

INFORMACIJA VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Informacijos valdymas viešajame sektoriuje: Lietuvos ministerijų atvejis

Zenona Ona Atkočiūnienė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedros profesorė, daktarė (HP)
Professor, Doctor (HP)
Department of Information and Communication,
Faculty of Communication, Vilnius University
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
El. paštas: zenona.atkociuniene@kf.vu.lt

Erika Janiūnienė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedros docentė
Vilnius University, Faculty of Communication,
Information and Communication Department, Assoc. Prof.
Saulėtekio al. 9, LT-01513 Vilnius
El. paštas: erika.janiuniene@kf.vu.lt

Informacinės visuomenės plėtotės kontekste visuminis požiūris į informacijos valdymą dažniausiai remiasi informacijos kaip ištekliaus, turinčio vertę ir naudą, apibrėžtimis. Tai leidžia suvokti informacijos išteklius ir jų valdymą kaip priemonę institucijos, organizacijos strateginėms pozicijoms stiprinti bei pasitelkiant modernias informacines technologijas užtikrinti efektyvų vartotojų informacinį aprūpinimą. Viešasis sektorius, kuris apima įvairias valstybės ir savivaldybių išlaikomas institucijas, veiklos procese apdoroja įvairaus pobūdžio informaciją, kuri turi užtikrinti ne tik efektyvių institucijų veiklą, bet ir informacijos sklaidą. Prieigos prie viešosios informacijos didinimas turi reikšmingų ekonominių ir socialinių pasekmių, kai viešojo sektoriaus informacija padeda sukurti pridėtinę vertę ir atneša papildomų pajamų ir pelno verslo subjektui. Šio tyrimo tikslas – apibrėžti teorines informacijos valdymo paradigmas, išanalizuoti ir įvertinti Lietuvos ministerijų informacinę veiklą.

Reikšminiai žodžiai: informacijos valdymas, viešasis sektorius, ministerijos, informacijos ištekliai, informacinės sistemos, informacinės veiklos planavimas, informacijos sklaida, informacinės veiklos kontrolė

Įvadas

Mokslinio tyrimo aktualumas. Moksliniame, verslo ir viešajame diskursuose vartojamos informacijos visuomenės apibrėžtys keičiamos tokiomis kaip žinių visuomenė,

žinių ekonomika, intelektualioji organizacija, intelektualinis kapitalas. Tokia sąvokų kaita rodo ne tik naujas diskurso įvestis, bet ir atskleidžia visuomenėje vykstančius dinamiškus socialinius pokyčius, lemiančius naujas

vertybes, gebėjimus, kompetencijas. Vals-tybės lygiu informacijos ir žinių valdymas formuoja naujas viešojo administravimo paradigmas, šių išteklių valdymas svarbus dėl visuomenės sutelkimo valstybės, visuomenės socialinės (ekonominės, kultūrinės, technologinės ir kt.) pažangos siekiui. Visuomenės socialinėje raidoje rinkoms, technologijoms ir net pačiai visuomenei patiriant įvairių veiksmų – globalizacijos, informacinių technologijų skverbimosi į daugelį socialinio gyvenimo sričių, ekonominių išteklių strateginio reikšmingumo kaitos poveikį, informacijos ir žinių vadyba užtikrina darnios socialinės raidos dabarties ir ateities poreikius. Valdymo transformacijų, sukeltų atsako į žinių visuomenės, žinių ekonomikos iššūkius, tyrimai leidžia nustatyti kritinio strateginio pranašumo kūrimo sritis, išsiaiškinti veiklos trūkumus, veiklos tobulinimo kryptis, būdus ir priemones. Šias tendencijas iliustruoja ir sustiprina tokių reiškinių, veiklų kaip informacijos ir žinių vadyba, informacijos ištekliai, informacinės kompetencijos, informacinė elgsena ir kt. atsiradimą organizacijose, poreikį juos identifikuoti, verti ir tinkamai valdyti.

Informacijos svarbą ir aktualumą šian- dienos organizacijoms analizavimo dau- gelis informacijos vadybos specialistų (A. Augustinaitis, Z. Atkočiūnienė, R. Gu- dauskas, S. D. Braman, D. A. Marchand, T. H. Davenport, T. D. Wilson, D. Cha- ffey ir S. Wood, C. W. Choo, J. Hoven, R. S. Taylor, D. Savic ir Trauth, E. Orna, C. Schlögl ir kt.). Mokslininkai pabrėžia, kad organizacijos, siekdamos prisiderinti prie besikeičiančios aplinkos ir plėtoti ilga- laikę sėkmingą veiklą, turi nuolat tobulinti vadybos sistemą, atsižvelgdamos į visų su- interesuotų šalių poreikius, prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.

D. Chaffey, S. Woodas akcentuodami in- formacijos vadybos svarbą pateikia tokią jos apibrėžtį – tai informacijos kaip strateginio išteklių valdymo procesas organizacijos veiklai tobulinti, tai strategijų vystymas ir sistemų diegimas bei kontrolė informacijos kokybei užtikrinti ir pridėtinei vertei kurti (Chaffey, Wood, 2005). Ryškinama strategi- nė informacijos reikšmė, poreikis išnaudoti informaciją kaip vertingą išteklių, kuriantį pridėtinę vertę visų tipų organizacijoms, taip pat siūloma sukurti specifines parei- gybes, strategijas, priemones šiam ištekliui valdyti ir vertei didinti. Minėta apibrėžtis artima viešojo sektoriaus informacijos iš- teklių sampratai – pabrėžiama, jog valdant informaciją reikia atsižvelgti į tokias organi- zacijos išteklių rūšis: informacijos išteklius (duomenų, informacijos), technologinius išteklius (programinės ir techninės įrangos, programinės įrangos sistemų, technologijų infrastruktūros, telekomunikacijų), žmogiš- kuosius išteklius (įvairių lygių darbuotojų ir vadybininkų, kitų išorinių auditorijų). Pagrindinė problema, su kuria susiduria beveik kiekviena organizacija, kartu ir Lietuvos ministerijos, – kaip sukurti ir įgyvendinti holistiniu požiūriu grindžiamą informacijos valdymo strategiją, kuri užti- krintų efektyvų ir tarpusavyje sąveikaujantį visų pagrindinių dedamųjų – informacijos, žmonių ir technologijų darbą.

Šio tyrimo tikslas – apibrėžti teorines informacijos valdymo paradigmas, iša- nalizuoti ir įvertinti Lietuvos ministerijų informacinę veiklą.¹

¹ Straipsnyje pristatomas tyrimas, tai Mokslo tarybos finansuojamo mokslininkų grupės projekto Nr. MIP-012/2012 „Informacijos valdymas viešajame sektoriuje: kritinė analizė ir pokyčių perspektyva“ tyri- mo dalis.

Informacijos vadyba: konceptualūs požūriai

Informacijos vadybos sąvokos vystymąsi galima suskirstyti į tris laikotarpius (Vođaček, 1998). Pirmasis laikotarpis apima 1960 metų antrą pusę. Informacijos vadyba buvo apibrėžiama kaip mokėjimas naudotis duomenimis, metodais sprendžiant technologinius uždavinius (problemas). Pirmasis informacijos vadybos sąvoką pavartojo R. S. Tayloras 1966 metais taikomojo efektyvumo konferencijoje. 1970-aisiais informacijos vadybos samprata vis dažniau naudota sprendžiant užduotis, susijusias su duomenų apdorojimu.

