

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Agnė STANCEVIČIENĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**KAIMIŠKŲJŲ SENIŪNIJŲ VEIKLOS VEIKSMINGUMAS:
MAŽEIKIŲ RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Agnė STANCEVIČIENĖ

KAIMIŠKŲJŲ SENIŪNIJŲ VEIKLOS VEIKSMINGUMAS:
MAŽEIKIŲ RAJONO ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešojo administravimo (N700) studijų kryptis

Darbo vadovė:

Doc. dr. Laima Liukinevičienė

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

(Studento parašas)

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	5
SANTRAUKA	6
SUMMARY	7
ĮVADAS	8
1. TEORINIAI KAIMIŠKŲJŲ SENIŪNIJŲ VEIKLOS VEIKSMINGUMO ASPEKTAI.....	14
1.1. Vietos savivaldos samprata, veiklos paskirtis	14
1.2. Savivaldybių bei seniūnijų veikla.....	21
1.2.1. Vietinės valdžios institucijos ir jų tikslai bei uždaviniai	23
1.2.2. Vietinės valdžios institucijų funkcijų įgyvendinimas.....	26
1.3. Kaimišųjų seniūnijų veikla	27
1.3.1. Kaimišųjų seniūnijų veiklos teisinė aplinka	28
1.3.2. Kaimišųjų seniūnijų vystymo perspektyva mokslininkų įžvalgose.....	31
1.4. Viešojo sektoriaus veiklos veiksmingumas.....	33
1.5. Kaimišųjų seniūnijų veiklos veiksmingumo vertinimas.....	42
1.6. Kaimišųjų seniūnijų organizacijų ryšiai su vietine valdžia, bendruomenėmis bei verslo ir nevyriausybinėmis organizacijomis kaip vieninga strategija	45
2. KAIMIŠKŲJŲ SENIŪNIJŲ VEIKLOS VEIKSMINGUMO TYRIMO METODOLOGIJA ..	53
2.1. Kompleksinio (mišraus) tyrimo metodologija ir jos pagrindimas.....	53
2.1.1. Tyrimo tipas ir metodai	53
2.1.2. Tyrimo instrumento pagrindimas, imties charakteristika.....	55
2.1.3. Tyrimo organizavimo etapai ir etika.	57
3. KAIMIŠKŲJŲ SENIŪNIJŲ VEIKLOS VEIKSMINGUMO IR TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI.....	59
3.1. Mažeikių rajono kaimišųjų seniūnijų veiklos įgyvendinimo analizė, remiantis veiklos planavimo dokumentais	59
3.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė	68
3.1.1. Savivaldos paskirtis šiandien.....	69
3.1.2. Viešojo sektoriaus veiklos veiksmingumas/efektyvumas	79
3.1.3. Mažeikių kaimišųjų seniūnijų veiklos SSGG.....	87
3.1.4. Kaimišųjų seniūnijų poreikis ir galimybės tobulinti ir efektyvinti savo veiklą.....	93
IŠVADOS.....	106
REKOMENDACIJOS	111
LITERATŪRA	113
KITI ŠALTINIAI	120
PRIEDAI	124

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vietos savivaldos savitumai	15
2 lentelė. Mažeikių rajono kaimiškujų seniūnijų veikla: veiksmingumo didinimui svarbūs aspektai	16
3 lentelė. Pagrindiniai ir specialieji savivaldos principai ir nuostatos	18
4 lentelė. Vietinės valdžios institucijų tikslai bei uždaviniai	24
5 lentelė. Vietinės valdžios institucijų funkcijos socialinės politikos įgyvendinime.....	26
6 lentelė. Seniūnijų funkcijos pagal skirtingų metų Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo redakcijas ir pakeitimus	29
7 lentelė. Socialinių paslaugų teikimo seniūnijose privalumai bei trūkumai.....	32
8 lentelė. Veiklos sritys, kuriomis nustatomas veiklos efektyvumas.....	38
9 lentelė. Informantų charakteristika.....	56
10 lentelė. Ganto grafikas	57
11 lentelė. Mažeikių rajono seniūnijų 2016 m. veiklos planuose išsikelti uždaviniai	60
12 lentelė. Mažeikių rajono seniūnijų priemonių įgyvendinimo planai 2016 m. veiklos planuose	61
13 lentelė. Mažeikių rajono seniūnijų priemonių įvykdymas 2016 m. veiklos planuose	63
14 lentelė. Mažeikių rajono seniūnijų apibendrintas palyginamasis paslaugų ir veiklos sričių vertinimas	66
15 lentelė. Savivaldos paskirtis šiandien.....	69
16 lentelė. Vietos savivaldos principų lygio įgyvendinimas	70
17 lentelė. Pagrindiniai veiklos tikslai ir uždaviniai	72
18 lentelė. Seniūnijoms patiktų funkcijų įgyvendinimas	73
19 lentelė. Informantų nuomonė dėl didesnio finansinio savarankiškumo seniūnijoms suteikimo	77
20 lentelė. Viešojo sektoriaus institucijų veiklos veiksmingumo/efektyvumo tyrimų svarba.....	80
21 lentelė. Kaimo seniūnijų veiklos vertinimo būdai.....	81
22 lentelė. Išoriniai veiksniai, lemiantys veiklos veiksmingumą.....	82
23 lentelė. Vidiniai veiksniai, lemiantys veiklos veiksmingumą.....	83
24 lentelė. Kiti veiksniai, turintys įtakos veiklos veiksmingumui	84
25 lentelė. Didžiausios problemos Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veikloje.....	87
26 lentelė. Kaimiškujų seniūnijų veiklos stiprybės.....	89
27 lentelė. Seniūnijų veiklos gerinimo galimybės	90
28 lentelė. Pagrindinės grėsmės Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veikloje.....	91
29 lentelė. Bendruomenės žmonių indėlis gerinant seniūnijų veiklą.....	93
30 lentelė. Bendruomenėms patrauklios seniūnijų veiklos	95
31 lentelė. Bendradarbiavimas su kitomis rajono seniūnijomis.....	96
32 lentelė. Galimybės ir būdai seniūnijoms susipažinti su gerąja kitų seniūnijų veiklos patirtimi	97
33 lentelė. Seniūnijų dalyvavimas tarptautiniuose bei nacionaliniuose projektuose	97
34 lentelė. Būdai skatinti viešųjų paslaugų gyventojams poreikių tenkinimą bei valdyti rizikos veiksnius veiklos veiksmingumo gerinimui	98
35 lentelė. Rekomendacijos seniūnijų veiklos gerinimui.....	99
36 lentelė. Mažeikių rajono kaimiškujų seniūnijų veikla: veiksmingumo didinimui svarbūs aspektai	101

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vietos savivaldos funkcionavimas	15
2 pav. Nacionalinę regioninę politiką įgyvendinančios institucijos.....	23
3 pav. Darnaus vystymosi strateginio planavimo procesas (Darbotvarkė 21).....	25
4 pav. LR Vietos savivaldos įstatymo kaita savivaldybės atžvilgiu	28
5 pav. 3E kriterijų hierarchija.....	36
6 pav. Efektyvios organizacijos demonstruojama stiprybė penkiose pagrindinėse srityse.....	39
7 pav. Indėlio/proceso/išėigos/išdavų modelis.....	41
8 pav. Veiklos dimensija.....	42
9 pav. Įžvalgų seniūnijos vystymosi modeliui parengti modeliavimo schema.....	47
10 pav. Programų asignavimų dalys kiekvienai strateginei programai 2015 metais, proc.	64

Agnė Stancevičienė. Kaimiškųjų seniūnijų veiklos veiksmingumas: Mažeikių rajono atvejis. Vadybos ir verslo administravimo (šaka - viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Doc. dr. Laima Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. - Šiauliai, 2017.- 123 p.

SANTRAUKA

Lietuvos kaimiškųjų seniūnijų veiklos ne visuomet atitinka kaimo gyventojų poreikius ir interesus; Vietos savivaldos principų vykdymas seniūnijų valdymo kontekste kelia itin daug diskusijų visuomeninėje aplinkoje. Pripažįstama, kad Vietos savivalda pasižymi privalumų gausa veiklos organizavime bei vykdyme, tačiau vis dažniau keliamas diskusinis klausimas, ar kaimiškųjų seniūnijų veikla yra vykdoma veiksmingai. Todėl šiame darbe tyrimo problema yra išreikšta tokiais probleminiais klausimais: kaip moksle apibrėžiamas ir kokie veiksniai lemia seniūnijos veiklos veiksmingumą?; kaip Vietos savivalda ir jos principų perdavimas seniūnijoms gali įtakoti kaimiškųjų seniūnijų veiklos tobulinimą, veiksmingumą; kokias galimybes gerinti savivaldybių veiklą turi Mažeikių rajono seniūnijos?

Tyrimo objektas: Kaimiškos seniūnijos veiklos veiksmingumas. Tyrimo tikslas: Apibendrinus Lietuvos ir užsienio autorių patirtis bei kompleksinio tyrimo rezultatus, pateikti įžvalgas, kaip gerinti, didinti Mažeikių rajono kaimiškųjų seniūnijų veiklos veiksmingumą.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti teoriniai vietos savivaldos galimybių suvokimo plėtotės savitumai mokslinių autorių įžvalgomis. Išskirti pagrindiniai bei specialieji savivaldos principai ir nuostatos. Aptariami vietinės valdžios institucijų tikslai, uždaviniai bei funkcijų įgyvendinimas. Sugrupuotos seniūnijų funkcijos pagal skirtingų metų LR Vietos savivaldos įstatymo redakcijas ir pakeitimus, norint sužinoti, kokios funkcijos priklauso seniūnijoms. Išskirtos kaimiškųjų seniūnijų veiklos sritys, kuriomis nustatomas veiklos veiksmingumas.

