sąlygų sudarymas</td>
<td>0,05</td>
<td>0,07</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>Naujų darbo išteklių prieinamumas (kur išėko ir kas ateina dirbti)</td>
<td>0,05</td>
<td>0,05</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>Organizacijos vykdomos veiklos viešumas (viešinimo priemonės, viešumo laipsnis)</td>
<td>0,04</td>
<td>0,03</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>Politinės krypties pokytis (strateginių prioritetų ir politinio pasitikėjimo darbuotojų pasikeitimas dėl valdantčiosios jėgos pokyčio)</td>
<td>0,04</td>
<td>0,02</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>VISO</td>
<td>1,00</td>
<td>1,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorė

Vertinant veiksnų svarbą pagal apskaičiuotą santykines reikšmes, darome prielaida, kad tolygi 20 veiksnų santykinė svarba sudarytų 1/20 arba \( W_j = 0,05 \).

Skaičiuojant pirmuoju metodo nustatyta, kad iš 20 veiksnų 4 turi didesnę nei vidutinę vertę (Tiesioginio vadovo požiūris į informacinę tehnologiją, Darbuotojų požiūris į informacinę tehnologiją, Informacinės technologijos nauda veiklai, Garantuotas techninis palaikymas (galimybė konsultuotis) po naujovės įvedimo) bei dar dešimt veiksnų, vertintų \( W_j = 0,05 \), turi vidutinę vertę. Penki iš 20 veiksnų lygint su kita, anot ekspertų, turi mažesnę svarbą diegiant informacinėmis tehnologijomis grijstas inovacijas – tai demografinė situacija,
naudojimo rizika, skyriaus dydis ir tokie sociopolitinės aplinkos elementai kaip organizacijos vykdomos veiklos viešumas bei politinės krypties pokytis.

Atlikus skaičiavimus antruoju metodu pasiskirstymas kiek kitoks: diferenciacija įvairesnė ir tikslesnė. Remiantis anksčiau įdėstyta logika visų veiksniių, turinčių vertę $W_j \geq 0,05$, svarba yra didelė, daroma įtaka – teigiama ir stipri ir ji tuo stipresnė, kuo didesnis santykinis įvertis. Visi veiksniai, turintys žemesnę nei $W_j \leq 0,05$ vertę, turi vidutinę įtaką inovacijos procesui, o veiksniai pasieko $W_j = 0,1$ įvertį pažangos inovacijos diegimo procesą įtakoja visiškai menkai (23 pav.).

Šaltinis: sudaryta autorės.

23 pav. Technologizavimo aplinkos veiksniių santykinė vertė LR ministerijų personalo administravimo tarybose

Planuojujant tyrimą nuspresta remtis kelių teorijų teiginiais apie veiksniių įtaką inovacijų procesui. Vienareikšmiški galima teigti, kad toks sprendimas pasiteisino. Nors ir ne visi pabrėžti veiksniai įvertinti, tačiau, ženkliai praplėtus veiksnių sąrašą, atsižvelgdami į grupės, kurias reikėjo įtraukti. Iš šešių tiesiogiai su IT susijusių veiksnių (Darbuotojo gebėjimai naudotis informacinėmis technologijomis, informacinės technologijos naudojimo rizika, darbuotojų gebėjimai naudotis naukodoms informacijos technologijoms, informacinės technologijos naudojimo rizika) pasiteisino penkių veiksnių įtraukimas. Toks
veiksnių sąrašo patikslinimas nebūtų buvęs įmanomas be pritaikytų kvazikiekybinių skaičiavimo procedūrų. Atlikus skaičiavimus 2 metodu - apjungus 4 ir 5 klausimų ekspertų vertinimus, apskaičiuotas sintetinis rodiklis padėjo atskleisti aiškiau kiekvieno veiksnio vaidmenį bendrejo visumoje. Tai iš esmės praturtina tiek teoriją, tiek modelį ir padeda jo naudojimą adaptuoti technologijų inovacijų tyrimams.

K. Levino būdo pritaikymas padeda ieškoti ne vienos, o keleto priežasčių. Planuojant inovacijos diegimą reikalinga, visų pirma, panaikinti stabdančias jėgas (veiksnių) ar juos susilpninti. Tik po to reikėtų orientuotis į skatinančių varomųjų jėgų (veiksnių) stiprinimą ir kūrimą. Analizei pagal K. Leviną (K. Lewin) atlikti naudojami vertinimai, ekspertų pateikti atsakant į 2 klausimyno dalies 5 klausimą Nurodykite, žemiau išvardintos priežastys skatina ar stabdo informacinių technologijų projekto diegimą.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Veiksnų tipas</th>
<th>Porūšis</th>
<th>Teiginys tyrimo įrankyje</th>
<th>Vertinimą pateikusių ekspertų-specialistų skaičius</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Stabdo</td>
</tr>
<tr>
<td>Vidiniai veiksniai</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Individuolios savybės</td>
<td>T1 Tiesioginio vadovo požiūris į informacine technologiją</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T2 Darbuotojų požiūris į informacine technologiją</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T5 Darbuotojų gebėjimai naudotis technologijomis</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T6 Technologijos naudojimo rizika</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Organizacijos savybės</td>
<td>T11 Organizacijos decentralizuotumas</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T14 Organizacijos formalizuotumas</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>DYSIS: T15 Skyriaus dydis</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T16 Skyriaus aptarnaujamų darbuotojų skaičius</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>KLIMATAS:</td>
<td>T12 Organizacijos klimatas</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T13 Skyriaus organizacinis klimatas</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Technologinė aplinka</td>
<td>T7 Technologijų saugumas</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T8 Informacines technologijos nauda veiklai</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T9 Tiesioginio kontaktu palaikymas mokantis naudotis technologija</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T10 Garantuotas techninis palaikymas (galimybė konsultuotis) po naujovės įvedimo</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Išorės veiksniai</td>
<td>Socio-politinė aplinka</td>
<td>T17 Išorinis institucijų palankumas, palaikymas, finansinių sąlygų sudarymas</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T19 Organizacijos vykdomos veiklos viešumas (viešinimo priemonės, viešumo laipsnis)</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T20 Politinės krypties pokyčius</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T18 Naujų darbo išteklių prieinamumas</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Darbo išteklių charakteristikos</td>
<td>DARBO JĖGOS KOMPLEKSİŠKUMAS: T3 Išsilavinimas</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T4 Demografinė situacija</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės
Skirtingai nei anksčiau atlikti skaičiavimai, kuriais siekiama nustatyti veiksnio įtakos stiprumą, šioje dalyje atliekami kvazikiekybiniai skaičiavimai, kurie padeda nustatyti teigiamą ar neigiamą poveikio kryptį. Šiuo atveju ekspertų įvertinimams suteiktos tokios reikšmės: „stabdo“ - [-2], „gali ir skatinti, ir stabdyti“ - [-1], „nei skatina, nei stabdo“ - [0] (kas turi teigiamesnę įtaką lyginant su „gali ir skatinti, ir stabdyti“, nes pastarajame išlieka „stabdymas“) ir „skatina“ – [2].

Šaltinis: sudaryta autorės.

24 pav. Išoriniai ir vidiniai veiksniai IT inovacijų procese: LR ministerijų atvejo analizė pagal K. Levino metodiką.


Veiksniai, kurių reikšmės teigiamos, tačiau arčiau nulio (V16 skyriaus aptarnaujamų darbuotojų skaičius, V19 Organizacijos vykdomos veiklos viešumas, V18 Naujų darbo ištekliai prieinamumas) vienose situacijose gali nedaryti įtakos, kitose – silpniau, bet skatinti inovacijos pritapimą organizacijose. Tik vienas iš šių veiksnių – vidinio pobūdžio ir jis iš esmės negali būti tiesiogiai paveiktas į teigiamą pusę pačių darbuotojų. Iš išorinių galutų būtų teigiamai paveiktas naujų darbo ištekliai prieinamumas, jei naujų darbuotojų paieškai būtų aktyviai taikomos papildomos priemones taip išplečiant paieškos ratą.

Aštuoni veiksniai, kurių ekspertinio vertinimo aritmetiniai vidurkiai nuo 0,5 iki 1,25, tai veiksniai, kurie, ekspertų vertinimu, stipriausiai teigiamai veikia inovacijos diegimą ir priėmimą organizacijose. Tai veiksniai, kurių stiprūsias yra prioritetinis veiklos klausimas. Keturi iš veiksnių – tai išorinės aplinkybės, tokios kaip charakteristikos (išsilavinimas (T3), demografinė situacija (T4)) bei politinės krypties pokytis (V20) ir išorinis palankumas.
Tai veiksniai, kuriems sustiprinti reikalinga nebe mikro ar mezo aplinkos politika, o makro – valstybinio lygmens politika inovacijų srityje: naujų darbo išteklių, pasižyminčiu tam tikromis demografinėmis ir išsilavinimo charakteristikomis, prieinamumo didinimas, išorinio institucijų palaikymo didinimas ir politinės krypties pokyčio neigiamos įtakos su mažinimas tam tikroms priemonėmis.

Iš vidinių veiksnių, kurie nurodyti kaip skatinantys, svarbu atkreipti dėmesį į keturias pirmąsias pozicijas: tai visi veiksniai, kurie susiję su IT grindžiamos inovacijos specifika. Ir jų skatinimas sąmokmingas tik sąveikojus su kitais veiksniais. Teigiamas vadovo požiūris į IT (T1) ir tinkamai įprastų inovacijų nauda veiklai skatins teigiamą darbuotojo požiūrį, o garantuota pagalba naudojantis informacinėmis technologijomis (T10), galimybę konsultuotis, padės eigoje darbuotojo teigiamam požiūriui nesikeisti arba tik stiprėti. Detalesniems veiksnių sąryšiams nustatyti konkrečiose organizacijose turi būti atliekami papildomi tyrimai.

Apibendrinant veiksnių įverčių nustatymo būdus, kiekvienas iš taikytų būdų turi privažumų ir trūkumų: vidurkių ir atskirų ekspertų grupių vidurkių lyginimas padėjo nustatyti veiksniių tinkamumą tirti (gauti rezultatai apibendrinti 32 lentelėje). Vertinimų įvairių metodų parodė, jog visi atrinkti veiksniai yra reikšmingi, skirtinose skaičių skirtinai vertinami, todėl vertinga atlikti gilesnę analizę. Pirmuoju daugiakriterinės analizės metodu nustatyta veiksnų įvertinimo skalėje įvertintos įtakos santykinis įverčis (kuo didesnė dalis, tuo stipresnė įtaka veiksnio įtaka), t.y. įvertino kiekvieno veiksnio įtaką dešimtbalėje skalėje nuo dešimt (daro stiprią įtaką) iki 1 (nedaro jokios įtakos), o atlikus daugiakriterinės analizės metodą, kiekvienai veiksniai vertė lyginant su kitais veiksniem. Iš to paaškėjo, kurie veiksniai, lyginant vienai su kitais, yra reikšmingesni, kurie mažiau darantys įtakų. Kitu aspektu informaciją apdoroti ir pateikti padėjo antrasis daugiakriterinės analizės metodas. Kuriame apjungti dvių klausimų rezultatai ir susintetintas rodiklis, parodantys teigiamą arba ne tik įtaką (daro/nedaro), bet papildomai apjungiant įtakos pobūdį (stabdo, skatina, neturi įtakos, ir stabdo, ir skatina).

Veiksniai pagal šiuo skaičiavimus galėjo būti suklasifikuoti ne tik pagal svorj, bet ir tiksliau nusakoma, kokia jų daroma įtaka: teigiamą ir stipri įtaką ar vidutinišką, ar pažangos inovacijos diegimo procese neduodanti ar duoda visiškai menkai. Šių įverčių pagalba taip pat sudaryta visų veiksnų raiškos vizualizacija, kur spalvų intensyvumą pagalba yra atskleidžiama atitinkamų išorinės ir vidinės aplinkos veiksnų reikšmingumas (27 pav.). Pagal naują apskaičiavus įverčių vidurkius ekspertų, priskirtų veiksnų grupėms, galima sudaryti pati inovacinių laukų ir tiksliau atsakyti, kurie veiksniai turi būti stiprinami, kurie silpninami.
### 32 lentelė. Empiriniame tyrome naudotų technologizavimo aplinkos veiksnų svarbos nustatymo metodų palyginimas

<table>
<thead>
<tr>
<th>Veiksniai</th>
<th>Metodai ir atlikti veiksmai</th>
<th>Eksperčių vertinimų vidurkiai</th>
<th>1 Daugiakriterinis metodas</th>
<th>2 Daugiakriterinis metodas</th>
<th>K. Levino inovacinis laukas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Kiekvieno veiksnio įvertinimas 10-balėje (svarba)</td>
<td>Įvertinimų ir priškyrimų kategorijų rodiklio sintetinimas</td>
<td>Priskyrimų kategorijų vidurkiai</td>
<td>Skaičiavimas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Stipresnė nei vidurkis</td>
<td>Aukštesnė nei vidutiniška</td>
<td>Stipri teigiama įtaka</td>
<td>Skatina</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Stipresnė nei vidurkis</td>
<td>Aukštesnė nei vidutiniška</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Vidurkis</td>
<td>Vidutiniška</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Silpnesnė nei vidurkis</td>
<td>Maža įtaka</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<p>|             | T1 Tiesioginio vadovo požiūris į informaciją technologiją | L. reikšmingas | Stipresnė nei vidurkis | Stipri teigiama įtaka | Skatina |
|             | T2 Darbuotojų požiūris į informaciją technologiją | Reikšmingas | Stipresnė nei vidurkis | Aukštesnė nei vidutiniška | - |
|             | T5 Darbuotojo gebėjimai naudotis informacinėmis technologijomis | Reikšmingas | Vidurkis | Vidutiniška | - |
|             | T6 Informacinių technologijos naudojimo rizika | Vidutiniškai reikšmingas | Silpnesnė nei vidurkis | Maža įtaka | - |
|             | T11 Organizacijos decentralizuotumas | Vidutiniškai reikšmingas | Vidurkis | Vidutiniška | - |
|             | T14 Organizacijos formalizuotumas | Vidutiniškai reikšmingas | Vidurkis | Vidutiniška | Neturi įtakos |
|             | T15 Skyriaus dydis | Silpniai | Silpnesnė nei vidurkis | Maža įtaka | Stabdo |
|             | T16 Skyriaus aptarnaujamų darbuotojų skaičius | Vidutiniškai reikšmingas | Vidurkis | Vidutiniška | Gali ir stabdyti, ir skatinti |
|             | T12 Organizacijos klimatas | Vidutiniškai reikšmingas | Vidurkis | Vidutiniška | - |
|             | T13 Skyriaus organizacinis klimatas | Vidutiniškai reikšmingas | Vidurkis | Aukštesnė nei vidutiniška | - |
|             | T7 Informacininių technologijų saugumas | Vidutiniškai reikšmingas | Vidurkis | Vidutiniška | - |
|             | T8 Informacinės technologijos nauda veiklai | L. reikšmingas | Stipresnė nei vidurkis | Stipri teigiama įtaka | Skatinta |
|             | T9 Tiesioginio kontaktu palaikymas mokantis naudotis informacine technologija | Vidutiniškai reikšmingas | Vidurkis | Stipri teigiama įtaka | Skatina |
|             | T10 Garantuotas techninės palaikymos po naujovės įvedimo | L. reikšmingas | Stipresnė nei vidurkis | Stipri teigiama įtaka | Skatina |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>Veiksniai</th>
<th>Metodai ir atlikti veiksmai</th>
<th>Ekspertų vertinimų vidurkiai</th>
<th>1 Daugiakriterinis metodas</th>
<th>2 Daugiakriterinis metodas</th>
<th>K. Levino inovacinis laukas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Vidutiniškai reikšmingas</td>
<td>Vidurkis</td>
<td>Stipri teigiamą įtaka</td>
<td>Priskyrimų kategorijai vidurkų skaičiavimas</td>
</tr>
<tr>
<td>Išorės veiksnia</td>
<td>T17 Išorinis institucijų palankumas, palaikymas, finansinių sąlygų sudarymas</td>
<td>Vidutiniškai reikšmingas</td>
<td>Vidurkis</td>
<td>Stipri teigiamą įtaka</td>
<td>Priskyrimų kategorijai vidurkų skaičiavimas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>T19 Organizacijos vykdomos veiklos viešumos</td>
<td>Silpnesnė nei vidurkis</td>
<td>Maža įtaka</td>
<td>Gali ir stabdyti, ir skatinti</td>
<td>Gali ir stabdyti, ir skatinti</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>T20 Politinės krypties pokytis</td>
<td>Silpnesnė nei vidurkis</td>
<td>Maža įtaka</td>
<td>Gali ir stabdyti, ir skatinti</td>
<td>Gali ir stabdyti, ir skatinti</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>T18 Naujų darbo išteklių prieinamumas</td>
<td>Vidutiniškai reikšmingas</td>
<td>Vidurkis</td>
<td>Vidutiniškai</td>
<td>Gali ir stabdyti, ir skatinti</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>T3 Naujų darbo išteklių išsilavinimas</td>
<td>Vidutiniškai reikšmingas</td>
<td>Vidurkis</td>
<td>Aukštesnė nei vidutiniška</td>
<td>Gali ir stabdyti, ir skatinti</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>T4 Demografinė situacija</td>
<td>Vidutiniškai reikšmingas</td>
<td>Silpnesnė nei vidurkis</td>
<td>Vidutiniškai</td>
<td>Skatina</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.
Siektina situacija. Analizuojant šiuos rezultatus veiksmingumo kontekste galima išskirti kliūtis bei kontekstinius veiksnius (naudojimas, požiūris, gebėjimai), atsižvelgimą į kuriuos, padidintų informacinių technologijų veiksmingumą. Iš vidinių veiksnų, kurie nurodyti kaip skatintantys, svarbu atkreipti dėmesį į keturias pirmąsias pozicijas: tai visi veiksniai, kurie susiję su IT grindžiamos inovacijos specifika. Vieni jų susiję su naudojimo didinimu ir skatinimu per požiūrį formavimą, t.y. teigiamas vadovo požiūris į IT ir tinkamai pristatyta inovacijos nauda veiklai skatins teigiamą darbuotojo požiūrį. Kiti – su naudojimu ir gebėjimų naudotis didinimu – tai pristatyta technologijų nauda prieš jas pradedant diegti, galimybė konsultuotis mokantis naudotis technologija bei garantuota pagalba naudojantis informacinėmis technologijomis po įdiegimą. Taigi siekiant IT veiksmingo taikymo organizacijos ŽI valdymui svarbiausia atsižvelgti į pačios naujovės techninę prigimtį ir eliminuoti jos keliamas kliūtis. Tačiau svarbu ir bendriji veiksmai išorinėje politikoje: naujų darbo išteklių, pasižymintų tam tikromis demografinėmis ir išsilavinimo charakteristikomis, priėmamumo didinimas bei išorinio institucijų palaikymo didinimas. Detalėms inovaciniams laukams sudaryti reikalingi papildomi audito pobūdžio tyrimai. Tokiu atveju kiekvienai organizacijai būtų sudaromos pagrindinės tobulinimo kryptys: (1) sustiprinimas veiksnų, skatinančių inovacijas; (2) papildymas naujais skatinančiais veiksnius; (3) silpniminas inovacijas stabdančių veiksnių; (4) dalies veiksnų, stabdančių inovacijas, pašalinimas.

5.2. Valdžia tarnautojui modelis LR ministerijų personalo administravimo tarybų lygmens analizėje


Toliau apžvelgiama modelio adaptacija LR ministerijų personalo administravimo tarybų lygmens lygmeniui ir identifikuotos problemos. Modelyje išskiriami trys segmentai: darbuotojų

Konkrečios LR viešajame sektoriuje sektoriaus administravimo tarnybos atliekamos funkcijos yra nurodytos 19 lentelėje.

Šaltinis: sudaryta autorės.

25 pav. Valdžia tarnautojui (G2E) modelio segmentas „Darbuotojų valdymas“: esama ir siektina situacija LR ministerijų personalo administravimo tarnybose
Atskiras dėmesys šiame modelyje skiriamas IT plėtrai. LR ministerijų personalo administračių tarnybose (kaip ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose) diegiant IT yra vadovaujamasi sistemos vystymo gyvavimo ciklu. Apklausus ekspertus paaiškėjo, kad nesutampa įvertinimai realiam (įvykusiam) inovacijos diegimo procesui su ekspertų pageidaujamu, idealiu inovacijos diegimo procesu, kurį ekspertai turėjo sukurti, atsakinėdami į pateiktus klausimus. Iš šių atsakymų (įverčių) aiškėja, kad nei viena iš įvykusių inovacijos diegimo stadijų nesulaukė tokio vertinimo, kokią būtų vertinus ekspertai suteiktų šiai stadijai idealiame inovacijos diegimo procese. Arčiausiai to, kaip turėtų atrodyti ir kaip yra iš tikrųjų, yra stadijos, kai inovacija pristatoma ir baigiamoji stadija – t.y. užtikrinimas, kad būtų vykdoma inovacijos priežiūra ir koregavimas. Didžiausias atotrūkis pastebimas vartotojų poreikių analizės, bandomųjų versijų pateikimo ir atsiliepimų apie procesą srityje. Tai silpnoji proceso grandis, į kurią atkreipus dėmesį bei patobulinus inovacijos galima pripažinti augtam lenkiau. To neatlikus inovacija yra įdiegiant, nesirūpinant, kad ji būtų priimta. Kritiškai vertinamas, ilgesnis, su daugiau diskusijų procesas atrodytų priimtines ŽI valdymo specialistams, taip inovaciją padarydamos suprantamesne, priimtinesne ir labiau laukiamą.

Šaltinis: sudaryta autorės.

26 pav. Minčių žemėlapio Valdžia tarnautojui (G2E) segmentas „Technologijų valdymas“: esama ir galima situacija LR ministerijų personalo administračio tarnybose

Šaltinis: sudaryta autorės

27 pav. Išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai IT diegimo organizacijoje procese: nustatytas reikšmingumas LR ministerijų personalo administravimo tarnybose
Apibendrinant paties Valdžia tarnautojui (G2E) modelio sisteminimą ir reikšmę reikėtų paminėti tokius dalykus. Autoriai teigia (Dawes, 2013), jog egzistuoja išplitusi nuomonė, kad yra kažkoks „teisingas“ modelis bei atliekami įvairūs skaičiavimai, kuriais grindžiamas vienas ar kitas „teisingo“ modelio komponentas ir e. valdžia vertinama kaip inovacija pati savaime, nors iš tikrųjų jų nuomone, daug veiksmingesnis yra požiūris, jog e.valdžia ne pati yra inovacija, o pagrindas, egzistavimo sąlyga (ang. enabler) inovacijoms. Tokiu atveju bet kokių rūsių inovacijos, bet kur ir bet kokiam kontekste gali būti diegiamos remiantis bet kokių požiūriu, o apie rezultatus sprendžiama tik tame kontekste atsižvelgiant į konkrečius duomenis. Iš esmės darbu ir siekiama į inovaciją pažvelgti iš šios perspektyvos, o sisteminamas Valdžia tarnautojui (G2E) pasirinktas kaip teorinis pagrindas analizėi atlikti, gairėms analizei nustatyti. Galima teigti, jog šio tyrimo rėmuse toks sprendimas visiškai pasitvirtino. Šis pasirinkimas padėjo tirti struktūrines dalis ir jų sąsajas, parengti tinkamą tyrinėjimo instrumentarijų. Taip pat tinkamas metodologinis pasirinkimas pradėti nuo teorinių minčių žemėlapio, juos papildyti po empirinio tyrimo ir tik tuomet perkurti į modelį. Trūkstamų elementų žymėjimas kaip nesamų minčių žemėlapio stadijoje padeda aiškiau įsivaizduoti situaciją bei konstatuoti, kur gali lauki nesėkmės.

Modelyje išskirtos veiklos, kurias vykdo LR ministerijų personalo administravimo tarnybos. Šių veiklų įgyvendinimui gali būti parenkami pavieniai įrankiai, kuriais sistema ar netgi e. žmogiškių įsteklių valdymo įrankiai, kurias veiklos įgyvendinamos. Šiuo metu nustatyta, kad naudojama pirmoji arba antroji galimybė, tačiau nėra e. žmogiškių įsteklių valdymo aprašyklų. Įrankių paskirtis atitinka (arba ne) savybes. Galimybė modelyje atvaziudoti, kas egzistuoja, o kas ne – tai būdas stebėti situaciją ir atskleisti situaciją konkrečioje organizacijoje. Kita aktuali modelio dalis tai vystymo stadijos ir jų sąsajas su veiklomis ir modelio darbuotojų valdymo dalis. Šis modelis naudotas kartu su papildoma schema: konkrečių aplinkos veiksniių reikšmingumą žymėjimas (jie konkrečiam LR ministerijų atvejui pavaizduoti 27 pav.).

Tolimesni šio modelio vystymo tyrimai galėtų būti sutelkti ties atskirų elementų analize, modelio vystymui ir pritaikymo skirtingoms organizacijoms. Šis modelis gali būti naudojamas LR viešojo sektoriaus kitų institucijų personalo administravimo tarnybų inovavimu ir informaciniių technologijų diegimu analizei, kadangi tiek pats modelio konstruktas, tiek analizuoti teisės politines pagrindų (kurie ir sudarė analizės pagrindą) yra bendri visam LR viešajam sektoriui. Tiesiog šiam konkrečiam tyrimui pasirinktas LR ministerijų personalo administravimo tarnybų atvejis, kaip aukščiausio lygmens institucijų atvejis, kuris galėtų tapti išeities tašku bet kurios kitos viešojo sektoriaus institucijos bet kurio lygmens padalinio analizei. Pagaliau, visoms pokyčių ir sutelktumo į strateginį valdymą ir informaciniių technologijų panaudojimą įveikti visus mums asmenų ir galvų tašką, kurie visiškai išmokę, kad reikia mūsų veikloje savotiškai pasižymėti. Valstybės tarnybos departamento (trump. VTD) veiksmų stebėjimas ir analizė bei jų įtakos vertinimas galėtų būti tolimesnė tyrinėjimo kryptis. Naują modelį tinklapijo rodo, kad žengiam piešiojo aktyvus žingsniai pasitelkiant naujas informacines technologijas savo veikloje: vykdoma aktyvesnė paieška tiek tiesiogiai, tiek įvairių tinklų pagalba.
Šaltinis: sudaryta autorės.

28 pav. Valdžia tarnautojui (G2E) modelis: LR ministerijų personalo administravimo tarnybų atvejis
3.2. Penktojo skyriaus išvados


4. Organizacijose turėtų būti atsižvelgiama į vieną – vadovo ir darbuotojo požiūrius į inovaciją, kurie padaeda neutralizuoti neigiamus veiksnius. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tiesiogiai su IT specifika susijusius veiksnius – technologinę aplinką. Tai kartu su kitais veiksniais prisideda prie IT taikymo veiksmingumo didinimo.


6. Empiriniais duomenimis pagrįstas Valdžia tarnautojų modelis padaeda atvaizduoti, egzistuojančius veiklos techninius ir vadybinius elementus, padaeda stebėti situaciją ir atskleisti situaciją konkrečioje organizacijoje. Kita aktuali modelio dalis tai vystymo stadijos ir jų sąsajas su veiklomis ir modelio darbuotojų valdymo dalimi. Šis modelis naudotas kartu su papildoma aplinkos schema, žymindama konkrečių aplinkos veiksnų atsakomybę ir tarp padebančiai nustatyti koreguotinį aplinkos elementų.
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Pagrindinis dėmesys šioje disertacijoje buvo skiriamas informacinių technologijų taikymo inovatyvių žmogiškųjų išteklių valdymui LR ministerijų lygmenyje tyrimui, sukuriant žmogiškųjų išteklių valdymo kompleksinį Valdžia tarnautojui (G2E) modelį. Atlikus teorinę analizę, empirinius tyrimus (ekspertinį instrumentarijaus vertinimą bei ekspertų – specialistų iš LR ministerijų personalo administravimo tarnybų problemų ekspertinį vertinimą) ir bei apibendrinus rezultatus, parengtos tokios išvados ir rekomendacijos informacinių technologijų taikymo tobulinimui LR ministerijų personalo administravimo tarnybose:

1. Organizacijos žmogiškųjų išteklių (toliau – ŽI) valdymo kaita nuo personalo vadybos prie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo rodo organizacijos siekį pritraukti geriausius darbuotojus ir suteikti jiems tinkamiausias darbo sąlygas. Šiam siekiui įgyvendinti ŽI valdymo specialisto veiklos turi būti susietos su strateginiais veiksmais, pasitelkiant moderniausias priemones. Strateginis ŽI valdymas pasireiškia per orientaciją į esamus darbuotojus ir į išorinę aplinką (būsimus/galimus darbuotojus), į strateginių uždavių sprendimą, siekiamus rezultatus, harmoningos veiklos siekį ir dėmesį tiek individualiam, tiek ir komandiniam darbui. Be to, tai darbas pagal aplinkos ir vidaus reikšmes, o ne įprastus į reglementavimo rėmus, t.y. ne aklas vadovavimasis numatytomis procedūromis be jokios galimybės tobulinti esamus procesus. Siekis diegti strateginio ŽI valdymo principus turėtų atsispindėti per daugelį elementų: kintantį požiūrį į išteklių valdymą, tikslų, uždavinių priemones, darbo organizavimo metodus ir pan. Informacinių technologijų vystymas turi tapti šiuos pokyčius padedančiu įgyvendinti įranki. Informacinių technologijų taikymo kokybę lemia žmogiškųjų išteklių valdymo veikkloms tyrimai rezultatyvūs tuomet, kai teoriniu pagrindu parodytos esamos situacijos turėtų atitinkant mokslinius požiūris. Atliktas tyrimas rodo, kad pagal esamą technologijų požiūrį LR ministerijų lygmens analizės tampčia tampa įgyvendinimo ir vertinimo metodikų renginio. Atliekant rezultatų analizę tobulinimo kontekste, reikalingas reikėtų įvertinti veiksmai lemiančius faktorius: teisinį ir politinį pagrindą, socialinius tikslius, visuomenės ir išorinę išdavą, rezultatus bei įtaką ir tokių kontekstinių veiksnių, kaip infrastruktūros, IT naudojimo, gebėjimų, supratimo į ką orientuotas ŽI valdymas atsakingas. Atliekant holistinį tarptautinį tyrimą atskleidžia ne pavieniai, o kompleksiniai veiksmai didinantys elementų sąryšiai.
1.4. Rekomenduojama ŽI valdymo strategijoje numatyti IT taikymo strategines kryptis bei įgyvendinimo veiksmus, atitinkančius siekį kurti integruotą įrankių sistemą (e. ŽI valdymas) ar orientuotą į socialinių tikslų siekimą (socialinės technologijos), ar imant pagrindu kitą teorinį požiūrį.