Antrasis laikotarpis – nuo 1970 metų antros pusės iki 1980 metų, kai informacijos vadybos sąvoka buvo vartojama informatikos srityje. Labiausiai rūpėjo informacinės technologijos, padedančios veiksmingai tvarkyti informacijos išteklius. Svarbiausiu informacijos vadybos tikslu buvo laikomas efektyvus informacijos apdorojimas informacinėmis sistemomis.

Trečiasis laikotarpis – nuo 1990-tųjų iki šiandienos. Informacijos vadybos samprata vis labiau atspindi vadybinę informacinių sistemų ir informacinių technologijų naudojimo svarbą. Pabrėžiamas informacinių technologijų naudojimas, pažangūs vadybos sprendimai, kurie padeda siekti organizacijos tikslų. Auga dėmesys efektyviam informacijos apdorojimui. J. Robertsonas (2005) itin didelę svarbą teikė organizaciniams, kultūriniais ir strateginiams aspektams.

Pagrindinis informacijos vadybos tikslas – valdyti organizacijos informacijos išteklius ir informacines galimybes, padėti organizacijai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Informacijos kūrimas, įsigijimas, rinkimas, analizė ir panaudojimas aprūpina

organizacijos intelektinį potencialą, kuris remia besimokančios organizacijos augimą, brendimą ir vystymąsi (Choo, 1995).

Informacijos prigimtis ir ypatumai, jos svarba organizacijų veiklai lemia informacijos vadybos apibrėžimų įvairovę bei daugiaprasmiškumą. Informacijos vadyba apibrėžiama kaip vadybos principų taikymas informacijai gauti, organizuoti, kontroliuoti, skleisti ir panaudoti tam, kad būtų užtikrinama organizacijos veikla (Choo, 1995); informacijos apdorojimo organizacijoje koordinavimas ir integravimas, kuris apima bendros informacijos politikos formavimą, efektyvių informacijos sistemų integravimą ir vystymą, informacinių technologijų naudojimą konkurencingam pranašumui sukurti bei vidinės ir išorinės informacijos integraciją (Wilson, 2002); disciplina, kuri nukreipia ir palaiko efektyvią ir veiksmingą informacijos vadybą organizacijoje – nuo planavimo ir sistemų vystymo iki valdymo ir ilgalaikių rezultatų užtikrinimo bei išsaugojimo (Augustinaitis, 1996); reiškinys, kuris padeda organizacijai veiksmingai planuoti, rinkti, organizuoti, naudoti, kontroliuoti, skleisti informaciją ir ja disponuoti (Atkočiūnienė, Markevičiūtė, 2005); palaiko ryšį tarp verslo veiklos, individų ir informacijos sistemų organizacijoje. M. Wilsono (1997) požiūriu, informacijos vadyba yra efektyvus ir naudingas duomenų, informacijos ir žinių išteklių eksploatavimas organizacijoje. Jos tikslas:

- užtikrinti, kad visi organizacijai reikalingi informacijos ištekliai būtų efektyviai ir naudingai renkami;
- apdoroti surinktus duomenis, kad jie būtų transformuojami į informaciją;
- remti sprendimų priėmimą aktualia, laiku gauta ir tikslia informacija;

- pagerinti informacijos kokybę, praplėsti žinių turinį ir pašalinti nereikalingus, neaktualius duomenis;
- leisti vartotojams efektyviai naudoti informaciją ir žinias;
- pagerinti priėjimą prie žinių, naudojant informacines technologijas.

Informacijos vadybos sampratos dažnai sisteminamos akcentuojant tam tikrus požūrius: *informacijos turinio, informacijos procesų vadybos, informacijos technologijų vadybos*.

Informacijos turinio, procesų valdymo šalininkai išskiria:

Informacijos vadyba – įrašų valdymas. Anot D. Savico ir Trautho, tai seniausia informacijos vadybos sritis, kurios tikslas – informacijos gyvavimo ciklo valdymas (dokumentų kūrimas, platinimas ir naudojimas, kaupimas ir rinkimas, sprendimai dėl jų saugojimo ar naikinimo bei archyvavimas).

Informacijos vadyba – aprūpinimas išorine informacija. Pokyčių, susijusių su organizacijos išorine informacija, valdymas daro kur kas didesnę įtaką sėkmingam organizacijos veikimui nei informacinių technologijų valdymas, organizacijos išlikimas priklauso nuo to, kaip gerai ji apdoroja informaciją apie ją supančią aplinką ir prisitaiko prie pokyčių.

Informacijos vadyba – į žmogų orientuota informacijos vadyba. Remiantis šiuo požūriu, laikomasi nuostatos, kad informacijos vadyba yra pritaikoma konkrečiai organizacijai su savo istorija ir priežastimis, lemiančiomis darbuotojų elgesį.

Informacijos vadyba – informacijos išteklių vadyba. Šį požūrį būtų galima įvardinti kaip holistinį, apimantį visus anksčiau aptartus požūrius.

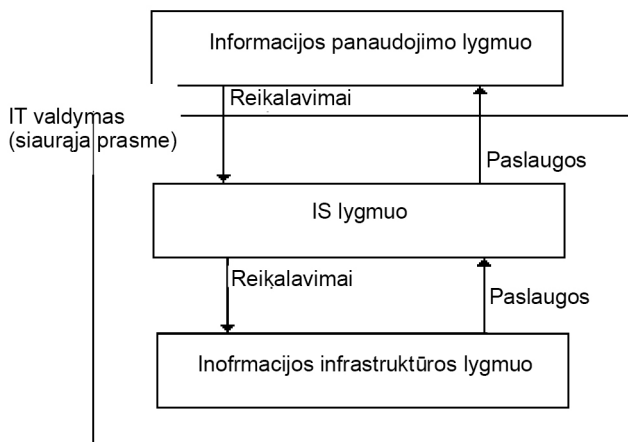
Į technologijas orientuotos informacijos vadybos krypties mokslininkai teigia (Schlōgl, 2005), kad pagrindinė priemonė informacijos vadybos tikslui pasiekti yra kompiuterinės informacinės technologijos. Remiantis šiuo požūriu informacijos vadybą galima suvokti kaip duomenų valdymą (Hoven, 1995).

Geriausiai šį požūrį susistemino M. Wollnikas (1988) trijų lygių informacijos vadybos modelyje. Šie lygiai – tai informacijos panaudojimo valdymas (aukščiausias lygmuo), IS valdymas (vidurinis lygmuo) ir informacijos infrastruktūros valdymas (žemiausias lygmuo) (žr. pav.).

Strateginis *informacinių technologijų naudojimo* požūris (O'Brien, Morgan, 1991) yra susijęs su didėjančia organizacijos informacijos apdorojimo svarba. Strateginiai aspektai pastebimi beveik visose su informacinėmis technologijomis susijusiose informacinės vadybos koncepcijose, kurios teigia, kad pagrindinis informacijos vadybos tikslas yra užtikrinti, kad informacijos apdorojimas sutaptų su organizacijos tikslais.