Magistro baigiamajame darbe pateikiama struktūrizuota interviu nuomonių analizė tiriant kaimiškųjų seniūnijų veiklos veiksmingumo tobulinimo kontekstą Mažeikių rajone. Informantų nuomonių analizė leido nustatyti pagrindinių savivaldos principų taikymą, funkcijų seniūnijoms priskyrimą. Informantų nuomonė leido nustatyti tobulintinas tirtų Mažeikių miesto kaimiškųjų seniūnijų veiklos sritis bei gerintinas sistemos kryptis veiklos veiksmingumo kontekste. Apibendrinant mokslinių šaltinių analizės ir praktinio tyrimo rezultatus prieinama nuomonės, jog svarbiausi veiksniai veiksmingai Mažeikių rajono kaimiškųjų seniūnijų veiklai yra strateginis valdymas, savarankiškumas, aktyvūs bei kompetentingi seniūnijų darbuotojai bei tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Raktiniai žodžiai: kaimiškosios seniūnijos, veiklos veiksmingumas, Savivalda, Savivaldos principai, seniūnijos funkcijos.

SUMMARY

The activities of Lithuania rural wards' do not always match the needs and interests of its residents; the execution of local self-governance in the context of wards' management is being actively debated in public environment. It is recognized that local self-government has a lot of advantages in the organization and execution of performance, but as the time goes by a question of whether rural wards' administrative activities are carried out effectively is raised more and more often. The main research problem in this work is described by these questions: how is ward's performance effectiveness defined in science and what factors determine it?; how local self-government and the transmission of its principles to wards may affect the effectiveness of rural wards' performance and its improvement?; what opportunities the wards of Mazeikiai district have to improve the performance of municipalities?

The object of this research: effectiveness of rural ward's performance. The aim: to provide insights on how to improve the operational effectiveness of Mazeikiai district rural wards performance after analysing scientific articles and an integrated survey results.

This thesis covers the analysis of theoretical peculiarities of local self-governance opportunities' perception development based on the insights of scientific authors. The basic and special self-governing principles and provisions are discerned. The objectives, tasks and the implementation of functions of local government are discussed. In order to know what functions wards hold, the functions of wardens' are grouped, according to several revisions and changes of the law of Local Self-Government. The areas and scopes of rural wards' activities used to determine the effectiveness of performance are distinguished as well.

Master's thesis provides a structured analysis of interview answers in order to investigate the context of Mazeikiai district rural wards' operational effectiveness' development. The analysis of informants' opinions helped to identify the application of main self-government principles as well as attribution of functions to rural wards. The propositions stated by informants helped to determine the Mazeikiai rural wards' areas of performance and tendencies of the system that could be improved in the context of wards' performance effectiveness.

After analysing scientific papers and practical research results, it is possible to make a conclusion that the most important factors for wards' effectiveness are as follows: strategic management, independence, active and competent employees and interinstitutional communication.

Keywords: rural wards, effectiveness of performance, self-government, principles of self-governance, wards' functions.

IVADAS

Magistro darbo aktualumas. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, viena iš aktualiausių viešo valdymo problemų yra mūsų šalies organizacijų veiklos efektyvumo, tęstinumo ir konkurencingumo įtvirtinimas, palaikymas senosiose ir naujosiose rinkose. Kaimiškujų vietovių samprata trukdo formuoti efektyvius sprendimus, kurie lemtų esminius jų vaidmens pokyčius konkurencingumo bei veiksmingumo siekimui. Primityvus miesto ir kaimo funkcijų atskyrimas tapo pagrindine kliūtimi tobulinant valstybės strateginio valdymo sistemą. Ši samprata ryškiai prieštarauja pažangioms pasaulinėms ekonomikos valdymo tendencijoms, pagrįstoms radikalia neurbanizuotos erdvės funkcijų kaita (Jasaitis, 2014). Apibrėžiant tyrimo problematiką labiausiai remiamasi nepakankamu Lietuvos Vyriausybės dėmesiu darbo vietų kūrimui, naujoms infrastruktūroms ir išsilaikymui kaimiškose vietovėse. „Naujų darbo vietų kūrimas reikalauja dinamiškų ir novatoriškų verslo plėtros projektų bei patrauklių įdarbinimo sąlygų. Europos užimtumo strategijoje (EUS) verslumo sritis plačiąja prasme apima: įmonių steigimą ir valdymą, esančių įmonių plėtrą ir žmonių iniciatyvumo skatinimą, naujų darbo vietų kūrimo, tinklų tarp įmonių bei verslo ir vietinės valdžios partnerystės skatinimo priemones“ (Marmaitė, 2012). Kaip teigia P. Dargelis (2012), regiono konkurencingumas tiesiogiai priklauso nuo regione veikiančių institucijų, bendruomenių, vyriausybinių bei nevyriausybinių organizacijų, asmenų gebėjimų, kompetencijos ir galimybių lauko, taip pat nuo tos vietovės išteklių būklės ir galimybių konkurenciniams pranašumams sukurti.

„Dinamiškai besikeičiantis pasaulis verčia kiekvieną organizaciją permąstyti savo veiklą, nustatyti veikimo principus, užsibrėžti naujus tikslus ir kovoti su iškilusiomis kitokio pobūdžio problemomis“ (Iždonaitė, 2012). Pastaraisiais metais mokslininkai, analizuojantys kaimo situaciją, yra sunerimę dėl pasikeitusių ekonominių sąlygų ir šalyje vykstančio ūkio transformacijos, ypač kaimo vietovėse; kaimuose susilpnėjo technologijų sparta bei rezultatyvumas, jis tapo nemažai priklausomas nuo išorės veiksnių pažangos procesų efektyvumo (Atkočiūnienė, 2014). Atsilikimas plėtojant ekonomiką ir teikiant kaimo gyventojams socialines paslaugas dažnai vadinamos neišvengiamybe, kurios, kaip teigiama, neįmanoma likviduoti dėl gerokai menkesnių, palyginti su miestu, žmonių išteklių, prastesnio jų išprusimo, mažesnio verslumo ir mobilumo, neišvystytos infrastruktūros, didelių atstumų nuo pramonės centrų (Jasaitis, J., 2014). Formuojantis informacinių žinių visuomenei vis dažniau išryškėja kaitos tendencija, kuri akcentuoja pasikeitimų pokyčius viešajame administravime. Pasak V. Staponienės, G. Žilinsko, (2012) vietos savivaldos reformos vis dažniau išlieka politinėse darbotvarkėse norint garantuoti realų ir kartu efektyvesnį vietos savivaldos vaidmenį sprendžiant vietinės reikšmės klausimus, diskutuojant institucijų pertvarkymą, pakeičiant jų mechanizmą. Šios reformos susijusios ir su seniūnijomis. Todėl kaimiškujų seniūnijų

raidos klausimai yra svarbūs analizės objektai vietos savivaldos reformų kontekste. Tai verčia gilintis į kaimiškųjų seniūnijų veiklos veiksmingumo temą, tikrinti konkrečius kontekstus, tokius kaip Vietos savivaldos principų taikymas, seniūnijų funkcijų skirstymas, kitus jungiančius veiklos veiksnius, kaimiškųjų seniūnijų organizacijų ryšius su vietine valdžia, bendruomenėmis bei verslo ir nevyriausybinėmis organizacijomis skatinant veiklos veiksmingumą. *Jaunųjų mokslininkų (magistrantų, doktorantų) darbuose* darnaus vystymo vertinimas seniūnijos lygmeniu (Beleišytė, 2012), Centrinės ir vietinės valdžios tikslai, uždaviniai ir funkcijos įgyvendinant socialines programas (Jasinskaitė, 2011), tvari darbo vietų plėtra kaimo vietovėse (Marmaitė, 2012) ir kt. aktualizuoti klausimai taip pat liudija, kad kaimo seniūnijos, *LR teisiniais aktais* įgyjančios vis daugiau savarankiškumo (LR vietos savivaldos įstatymas), *paramos* tokioms veikloms kaip jaunųjų ūkininkų įsikūrimas, kaimo turizmo skatinimas, verslo kūrimas ir plėtra, perėjimas ne prie ūkio veiklos, kaimo atnaujinimas ir plėtra, vietos plėtros strategijų įgyvendinimas ir t.t. (LR žemės ūkio ministerija), paskutiniiais metais išgyvena didelius pokyčius, kaip nedarbas, bloga infrastruktūra, lėtai diegiamos technologinės naujovės ir t.t., todėl būtina į jas atsižvelgti ir organizuoti veiklą, kad ji būtų veiksminga bei efektyvi kaimo bendruomenėms.

Vykstant kardinalioms politinėms, socialinėms, kultūrinėms ir ekonominėms reformoms, kaimiškosios vietovės patyrė labai daug neigiamų permainų: mažesnėse gyvenvietėse uždarytos kultūros, mokyklų, darželių ir sveikatos apsaugos įstaigos, bankrutavo kaimo parduotuvės, buitinio aptarnavimo įmonės (Jasaitis, J., 2014). Statistikos departamento duomenimis per 2012 m. iš kaimo į miestą persikėlė 21302 žmonės, 2013 m. - 20168 žmonės, 2014 m. – 20699 žmonės. Vien per 2012 m. kaimuose buvo atleista iš darbo 13,3 tūkstančiai žmonių, 2013 m. – 8,9 tūkstančiai žmonių, 2014 m. – 7,1 tūkstančiai žmonių, per 2015 I ir II ketvirčius 13,6 tūkstančiai žmonių. Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis, ūkininkavimas taip pat mažėja. 2005 m. buvo 252946 ūkiai, 2007 m. – 230272, o 2013 m. – 171797 ūkiai (Lietuvos statistikos departamentas). Todėl būtina sudominti kaimiškosios vietovės gyventojus patrauklia veikla sugebant tinkamai planuoti išteklius bei galimybes, pritraukti naujų investuotojų kaimui reikiamomis veiklomis gerinant ekonominę situaciją bei formuojant kaimo įvaizdį integracijos procesuose. Pagal pateiktus vidaus reikalų ministerijos Lietuvos regioninės politikos 2014-2020 įgyvendinimo duomenis, norint efektyvesnio savivaldybėse valdymo ir patrauklesnio įvaizdžio, siūloma dažniau skirti finansavimą konkrečių problemų sprendimui bei plėsti naujas priemonių sritis, tokias kaip kompleksinė urbanistinė plėtra, atsinaujinančių energijos šaltinių panaudojimas, sporto, kultūros infrastruktūra, daugiabučių renovavimas ir t.t. (Lietuvos regioninė politika 2014-2020, 2012). Šiuo kontekstu veiksmingumo sąvoka įgyja itin didelę svarbą vietos savivaldoje bei jos viešojo sektoriaus institucijų veikloje.