2.1. Modelio teorinis naudingumas ir išskirtinumas tame, kad jo pagalba gali būti tyrinėjamas informacinių technologijų taikymas valdžios funkcijų įgyvendinimu: jų kokybiškai nauji reikalingi bruožai ir charakteristikos, sąsajos tarp informacijos, politikos ir el. paslaugų teikimo, lankstumas, priemonės, rinkodaros, integralumas bei komunikavimas. Taip pat tiriama kontekstas (organizacijos, organizacijų procesai ir susiklosčiusios praktikos, IT kaip sėkmingos inovacijos diegimas: charakterizuojamąs pagal atitikimą (esamai aplinkai) ar suderinamumą (su esama aplinka), teikiamą naudą (esamoje situacijoje) ir paprastumą (vartotojui).

2.2. Praktinis modelio pritaikymas yra atliekamas per diagnostinę modelio funkciją, t.y. galimybę naudodavus modelį nustatyti organizacijos struktūrinius lygmenis ir juose kylančias problemas ir imtis veiksmų, jos išspręsti, siekiant nustatyti elementus, savybes, aplinką ir veiksnius, kurie veikia informacinėms technologijoms grindžiamų inovacijų taikymą organizacijoje.


nuostatomis, ar pateikti jau įtvirtintų principų išaiškinimą naudojant socialinius tinklus.

4. Pagal empirinio tyrimo rezultatus nustatyta, kad kryptingas informacinės technologijos kaip inovacijos diegimo ciklo vystymas gali sąlygoti informaciniją technologijų taikymo veiksmingumą.

4.1. Teisės aktuose padėti aiškūs ir tvirti IT sistemų kūrimo, sandaros, modernizavimo ir likvidavimo teisiniai pagrindai. Teisės aktų normos yra imperatyvios ir baigtinės, nenumatančios jokių išimčių ir galimybių taikyti normą dispozityviai bei taip numatyti galimas konkrečios veiklos alternatyvas. Visa tai gali būti klūtis diegimo procesuose, skatinanti ne tik biurokratiškumą, vienpusiškumą, bet ir, neretais atvejais, pažeidžianti darbuotojų teises ir teisėtus interesus, teisinius lūkesčius.


5.3. Labiausiai stabdančiu veiksniu šiuo metu įvardijamas skyriaus dydis. Skyriaus neišgijama įtaka, dėl mažo dydžio ir perkrovimo, gali būti silpninama tobulinant skyriaus organizacinį klimatą, taip pat diegiant papildomas informacines technologijas kasdienėje veikloje. Virtualus bendravimas grupėse, forumuose su kolegomis ir kitų skyrių darbuotojais, užduočių atlikimas kartu, geresnis planavimas IT pagalba gali padėti patobulinti bendravimo terpę, veiksmingai ir efektyviai komunikuoti.

6. Tolesni tyrimai disertacijos tematika galėtų būti vykdomi:


6.2. Vertingos informacijos galima gauti analizuojant užsienio gerąsias patirtis bei pasitelkus užsienio ekspertų vertinimus Valdžia tarnautojui kompleksinio modelio taikymo klausimais.

6.3. Tyrimas taip pat galėtų būti vystomas apklausiant kitas šio modelio suinteresuotąsias puses: vartotojus (valstybės tarnautojus), informacinių technologijų skyriaus darbuotojus, atsakingus už diegimą ir pan.

6.4. Tikėtina, kad tyrimą atlikus kitoje institucijoje ar netgi kitoje šalyje, išryškėtų kiti inovacijų taikymo proceso bei aplinkos ypatumai.


57. ES žodynas, prieinama per http://www.euro.lt/lt/es-zodynas/ žiūrėta 2014-03-26


136. LR Seimas Nutarimas Dėl valstybės ilgalaikės raiados strategijos Valstybės žinios, 2002-11-27, Nr. 113-5029
137. LR Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, Valstybės žinios, 2012-12-20, Nr. 149-7630
138. LR Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, Valstybės žinios, 2008-12-20, Nr. 146-5870


148. LR Vyriausybė Nutarimas dėl Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijos Valstybės žinios, 2010-02-25, Nr. 23-1075

149. LR Vyriausybė nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo, Valstybės žinios, 2013-03-20, Nr. 29-1406


155. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“, Žin., 2004, Nr. 69-2399

156. LR Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui, Valstybės žinios, 2012-04-03, Nr. 40-1972


**Tinklapių nuorodos:**

2. Euractiv Prieinama per http://www.euractiv.com/ict-based-innovations-key-better-analysis-344583, Žiūrėta 2014-08-11
3. Informacinės visuomenės plėtros komiteto svetainė Prieinama per http://www.ivpk.lt/lt/statistika/statistikos-portalas/statistika-pagal-temas
7. Social networking sites Prieinama per http://www.ebizmba.com/articles/social-networking-websites
PRIEDAI

1 priedas

Kvietimas ekspertams dalyvauti tyроме

Gerb. eksperte,

Spartėjanti technologijų kaita palietė ir žmogiškųjų išteklių valdymo srity. Daug kalbama apie organizacijos inovatyvumą, tačiau nėra gausu tyrimų, atskleidžiančių, kiek inovatyvios viešojo sektoriaus organizacijos. Planuoju atlikti disertacinių tyrimų, kurio tikslas išsiaiškinti, kaip LR Ministerijų personalo administravimo tarnybos yra pasirengę informacinių technologijų (IT) diegimui, kokios aplinkybės/veiksniai įtakoja šio proceso sėkmę ir kaip šį procesą galima būtų padaryti efektyvesnį.


Šioje nuorodoje rasite klausimyną disertacijos tyrimo įrankiui patvirtinti. https://www.e-apklausa.lt/apklausa/st6kxbc31fa849g5qydv2pj0/informaciniu-technologiju-diegimas-viesojo-sektoriaus-zmogiskuju-istek

Iš anksto dėkoju už jūsų skirtą laiką.
Gintarė Paražinskaitė,
Mykolo Romerio universiteto vadybos ir administravimo programos doktorantė
| Eksperčio Nr. | Išsilavinimasis | Išsilavinimo sritis | Veiklos patirtis | Vardas pavardė (jei sutinka skelbti), institucija, pareigos | Stažas | Sutikimas eksperto identifikavimo duomenų skelbimu
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.</td>
<td>Mokslų daktaras</td>
<td>Vadyba ir administruvimas, ekonomika, kita</td>
<td>Viešasis sektorius Akademinė veikla Moksliniai tyrimai Inovacijų vadyba Žmogiškųjų išteklių valdymas</td>
<td>Neskeltina</td>
<td>Daugiau nei 30 m.</td>
<td>3. Tik numeris</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>Mokslų daktaras</td>
<td>Vadyba ir administruvimas, inžinerija</td>
<td>Akademinė veikla Moksliniai tyrimai Informacinių technologijų diegimas E. valdžios tyrimai</td>
<td>MRU, profesorius</td>
<td>Daugiau nei 30 m.</td>
<td>2. Pareigos ir institucija</td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>Mokslų daktaras</td>
<td>Vadyba ir administruvimas, kita</td>
<td>Akademinė veikla Moksliniai tyrimai Žmogiškųjų išteklių valdymas Privatus sektorius kita</td>
<td>Neskeltina</td>
<td>Daugiau nei 30 m.</td>
<td>3. Tik numeris</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>Magistras</td>
<td>Teisė</td>
<td>Viešasis sektorius Privatusis sektorius Akademinė veikla, kita (teisė)</td>
<td>Vilniaus miesto savivaldybės Teisės departamento Juridinio skyriaus vyriausioji specialistė</td>
<td>Iki 10 metų</td>
<td>2. Pareigos ir institucija</td>
</tr>
<tr>
<td>6.</td>
<td>Magistras</td>
<td>Edukologija, viešasis administravimas</td>
<td>Viešasis sektorius, privatusis sektorius, kita (veiklos auditas)</td>
<td>Neskeltina</td>
<td>Iki 10 metų</td>
<td>3. Tik numeris</td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td>Mokslų daktaras</td>
<td>Vadyba ir administruvimas, kita</td>
<td>Viešasis sektorius Moksliniai tyrimai Akademinė veikla Žmogiškųjų išteklių valdymas Kita</td>
<td>Neskeltina</td>
<td>Daugiau nei 10 metų</td>
<td>3. Tik numeris</td>
</tr>
<tr>
<td>Eksperto Nr.</td>
<td>Išsilavinimas</td>
<td>Išsilavinimo sritis</td>
<td>Veiklos patirtis</td>
<td>Vardas pavardė (jei sutinka skelbti), institucija, pareigos</td>
<td>Stažas</td>
<td>Sutikimas eksperto identifikavimo duomenų skelbimui</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>---------------</td>
<td>---------------------</td>
<td>-----------------</td>
<td>---------------------------------------------------------</td>
<td>-------</td>
<td>--------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>8.</td>
<td>Mokslų daktaras</td>
<td>Vadyba ir administruvimas, Komunikacija ir informacija, Matematika ir statistika, kita</td>
<td>Akademinė veikla Mokslingiai tyrimai Informacinių technologijų diegimas E. valdžia Kita</td>
<td>Dr. Tatjana Bilevičienė MRU, docentė</td>
<td>Daugiau nei 30 metų</td>
<td>1. Laisvai skelbiama informacija</td>
</tr>
<tr>
<td>9.</td>
<td>Mokslų daktaras</td>
<td>Vadyba ir administruvimas, informatika, kita</td>
<td>Viešasis, privatusis sektorius Akademinė veikla Mokslingiai tyrimai Informacinių technologijų diegimas E. valdžia Kita</td>
<td>MRU, docentė</td>
<td>Daugiau nei 10 metų</td>
<td>2. Pareigos ir institucija</td>
</tr>
<tr>
<td>11.</td>
<td>Magistras</td>
<td>Teisė, politikos mokslai, kita</td>
<td>Viešasis sektorius, mokslingiai tyrimai, e.valdžia, kita</td>
<td>Ryšių reguliavimo tarnybos Strategijos departamento, Tarptautinių ryšių ir visuomenės informavimo skyriaus vedėjo pavaduotojas</td>
<td>Daugiau nei 10 metų</td>
<td>2. Pareigos ir institucija</td>
</tr>
<tr>
<td>12.</td>
<td>Mokslų daktaras</td>
<td>Matematika ir statistika</td>
<td>Akademinė veikla, mokslingiai tyrimai, Informacinių technologijų diegimas, kita</td>
<td>Neskelbtina</td>
<td>Daugiau nei 10 metų</td>
<td>3. Tik numeris</td>
</tr>
<tr>
<td>Eksperto Nr.</td>
<td>Išsilavinimas</td>
<td>Išsilavinimo sritis</td>
<td>Veiklos patirtis</td>
<td>Vardas pavarde (jei sutinka skelbti), institucija, pareigos</td>
<td>Stažas</td>
<td>Sutikimas eksperto identifikavimo duomenų skelbimui</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------</td>
<td>---------------</td>
<td>---------------------</td>
<td>-----------------</td>
<td>------------------------------------------------</td>
<td>--------</td>
<td>--------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>14.</td>
<td>Magistras</td>
<td>Psychologija</td>
<td>Privatusis sektorius, akademine veikla, žmogiškųjų išteklių valdymas</td>
<td>Neskeltina</td>
<td>Iki 10 metų</td>
<td>3. Tik numeris</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.
Universiteto kvietimas tarpininkauti tyrime

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
Viešojo atsaga, Atostogų g. 20, LT-08303 Vilnius,
tel. (8 5) 271 4625, faks. (8 5) 267 6000, el. p. n.office@mruni.eu, www.mruni.eu, PVM mokesčio kodas LT119517219.
Duomenys kaupiami ir saugomi juridinių asmenų registre, kodas 111951726.

Institucijoms pagal pridedamą sąrašą
2013-07-04 Nr. 3A(11.21-306)-2193

DĖL TARPININKAVIMO

Maloniai prašome sudaryti sąlygas Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto III metų doktorantai Gintarei Paražinskaitei rinkti duomenis moksliniam tyrimui – ištirti, kaip LR Ministerijų personalo skrydžių/departamentai yra pasirengę informacinių technologijų (IT) diegimui, kokios aplinkybės/veiksmai įtakoja šio proceso sėkmę ir kaip šį procesą galima būtų padaryti efektyvesnį (taikoma atvejo studija). Doktorantė rengia disertaciją „Inovatyvus informacinėms technologijoms paremtas žmogišku išteklių valdymas Lietuvos viešajame sektoriuje“. Tyrimo metu bus įvertinta, kiek šiuo metu technologizuotos personalo valdymo specialistų veiklos, klausiana nuomonės apie technologijų įtaką atliekamoms veikloms. Taip pat bus ištirta, kaip technologijos diegiamos ir koks darbuotojų požiūris į vykstančius procesus.

Atsižvelgdama į akademinių ir dalykinę etiką, doktorantė Gintarė Paražinskaite garantuoja specialistų, dalyvausiančių tyrimui, konfidencialumą.

Mokslo ir tarptautinių ryšių prorektorė

[Podpilė prof. dr. Inga Žalenienė]

Loreta Paukštė, tel. 271 4542, el. p. paukstyte@mruni.eu
Klausimynas, pateiktas ekspertams, 
yrimo įrankio tinkamumo patvirtinimo procedūroje
Disertacijos tyrimo „INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ DIEGIMO
LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE“
įrankio tinkamumo patvirtinimas
TYRIMO REZULTATŲ VIEŠINIMAS

1. Pasirinkite prašau, kaip turėtų būti publikuojami jūsų pateikti atsakymai *
☐ Galima skelbti išsakytą vertinimą, nurodant vardą, pavarę, atstovaujamą instituciją bei pareigas
☐ Galima skelbti vertinimą, nurodant tik atstovaujamą instituciją bei pareigas (eksperto vardas ir pavarębus žinomi tik disertacijos autorei)
☐ Galima skelbti išsakytą vertinimą, nurodant tik eksperto numerį (vardą, pavarę, atstovaujamą instituciją ir pareigas susieti su konkrečiais teiginiais galės tik disertacijos autorė)

2. Įrašykite savo vardą, pavarę, atstovaujamą instituciją bei pareigas *

-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ NAUDOJIMAS LR MINISTERIJŲ 
PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE

1. Įvertinkite, kiek viso žmogiškųjų išteklių valdymui skiriama laiko įra skiriami kon-
krečiai ŽI valdymo veiklų grupei
Visas jūsų veikloms skiriamas laikas prilyginamas 100% . Padalinkite 100% tarp trijų vei-
kų grupių.

| Tradicinės arba santykių veiklos (pvz. planavimas, samda, atranka, mokymai, veiklos valdymas ir kt.) | 100 |
| Transakcinės arba operacinės veiklos (pvz. personalo duomenų administravimas, įrašų kaupimas ir saugojimas) | 100 |
| Transformuojančios veiklos (pridėtinę vertę organizacijai kuriančios veiklos, pvz., organi- zacinių pokyčių, organizacijos kultūros formavimas, struktūrinės pertvarkos, strateginis planavimas, inovatyvumo skatinimas, strateginė orientacija ir pan.) | 100 |

-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------
1. KLAUSIMAS ĮRANKIO TINKAMUMUI PATVIRTINTI. Prašau įvertinti 1 klausimą pagal žemiau nurodytus kriterijus. *

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Visai neaišku/nesvarbu/nepatogu</th>
<th>Neaišku/nesvarbu/nepatogu</th>
<th>Nei ne/ nei taip</th>
<th>Aišku/svarbu/patogu</th>
<th>Labai aišku/svarbu/patogu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skalės patogumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. Pažymėkite sąraše konkrečias informacines technologijas (įrankius, sistemas, bazes, programas ir pan.), kurias naudojate jūsų personalo administravimo tarnyboje žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms.

☐ Google docs (Drive) ☐ SODAS ☐ Litlex ☐ Eurovoc
☐ Open Office ☐ AVILYS ☐ LR Seimo teisės aktų bazė ☐ Google translator
☐ Scribd ☐ DocLogix ☐ EUR-Lex ☐ Facebook
☐ Google calender ☐ Eurostat ☐ Scirus ☐ Twitter
☐ Team planner ☐ Stat.gov ☐ Scholar.google ☐ SODAS
☐ Google+ ☐ Quara ☐ e.LAba ☐ AVILYS
☐ WordPress ☐ EUwin ☐ e-apklausa.lt ☐ DocLogix
☐ MySpace ☐ Quara ☐ google forms ☐ Eurostat
☐ Socl ☐ Ewincity ☐ Skypes ☐ Google calender
☐ LinkedIn ☐ Apklausa.lt ☐ Lync ☐ Team planner
☐ manoapklausa.lt ☐ Eurovoc ☐ Messenger ☐ Google translator
☐ Litlex ☐ google forms ☐ Facebook ☐ SODAS
☐ Skype ☐ Scholar.google ☐ Twitter ☐ DocLogix
☐ Lync ☐ e-apklausa.lt ☐ SODAS ☐ Eurovoc
☐ Messenger ☐ google forms ☐ Facebook ☐ DocLogix
☐ e-apklausa.lt ☐ Skypes ☐ SODAS ☐ Eurovoc
☐ google forms ☐ Lync ☐ Facebook ☐ DocLogix

2. KLAUSIMAS ĮRANKIO TINKAMUMUI PATVIRTINTI. Prašau įvertinti 3 ir 4 klausimus pagal žemiau nurodytus kriterijus. *

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Visai neaišku/nesvarbu/neišsamu</th>
<th>Neaišku/nesvarbu/neišsamu</th>
<th>Nei ne/nei taip</th>
<th>Aišku/svarbu/išsamu</th>
<th>Labai aišku/svarbu/išsamu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pateiktų priemonių sąrašo išsamumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
4. Įvertinkite, kaip dažnai jūsų skyriuje darbuotojams numatytoms funkcijoms išgyventi naudojama kiekviena iš žemiau pateiktų informacinių technologijų.

**Įvertinkite kaip dažnai balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad visai nenaudojama, o 10 – informacinė technologija naudojama nuolat, kasdien.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Visai nenaudojama</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>Naudojama nuolat, kasdien</th>
<th>Negaliu atsakyti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>El. paštas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MS Office programos (pvz. Word, Excel, PowerPoint, Outlook ir kita)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Online dokumentai (pvz. google docs (Drive), scribd)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El. kalendoriai, darbo planavimo įrankiai (pvz. google calender, team planner)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valstybės tarnybos valdymo sistema (VATIS)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Posistemė ATRANKA</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valstybės tarnautojo posistemė SAVITARNA</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Duomenų ir procesų valdymo sistemos (pvz. SODAS, AVILYS, DocLogix)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nacionalinė elektroninių dokumentų platforma</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema – EDAS</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Atviros prieigos statistinės duomenų bazės (pvz. Eurostat, Stat.gov statistika)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teisinės duomenų bazės (pvz. LITLEX, Seimo teisės aktai, EUR-LEX)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Atviros prieigos mokslo darbų, mokslių žurnalų duomenų paieškos sistemos ir bazės (pvz. scirus, scholar.google, Science direct, eLABa ir kt.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Visai nenaudojama</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
<td>10</td>
<td>Naudojama nuolat, kasdien</td>
<td>Negaliu atsakyti</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>----------------</td>
<td>----------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Online žodynai ir el. vertimo sistemos (pvz. EUROVOC, google translator, dictionary.reference.com, tarptautinių žodžių žodynas ir kt.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Socialiniai tinklai (pvz. Facebook, Twitter, Wordpress, Google+, Myspace, Socl ir kita)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Profesiniai socialiniai tinklai (pvz.LinkedIn, Quara, EUwin)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Internetinė vaizdo ir balso telefonija, pokalbių svetainės (pvz., Skype, Messenger, Lync ir pan.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tinklaraščiai (ang. Blog’ai)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Masinė medija (pvz. Youtube, Vimeo, L.Rytas.lt, Delfi, Balsas.lt ir kita)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Apklausos sistemos (pvz. apklausa.lt, manoapklausa.lt, google forms)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3. KLAUSIMAS ĮRANKIO TINKAMUMUI PATVIRTINTI. Prašau įvertinti 6 klausimą pagal žemiau nurodytus kriterijus. *

<table>
<thead>
<tr>
<th>Visai neaišku/nesvarbu/nepatogu</th>
<th>Neaišku/nesvarbu/nepatogu</th>
<th>Nei ne/nei taip</th>
<th>Aišku/svarbu/patogu</th>
<th>Labai aišku/svarbu/patogu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skalės patogumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
5. Jei naudojate savo darbe ir kitas informacines technologijas (sistemas, bazes, programas), kurios nepaminėtos, įrašykite jas.

6. Įvertinkite svarbą teiginių, apie bendrą informacinių technologijų įtaką jūsų personalo administravimo tarnybos vykdomoms veikloms.

| Kiekvieną teiginį įvertinkite balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad su teiginiu visiškai ne - sutinkate, o 10 – kad su teiginiu visiškai sutinkate. Jei teiginys jums neaktualus ar negalite pateikti atsakymo, žymėkite negaliu atsakyti (N/A). |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nesutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sutinku | Negaliu atsakyti |
| Kai kurioms ŽI valdymo veikloms turėtų būti skiriama daugiau dėmesio, bet neįmanoma, nes daug laiko sugaisti elementarioms administracinėms ir rutiniškoms veikloms |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Yra žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų, kurių įgyvendinimui palengvinti reikėtų kokios nors informacinės technologijos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Personalo administravimo tarnyboje kasmet įdiegiant kokia nors nauja informacinė technologija komunikavimui, darbo užduoties atlikimui |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Techninė ir programinė įranga atnaujinama nuolat |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Užduočių atlikimui naudojamas vidinis organizacijos tinklas (pvz. dokumentų, ataskaitų, rengimų, duomenų apsikeitimų) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Informacinės technologijos skirtos tam, kad paţeistų žmogų rutiniškose procesuose, kuriuose žmogus gali padaryti klaidų, o informacinės technologijos – beveik neklysta |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Technologijos skirtos tam, kad palengvintų bendravimą ir bendradarbiavimą |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

207
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Nesutinku</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>Sutinku</th>
<th>Negaliu atsakyti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Informacinės technologijos skirtos tam, kad padėtų surinkti informaciją (duomenis)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinės technologijos skirtos tam, kad padėtų surinkti ir dalintis žiniomis (patirtim)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nuolatinis darbas keliais kanalais (el. paštu, dokumentų valdymo sistema, telefonu ir pan.) sudaro įtemptą rutiną ir kelia stresą</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinės technologijos diegiamos tikintis, kad darbuotojai galės atlikti daugiau darbų</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbai būtų atlikti kokybės kokybiškiau, jei nebūtų tiek skirtingų informacinių technologijų</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojams nepakanka laiko susipažinti su visomis informacinės technologijomis ir pilnai išnaudoti jų galimybes</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Technologine prasme darbo aplinka viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių specialistui nėra patogiai organizuota</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinės technologijos nepadaeda suburti kolektyvo į komandą</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinėmis technologijomis būtų naudojamos daug sėkmingiau, jei būtų sudarytos patogesnės galimybės konsultavimui su techniniu personalu ar kolegomis</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Daugiau naujų informaciniių technologijų nepadės išspręsti esminės problemas - trūksta personalo skyriaus darbuotojų</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
**4. KLAUSIMAS ĮRANKIO TINKAMUMUI PATVIRTINTI.** Prašau įvertinti 9 klausimą pagal žemiau nurodytus kriterijus.*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formuluojamo klausimo aiškumas</th>
<th>Neaišku / nesvarbu / nepatogu</th>
<th>Neaišku / nesvarbu / nepatogu</th>
<th>Nei ne / nei taip</th>
<th>Aišku / svarbu / patogu</th>
<th>Labai aišku / svarbu / patogu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skalės patogumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

7. Įvertinkite svarbą teiginių, apie konkrečių informacinių sistemų, bazių, programų įta-ką jūsų personalo administravimo tarnyboje vykdomoms veikloms.

*Kiekvieną teiginį įvertinkite balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad su teiginiu visiškai
nesutinkate, o 10 – kad su teiginiu visiškai sutinkate. Jei teiginys jums neaktualus ar negalite
pateikti atsakymo, žymėkite negaliu atsakytį (N/A).*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institucijos tinklapioje turėtų būti atskira personalo administravimo tarnybos darbuotojo koreguojama skiltis su darbuotojams aktualia informacija</th>
<th>Nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sutinku Negaliu atsakyti</th>
<th>Nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sutinku Negaliu atsakyti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nesutinku</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>El. paštas turėtų būti intensyviau naudojamas komunikacijai, svarbiai informacijai skleisti darbuotojams ir kolegoms</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Išnaudojamos visas ar beveik visos MS Office (Word, Excel, PowerPoint) funkcijos</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kartai pasigendama galimybės vienu metu su kolegomis kurti vieną (Word, Excel, PowerPoint) dokumentą tuo pačiu metu</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms būtų labai naudinga pradėti naudoti darbo planavimo programą visų veiklų koordinavimui</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Būtų reikalinga el. erdvė/programa/platforma, kurioje galima būtų su žmogiškųjų išteklių valdymo srities kolegomis aptarti darbe kylančias problemas, klausiu patarimo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Dirbdami su vidinėmis informacinėmis sistemomis darbuotojai gali konsultuotis su kolegomis tik telefonu arba elektroniniu paštu</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informacijai iš darbuotojų/kolegų gauti būtų patogu naudoti online apklausos sistemos (pvz. apklausa.lt, manoapklau-sa.lt)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kaip alternatyvą telefonui ar susirašinėjimu el. paštu su kolegomis būtų gera naudoti skype ar panašią programą</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Skype ar panašią programą būtų patogu naudoti konsultavimuosi ne tik su kolegoms, bet ir bendravimu su kitais aptarnaujamais darbuotojais

Kai kurių informacinių technologijų (pvz. skype, google produktų) negalima naudoti, nes neatitinka saugumo standartų

Neatitinkančios saugumo standartų informacinių technologijos galėtų būtų pakeistos kitomis, speciaaliai sukurtomis

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nesutinku</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>Sutinku</th>
<th>Negaliu atsakyti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skalės patogumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

5. KLAUSIMAS ĮRANKIO TINKAMUMUI PATVIRTINTI. Prašau įvertinti 11 klausimą pagal žemiau nurodytus kriterijus.*
8. Įvertinkite svarbą teiginių, apie socialinės medijos (socialinių tinklų, tinklaraščių, ma-
sinės medijos ir pan.) priemonių įtaką jūsų personalo administravimo tarnybos vykdomoms
veikloms.