Informacijos valdymas Lietuvos ministerijose grįstas holistiniu, technologinę informacijos valdymo paradigmą ryškinančiu požūriu, kuris įtvirtintas Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatyme². Minėtame dokumente nurodoma, kad valstybės informacinių išteklių valdymas – valstybės informacinių išteklių kūrimo, tvarkymo, plėtros tikslų nustatymas, jų tvarkymo ir priežiūros organizavimas ir kontrolė, valstybės tarnautojų ir (arba) darbuotojų, dirbančių pagal darbo ar karo tarnybos sutartis, informacinių

² Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas, 2011-12-15 Nr. XI-1807, 2 str. 17 d.



*Pav. Trijų lygmenų informacijos vadybos modelis
(Wollnik, 1988)*

technologijų priemonėmis apdorojančių informaciją, dokumentus ir (arba) jų kopijas, veiklos organizavimas ir priežiūra³.

Svarbu kiek plačiau aptarti informacijos išteklių vadybos koncepciją, nes teoriniu lygmeniu, kaip jau buvo minėta, ji dažnai mokslininkų įvardijama kaip holistinė ir ja dažniausiai remiamasi valdant informaciją viešajame sektoriuje.

Informacijos išteklių valdymas

Informacijos išteklių valdymo (IIV) sąvoka atsirado XX a. 8-ojo dešimtmečio pabaigoje ir labai patraukė mokslininkų dėmesį 9-ojo dešimtmečio pradžioje. Šią sąvoką analizavo bei interpretavo nemažai informacijos ir kompiuterių specialistų bei mokslininkų, o tai turėjo įtakos jos aiškinimo įvairovei. 1977 metais apibrėžiant informacijos išteklių įvardijamos tokios funkcijos: įrašų valdymas, bibliotekų valdymas, kompiuterinės informacijos valdymas (Wilson, Macevičiūtė, 2002). A. H. Schenymanas

(1985) apibrėždamas informacijos išteklius akcentuoja, kad tai išteklių (žmogiškųjų ir fizinių) valdymas (planavimas, organizavimas, naudojimas ir kontrolė), grindžiamas informacinių sistemų palaikymu (kūrimas, tobulinimas, priežiūra), informacijos tvarkymu (apdorojimas, transformacija, sklaida, kaupimas ir paieška). W. R. Synnott mano, kad IIV yra procesas, kai kuriama ir vystoma organizacijos technologinė infrastruktūra. Jis teigia, kad pasikeitimas informacija yra technologinė problema ir daug dėmesio turėtų būti skiriama kompiuteriams, duomenų perdavimo tinklams ir biuro sistemoms (1987). R. McLeodas ir K. Brittain-White pažymi, kad IIV yra procesas, kurio metu organizacija vertina duomenis ir informaciją kaip vertingus išteklius ir juos valdo tokiais pat principais, kaip valdomi organizacijos fiziniai ištekliai (1988). B. R. Lewisas, C. A. Snyderis ir R. K. Rainer (1995) analizuodami IIV požiūrių įvairovę išskiria tokius tipus:

- *informacinį* – informacija yra bendras organizacijos turtas, kuriantis pridėtinę vertę;

³ Ten pat.

- *duomenų valdymo* – tai techninėmis priemonėmis valdomi duomenys;
- *technologinį* – tai įvairių informacinių technologijų derinimas ir pritaikymas duomenims, balsui ir vaizdui apdoroti bei perduoti;
- *vadybos* – remiasi organizacijos informacinės infrastruktūros sudarymu ir jos standartizavimu;
- *organizacinį* – sėkminga IIV priklauso nuo vyriausiojo informacijos vadybininko, kuris strateginiu organizacijos lygmeniu yra atsakingas už IIV funkcijų kokybę ir jų vystymą

Apibendrinant būtų galima teigti, kad informacijos išteklių vadyba – tai neatsiejama informacijos vadybos dalis. Informacijos išteklių vadybos atsiradimas yra nuosekli ir dėsninga informacijos vadybos tąsa, kurią lemia išorinės aplinkos pokyčiai – informacinės veiklos kompiuterizavimas, naujos informacijos apdorojimo, saugojimo ir perdavimo technologijos, požiūris į informaciją kaip į ekonominį išteklių. Informacijos išteklių valdymo ekonominis aspektas ryškina informacijos vertės ir kokybės svarbą organizacijos veiklos efektyvumui. Taigi, informacijos vadyba remia organizacijos vykdomą veiklą siekiant įgyvendinti tikslus, o informacijos išteklių vadyba, pasitelkdama informacines technologijas ir informacines sistemas, padeda veiksmingai įgyvendinti siekiamybes. Tiriamo objekto atžvilgiu informacijos išteklių valdymo apibrėžtis siejama su informacinės veiklos kompiuterizavimu, naujomis technikos rūšimis, informacijos apdorojimo, saugojimo ir perdavimo technologijomis. Šis požiūris leidžia suvokti informacijos išteklius ir jų valdymą kaip visumą informacijos ir informacinių technologijų, kurių tikslas – nu-

kreipti informacijos išteklius organizacijos plėtrai, strateginėms pozicijoms stiprinti, sukurti dinamišką išteklių bazę, užtikrinančią vartotojams efektyvų jos naudojimą ir pridėtinės vertės kūrimą.

Informacijos valdymas viešajame sektoriuje

Globalioje aplinkoje vykstančios valdymo reformos reikalauja iš viešųjų institucijų priimti naujus planavimo, sprendimų priėmimo, jų įgyvendinimo koordinavimo, visų rūšių išteklių valdymo iššūkius (Raipa, 2009). Apibrėžiant informaciją viešajame sektoriuje akcentuojama, kad ji turi būti kuriama, gaunama, naudojama, ruošia ir kontroliuojama pagal teisinius reglamentus, turi būti standartizuota ir griežtai apibrėžta. O'Donnellis (2008), W. D. Greenas (2003), C. Cosgrove (2011) apibrėždami informacijos vadybą valstybinėse institucijose ryškina informacinių technologijų vystymo ir efektyvaus dokumento valdymo procesą, pabrėždami, kad informacinės technologijos padeda institucijai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, priimti sprendimus bei kurti kokybišką informaciją. Viešojo sektoriaus informacijos vadybos tyrėjai pažymi efektyvaus valdymo svarbą siekiant ekonominio augimo ir įgyvendinant institucijos veiklos tikslus (Tucker, 2005). Informacijos vadybą apibrėžia kaip discipliną, kuri palaiko veiksmingą ir efektyvų informacijos valdymą organizacijoje – nuo planavimo, sistemų plėtros iki ilgalaikio išsaugojimo (White, 2007); kaip informacinių technologijų vystymo ir efektyvaus dokumento valdymo procesą, tačiau daugiau dėmesio skiria informacinių technologijų valdymui, diegimui ir tobulinimui (Informations Matters, 2011). Tyrėjai nurodo įvairių informacijos

išteklių rūšių valdymo svarbą ir pažymi, kad tikslingai juos valdanti valstybinė organizacija gali gerinti sprendimų priėmimą, ilgalaikį planavimą, paslaugų kokybę bei efektyvumą, leidžiantį valstybinei institucijai veiksmingiau tarnauti visuomenei (Informations Matters, 2010).

Valstybinėse institucijose ryškinama strateginio informacijos planavimo funkcija, informacijos kokybė, pakartotinis informacijos naudojimas, aplinkos veiksniai.