Savivaldos veiklos tematika aktuali ne vien Lietuvai, tai matyti ir ES strateginiuose dokumentuose „2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa“ (2014), „Nacionalinė pažangos programa“ 2014-2020 m. (2014) bei projektas „Europa 2030“ (2010). kurios „tikslas yra grąžinti šalį į spartaus ir tvaraus augimo kelią, mažinti šalies išsivystymo lygio atsilikimą nuo ES šalių vidurkio“. Jų pagalba yra vykdomi prioritetai atsižvelgiant į savivaldybių, seniūnijų veiklos veiksmingumo gerinimą.

Temos iširtumas. Kaimiškąją socialinę bei ekonominę sritį nagrinėjo Commander, S., Kollo, J., Tolstopiatenko A. (2004), Fields, G. (2004), Marcinkevičiūtė, L. ir Petrauskienė, R. (2007), Žukovskis, J. (2009), Jasinskaitė, R. (2011), Strelčiūnas, A. (2013), Atkočiūnienė, V. (2014), Kuliešis, G., Pareigienė, L. (2014a, b). Viešosios vadybos taikymą, vietos savivaldos valdymą kaimiškose savivaldybėse tyrinėjo Stačiokas, R. ir Rimas, J. (2002; 2003), AASMĀE, V., AASMĀE, I. (2003), Astrauskas, A. (2002; 2004; 2006; 2010), Puškorius, S. (2006), Vanagas, R. (2006), Baležentis, A. (2008), Arimavičiūtė, M. (2009; 2011), Gaulė, E. (2010), Staponienė, V., Žilinskas, J. (2012). Vietos bendruomenių svarbą kaimiškose teritorijose tyrinėjo Puškorius, S. (2007), Nefas, S. (2007; 2009), Miroshnyk, O. (2009), Kulakauskas, A. (2010), Lofgren, I. (2010), Aleksandravičius, A., Žukovskis, J. (2011), Stasiulynas, A., (2014).

Siekdami valstybės valdymo bei jos veiklos efektyvinimo Lietuvos ir užsienio mokslininkai, tokie kaip Krisciukaitienė, I., Schwarz, G. (2014), Baležentis, T., Hougaard, J.L. (2014), Baležentis, T., Kriščiukaitienė, I. (2014), Kuliešis, G., Pareigienė, L. (2014c), E. Gaulė (2010), K. Masiulis (2007), S. Puškorius (2006), A. Astrauskas (2006), J. Mačiulytė, P. Ragauskas (2007), A. Novikas (2005), G. Žilinskas (2001) plačiai nagrinėjo savivaldos veiklos gerinimo klausimus, jų tobulinimą, viešojo ir privataus sektorių partnerystę, bendradarbiavimą, kurie yra vieni iš esminių sąlygų, užtikrinančių efektyvią savivaldos veiklą.

Veiklos veiksmingumas skatina kaimiškujų seniūnijų veiklos svarbą, jos sėkmės mastą, gerinimo galimybes, vertės kūrimą bei kt. Ši tema yra nagrinėta tokių autorių kaip Alinaitwe, H. ir kt. (2009), Harley, E. ir kt. (2007), Deksnien, J. ir kt. (2007), Lukaševičius, K. ir kt. (2005), Išoraitė, M. (2004), Puškorius, S. (2004), Herbst, A. F. (2002).

Apibendrinant galima teigti, kad moksle egzistuoja įvairiausios diskusijos apie kaimiškujų vietovių veiklos vertinimą. Vieningo apsisprendimo nesuformulavimas trukdo sudaryti efektyvius sprendimus kaimo vietovės socialinės bei kultūrinės veiklos srityse, vietos savivaldos valdyme, konkurencingumo stiprinime, savivaldos gerinime bei tobulinime, vertės kūrime.

Tyrimo problema: Šiandieninė kaimiškujų seniūnijų veikla ne visuomet atitinka kaimo gyventojų poreikius bei interesus. „Kaimas sensta, nes jauni, darbingi ir aktyvūs gyventojai išvyksta ne tik iš kaimo, bet ir iš Lietuvos. O tų, kurie liko, ir jėgos, ir galimybės dažniausiai nebeleidžia efektyviai ūkininkauti“ (Ratkevičienė, Kocai, 2013). Formuojant veiksmingos veiklos planus būtina

atsižvelgti į esamus veiksnius. Todėl valstybės tarnautojai, savivaldybės bei seniūnijų darbuotojai yra suinteresuoti, kad visos valstybinės įstaigos dirbtų kuo veiksmingiau, visuomenės labui, efektyviau. Todėl pagal patvirtintus vidaus reikalų ministerijos Telšių regiono integruotos teritorijos vystymo programos 2014-2020 tikslus, svarbiausia padidinti patrauklumą darbui ir investicijoms, padidinti ūkinės veiklos įvairovę, pritaikyti neišnaudotas teritorijas investicijų pritraukimui (Lietuvos regioninė politika 2014-2020, 2012). Sėkmingas veiklos organizavimo tobulinimas, kai iškilus kokiai nors problemai, randamas sprendimas, sulaukiama parama, bendradarbiavimas, - tai efektyvios veiklos valstybinės įstaigos uždavinys.

Lietuvos seniūnijos, tarp jų ir kaimiškosios, yra arčiausiai kiekvieno visuomenės nario poreikių. Tačiau šios institucijos šiuo laikotarpiu patiria didelius iššūkius, nes turėdamos gana ribotą savarankiškumo laipsnį, turi atsakyti už paskirtas funkcijas bei tikslus, nors galėtų atsakyti už daugiau funkcijų būdamos savarankiškesnės, nes yra arčiau žmonių ir labiau suvokia jų poreikius.

Prie seniūnijų teikiamų paslaugų itin svarbu pritraukti verslo, nevyriausybinės organizacijos, nes jų dalyvavimas padeda didinti veiklos veiksmingumą. Kaip teigia J. Jasaitis (2014), siekiant kaimiškųjų seniūnijų veiklos veiksmingumo, neužtenka vien kitų jėgų įsitraukimo, „vietinių bendruomenių pasiūlymai, pritarimai arba protestai turi didžiulę įtaką visam valstybės gyvenimui. Daugelis administracinių institucijų, planuojančių savo sprendimus, pirmiausia atsiklausia vietinių gyventojų. Politikai atidžiai nagrinėja bendruomenių ir savivaldos institucijų pasiūlymus ir stengiasi reguliariai informuoti jas apie savo veiklą“. Nuo santykių su bendruomenėmis, nevyriausybinėmis organizacijomis, vietos įmonėmis priklauso veiklos rezultatai, kaimiškųjų seniūnijų veiksmingumas. Todėl būtinas lankstus ir efektyvus reagavimas į nuolat besikeičiančią aplinką, kuri verčia tobulėti visas bendradarbiaujančias puses veiklos veiksmingumo link.

Tyrimo problemą galime apibrėžti tokiais klausimais:

1. Kaip moksle apibrėžiamas ir kokie veiksniai lemia seniūnijos veiklos veiksmingumą?
2. Kaip Vietos savivalda ir jos principų įgyvendinimas seniūnijos veikloje gali įtakoti kaimiškųjų seniūnijų veiklos veiksmingumą, tobulinimo kryptingumą?
3. Kokias galimybes gerinti savivaldybių veiklą turi Mažeikių rajono seniūnijos?

Tyrimo objektas: Kaimiškos seniūnijos veiklos veiksmingumas.

Tyrimo dalykas: Mažeikių rajono kaimiškųjų seniūnijų veiklos gerinimo galimybės.

Tyrimo tikslas: Apibendrinus Lietuvos bei užsienio autorių patirtis ir kompleksinio tyrimo rezultatus, pateikti įžvalgas kaip gerinti, didinti Mažeikių rajono kaimiškųjų seniūnijų veiklos veiksmingumą.

Tyrimo tikslui įgyvendinti buvo išsikelti šie **uždaviniai:**

1. Apibrėžti savivaldos sampratą bei jos principus.
2. Išanalizuoti mokslinę literatūrą kaimiškųjų seniūnijų veiklos veiksmingumo atžvilgiu.

3. Išanalizuoti kaimišųjų seniūnijų dokumentų analizę, siekiant iširti veiklos veiksmingumą.
4. Suformuoti išvadas apie kaimišųjų seniūnijų veiklos veiksmingumo veiksnius.
5. Pateikti rekomendacijas kaimišųjų seniūnijų veiklos veiksmingumui gerinti.

Ginamieji teiginiai:

Mažeikių rajono kaimišųjų seniūnijų veiklos veiksmingumui įtakos turi:

1. Ir kitų Lietuvos savivaldos institucijų veiklai pastaraisiais metais įtakos turintys veiksniai: augantis kaimišųjų seniūnijų savarankiškumas, strateginis į rezultatus orientuotų veiklų valdymas, kompetentingi ir aktyvūs seniūnijų darbuotojai, tarpinstitucinis bendradarbiavimas.
2. Mažeikių rajono kaimišųjų seniūnijų veiklos veiksmingumą pastaraisiais metais silpnina šie išoriniai veiksniai: socialiniai, demografiniai bei ekonominiai pokyčiai.
3. Mažeikių rajono kaimišųjų seniūnijų veiklos veiksmingumą pastaraisiais metais palaiko, atskirais atvejais ir didina vidiniai seniūnijų žmonių resursai: gyventojų poreikius išmanantys, inovatyviai mąstantys, gebantys bendruomenes į veiklas įtraukti seniūnijų darbuotojai, aktyvūs seniūnijų gyventojai bei veiklos planavimas ir įgyvendinimas.