_Kiekvieną teiginį įvertinkite balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia , kad su teiginiu visiškai
nesutinkate, o 10 – kad su teiginiu visiškai sutinkate. Jei teiginys jums neaktualus ar negalite
pateikti atsakymo, žymėkite negaliu atsakyti ( N/A)

| Ži valdymo specialistui reikalingos informacijos, patarimų galima rasti tinkle
| Turėtų būti naudojama socialinė medija išorinei nuomonei (jvaizdžiui )
| Patarimų galima rasti tinkle
| Naujiems darbuotojams būtų galima kurti filmus su aktualia vaizdine medžiaga ir juos talpinti
| Dalyvavimas profesiniuose socialiniuose tinkluose
| Dalyvavimas profesiniuose socialiniuose tinkluose
| Socialinių tinklų pagalba galima būtų konsultuotis su srities profesionalais ar srities kolegomis
| Profesinius socialinius tinklus galima būtų panaudoti kandidatų į darbo vietas paieškai |

| NESUTINKU | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | SUINKU | NELIKU ATSISKYTI |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|----------------|-----------------|
Papildoma informacija apie kandidatus, rasta socialiniuose tinkluose, padėtų sekmingiau įvykdyti atranką

Socialiniai tinklai būtų puiki papildoma terpė skelbti informaciją apie organizuojamus įdarbinimo konkursus

Profesiniuose socialiniuose tinkluose (pvz. Linke-dIn) galima būtų ieškoti mokymų tiekėjų, geriau įvertinti jų patirtį

Dalyvavimas socialiniuose tinkluose darbo reikalais reiškia, kad bus gaištama daug brangaus laiko, kuris galėtų būti skiriamas darbu

Sunku išlaikyti privatus ir profesinio dalyvavimo socialiniuose tinkluose balansą

Pasisakymais socialiniuose tinkluose galima pažeisti valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų ar etikos kodekso normas

Darbuotojai nemokėtų pristatyti savęs profesiniai socialiniame tinkle

Profesiniai socialiniai tinklai reikalingi tam, kad organizacijos atstovai prisistatytų, kas yra, ką moka ir su kuo dirba

Naudinga profesinių socialinių tinklų pagalba parodyti turimas profesines pažintis

Socialiniai tinklai nepadės pritraukti naujų darbuotojų, kol nepakis paties darbo viešajame sektoriuje pobūdis, atranka ir alga
6. KLAUSIMAS ĮRANKIO TINKAMUMUI PATVIRTINTI. Prašau įvertinti 13 klausimų pagal žemiau nurodytus kriterijus.*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formuluojamo klausimo Aiškumas</th>
<th>Neaišku / nesvarbu / nepatogu</th>
<th>Neaišku / nesvarbu / nepatogu</th>
<th>Nei ne / nei taip</th>
<th>Aišku / svarbu / patogu</th>
<th>Labai aišku / svarbu / patogu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo Svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių Svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skalės patogumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

7. KLAUSIMAS ĮRANKIO TINKAMUMUI PATVIRTINTI. Čia galite išsakyti savo komentarų apie INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ DIEGIMO LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOS TYRIMO Įrankio pirmąją dalį *
2. INOVACIJOS/IT NAUJOVĖS DIEGIMAS LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE

1. Kieno iniciatyva priimami sprendimai dėl inovacijų/IT naujovių LR ministerijų personalo administravimo tarnybose diegimo? *

Įvertinkite kaip dažnai balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad taip sprendimas niekada nebūna priimtas iki 10 – nuolat, visada sprendimai dėl inovacijų/naujovių priimami tik taip.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Inovacijos/naujovės pasiūlomos asmens iš personalo administravimo tarnybos, pasiūlymo nereikia derinti su vadovybe</th>
<th>Nesutinku</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>Sutinku</th>
<th>Negaliu atsakyti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Inovacijos/naujovės pasiūlomos asmens iš personalo administravimo tarnybos, pasiūlymas turi būti derinamas su vadovybe</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inovacijos/naujovės tai kolektyvinis pasiūlymas ir sprendimas, kurį daro atitinkamas skyrius/departamentas/ministerija</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inovacijos/naujovės tai vadovybės (ministerijos ar Valstybės Tarybos Departamento) sprendimas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inovacijos/naujovės atsiranda kaip valstybinio lygmens (pvz. Vyriausybės) sprendimo rezultatas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

8. KLAUSIMAS ĮRANKIO TINKAMUMUI PATVIRTINTI. Prašau įvertinti 1 klausimą pagal žemiau nurodytus kriterijus. *

<table>
<thead>
<tr>
<th>Visai neaišku/nesvarbu/nepatogu</th>
<th>Neaišku/nesvarbu/Nepatogu</th>
<th>Nei nei taip</th>
<th>Aišku/svarbu/patogu</th>
<th>Labai aišku/svarbu/patogu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginio aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginio svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skalės patogumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
2. Įvertinkite vykdytos inovacijos/ IT naujovės diegimo proceso sklandumą.

Prašyčiau prisiminti situaciją, kai buvo diegiamas naujas Valstybės tarnybos valdymo sistemos (VATIS) modulis ATRANKA (veikiantis nuo 2013 m. birželio 1 d.). Prisiminkite, kokios buvo aplinkybės, kaip jautėtės, kaip jūsų vadovybė pristatė šią naujovę, o jūs ir jūsų kolegos – priėmė ir įvertinkite žemiau pateikiamus teiginius apie vykdytos inovacijos/ IT naujovės diegimo stadijas.

Įvertinkite kiekvienos stadijos egzistavimą /sėkmingumą balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad tokios stadijos visai nebuvo iki 10 – kad stadija vyko sklandžiai, puikiai.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stadijos nebuvo</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>Stadija vyko sklandžia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Buvote informuoti apie planuojamą inovacijos /IT naujovės (modulio ATRANKA) diegimą prieš kelis mėnesius</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jūsų skyriuje buvo pasiteirauta apie tokio naujos informacinių technologijos (modulio ATRANKA) diegimo poreikį</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Buvo aiškinamasi, kokių sunkumų, problemų turite, kuriuos galima būtų spręsti naujos informacinių technologijos (modulio ATRANKA) diegimu</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Su jumis buvo diskutuojama apie šios inovacijos /IT naujovės svarbą, naudą</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jums buvo pristatytas inovacijos /IT naujovės (modulio ATRANKA) diegimo planas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jums buvo duota pabandyti ir pasirinkti, kuris technologinis sprendimas jums priimtinesnis</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Buvo parengta inovacijos /IT naujovės (modulio ATRANKA) bandomoji versija</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Buvo klausiama jūsų nuomonės apie bandomąją versiją</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Buvo prašoma jūsų įvertinimo praėjus inovacijos /IT naujovės bandomajam laikotarpiui</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Buvo atsižvelgta į jūsų pastabas ir inovacija pritaikyta/pakeista pagal jūsų poreikius</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Buvo pristatomos tarpinės inovacijos /IT naujovės diegimo ataskaitos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inovacija/IT naujovės prigijo ir jūs ja naudojatės</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Buvo aiškiai pažymėtas momentas, kai inovacija /IT naujovės buvo baigta diegti (pvz. buvote informuoti laišku ar vyko pristatymo renginys)

Jums buvo suteikta galimybė susipažinti su inovacija /IT naujovės diegimo ataskaita

Buvo išklausyta jūsų teigiama ir neigiama patirtis diegiant inovaciją /IT naujovę, klausta jūsų nuomonės ar patarimų kaip ateityje procesą tobulinti

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stadijos nebuvo</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>Stadija vyko sklandžia</th>
</tr>
</thead>
</table>

9. KLAUSIMAS ĮRANKIO TINKAMUMUI PATVIRTINTI. Prašau įvertinti 3 klausimą pagal žemiau nurodytus kriterijus. *

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formuluojamo klausimo aiškumas</th>
<th>Visai neaišku/nesvarbu/nepatogu</th>
<th>Neaišku / nesvarbu / nepatogu</th>
<th>Nei ne/ nei taip</th>
<th>Aišku / svarbu / patogu</th>
<th>Labai aišku / svarbu / patogu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skalės patogumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

217
3. Įvertinkite, kurių iš šių stadijų diegiant kitą inovaciją/IT naujovę būtų reikalingos (kritinės, svarbiausios)

Įvertinkite stadijos reikalingumą balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad tokios stadijos ne-reikia iki 10 – kad stadija būtina.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nereikia</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>Būtina</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Planuojamos inovacijos pristatymas būsimiems vartotojams</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inovacijos/IT naujovės diegimo metu įgyvendinti planuojamų veiksmų nustatymas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vartotojų poreikių analizė</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Specifikuojimo (programinės įrangos ar techninės įrangos aprašymas) sudarymas dalyvaujanč galutiniam vartotojui</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sistemos dizainas, vystymas ir instaliavimas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bandomųjų versijų pateikimas vartotojams</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vartotojų atsiliepimų surinkimas ir vertinimas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inovacijos/IT naujovės įgyvendinimas (baigtinės versijos taikymas, naudojimas)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pastebėtų trūkumų koregavimas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Projekto oficialus užbaigimas (oficialiu pranešimu, renginiu ar pan.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inovacijos vartotojų atsiliepimų surinkimas apie diegimo procesą</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tolimesnė inovacijos priežiūra ir koregavimas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

10. KLAUSIMAS ĮRANKIO TINKAMUMUI PATVIRTINTI. Prašau įvertinti 5 klausi-mą pagal žemiau nurodytus kriterijus. *

<table>
<thead>
<tr>
<th>Visai neaišku/nesvarbu/nepatogu</th>
<th>Neaišku/nesvarbu/Nepatogu</th>
<th>Nei ne/neitaip</th>
<th>Aišku/svarbu/patogu</th>
<th>Laimei aišku/svarbu/patogu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skalės patogumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
4. Įvertinkite, kurios iš žemiau paminėtų priežasčių jūsų nuomone turi įtakos svarbiausiose (kritinėse) inovacijos/IT naujovės diegimo proceso stadijose?

Įvertinkite kaip stipriai įtakoja įtakos neturi jokios įtakos svarbiausiose (kritinėse) inovacijos /IT naujovės diegimo stadijose iki 10 – kur priežasties įtaka ypač didelė. Jei priežastis jums atrodo netinkama, neaktuali ar negalite pateikti atsakymo, žymėkite negaliu atsakyti (N/A)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vadovų požiūris į inovaciją /pokytį</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>Įtaka didelė</th>
<th>Negaliu atsakyti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Darbuotojų požiūris į inovaciją /pokytį</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Išsilavinimas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Demografinė situacija</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojo gebėjimai naudotis informacinėmis technologijomis</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinių technologijos naudojimo rizika (pvz. susirūpinimas dėl saugumo, baimė dėl klaidos padarymo, baimė dėl klaidos padarinių ir pan.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Įdiegtos inovacijos /IT naujovės nauda veiklai</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tiesioginio kontakto su apmokančiu asmeniu / informatiku palaikymas mokantis naudotis informacine technologija</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Garantuotas techninis palaikymas (galimybė konsultuotis su apmokančiu asmeniu / informatiku) po naujovės įvedimo</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos decentralizuotumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos klimatas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo administravimo tarnybos organizacinis klimatas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos formalizuotumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo administravimo tarnybos dydis</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo administravimo tarnybos aptarnaujamų darbuotojų skaičius</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Neturi įtakos</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
<td>10</td>
<td>Įtaka didelė</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------</td>
<td>---------------</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Išorinis institucijų (pvz. Ministerijos, Vyriausybės) palankumas, palaikymas, finansinių sąlygų sudarymas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Naujų darbo išteklių prieinamumas (kur ieško ir kas ateina dirbti)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Viešumas (viešinimo priež-monės, viešumo laipsnis)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinių technologijų saugumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Politinės krypties pokytis (strateginių prioritetų ir politinio pasitikėjimo darbuotojų pasikeitimas dėl valdančiosios jėgos pokyčio)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

11. KLAUSIMAS ĮRANKIO TINKAMUMUI PATVIRTINTI. Prašau įvertinti7 klausimą pagal žemiau nurodytus kriterijus. *

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Visai nėiškų/ nesvarbu/ nepatogu</th>
<th>Neaiškų / nesvarbu/ nepatogu</th>
<th>Nei ne/ nei taip</th>
<th>Aišku/ svarbu/ patogu</th>
<th>Labai aišku/ svarbu/ patogu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamų teiginių svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vertinimo skalės patogumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
5. Nurodykite, kokią įtaką (inovaciją/IT naujovę skatinančią AR inovaciją/IT naujovę stabdantį) nurodyta priežastis sukelia.

**Jei priežastis jums atrodo netinkama, neaktuali ar negalite pateikti atsakymo, žymėkite negaliuatsakyti (N/A)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vadovų požiūris į inovaciją / pokyčį</th>
<th>Skatina</th>
<th>Stabdo</th>
<th>Gali ir skatinti, ir stabdyti</th>
<th>Negaliuatsakyti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Darbuotojų požiūris į inovaciją / pokyčį</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Išsilavinimas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Demografinė situacija</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojo gebėjimai naudotis informacinėmis technologijomis</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinės technologijos naudojimo rizika (pvz. susirūpinimas dėl saugumo, baimė dėl klaidos padarymo, baimė dėl klaidos padarinių ir pan.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Įdiegtos inovacijos / IT naujovės nauda veikliai</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tiesioginio kontaktas su apmokančiu asmeniu / informatiku palaikymas mokantis naudotis informacine technologija</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Garantuotas techninis palaikymas (galimybė konsultuotis su apmokančiu asmeniu/informatiku) po naujovės įvedimo</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos decentralizuotumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos klimatas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo administravimo tarnybos organizacinis klimatas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos formalizuotumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo administravimo tarnybos dydis</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo administravimo tarnybos aptarnaujamo darbuotojų skaičius</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Išorinis institucijų (pvz. Ministerijos, Vyriausybės) palankumas, palaikymas, finansinių sąlygų sudarymas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Naujų darbo išteklių prieinamumas (kur ieško ir kas ateina dirbti)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Viešumas (viešinimo priemonės, viešumo laipsnis)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinių technologijų saugumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Politinės krypties pokyčis (strateginių prioritetų ir politinio pasitikėjimo darbuotojų pasikeitimas dėl valdančiosios jėgos pokyčio</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
6. Ėmia galite įsakyti savo komentarų apie INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ DIEGIMO LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE TYRIMO įrankio antrąją dalį*

12. KLAUSIMAS ĮRANKIO TINKAMUMUI PATVIRTINTI. Prašau įvertinti 9 klausimų pagal žemiau nurodytus kriterijus.*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Formuluojamo klausimo aiškumas</th>
<th>Visai neaišku/nesvarbu/nepatogu</th>
<th>Neaišku/nesvarbu/nepatogu</th>
<th>Nei ne/nei taip</th>
<th>Aišku/svarbu/patogu</th>
<th>Labai aišku/svarbu/patogu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Formuluojamo klausimo svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamo teiginių aiškumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formuluojamo teiginių svarbumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vertinimo skalės patogumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

13. KLAUSIMAS ĮRANKIO TINKAMUMUI PATVIRTINTI. Ėmia galite įsakyti savo komentarų apie INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ DIEGIMO LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE TYRIMO įrankio antrąją dalį*
3. INFORMACIJA APIE RESPONDENTĄ

Disertacijos tyrimo „INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ DIEGIMO LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE“ įrankio tinkamumo patvirtinimas respondentų informacija

1. Jūsų turimas išsilavinimas? *
   o Mokslų daktaras
   o Magistras
   o Bakalauras
   o Aukštasis neuniversitetinis

2. Nurodykite sritį(-is), kurioje(-se) esate įgiję išsilavinimą (galimi keli atsakymo variantai) *

☐ Teisė
☐ Politikos mokslai
☐ Komunikacija ir informacija
☐ Matematika, statistika
☐ Vadyba ir administravimas
☐ Sociologija
☐ Informatika
☐ Fizika
☐ Ekonomika
☐ Kita (nurodyti)

3. Kokiose srityse dirbate/esate dirbęs (galima žymėti kelis variantus) *

☐ Viešasis sektorius
☐ Privatusis sektorius
☐ Nevyriausybinė organizacija
☐ Moksliniai tyrimai
☐ Akademinė veikla
☐ Žmogiškųjų išteklių valdymas
☐ Informacinių technologijų diegimas
☐ Inovacijų vadyba
☐ E. valdžia
☐ Kita (nurodyti)
### Klausimų dalies „INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ NAUDOJIMAS LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE“ vertinimo vidurkių suvestinė

<table>
<thead>
<tr>
<th>Priedas</th>
<th>Kriterijus</th>
<th>Reikšmė</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>1. Įvertinkite, kiek viso žmogiškųjų išteklių valdymui skirti laiko yra skirti konkrečiai ŽI valdymo veiklų grupei</strong></td>
<td>Klausimo aiškumas</td>
<td>4,27</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Klausimo svarumas</td>
<td>4,33</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Teiginiu aiškumas</td>
<td>4,27</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Teiginiu svarumas</td>
<td>4,33</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Skalēs patogumas</td>
<td>4,53</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| **2-3. Pažymėkite sąraše konkrečias informacines technologijas (įrankius, sistemų, bazes, programas ir pan.), kurias naudojate jūsų personalo administravimo tarnyboje žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms** | Kriterijus | Reikšmė |
| | Klausimo aiškumas | 4,60 |
| | Klausimo svarumas | 4,60 |
| | Sąrašo išsamumas | 4,07 |

| **4. Įvertinkite, kaip dažnai jūsų skyriuje darbuotojams numatytomis funkcijoms įgyvendinti naudojama kiekviena iš žemiau pateiktų informacinių technologijų** | Kriterijus | Reikšmė |
| | Klausimo aiškumas | 4,60 |
| | Klausimo svarumas | 4,53 |
| | Teiginiu aiškumas | 4,73 |
| | Teiginiu svarumas | 4,40 |
| | Skalēs patogumas | 4,47 |

| **6. Įvertinkite svarbą teiginių, apie bendrą informacinių technologijų įtaką jūsų personalo administavimo tarnybos vykdomoms veikloms** | Kriterijus | Reikšmė |
| | Klausimo aiškumas | 4,07 |
| | Klausimo svarumas | 4,60 |
| | Teiginiu aiškumas | 4,00 |
| | Teiginiu svarumas | 4,20 |
| | Skalēs patogumas | 4,47 |

| **7. Įvertinkite svarbą teiginių, apie konkrečių informacinių sistemų, bazių, programų įtaką jūsų personalo administravimo tarnybos vykdomoms veikloms** | Kriterijus | Reikšmė |
| | Klausimo aiškumas | 4,07 |
| | Klausimo svarumas | 4,20 |
| | Teiginiu aiškumas | 3,73 |
| | Teiginiu svarumas | 3,87 |
| | Skalēs patogumas | 4,40 |

| **8. Įvertinkite svarbą teiginių, apie socialinės medijos (socialinių tinklų, tinklaraščių, masinės medijos ir pan.) priemonių įtaką jūsų personalo administravimo tarnybos vykdomoms veikloms** | Kriterijus | Reikšmė |
| | Klausimo aiškumas | 3,93 |
| | Klausimo svarumas | 4,33 |
| | Teiginiu aiškumas | 3,93 |
| | Teiginiu svarumas | 3,93 |
| | Skalēs patogumas | 4,40 |
**Klausimų dalies „INOVACIJOS/IT NAUJOVĖS DIEGIMAS LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE“ vertinimo vidurkių suvestinė**

<table>
<thead>
<tr>
<th>1. Kieno iniciatyva priimami sprendimai dėl inovacijų/IT naujovių LR ministerijų personalo administravimo tarnybos diegimo?</th>
<th>Kriterijus</th>
<th>Reikšmė</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Klausimo aiškumas</td>
<td>3,87</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Klausimo svarumas</td>
<td>4,07</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teiginiu aiškumas</td>
<td>3,93</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teiginiu svarbumas</td>
<td>4,20</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skalės patogumas</td>
<td>4,20</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>2. Įvertinkite vykdytos inovacijos/ IT naujovės diegimo proceso sklandumą (…)</th>
<th>Kriterijus</th>
<th>Reikšmė</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Klausimo aiškumas</td>
<td>4,13</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Klausimo svarbumas</td>
<td>4,67</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teiginiu aiškumas</td>
<td>4,47</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teiginiu svarbumas</td>
<td>4,60</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skalės patogumas</td>
<td>4,33</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>3. „Įvertinkite, kurios iš šių stadijų diegiant kitą inovaciją/IT naujovę būtų reikalingos (kritinės, svarbiausios)</th>
<th>Kriterijus</th>
<th>Reikšmė</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Klausimo aiškumas</td>
<td>4,53</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Klausimo svarbumas</td>
<td>4,67</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teiginiu aiškumas</td>
<td>4,60</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teiginiu svarbumas</td>
<td>4,53</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skalės patogumas</td>
<td>4,73</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>4. Įvertinkite, kurios iš žemiau paminėtų priežasčių jūsų nuomone turi įtakos svarbiausiose (kritinėse) inovacijos/IT naujovės diegimo proceso stadijose?“</th>
<th>Kriterijus</th>
<th>Reikšmė</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Klausimo aiškumas</td>
<td>4,67</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Klausimo svarbumas</td>
<td>4,73</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teiginiu aiškumas</td>
<td>4,33</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teiginiu svarbumas</td>
<td>4,53</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skalės patogumas</td>
<td>4,53</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.
Klausimų dalies „INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ NAUDOJIMAS LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE“ tinkamumo vertinimo procedūros rezultatų apibendrinimas

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pradinė klausimo formuluotė</th>
<th>Ekspertų pastabos</th>
<th>Galutinė klausimo formuluotė</th>
<th>Autorės pastabos, komentarai</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Įvertinkite, kiek viso žmogiškųjų išteklių valdymui skiriama konkrečiai ŽI valdymo veiklų grupė</td>
<td>8 ekspertas “nesuprantama, ką reiškia „konkrečiai“ 9 ekspertas „būtina pabrézti, kad personalo vadybininkas dirba viešajame sektoriuje“</td>
<td>1. Įvertinkite, kiek viso viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui skiriama konkrečiai ŽI valdymo veiklų grupei</td>
<td>Atsakymų variantai nekoreguoti.</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Įvertinkite, kaip dažnai jūsų skyriuje darbuotojams numatytoms funkcijoms įgyvendinti naudojama kiekviena iš žemiau pateiktų technologijų</td>
<td>8 ekspertas „ar ekspertams reikia varianto: negaliu atsakyti? Tai menkina eksperčių kompetenciją, nebent paskui reikia tokius atmeti.“ 9 ekspertas „siūlau formulotę keisti į „Įvertinkite, kaip dažnai jūsų skyrius darbuotojai vykdymami savo tiesiogines funkcijas naudojasi kiekviena iš žemiau išvardintų informacinių technologijų“.</td>
<td>6. Pagal žemiau pateiktus teiginius, įvertinkite bendrą informacinių technologijų įtaką jūsų personalo administravimo tarnyboje vykdomoms veikloms</td>
<td>20 klausimai lydinčių teiginio vertinimas paliktas dešimtbalėje sistemoje, kur 1 reiškia, kad teiginį visiškai nesutinkama, 5 - nei taip, nei ne, o 10 – kad teiginiui visiškai sutinkama bei panikišta galimybė žymėti negaliu atsakyti variantą.</td>
</tr>
<tr>
<td>Pradinė klausimo formuluotė</td>
<td>Ekspertų pastabos</td>
<td>Galutinė klausimo formuluotė</td>
<td>Autorės pastabos, komentarai</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------</td>
<td>----------------</td>
<td>-----------------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>8 ekspertas:</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Perkelta aukščiau. 2. Įvertinkite, kaip dažnai įvairios personalo vadybos veiklos turėtų būti skiriama daugiau dėmesio, bet neįmanoma, nes daug laiko sugaistama elementarioms administruojamoms ir rutinėms veikloms Technologijos skirtos tam, kad paveikstų žmogų rutiniuose procesuose, kuriuos žmogus gali padaryti klaidų, o technologijos – beveik neįmanoma Technologijomis būtų naudojamos daug sėkmingiau, jei būtų sudarytos patogesnės galimybės konsultavimui su techniniu personalu ar kolegomis”.</td>
</tr>
<tr>
<td>Pradinė klausimo formuluočė</td>
<td>Ekspertų pastabos</td>
<td>Galutinė klausimo formuluočė</td>
<td>Autorės pastabos, komentarai</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
</tr>
</tbody>
</table>
8. Įvertinkite svarbą teiginių, apie socialines medijos (socialinių tinklų, tinklaraščių, mašinės medijos ir pan.) priemonių įtaką jūsų personalo administravimo tarnybos vykdomoms veikloms.

3 ekspertas apibendrinęs 6, 7 ir 8 klausimus išsakė tokį komentarą „per daug besikartojančių teiginių, reikėtų naudoti klausimus su pasirinkimų variantais, išskaitant atsakymų į konkrečius klausimus daug teiginių kartoja. Išsakant nuo jų, reikėtų orientuotis į labiau neutralius klausimus, siekiant išgirsti respondentų nuomonę. Aš iki suformuluokite klausimą, ir pateikite kelis atsakymų variantus. Šaltas nėra patogūs“.

8 ekspertas „- ar ekspertams reikia varianto. Negaliu atsakyti? Tai menkina ekspertų kompetenciją, bet paskui reikėtų atskilti. 8 - kai kurių punktų formulės reikėtų sutrumpinti, suformuluota moksliškai, tačiau gan sudėtingai, pvz.: 8 kl. Dalyvavimas socialiniuose tinkluose darbo reikalais reiškia, kad bus gaištama daug brangaus laiko, kuris galėtų būti skiriamas darbu“.

9 ekspertas „Klausimuose Nr. 7 ir Nr. 8 esantys teiginiai apie Skype, FB ir LinkedIn yra labai tarpusavyje panašūs, todėl juos reikėtų apjungti, paliekant po vieną kiekvienai iš šių technologijų. Klausimo Nr. 7 formulės siūlymai koreguoti į: „Pagal žemiausiai pateiktus teiginius, įvertinkite socialinės medijos (socialinių tinklų, tinklaraščių, mašinės medijos ir pan.) priemonių įtakos įtaką Jūsų personalo skyriaus/departamento vykdomoms veikloms.“ Be to, kuriie šio klausimo teiginiai yra neigiantys, o tai neišliks, reikėtų atskilti. 10 ekspertas „7 klausimo teiginiių formuluočių susiejimo su pavyzdžiais: 4 ir 5 teiginiių socialinių tinklų pavyzdžiai tapatinamai su Facebook, o nuo 6 teiginio kaip pavyzdžiai pateiktame kitas socialinis tinklas - LinkedIn. Kadangi visiškai nenaudoju Facebook, turi galimybę pateikti kitas socialinius tinklus - LinkedIn. Kadangi visiškai nenaudoju Facebook, o LinkedIn mano profesinėje veikloje yra naudojamos, tai pereinant nuo 4 ir 5 klausimų prie 6-ojo, gaunamas šiuoliis pereinant iš neutralios iš neutralios (5) prie aktyvių pozicijų.“


Šaltinis: sudaryta autorės.
Klausimų dalies „INOVACIJOS/IT NAUJOVĖS DIEGIMAS LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE“ tinkamumo vertinimo procedūros rezultatų apibendrinimas

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pradinė klausimo formuluotė</th>
<th>Ekspertų pastabos</th>
<th>Galutinė klausimo formuluotė</th>
<th>Autorės pastabos, komentarai</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2. Įvertinkite vykdytos inovacijos/IT naujovės diegimo proceso sklandumą. Prašyti prisiminti situaciją, kai buvo diegiamas naujas Valstybės tarnybos valdymo sistemos (VATIS) modulis ATRANKA (veikiantis nuo 2013 m. birželio 1 d.). Prisiminkite, kokios buvo aplinkybės, kaip jautėtės, kaip jūsų vadovybė pristatė šią naujovę, o jūs ir jūsų kolegos – priėmė bei įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie vykdytos inovacijos/IT naujovės diegimo stadijas</td>
<td>9 ekspertas „Klausimo Nr. 2 formulė koreguoty: „Pagal žemiau pateiktus teiginius, įvertinkite Jūsų personalo administravimo tarnyboje vykdytų informacinių technologijų projektų įgyvendinimo proceso sklandumą“. Klausime Nr. 2 siūlyčiau respondentui prisiminti bet kokį jo sklypą vykdytą IT projektą, o VATIS pateikti tik kaip pavyzdį skliaustelio forma, kadangi ją daryti nemogu, jeigu jis tuo metu nedirbo sklypą sukurti. Klausimo Nr. 2 skalė taip pat yra kiek per platūs. Galbūt derėtų panaudoti „Taip“, „Iš dalies“, „Ne?“ Klausimo Nr. 2 paskutinį teiginių derėtų išskirti į du atskirus, nes jame prasisme vieną metu įvertinti du skirtingus dalykus.”</td>
<td>2. Pagal žemiau pateiktus teiginius, įvertinkite Jūsų personalo administravimo tarnyboje vykdytų informacinių technologijų projektų įgyvendinimo proceso sklandumą. Kaip pavyzdžiui galite prisiminkite situaciją, kai buvo diegiamas naujas Valstybės tarnybos valdymo sistemos (VATIS) modulis ATRANKA (veikiantis nuo 2013 m. birželio 1 d.). Prisiminkite, kokios buvo aplinkybės, kaip jautėtės, kaip jūsų vadovybė pristatė šią naujovę, o jūs ir jūsų kolegos – priėmė bei įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie vykdytos informacinių technologijos diegimo stadijas.</td>
<td>Pateikiamai situacija kaip pavyzdys, pasirinkta todėl, kad iki apklausos pradžios jau buvo patvirtinta naujos ATRANKA sistemos projektu užbaigimas ir tai pastaraisiais metais didžiausia vertinamas ir paskutinė personalo valdymo srityje visoje administravimo institucijose diegta informacinė technologija/inovacija (Kazlauskas, 2013). Skalė nekeičiama dėl to, kad pasirinkus problems vertinimo metodologiją ir nusprendžius teikti problemas vertinti eksperams personalo specialistams, numatyta, kad gilesnei duomenų analizei statistiniu paketu reikalingas vertinimas dešimtbalėje skalėje, tenka leidžia rezultatų analizei pritaikyti įvairius metodus. Be to, atsižvelgta į tai, kad ypač jaunesnio amžiaus ekspertams dešimtбалė vertinimo sistema yra priimtines nei penkiabalen. „Teiginyms „Buvo išklausyta jūsų teigiamų ir neigiamų patirtis diegiant inovaciją/IT naujovę, klausau jūsų nuomonės ar patarimų kaip ateityje procesą tobulinti“ išskirtas į teiginius „Buvo sudaryta galimybė išsakyti Jūsų teigiamą ir neigiamą patirtį diegiant informacinę technologiją“ ir „Buvo klausita jūsų nuomonės ar patarimų kaip ateityje procesą tobulinti“.</td>
</tr>
<tr>
<td>Pradinė klausimo formuluočė</td>
<td>Eksperų pastabos</td>
<td>Galutinė klausimo formuluočė</td>
<td>Autorės pastabos, komentarai</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------</td>
<td>------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Įvertinkite, kurios iš šių stadijų diegiant kitą inovacijų/IT naujovę būtų reikalingos (kritinės, svarbiausios)</td>
<td>9 ekspertas „Klausimo Nr. 3 formuluočę derėtų koreguoti į: „Įvertinkite žemiau išvardintų informacinių technologijų projektų įgyvendinimo etapų įtaką sėkmingai projekto baigčiai“. Derėtų tiksinti klausimo Nr. 3 teiginių formuluotę (neaišku, kas tie veiksmai?), atsisakyti teiginiių 3, 5, 9, 10 ir 13, nes jie yra privalomi bet kokiame projekte, ar šiuos teiginius papildant vartotojo dalyvavimu šiose stadijose.”</td>
<td>3. Įvertinkite žemiau išvardintų informacinių technologijų projekto įgyvendinimo etapų reikalingumą sėkmingai projekto baigčiai.</td>
<td>Pakoreguotos eksperto paminėtų teiginių formuluočės.</td>
</tr>
<tr>
<td>Pradinė klausimo formuluotė</td>
<td>Eksptų pastabos</td>
<td>Galutinė klausimo formuluotė</td>
<td>Autorės pastabos, komentarai</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------</td>
<td>-----------------</td>
<td>----------------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9 ekspertas „Klausimo Nr. 4 formuluotę siūlyčiau tikslinti taip: „Įvertinkite žemiau išvardintų veiksniių įtaką sėkmingai informacinių technologijų projektų įdiegimui”. Derėtų tikslinti kai kurius iš klausimo Nr. 4 teiginių: teiginys 1 - neišiki, kokių vadovų požiūris, nes viešaime sektoriaje tai gali būti MP, Seimas, Ministras ir pan. Taip pat neiški, nė britai darbuotojas kalbama teiginiuose - ar personalo skyriaus, ar visos ministerijos aplama? Manau, kad teiginius, kurie susiję su mokymais ir palaikymu derėtų koreguoti nenaudoja įmonių tokių žodžių, kaip „informatikas” ar „aptarnaujantis asmuo” - tiesiog, reikia rašyti kokybiškas palaikymas, mokymai ir pan. Manau, kad teiginiai apie technologijos riziką ir saugumą yra panagūs - derėtų palikti tik vienių. Teiginys „Viešumas” tikslintinas, nes tikrai neiški, kieno viešumas (projekto).”</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>12 ekspertas “Teiginiai suformuluoti trumpai ir aiškiai, apžvelgta problematika įmonėje, ypač valstybinėje organizacijoje, kur personalas vyresnio amžiaus. Dažniausiai viems sunku pritaikyti prie naujovių.” Atsižvelgiant į kritinius ekspertų komentarus, buvo pakoreguota pradinė formulė į „Įvertinkite žemiau išvardintų priežasčių įtaką sėkmingam informacinių technologijų projekto įdiegimui.”</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