Informacijos vadybos strategijos apibrėžtys valstybinėse institucijose gretimos teorinėms informacijos valdymo paradigms, kurias pateikia D. Bestas (1996), E. Orna (1999), D. Chaffey ir S. Woodas (2005) bei kiti. Informacijos vadybos strategija yra siejama su informacijos politika ir orientuota į organizacijos informacijos išteklių valdymą, organizavimą, kontrolę, technologijų ir žmonių koordinavimą. Analizuojant užsienio viešojo sektoriaus praktinę patirtį, kuri dažniausiai atsispindi valstybinių institucijų programose, matoma, kad jose išskiriami tokie pagrindiniai informacijos valdymo elementai: informacijos politika; informacijos strategija; informacijos valdymo principai; informacijos išteklių valdymas (Information Assets, 2003; The Chief Information, 2007). Šios programos yra gana universalios, kad pagal jas būtų galima kurti valstybinių institucijų informacijos valdymo strategijas.

Informacijos kokybė – tai viena iš esminių informacijos vadybos dedamųjų, kurios svarba itin pabrėžiama viešajame sektoriuje. Be pagrindinių informacijos kokybės kriterijų (tikslumas, objektyvumas, patikimumas, prieinamumas, saugumas, savalaikiškumas ir kt.), viešajame sektoriuje išskiriama informacijos tikslumas, informacijos saugumas, prieinamumas, pa-

kartotinis panaudojimas, reglamentavimas, standartizavimas, pritaikymas konkrečiam tikslui, pridedamoji vertė (The National Archives, 2011).

Viešajame sektoriuje informacija vertinama kaip vertingas turtas, akcentuojamas kaupiamos informacijos *pakartotinis naudojimas* privačiame sektoriuje vystant paslaugas ir kuriant produktus, formuluojami kokybiškos pakartotinės informacijos kaupimo ir skleidimo kriterijai: informacijos prieinamumas, skaidrumas, atskaitomybė, lygybė (Understanding the value, 2011).

S. Mitchellas (2002) atkreipia dėmesį, kad tiriant informacijos valdymą viešajame sektoriuje svarbu įvertinti *aplinkos veiksnius*, kurie daro įtaką informacijos išteklių vadybai: aplinkos veiksniai (atsižvelgti į kitas viešam interesui atstovaujančias organizacijas, kontrolę, biudžeto planavimą) ir vidinę organizacijos struktūrą bei procesus (viešojo sektoriaus institucijos turi daug mažiau lankstumo ir autonomijos, todėl atsiranda informacijos išteklių planavimo, strategijų įgyvendinimo bei pokyčių vengimo problemų).

Lietuvoje informacijos valdymą viešajame sektoriuje reglamentuoja Lietuvos valstybės informacijos išteklių įstatymas, kuriame apibrėžiamos pagrindinės sąvokos, valstybės informacijos išteklių rūšys; reglamentuojamas valstybės informacijos išteklių politikos formavimas ir įgyvendinimas; valstybės informacinių išteklių valdymo principai, funkcijos; planavimas, kūrimas ir tvarkymas; valstybės informacinių sistemų steigimas ir kūrimas⁴. Minėtame dokumente pažymima, kad informacijos, duomenų, dokumentų ir (arba) jų kopijų tvarkymas – tai bet kurie su informacija, duomenimis, do-

⁴ Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas, 2011-12-15 Nr. XI-1807.

kumentais ir (arba) jų kopijomis atliekami veiksmai: rinkimas, įrašymas, kaupimas, laikymas, saugojimas, klasifikavimas, grupavimas, jungimas, keitimas (pildymas ar taisymas), teikimas, skelbimas, loginės ir kitos operacijos, paieška, naikinimas ir (ar) kiti veiksmai⁵. Informacijos išteklių valdymas pateikiamas kaip valstybės informacinių išteklių kūrimo, tvarkymo, plėtros tikslų nustatymas, jų tvarkymo ir priežiūros organizavimas ir kontrolė, valstybės tarnautojų ir (ar) darbuotojų, dirbančių pagal darbo ar karo tarnybos sutartis, informacinių technologijų priemonėmis apdorojančių informaciją, dokumentus ir (arba) jų kopijas, veiklos organizavimas ir priežiūra⁶.

Ši apibrėžtis artima straipsnyje analizuotoms informacijos vadybos sampratoms, tačiau viešajame sektoriuje itin svarbu, kad informacijos išteklių planavimas, organizavimas ir kontrolė padėtų įgyvendinti institucijos tikslus, atitikti reikalavimus bei vykdyti teisinius įsipareigojimus. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje pabrėžiama: „Viešojo valdymo institucijų veiklos vertinimo tikslas turi būti ne vien atsiskaitymas, jis turėtų parodyti, kaip informacija apie veiklą naudojama valdymo sprendimams priimti. Ypač svarbu užtikrinti, kad šia informacija būtų vadovujamasi nustatant veiklos prioritetus ir priimant strateginius sprendimus. Įrodymais grįsta informacija leistų užsibrėžti tinkamiausius tikslus ir pasirinkti efektyviausius būdus, kaip jų siekti.“⁷

Apibendrinant būtų galima teigti, kad išanalizuoti teoriniai informacijos valdymo

požiūriai, pagrindinės informacijos išteklių valdymo nuostatos jas gretinant su informacijos išteklių valdymu viešajame sektoriuje neturi esminių informacijos valdymo skirtumų, todėl siekiant ištirti informacijos valdymą Lietuvos Respublikos ministerijose, atsižvelgiant į aptartus viešojo sektoriaus ypatumus, būtų galima remtis pagrindinėmis informacijos vadybos, informacijos išteklių vadybos paradigmomis.

Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti Lietuvos Respublikos ministerijų informacinę vadybinę veiklą bei identifikuoti informacijos valdymo problemas viešojo sektoriaus veikloje.

Tyrimo uždaviniai: išsiaiškinti ministerijos informacinės veiklos planavimo procesą; išanalizuoti informacijos organizavimo procesus; išnagrinėti informacijos sklaidą ministerijose; įvertinti ministerijos informacinių procesų kontrolę.

Tyrimo metodas – kokybinis, t. y. pusiau struktūruotas interviu. Šiame tyrime ekspertai pasirinkti pagal einamas pareigybes. Atlikus organizacijos struktūros analizę – tai aukščiausias pareigas padalinuose turintys asmenys, kurių funkcijos susijusios su informacijos valdymu. Tyrimo metu atlikta 14 kokybinių interviu, po vieną kiekviename ministerijoje.

Ekspertams pateikta 15 atvirų kompleksinių klausimų, kurie suskirstyti į pagrindines sritis, atskleidžiančias informacinės veiklos viešajame sektoriuje (ministerijose) ypatumus:

- Informacinės veiklos planavimas;
- Informacijos organizavimas;
- Informacijos skaidos procesai;
- Informacinės veiklos kontrolė.

⁵ Ten pat, 2 str. 2 d.

⁶ Ten pat, 2 str. 17 d.

⁷ Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171.

Transkribuoti ekspertų interviu tekstai buvo analizuojami turinio analizės metodu. Turinio analizė – tai procesas, kurio metu identifikuojami, koduojami ir klasifikuojami surinkti pirminiai duomenys. Ekspertų pasisakymai pirmaisia buvo grupuojami pagal pagrindines atvirų klausimų sritis, iš kurių indukciniu metodu išskirtos kokybinės kategorijos. Antrame etape iš surinktų empirinių duomenų, identifikuojant informacinės veiklos ministerijose problematikos skirtumus ir panašumus, buvo formuojamos pakategorės.