Tyrimo metodologija. Siekiant iširti veiklos veiksmingumą Mažeikių rajono kaimiškosiose seniūnijose buvo atlikta Lietuvos bei užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, Lietuvos Respublikos teisės aktų analizė, Mažeikių rajono savivaldybės dokumentų analizė bei atliktas kompleksinis tyrimas Mažeikių kaimiškosiose seniūnijose.

Vertinant seniūnijų veiklą magistro darbe naudojama „veiksmingumo“ sąvoka. Moksliniuose darbuose, ypač lietuvių kalba, nagrinėjančiuose veiklos vertinimą, efektyvumo (efficiency), rezultatyvumo bei veiksmingumo (effectiveness) sąvokos dažnai naudojamos kaip sinonimai, nors anglų kalboje jos turi skirtingas reikšmes. Plačiau šių sąvokų bendrumai ir skirtumai nagrinėjami 1.5 poskyryje „Kaimišųjų seniūnijų veiklos veiksmingumo vertinimas“.

Mažeikių rajono kaimišųjų seniūnijų veiklos veiksmingumo analizei atlikti buvo pasirinktas struktūruotas interviu metodas, kuris, pasitelkus konkrečios savivaldybės atvejį, leido susieti negausias teoretikų įžvalgas apie kaimo seniūnijų veiklos gerinimą su konkrečiomis praktikomis. Atlikta kokybinio turinio (content) analizė remiantis surinkta interviu informacija. Ji reikalinga, kadangi norima palyginti surinktą informaciją su jau atliktais panašiais 10 metų tyrimais, mokslinėmis įžvalgomis bei išskirti reikšmingas kategorijas.

Metodai: Atsižvelgiant į problemos sudėtingumą, universalių jau kitų mokslininkų išbandytų tyrimo instrumentų, būtent kaimo seniūnijų veiklai tirti, trūkumą, šiam tyrimui buvo pasirinkti šie metodai:

1. *Mokslinės literatūros analizė*: siekiant atskleisti savivaldos sampratą ir jos principus bei kaimiškujų seniūnijų veiklos veiksmingumo sampratą;
2. *Nacionalinių teisės aktų analizė*: siekiant išsiaiškinti teisinę seniūnijų veiklos gerinimo aplinką ir seniūnijoms vykdytą ar numatomą pagalbą.
3. *Kaimiškujų seniūnijų dokumentų analizė*: įsigilinus į Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veiklos ataskaitas, apibendrinti ir išskirti praktinę veiklos veiksmingumo vertinimo patirtį.
4. *Kokybinis interviu metodas*: taikytas struktūrizuotas interviu metodas veiklos veiksmingumui tirti.
5. *Turinio (content) analizė*, kurios pagrindinis principas – įvertinti, nustatyti informatyvias vietas ir išrinkti svarbias žinutes, paslėptas kiekviename interviu, išskiriant kategorijas ir subkategorijas.

Tyrimo rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas. Atliekant lietuvių bei užsienio autorių mokslinės literatūros darbų, tyrimų, bei teisės aktų, įstatymų, dokumentų analizę, susisteminta esama medžiaga apie seniūnijų veiklos veiksmingumą. Išanalizuotos Mažeikių rajono kaimiškujų seniūnijų veiklos ataskaitos įvertinant jų rodiklius. Iš Mažeikių rajono kaimiškujų seniūnijų vadovų bei aktyvių gyventojų buvo imtas struktūruotas interviu metodas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti esamą kaimiškujų seniūnijų veiklos padėtį, identifikuoti svarbiausias problemas bei stipriausias galimybes gerinti kaimiškujų seniūnijų veiklą.

Temos praktinis reikšmingumas bus svarbus, aktualus bei naudingas Mažeikių kaimiškujų seniūnijų tolimesniam veiklos veiksmingumui gerinti.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro: įvadas, santraukos lietuvių bei anglų kalbomis, analitinė ir tyrimo aprašomoji (viso 2) dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas bei 1 priedas. Magistro darbo apimtis - 123 (viso 127) puslapiai, darbe yra 36 lentelės ir 10 paveikslų.

1. TEORINIAI KAIMIŠKŲJŲ SENIŪNIJŲ VEIKLOS VEIKSMINGUMO ASPEKTAI

Pirmoje dalyje analizuojama vietos savivaldos veiklos paskirtis, kaimiškųjų seniūnijų veiklos organizavimas. Analizuojant Vietos savivaldos apibrėžimą, išskirti akcentuojami aspektai, kurie leido greičiau ir paprasčiau suvokti sąvokos paskirtį. Lyginant Vietos savivaldos įstatymo (2008)¹ principus su moksliniuose šaltiniuose pasakytomis mintimis, pateiktais argumentais, jų aiškinimais, galima pastebėti, kad autoriai juos aktualizuoja plačiau, pasakydami savo argumentus, konkretindami principų paskirtį. Taip pat lyginamos seniūnijų funkcijos, nuo 2000 metų LR *Vietos savivaldos įstatymo* koreguotos redakcijos (nes tik tais metais yra įtraukiamos seniūnijos funkcijos) iki 2015 metų siekiant suprasti, kokios naujos funkcijos buvo sudarytos ir kokias funkcijas bėgant metams perdavė ar susigražino aukštesnės instancijos. Moksliniuose šaltiniuose, analizuojant vietos savivaldą ir jos administravimą, siekiama rasti pagrindinius kaimiškųjų seniūnijų veiklos veiksmingumo veiksnius, kurie įgalina platesnį veiklos organizavimą, piliečių aktyvinimą bei pačios veiklos gerinimą visuomenės požiūriu.

1.1. Vietos savivaldos samprata, veiklos paskirtis

Lietuvai tapus Nepriklausoma valstybe, ji pasirinko demokratinės teisinės valstybės kelią. Decentralizacija – tai įstatymais pagrįstas valdymo funkcijų perdavimas iš valstybės valdymo subjektų savaveiksmiškumo pagrindais veikiantiems regioninės ir vietinės savivaldos subjektams. Ji leidžia suvokti, kad žemesniųjų valdymo lygių valdžios institucijos, turėdamos tam tikrą autonomijos laipsnį, pirmiausia atskaitingos vietos rinkėjams (Gedvila, 2011, remiantis Baltušnikienė, 2009). Lietuvoje funkcionuoja „decentralizuota viešojo administravimo sistema, kurią sudaro:

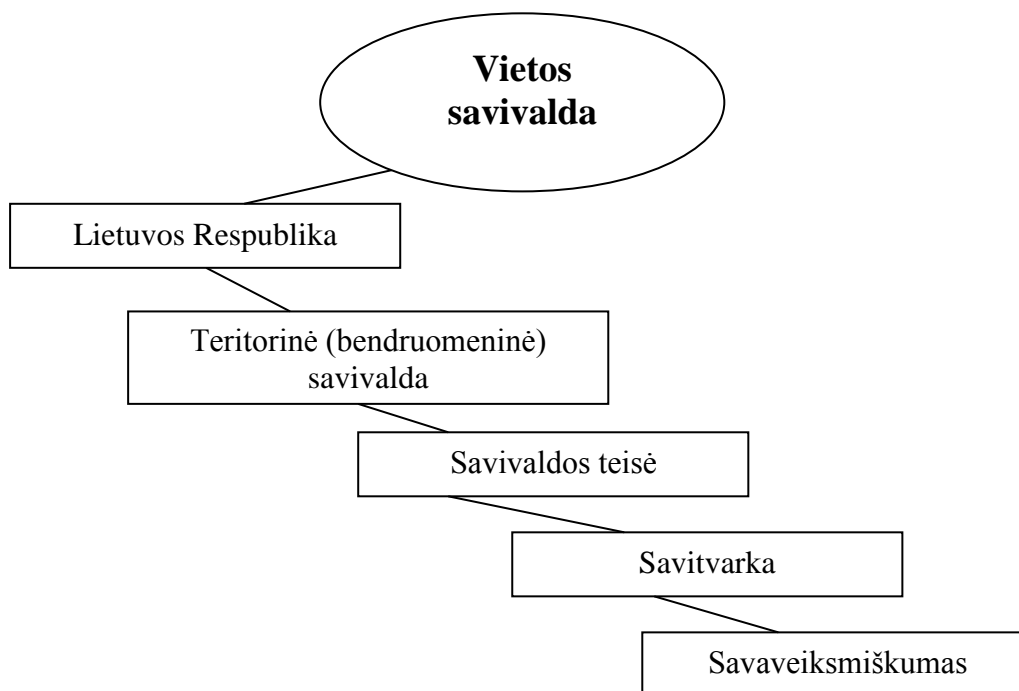
- 1) valstybinio administravimo subjektai;
- 2) vietos savivaldos subjektai.

Valstybinio administravimo subjektus galima suskirstyti į tris lygius:

- a) centriniai, kurie vykdo veiklą visoje šalies teritorijoje;
- b) teritoriniai – regioniniai, kurie vykdo veiklą aukštesniuose administraciniuose – teritoriniuose vienetuose – apskrityse;
- c) teritoriniai vietiniai, kurie savo veiklą vykdo savivaldybėse“ (Grigienė, 2011).

¹ Bus naudojama 2008 metų LR Vietos savivaldos įstatymo naujos redakcijos suvestinių dokumentu, kuris skelbiamas: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.DOCD0966D67F/YAqdPQFmws>

Kaip teigia A. Junevičius, S. Ereminaitė (2012), šalies poreikiai atsispindi vietos savivaldos institucijų veikloje, taigi norint geriau perprasti vietos savivaldos aparatą, reikia apibrėžti vietos savivaldos funkcionavimą.



1 pav. Vietos savivaldos funkcionavimas

Šaltinis: Parengtas darbo autorės, remiantis A. Junevičiumi, S. Ereminaitė (2012).