12 ekspertas "Teiginiai suformuluoti trumpai ir aiškiai, apžvelgta problematika įmonėje, ypač valstybinėje organizacijoje, kur personalas vyresnio amžiaus. Dažniausiai viems sunku pritaikyti prie naujovių." Atsižvelgiant į kritinius ekspertų komentarus, buvo pakoreguota pradinė formulė į „Įvertinkite žemiau išvardintų priežasčių įtaką sėkmingam informacinių technologijų projekto įdiegimui.”
<table>
<thead>
<tr>
<th>Pradinė Klausimo formulė</th>
<th>Galutinė Klausimo formulė</th>
<th>Autorės pastabos, komentarai</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 ekspertas: &quot;Vertintas ir redaguotas&quot;</td>
<td>5 klausimas Nurodykite, kokią įtaką (inovaciją/IT naujovę skatinančią AR inovaciją/IT naujovę stabdantį) nurodyta priežastis sukelia.&quot;</td>
<td>5 ekspertas: &quot;Klausimui atsakytojo pasitikėjimas formuluota taip, jog gali būti atsakyti ir taip, ir ne (gal būti sunku apibrėžti rezultatai).&quot;</td>
</tr>
<tr>
<td>2 ekspertas: &quot;Vertintas ir redaguotas&quot;</td>
<td>5 klausimas Nurodykite, kokią įtaką (inovaciją/IT naujovę skatinančią AR inovaciją/IT naujovę stabdantį) nurodyta priežastis sukelia.&quot;</td>
<td>6 ekspertas: &quot;Devintuose klausimuose formuluoja nesuprantami arba netinkamai formuluojami klausimai.&quot;</td>
</tr>
<tr>
<td>3 ekspertas: &quot;Vertintas ir redaguotas&quot;</td>
<td>5 klausimas Nurodykite, kokią įtaką (inovaciją/IT naujovę skatinančią AR inovaciją/IT naujovę stabdantį) nurodyta priežastis sukelia.&quot;</td>
<td>7 ekspertas: &quot;Vertintas ir redaguotas&quot;</td>
</tr>
<tr>
<td>4 ekspertas: &quot;Vertintas ir redaguotas&quot;</td>
<td>5 klausimas Nurodykite, kokią įtaką (inovaciją/IT naujovę skatinančią AR inovaciją/IT naujovę stabdantį) nurodyta priežastis sukelia.&quot;</td>
<td>8 ekspertas: &quot;5 klausimus pakeisti tvarką: skatina ar stabdo/ Gali ir stabdyti/ Skatina/ Nei stabdo, nei skatina&quot;</td>
</tr>
<tr>
<td>5 ekspertas: &quot;Vertintas ir redaguotas&quot;</td>
<td>5 klausimų atsakymo pasirinkimai neaiškūs arba netinkami formulės&quot;</td>
<td>9 ekspertas: &quot;Klausimas Nr. 5 nereikalingas, nes priežastis galima būti nustatyti iš prieš tai esančiame klausime&quot;</td>
</tr>
<tr>
<td>6 ekspertas: &quot;Vertintas ir redaguotas&quot;</td>
<td>5 klausimų atsakymo pasirinkimai neaiškūs arba netinkami formulės&quot;</td>
<td>10 ekspertas: &quot;Vertintas ir redaguotas&quot;</td>
</tr>
<tr>
<td>7 ekspertas: &quot;Vertintas ir redaguotas&quot;</td>
<td>5 klausimų atsakymo pasirinkimai neaiškūs arba netinkami formulės&quot;</td>
<td>11 ekspertas: &quot;Vertintas ir redaguotas&quot;</td>
</tr>
<tr>
<td>Pradinė klausimo formuluotė</td>
<td>Ekspertų pastabos</td>
<td>Galutinė klausimo formuluotė</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------</td>
<td>------------------</td>
<td>----------------------------</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.
**Tyrimo įrankis, atlikus ekspertų įvardintus pakeitimus**

**KL AUSIMYNAS INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ DIEGIMO LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE TYRIMUI**

1. **TYRIMO REZULTATŲ VIEŠINIMAS**
   1. Pasirinkite prašau, kaip galėtų būti publikuojami jūsų pateikti atsakymai *
      - Galima skelbti išsakytą vertinimą, nurodant vardą, pavardę, atstovaujamą instituciją bei pareigas
      - Galima skelbti vertinimą, nurodant tik atstovaujamą instituciją bei pareigas (eksperto vardas ir pavardė būtų žinomi tik disertacijos autorei)
      - Galima skelbti išsakytą vertinimą, nurodant tik eksperto numerį (vardą, pavardę, atstovaujamą instituciją ir pareigas susieti su konkrečiais teiginiais galėtų tik disertacijos autorė)
   2. Įrašykite savo vardą, pavardę, atstovaujamą instituciją bei pareigas *

2. **INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ NAUDOJIMAS LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE**
   1. Įvertinkite, kiek viso viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui skiriamo laiko yra skiriama žemiau įvardijamoms ŽI valdymo veiklų grupėms *
      *Visas jūsų veikloms skiriamas laikas prilyginamas 100%.* Padalinkite 100% tarp trijų veiklų grupių.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tradicinės arba santykių veiklos (pvz. atranka, planavimas, priėmimas, atleidimas, mokymai ir kt.)</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Transakcinės arba operacinių veiklos (pvz. įrašų kaupimas ir saugojimas, personalo duomenų administravimas ir kt.)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Transformuojančios veiklos (pridėtinę vertę organizacijai kuriančios veiklos, pvz., organizacinių pokyčių, inovatyvumo skatinimas, organizacijos kultūros formavimas, strukturinės pertvarkos, strateginis planavimas, strategine orientacija ir pan.)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. Įvertinkite, kaip dažnai Jūsų skyriaus darbuotojai vykdydami savo tiesiogines funkcijas naudojasi kiekviena iš žemiau išvardintų informacinių technologijų. *

   **Įvertinkite kaip dažnai balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad visai nenaudojama, 5 - vidutiniškai, o 10 – technologija naudojama nuolat, kasdien.**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Visai nenaudojama</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>Naudojama nuolat, kasdien</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>El. Paštas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MS Office programos (pvz. Word, Excel, PowerPoint, Outlook ir kita)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Visai nenaudojama</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
<td>10</td>
<td>Naudojama nuolat, kasdien</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>--------------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Online dokumentai (pvz. google docs (Drive), scribd)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El. kalendoriai, darbo planavimo įrankiai (pvz. Google calender, team planner)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valstybės tarnybos valdymo sistema (VATIS)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Posistemė ATRANKA (modulis, įdiegta nuo 2013 06 01. Jei jus koks nesinaudojote, vertinkite pagal analogiją, kaip naudojote šio modulio pirmtaką atrankoms vykdyti)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valstybės tarnautojo posistemė SAVITARNĄ</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Duomenų ir procesų valdymo sistemos (pvz. SODAS, AVILYS, DocLogix)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nacionalinė elektroninių dokumentų platforma</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema – EDAS</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Atviros prieigos statistinės duomenų bazės (pvz. Eurostat, Stat.gov statistika)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teisinės duomenų bazės (pvz. LI-TLEX, Seimo teisės aktai, EUR-LEX)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Atviros prieigos mokslo darbų, mokslinių žurnalų duomenų paieškos sistemos ir bazės (pvz. scirus, scholar.google, Science direct, eLABa ir kt.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Online žodynai ir el. vertimo sistemas (pvz. EUROVOC, google translator, dictionary.reference.com, tarptautinių žodžių žodynas ir kt.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Socialiniai tinklai (pvz. Facebook, Twitter, Wordpress, Google+, Myspace, Socl ir kita)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Profesiniai socialiniai tinklai (pvz. LinkedIn, Quara, EUwin)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Internetinė vaizdo ir balso telefonija, pokalbių svetainės (pvz., Skype, Messenger, Lync ir pan.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tinklaraščiai (ang. Blog’ai)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Masinė medija (pvz. Youtube, Vimeo, L.Rytas.lt, Delfi, Balsas.lt ir kita)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Apklausos sistemos (pvz. apklausa.lt, manoapklausa.lt, google forms)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
3. Pažymėkite, kurios iš žemiau išvardintų technologijų (įrankių, sistemų, bazių, programų ir pan.), yra naudojamos Jūsų personalo administravimo tarnyboje

<table>
<thead>
<tr>
<th>SODAS</th>
<th>Google docs (Drive)</th>
<th>Team planner</th>
<th>Scirus</th>
<th>Scholar.google</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>AVILYS</td>
<td>Open office</td>
<td>Eurostat</td>
<td>EUR-Lex</td>
<td>Eurovoc</td>
</tr>
<tr>
<td>DocLogix</td>
<td>Scribd</td>
<td>Stat.gov</td>
<td>LR Seimo teisės aktų bazė</td>
<td>google translator</td>
</tr>
<tr>
<td>Affecto Lietuva Oracle</td>
<td>Google calender</td>
<td>Litlex</td>
<td>eLAbab</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

4. TREČIO KLAUSIMO TĖSINYS (Pažymėkite, kurios iš žemiau išvardintų technologijų (įrankių, sistemų, bazių, programų ir pan.), yra naudojamos Jūsų personalo administravimo tarnyboje)

<table>
<thead>
<tr>
<th>VATIS</th>
<th>Socl</th>
<th>Google forms</th>
<th>LinkedIn</th>
<th>Vimeo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>VATARAS</td>
<td>EUwin</td>
<td>Apklausa.lt/mano-apklausa.lt/apklausa.lt</td>
<td>Quara</td>
<td>Lync</td>
</tr>
<tr>
<td>EDAS</td>
<td>Twitter</td>
<td>WordPress</td>
<td>Facebook</td>
<td>Messenger</td>
</tr>
<tr>
<td>Google+</td>
<td>Skype</td>
<td>MySpace</td>
<td>Youtube</td>
<td>Microsoft Office programs (Word, Excel, PowerPoint)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5. Jei naudojate savo darbe ir kitas informacines technologijas (sistemas, bazes, programas), kurios nebuvo paminėtos, įrašykite jas.
6. Pagal žemiau pateiktus teiginius, įvertinkite bendrą informacinių technologijų įtaką Jūsų personalo administravimo tarnyboje vykdomoms veikloms. *

Kiekvieną teiginį įvertinkite balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad su teiginiu visiškai nesutinkate, 5 - nei taip, nei ne, o 10 – kad su teiginiu visiškai sutinkate.

| Yra ŽI valdymo veiklų, kurioms negalima skirti pakankamai dėmesio, nes daug laiko sugaisti elementarios administraciniams ir rutininiams veikloms | | | | | | | | | Visiškai sutinku |
| Yra ŽI valdymo veiklų, kurių įgyvendinimui palengvinti reikėtų naujos informacinių technologijos | | | | | | | | | Visiškai nesutinku |
| Personalo administravimo tarnyboje kasmet įdiegama nauja informacinė technologija komunikavimui, darbo užduoties atlikimui | | | | | | | | | Visiškai sutinku |
| Užduočių atlikimui naudojamas vidinis organizacijos tinklas (pvz. dokumentų, ataskaitų rengimui, duomenų apsikeitimu) | | | | | | | | | Visiškai nesutinku |
| Techninė įranga atnaujinama nuolat | | | | | | | | | Visiškai sutinku |
| Programinė įranga atnaujinama nuolat | | | | | | | | | Visiškai sutinku |
| Kai kurių technologijų (pvz. skype, google produktų) negalima naudoti, nes neatitinka saugumo standartų | | | | | | | | | Visiškai nesutinku |
| Neatitinkančios saugumo standartų technologijos galėtų būti pakeistos kitomis, specialiai sukurtomis | | | | | | | | | Visiškai sutinku |
| Nuolatinis darbas kelis kanalais (el. paštu, dokumentų valdymo sistema, telefonu ir pan.) sudaro įtemptą rutiną ir kelia stresą | | | | | | | | | Visiškai nesutinku |
| Technologijos diegiamos tikintis, kad darbuotojai galės atlikti daugiau užduočių | | | | | | | | | Visiškai sutinku |
| Darbuotojams nepakanka laiko susipažinti su visomis technologijomis ir pilnai išnaudoti jų galimybės | | | | | | | | | Visiškai nesutinku |
| Technologijos padeda suburti skyriaus darbuotojų į komandą | | | | | | | | | Visiškai sutinku |
| Technologijomis būtų daug drąsiau naudotis, jei galėtume patogiai pasiūlomis techniniu personalu ar kolegomis | | | | | | | | | Visiškai sutinku |
| Daugiau naujų technologijų nepadės išspręsti esminės problemas - trūksta personalo administravimo tarnybos darbuotojų | | | | | | | | | Visiškai nesutinku |
| Socialiniai tinklai nepadės pritraukti naujų darbuotojų, kol nepakiku paties darbo višą ir alga | | | | | | | | | Visiškai nesutinku |

![Table with ratings](image-url)
7. Pagal žemiau pateiktus teiginius, įvertinkite konkrečių informacinių technologijų sprendimų įtaką Jūsų personalo administravimo tarnybos vykdomoms veikloms.

Kiekvieną teiginį įvertinkite balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad su teiginiu visiškai nesutinkate, 5 - nei taip, nei ne, o 10 – kad su teiginiu visiškai sutinkate.

| Būtų patogu vienu metu su personalo administravimo tarnybos kolegomis kurti vieną (Word, Excel, PowerPoint) doku- mentą tuo pačiu metu | Visiškai sutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Būtų naudinga pradėti naudoti darbo planavimo programą visų personalo admin- nistravimo tarnybos veiklų koordinavimui | Visiškai nesutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Būtų reikalinga el. erdvė/programa/plat- forma, kurioje galima būtų konsultuotis ir diskutuoti su ŽI valdymo srities kolegomis | Visiškai nesutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Dirbdami su informacinėmis technolo- gijomis darbuotojai gali konsultuotis su personalo administravimo tarnybos kolegomis tik telefonu arba elektroniniu paštu | Visiškai nesutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Informacijai iš darbuotojų/kolegų gauti būtų patogu naudoti online apklauso sistemas (pvz. apklausa.lt, manoapklausa.lt) | Visiškai sutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Kaip alternatyvą telefonui ar susirašinėjimui el. paštu su personalo administravimo tarnybos kolegomis būtų gerai naudoti skype, socialinius tinklus ar panašią programą | Visiškai sutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Skype, socialinius tinklus ar panašią programą būtų patogu naudoti bendravimui su aptarnaujamas darbuotojais | Visiškai sutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ŽI valdymui reikalingos informacijos, patarimų galima rasti tinklaraščiuose ir forumuose | Visiškai sutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Turėtų būti naudojama socialinė medija išorinėi nuomonei (įvaizdžiu) apie ŽI valdymo darbą, valstybės tarnybą kurti/gerinti | Visiškai sutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Naujiems darbuotojams būtų galima kursti filmukus su aktualia vaizdine medžiaga ir juos talpinti youtube | Visiškai sutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Dalyvavimas profesiniuose socialiniuose tinkluose (pvz. LinkedIn) padėtų užmegzti naudingų kontaktų | Visiškai sutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Dalyvavimas profesiniuose socialiniuose tinkluose (pvz. LinkedIn) padėtų palaikyti kontaktus su buvusiais kolegomis | Visiškai sutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Profesinius socialinius tinklus galima būtų panaudoti kandidatų į darbo vietas paieškai | Visiškai sutinku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Papildoma informacija apie kandidatus, rasta socialiniuose tinkluose, padėtų sėkmingiau įvykdyti atranką | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Socialiniai tinklai būtų puiki papildoma terpė skelbti informaciją apie organizuojamus įdarbinimo konkursus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Profesiniuose socialiniuose tinkluose (pvz. LinkedIn) galima būtų ieškoti mokymų tiekėjų, geriau įvertinti jų patirtį | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Dalyvavimas socialiniuose tinkluose darbo reikalais reiškia, kad bus gaištama daug brangaus laiko, kuris galėtų būti skiriamas darbui | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Sunku išlaikyti privataus ir profesinio dalyvavimo socialiniuose tinkluose balansą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Pasisakymais socialiniuose tinkluose galima pažeisti valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų ar etikos kodekso normas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Profesiniai socialiniai tinklai reikalingi, kad organizacijos atstovai prisistatytų, kas yra, ką moka ir su kuo dirba | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

3. INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ DIEGIMAS LR MINISTERIJŲ PERSONALO ADMINISTRAVIMO TARNYBOSE

1. Kokiais būdais personalo administravimo tarnybos darbuotojams gali būti įdiegiamos informacinės technologijos jų darbo vietoje?
   * Įvertinkite visus variantus. Pažymėkite X reikiamame laukelyje.

<table>
<thead>
<tr>
<th>TEIGINYS</th>
<th>VISADA</th>
<th>KARTAIS</th>
<th>NIEKADA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Darbuotojas tai gali daryti savarankiškai, sprendimo nereikia derinti su vadovybe</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojas tai gali daryti savarankiškai, suderintas su vadovybe</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gali būti pateiktas kolektyvo pasiūlymas ir priimtas sprendimas sudegti visiens skyriaus darbuotojams</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Naujos informacinės technologijos diegimas tai vadovybės sprendimas (pvz. Ministerijos lygmenių)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Naujos informacinės technologijos diegimas tai valstybinio lygmens sprendimo rezultatas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. Pagal žemiau pateiktus teiginius, įvertinkite Jūsų personalo administravimo tarnyboje vykdytų informacininių technologijų projektų įgyvendinimo proceso sklandumą. *
   Kaip pavyzdį galite prisiminkite situaciją, kai buvo diegiamas naujas Valstybės tarnybos valdymo sistemos (VATIS) modulis ATRANKA (veikiantis nuo 2013 m. birželio 1 d.).
   Prisiminkite, kokios buvo aplinkybės, kaip jautėtės, kaip jūsų vadovybė pristatė šią naujovę, o jūs ir jūsų kolegos – priėmė bei įvertinkite žemiau pateikiamus teiginius apie vykdytos informacinės technologijos diegimo stadijas.
   Įvertinkite kiekvienos stadijos egzistavimą/sėkmingumą balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad tokios stadijos visai nebuvo, 5 - stadija vyko vidutiniškai, 10 – kad stadija vyko sklandžiai, puikiai.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Teiginys</th>
<th>Jūsų vertinimas stadijai nuo 1 iki 10 (įrašykite)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Buvote informuoti apie planuojamą informacinės technologijos diegimą prieš kelis mėnesius</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jūsų skyriuje buvo pasiteirauta apie tokio naujos informacinės technologijos diegimo poreikį</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Buvo aiškinamasi, kokų sunkumų, problemų turite, kuriuos galima būtų spręsti naujos informacinės technologijos diegimu Su jumis buvo diskutuojama apie šios informacinės technologijos svarbą, naudą</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jums buvo pristatytas informacinės technologijos diegimo planas</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Jums buvo duota pabandyti ir pasirinkti, kuris technologinis sprendimas jums priimtinės
  |                      |
| Buvo parengta informacinės technologijos bandomojo versija |                      |
| Buvo klausyta Jūsų nuomonės apie bandomąją versiją |                      |
Teiginys
Buvo prašoma Jūsų įvertinimo praėjus informacinės technologijos bandomajam laikotarpui
Buvo atsižvelgta į Jūsų pastabas ir informacinė technologija pritaikyta/akeista pagal Jūsų poreikius
Buvo pristatomos tarpinės informacinės technologijos diegimo ataskaitos
Buvo aiškiai pažymėtas momentas, kai informacinė technologija buvo baigta diegti (pvz. buvotė informuoti laišku ar vyko pristatymo renginys)
Jums buvo suteikta galimybė susipažinti su informacinės technologijos diegimo ataskaita
Buvo sudaryta galimybė išsakyti Jūsų teigiamą ir neigiamą patirtį diegiant informacinę technologiją
Buvo klauta Jūsų nuomonės ar patarimų kaip ateityje procesą tobulinti
Jums sudarytos galimybės konsultuotis su IT specialistu dėl informacinės technologijos naudojimo
Jūs galite išsakyti pastabas, kad būtų atliktos informacinės technologijos korekcijos

3. Įvertinkite žemiau išvardintų informacinių technologijų projekto įgyvendinimo etapų reikalingumą sėkmingai įgyvendinimo projekto baigciami. *

Įvertinkite stadijos reikalingumą balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad tokios stadijos ne - reikia , 5 - stadija vidutiniškai reikalinga, iki 10 – kad stadija būtina.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Teiginys</th>
<th>Jūsų vertinimas stadijai nuo 1 iki 10 (įrašykite)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Planuojamos informacinės technologijos pristatymas būsimiems Vartotojams</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinės technologijos diegimo plano ir veiklų pristatymas Vartotojams</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vartotojų poreikių analizė dalyvaujant vartotojui</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Specifikacijų (taip programinės įrangos ar techninės įrangos aprašymas) sudarymas dalyvaujant galutiniam vartotojui</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bandomųjų versijų pateikimas vartotojams</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tarpinių ataskaitų pateikimas, pristatymas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vartotojų atsiliepimų surinkimas ir vertinimas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pastebėtų trūkumų koregavimas vartotojui išsakius pageidavimą</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Projekto oficialus užbaigimas (oficialiu pranešimu, renginiu ar pan.)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinės technologijos vartotojų atsiliepimų surinkimas apie diegimu procesą</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tolimesnė informacinės technologijos priežiūra pagal vartotojo Pageidavimų</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tolimesnis informacinės technologijos koregavimas ir keitimas pagal vartotojo pageidavimą</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
4. Įvertinkite žemiau išvardintų priežasčių įtaką sėkmingam informacinių technologijų projekto įdiegimui.
Įvertinkite kaip stipriai įtakoja balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad atitinkama priežastis neturi jokios įtakos informacinių technologijų projekto diegimo stadijose, 5- priežasties įtaka vidutiniška, iki 10 – kur priežasties įtaka ypač didelė.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Priežastis</th>
<th>Jūsų vertinimas stadijai nuo 1 iki 10 (įrašykite)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tiesioginio vadovo požiūris į informacinę technologiją</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojų požiūris į informacinę technologiją</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Išsilavinimas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Demografinė situacija</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojų gebėjimai naudotis technologijomis</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Technologijos naudojimo rizika (pvz. baimė padaryti klastą, baimė dėl klastos padarinių ir pan.)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Technologijų saugumas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinės technologijos nauda veiklai</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tiesioginio kontaktu palaikymas mokantis naudotis technologija</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Garantuotas techninis palaikymas (galimybė konsultuotis po naujovės įvedimo)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos decentralizuotumas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos klimatas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personalio administravimo tarnybos organizacinis klimatas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos formalizuotumas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personalio administravimo tarnybos dydis</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personalio administravimo tarnybos aptarnaujamų darbuotojų skaičius</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Išorinis institucijų (pvz. Ministerijos, Vyriausybės) palankumas, palai- kymas, finansinių sąlygų sudarymas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Naujų darbo išteklių priėminamumas (kur ieško ir kas ateina dirbti)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos vykdomos veiklos viešumas (viešinimo priemonės, viešumo laipsnis)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Politinių krypties pokyčiai (strateginių prioritetų ir politinio pasitikėjimo darbuotojų pasikeitimas dėl valdančiosios jėgos pokyčio)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
5. Nurodykite, žemiau išvardintos priežastys skatina ar stabdo informacinių technologijų projekto diegimą.*

Įvertinkite visus variantus. Pažymėkite X reikiamame laukelyje.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Priežastis</th>
<th>Stabdo</th>
<th>Gali ir stabdyti, ir skatinti</th>
<th>Nei stabdo, nei skatina</th>
<th>Skatina</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tiesioginio vadovo požiūris į informacinių technologiją</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojų požiūris į informacinių technologiją</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojų išsilavinimas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Demografinė situacija</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojų gebėjimai naudotis technologijomis</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Technologijos naudojimo rizika (pvz. baimė padaryti klaidą, baimė dėl klaidos padarinį ir pan.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Technologijų saugumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinės technologijos nauda veiklai</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tiesioginio kontakto palaikymas mokantis naudotis technologiją</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Garantuotas techninis palaikymas (galimybė konsultuotis) po naujovės įvedimo</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos decentralizuotumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos klimatas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo administravimo tarnybos užsiimančio skyriaus organizacinių klimatas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos formalizuotumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skyriaus dydis</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skyriaus aptarnaujamų darbuotojų skaičius</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Išorinis institucijų (pvz. Ministerijos, Vyriausybės) palankumas, palaikymas, finansinių sąlygų sudarymas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Naujų darbo išteklių prieinamumas (kur ieško ir kas ateina dirbti)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos vykdomos vieklos viešumąs (viešinimo priemonės, viešumo laipsnis)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Politinės krypties pokytis (strateginių prioritetų ir politinio pasitikėjimo darbuotojų pasikeitimas dėl valdančiosios jėgos pokyčio)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


7. Jūsų turimas išsilavinimas *

☐ Mokslų daktaras
☐ Magistras
☐ Bakalauras
☐ Aukštasis neuniversitetinis
8. Jūsų darbo stažas ŽI valdymo srityje (metais) *

9. Jūsų darbo stažas ŽI valdymo srityje dabartinėje darbo vietėje (metais) *

10. Kurios ministerijos personalo administravimo tarnyboje dirbate? *
    - ☐ Aplinkos ministerija
    - ☐ Energetikos ministerija
    - ☐ Finansų ministerija
    - ☐ Krašto apsaugos ministerija
    - ☐ Kultūros ministerija
    - ☐ Socialinės apsaugos ir darbo ministerija
    - ☐ Susisiekimo ministerija
    - ☐ Sveikatos apsaugos ministerija
    - ☐ Švietimo ir mokslo ministerija
    - ☐ Teisingumo ministerija
    - ☐ Užsienio reikalų ministerija
    - ☐ Ūkio ministerija
    - ☐ Vidaus reikalų ministerija
    - ☐ Žemės ūkio ministerija

11. Kiek darbuotojų yra jūsų personalo administravimo tarnyboje (skaičius)? *

12. Kiek Ministerijos darbuotojų aptarnauja jūsų personalo administravimo tarnyba (skaičius)? *
### LR ministerijų personalo administravimo tarnybos ir specialistai  
(Institucijų tinklapių informacija 2013 m. birželio 1 d.)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eil. Nr.</th>
<th>Ministerija</th>
<th>Personalio administravimo tarnybos pavadinimas</th>
<th>Skyriaus darbuotojų skaičius</th>
<th>Tyrimo apklaustų ekspertų skaičius</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.</td>
<td>Aplinkos ministerija</td>
<td>Personalo skyrius</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>Energetikos ministerija</td>
<td>Personalo skyrius</td>
<td>2</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>Finansų ministerija</td>
<td>Personalo skyrius</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>Krašto apsaugos ministerija</td>
<td>Personalo departamentas</td>
<td>25</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>Kultūros ministerija</td>
<td>Personalo skyrius</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>6.</td>
<td>Socialinės apsaugos ir darbo ministerija</td>
<td>Personalo skyrius</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td>Susisiekimo ministerija</td>
<td>Personalo administravimo skyrius</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>8.</td>
<td>Sveikatos apsaugos ministerija</td>
<td>Personalo skyrius</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>9.</td>
<td>Švietimo ir mokslo ministerija</td>
<td>Personalo skyrius</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>10.</td>
<td>Teisingumo ministerija</td>
<td>Personalo valdymo skyrius</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>11.</td>
<td>Užsienio reikalų ministerija</td>
<td>Personalo departamentas</td>
<td>20</td>
<td>045</td>
</tr>
<tr>
<td>12.</td>
<td>Ūkio ministerija</td>
<td>Personalo administravimo skyrius</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>13.</td>
<td>Vidaus reikalų ministerija</td>
<td>Personalo skyrius</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>14.</td>
<td>Žemės ūkio ministerija</td>
<td>Personalo skyrius</td>
<td>6</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Viso** 99 specialistai 13 ekspertų.