Informacinės veiklos planavimas

Lietuvos ministerijų informacinė veikla planuojama atsižvelgiant į ministerijos veiklos specifiką. Siekiant įvertinti ministerijų informacinės veiklos planavimo ypatumus bei situaciją, išskirtos šios esminės kokybinės kategorijos: informacijos vadybos planavimas, informacijos vadybos strateginis planavimas (1 lentelė).

Vertinant Lietuvos ministerijų informacinės veiklos planavimo situaciją, ekspertų pasisakymai atskleidė, kad informacijos vadybos planavimas departamentuose / skyriuose, atsakinguose už informacijos / dokumentų valdymą bei IT valdymą, vykdomas *informacinės infrastruktūros tobulinimo bei plėtros srityse*, ir informacinės veiklos kontekste tai sudaro informacijos vadybos pagrindą. Anot ekspertų, remiantis

Lietuvos valstybės priimtais viešojo sektoriaus valdymo teisės aktais, ministerijų strateginiuose planuose numatomas valstybės investicijų paskirstymas ministerijų veiklai užtikrinti bei vykdomoms funkcijoms atlikti ir išskiriamos finansuojamos priemonės yra susijusios su modernių informacinių technologijų diegimu.

Šią ministerijose egzistuojančią informacijos vadybos planavimo situaciją galima pagrįsti ir ministerijose vyraujančia informacijos vadybos paradigma. Egzistuoja dvi informacijos vadybos paradigmos – į informacines technologijas nukreipta informacijos vadyba ir į turinį nukreipta informacijos vadyba (Schlögl, 2005). Ekspertų interviu kokybinė analizė parodė, kad Lietuvos ministerijose *informacijos vadyba atitinka technologinį požiūrį*, kai informacinių procesų valdymas siejamas su duomenų bazių administravimu ir tobulinimu, programinės įrangos priežiūra, informacinių technologijų vadyba. Tai įrodo ir ekspertų išdėstytos nuomonės, kad informacijos / dokumentų bei IT valdymo departamentų / skyrių pagrindinė funkcija – užtikrinti ministerijos darbuotojų vykdomų procesų sklandų technologinį aprūpinimą, optimizuoti atliekamus procesus diegiant ir tobulinant informacines technologijas.

Pažymėtina, kad ministerijoje, įdiegusioje kokybės vadybos standartą, informacijos vadybos planavimas apima kelias sritis: informacinės infrastruktūros plana-

1 lentelė. *Informacinės veiklos planavimas*

Kategorijos	Pakategorės
Informacijos vadybos planavimas	Ministerijoje planuojamas dokumentų srautas, reikalingi ištekliai
	Ministerijoje planuojama informacinių technologijų plėtra
Informacijos vadybos strateginis planavimas	Ministerija turi informacijos vadybos strateginius planus

vimą (*Ministerijos strateginiuose planuose numatoma, kas susiję su e. valdžia <...>*); ministerijoje įdiegtos informacinės sistemos tobulinimą (*<...> rengiamos apklausos apie informacinę sistemą <...>*; *apklausos kas ketvirtį, nes reikalauja kokybės vadybos standartas*) bei informacijos (e. dokumentų) srautų planavimą (*Informacijos valdymas yra stabilus procesas. Skyriaus veiklos planuose numatoma: kiek planuojama dokumentų, kiek popierinių dokumentų, kiek elektroninių dokumentų <...> tokiu būdu planuojami skyriaus ištekliai*). Konkretaus atvejo analizė atskleidė, kad ministerijos procesinė veikla, grįsta kokybės vadybos standarto reikalavimais, kuria ministerijai pridėtinę vertę. Šiame kontekste informacijos vadybos procesai yra nuolat kontroliuojami bei tobulinami ir tai leidžia ministerijai optimaliai išnaudoti materialius, žmogiškuosius ir technologinius išteklius informacinės veiklos efektyvumui didinti bei kokybei gerinti.

Vertinant ekspertų požiūrius galima daryti išvadą, kad Lietuvos ministerijų strateginės informacinės veiklos planavimo gairės dažniausiai nukreiptos į informacinės technologinės bazės plėtrą ir tobulinimą, siekiant kompiuterizuoti ministerijose vykstančius procesus ir užtikrinti kokybišką informacijos apdorojimą, jos sklaidą tarp ministerijos darbuotojų ir išorės vartotojams.

Informacijos organizavimas

Informacijos organizavimo procesas ministerijose vykdomas išnaudojant informacinių sistemų galimybes – informacijos apdorojimo, sklaidos bei informacijos saugojimo komponentai sujungti į darnią visumą. Įdiegtose informacinėse sistemose funkcionuoja atrinkta ir struktūruota informacija, kuri atitinka dalykinius ministerijos darbuotojų poreikius.

Siekiant išanalizuoti ministerijų informacijos organizavimo ypatumus, išskirtos šios kokybinės kategorijos: ministerijoje įdiegtos informacinės sistemos, vartotojų pasitenkinimas informacinėmis sistemomis, informacijos išteklių valdymą reglamentuojantys dokumentai (2 lentelė).

Remiantis kokybinio tyrimo duomenimis galima teigti, kad informacijos valdymas ministerijos viduje bei su ministerijai pavaldžiomis institucijomis vyksta per įdiegtas informacines sistemas. Konstatuotina, kad ministerijose naudojamos skirtingos informacinės sistemos: „Avily“, „DocLogix“, „Kontora“, „Sodas“, „Dovas“ ir kt.

Vertindami, ar ministerijose naudojamos informacinės sistemos atitinka darbuotojų poreikius, dokumentų ir informacinių technologijų skyrių specialistai teigė, kad įdiegtos dokumentų ir procesų valdymo sistemos funkcionuoja stabiliai, užtikrina ministerijose vykdomus procesus ir tų

2 lentelė. **Informacijos organizavimas**

Kategorijos	Pakategorės
Naudojamos informacinės sistemos	Ministerijos įsidiegusios skirtingas dokumentų ir procesų valdymo sistemas (DVS)
Vartotojų pasitenkinimas informacinėmis sistemomis	Įdiegtos DVS atitinka ministerijų darbuotojų poreikius
Informacijos valdymą reglamentuojantys dokumentai	Informacija valdoma pagal galiojančius Lietuvos Respublikos informacijos išteklių ir informacinių technologijų įstatymus, teisės aktus, standartus

procesų kokybišką valdymą. Ekspertai paminėjo, kad informacinė sistema <...> gali būti draugiškesnės. Ji sukurta ir nevystoma <...>; <...> technologinės integracijos problemos. Kai sistema draugiška, vartotojai noriau vartoja <...>.

Interviu metodu išsiaiškinta, kad ministerijose dokumentų valdymas ir informacinių technologijų valdymas reglamentuotas Lietuvos Respublikoje galiojančių informacijos išteklių ir IT teisės aktų, įstatymų bei standartų.

Apibendrinant informacijos organizavimą galima teigti, kad ministerijose informacinės sistemos kompleksiskai sujungia informacijos valdymo procesus (informacijos gavimą, sklaidą, apdorojimą, saugojimą), sistemoje cirkuliuojanti informacija užtikrina ministerijų darbuotojų vykdomų funkcijų informacinį aprūpinimą.