Galima pastebėti, kad mūsų šalyje savivalda yra teritorinė, kurios pagrindinis tikslas yra „prisidėti prie valstybės politikos formavimo įtraukiant gyventojus į sprendimų priėmimo procesą ir taip užtikrinti gyventojų socialinę ir ekonominę gerovę“ (Žukovskis, Urmonienė, Jodenytė, 2013), kuri savo funkcijas įgyvendina veikiant suformuotomis savivaldybėmis ir seniūnijomis, bei yra svarbi jungiamoji visuomenės narių ir kitų viešojo administravimo sudedamųjų dalių grandis.

Demokratinį valdymą valstybėje sunku įgyvendinti, jei piliečiai tiesiogiai nėra įtraukiami į visuomenės valdymo procesą, sprendimų priėmimą, funkcijų įgyvendinimą politiniais, kultūriniais, socialiniais, ekonominiais bei kitais vietos bendruomenei rūpimais klausimais. Įvairiuose šaltiniuose bei institucijų paskelbtuose dokumentuose ar moksliniuose straipsniuose laikui bėgant vietos savivaldos apibrėžtis keitėsi, akcentuojant vis kitus prioritetus.

1 lentelė

Vietos savivaldos savitumai

Savivaldos apibrėžimas	Akcentuojami aspektai	Šaltinis
„Vietos savivalda reiškia, kad vietinės valdžios organai įstatymų nustatytose ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamos pilną atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais.“	Vietos valdžia. Vietos gyventojai. Savitvarka ir savivalda.	Europos vietos savivaldos chartija (1985)
„Įstatymo nustatyto valstybės teritorijos	Teritorinis vienetas.	Lietuvos Respublikos

administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją“.	Administravimas (vietos valdžia) Nuolatinių gyventojų bendruomenė. Savitvarka ir savaveiksmiškumas.	Vietos savivaldos įstatymo suvestinė redakcija (2016-11-01)
„Reiškia, kad vietinės valdžios institucijos įstatymų nustatytose ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamos pilną atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais. Ši decentralizuoto politinio sprendimų priėmimo bei valdymo forma atspindi labiausiai vietos sąlygoms ir piliečiams pritaikytą demokratijos pakopą“.	Vietinės valdžios institucijos įstatymų nustatytose ribose tvarko viešųjų reikalų dalį. Prisiima pilną atsakomybę. Vadovaujasi vietos gyventojų interesais.	Lietuvos savivaldybių portalas. Savivalda. [Žiūrėta 2015-11-23]. Prieiga per internetą: http://www.savivaldybes.lt/savivaldybes/index.php?lang=lt&gr=savivaldosraida&id=3 .
„Tai savaveiksmiškumo pagrindais veikianti viešojo administravimo sistema, tiesiogiai nepavaldi valstybės valdžios institucijoms“.	Savarankiškais pagrindais reikianti sistema. Teritorinių bendruomenių valdžia.	LR Konstitucinio Teismo 2002 m. gruodžio 24 d. nutarimas 8. Valstybės žinios, 2002, Nr. 103-4605.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje išvardytais autoriais

Lyginant šiuos apibrėžimus, *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme* sąvoka apibrėžiama kaip nuolatinių tos teritorijos visuomenės narių savitvarka, *Europos vietos savivaldos chartijoje* dėmesys skiriamas vietinės valdžios veiklai, žvelgiant į gyventojų poreikius, o internetinėje prieigoje „Lietuvos savivaldybių portalas“ dėmesys skiriamas viešųjų reikalų dalies tvarkymui Lietuvos Respublikos Seimo įstatymų nustatytose ribose. Taigi galima pastebėti, kad Lietuvos Respublika yra adaptavusi ir sau pritaikiusi *Europos vietos savivaldos chartijos* pagrindines tiesas.

Kad vietos savivalda funkcionuotų efektyviau, 2008 m. buvo išleista nauja Vietos savivaldos įstatymo redakcija. Joje buvo įteisinti savivaldybių administraciniai filialai – seniūnijos, o taip pat suformuluotos seniūnaitijos. Taip vietos savivalda buvo dar labiau priartinta prie žmogaus ir jo poreikių tenkinimo, gyventojų interesų atstovavimo.

2 lentelė

XXI a. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos galimybių suvokimo plėtotės savitumai

Savivaldos apibrėžimas	Akcentuojamos vertybės	Autorius
„Toks jos narių organizavimosi procesas ir viešųjų reikalų tvarkymas, kai elgesio variantai pasirenkami ne pagal direktyvius valstybės centrinės valdžios nurodymus, bet laisvai ir savarankiškai, atsakingai“.	Reikalų tvarkymas laisvas, savarankiškas ir atsakingas. Savitvarka. Bendruomeniškumas.	Birmontienė, T. (2007).
„Savivaldos paskirtis – priartinti viešųjų reikalų tvarkymą prie gyventojų, įteisinti jų vaidmenį ir reikšmę tvarkant viešuosius reikalus, ugdyti gyventojų pilietiškumą“.	Viešųjų reikalų tvarkymas priartinant prie gyventojų. Gyventojų pilietiškumo ugdymas. Teritorinė (bendruomeninė) savivalda. Savivaldos teisė. Pilietiškumas.	Indriūnas, A. V., Makštutis, A. (2008).
„Respublikos administracinių teritorinių vienetų gyventojų ir jiems atskaitingų vietos savivaldybės organų savarankiška veikla įstatymų nustatytose ribose spręsti savo reikalus ir įgyvendinti priimtus sprendimus“.	Vietos savivaldybės organų savarankiška veikla. Teritorinė (bendruomeninė) savivalda. Savivaldos teisė. Savitvarka.	Čiupaila, R. (2010)

	Atsakomybė.	
„Tai teisė savarankiškai tvarkytis suteikta tam tikro administracinio vieneto bendruomenei. Vietos savivalda daug kur užtikrina žmonėms bendruomeniškumo jausmą ir leidžia realiau dalyvauti vietos gyvenime, jaustis piliečiais“.	Teisė savarankiškai tvarkytis. Bendruomeniškumo jausmo užtikrinimas. Teritorinė (bendruomeninė) savivalda. Savivaldos teisė. Bendruomeniškumas.	Morkūnaitė-Lazauskienė, A. (2010).
Tarptautinės vietos savivaldybių sąjungos (IULA) „Pasaulinėje vietos savivaldos deklaracijoje vietos savivaldos koncepcija taip apibrėžiama: Vietos savivalda reiškia vietos valdžios teises ir pareigas savo atsakomybe reguliuoti ir tvarkyti visuomeninius reikalus vietos gyventojų interesų vardan. Šią teisę įgyvendina asmenys arba atstovaujantieji dariniai, periodiškai laisvai išrinkti remiantis visuotine ir lygia rinkimų teise, bei jų vyriausieji administratoriai, kurie taip pat turi būti išrinkti arba paskirti išrinkto darinio atstovų“	Vietos valdžios teisė. Savo atsakomybe tvarkyti reikalus gyventojų vardan. Pareigas gauna laisvai išrinkti nariai. Iniciatyvumas. Atsakomybė.	Grigienė, K. (2011).
„Tai ir valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenei laiduota savivaldos teisė, tai ir valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas, tai ir teritorinių bendruomenių valdžia, kuri nėra tiesiogiai pavaldi valstybės valdžiai, tai ir vietinė viešojo administravimo sistema, funkcionuojanti kitais nei valstybės valdžia teisiniais pagrindais, tai ir specifinė Valstybės Tautai priklausančio suvereniteto pasireiškimo forma ir t. t., ir t. t.“.	Bendruomenei laiduota savivaldos teisė. Teritorinių bendruomenių valdžia. Vietinė viešojo administravimo sistema. Teritorinė (bendruomeninė) savivalda. Savivaldos teisė. Savaveiksmiškumas. Savitvarka. Bendruomeniškumas.	Astrauskas, A. (2011).
„Vietos savivaldos institucijos, kaip valdymo institucijos, yra arčiausiai visuomenės, bei yra jungiamoji grandis tarp visuomenės, vietinių organizacijų, privačių įmonių <...> suprantant kaip koordinatorių, viešosios paslaugos turi būti teikiamos įtraukiant piliečius, privatų sektorių, vietos bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas“.	Valdymo institucija. Jungiamoji grandis. Kordinatorius. Horizontali sąveika tarp institucijų.	Štareikė, E. (2013).
„Tai pilietinės visuomenės siekis ir gebėjimas spręsti atitinkamo administracinio – teritorinio vieneto socialinius, ekonominius, kultūrinius ir aplinkosauginius uždavinius, t.y. užtikrinti jo darnų subalansuotą vystymąsi, atitinkantį visos valstybės strateginius uždavinius“. Savivalda remiasi socialinių poreikių identifikavimu ir išsamia galimybių juos patenkinti analize. Savivalda grindžiama teisės aktais, doroviškai pagrįsta vertybių sistema, piliečių bendruomenės iniciatyvumu bei nuolatiniu aktyviu jos dalyvavimu.	Pilietinės visuomenės siekis ir gebėjimas spręsti. Administracinių uždavinių sprendimas. Socialinių poreikių identifikavimas. Aktyvių piliečių ir bendruomenių dalyvavimu. Darna ir doroviškumas.	Jasaitis, J. (2013).
„Ūkiniais ir kitais tam tikrais administracinio ir teritorinio vieneto reikalais rūpinasi ne centrinės valdžios institucijos, o vietos gyventojai“.	Administracinis ir teritorinis rūpinimasis. Pilietiškumas.	Žukonskis, J., Urmonienė, D., Jodenytė, R. (2013).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje išvardytais autoriais

Apibendrinant 2 lentelėje pristatytą analizę galima teigti, kad visų teisės aktų, įstatymų rengtais apibūdinimais vietos savivalda yra veikla, skirta įstatymams įgyvendinti, vykdyti; tai teisė savarankiškai valdyti, tvarkyti savo paskirtą teritoriją pagal įstatymus. Reikalų tvarkymas - laisvas ir savarankiškas, priartinamas prie gyventojų. Jis užtikrina žmonėms ir vietos bendruomenėms bendruomeniškumo jausmą dalyvaujant vietos gyvenime. Tai - jungiamoji grandis tarp visuomenės,

bendruomenių, organizacijų, privačių įmonių. Ji skirta palaikyti ir gerinti vietos teritorijos esamą būklę, gyventojų poreikius. Paskutiniojo dešimtmečio lietuvių mokslininkų darbuose pateikiami savivaldos apibrėžimai leidžia kelti prielaidą, kad veiklos veiksmingumas siejasi su savivaldos principais ir nuostatomis, kurios atsispindi *LR Vietos savivaldos įstatyme* (2008).