Șaltinis: sudaryta autorės.

---

44 Pateikė atsakymus tik į pirmą klausimyno dalį  
45 Pateikė rašytinį atsisakymą dalyvauti tyrime.
### Ekspertiniame vertinime dalyvavę LR ministerijų personalo administravimo tarnybų specialistai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eksperto numeris</th>
<th>Pareigos</th>
<th>Ministerija</th>
<th>Išsilavinimas</th>
<th>Darbo stažas PV sriti</th>
<th>Darbo stažas konkrečioje Ministerijoje</th>
<th>PS darbuotojų skaičius</th>
<th>Aptarnaujamųjų skaičius</th>
<th>Duomenų skelbimas*</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.</td>
<td>Neskelbtį</td>
<td>Aplinkos ministerija</td>
<td>Magistras</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>290</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>Neskelbtį</td>
<td>Energetikos ministerija</td>
<td>Bakalauras</td>
<td>9</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>70</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>Neskelbtį</td>
<td>Finansų ministerija</td>
<td>Bakalauras</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>472</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>Neskelbtį</td>
<td>Krašto apsaugos ministerijos</td>
<td>Magistras</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>25</td>
<td>15000</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>Neskelbtį</td>
<td>Kultūros ministerija</td>
<td>Magistras</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>200</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>6.</td>
<td>Neskelbtį</td>
<td>Socialinės apsaugos ir darbo ministerija</td>
<td>Magistras</td>
<td>15</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>300</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td>Neskelbtį</td>
<td>Susisiekimo ministerija</td>
<td>Magistras</td>
<td>15</td>
<td>14</td>
<td>4</td>
<td>209</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>8.</td>
<td>Personalo skyrius</td>
<td>Sveikatos apsaugos ministerija</td>
<td>Magistras</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>270</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>9.</td>
<td>Neskelbtį</td>
<td>Švietimo ir mokslo ministerija</td>
<td>Magistras</td>
<td>7</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>268</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>10.</td>
<td>Personalo valdymo departamentas</td>
<td>Teisingumo ministerija</td>
<td>Magistras</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td>180</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Nr.</td>
<td>Minėtų eksperčių numeris</td>
<td>Pareigos</td>
<td>Ministerija</td>
<td>Išsilavinimas</td>
<td>Darbo stažas PV sriti</td>
<td>Darbo stažas konkrečioje Ministerijoje</td>
<td>PS darbuotojų skaičius</td>
<td>Aptarnaujamųjų skaičius</td>
</tr>
<tr>
<td>-----</td>
<td>--------------------------</td>
<td>----------</td>
<td>-------------</td>
<td>----------------</td>
<td>----------------------</td>
<td>--------------------------------------</td>
<td>------------------------</td>
<td>----------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>11.</td>
<td>Neskelbti Ūkio ministerija</td>
<td>Magistras</td>
<td>10</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>257</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12.</td>
<td>Neskelbti Vidaus reikalų ministerija</td>
<td>Magistras</td>
<td>5</td>
<td>4 mėn.</td>
<td>5</td>
<td>262</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13.</td>
<td>Neskelbti Žemės ūkio ministerija</td>
<td>Magistras</td>
<td>19</td>
<td>19</td>
<td>6</td>
<td>349</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14.</td>
<td>Atsisakė dalyvauti Užsienio reikalų ministerija</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.

*Pastaba: eksperčiai galėjo pasirinkti duomenų konfidencialumo lygi
1. Galima skelbti įsakytą vertinimą, nurodant vardą, pavardę, atstovaujamą instituciją bei pareigas.
2. Galima skelbti vertinimą, nurodant tik atstovaujamą instituciją bei pareigas (eksperčio vardas ir pavardė būtų žinomi tik disertacijos autorei).
3. Galima skelbti vertinimą, nurodant tik eksperto numerį (vardą, pavardę, atstovaujamą instituciją ir pareigas susieti su konkrečiais teiginiais galėtų tik disertacijos autorė).
**12 priedas**

Tradicinių, transakcinių ir transformuojančių veiklų naudojimo procentinis paskirstymas pagal ministerijas bei vidurkiai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eil. Nr.</th>
<th>Ministerija</th>
<th>Tradicinės</th>
<th>Transakcinės</th>
<th>Transformuojančios</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.</td>
<td>Aplinkos ministerija</td>
<td>70</td>
<td>15</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>Energetikos ministerija</td>
<td>50</td>
<td>25</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>Finansų ministerija</td>
<td>45</td>
<td>30</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>Krašto apsaugos ministerijos</td>
<td>0</td>
<td>20</td>
<td>80</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>Kultūros ministerija</td>
<td>50</td>
<td>30</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>6.</td>
<td>Socialinės apsaugos ir darbo ministerija</td>
<td>30</td>
<td>40</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td>Susisiekimo ministerija</td>
<td>60</td>
<td>15</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>8.</td>
<td>Sveikatos apsaugos ministerija</td>
<td>40</td>
<td>30</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>9.</td>
<td>Švietimo ir mokslo ministerija</td>
<td>50</td>
<td>30</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>10.</td>
<td>Teisingumo ministerija</td>
<td>60</td>
<td>25</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>11.</td>
<td>Ūkio ministerija</td>
<td>30</td>
<td>20</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>12.</td>
<td>Vidaus reikalų ministerija</td>
<td>30</td>
<td>50</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>13.</td>
<td>Žemės ūkio ministerija</td>
<td>50</td>
<td>25</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Bendras vidurkis</strong></td>
<td></td>
<td><strong>43</strong></td>
<td><strong>27</strong></td>
<td><strong>29</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.
Ekspertų atsakymai apie informacinių technologijų naudojimą bei naudojimo vidurkiai (2 klausimas)

<table>
<thead>
<tr>
<th>1 ekspertas</th>
<th>VAITIS</th>
<th>ATRANKA</th>
<th>SAVITARNA</th>
<th>EDAS</th>
<th>DVS</th>
<th>El. dokumentų platforma</th>
<th>MC Office programos</th>
<th>Online dokumentai</th>
<th>E-Kalendoriai, darbo planavimo programos</th>
<th>E-Paštas</th>
<th>Apklausa online</th>
<th>Soc. tinklai</th>
<th>Prof. soc. tinklai</th>
<th>Statistikos bazės</th>
<th>Tais aktyvų bazės</th>
<th>Teises aktų bazės</th>
<th>Mokslo duomenų bazės</th>
<th>Vertimas</th>
<th>Tinklaraščiai</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2 ekspertas</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>3 ekspertas</td>
<td>10</td>
<td>6</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>10</td>
<td>4</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>4 ekspertas</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>8</td>
<td>10</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>5 ekspertas</td>
<td>10</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>2</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
<td>2</td>
<td>10</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>6 ekspertas</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>4</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>9</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

200

13 priedas
<table>
<thead>
<tr>
<th>VAITIS</th>
<th>ATRANKA</th>
<th>SAVINARNA</th>
<th>EDAS</th>
<th>DVS</th>
<th>El. dokumentų platforma</th>
<th>MC Office programos</th>
<th>El. Kalendoriai, darbo planavimo įrankiai</th>
<th>E-paštas</th>
<th>Apklauso online</th>
<th>Soc. tinklai</th>
<th>Prof. soc. tinklai</th>
<th>Teisės aktų bazės</th>
<th>Statistikos bazės</th>
<th>IP telefonija</th>
<th>Mokslų duomenų bazės</th>
<th>Vertimas</th>
<th>Tinklaraščiai</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>7 ekspertas</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
<td>6</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>2</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
<td>4</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>8 ekspertas</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
<td>6</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>10</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>10</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>9 ekspertas</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>10 ekspertas</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>7</td>
<td>3</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>10</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>11 ekspertas</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>9</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>2</td>
<td>10</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>12 ekspertas</td>
<td>9</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>8</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>13 ekspertas</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>1</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>7</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>VIDURKIS</strong></td>
<td><strong>9,54</strong></td>
<td><strong>7,69</strong></td>
<td><strong>6,00</strong></td>
<td><strong>7,54</strong></td>
<td><strong>6,92</strong></td>
<td><strong>5,00</strong></td>
<td><strong>9,23</strong></td>
<td><strong>5,46</strong></td>
<td><strong>4,62</strong></td>
<td><strong>10,00</strong></td>
<td><strong>2,62</strong></td>
<td><strong>2,62</strong></td>
<td><strong>2,08</strong></td>
<td><strong>5,08</strong></td>
<td><strong>2,54</strong></td>
<td><strong>2,38</strong></td>
<td><strong>8,69</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.
14 priedas

Ekspertų vertinimo vidurkiai 6 klausimui Pagal žemiau pateiktus teiginius, įvertinkite bendrą informacinių technologijų įtaką Jūsų personalo administravimo tarnybos vykdomoms veiklos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Teiginio numeris</th>
<th>Bendras vidurkis</th>
<th>I grupės vidurkis</th>
<th>II grupės vidurkis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kl6_1</td>
<td>6,77</td>
<td>6,83</td>
<td>6,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_2</td>
<td>8,15</td>
<td>8,00</td>
<td>8,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_9</td>
<td>6,08</td>
<td>6,17</td>
<td>7,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_3</td>
<td>4,92</td>
<td>4,50</td>
<td>4,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_4</td>
<td>8,23</td>
<td>7,50</td>
<td>8,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_5</td>
<td>7,15</td>
<td>6,83</td>
<td>7,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_6</td>
<td>6,77</td>
<td>6,17</td>
<td>7,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_7</td>
<td>5,38</td>
<td>4,67</td>
<td>5,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_8</td>
<td>6,54</td>
<td>6,50</td>
<td>6,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_10</td>
<td>7,54</td>
<td>7,33</td>
<td>7,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_13</td>
<td>6,54</td>
<td>5,33</td>
<td>7,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Teiginio numeris</th>
<th>Bendras vidurkis</th>
<th>I grupės vidurkis</th>
<th>II grupės vidurkis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kl6_11</td>
<td>6,69</td>
<td>7,17</td>
<td>7,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_12</td>
<td>4,54</td>
<td>3,67</td>
<td>4,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_14</td>
<td>5,54</td>
<td>4,33</td>
<td>7,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_15</td>
<td>7,31</td>
<td>7,50</td>
<td>7,33</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Nr.</th>
<th>Teiginys</th>
<th>Grupė</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kl6_1</td>
<td>Yra ŽI valdymo veiklų, kurioms negalima skirti pakan-kamai dėmesio, nes daug laiko sugaistama elementa-riosi administraciniems ir rutininiems veikloms</td>
<td>administracinių ir rutininių veiklų keliamas (ne)pasitenkinimą specialistams</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_2</td>
<td>Yra ŽI valdymo veiklų, kurių įgyvendinimui palengvin-ti reikėtų naujos informacinės technologijos</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_3</td>
<td>Personalo administravimo tarnyboje kastmet įdiegiana nauja informacinė technologija komunikavimui, darbo užduoties atlikimui</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_4</td>
<td>Užduočių atlikimui naudojamas vidinis organizacijos tinklei (pvz. dokumentų, ataskaitų rengimui, duomenų apskaitėlimui)</td>
<td>veiklų technologizavimas ir techninė pagalba</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_5</td>
<td>Techinė įranga atnaujinama nuolat</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_6</td>
<td>Programinė įranga atnaujinama nuolat</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_7</td>
<td>Kai kurių technologijų (pvz. skype, google produktų) negalima naudoti, nes neatitinka saugumo standartų</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_8</td>
<td>Neatitinkančios saugumo standartų technologijos galė-tų būtų pakeistos kitomis, specialiai sukurtomis</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_9</td>
<td>Nuolatinis darbas keliais kanalais (el. paštu, dokumentų valdymo sistema, telefonu ir pan.) sudaro įtemptą rutiną ir kelia stresą</td>
<td>dėl informacinių technologijų naudojimo kyla papildoma įtampą, sunkumų</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_10</td>
<td>Technologijos diegiamos tikintis, kad darbuotojai galės atlikti daugiau užduočių</td>
<td>veiklų technologizavimas ir techninė pagalba</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_11</td>
<td>Darbuotojams nepakanka laiko susipažinti su visomis technologijomis ir pilnai išnaudoti jų galimybes</td>
<td>kaip vertinama technologijų įtaka skirtingoms ŽI valdymo specialisto veiklų grupėms</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_12</td>
<td>Technologijos padeda suburti personalo administravimo tarnybos darbuotojus į komandą</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_13</td>
<td>Technologijomis būtų daug drąsiau naudotis, jei galėtu-me patogiai pasiskonsultuoti su techniniu personalu ar kolegomis</td>
<td>veiklų technologizavimas ir techninė pagalba</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_14</td>
<td>Daugiau naujų technologijų nepadės išspręsti esminės problemos - trūksta personalo administravimo tarnybos darbuotojų</td>
<td>kaip vertinama technologijų įtaka skirtingoms ŽI valdymo veiklų grupėms</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl6_15</td>
<td>Socialiniai tinklei nepadės pritraukti naujų darbuotojų, kol nepakis paties darbo viešajame sektoriuje pobūdis, atranka ir alga</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autore.
**Teiginių, pagal kuriuos vertinamos ekspertų grupių nuostatų dėl bendros IT įtakos veikloms, palyginimas.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Informacinių technologijų grupė</th>
<th>Teiginio Nr.</th>
<th>Teiginio formuluočė</th>
<th>I ekspertių grupė (ilgiametė patirtis)</th>
<th>II ekspertių grupė (trumpalaikė konkrečioje organizacijoje patirtis)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Administracinių ir rutinių veiklų keliamas (ne) pasitenkinimą specialistams</td>
<td>KL6_1</td>
<td>Yra ŽI valdymo veiklų, kurioms negalima skirti pakankamai dėmesio, nes daug laiko sugaištama element- rioms administracinėms ir rutininėms veikloms</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (6.8)</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (6.3)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>KL6_2</td>
<td>Yra ŽI valdymo veiklų, kurių įgyven- dinimui palengvinti reikėtų naujos informacinės technologijos</td>
<td>Taip (8)</td>
<td>Taip (8.6)</td>
</tr>
<tr>
<td>Veiklų technologizavimas ir techninė pagalba</td>
<td>KL6_3</td>
<td>Tarnyboje kasmet įdiegiamu nauja informacinė technologija komunikavimui, darbo užduoties atlikimui</td>
<td>Silpnai (4.5)</td>
<td>Ne (4.3)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>KL6_4</td>
<td>Užduočių atlikimui naudojamas vidinis organizacijos tinklas (pvz. dokumentų, ataskaitų rengimui, duomenų apsikei- timui)</td>
<td>Taip (7.5)</td>
<td>Taip (8.7)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>KL6_5</td>
<td>Techninė įranga atnaujinama nuolat</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (6.8)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7.3)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>KL6_6</td>
<td>Programinė įranga atnaujinama nuolat</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (6.1)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7.3)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>KL6_7</td>
<td>Kai kurių informacinių technologijų (pvz. skype, google produktų) negalima naudoti, nes neatitinka saugumo standartų</td>
<td>Nepatenki- nami (4.7)</td>
<td>Silpnai (5.3)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>KL6_8</td>
<td>Neatitinkančios saugumo standartų IT galėtų būtų pakeistos kitomis, specialiai sukurtomis</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (6.5)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (6.7)</td>
</tr>
<tr>
<td>Dėl informacinių technologijų naudojimo kyla papildoma įtampa, sunkumų</td>
<td>KL6_9</td>
<td>Nuolatinis darbas kelias keliais kanalais (el. paštu, dokumentų valdymo sistema, telefonu ir pan.) sudaro įtęmtą rutiną ir kelia stresą</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (6.2)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7.33)</td>
</tr>
<tr>
<td>Veiklų technologizavimas ir techninė pagalba</td>
<td>KL6_10</td>
<td>Informacinės technologijos diegiamos tikintis, kad darbuotojai galės atlikti daugiau užduočių</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (6.2)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7.3)</td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinių technologijų grupė</td>
<td>Teiginio Nr.</td>
<td>Teiginio formuluotė</td>
<td>I eksperčiau (ilgiametę patirtis)</td>
<td>II eksperčiau (trumpalaikė konkrečioje organizacijoje patirtis)</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------</td>
<td>-------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaip vertinama informacinių technologijų įtaka skirtingoms ŽI valdymo veiklų grupėms</td>
<td>Kl6_11</td>
<td>Darbuotojams nepakanka laiko susipažinti su visomis informacinėmis technologijomis ir pilnai išnaudoti jų galimybes</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7.2)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Kl6_12</td>
<td>Informacinės technologijos padeda suburti tarnybos darbuotojus į komandą</td>
<td>Ne (3.7)</td>
<td>Silpnai (4.7)</td>
</tr>
<tr>
<td>Veiklos technologizavimas ir techninė pagalba</td>
<td>Kl6_13</td>
<td>Informacinėms technologijomis būtų daug drąsiau naudotis, jei galėtume patogiai pasikonsultuoti su techniniu personalu ar kolegomis</td>
<td>Silpnai (5.3)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7)</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaip vertinama informacinių technologijų įtaka skirtingoms ŽI valdymo veiklų grupėms</td>
<td>Kl6_14</td>
<td>Daugiau naujų technologijų nepadės išspręsti esminės problemos - trūksta personalo administravimo tarnybos darbuotojų</td>
<td>Ne (4.3)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Kl6_15</td>
<td>Socialiniai tinklai nepadės pritraukti naujų darbuotojų, kol nepakis paties darbo viešajame sektoriuje pobūdis, atranka ir alga</td>
<td>Taip (7.5)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7.3)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autoreš.
Ekspertų atsakymai apie konkrečių informacinių technologijų įtaką personalo administravimo tarnybos vykdomoms veikloms: teiginių sąsajos, įverčiai ir jų vidurkiai.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nr.</th>
<th>Teiginys</th>
<th>Technologijų grupė</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kl7_1</td>
<td>Būtų patogu vienu metu su personalo administravimo tarnybos kolegomis kurti vieną (Word, Excel, PowerPoint) dokumentą tuo pačiu metu</td>
<td>Organizacinės veikloms įgyvendinti skirtos IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_2</td>
<td>Būtų naudinga pradėti naudoti darbo planavimo programą visų personalo administravimo tarnybos veiklų koordinavimui</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_3</td>
<td>Būtų reikalinga el. erdvė/programa/platforma, kurioje galima būtų konsultuotis ir diskutuoti su ŽI valdymo srities kolegomis</td>
<td>Duomenų bazės, informacijos šaltiniai, kolektyvinė išmintis</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_4</td>
<td>Dirbdami su informacinėmis technologijomis darbuotojai gali konsultuotis su personalo administravimo tarnybos kolegomis tik telefonu arba elektroniniu paštu</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_5</td>
<td>Informacijai iš darbuotojų/kolegų gauti būtų patogu naudoti online apklausos sistemas (pvz. apklausa.lt, manoapklausa.lt)</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_6</td>
<td>Kaip alternatyvą telefonui ar susirašinėjimui el. paštu su personalo administravimo tarnybos kolegomis būtų gera naudoti skype, socialiniai tinklai ar panašią programą</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_7</td>
<td>Skype, socialiniai tinklai ar panašią programą būtų patogu naudoti bendravimui su aptarnaujamais darbuotojais</td>
<td>Komunikacijai irviešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_8</td>
<td>ŽI valdymui reikalingos informacijos, patarimų galima rasti tinklaraščiuose ir forumuose</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_9</td>
<td>Turėtų būti naudojama socialinė medija išorinė nuomonei (jvaizdžiui) apie ŽI valdymo darbą, valstybės tarnybą kurti/gerinti</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_10</td>
<td>Naujiems darbuotojams būtų galima kurti filmukus su aktuali vaizdine medžiaga ir juos talpinti youtube</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_11</td>
<td>Dalyvavimas profesiniuose socialiniuose tinkluose (pvz. LinkedIn) padėtų užmegzti naudingų kontaktų</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_12</td>
<td>Dalyvavimas profesiniuose socialiniuose tinkluose (pvz. LinkedIn) padėtų palaikyti kontaktaus su buvušiais kolegomis</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_13</td>
<td>Profesinius socialinius tinklus galima būtų panaudoti kandidatų į darbo vietas paieškai</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_14</td>
<td>Papildoma informacija apie kandidatus, rasta socialiniuose tinkluose, padėtų sėkmingiau įvykdyti atranką</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT (dėmesys socialiniams ir profesiniams socialiniams tinklams)</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_15</td>
<td>Socialiniai tinklai būtų puiki papildoma terpė skelbti informaciją apie organizuojamus įdarbinimo konkursus</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT (dėmesys socialiniams ir profesiniams socialiniams tinklams)</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_16</td>
<td>Profesiniuose socialiniuose tinkluose (pvz. LinkedIn) galima būtų ieškoti mokymų tiekėjų, geriau įvertinti jų patirtį</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT (dėmesys socialiniams ir profesiniams socialiniams tinklams)</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_17</td>
<td>Dalyvavimas socialiniuose tinkluose darbo reikalais reiškia, kad bus gaistama daug brangaus laiko, kuris galėtų būti skiriamas darbui</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT (dėmesys socialiniams ir profesiniams socialiniams tinklams)</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_18</td>
<td>Sunku išlaikyti privataus ir profesinio dalyvavimo socialiniuose tinkluose balansą</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT (dėmesys socialiniams ir profesiniams socialiniams tinklams)</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_19</td>
<td>Pasisakymais socialiniuose tinkluose galima pažeisti valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų ar etikos kodekso normas</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT (dėmesys socialiniams ir profesiniams socialiniams tinklams)</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_20</td>
<td>Profesiniai socialiniai tinklai reikalingi tam, kad organizacijos atstovai pristatytų prasistatytų, kas yra, ką moka ir su kuo dirba</td>
<td>Komunikacijai ir viešiškiemis ryšiams palaikyti skirtos IT (dėmesys socialiniams ir profesiniams socialiniams tinklams)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.
Ekspertų vertinimo vidurkiai 7 klausimui Pagal žemiau pateiktus teiginius, įvertinkite konkrečių informacinių technologijų sprendimų įtaką Jūsų personalo administravimo tarnybos vykdomoms veikloms

<table>
<thead>
<tr>
<th>Teiginio numeris</th>
<th>Bendras vidurkis</th>
<th>I grupės vidurkis</th>
<th>II grupės vidurkis</th>
<th>III grupės vidurkis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kl7_1</td>
<td>5,38</td>
<td>4,80</td>
<td>4,67</td>
<td>4,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_2</td>
<td>5,54</td>
<td>4,40</td>
<td>7,00</td>
<td>6,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_3</td>
<td>7,92</td>
<td>8,60</td>
<td>5,67</td>
<td>7,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_4</td>
<td>6,23</td>
<td>4,80</td>
<td>8,33</td>
<td>7,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_5</td>
<td>5,46</td>
<td>5,00</td>
<td>7,33</td>
<td>5,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_6</td>
<td>6,23</td>
<td>8,00</td>
<td>5,67</td>
<td>5,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_7</td>
<td>5,31</td>
<td>6,40</td>
<td>7,00</td>
<td>4,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_9</td>
<td>6,54</td>
<td>7,00</td>
<td>7,33</td>
<td>5,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_10</td>
<td>4,31</td>
<td>4,20</td>
<td>5,33</td>
<td>3,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_11</td>
<td>4,85</td>
<td>4,60</td>
<td>6,33</td>
<td>2,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_12</td>
<td>4,77</td>
<td>4,80</td>
<td>6,67</td>
<td>1,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_13</td>
<td>5,31</td>
<td>5,60</td>
<td>7,00</td>
<td>2,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_14</td>
<td>5,62</td>
<td>6,80</td>
<td>6,67</td>
<td>2,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_15</td>
<td>5,92</td>
<td>6,80</td>
<td>7,33</td>
<td>3,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_16</td>
<td>5,77</td>
<td>5,80</td>
<td>6,33</td>
<td>4,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_17</td>
<td>5,54</td>
<td>5,80</td>
<td>5,00</td>
<td>6,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_18</td>
<td>6,92</td>
<td>6,40</td>
<td>5,67</td>
<td>7,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_19</td>
<td>7,38</td>
<td>7,40</td>
<td>6,00</td>
<td>7,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Kl7_20</td>
<td>5,92</td>
<td>6,80</td>
<td>5,00</td>
<td>3,67</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autores.
Teiginių, pagal kuriuos vertinamos eksperty nuostatos dėl konkrečių IT sprendimų įtakos ŽI valdymo veikloms, įverčiai skirtingose eksperty grupėse