Informacijos skaidos procesas

Vienas iš esminių informacijos valdymo procesų – informacijos paskirstymas ir sklaida. Ministerijose informacijos paskirstymas vyksta įdiegtų informacinių sistemų pagrindu.

Siekiant įvertinti ministerijų informacijos sklaidos procesą išskirtos šios koky-

binės kategorijos: ministerijoje kaupiamos informacijos saugojimo būdai, informacijos sklaida tarp ministerijų ir ministerijai pavaldžių institucijų, informacijos skaida ir prieinamumas verslo sektoriui, ministerijos teikiamos informacinės paslaugos (apžvalgos, analitinė medžiaga, ataskaitos ir t. t.) (3 lentelė).

Analizuojant informacijos sklaidos būdus nustatyta, kad ministerijoms naudojant kompiuterizuotas dokumentų ir procesų valdymo sistemas, tradicinio (popierinio) bei elektroninio formato dokumentai cirkuliuoja lygia greta, kad būtų užtikrintas ministerijos darbuotojų funkcijų vykdymas. Ministerijų dokumentų valdymo sistemoje esantys raštai redaguojami ir taisomi elektroniniu formatu, o vėliau išspausdinami (popierine forma) ir perduodami konkrečiam skyriui / departamentui.

Išanalizavus ekspertų pasisakymus galima identifikuoti pagrindines informacijos dubliavimo priežastis: pirmiausia, kaip teigia interviu dalyviai, informacijos dubliavimą lemia žmogiškųjų išteklių veiksnys: <...> žmonės sunkiai pereina prie naujovių <...>; <...> trūksta informacinio raštingumo kompetencijų <...>; <...> kita darbo kultūra <...> dokumentas su parašu atrodo patikimesnis.

3 lentelė. Informacijos sklaidos procesas

Kategorijos	Pakategorės
Informacijos saugojimo būdai	Informacija saugoma elektroninėse ir popierinėse laikmenose
Informacijos perdavimas tarp ministerijų	Tarp ministerijų nėra sąveikumo
Informacijos perdavimas tarp ministerijai pavaldžių institucijų	Pavaldžios institucijos nėra prijungtos prie ministerijos DVS
	Pavaldžios institucijos prijungtos prie DVS
Informacijos prieinamumas verslo sektoriui	Verslui aktuali informacija skelbiama ministerijų svetainėse Į specialias užklausas atsakoma raštu
Rengiami informaciniai produktai ir paslaugos	Informacinius produktus rengia ryšių su visuomene departamentų specialistai

Kita dokumentų dubliavimo priežastis yra ta, kad ministerijų lygmeniu naudojamų informacinių sistemų įvairovė suponuoja informacijos valdymo integralumo problemą, dėl kurios, nesant *technologinio sąveikumo* (angl. *interoperability*)⁸ tarp ministerijų, informacijos sklaidos procesas yra neveiksmingas. Tarp institucijų cirkuliuoja popieriniai dokumentai arba dokumentai siunčiami elektronine forma (e. paštu), tolesniame informacijos valdymo procese jie nuskaitomi ir įkeliami į konkrečios ministerijos dokumentų ir procesų valdymo sistemą. Dokumentų valdymo procese dubliuojama gaunama ir siunčiama informacija, didina mos dokumentų valdymo proceso sąnaudos. Kaip teigė apklausti ekspertai, kadangi nėra sąveikumo tarp ministerijų, tai trukdo įvesti vieno langelio principą aptarnaujant gyventojus.

Ekspertų nuomone, vieningos informacinės sistemos, užtikrinančios informacijos cirkuliavimą tarp ministerijų, nėra dėl to, kad stinga informacijos valdymo politikos, teisės aktų ir standartų, taip pat nurodė <...> *technologinio atsinaujinimo būtinumą* <...>, kuris užtikrintų sisteminių informacijos srautų valdymą ir koordinavimą.

Kaip informacijos dubliavimo priežastį ekspertai nurodė *elektroninio parašo* įvedimo situaciją ministerijų veiklos procesuose. Visų apklaustų ministerijų atstovų teigimu, elektroninio parašo įvedimui techniškai pasirengta, institucijos yra *laukimo stadijos*, tik trūksta *politinio proveržio*.

Vertinant informacijos cirkuliaciją tarp ministerijai pavaldžių institucijų galima

teigti, kad pavaldžios įstaigos prie ministerijos sistemos turi dalinę prieigą (tik konkrečioms įstaigoms skirtos informacijos) arba tokia prieiga nesuteikta ir komunikacija vyksta naudojant e. paštą, telefoną ir kt. komunikacijos priemones. Informacijos perdavimo proceso dubliavimas keičiantis informacija tarp ministerijai pavaldžių institucijų neužtikrina optimalaus informacijos ir žinių perdavimo pačiu laiku.

Siekiant užtikrinti viešojo sektoriaus (ministerijų) informacinį bendravimą su verslo sektoriumi, interviu duomenų analizė atskleidė, kad išorės vartotojams (verslo atstovams, gyventojams) reikalinga informacija (išskyrus slaptą informaciją) skelbiama svetainėse, kur jie gali rasti visą jiems reikalingą informaciją. Anot ekspertų, kai kuriais atvejais (pvz., rengiant projektus) netgi pasigendama gyventojų ir verslo atstovų nuomonės. Į specialias išorės vartotojo užklausas atsakoma bendra ministerijoje galiojančia tvarka: užklausa patenka į dokumentų valdymo skyrių / departamentą, toliau ji siunčiama atsakingam specialistui su rezoliucija, per kiek laiko atsakyti.

Analizuojant ministerijoje rengiamų informacinių produktų (analitinių apžvalgų, ataskaitų) kūrimą ir valdymą, interviu metu išsiaiškinta, kad ministerijose šias funkcijas atlieka ryšių su visuomene specialistai arba informaciją teminėms užklausoms rengia konkrečių skyrių / departamentų darbuotojai, kurie yra srities specialistai ir <...> *žinotos srities specifika* <...>. Anot ekspertų, darbuotojo, atsakingo tik už informacinių produktų rengimą, nėra, nes reikalingos ministerijų vadovams informacijos įvairiapusiškumas reikalauja nuosekliai ir periodiškai domėtis konkrečia sritimi. Remiantis interviu duomenimis, kai kuriose ministerijose naudojamose informacinėse

⁸ *Sąveikumas* – tai atskirų ir iš esmės skirtingų organizacijų gebėjimas bendradarbiauti siekiant abipusės naudos ir užsibrėžtų bendrų tikslų, užtikrinant sklandžius informacijos ir žinių mainus tarp atitinkamų veiklos procesų, duomenimis keistis naudojant savo informacines ir ryšių technologijų sistemas.

sistemose įdiegti šabloniniai dokumentai, kuriuos pildo skyriai įvesdami naujus statistinius duomenis ir dėl to kaupiama kiekybinė informacija, kuria pagal poreikį gali pasinaudoti ministerijos darbuotojai. Kitos ministerijos atstovo duomenimis, ministerijoje už statistinės informacijos pateikimą atsakingas informacijos valdymo skyrius, kuris turi dokumentacijos planus ir rengia statistinės informacijos ataskaitas. Apibendrinant galima teigti, kad informacinius produktus rengia ministerijų srities specialistai, o kiekybinės informacijos ataskaitos pagal vartotojų poreikį pateikiamos naudojantis informacinėje sistemose kaupiamais duomenimis.