Kad vietos savivalda funkcionuotų, ji turi remtis minėtais principais bei nuostatomis. Vietinė valdžia privalo teikti informaciją gyventojams, skelbti savo sprendimus. Vietos savivaldos principai nurodo pamatinius požymius, svarbiausias charakteristikas, pagrindinius jos turinio elementus bei pagrindinę reikšmę (Žilinskas, 2010). Vietos savivaldos įstatymo principai yra pagrindiniai ir specialieji. Specialieji atskleidžia jos mechanizmo organizavimą ir funkcionavimą. Tai „įstatymuose nustatyti administracinės teisės principai, kurie apibūdina šio instituto organizavimo ir veiklos pagrindus“ (Žilinskas, 2010).

„Demokratizacija ir decentralizacija viešojo valdymo sektoriuje rodo, kad valstybinės institucijos nebevaidina dominuojančio vaidmens šalies valdyme, o vis labiau aktualizuojama bendruomenė, kaip visavertis socialinis partneris, dalyvaujantis sprendžiant ne tik šalies, bet ir gyvenamosios vietovės ekonomines, socialines, politines, kultūrinės ir aplinkosaugines problemas“ (Pilipavičius, Vidrevičienė, 2014). Todėl aktualu apžvelgti LR Vietos savivaldos principus, aktualizuojant pagrindinius aspektus, lyginant LR Vietos savivaldos principus įteisintus 2008 metais naujoje redakcijoje su dabartinių autorių požiūriu.

3 lentelė

Pagrindiniai ir specialieji savivaldos principai ir nuostatos

Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, 2008	Principo plėtojimas autorių išvalgomis	Aktualizuojami aspektai	Autoriai
1) atstovaujamosios demokratijos; <u>Pagrindinis</u>	Vietos savivalda turi remtis: aiškiu atstovavimo principo teritorinės savivaldos lygmenyje apibrėžimu ir platesniu, įstatymo reglamentuojamu, dalyvaujamosios ir tiesioginės demokratijos principų taikymu.	Savivaldos lygmenyje atstovavimas, dalyvavimas.	A. Kulakauskas (2010).
	Privalo rūpintis visais viešaisiais savivaldybės reikalais, garantuodami, kad gyventojai turės galimybę išreikšti nuomones ir interesus, ir nė vienas nebus išmestas iš decentralizuoto sprendimų priėmimo proceso.	Visuomenės bendradarbiavimas.	G. Žilinskas (2010).
	Demokratizacija ir decentralizacija viešojo valdymo sektoriuje rodo, kad valstybinės institucijos nebevaidina dominuojančio vaidmens šalies valdyme, o vis labiau aktualizuojama bendruomenė, kaip visavertis socialinis partneris, dalyvaujantis sprendžiant ne tik šalies, bet ir gyvenamosios vietovės ekonomines, socialines, politines, kultūrinės ir aplinkosaugines problemas.	Bendruomenės dalyvavimas, tai visavertis partneris.	V. Pilipavičius, I. Vidrevičienė (2014).
2) savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal	Įgyvendinti vietos bendruomenės savivaldą ir priimti sprendimus vietos bendruomenės vardu įstatymais ir kitais teisės aktais jai	Bendradarbiavimas su bendruomenėmis.	

Konstitucijoje ir įstatymuose apibrėžta kompetencija; <u>Pagrindinis</u>	nustatytos kompetencijos ribose;		
3) savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas; <u>Pagrindinis</u>	Vietos savivalda turi remtis: tam tikru politikos formavimo bei valdžios proceso savivaldybės teritorijoje decentralizavimu. Atskaitomybės forma reiškia reikalavimą, kad viešoji organizacija pateiktų atskaitą kokiais nors kitai organizacijai ir paaiškintų savo veiksmus (analizuojamu atveju – gyventojams). Veikimas atsižvelgiant į pasekmes.	Bendruomeniškumas.	A. Kulakauskas (2010).
4) savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai; <u>Pagrindinis</u>	Tarybos narių vaidmens valdyme dimensija yra įvairiais lygiais ir įvairiose srityse užtikrinti, kad būtų organizuojami viešieji politikos formulavimo ir sprendimų priėmimo svarstymai. Sprendimų projektų rengimas ir svarstymas, apklausos, susirinkimai, sueigos, viešų peticijų nagrinėjimas, kitos pilietinės iniciatyvos formos.	Horizontali sąveika tarp institucijų. Pilietiškumas.	
5) atsakingumo savivaldybės bendruomenei; <u>Specialusis</u>	Šiuo atveju savivaldybės institucijos už savo veiklą atsakingos atitinkamoje teritorijoje – savivaldybėje – gyvenantiems žmonėms, susietiems bendrais viešaisiais poreikiais ir interesais, t. y. savivaldybės bendruomenei.	Atskaitingumas piliečiams, bendruomenei.	
6) savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo; <u>Pagrindinis</u>	Visi teisės subjektai (valstybės institucijos, visuomeninės organizacijos, pareigūnai, piliečiai) savo veikloje tiksliai ir besąlygiškai įgyvendintų teisės normų paliepiamus, kad, kurdami norminius teisės aktus, neviršytų savo kompetencijos, laikytųsi kiekvienai norminių teisės aktų rūšių nustatytos tų aktų priėmimo ir išleidimo tvarkos (procedūrų) ir subordinacijos pagal juridinę galią.	Horizontali sąveika tarp institucijų. Teisėtumas.	
	Savivaldybės institucijų ir kitų savivaldybės viešojo administravimo subjektų veikla ir visais jų veiklos klausimais priimti sprendimai turi atitikti įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimus.	Teisėtumas.	V. Kurpuvesas (2011).
7) savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus; <u>Pagrindinis</u>	Vietos bendruomenės savo darbu įrodė subsidiarumo principo prasingumą, kad subjektų sprendimai turi būti priimami ir įgyvendinami tuo sistemos lygiu, kuriuo jie yra efektyviausi.	Bendradarbiavimas efektyviausiu lygiu.	V. Pilipavičius, I. Vidrevičienė (2014).
	Tai kai valstybė įvairiais būdais ir formomis remia savivaldybes, koordinuoja bendrus veiksmus, kai siekiama reikšmingų socialinių tikslų, bei valstybės įstatymo apibrėžtomis formomis prižiūri savivaldybių veiklą.	Bendradarbiavimas. Koordinavimas.	G. Žilinskas (2010).
8) bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo; <u>Specialusis</u>	Bendruomeniškumo formavimas ir savivaldos organizavimas sąlygoja organizacinę ir teritorinę savivaldumo, kaip sisteminės vietos savivaldos praktikos, sanklodą;	Savaldumas. Horizontali sąveika tarp bendruomenių ir piliečių.	V. Pilipavičius, I. Vidrevičienė (2014).
9) savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės	Apimanti ir tiesiogines, ir netiesiogines dalyvavimo formas, išplečia savivaldybės gyventojų dalyvavimo galimybes.	Dalyvavimas.	G. Žilinskas (2010).
	Teritorinio bendruomeninio gyvenimo skatinimo;	Bendruomeniškumas. Pilietiškumas.	A. Kulakauskas (2010);

reikalus; <u>Specialusis</u>	Savivaldybės institucijos sudaro sąlygas savivaldybės gyventojams tiesiogiai dalyvauti rengiant ir svarstant sprendimų projektus, organizuojant apklausas, susirinkimus, sueigas, viešą peticijų nagrinėjamą, skatina kitas pilietinės iniciatyvos formas.		
	Savivaldybės institucijos diegia savivaldos principus švietimo, kultūros ir kitose įstaigose, remia asociacijų iniciatyvas, susijusias su viešųjų savivaldybės reikalų tvarkymu.	Iniciatyvumas.	V. Kurpuvesas (2011).
10) veiklos skaidrumo; <u>Specialusis</u>	Informacijos laisvė, jos visapusiškumas ir prieinamumas visiems, kas tik ja suinteresuotas. Skaidrumas suprantamas kaip demokratinė procesų atvirumas, kuris remiasi informavimu ir grįžtamuoju ryšiu, aiškiai apibrėžtais procesais bei procedūromis ir valdžią turinčių bei sprendimus priimančių asmenų elgesiu ir veiksmis.	Atvirumas. Atsakomybė.	G. Žilinskas (2010).
11) plėtros ir veiklos planingumo	Įtvirtinta nuostata, kad savivaldybėje turi būti sukurta ir nuolat tobulinama vieninga (integruota) planavimo sistema, susidedanti iš tarpusavyje susietų trijų planavimo dalių (arba kitaip – rūšių): teritorijų planavimo, strateginio planavimo ir finansinio planavimo.	Integracija. Planavimas.	Ž. K. Svetikas, A. Astrauskas (2014).
12) viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę; <u>Specialusis</u>	Savivaldybės gyventojų ar jų atstovų teisė gauti viešus ir motyvuotus atsakymus į pareikštą nuomonę apie savivaldybės institucijų ir kitų savivaldybės viešojo administravimo subjektų ar atskirų valstybės tarnautojų darbą.	Horizontali sąveika tarp institucijų ir piliečių.	G. Žilinskas (2010).
13) žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo. <u>Specialusis</u>	Jis nustato pakankamas žmogaus teisių ir laisvių apsaugos ir gynimo priemones, šių teisių ir laisvių nepažeisti ir neleisti, kad jas pažeistų kiti. Savivaldybės institucijos, jų tarnautojai privalo įpareigoti ne tik gerbti, bet ir aktyviais veiksmais užtikrinti žmogaus teises ir laisves.	Darna ir doroviškumas. Iniciatyvumas.	G. Žilinskas (2010).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje išvardytais autoriais

Vietos savivaldos principai akcentuoja savivaldybių atsakingumą vietos bendruomenei įgyvendinant visuomenės viešuosius poreikius. Galima pastebėti, kad ir autoriai principus aktualizuoja išplečiant, paaiškinant, konkretinant principų paskirtį. Kaimiškujų seniūnijų veikloje remiantis pagrindiniais ir specialiaisiais Vietos savivaldos principais, vadovaujamosi pilietiškumu, iniciatyvumu, horizontalia sąveika su institucijomis, bendravimu su piliečiais, bendruomenėmis, atvirumu ir tvirta atsakomybe bei atskaitingumu piliečiams.