<table>
<thead>
<tr>
<th>Informacinių technologijų grupė</th>
<th>Nr.</th>
<th>Teiginys</th>
<th>I eksperty grupė (iki 6 m. patirties konkretioje organizacijoje)</th>
<th>II eksperty grupė (10 ir daugiau m. ŽI valdymo veiklos patirties)</th>
<th>III eksperty grupė (7-10 m. ŽI valdymo veiklos patirties)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Organi- zacinėms veikloms įgyvendinti skirtos IT</td>
<td>KI7_1</td>
<td>Būtų patogu vienu metu su personalo administravimo tarnybos kolegomis kurti vieną (Word, Excel, PowerPoint) dokumentą tuo pačiu metu</td>
<td>Silpnai (4,80)</td>
<td>Silpnai (4,67)</td>
<td>Silpnai (4,67)</td>
</tr>
<tr>
<td>Komunikacijai ir viešiesiem ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
<td>KI7_2</td>
<td>Būtų naudinga pradėti naudoti darbo planavimo programą visų personalo administravimo tarnybos veiklų koordinavimui</td>
<td>Ne (4,40)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7,00)</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (6,00)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>KI7_3</td>
<td>Būtų reikalinga el. erdvė/programa/platforma, kurioje galima būtų konsultuotis ir diskutuoti su ŽI valdymo srities kolegomis</td>
<td>Taip (8,60)</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (5,67)</td>
<td>Taip (7,67)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>KI7_4</td>
<td>Dirbdami su informacinėmis technologijomis darbuotojai gali konsultuotis su personalo administravimo tarnybos kolegomis tik telefonu arba elektroniniu paštu</td>
<td>Silpnai (4,80)</td>
<td>Taip (8,33)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7,00)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>KI7_5</td>
<td>Informacijai iš darbuotojų/kolegų gauti būtų patogu naudoti online apklausos sistemas (pvz. apklausa.lt, manoapklausa.lt)</td>
<td>Silpnai (5,00)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7,33)</td>
<td>Silpnai (5,00)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>KI7_6</td>
<td>Kaip alternatyvą telefonui ar susirašinėjimui el. paštu su personalo administravimo tarnybos kolegomis būtų gerai naudoti skype, socialinius tinklus ar panašią programą</td>
<td>Taip (8,00)</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (5,67)</td>
<td>Silpnai (5,33)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>KI7_7</td>
<td>Skype, socialinius tinklus ar panašią programą būtų patogu naudoti bendravimui su aptarnaujamais darbuotojais</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (6,40)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7,00)</td>
<td>Silpnai (4,67)</td>
</tr>
<tr>
<td>Duomenų bazės, informacijos šaltiniai, kolektyvinė išmintis</td>
<td>KI7_8</td>
<td>ŽI valdymo specialistui reikalingos informacijos, patarimų galima rasti tinklaraščiuose ir forumuose</td>
<td>Silpnai (5,40)</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (5,67)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (6,67)</td>
</tr>
<tr>
<td>Informacinių technologijų grupė</td>
<td>Nr.</td>
<td>Teiginys</td>
<td>I ekspertų grupė (iki 6 m. patirties konkrečioje organizacijoje)</td>
<td>II ekspertų grupė (10 ir daugiau m. ŽI valdymo veiklos patirties)</td>
<td>III ekspertų grupė (7-10 m. ŽI valdymo veiklos patirties)</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------</td>
<td>-----</td>
<td>-------------------------------------------------------------------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Komunikacijai ir viešiesiems ryšiams palaikyti skirtos IT</td>
<td>K17_9</td>
<td>Turėtų būti naudojama socialinė medijų išorine nuomone (įvaizdžiai) apie ŽI valdymo darbą, valstybės tarnybų kurti/gerinti</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7,00)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7,33)</td>
<td>Silpnai (5,00)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K17_10</td>
<td>Naujems darbuotojams būtų galima kurti filmai su aktuali vaizdine medžiaga į jų kalbėtojų youtube</td>
<td>Ne (4,20)</td>
<td>Silpnai (5,33)</td>
<td>Ne (3,67)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K17_11</td>
<td>Dalyvavimas profesiniuose socialiniuose tinkluose (pvz. LinkedIn) padėtų užmegzti naudingų kontaktų</td>
<td>Silpnai (4,60)</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (6,33)</td>
<td>Ne (2,00)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K17_12</td>
<td>Dalyvavimas profesiniuose socialiniuose tinkluose (pvz. LinkedIn) padėtų palaikyti kontaktus su buvusiais kolegomis</td>
<td>Silpnai (4,80)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (6,67)</td>
<td>Ne (1,67)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K17_13</td>
<td>Profesinius socialinius tinklus galima būtų panaudoti kandidatų į darbo vietas patieškai</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (5,60)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7,00)</td>
<td>Ne (2,33)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K17_14</td>
<td>Papildoma informacija apie kandidatus, rasta socialiniuose tinkluose, padėtų sėkmingiau įvykdyti atranką</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (6,80)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (6,67)</td>
<td>Ne (2,33)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K17_15</td>
<td>Socialiniai tinklai būtų puiki papildoma terpé, galinti informacijai apie organizuojamus įdarbinimo konkurus</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (6,80)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7,33)</td>
<td>Ne (3,00)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K17_16</td>
<td>Profesiniuose socialiniuose tinkluose (pvz. LinkedIn) galima būtų ieškoti mokymų tiekėjų, geriau įvertinti jų patirtį</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (5,80)</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (6,33)</td>
<td>Ne (4,33)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K17_17</td>
<td>Dalyvavimas socialiniuose tinkluose į darbo reikalais reiškia, kad bus gaisrūs darbai</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (5,80)</td>
<td>Silpnai (5,00)</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (6,33)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K17_18</td>
<td>Sunku išlaikyti privataus ir profesinio dalyvavimo socialiniuose tinkluose balansą</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (6,40)</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (5,67)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7,33)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K17_19</td>
<td>Pasisakymais socialiniuose tinkluose galima pažeisti valstybės tarybą reglamentuojančių teisės aktų ar etikos kodekso normas</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7,40)</td>
<td>Mažiau nei vidutiniškai sutinka (6,00)</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (7,33)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K17_20</td>
<td>Profesinius socialiniai tinklai reikalingi, kad organizacijos atstovai prisistatytų, kas yra, ką moka ir su kuo dirba</td>
<td>Vidutiniškai sutinka (6,80)</td>
<td>Silpnai (5,00)</td>
<td>Ne (3,67)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorei.
Klausimyno I dalies 8 klausimo „Jei pildant šią anketos dalį Jums kilo minčių, pastabų, turite komentarų apie informacinų technologijų naudojimą LR ministerijų personalo administravimo tarnybose, prašau jais pasidalinti“ atviro tipo atsakymų turinio analizė

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pasiskakęs ekspertas</th>
<th>TEIGNYS</th>
<th>SUBTEMA 1</th>
<th>SUBTEMA 2</th>
<th>TEMA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5 ekspertas</td>
<td>Prieš konkursą paieškoti informacijos apie kandidatus socialiniuose tinklese taip pat galima ir tai yra daroma. Tačiau konkurso metu vertinama kandidatų kompetencija ir tinkamumas atlikti funkcijas</td>
<td>Naudoja socialinius tinkle pasikeinti alternatyvų informacijos šaltinį atrankos procese. Dėl reglamentacijos soc. tinklai tik kaip papildoma priemonė.</td>
<td>Soc. tinklai informacijos apie kandidatus rinkimu atrankos procese</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8 ekspertas</td>
<td>Dalyvavimas socialiniuose tinklese galbūt ir naudingas būtų, ir informavimasis, tačiau tai reikalauja papildomo laiko.</td>
<td>Soc. tinklai naudingi. Informatyvūs, naudojimasis užima daug laiko</td>
<td>Respondento išskirti soc. tinklų privalumai ir trūkumai</td>
<td>Vidiniai veiksnių: individualios savybės (Darbuotojų požiūris į IT)</td>
</tr>
<tr>
<td>8 ekspertas</td>
<td>Įdiegtos informacinės technologijos atima daug laiko, kruopštumo, tikslumo kasdien pildant duomenis sistemoje, juos administruojant, tačiau tai puiki priemonė, kurią naudojant galima gauti informaciją.</td>
<td>IT naudojimas atima daug laiko Reikalauja kruopštumo Tikslumo Puiki informacijos sistemėna priemonė</td>
<td>Respondento išskirti įdiegtų IT naudojimo privalumai ir trūkumai</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pasisakęs ekspertas</td>
<td>TEIGINYS</td>
<td>SUBTEMA 1</td>
<td>SUBTEMA 2</td>
<td>TEMA</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>8 ekspertas</td>
<td>Mano nuomone vietoj kelių įdiegų programų galėtų būti viena, kuri apjungtų visus modulius (asmens duomenų apskaitą, dokumentų valdymą ir t.t.).</td>
<td>Reikalinga viena programa su daug moduliu, o ne kelios skirtingos</td>
<td>IT parinkimas ir diegimas</td>
<td>Technologijų valdymas</td>
</tr>
<tr>
<td>8 ekspertas</td>
<td>Jei atvirai, kiek reikia daug visko tobulinti, keisti valstybinėse įstaigose ir galbūt pirmiausia pradėti nuo pačių žmonių požiūrio keitimo, atmosferos (o kas ta požiūrių formuos?), nes dideliose kolektyvuose tikrai nėra paprasta dirbti, o dar kai susiduria skirtingos kartos (t.y. vyresni ir jaunesni žmonės), vieni nori išmokti, žingeidžius informaciniems technologijoms, o kiti tiesiog net ne nori gilintis ir stengtis išmokti</td>
<td>Kliūtys žmonių požiūris Skirtingų kartų požiūrių į IT skirtumai Darbo atmosfera</td>
<td>Respondento išskirtos kliūtys veiklai viešajame sektoriuje</td>
<td>Vidianiai veiksnių individuojantų savybės (Darbuotojų ir vadovų požiūris į IT), organizacijos savybės (klimatas)</td>
</tr>
<tr>
<td>13 ekspertas</td>
<td>Nėra poreikio kurti bendrus dokumentus, naudotis skype nėra kada, bet naudoti filmukus darbuotojams mokymams gal ir gerai būty.</td>
<td>Nereikia bendro naudojimo dokumentų Nėra laiko IP telefonijai Rengti filmuotą medžiagą būty gerai</td>
<td>Respondento išskirti poreikiai</td>
<td>Vidianiai veiksnių individuojantų savybės (Darbuotojų požiūris į IT)</td>
</tr>
<tr>
<td>13 ekspertas</td>
<td>Anksčiau socialinių tinklų neturėjo naudoti kandidatų paieškai, bet pagal naujas taisykles tarsi ir turės. Tačiau nėra soc. tinklų vartotojai</td>
<td>Reikės naudoti soc. tinklus Kolkas darbuotojai nėra tinklų vartotojai</td>
<td>Soc. tinklai informacijos apie kandidatus rinkimui atrankos procese</td>
<td>Vidianiai veiksnių technologinė aplinka (Informacijos technologijos nauda veiklai)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.
# Klausimyno 2 dalies 2 ir 3 klausimų rezultatus apibendrinanti ir palyginanti lentelė.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Teorinės analizės metu nustatyta stadijos</th>
<th>2 klausime užduoti klausimai apie konkrečias stadijas</th>
<th>Ekspertų vertinimas</th>
<th>3 klausime vertinimui pateiktos stadijos</th>
<th>Ekspertų vertinimas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Bendras</td>
<td>I gr.</td>
<td>II gr.</td>
</tr>
<tr>
<td>Planuojamos inovacijos pristatymas</td>
<td>K12_1. Buvote informuoti apie planuojamą informacinės technologijos diegimą prieš kelis mėnesius</td>
<td>7,64</td>
<td>6,80</td>
<td>8,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K12_4. Su jumis buvo diskutuojama apie šios informacinės technologijos svarbą, naudą</td>
<td>6,27</td>
<td>4,00</td>
<td>7,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Inovacijos diegimo metu įgyvendinti planuojamų veiksmų nustatymas</td>
<td>K12_5. Jums buvo pristatytas informacinės technologijos diegimo planas</td>
<td>5,82</td>
<td>3,20</td>
<td>6,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Vartotojų poreikių analizė</td>
<td>K12_2. Jūsų skyriuje buvo pasiteirauta apie tokio naujos informacinės technologijos diegimo poreikį</td>
<td>6,09</td>
<td>4,40</td>
<td>8,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K12_3. Buvo aškinamasi, kokij sunkumų, problemų turite, kuriuos galima būtų spręsti naujos informacinės technologijos diegimu</td>
<td>6,91</td>
<td>5,00</td>
<td>8,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Specifikacijų sudarymas dalyvaujant galutiniam vartotojui</td>
<td>K12_6. Jums buvo duota pabandyti ir pasirinkti, kuris technologinis sprendimas jums priimtinės</td>
<td>5,36</td>
<td>3,20</td>
<td>7,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Sistemos dizainas, vystymas ir instalavimas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bandomųjų versijų pateikimas vartotojams</td>
<td>K12_7. Buvo parengta informacinės technologijos bandomoji versija</td>
<td>5,64</td>
<td>4,00</td>
<td>5,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>K12_8. Buvo klausyta Jūsų nuomonės apie bandomąją versiją</td>
<td>5,36</td>
<td>3,40</td>
<td>5,00</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------</td>
<td>----------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>K2_1</td>
<td>4,82</td>
<td>5,67</td>
<td>8,00</td>
<td>7,33</td>
</tr>
<tr>
<td>K2_2</td>
<td>2,40</td>
<td>5,00</td>
<td>6,73</td>
<td>7,33</td>
</tr>
<tr>
<td>K2_3</td>
<td>0,00</td>
<td>4,00</td>
<td>9,33</td>
<td>8,67</td>
</tr>
<tr>
<td>K2_4</td>
<td>5,00</td>
<td>3,00</td>
<td>4,00</td>
<td>9,33</td>
</tr>
<tr>
<td>K2_5</td>
<td>4,33</td>
<td>8,67</td>
<td>8,64</td>
<td>8,73</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Vertinant:**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vertinimo metodas</th>
<th>Vartojo ataskaitų pristatymas</th>
<th>Projekto oficialus užbaigimas</th>
<th>Vartojo ataskaitų koregavimas</th>
<th>Vartojo ataskaitų koregavimas</th>
<th>Vartojo ataskaitų koregavimas</th>
<th>Vartojo ataskaitų koregavimas</th>
<th>Vartojo ataskaitų koregavimas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>K2_6</td>
<td>7,09</td>
<td>7,80</td>
<td>5,00</td>
<td>9,00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>K2_7</td>
<td>5,36</td>
<td>4,00</td>
<td>7,00</td>
<td>8,67</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>K2_8</td>
<td>5,33</td>
<td>5,00</td>
<td>9,00</td>
<td>8,67</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>K2_9</td>
<td>8,64</td>
<td>8,67</td>
<td>8,67</td>
<td>8,67</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>K2_10</td>
<td>5,00</td>
<td>3,33</td>
<td>8,33</td>
<td>8,33</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>K2_11</td>
<td>8,45</td>
<td>7,33</td>
<td>9,00</td>
<td>9,00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>K2_12</td>
<td>9,09</td>
<td>9,00</td>
<td>9,00</td>
<td>9,00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>K2_13</td>
<td>8,20</td>
<td>8,67</td>
<td>8,67</td>
<td>8,67</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Šaltinis:** sudaryta autorės.
Klausimyno II dalies 6 klausimo Jūsų pasiūlymai dėl informacinių technologijų
diegimo LR ministerijų personalo administravimo tarnybose gerinimo atviro tipo
atsakymų turinio analizė

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pasisakęs ekspertas</th>
<th>TEIGINYS</th>
<th>SUBTEMA 1</th>
<th>TEMA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>13 ekspertas</td>
<td>Labai reikaliningas tyrimas. Tačiau pvz. 1 kl. pas mus visada viską daro informatikai.</td>
<td>Eksper tas patikslina savo atsakymą į klausimyno II dalies 1 klausimą apie diegimo galimybes.</td>
<td>IT diegimo galimybės</td>
</tr>
<tr>
<td>8 ekspertas</td>
<td>Programų diegimas ir pasirinkimas pagal poreikių atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę</td>
<td>Eksper tas išsako savo pasiūlymą apie IT diegimo procesą</td>
<td>IT diegimo procesas</td>
</tr>
<tr>
<td>4 ekspertas</td>
<td>IT diegimas turi vykdyti palaipsniui, nesukeliant vartotojų nepasitenkinimo</td>
<td>Eksper tas išsako savo pasiūlymą dėl IT diegimo proceso</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6 ekspertas</td>
<td>Į įvairias sistemų privalomai suvedu duomenis, ne visuomet gali gauti darbuotojų ataskaitas, ar atlikti analizės</td>
<td>Eksper tas išsako savo vertinimą apie vykdomas kasdienes veiklos, kurios susijusios su IT: duomenų suvedimas, ataskaitų formavimas, analizė</td>
<td>Vidiniai veiksniai technologinė aplinka Informacinės technologijos nauda veiklai</td>
</tr>
<tr>
<td>8 ekspertas</td>
<td>Skyriaus darbuotojų skaičiaus didinimas</td>
<td>Eksper tas išsako savo vertinimą dėl IT diegimo proceso</td>
<td>Vidiniai veiksniai Organizacijos savybės skyriaus dydis</td>
</tr>
<tr>
<td>13 ekspertas</td>
<td>O kalbant apie politinės krypties pokytį – visuomet tai susiję su darbo apimčių išsaugimu (įvyksta paprastai restruktūrizacija, padaugėja ateidimų).</td>
<td>Eksper tas pateikia savo vertinimą apie politinės krypties pokyčio įtaką veikloms</td>
<td>Išoriniai veiksniai Sociopolitinė aplinka Politinės krypties pokytis</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.
4 klausimas Įvertinkite žemiau išvardintų priežasčių įtaką sėkmingam informacinių technologijų projektu įdiegimui tyrimo įrankio teiginiai, padedantys nustatyti įtakojančius veiksnius bei jų vertinimai pagal ekspertų grupes

<table>
<thead>
<tr>
<th>Veiksniių tipas</th>
<th>Porūšis</th>
<th>Teiginys tyrimo įrankyje</th>
<th>Eksperčių įvertinimai</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Bendras  I gr. II gr. III gr.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Individualios savybės</td>
<td>T1 Tiesioginio vadovo požiūris į informacinę technologiją</td>
<td>9,17 9,33 9,33 8,67</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T2 Darbuotojų požiūris į informacinę technologiją</td>
<td>8,33 8,67 8,33 7,67</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T5 Darbuotojų gebėjimai naudotis technologijomis</td>
<td>7,75 7,67 7,67 8,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T6 Technologijos naudojimo rizika (pvz. baimė padaryti klaidą, baimė dėl klaidos padarinių ir pan.)</td>
<td>6,42 6,33 7,33 5,67</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Organizacijos savybės</td>
<td>T11 Organizacijos decentralizuotumas</td>
<td>6,58 6,67 5,00 8,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T14 Organizacijos formalizuotumas</td>
<td>6,58 5,50 7,33 8,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>DYDIS:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Organizacijos savybės</td>
<td>T15 Personalo valdymo tarybos dydis</td>
<td>5,92 4,50 8,00 6,67</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T16 Personalo valdymo tarybos aptarnavimu darbuotojų skaičius</td>
<td>6,67 5,83 8,00 7,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>KLIMATAS:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Organizacijos savybės</td>
<td>T12 Organizacijos klimatas</td>
<td>7,00 6,50 7,00 8,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T13 Personalo administravimo tarybos organizacinių klimatų</td>
<td>7,25 6,00 8,67 8,33</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Technologinė aplinka</td>
<td>T7 Technologijų saugumas</td>
<td>7,75 7,67 8,33 7,33</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T8 Informacinių technologijos nauda veiklai</td>
<td>8,67 8,67 8,67 8,67</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T9 Tiesioginio kontaktu palaikymas mokantis naudotis technologiją</td>
<td>7,25 7,33 8,33 6,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T10 Garantuotas techninis palaikymas (gali mybė konsultuotis) po naujovės įvedimo</td>
<td>8,67 9,00 7,67 9,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Socio-politinė aplinka</td>
<td>T17 Išorinis institucijų (pvz. Ministerijos, Vyr. sūn. būsenos) palankumas, palaikymas, finansinių sąlygų sudarymas</td>
<td>7,17 5,67 8,67 8,67</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T19 Organizacijos vykdomos veiklos viešumas (viešinimo priemonės, viešumo laipsnis)</td>
<td>5,83 4,83 6,33 7,33</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T20 Politinės krypties pokytis (strateginių prioritetų ir politinio pasitikėjimo darbuotojų pasikeitimą)</td>
<td>5,83 4,67 7,00 7,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T18 Naujų darbo išteklių prieinamumą (kur ieško ir kas ateina dirbti)</td>
<td>6,50 5,83 6,67 7,67</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Darbo šaltinis: sudaryta autorei</td>
<td>DARBO JĖGOS KOMPLEKSIŠKUMAS:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T3 Įsilavinimas</td>
<td>6,83 5,83 8,33 7,33</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>T4 Demografinė situacija</td>
<td>6,00 5,00 7,00 7,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Žmogiškųjų išteklių veiklas vykdančių specialistų funkcijos (pagal mokslinę literatūrą)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Darbo organizavimas ir normavimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Darbo sauga</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbo apmokėjimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo poreikio planavimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td></td>
<td>+ kaip samda</td>
<td>+ kaip telkimas</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo paieška</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo parinkimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo priėmimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo paskirstymas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo adaptavimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo įvertinimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Karjeros organizavimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo atleidimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalo statistika</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Socialinė rūpyba</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Valdymo koncepcija</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Valdymo metodai</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Valdymo stilius</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Bendradarbių pažinimas</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Bendradarbių motyvavimas ir kitos poveikio priemonės</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Vadovavimo technikos</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>KITA</td>
<td>Darbų analizė, klasiifikavimas ir įvertinimas Bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas</td>
<td>Darbų analizė, klasiifikavimas ir įvertinimas Bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinio sudaryto autorė.
Ekspertų vertinimo rezultatų suvestinė 2 dalis 3 klausimas. Veiksnių įtakos įverčiai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eks.</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>11</th>
<th>12</th>
<th>13</th>
<th>14</th>
<th>15</th>
<th>16</th>
<th>17</th>
<th>18</th>
<th>19</th>
<th>20</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>9</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>6</td>
<td>9</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>9</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>9</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>9</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>9</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
<td>8</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>9</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>9</td>
<td>9</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>9</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>9</td>
<td>8</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>9</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>9</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>10</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pastaba: kodavimas dešimtbalėje skalėje pagal ekspertų suteiktų įvertinimus.
Ekspertų vertinimo rezultatų suvestinė 2 dalis 4 klausimas. Veiksnių įtakos įverčiai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eks.</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>11</th>
<th>12</th>
<th>13</th>
<th>14</th>
<th>15</th>
<th>16</th>
<th>17</th>
<th>18</th>
<th>19</th>
<th>20</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pastaba. Pasirinktas veiksnių įtakos vertinimo kodavimas

1 – stabdo
2 – nei stabdo, nei skatina
3 – ir stabdo, ir skatina
4 – skatina
Gintarė Paražinskaitė

INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMAS INOVATYVIAM ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI: LIETUVOS RESPUBLIKOS MINISTERIJŲ LYGMENS ANALIZĖ

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2014

**Mokslinis vadovas:**
prof. dr. Alvydas Baležentis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

**Disertacija ginama Mykolo Romerio universiteto Vadybos mokslo krypties taryboje:**

**Pirmininkas:**
prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

**Nariai:**
prof. dr. Vilma Atkočiūnienė (Aleksandro Stulginskio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);
doc. dr. Tadas Limba (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);
doc. dr. Andrius Valickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);
prof. habil. dr. Edmundas Kazimieras Zavadskas (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, technologijos mokslai, statybos inžinerija – 02 T).

**Oponentai:**
prof. dr. Alvydas Raipa (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);
prof. habil. dr. Julius Ramanauskas (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

Disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2015 m. sausio 30 d. 10 val. I-414 auditorijoje.
Adresas: Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva

Disertacijos santrauka išsiųsta 2014 m. gruodžio 29 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo (Gedimino pr. 51, Vilnius) ir Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20 ir Valakupių g. 5, Vilnius; V. Putvinskio g. 70, Kaunas) bibliotekose.

270
INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMAS INOVATYVIAM ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI: LIETUVOS RESPUBLIKOS MINISTERIJŲ LYGMENS ANALIZĖ

Santrauka


Moksliniuose darbuose vyrauja skirtingos nuomonės, kaip turėtų būti tiriamas informacinių technologijų taikymas žmogiškųjų išteklų valdyme. Tai gali būti tiek savarankiškos taikymo ir tyrimų sritys, kurios neturėtų būti integruojamos su kaitais mokslais. Kitų mokslo lininkų grupių nuomone, reikalingas tarpsektorių požiūris, integruojantis inovacijų va.

šybą. IT taikymą, žmogiškųjų išteklų valdymą, projektų valdymą ir pan (Kavanagh, Thite, 2009, Bondarouk, Furtmueller, 2012 ir kt.). Teigiami, kad vieno mokslo perspektyva skatina atotrūkį tarp skirtų mokslo lininkų sričių. Todėl vystomi informacinėmis technologijomis grindžiamų inovacijų, elektroninių žmogiškųjų išteklų valdymo ar socialinių technologi jų sričių tyrimai bei sisteminiai holistiniai mokslus apjungiantys modeliai. Informacinės technologijų taikymo išvystymo lygis, tikslai ir integruotumas apsprendžia, kuris iš minėtų pobūdžių būtų tinkamiausias konkretiame organizacijos tyrine.

Sisteminiam ir holistiniam tyrimui inicijuoti, svarbu atsižvelgti ir tiriamą kontekstą. Tiriant viešųjų sektorių, labai svarbu yra ir jau esami e. valdžios mokslo pasiekimai, ir vystomi tyrimo požiūriai. Informacinių technologijų taikymas įnešė pokyčių visuomenės paslaugų srityje ir yra tyrimų objektas dar nuo 2000 m. Atliekami daugiaiapokiai ir tarpsektoriinių tyrimai, naudojami holistiniai sisteminiai modeliai. Tačiau tarp tiriamų objektų néra žmogiškųjų išteklų valdymo. Taip pat néra sukurtų žmogiškųjų išteklų valdymo ar socialinių technologijų sričių tyrimai bei sisteminiai holistiniai mokslus apjungiantys modeliai. Informacinės technologijų taikymo išvystymo lygis, tikslai ir integruotumas apsprendžia, kuris iš minėtų pobūdžių būtų tinkamiausias konkretiame organizacijos tyrine.

Dabar e. valdžia gali tapti pagrindu inovacijoms valdžioje ar visuomenėje (ang. enabler) (Dawes, 2013). Anot EBPO atstovės...
(Ubaldi, 2013), šiame kontekste e. valdžia, pirmiausiai, reikalingi aplinkos ir ekosistemos, kurios kuria vertę, integruoja paslaugas ir įtraukia varotojus, tyrimai. Žmogiškųjų ištekių valdymo kompleksinis Valdžia tarnautojui modelis yra šiuos poreikius atitinkantis teorinis konstruktas, padedantis tirti informacinių technologijų taikymą žmogiškųjų ištekių valdymo veikloms viešajame sektoriuje.

Disertacinio darbo temos ištirtumas. Moksliniai šaltiniai, susiję su šioje disertacijoje keliama moksline problema, galėtų suskirstyti į keliais kategorijas, kurias lemia tyrimo tarpdisciplinininkumas:
1. Informacinių technologijų taikymo (inicijavimo, diegimo, modeliavimo, tyrimo, naudojimo) ir informacinėmis technologijomis grindžiamų inovacijų klausimus analizuojanti literatūra.
2. Žmogiškųjų ištekių valdymo viešajame sektoriuje ir elektroninių žmogiškųjų ištekių srities tyrimai bei publikacijos.


Lietuvoje holistiškai visas temas apimantys tyrimai įvairiuose institucijose (e.valdžios klausimai) išvystyti nebuvo. Technologijų diegimo viešajame sektoriuje (e.valdžios) klausimus nagrinėjo – Augstainaitis, Chlŏvickas, Gatautis, Limba, Malinauskienė, Palulis, Petrauskas ir kt. Žmogiškųjų ištekių valdymo, jų transformacijos į strateginį žmogiškųjų ištekių valdymą klausimus tiria Gražulis, Jagminas, Lohanov, Pikturnaitė, Sakalas ir kt. Reikšmingi Melniko, Raipos, Sudnicko tyrimai viešojo administravimo ir žmogiškųjų ištekių valdymo viešajame administravime klausimais. Inovacijų taikymo klausimais tyrimų yra atlikė Balezentis, Ramanauskas. Informacinių technologijų taikymo klausimai naujausiu darbę yra atlikęs Škyrius, socialinių technologijų klausimais – Skaržauskienė ir kt. Vis tiek kol kas pasigandama mokslių tyrimų bei publikacijų, orientuotų būtent į informacinių technologijų (informacinėmis technologijomis grindžiamų inovacijų) taikymo žmogiškųjų ištekių valdymui Lietuvos viešajame sektoriuje atvejų ir problemų analizė.

Apibendrinant esamą informacinių technologijų taikymo inovatyviam žmogiškųjų ištekių valdymui viešajame sektoriuje aktualumą ir ištirtumą, išskiriama tokie probleminiai klausimai:
- Nėra vystomi tarpdisciplininiai tyrimai, nekuriami kelias moksline disciplinas apjungiantys modeliai bei tyrimo metodikos, dėl ko nėra perimamos vertingos kitų mokslių
žinios, kurias galima būtų panaudoti siekiant didinti žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumą informacinėmis technologijomis.

- Moksliniuose tyrimuose susitelkiam ties vienu procesu, jo elementu ar taikymo atveju, neanalizuojant sistemiškai ir holistiškai visų sudėčinių proceso dalių ir sąveikų, aplinkos.
- E. valdžios tyrimų patirtis rodo, kad kol naujos praktikos ir nauji procesai nėra įsitvirtinę, reikalingi kokybiškiai tyrimai. Jų pagalba padedami pagrindai kiekvienam tyrimams. Žmogiškųjų išteklių valdymo srityje tyrimuose vyraujantis kiekvienis požiūris nepadeda atsakyti į šiuo metu aktualiausius kokybinis prigimties klausimus: kaip kintant personalo administravimo tarybos vaidmeniui, perėinant nuo administracinio, palaikomųjų funkcijų prie naujų strateginių funkcijų tirti, ar taikomi ir ar tinkamai taikomi informacininių technologijų įrankiai tiks esamiems, tiek naujiesiems vaidmenims išganydinti bei kaip darbuotojai iniciuoja, priima ir vysto savo darbą su informacinėmis technologijomis.

Atsižvelgiant į tai, šiame darbe analizuojama mokslinė problema - kaip Valdžia tarnautojui modelio pagalba tirti, kokie organizaciniai ir aplinkos veiksmai lemia informacinii technologijų taikymą žmogiškųjų išteklių valdymo procese Lietuvos Respublikos ministerijų lygmenyje?

Disertacinio tyrimo objektas yra informacinii technologijų taikymas žmogiškųjų išteklių valdyme.

Disertacinio darbo tikslas tirti informacinii technologijų taikymą inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdyme LR ministerijų lygmenyje, sukuriant kompleksinį Valdžia tarnautojui (G2E) modelį.

Disertacinio darbo uždaviniai:
1. Pasitelkus teorinius palyginimo, analogijos ir apibendrinimo metodus, atlikti dokumentų analizę ir atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijų kaitą ir tendencijas, informacinėms technologijoms grindžiamų inovacijų taikymo ypatumus, pagrįstį tarpadisciplininio tyrimo poreikį bei numatyti analizės veiksmų kontekste gaires.
2. Atlikus sisteminę literatūros analizę ir pasitelkus teorinius palyginimo, analogijos ir apibendrinimo, kokybinio turinio analizės metodus, parengti žmogiškųjų išteklių valdymo Valdžia tarnautojui (G2E) kompleksinio modelio formavimo pagrindus ir numatyti tolesnius veiksmus modelio vystymui ir empiriniam tyrimui.
3. Atlikti retrospektyvinę dokumentų analizę ir apibendrinti tarptautinių organizacijų siūlomas gaires, Europos Sąjungos politikos principus ir nacionalinio lygmens politinę ir teisingą aplinką informacinėmis technologijomis grindžiamų inovacijų taikymui viešąjame sektoriuje.
4. Pagrįsti kokybinę tyrimo metodologiją, atejo analizės strategiją, parengti ir patikrinti ekspertinio vertinimo klausimyno tinklelymą informacinii technologijų taikymo inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdyme LR ministerijų personalo administravimo tarnybose tyrimui.
5. Atlikti ekspertinį vertinimą LR ministerijų personalo administravimo tarnybose siekiant nustatyti informacinii technologijų iniciavimo ir diegimo, informacinii technologijų naudojimo žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms, vidinę ir išorinę aplinką bei jątaką darančius informacinėms technologijoms grindžiamoms inovacijoms veiksnius.
bei sukurti žmogiškųjų išteklių valdymo kompleksinį Valdžia tarnautojui modelį, pagrįstą empirinio tyrimo rezultatais.