Informacinės veiklos kontrolė

Efektyvų informacijos valdymą lemia informacinės veiklos kontrolės funkcija, kuri padeda užtikrinti informacijos kokybę, suderinti vartotojų poreikius ir vykdomas funkcijas bei įvertinti informacijos naudojimo efektyvumą. Informacijos valdymo kontekste informacinio audito tikslas – identifikuoti informacijos valdymo problemas bei pateikti galimus sprendimo būdus (Orna, 1999).

Siekiant nustatyti ministerijų vykdomos informacinės veiklos kontrolės procesus, analizuojant respondentų interviu turinį išskirtos trys kategorijos: ministerijoje

cirkuliuojančios informacijos saugumo užtikrinimas, informacinio audito vykdymas, ministerijos veiklos audito vykdymas. Audito kategorija atsižvelgiant į respondentų nuomones pagal vykdymo dažnį skirstoma į periodiškai atliekamą auditą ir vienkartinį auditą (4 lentelė).

Analizuojant ministerijų informacinės veiklos kontrolės procesą interviu dalyvių pateiktais duomenimis, nustatyta, kad ministerijos vykdo bendrą veiklos auditą. Konstatuojant, kad ekspertų atstovaujami informacijos / dokumentų valdymo departamentai / skyriai yra sudedamoji ministerijos struktūros dalis, galima teigti, kad už informacinius procesus atsakingi departamentai / skyriai audituojami bendrame ministerijos veiklos kontekste.

Kai dėl ministerijoje vykstančio informacinio audito, ekspertai teigė, kad baigiant projektą vertinami informacinių technologijų projektai, audituojamas informacinių sistemų saugumas. Taip pat interviu metu buvo paminėta, kad archyvaro tarnyba audituoja dokumentų tvarkybą ir valdymą. Galima teigti, kad ministerijose vykstantis informacinis auditas apima informacinių technologijų segmentą ir ministerijoje cirkuliuojančių dokumentų tvarkybos įvertinimą. Nustatyta, kad viena iš ministerijų, siekdama palaikyti įdiegtą kokybės valdymo standartą, periodiškai atlieka bendrą ministerijos auditą bei darbuotojų

4 lentelė. Informacinės veiklos kontrolė

<i>Kategorijos</i>	<i>Pakategorė</i>
Informacinio audito vykdymas	Periodiškai vykdo informacinį auditą
	Vienkartinis / atsitiktinis informacinis auditas
Veiklos audito vykdymas	Periodiškai vykdo informacinį auditą
	Vienkartinis / atsitiktinis informacinis auditas
Informacijos saugumo užtikrinimas	Turi ministerijos informacinių sistemų saugos užtikrinimo dokumentus

pildomomis veiklos ataskaitomis vykdo nuolatinę procesų kontrolę.

Ekspertų teigimu, ministerijose funkcionuojantys audito skyriai / departamentai orientuojasi į pavaldžių institucijų veiklos patikras. Ministerijų veiklos auditus atlieka išorės ekspertai (Valstybės kontrolė). Audito vykdymas, anot interviu dalyvių, planuojamas kas dveji metai.

Pažymėtina, kad ministerijose įdiegtų informacinių sistemų saugumas užtikrinamas vykdant saugumo patikras, kurios nėra reguliarios ir vyksta pagal poreikį, ministerijų specialistams identifikavus informacinės sistemos problemines sritis.

Apibendrinant ekspertų išdėstytas mintis galima teigti, kad informacinis auditas išryškina informacijos valdymo spragas, problemas bei klaidas ir yra svarbi informacijos išteklių valdymo dalis. Ministerijos, siekdamos įvertinti informacinę veiklą ir identifikuoti problemą, šią priemonę pasitelkia retai. Tyrimas taip pat atskleidė, kad informacinis auditas dažniausiai yra nukreiptas į informacinių sistemų patikrą bei procesų analizę.

Išvados

Informacijos vadyba remia organizacijos vykdomas veiklas, kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai, o informacijos išteklių vadyba, pasitelkdama informacines technologijas ir informacines sistemas, padeda veiksmingai įgyvendinti siekiamybes. Informacijos išteklių vadybos atsiradimą lėmė išorinės aplinkos pokyčiai, požiūris į informaciją kaip į ekonominį išteklių, pabrėžiant informacijos vertės ir kokybės svarbą organizacijos veiklos efektyvumui.

Moksliniuose tyrimuose, analizuojančiuose informacijos valdymą viešajame

sektoriuje, dažniausiai vartojama informacijos išteklių sąvoka, kuri atspindi informacinių technologijų vystymo ir efektyvaus dokumento valdymo procesą, pabrėžiant, kad modernios informacinės technologijos institucijai sudaro galimybę įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, priimti sprendimus bei kurti kokybišką informaciją.

Lietuvos ministerijose informacijos vadyba atitinka teorinę informacijos išteklių valdymo paradigmą, kai informacija vertinama kaip vertingas turtas, o technologijų, informacinių sistemų ir informacinės infrastruktūros kūrimu užtikrinamas veiksmingas ir efektyvus informacijos valdymas ministerijose, pabrėžiamas kaupiamos informacijos pakartotinis naudojimas privačiame sektoriuje plėtojant paslaugas ir kuriant produktus.

Atlikta kokybinių duomenų analizė parodė, kad Lietuvos ministerijose stokojama holistinio požiūrio, kuris užtikrintų efektyvų informacijos išteklių valdymą:

- stinga nuoseklios informacijos išteklių valdymo politikos ir strategijos, informacijos išteklių valdymo bei koordinavimo atsakomybės išplitusios, nesutelktos vienoje institucijoje;
- ministerijose naudojamos skirtingos informacinės sistemos, kurios užtikrina vykdomų veiklų informacinį aprūpinimą, tačiau jo kokybė būtų geresnė, jei informacinės sistemos būtų nuolat tobulinamos atsižvelgiant į vartotojų poreikius;
- į technologijas nukreiptas informacijos valdymas turi tą ypatumą, kad informacinė sistema, veikianti kaip visuma, sudaro galimybes vartotojams keisti informaciją, tačiau atliktas tyrimas leido išvelgti Lietuvos ministerijų informacinio sąveikumo problemą. Ši problema

kyla dėl to, kad ministerijose funkcionuoja skirtingos informacinės sistemos, kurios negali užtikrinti efektyvios informacijos sklaidos tarp ministerijų.

Tyrimas atskleidė, kad informacijos paslaugų ir produktų (apžvalgų, analitinės informacinės medžiagos, ataskaitų) kūrimas kaip svarbi informacijos išteklių valdymo veikla Lietuvos ministerijose nevykdoma.

LITERATŪRA

ATKOČIŪNIENĖ, Zenona; MARKEVIČIŪTĖ, Lina (2005). Informacijos išteklių valdymo modeliavimas kokybės vadybos sistemoje. *Informacijos mokslai* [interaktyvus], t. 32, p. 4 9–63 [žiūrėta 2013 m. birželio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tzc.vu.lt/get.php?f.926>>.

AUGUSTINAITIS, Arūnas (1996). Informacijos menedžmentas: aksiomos ir teoremos. *Informacijos mokslai* [interaktyvus], nr. 4, p. 25–39 [žiūrėta 2013 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-m-4/index.html>>.

CHOO, Chun Wei (1995). *Information management for the intelligent organisation: the art of scanning the environment*. Medford, NJ: Information Today Inc. 325 p. ISBN 1573871257.