„Efektyviai regioninei politikai vykdyti reikalingas organizuotas regioninis valdymas ir koordinuotas regioninės plėtros institucijų tinklas. Tarpinių lygių tarp valstybės ir savivaldybių sustiprinimas reiškia ir pačių regionų atliekamą svarbų vaidmenį nacionaliniame ir tarptautiniame lygyje, tuo pačiu regioninei politikai įgyjant tiek šalies, tiek ES mastu vis didesnę reikšmę“ (Česonis, 2012). Galima pastebėti, kad demokratijos neįmanoma įgyvendinti, jei piliečiai tiesiogiai

nedalyvaus visuomenės valdyme, sprendžiant apie savo gerovę politiniu, ekonominiu, kultūriniu, socialiniu, saugumo, ekologiniu bei kitais svarbiais savivaldos rūpimais klausimais. Tam pasiekti buvo išplėta vietos savivalda. Europos vietos savivaldos chartijoje (1985), teigiama, kad „vietinės valdžios organai įstatymų nustatytose ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamos pilną atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais“. Šiuolaikinis mokslas savivaldą apibrėžia „kaip savarankišką organizacijos funkcionavimą, užtikrinamą šios organizacijos narių priimtais valdymo sprendimais ir normomis, susijusiomis su jos gyvavimu, visiems bendrų klausimų sprendimu“ (Morphet, 2008). Todėl galima akcentuoti, kad minėtų šaltinių analizė rodo, kad vietos savivalda yra toje teritorijoje gyvenančių gyventojų interesams atstovaujanti ir viešąjį politinį gyvenimą organizuojanti struktūra. Todėl siekiant savo teritorijoje veiklos veiksmingumo pati visuomenė turi rodyti iniciatyvą, pilietiškumą, polinkį dėl savęs daryti tai, kad pačiam būtų gerą gyventi. Tai patvirtina ir mokslininkų išsakytas teiginys, kad „vietos savivaldą galima traktuoti kaip žemiausią, pilietinei visuomenei artimiausią politinės sistemos teritorinę grandį, per kurią piliečiai gali reikšti savo interesus, kontroliuoti, kaip tie interesai įgyvendinami ir taip daryti įtaką valstybei“ (Žukovskis, Urmonienė, Jodenytė, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad Vietos savivalda yra jungiamoji grandis tarp valstybės ir piliečių (Štareikė, 2013), per kurią visuomenės nariai gali koordinuoti bei kontroliuoti tai, kaip valstybė gina jų interesus. Numatyti pagrindiniai bei specialieji Vietos savivaldos principai paremti visuomenės bendradarbiavimu, teisėtumu, iniciatyvumu; svarbus atskaitingumas piliečiams, bendruomenei bei institucijoms. Atsižvelgiant į piliečių interesus, siekiant veiklos veiksmingumo bei efektyvumo, savivaldybės vykdo valstybės deleguotas funkcijas, tikslus bei uždavinius. Vietos savivaldos veiklos paskirtis „sukurti teisinę prielaidas tam, kad savivaldybių veikla taptų efektyvesnė, veiksmingesnė, labiau orientuota į rezultatus ir teritorinės bendruomenės narių viešųjų poreikių tenkinimą“ (Svetikas, Astrauskas, 2014). Vietos savivalda sutelkdama savo jėgas su suinteresuotomis bendruomenėmis, vietos gyventojais identifikuotų svarbiausias savivaldybės problemas ir ieškotų priemonių toms problemoms spręsti.

1.2. Savivaldybių bei seniūnijų veikla

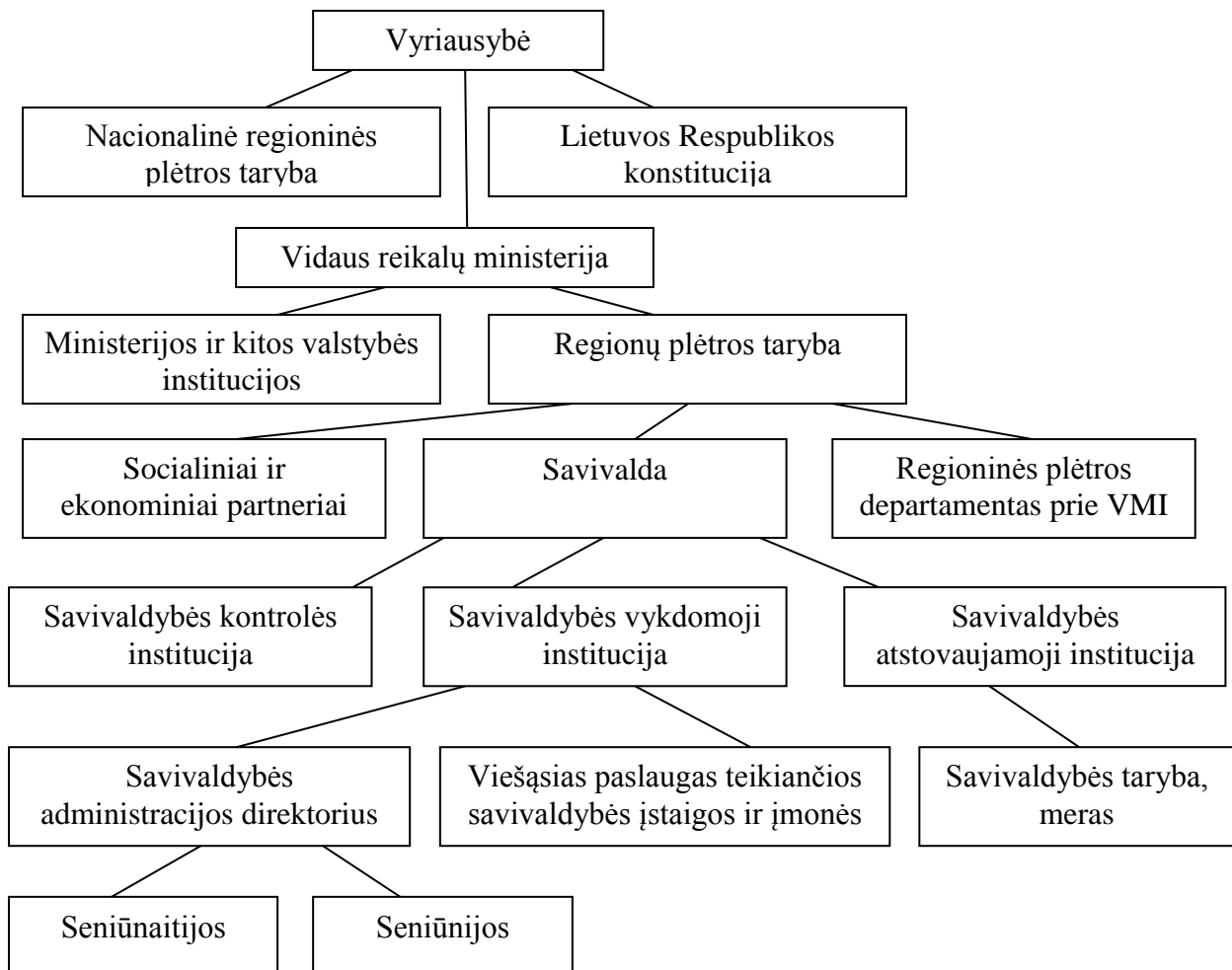
Savivaldybė – „įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo“ (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, 2008). K. Grigienė (2011) teigia, kad savivaldybė gali būti išskirta plačiaja prasme – tai visi teisinę konstrukciją turintys

socialiniai susivienijimai, tenkinantys asmenų poreikius, tiek kiek leidžia teisės normos, ir siaurą prasmę – tai valstybės teritorijos administraciniai vienetai, tenkinantys bendruomenės viešuosius poreikius, tiek kiek leidžia teisės normos. Žvelgiant į šiuos apibrėžimus, matyti, kad mintis panaši, tik pastarajame *Vietos savivaldos įstatymo* teiginys padalytas į du: platesne ir siauresne prasme pateiktus požiūrius. Kaip teigia G. Verseckaitė (2010), pagrindinė savivaldybės paskirtis – „derinant bendruomenės, kuri nori dalyvauti teritorijos valdyme, ir valstybės interesus, kurti, tobulinti ir pertvarkyti ekonominę, socialinę, kultūrinę ir ekologinę valdomos teritorijos sandarą“. Lietuvos Respublikoje yra 10 apskričių ir 60 savivaldybių (Junevičius, Ereminaitė, 2012). Galima teigti, kad savivaldybės turi užtikrinti savo teritorijoje gyvenančių piliečių poreikius, interesus, tiesiogiai spręstų iškilusias problemas vystymosi, efektyvumo bei veiksmingumo klausimais, ir svarbiausia garantuotų esamų žmonių teises. Tam Lietuvos savivaldybių asociacija (LSA), sprendžia savo narių – savivaldybių – bendrąsias problemas, teikia savo nariams paslaugas, taip pat atstovauja savo narių bendriesiems interesams valstybės valdžios ir valdymo institucijose, užsienio valstybių savivaldybių ir kitose tarptautinėse organizacijose, formuoja LSA narių veiklos strategiją, stiprina vietos savivaldą bei koordinuoja kryptingą LSA narių veiklą atskirose srityse, tenkina ir gina kitus LSA narių viešuosius interesus (Lietuvos savivaldybių asociacija). Kaip teigia J. Baltuškienė, A. Astrauskas (2009), teritorinių savivaldybių tikslas – „gaminant ir (ar) organizuojant viešąsias gėrybes tenkinti gyventojų (taip pat teritorijos administraciniuose vienetuose veikiančių ūkio subjektų) visuomeninius poreikius, o paskirtis – per viešojo valdymo subjektus kurti, tobulinti ir pertvarkyti ekonominę, socialinę, kultūrinę ir ekologinę valdomos teritorijos sandarą derinant visuomenės bei atskirais valdymo lygiais veikiančių subjektų interesus“.