**Disertacijos darbo uždaviniai įgyvendinti pasitelkia:**

- **Teoriniai** (dokumentų analizės, retrospektyvinės analizės, kokybinės turinio analizės, analogijos, palyginimo, apibendrinimo) **metodai**, kuriai pagalba atlikta literatūros analizė ir sintezė teoriniams pagrindams tyrimui nustatyti.

- **Esamoms mokslinės diskusijos apie Valdžia tarnautojui (G2E) modelį apibendrinti**, pritaikyta sisteminės literatūros analizės metodika.

- **Empirinis duomenų rinkimo metodas** – ekspertų vertinimas. Pirmą kartą šis metodas taikomas siekiant įvertinti parengto tyrimo įrankio įrankio tinkamumą ir surinkti skirtų disiplinių ekspertų pastabas apie klausimyno turinio tinkamumą tyrimo tikslams pasiekti. Vėliau ekspertinės vertinimas atliekamas Lietuvos ministerijų informacinių technologijų diegimo žmogų, išteklių valdymui atvejo analizės siekiant surinkti empirinių duomenų – ekspertų pagalba nustatyti naudojamos IT skirtumų specialiųjų funkcijos atlikti ir požiūrį į jas, IT diegimo organizacijose ŽI valdymo tyrimams procesą ir jame kylančias problemas bei technologizavimo aplinkos veiksniaus. Papildomai nustatant technologizavimo veiksniaus naudota ekspertų vertinimų artilerio, daugiakriterinės analizės metodai bei Levinio inovacijos lauko analizės metodika.

**Disertacijos darbo naujumas ir reikšmingumas.** Mokslinis darbo naujumas ir teorinis reikšmingumas yra:

- **Indėlis į žmogiškųjų išteklių valdymo Valdžia tarnautojui (G2E) kompleksinio modelio kūrimą** bei jo praktinį pritaikymą Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų personalo valdymui tarybų veiklos tyrimams.

- **Tarpdisciplininio sisteminio holistinio požiūrio formavimas** bei socialinių aplinkos fiziniam konstruktui tyrimas nacionaliniu lygmeniu.

- **Tyrimams, kuriuos sprendžiamos tarpdisciplinės ir aktualios, iššūkiaus iškylančios problemas, tinkamos metodikos sukūrimas.** Sukurta tyrimo metodika apjungia skirtingose mokslo disciplinose žinomus metodus ir metodikas. Parengtas tyrimo instrumentuojant pasiekiamui nacionalinių ministerijų lygmeniui tirti bei pasižymi tarpdiscipliniškumui ir sisteminių požiūrių. 

274
Disertacijos struktūra (1 pav.)

Šaltinis: sudaryta autorės.
Praktinis darbo naujumas ir reikšmingumas viešajam sektoriui pasižymi:

- Atskleista informacinių technologijų taikymo galimybės ir poreikiai žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms viešajame sektoriuje. Tai naudingos žinios didinant veiklų veiksmingumą.
- Nustatyta informacinėmis technologijomis grindžiamų inovacijų gyvavimo ciklo probleminės grandys. Pokyčiai šiame cikle padėtų sėkmingiau diegti inovacijas.
- Atlikta informacinių technologijų taikymo aplinkos veiksnių analizė ir inovacinių laukų tyrimas. Jų pagrindu gali būti sudaromos pagrindinės tobulinimo kryptys inovacijų diegimui.

DISERTACINIO DARBO REZULTATŲ APŽVALGA


**2 pav.** IT taikymo inovatyviam ŽIV analizės veiksmingumo kontekstas

Šaltinis: sudaryta autorės

3 pav. Valdžia tarnautojui modelio minčių žemėlapis (pagal e. valdžios teoriją).
ir ekspertinių vertinimų tyrimų metodus, vienu metodu surinkta medžiaga tikslinama ir papildoma kitu metodu.

Antrajame poskyryje papildomos teorinės e. valdžios teorijos nuostatos Valdžia - nautojui modelio klausimų požiūris į technologizavimo veiklą, (2) kokios informacinės technologijos ir jų grupės naudojamos kokiomis veiklomis ir kaip dažnai, (3) įvertinamas specialistų požiūrį į informacines technologijas, (4) įvertinas specialistų požiūrį į konkretias informacines technologijas: informacines sistematas, bazes, programas, socialinės medijos (socialinių tinklų, tinklaraščių, masinės medijos ir pan.) prie-mones ir jų naudojimą žmogiškųjų išteklių valdymui. Pateiktų teiginių vertinimai padeda nustatyti: (1) IT poreikį, (2) IT keliamus grėsmes, (3) IT galimą naudą žmogiškųjų išteklių valdymo technologizavimui. Ypatingas dėmesys ir naujumas yra dėl tyrimo skiriamo dėme-sio socialinės medijos ir socialinių tinklų įrankių naudojimo viešojo sektorius žmogiškųjų išteklių valdyme. Klasyczmeno antrajame dalimi nustatoma (1) kaip informacinės technologijos diegiamos LR ministerijų personalo administravimo tarnybose ir reikalingi pokyčiai, (2) kokios aplinkos turi įtakos informacinių technologijų diegimui, (3) kokie inovacinių jėgų laukai susidaro. Pateiktų teiginių vertinimai padeda nustatyti reikalingus pokyčius (1) informacinių technologijų iniciavimo procese, (2) informacinių technologijų diegimo procese, (3) veiksniaus, į kurius reikia atkreipti dėmesį, diegiant informacines technologijas ir kokie nedaro įtakos.

Šis instrumentarijus pateiktas vertinti 15 mokslininkų ir praktikų ekspertų grupei iš tri-jų srūčių: žmogiškųjų išteklių valdymo, informacinių technologijų taikymo bei e. valdžios. Trečiajame poskyryje pristatoma ir aprašoma instrumentarijaus tinkamumo ekspertinis vertinimas bei jo rezultatai. Pristatomas pagal ekspertų pastabas pakoreguotas ir parengtas empirinio tyrimo instrumentarijus.

Penktuoju disertacijos skyriumi „Informacinių technologijų taikymo inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui LR ministerijų personalo administravimo tarnybose atvejo analizės rezultatai“ siekiant įtvirtinti į klausimą – ar inovatyvus ir IT naudojimu girstas žmogiškųjų išteklių valdymas LR ministerijų personalo administravimo tarnybose bei kokie pokyčiai reikalingi, kad jis taptų inovatyvus. Vienareikšmės įtakos klausimui bendra naujų žmogiškųjų išteklių valdymo LR ministerijų personalo administravimo tarnybose, kokie inovacinių jėgų laukai susidaro. Pateiktų teiginių vertinimai padeda nustatyti reikalingus pokyčius (1) inovacinių technologijų iniciavimo procese, (2) inovacinių technologijų diegimo procese, (3) veiksniaus, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį, diegiant informacines technologijas ir kokie nedaro įtakos.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad LR ministerijų personalo administravimo tarnybose veiklojamos vienos sistemos, dubluojasi duomenų įvedimas. Pagal veiklų pobūdį personalo specialistai atlieka visų trijų įsikūręs tipų veiklos: daugiausiai laiko skiriami tradicinėms ir tранsakcinėms veikloms, strateginės veiklos užima mažiau nei trečdalis laiko. Tačiau šios veiklos ir mažiausiai technologizuotos. Kokybiškiai ir ekspertai mano, kad personalo veiklos vis dar netechnologizuotos ar nepakankamai technologizuotos, specialistai negali skirti
pakankamai dėmesio, nes daug laiko sugaistama elementarioms administracinėms ir rutininėms veikloms. Patingai akcentuojamas poreikis pasikonsultuoti su techniniu personalu ar kolegomis, tam kad būtų drašiau naudotis informacinėmis technologijomis. Iš visų pa- teiktų vertinimų informacinii technologijų nepalankiausias požiūris į socialinius tinklus ir jų taikymą veikloms. Modelio pagalba lyginant esamą ir siektiną situaciją, reikėtų atkreipti dėmesį į strateginį lygmenų bei įrankių parinkimą.

Nustatyta, jog reikalingai pokyčiai inovacijos iniciavimo ir diegimo procese. Arčiausiai to, kaip turėtų atrodyti ir kaip yra iš tikrųjų ekspertų vertinimu, yra stadijos, kai inovacija pristatoma ir baigiamoji stadija – t.y. užtikrinimas, kad būtų vykdoma inovacijos priežiūra ir koregavimas. Didžiausias atotrūkis - vartotojų poreikių analizės, bandomųjų versijų pateikimo ir atsiliepimų apie procesą srityje. Turėtų būti stiprinamas vadovo vaidmuo iniciuojant ir priimant inovacijas.


Antrajame poskyryje pristatomas pagal empirinius duomenis papildytas Valdžia tarnautojų kompleksinis modelis. Tai modelis, vaizduojantis esamą ir situaciją bei tobulintinas sritis (4 pav.)
Šaltinis: sudaryta autorės

4 pav. Kompleksinis žmogiškųjų išteklių valdymo Valdžia tarnautojui (G2E) modelis: LR ministerijų personalo administravimo tarnybos atvejis
Pagrindinis dėmesys šioje disertacijoje buvo skiriamas informacinių technologijų taikymo inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui LR ministerijų lygmenyje tyrimui, sukuriant žmogiškųjų išteklių valdymo kompleksinį Valdžia tarnautojui (G2E) modelį. Atlikus teorinę analizę, empirinius tyrimus (ekspertinj instrumentarijaus vertinimą bei ekspertų – specialistų iš LR ministerijų personalo administravimo tarnybų problemų ekspertinį vertinimą) ir bei apibendrinus rezultatus, parengtos tokios išvados ir rekomendacijos informacinių technologijų taikymo tobulinimui LR ministerijų personalo administravimo tarnybose:

1. Organizacijos žmogiškųjų išteklių (toliau – ŽI) valdymo kaita nuo personalo vadybos prie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo rodo organizacijos siekį pritraukti geriausius darbuotojus ir suteikti jiems tinkamiausias darbo sąlygas. Šiam siekiui įgyvendinti ŽI valdymo specialisto veiklos turi būti susietos su strateginiais veiksmais, pasitelkiant moderniausias priemones. Strateginis ŽI valdymas pasireiškia per orientaciją į esamus darbuotojus ir į išorinę aplinką (būsimus/galimus darbuotojus), į strateginių uždavinių sprendimą, siekiamus rezultatus, harmoningos veiklos siejį ir dėmesį tiek individu- liam, tiek ir komandiniam darbui. Be to, tai darbas pagal aplinkos ir vidaus reikalavimus, o ne įprastus į reglamentavimo rėmus, t.y. ne aklas vadovavimasis numatytomis procedūromis, bet jokių galimybės tobulinti esamus procesus. Siekis diegti strateginio ŽI valdymo principus turėtų atsiptyti nuo daugelio elementų: kintantį požiūrį į išteklių valdymą, tikslų, uždavinius priemones, darbo organizavimo metodus ir pan. Informaci- nių technologijų vystymuis vyriausybė turi tapti šiuos pokyčius padedančiu įgyvendinti įrankiu. Informacinių technologijų taikymo strategiią sieks įgyvendinti pagal modernią ŽI valdymo veikloms tyrimui rezul- tatavūs tuomet, kai teoriniu pagrindu parenkama esama situacija geriausia atitinkantinė mokslinis požiūris. Atliktas tyrimas rodo, kad pagal esamą technologijų taikymo lygį LR ministerijų lygmens analizei tinkamiausias informacinių technologijomis (toliau – IT) grindžiamos inovacijos ir holistinis požiūris bei tarpdisciplininė analizė.

1.1. Siekiant tarpdisciplininio požiūrio reikalinga pavienių teorijų taikymą, pakeisti integruomis tiek informacinių technologijų sampratą ir taikymą, tiek inovacijų, pokyčių valdymo teorijų nuostatas.

1.2. Siekiant holistinio, ne atskirų procesų ar elementų tyrimų, o vieningo sistemos vaiz- do, turi būti atliekama išsami analizė, apimanti tiek vadybinius, tiek techninius in- formacinių technologijų taikymo žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms aspektus, taip pat vidiną bei išorinę aplinką (teisinę, politinę).

1.3. Siekiant įvertinti IT taikymo viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui pažangą, rezultatų analizę reikalinga atlikti veiksmingumo kontekste. Žmogiškųjų ište- klių valdymo pokyčių viešajame sektoriuje lemia informacinių technologijų taikymo veiksmingumas. Institucinės veiklos tobulinimas atliekamas per elementų sistemų sąveiką: politinės ir vadybinės elgesnos pokyčių, interesų grupių derinimo galimyb- bių užtikrinimą, nuoseklios ir stabilios teisinės aplinkos kūrimą, įgyvendinimo ir vertinimo metodikų rengimą. Atliekant rezultatų analizė veiksmingumo kontekste, reikalinga suteikti dėmesį į veiksmingumą leminčius faktorius: teisinį ir politinį pagrindą, socialinį tikslus, vidines ir išorines išdavas, rezultatus bei įtaką ir tokių kontekstinių veiksnių, kaip infrastruktūros, IT naudojimo, gebėjimų, supratimo į ką orientuotas ŽI valdymas reikšmę. Atliekant holistinį tarpdisciplininį tyrimą atskle- džiame ne pavieniai, o kompleksiniai veiksmingumą didinantys elementų sąryšiai.
1.4. Rekomenduojama ŽI valdymo strategijoje numatyti IT taikymo strategines kryptis bei įgyvendinimo veiksmus, atitinkančius siekį kuriti integruotą įrankių sistemą (e. ŽI valdymas) ar orientuotą į socialinių tikslų siekimą (socialinės technologijos), ar imant pagrindu kitą teorinį požiūrį.


2.1. Modelio teorinis naudingumas ir išskirtinumas tame, kad jo pagalba gali būti tyrinėjamas informacinių technologijų taikymas valdžios funkcijų įgyvendinimui: jų kokybiškai naujų reikalingi bruožai ir charakteristikos, sąsajos tarp informacijos, politikos ir el. paslaugų teikimo, lankstumas, patogumas, integralumas bei kokybės funkcijos. Taip pat tariama kontekstas, aplinka, procesai ir susiklosčiusios praktikos, IT kaip sėkmingos inovacijos diegimas: charakterizuojamos pagal atitikimą (esamai aplinkai) ar suderinamumą (su esama aplinka), teikiamą naudą (ts. esama situacijoje) ir paprastumą (vartotojui).

2.2. Praktinis modelio pritaikymas yra atliekamas per diagnostinę modelio funkciją, t.y. galimybę naudoti valdžios funkcijų integravimo ir charakteristikos, sąsajos tarp informacijos, politikos ir el. paslaugų teikimo, lankstumas, patogumas, integralumas bei kokybės funkcijų. Taip pat tariama kontekstas, aplinka, procesai ir susiklosčiusios praktikos, IT kaip sėkmingos inovacijos diegimas: charakterizuojamos pagal atitikimą (esamai aplinkai) ar suderinamumą (su esama aplinka), teikiamą naudą (ts. esama situacijoje) ir paprastumą (vartotojui).


3.1. Ekspertų – specialistų vertinimas atskleidžia, kad su dabartiniu IT taikymu strateginiams veikloms skiriama iki trečdailio viso specialistų darbo laiko. Nustatyta problema yra esamų IT įrankių silpnu problemas, IT įrankių dubliavimas ir veiklos. Išsprendus esamų problemų, galima sėkmingai įgyvendinti strateginį IT taikymo principus, veiklomis per esamą aplinką ir veiksnius, kurie veikia informacinėmis technologijomis grindžiamų inovacijų taikymą organizacijoje.

nuostatomis, ar pateikti jau įtvirtintų principų išaiškinimą naudojant socialinius tinklus.

4. Pagal empirinio tyrimo rezultatus nustatyta, kad krytingas informacinės technologijos kaip inovacijos diegimo ciklo vystymas gali sąlygoti informacinį technologijų taikymo veiksmingumą.

4.1. Teisės aktuose padėti aiškūs ir tvirti IT sistemų kūrimo, sandaros, modernizavimo ir likvidavimo teisiniai pagrindai. Teisės aktų normos yra imperatyvios ir baigtinės, nenumatančios jokių išimčių ir galimybių taikyti normą dispozityviai bei taip numatyti galimas konkretūs veiklos alternatyvas. Visa tai gali būti klūtis diegimo procesuose, skatindami ne tik biurokratiskumą, vienpusiškumą, bet ir, neretais atvejais, pažeidžianti darbuotojų teises ir teisėtus interesus, teisinius lūkesčius.


5. Atlikus informacinėmis technologijomis grindžiamų inovacijų analizę, nustatytas poreikis – sustiprinti ir papildyti veiksnius, skatinančius inovacijas ir susilpninti arba pašalinti veiksnius, stabdžiūs inovacijas.


5.3. Labiausiai stabdančiu veiksniu šiuo metu įvardijamas skyriaus dydis. Skyriaus neįgūdžia, dėl mažo dydžio ir perkrovimo, gali būti silpnina tobulinant skyriaus organizacinį klimatą, taip pat diegiant papildomas informacines technologijas kasdienėje veikloje. Virtualus bendravimas grupėse, forumuose su kolegomis ir kitų skyrių darbuotojais, užduočių atlikimas kartu, geresnis planavimas IT pagalba gali padėti patobulinti bendravimo terpę, veiksmingiau komunikuoti.

6. Tolesni tyrimai disertacijos tematika galėtų būti vykdomi:
   6.2. Vertingo informacijos galima būtų gauti analizuojant užsienio gerias patirtis bei pasitelkus užsienio ekspertų vertinimus Valdžia tarnautojui kompleksinio modelio taikymo klausimais.
   6.3. Tyrimas taip pat galėtų būti vystomas apklausiant kitas šio modelio suinteresuotąsias puses: vartotojus (valstybės tarnautojus), informacinių technologijų skyriaus darbuotojus, atsakingus už diegimą ir pan.
   6.4. Tikėtina, kad tyrimą atlikus kitose institucijose ar netgi koitoje šalyje, išryškėtų kiti inovacijų taikymo proceso bei aplinkos ypatumai.


GYVENIMO APRAŠYMAS

Vardas, pavardė: Gintarė Paražinskaitė
El. paštas: giparaz@mruni.eu

IŠSILAVINIMAS

2009–2014  
Vadybos ir administravimo krypties doktorantūros studijos. Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir valdymo fakultetas, Vadybos institutas

2007–2009  
Teisės ir valdymo magistrantūros studijos. Mykolo Romerio universitetas

2006–2007  
Vadybos ir verslo administravimo papildomieji kursai. Vilniaus universitetas

2002–2006  
Teisės bakalauro studijos. Mykolo Romerio universitetas

DARBO PATIRTIS

2013 gegužė – dabar  
Jaunesnioji mokslinė darbuotoja. Projektas „Socialinių technologijų įtaka kolektyvinio intelekto vystymui tinklo visuomenėje“. Mykolo Romerio universitetas.

2009 vasaris – dabar  
Lektorė. Mykolo Romerio universiteto Socialinių technologijų fakultetas.

2012 spalis–2013 balandis  
Jaunesnioji mokslinė darbuotoja. Projektas „Tarptautiškumas viešojo administravimo studijose“.

2011 m. lapkritis – 2012 balandis  
Jaunesnioji mokslinė darbuotoja. Projektas „Informatikos studijų krypties tarptautiškumo galimybių plėtra Mykolo Romerio universitete“.

2009 sausis–2012 rugsėjis  
Dekano padėjėja. Mykolo Romerio universitetas, Socialinių informatikos fakultetas. Pagrindinės veiklos: padalinto administravimas, tarptautinių ryšių, projektų veiklų koordinavimas

2008 liepa–gruodis  
Plėtros prorektorius padėjėja. Mykolo Romerio universitetas. Pagrindinės veiklos: padalinio administravimas, tarptautinių ryšių, projektų veiklų koordinavimas

2007 spalis–2008 gruodis  
STAŽUOTĖS IR DĖSTYMAS UŽSIENIO UNIVERSITETUOSE

2014 rugsėjis  
Erasmus darbuotojų mainų dalyvė, Middlesex University London, (Jungtinė Karalystė).

2013 liepa  
Erasmus IP SURGEOM 2013 koordinatorė ir asistuojanti dėstytoja, Johannes Kepler University of Linz, (Austrija).

2012 gruodis  
Stažuotė Kompiuterių mokslų mokykloje Linėjaus universitete (Švedija).

2012 rugsėjis  
Erasmus dėstytojų mainų programos dalyvė Kompiuterių mokslų mokykloje, Linėjaus universitete (Švedija).

2012 balandis  
Vizituojanti dėstytoja Tarptautiniam Eurazijos universitete (Armėnija).

2011 spalis  
Stažuotė Zagrebo universiteto, Organizacijos ir informatikos fakultete (Kroatija).

2011 birželis–rugsėjis  
Stažuotė mokslinių tyrimų centre Elektroninių žmogiškųjų išteklių vadybos ir inovacijų tyrimų grupėje, Tventės universitetas (Olandija).

2010 birželis–liepa  
Vasaros mokykla „LATINA-Learning and Teaching in Digital World“, Oslo Universiteto koledžas (Norvegija).

UŽSIENIO KALBOS:  
Anglų (C1), Vokiečių (A1), Rusų (B2)

MOKSLINIŲ INTERESŲ SRITYS:
Informacinių technologijų taikymas žmogiškųjų išteklių valdyme, informacinėmis technologijomis grindžiamos inovacijos, e.valdžia, informacinių technologijų taikymas bendruomenėse, informacinių technologijų taikymas mokymo ir mokymosi procesuose, lyderystė, tarptautiškumo plėtra švietimo įstaigose, pokyčių valdymas.
APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES FOR THE INNOVATIVE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: ANALYSIS AT THE MINISTERIAL LEVEL IN THE REPUBLIC OF LITHUANIA

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (03 S)

Vilnius, 2014
Doctoral Dissertation was prepared in 2009–2014 at Mykolas Romeris University.

**Scientific supervisor:**
Prof. Dr. Alvydas Baležentis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S).

The Doctoral Dissertation is defended at Management Research Council of Mykolas Romeris University:

**Chairman of the Council:**
Prof. Dr. Tadas Sudnickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S).

**Members:**
Prof. Dr. Vilma Atkočiūnienė (Aleksandras Stulginskis University, Social Sciences, Management – 03 S);
Assoc. Prof. Dr. Tadas Limba (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S);
Assoc. Prof. Dr. Andrius Valickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S);
Prof. Habil. Dr. Edmundas Kazimieras Zavadskas (Vilnius Gediminas Technical University, Technology Sciences, Civil Engineering – 02 T).

**Opponents:**
Prof. Dr. Alvydas Raipa (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S);
Prof. Dr. Julius Ramanauskas (Klaipėda University, Social Sciences, Management – 03 S).

The public defense of the Doctoral Dissertation will take place at the Management Research Council at Mykolas Romeris University on January 30, 2015 at 10:00 AM in Room I-414. Address: Ateities str. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania.

The summary of the Doctoral Dissertation was sent out on December 29, 2014.

The Doctoral Dissertation may be reviewed at the Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino av. 51, Vilnius, Lithuania) and the libraries of Mykolas Romeris University (Ateities str. 20 and Valakupių str. 5, Vilnius, Lithuania; V. Putvinskio str. 70, Kaunas, Lithuania).
APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES FOR THE INNOVATIVE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: ANALYSIS AT THE MINISTERIAL LEVEL IN THE REPUBLIC OF LITHUANIA

Summary

INTRODUCTION

Relevance of the doctoral dissertation. Globalization, implementation of information technologies and activities under competition encourage constant revision and search for the most efficient and effective activity modes, following global trends and adaptations of processes and tools in our own country are made according to them. Importance and nature of human resources management is changed depending on time and attitude towards human resources. The role of the human resources management institutions is changing with the change in approaches – a significant shift from administrative, maintenance functions to the new role of strategic partners: partner, management expert, staff proponent, and mediator at a time of change (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Solving the issue of transferring human resources management into a strategic branch, information technologies are mentioned (Stewart, Brown, 2009) among other factors contributing to the process, however, for an institution and its resources management practice this appears to be a source of threat as well as that of possibilities. It is expected to upgrade the quality of human resources management and contribute to the performance of the organizations by application of IT for human resources management.

Different opinions on research of information technologies application in human resources management are prevailing in the world of science. These could also be independent applications and research spheres not to be integrated in other sciences. Following the opinion of other scientists groups, an interdisciplinary approach integrating innovation management, IT application in human resources management, project management, etc. is necessary (Kavanagh, Thite, 2009, Bondarouk, Furtmueller, 2012 and others). It is argued that a perspective of one scientific field promotes the gap between diverging sciences. Hence, the development of research in IT-based innovations, electronic human resources management or social technology areas as well as systemic and holistic, different sciences integrating models are created. Which of the above types is the most suitable for a particular study of an institution is determined by the development level of information technology application, goals and the integrity.

To initiate a systemic and holistic investigation, it is important to take into account the context under investigation. Already existing e-government scientific achievements and research approaches under development are of great importance while performing examination of the public sector. Application of information technologies brought changes in sphere of public services and is the object of research since 2000. Since then the multilevel and interdisciplinary research using holistic systemic models (frameworks) is being conducted. However, human resource management in public sector is not among the objects of research. As well as complex interdisciplinary research frameworks are not designed. Should an approach that e-government is an innovation be refused, there will be
no need to look for one common answer to what e-government is or may be, although a widespread opinion that some sort of “right” model and different calculations, as basis for one or the other “right” model component, exist. Nowadays e-government could become a basis (an enabler) for innovations in government and society (Dawes, 2013). According to the representative of the OECD (Ubaldi, 2013), in this context e-government particularly needs research in environmental and ecosystem that create value, integrate services and include consumers. Human resource management complex Government to Employee framework is a theoretical construct meeting these demands and appropriate to investigate the application of information technology in human resource management activities in the public sector.

**Exploration of the doctoral dissertation topic.** Scientific literature related to the scientific research problem of the dissertation could be divided into several categories, which are determined by the interdisciplinary nature of the research:

1. Literature analyzing application of information technologies (initiation, implementation, simulation, analysis, use) and information technology-based innovation issues.
2. Research and publications on human resources management in the public sector and electronic human resources management.
3. E-government research focusing on Government to employee (G2E) framework.

Worldwide research in information technologies and their implementation for human resources management (electronic human resources management theory) have been carried out since the seventies, but only the recent decade saw the highest level of interest and publications. The theory has been developed by the US authors Lepak, Ulrich, researchers from the European universities Bondarouk, Kees, Ruel, Strohmeir and others. Research in information technology and its development is conducted by Alberghini, O’Reilly of the McKinsey Global Institute.

Other related area is e-government and Government to employee framework, which is but fragmentarily mentioned by foreign researchers (Cook, Dawes, Koh, Kolsaker, Ryan and others) and so far is not widely analyzed and developed. Such leading performers in the field as Bailur, Heeks, Scholl, and Yildiz mention the latter as an important e-government research area, which is not yet fully revealed. The research in this field particularly developed in the US (Dawes, Dawson, King, Shackleton), Germany (Wimmer), Croatia (Vrček). Increase in the research of this subject has been witnessed since 2011, and especially in the developing countries (India, Bangladesh and etc.) (Hirwade, 2010, Rao, 2011, Odat, 2012, Al-Hossienie, Barua 2013, Alawneh, Al-Refai, Batik, 2013).

Holistic research of the topics has not been conducted in Lithuania. Research in technology implementation in the public sector (e-government) is being analyzed by Augustinaitis, Chlivickas, Gatautis, Limba, Malinauskienė, Paliulis, Petrauskas et al. Research in human resources management and issues of transformation to strategic human resources management is researched by Gražulis, Jagminas, Lobanova, Pikturnaitė, Sakalas, et al. Studies in public administration and human resources management in public administration by Melnikas, Raipa, Sudnickas are also significant. Research on innovation application has been performed by Baležentis, Ramanauskas. The most recent work on information technology application is performed by Skyrus and on social technologies – by Skaržauskienė et al. However, there is lack of research and publications that focus specifically
on case and problems analysis of the information technologies (information technology-based innovations) application for human resources management in the public sector in Lithuania.