CHAFFEY, Dave; WOOD, Steve (2005). *Business information management*. Harlow: Financial Time Prentice Hall. 662 p. ISBN 9780273686552

COSGROVE, Hon Clayton (2011). *Information Strategy* [interaktyvus]. Justice sector, New Zealand, 2011 [žiūrėta 2013 m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.justice.govt.nz/justice-sector/strategy/justice-sector-information-strategy/documents/Justice-Sector-Information-Strategy-2006.pdf>>.

GREEN, Maurice W. (2003). Information Management in Public Sector Agencies: A Context-Sensitive Conceptual Framework of CIO Competence. *Current Issues in IT Education*. 33 p.

HOVEN, John (1995). Information resources management: an enterprise-wide view of data. *Information Systems Management*, vol. 12, no. 3, p. 69–72. ISSN 1058-0530.

Information Assets (2011). *Information Assets in the Government of Alberta Builders* [interaktyvus] [žiūrėta 2013 m. rugpjūčio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.rimp.gov.ab.ca/index.cfm?page=imf/Index.html>>.

Informacinių paslaugų ir produktų atsakomybės priskiriamos ryšių su visuomene skyriams arba tam tikrų sričių specialistams.

Informacinės veiklos kontrolės tyrimas parodė, kad kontrolės funkcija dažniausiai nukreipta į informacinių technologijų veiklos ir saugos bei archyvinių dokumentų tvarkybos auditą, bet ne į visuminės informacijos išteklių valdymo veiklos auditą.

Informations Matters (2011). *Information management: GKIM professions* [interaktyvus]. United Kingdom, The national Archives [žiūrėta 2013 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nationalarchives.gov.uk/information-management/gkim/default.htm>>.

LEWIS, Bruce R.; SNYDER, Charles A.; RAINER, R. Kelly (1995). An empirical assessment of the information resource management construct. *Journal of Management Information Systems*, vol. 12, no. 1, p. 199–223. ISSN 0742-1222.

Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas, 2011-12-15 Nr. XI-1807, 2 str. 17 d.

Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas, 2011-12-15 Nr. XI-1807, 2 str. 2 d.

MCLEOD, Roderick; BRITAIN-WHITE, Katie (1988). Incorporation of IRM Concepts in Undergraduate Business Curricula. *Information Resources Management Journal*, vol. 1, no. 1, p. 28–37. ISSN 1040-1628.

MITCHELL, Scott M. (2002). *Analyzing differences between public and private sector information resource management: strategic chief information officer challenges and critical technologies*. USA. Air Force Institute of Technology Air University. 116 p.

O'DONNELL, Sir Gus (2008). *Information matters: building government's capability in managing knowledge and information* [interaktyvus]. Didžioji Britanija [žiūrėta 2013 m. gegužės 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/information-management/information-matters-strategy.pdf>>.

O'BRIEN, Aileen; MORGAN, James N. (1991). A multidimensional model of information resource management. *Information Resources Management Journal*, vol. 4, no. 2, p. 2–11. ISSN 1040-1628.

ORNA, Elizabeth (1999). *Practical Information Policies: how to manage information flow in organizations*. Aldershot: Gower. 299 p. ISBN 0566076934.

RAIPA, Alvydas (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešojo politika ir administravimas*, nr. 30, p. 22–32. ISSN 2029-2872.

ROBERTSON, James (2005). *Three levels of information management* [interaktyvus] [žiūrėta 2013 m. gegužės 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://steptwo.com.au/papers/cmb_threelevels>.

SCHLÖGL, C. (2005). *Information and knowledge management: dimensions and approaches*. Information Research [interaktyvus], vol. 4, no. 10 [žiūrėta 2013 m. birželio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://InformationR.net/ir/10-4/paper235.html>>.

SCHNEYMANN, Arthur H. (1985). Organizing Information Resources. *Information Management Review*, no. 4, p. 35–45. ISSN: 87561557.

SYNNOTT, William R. (1987). *The information weapon: winning customers and markets with technology*. New York, NY: Wiley. 334 p. ISBN: 0471845574.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“. 646 p. ISBN 9986850304.

The chief information (2007). The chief information officer branch. *Information management* [interaktyvus]. Treasury Board of Canadian Secretariat, 2007 [žiūrėta 2013 m. rugpjūčio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tbs-sct.gc.ca/im-gi/index-eng.asp>>.

The National Archives (2011). The National Archives Information Management Assessment Strategy. *The National Archive* [interaktyvus] [žiūrėta 2013 m. rugpjūčio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/information-management/ima-strategy-final-1.pdf>>.

TUCKER, E.G. (2005). *Information management act: an act respecting the management of government information for the province* [interaktyvus]. Newfoundland and Labrador, Canada [žiūrėta 2013 m. liepos 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.assembly.nl.ca/legislation/sr/statutes/m01-01.htm>>.

Understanding the value (2011). *Understanding the value of public sector information in Australia* [interaktyvus] [žiūrėta 2013 m. liepos 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.oaic.gov.au/publications/papers/issues_paper2_understanding_value_public_sector_information_in_australia.pdf>.

Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171.

VODAČEK, Leo (1998). *Information Management: Concept, Teaching, Applications* [interaktyvus] [žiūrėta 2013 m. liepos 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.inf-wiss.uni-konstanz.de/infwiss/download/isi1998/4_isi98-dv-vodacek-prag.pdf>.

WHITE, James D. (2007). *Managing Information in the Public Sector*, p. 85–149.

WILSON, Martin (1997). *The information edge: successful management using information*. Great Britain: The institut of management. 322 p. ISBN 0 273 625845.

WILSON, Tom D. (2002). *Information management* [interaktyvus] [žiūrėta 2013 m. liepos 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://informationr.net/tdw/publ/papers/encyclopedia_entry.html>.

WILSON, Tom D.; MACEVIČIŪTĖ, Elena (2002). The development of the information management research area. *Information Research* [interaktyvus], vol. 7, no. 3 [žiūrėta 2013 m. liepos 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://Informationr.net/ir/7-3/paper133.html>>.

WOLLNIK, Michael (1988). Ein Referenzmodell des Informationsmanagements. *Information Management*, vol. 3, p. 34–43. ISSN: 0378-7206.

INFORMATION MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: LITHUANIAN MINISTRIES CASE

Zenona Atkočiūnienė, Erika Janiūnienė

S u m m a r y

In the information society context, the holistic approach to information management often refers to information as a resource. This attitude allows to understand the information resources management as a tool to strengthen the institution's and organization's strategic positions and to ensure customers of the effective information supply using modern technologies. The public sector processes different types of information to maintain the effective functioning of the state and municipal institutions. Access to public information increases the economic and social effects by offering additional revenues and profits to a business entity. The aim of the study was to define the theoretical information management paradigms, to analyze and evaluate information processes in Lithuanian ministries.

The qualitative analysis (experts' interviews in Lithuanian ministries) indicated that there are no coherent information resources management policies and strategies; information management and coordination responsibilities aren't concentrated in one institution; Lithuanian ministries use different information systems which create the interoperability problem and cannot provide an effective information dissemination among the ministries; public relations departments or the appropriate professionals are responsible for information services and products (reviews, analytical reference materials, reports); control of information processes is concentrated in information technology operations and its safety and archival documents' management audit.

[teikta 2013 m. birželio 27 d.]