Summarizing the relevance and investigation scope of the current information technologies application for innovative human resources management in the public sector the following research problematics is distinguished:

- Interdisciplinary research, frameworks and models, combining several scientific subjects, and research methodology are not developed, therefore the valuable knowledge of other sciences that could be used to increase the efficacy of human resources management using information technologies, is not taken over.
- Scientific research focuses on a single process, its element or application case, while all constituent parts of the process and interactions, environment are not being analyzed.
- Experience in e-government research shows that while new practices and new processes are not entrenched, qualitative research is needed. They serve to lay the basis for quantitative research. Quantitative approach predominant in research of the human resources management does not facilitate the answer to the currently most relevant issues of qualitative nature: what in view of the changing role of the human resource management division, transferring from the administrative, supportive functions to the new strategic functions, are the ways of research of application or proper application of information technology tools for implementation of both existing and new roles as well as the way staff initiates, develops and adopts its work to information technologies.

Therefore, the following scientific problem is raised in the research: in what ways with the help of the Government to employee framework to investigate what organizational and environmental issues influence application of information technologies in the process of human resources management at the ministry level in the Republic of Lithuania?

Dissertation research object is application of information technologies in human resources management.

Dissertation research purpose is to investigate application of information technologies in the process of innovative human resources management at the ministry level in the Republic of Lithuania by developing human resource management complex Government to Employee (G2E) framework.

Dissertation research objectives:
1. To conduct the documents analysis and disclosure of human resources management concepts change and trends and information technology-based innovation enforcement, to base the need for interdisciplinary research and provide guidelines in the context of the analysis effectiveness through theoretical comparison, analogy and generalization techniques.
2. Following the systematic analysis of literature and through the theoretical comparison, analogy and generalization, qualitative content analysis techniques to prepare Government to Employee (G2E) framework formation framework and provide further activities for framework development and empirical research.
3. To perform a retrospective analysis of documents and summarize guidelines provided by international organizations, the European Union policy principles and national political
and legal environment for application in the public sector of information technology-based innovations.

4. To substantiate the qualitative research methodology, strategy of the case study, to develop and verify the appropriateness of the expert evaluation questionnaire on the information technologies application for innovative human resources management research at personnel departments of ministries of the Republic of Lithuania.

5. To conduct expert evaluation at the personnel departments of ministries of the Republic of Lithuania in order to determine internal and external environment and information technology-based innovation factors affecting the initiation and implementation of information technologies, application of information technologies for human resources management activities, and to supply the Government to Employee framework based on empirical research.

**Research methodology.** Systemic and procedural approaches are combined in the study. Systematic approach in this dissertation means the organization as a coherent and targeted system consisting of the entirety of interacting components, affecting the external environment, but at the same time under the effects of the environment (Skaržauskienė, 2010). Process approach in this dissertation is expressed by identification, interaction examination and management of systemic processes constituting a functioning organization (Kaziliūnas 2004). A systematic approach helps to connect the processes under investigation to entirety, to understand that the system is more than a sum of its constituents and to foresee ways to organize the harmonious operation pursuing a common objective - effectiveness. In order to lay the foundations for further quantitative research, qualitative study is performed. The chosen research strategy - a case study helps to contribute to achieving a comprehensive, exhaustive and detailed social component study. The epistemological study basis consists of the holism paradigm and innovation diffusion, technology adoption, technological, environmental and organizational theories as a basis for interpretation of the theoretical and empirical results.

**Methods involved to fulfil the dissertation objectives:**

- **Theoretical** (document analysis, retrospective analysis, qualitative content analysis, analogy, comparison, generalization) methods that facilitated literature analysis and synthesis to establish the theoretical basis for research.

- **Systematic literature analysis technique** was used to summarize existing scientific discussions about Government to Employee (G2E) and to create the framework.

- **Empirical data collection method** - expert evaluation. The first time this method is applied to assess the suitability of the study tool and collect comments from experts of different subjects on the appropriateness of the questionnaire content for achieving research goals. Later expert evaluation is performed in a case study on implementation of information technologies for human resources management at ministries of the Republic of Lithuania for collection of empirical data – to define with the help of experts the IT used to perform different functions of professionals and attitudes towards them, IT installation process at organizations for HRM purposes, problematic issues and technologization environmental factors. In addition arithmetic mean calculations of expert’s evaluations, methods of multi-criteria analysis and K. Levin innovative field analysis methodology were used to define technologization factors.
Dissertation logical structure (fig. 1)

1. INTERDISCIPLINARITY AND SEARCH FOR UNIFIED APPROACH IN THE APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES FOR INNOVATIVE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

   1.1. Tendencies and terminology in human resource management
   1.2. Information technologies in XXI century human resource management
   1.3. Interdisciplinarity in application of information technologies for innovative human resource management and analysis in the context of effectiveness

2. ACHIEVEMENTS IN THE DISCIPLINE OF E-GOVERNMENT IN APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES FOR THE INNOVATIVE PUBLIC SECTOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

   2.1. E-government as a basis for ICT-based innovations in public sector
   2.2. Development of Back Office and Government to Employee framework
   2.3. Analysis of the results of systematic literature research on Government to Employee framework
   2.4. Methodology for development of Government to Employee framework

3. ANALYSIS OF THE POLITICAL AND LEGAL ENVIRONMENT FOR APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES TO INNOVATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT MINISTRIES OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA

   3.1. Guidelines by international organizations for application of information technologies in public sector human resource management
   3.2. European Union policy principles for application of information technologies in human resource management in public sector
   3.3. National political and legal environment

4. THE APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES FOR INNOVATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT THE PERSONNEL ADMINISTRATION OFFICES IN MINISTRIES OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA. METHODOLOGY OF THE CASE STUDY.

   4.1. Methodological presumptions of empirical research
   4.2. Preparation of instrumentarium for expert evaluation
   4.3. Procedure of approval of research instrumentarium

5. CASE STUDY RESULTS OF THE APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES TO INNOVATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PERSONNEL ADMINISTRATION OFFICES OF MINISTRIES OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA

   5.1. Implementation of research and analysis of the results in the context of effectiveness
   5.2. Complex Government to Employee framework in LR ministries personnel management offices analysis

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Source: compiled by the author

Fig. 1 Dissertation structure
The first chapter of dissertation “Interdisciplinarity and search for unified approach in the application of information technologies for innovative human resources management in the public sector” consists of three sections. The first section presents the summary of changes and trends in human resources management concepts. The entirety of the personnel management, human resources management and strategic human resources management features, differences and needs is established, and facilitates the selection of areas where information technology solutions could be applied to improve the performance. The second section summarizes the evolution of information technology over the last decade. The information technology features and potential application cases in human resources management are discussed. Differences between social technologies and information technologies are analyzed and the information technology-based innovation is defined. Such analysis helps to select the theoretical basis of the investigation answering the current development level. In the third section, the need for a unified interdisciplinary research is justified based on the theoretical analysis of human resources management, information technology analysis and on the summary of previous theses in these areas. Elements which are necessary to analyse the results in the context of effectiveness (Fig. 2) are provided.

Source: compiled by the author according to Ruel et al, 2004; Codagnone, Undheim, 2008; Stragier et al, 2010; Reddington et al, 2011; Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011; Petrauskienė, Raipa, 2012.

Fig. 2. IT application effectiveness context for the innovative analysis of the human resource management.
The second chapter of dissertation “Achievements in the discipline of e-government in application of information technologies for the innovative public sector human resources management” is composed of four sections. The first section defines features and benefits in the research of the e-government as a basis for information technology-based innovations in the public sector. The second section sets out a systematic literature analysis methodology for collecting information about Government to Employee framework. The third section summarizes the information collected about Government to Employee framework: the concept, structure and advantages, the internal and external environmental factors. In the fourth section the framework development methodology is discussed. Mind map (Fig. 3) developed on the basis of the analysis is presented and guidelines for the future development of the complex human resource management related framework and empirical investigation are provided.

It is important to review the legal and political environment based on the documents analysis in order to create an integrated model. In the third chapter of the dissertation, “Analysis of the political and legal environment for application of information technology to innovative human resources management at ministries of the Republic of Lithuania”, the following three layers for the documents analysis were selected: documents of international organizations, EU documents and national documents in areas of innovation, information technology, human resources and e-government. The first section presents the activities of the United Nations public administration programme, Organisation for Economic Co-operation and Development and VINNOVA and proposed guidelines for implementation of information technologies in the public sector and e-government areas. The second section presents the conducted retrospective analysis of the European Union legislation, serving as a basis forming the key policy principles of the information technology implementation for human resources management in the public sector. In the third section analysis of national legislation forming the legal environment basis for implementation of IT technologies at personnel departments in ministries of the Republic of Lithuania and the e-government model is performed. The performed analysis helped to determine that priorities consistent with the guidelines of the legislation of international organizations and the EU are declared in legal acts of Lithuania. The legal framework was also significantly improved during the last three years. However, certain aspects that should be investigated by empirical research are highlighted. (1) The empirical study should determine the approach of human resources specialists to time distribution between the functions performed, their views on the possibilities for the wider application of information technologies and not to violate the essential operating principles of the public services and the implementation completeness of the manager’s role in the field of survey. (2) It is also assessed whether, the concept goal - innovatory, flexible, transparent public service - is implemented at this level of personnel administration offices. (3) Legislative rules are mandatory and exhaustive and do not foresee any exemptions or opportunities for dispositive norm implementation or possible alternatives for specific activities. It is needed to investigate if clear and solid system design, structure, modernization and liquidation legal basis that is laid in the legislation does not interfere diffusion of innovations.
**Fig. 3.** Mind map of the human resource management complex Government to Employee framework (according to the e-government theory).
The fourth chapter “The application of information technologies for the innovative human resources management at the personnel administration offices in ministries of the Republic of Lithuania. Methodology of the case study” consists of three sections. The methodological assumptions of the empirical study are presented in the first section: it contains the three most important methodological aspects, i.e. the choice of qualitative research and anticipation of elimination ways of its aspects under criticism, the choice and justification of the case analysis strategy and data collection methods (expert assessment and document analysis method, research tool validation procedure). Qualitative research is carried out to develop and base by empirical data the complex Government to Employee framework and to interpret the situation and the opportunity to use “insider view” (in this case – employees of the ministries of the Republic of Lithuania) knowledge of human resource processes in the ministries of the Republic of Lithuania. Criticism of the qualitative research for subjectivity and unfounded reasoning is reduced by adapting quasi-quantitative calculation methods /techniques. It also aims to reduce the gap between quantitative and qualitative research, to promote and develop the qualitative research. The case study analysis is chosen for a holistic and aggregate nature of the study and seeking to define the features of the complex Government to Employee framework in specific organizations. The case study strategy is also most appropriate to achieve the aim of the dissertation research (to prepare and adapt Government to employee (G2E) model summarizing the application of information technology to innovative human resources management at personnel department level of ministries in Lithuania) and reveals the success or failure of the conditions governing the management activities. The triangulation method is applied to overcome the criticism of the case study research strategy: document analysis and expert evaluation methods are combined, material collected by one method is adjusted and supplemented by the other method.

In the second section theoretical e-government theory provisions of complex Government to Employee framework are supplemented by the provisions of other theories (for example, diffusion of innovation theory, technology acceptance theory and etc.). Question of the questionnaire are justified. Following the approach that it is not possible to make a research on IT operation having no information what kind of IT are used / not used and why, the first part of the questionnaire shall provide (1) the approach of human resources management professionals to the level of functions technologization, (2) what information technologies and their groups are used for what activities and how often, (3) assessment of the overall approach of professionals on information technologies, (4) assessment of the professional approach to the specific information technologies: information systems, databases, applications, social media (social networks, blogs, mass media, etc.) tools and their use in human resources management. Assessments of the statements shall establish (from the position of human resource management specialists working at the researched level): (1) the need for IT, (2) IT threats posed, (3) the potential IT benefits for human resources management technologization. Particular focus and novelty are achieved by the attention paid to social media and social networking tools used in the public sector human resources management. The second part of the questionnaire is to establish (1) how information technologies are implemented at the ministries of the Republic of Lithuania and what changes are required, (2) what factors have an impact on implementation of information technologies, and (3) what innovative force fields are formed. Assessments of the statements help to establish the necessary changes (1) in the information technology initiation process, (2) in the information technologies implementation process, (3) the factors that need to be addressed through the introduction of information technologies and what have no influence.
The instrumentation has been submitted for the evaluation to a group of 15 scientists and experts practitioners in three areas: human resources management, information technology applications and e-government. The third section presents and summarizes the expert evaluation procedure of the instrumentation suitability and its results. The empirical research instrumentation adjusted and developed according to the expert’s remarks is also presented.

The fifth chapter of the dissertation “Case study results of the application of information technology to innovative human resources management in personnel administration offices of ministries of the Republic of Lithuania” seeks to answer the question – is the use of IT-based human resources management in personnel administration offices of ministries of the Republic of Lithuania innovative and what changes are needed to make it more innovative. An unambiguous answer to the question is not possible, the chapter aims to raise debate and discuss different aspects related to innovativeness, which were disclosed by an empirical investigation. The first section presents results of expert evaluation carried out in personnel administration divisions of ministries of the Republic of Lithuanian personnel administration division. An overview of the results in the three key areas, i.e. initiation, implementation and operation of information technologies for human resources management activities, is made and internal as well as external environments are distinguished and factors influencing innovation are presented. The results analysis is carried out in the context of improving the effectiveness.

The results of the empirical study showed that activities in the ministerial personnel administration offices of the Republic of Lithuania are technologized. But individual tools, not integrated into a single system are used, data entry is duplicated. According to the nature of activities, personnel specialists perform all three types of the defined operations: maximum time is allotted to traditional and transaction activities, while strategic activities take less than one third of the time. However, these activities are the least technologized. In terms of quality, experts believe that staff performance is still not technologized or insufficiently technologized, specialists cannot devote enough attention, because a lot of time is spent on elementary administrative and routine activities. The need to consult the technical staff and colleagues, to get more courage in use of information technologies is particularly stressed. Of all the information technologies assessments, the most unfavorable is that of social networks and their application for activities. Attention should be paid to strategic selection of levels and tools by comparison of the current and target situations with the help of the framework.

It was found that changes in the process of innovation initiation and implementation process are needed. According to expert assessment the situation closest to what it should be and what it is the innovation presentation and finalization stages, i.e. ensuring that innovation control and adjustment are carried out. The biggest gap is in the field of user needs analysis, submission of demos and feedbacks on the process. Manager’s role in initiating and accepting innovations should be strengthened.

Four methods of calculation were used for the environmental analysis. Each of them revealed in different aspects the environment for the information technology innovations at personnel administration offices in ministries of the Republic of Lithuania. Comparison of the overall expert assessments averages and of the individual expert group assessments averages helped to form the general picture of the expert assessment and the appropriateness of the selected research factors. Differences in assessment show that all selected factors are valid, differently assessed by different groups therefore a more thorough analysis.
should be valuable. The first multi-criteria analysis method set the value of each factor as compared to that of other factors. This showed which factors in relation to each other are more significant and which have less influence. The second multi-criteria analysis method helped to process and provide information in different aspect. Which of them combines the results of two questions and synthesizes indicator of not only the influence (do / do not), but additionally including the nature of influence (hampers, encourages, does not affect, both stops and encourages). The innovative field is also formed by the methodology of K. Levin. Organizations should pay attention to internal attitudes of managers and employees on innovation that could help to minimize negative effects. It is also important to pay attention to factors directly related to IT specifics, i.e. technological environment. Along with the other aspects, they are important in increasing the IT implementation efficiency.

The second section presents the complex human resource management Government to Employee framework supplemented by empirical data. This is a model that describes the current situation as well as situation and areas for improvement at personnel administration offices in ministries of the Republic of Lithuania (Figure 4).
Fig. 4. Complex human resource management Government to Employee (G2E) framework: personnel administration offices in ministries of the Republic of Lithuania.
The main focus of this dissertation is to investigate application of information technologies in the process of innovative human resources management at the ministry level in the Republic of Lithuania by developing human resource management complex Government to Employee (G2E) framework. Based on results of accomplished theoretical and empirical analysis (expert evaluation of instrumentation and expert evaluations of the problems in ministries of the Republic of Lithuania), following conclusions and recommendations for improvement of information technologies application in personnel administration offices in ministries of the Republic of Lithuania are prepared:

1. Development in human resources (hereafter – HR) management of an organization from personnel management to strategic human resources management demonstrates its commitment to bring the best people and provide them with the best working conditions. To achieve this goal HR management specialists’ activities should be carried out in conjunction with the strategic actions and using the state of the art tools. Strategic HR management is expressed by the orientation to existing staff and to the external environment (future / potential employees), to solution of strategic tasks, expected results, seeking harmony in activities and attention to both the individual and team work. Moreover, it is working in accordance with the environmental and internal requirements rather than being limited by the legal regulation, i.e. blind adherence to procedures following the law, without any possibility of improving existing processes. The aim to deploy strategic HR management principles should be reflected by a number of elements, including the changing approach to resource management, the aim, objectives, tools, work organization methods, etc. Development of information technologies must become a tool facilitating the implementation of changes. The research of the application of information technologies in human resources management activities could only be useful when a scientific approach best corresponding to the situation is selected based on theory. The conducted study shows that currently the most appropriate for the analysis at the ministerial level is the information technologies (hereinafter – IT) based innovative approach and interdisciplinary holistic analysis.

1.1. To achieve the interdisciplinary approach a change from application of individual theories in research to integrated theories, involving information technology concept and application, the provisions of innovation, change and project management theories is needed.

1.2. To achieve the holistic approach, a unified system image instead of that of individual processes or element research, detailed analysis, including both managerial and technical application aspects of information technologies in human resources management, as well as internal and external environment (legal, political) should be performed.

1.3. In order to evaluate the progress of the IT application in public sector human resources management, the performance analysis should be carried out in the context of effectiveness. The quality of human resources management in the public sector is determined by the effectiveness of the information technology application, which is the improvement of institutional performance through the interaction of the elements system, including changes in political and managerial behavior, ensuring harmonization possibilities for interest groups, development of a consistent and stable regulatory environment as well as implementation and evaluation methodolo-
gies. To perform the results analysis in the context of effectiveness it is necessary to focus on the issues determining effectiveness: social objectives, the legal and political framework, internal and external outputs, outcomes and impact and meaning of such contextual factors as infrastructure, usage, skills, understanding what the HR management is oriented to. The holistic interdisciplinary study reveals not an isolated but complex efficiency increasing element relationships.

1.4. It is recommended to foresee in the HR management strategy the strategic guidelines and actions of IT application in accordance with the objective to create an integrated tool system (electronic human resource management) either oriented to social objectives (social technologies), or on the basis of other theoretical approach.

2. The developed human resource management complex Government to Employee framework corresponds to the general public administration (integrity – interfaces of internal and external office, and one-stop-shop and interoperability) and human resources management principles and objectives, suitable for both scientific research and practical application. As a scientific abstract design, this complex model portrays elements, features typical for personnel administration offices at the ministerial level of the Republic of Lithuania. The selected structure corresponds to the activities and functions that are performed in order to carry out the strategic human resources management. The model consists of structural elements including human resource management, technology management and technology development for the activities of human resources management, associated with the ongoing activities through the information technologies and including the whole cycle of information technology application in the organization. The structure is supplemented with environment and factors that affect information technology-based innovation application in organizations. The systematized and visualized human resource management complex Government to employee framework can be applied in interdisciplinary research and practice.

2.1. The usefulness and uniqueness of the framework is that it can help to investigate information technologies used for implementation of governmental functions, their necessary qualitatively new features and characteristics, interface between information, policy and e-service provision, flexibility, accessibility, user-friendliness, integrity and communication. Context, environment, processes and established practices are also examined to evaluate IT as implementation of a successful innovation, characterized by compliance (with the existing environment) or compatibility (with the existing environment), benefits (in the current situation) and simplicity (for the user).

2.2. Practical application is expressed through the diagnostic function of the model, i.e. the possibility to identify with the help of the model the structural organization level and problems and to take actions to solve them in order to determine elements, properties, environment and factors that affect the application of information technology-based innovations in organizations.

3. In the Public Service Improvement Concept (2010) is set strategic goal to create flexible and innovatory public service. Empirical research has shown, that in terms of IT application the goal is partly implemented in personnel administration offices of ministries of the Republic of Lithuania.

3.1. The assessment by experts – specialists shows that under the present IT application strategic activities are allotted only one third of all the available working time. The problem however is not the lack of new tools but poor integration of available
tools, overlap of IT tools. Having solved the existing problems, transfer to the tool development to be used for traditional, transaction and strategic activities is possible. The customer needs studies, introduction of tools benefits and positive attitude formation should be carried out before the introduction of new information technologies.

3.2. Exceptionally negative attitude toward social media application in activities of HR management specialists is witnessed. On of the reasons for this – existing fear to disobey essential principles of a public service. Therefore appropriate actions to eliminate these risks should be taken, e.g. the Code of Ethics of Civil Servants (adopted in 2002) should be supplemented the provisions governing the use of the respective groups of information technologies, or explanation of use of social networking in the context of the principles already laid down should be provided.

4. Trends identified by the empirical study suggest that purposeful development of information technology as a cycle of innovation implementation can lead to effectiveness of the information technologies implementation.

4.1. Clear and solid system design, structure, modernization and liquidation legal basis is set by the legislation. Legislative rules are mandatory and finite and do not provide any exemptions or opportunities for their dispositive implementation or foresee possible activity alternatives. All this can be seen as an obstacle to the deployment processes that promotes not only bureaucracy, unilateralism, but also quite often violates workers’ rights and legitimate interests, legitimate expectations.

4.2. The empirical results show that experts – professionals as consumers are not completely satisfied with the initiation and implementation of innovation processes. Comparison of current and target situations through a specific case study shows that none of the innovations installation stages got the equal evaluations mean that would correspond by importance to the assessments by experts provided to the stage in an ideal innovation implementation process. The highest and most consistent is innovation presentation and ensuring that maintenance and adjustment of an innovation will be performed. The biggest gap is between the analysis of user needs, presentation of demos and feedback on the process. Provision of the Law of the Republic of Lithuania on Information Resources Management (2011) to upgrade the implemented innovations according to the users’ reports is not brought into life. These stages are characteristic not of the IT lifecycle, but of the IT-based innovation lifecycle. In other words, this is the weakest link in the IT implementation process, which subject to attention and improvement by the provisions of innovation and changes as well as project management would facilitate the adoption of the a.m. tools in an organization. And though being formalized is not seen as a positive or negative factor, certain changes in the legal and organizational environment should be pursued. Lastly, the role of initiator and innovator, attributed by exemplary personnel administration regulations in ministries of the Republic of Lithuania, to the department manager is not realized in full to overcome existing legal obstacles and formalization. This has been evidenced in all ministries except for the Ministry of Environment, Ministry of Finance, Ministry of Interior and Ministry of Agriculture where a possibility to initiate innovations is provided subject to the management agreement. These are provided opportunities to influence decisions and change in the field of technologization their operational functions. The supplied replies suggest that possibilities of self-dependent determining are the least. And
this is not surprising especially in view of the public sector nature, information security standards, interoperability requirements, etc. However, constraint characteristic of the public sector in this sphere is witnesses by the belief that all the implementations are done at the ministerial or state level at the minimal choosing ability for employee teams. This could possibly hinder the innovation dispersion and entrenchment and should be subject to change.

4.3. Application of the innovation management and change control principles to the system life-cycle and promotion of end-user involvement in the initiation, development and implementation processes would strengthen the outcome (availability, implementation) chains in the system of improving effectiveness. The enhanced inference process in the sphere of efficacy would facilitate the achievement of better results: provide greater benefits, reduce barriers, and increase employee satisfaction. Strengthened role of a manager in order to increase the effectiveness would contribute to better understanding of economic and social objectives among both workers and employers. This would as well strengthen the positive impact on the organization.

5. Information technology-based innovation environmental analysis indicates the need to focus on reinforcement and replenishment of factors that encourage innovation, and on impeding factors that weaken innovation as well as removal of factors that hinder innovation.

5.1. There are two groups of internal factors affecting IT-based innovation application. Firstly, the factors that are related to the specifics of IT-based innovations and increase and promotion of use through the approach formation, i.e. positive employee attitudes would be promoted by the positive attitude of the manager to IT and by proper presentation of innovation benefits to activities. The others are related to the use and strengthening the usage skills – these are the benefits of technologies presented prior the start of installation, possibility to consult in the technology operation learning process and ensured assistance using information technologies after installation. Thus, to achieve the effective application of IT in HR management of an organization, it is important to take into account the technological nature of innovation and to eliminate the barriers posed by it.

5.2. Recruitment could also be strengthened by the help of IT. Using broader search facilities, new labor resources having certain demographic and educational characteristics could be attracted to the public sector. To develop public sector as an attractive workplace image, information dissemination to social and professional social networks, blogs is needed.

5.3. Currently the most impeding factor is considered to be size of a division. Its negative impact because of small size and work overload could be reduced by improving organizational climate of a department and by application of additional information technologies in everyday activities. Communication medium and communication efficacy could be improved by virtual communication in groups and forums with colleagues, personnel in other departments and task performance in groups and better IT based planning.

6. Further research in the dissertation thematic area could be performed as follows:

6.1. External experts could be involved in order to evaluate the success of the framework application. Their insights could help to avoid subjectivity. Critical observations would contribute to the process and system effectiveness.
6.2. Valuable information could be obtained analyzing the foreign best practices and applying assessments of the Government to Employee framework applications provided by foreign experts.

6.3. The study could also be developed by interviewing other stakeholders to this framework: users (civil servants), employees of the information technologies department responsible for the application, etc.

6.4. It is likely that should an investigation be done in another institution or even in another country, other innovation application process and environmental aspects would be revealed.


CONFERENCE PRESENTATIONS AND THESIS


CURRICULUM VITAE

Name, surname: Gintarė Paražinskaitė
E-mail: giparaz@mruni.eu

EDUCATION
2009–2014 Management and administration doctoral studies. Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management
2007–2009 Master program in Law and management. Mykolas Romeris University
2006–2007 Additional courses in Management and business administration. Vilnius University

WORK EXPERIENCE
2009 February – now Lecturer. Mykolas Romeris University, Faculty of Social Technologies.
2012 October–2013 April Researcher. Project „Internationalization of Public Administration field studies“. Mykolas Romeris University
2011 November–2012 April Researcher. Project „Informatics Field Studies' Internationalization Development in Mykolas Romeris University“.
2009 January– 2012 September Assistant of Dean. Mykolas Romeris University, Faculty of Social Informatics. Main activities: administration, international relations, project coordination.
2008 July–December Assistant of Vice-Rector for Development. Mykolas Romeris University. Main activities: administration, international relations, project coordination.
INTERNSHIPS AND MOBILITY IN FOREIGN UNIVERSITIES

2014 September  Erasmus staff exchange, Middlesex University London, (United Kingdom)

2013 July       Erasmus IP SURGEOM 2013 national coordinator and assisting teacher, Johannes Kepler University of Linz, (Austria).

2012 December   Internship in Computer science school at Linnaeus University (Sweden).

2012 September  Erasmus teacher exchange, Computer science school at Linnaeus University (Sweden).

2012 April      Visiting teacher at Eurasia International University (Armenia).

2011 October    Internship in Faculty of Organization and Informatics at Zagreb University, (Croatia).

2011 June–September Erasmus Internship at Electronic human resource management group in University of Twente (the Netherlands).

2010 June–July Summer school „LATINA-Learning and Teaching in Digital World“, Oslo University college (Norway).

LANGUAGES:      English (C1), German (A1), Russian (B2)


Bibliogr. 183–197 p.

The changing role of the human resources management institutions – a significant shift from administrative, maintenance functions to the new role of strategic partners, encourage constant revision and search for the most efficient and effective activity modes. Solving this issue with the help of information technologies, a development of interdisciplinary approach and creation of frameworks integrating different disciplines is necessary. The valuable knowledge of other sciences is not taken over as scientific research focuses on a single process, without holistic and systematic analysis, and all constituent parts of the process, interactions and environment are not being analyzed. Therefore, the scientific problem raised in this research is in what ways with the help of the Government to Employee framework to investigate what organizational and environmental issues influence application of information technologies in the process of human resources management at the ministry level in the Republic of Lithuania. Based on results of accomplished theoretical and empirical analysis (expert evaluation of instrumentation and expert evaluations of the problems in personnel administration offices in ministries of the Republic of Lithuania), complex framework, research methodology and research instrumentation are created. Conclusions and recommendations for improvement of information technologies application and information technologies-based innovation cycle are prepared. Based on environmental analysis, the need to focus on reinforcement and replenishment of the factors that encourage innovation, and on impeding the factors that weaken innovation as well as removal of the factors that hinder innovation indicated.

Gintarė Paražinskaitė

APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES FOR THE INNOVATIVE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: ANALYSIS AT THE MINISTERIAL LEVEL IN THE REPUBLIC OF LITHUANIA

Doctoral Dissertation

Maketavo Romanas Tumėnas

Tiražas 20 egz. Užsakymas 24 448
Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
Puslapis internete www.mruni.eu. El. paštas leidyba@mruni.eu

Parenė spaudai UAB „Baltijos kopija”
Kareivių g. 13B, LT-09109 Vilnius
Puslapis internete www.kopija.lt. El. paštas info@kopija.lt

Savunduo UAB „Vitae Litera”
Savanorių pr. 137, LT-44146 Kaunas
Puslapis internete www.bpg.lt. El. paštas info@bpg.lt
Informacinių technologijų taikymas inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui: Lietuvos Respublikos ministerijų lygmens analizė

Gintarė PARAŽINSKAITE


DAKTARO DISERTACIJA