Tam, kad viskas vyktų sklandžiai ir tvarkingai, savivaldybės turi vadovautis pavaldžiomis institucijomis. Tai – institucija, atsakinga už savo paskirtos teritorijos pavestų funkcijų tvarkymą. Tačiau savivaldybės „yra atstovaujamos Nacionalinėje regioninės plėtros taryboje (per Lietuvos savivaldybių asociaciją regionų plėtros tarybas) ir regionų plėtros tarybose. Jų pozicijos turi lemiamą reikšmę regionų plėtros planų turiniui ir šių planų įgyvendinimui“ (Česonis, 2012).

Norint tinkamai ir efektyviai valdyti savivaldybės administracijos filialus, seniūnijos privalo laipsniškai žvelgti į jas valdančias savivaldybes bei prioritetus, programas, strateginius tikslus kuriančias institucijas. Prižiūrint 2 paveiksle išvardytoms institucijoms, savivaldybės gali turėti daugiau funkcijų, finansavimo savarankiškumo bei įgaliojimų. Savivaldybės pagrindinis tikslas – **tenkinti viešuosius poreikius, rūpintis vietos bendruomenės interesais.**

Yra svarbu žinoti pagrindinius savivaldybių įgyvendinamus tikslus, išsikeliant veiklos uždavinius, jų pasiekimui pasitelkiant išteklius (žmonių ir materialiuosius), administravimo struktūras.



2 pav. Nacionalinę regioninę politiką įgyvendinančios institucijos
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis G. Česoniu (2012).

1.2.1. Vietinės valdžios institucijos ir jų tikslai bei uždaviniai

Tam, kad viskas vyktų funkcionaliai, pagal savivaldos principus bei funkcijas, savivaldybė savo teritorijoje turi dar įsteigusi ir miesto bei kaimų seniūnijas.

Remiantis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu reikšminga redakcija (2008), 96 pataisa (2016, 31 str. 1 dalimi), „seniūnija yra savivaldybės administracijos filialas, veikiantis tam tikroje savivaldybės teritorijos dalyje. Seniūnijų skaičių, kiekvienos seniūnijos pavadinimą, aptarnaujamos teritorijos ribas ir seniūnijai perduodamas juridinio asmens (savivaldybės administracijos) funkcijas sprendimu nustato savivaldybės taryba“. Bei 32 str. 1 dalimi „Seniūnijos veiklą reglamentuoja savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtinti seniūnijos veiklos nuostatai. Seniūnijos veikla organizuojama pagal seniūnijos metinį veiklos planą. Seniūnijos veikla finansuojama iš savivaldybės biudžeto. Seniūnijos ir seniūno funkcijoms įgyvendinti reikalingos lėšos gali būti skiriamos ir iš kitų finansavimo šaltinių“.

Tačiau bendra grandimi sujungiant vietos bendruomenes, seniūnijas bei savivaldos aukštesniąsias organizacijas šioje grandyje turi būti ir seniūnaičiai, kurių egzistavimas ir veikla yra įteisinta Vietos savivaldos įstatyme (2008) 33 straipsniu. Joje nurodoma, kad „1. Iš gyvenamųjų vietovių ar jų dalių yra sudaromos seniūnaitijos. Seniūnaitijų sudarymo projektą tvirtina savivaldybės taryba savivaldybės administracijos direktoriaus teikimu. 2. Seniūnaitijų gyventojai šio įstatymo numatyta tvarka renka gyvenamosios vietovės bendruomenės atstovus – seniūnaičius. Kandidatus į seniūnaičius gali siūlyti tik tos seniūnaitijos, kurioje renkamas seniūnaitis, gyventojai bei nevyriausybinės organizacijos, asociacijos, įstaigų ir organizacijų kolektyvai, veikiantys toje seniūnaitijoje. Kandidatu į seniūnaičius gali būti pilnametis seniūnaitijos gyventojas, deklaruojantis gyvenamąją vietą toje seniūnaitijoje, kurioje jo kandidatūra siūloma į seniūnaičius“.

R. Jasinskaitė (2011) suformavo tikslus bei uždavinius vietinės valdžios **socialinėje srityje**, kad kuo tiksliau suprastume kiekvienos institucijos paskirtį. Iš to išryškėja, kad seniūnija pagal vietinės valdžios institucijas yra įgyvendinančioji savivaldybės institucijų priimtų sprendimų vykdyme.

4 lentelė

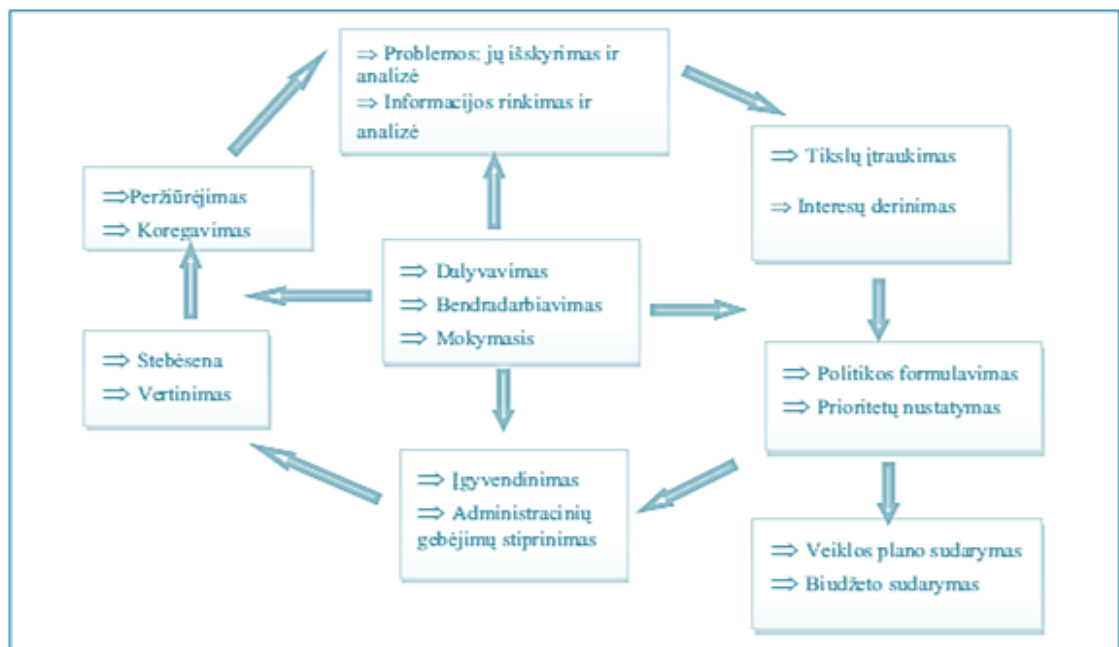
Vietinės valdžios institucijų tikslai bei uždaviniai

Vietinės valdžios institucijos		Tikslai
Savivaldybė		Savivaldybės tikslas yra siekti visuotinės gerovės, visiems savivaldybės gyventojams sudaryti vienodas sąlygas naudotis jų lėšomis sukurta infrastruktūra, todėl ūkinės veiklos ekonomiškas vienoje, atskirai paimtoje ūkio šakoje, neturi tapti lemiamu privatizavimo kriterijumi. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994).
	Savivaldybės Taryba	Įgyvendinti socialinę politiką savivaldybėje. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994).
	Savivaldybės administracija	Įgyvendinti teisės aktų nustatytas funkcijas kuo efektyviau tenkinant bendruomenės interesus. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994).
	Seniūnija	Savivaldybės priskirtoje teritorijoje organizuoti ir įgyvendinti savivaldybės institucijų priimtus sprendimus, administruoti jai priskirtų viešųjų paslaugų teikimą, seniūnijos gyventojams. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994). Neviršydama savo įgaliojimų, seniūnijos teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 2016 suvestinės redakcija).
	Seniūnaitija	Atstovauti seniūnaitijos gyventojų interesams seniūnijoje, savivaldybės institucijose ir savivaldybės teritorijoje veikiančiose valstybės įstaigose. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 2015 aktualiausias pakeitimas).
Vietinės valdžios institucijos		Uždaviniai
Savivaldybė		1. Gyventojų aptarnavimas įvairiais klausimais. 2. Užtikrinti vaiko teisių apsaugą. 3. Suteikti visas socialines paslaugas gyventojams. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994)
	Savivaldybės Taryba	1. Organizuoti socialinio būsto fondo formavimą, užtikrinti socialinių paslaugų kokybę. 2. Organizuoti socialinių paslaugų prieinamumą kiekvienam žmogui. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994)
	Savivaldybės administracija	1. Įstatymų nustatyta tvarka organizuoti savivaldybės biudžeto pajamų ir išlaidų bei kitų piniginių išteklių buhalterinės apskaitos tvarkymą, organizuoti ir kontroliuoti Savivaldybės turto valdymą ir naudojimą. 2. Administruoti viešųjų paslaugų teikimą. (LR Vietos savivaldos įstatymas,

		1994)
	Seniūnija	<p><u>Prireikus</u> įvertina atskirų šeimų (asmenų) gyvenimo sąlygas ir pateikia savivaldybės administracijai siūlymus dėl socialinės paramos toms šeimoms (asmenims) reikalingumo bei paramos būdų. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994).</p> <p>Rengia plėtros programas, organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą, gyventojų poilsį, valstybės perduotas funkcijas žemės ūkio srityje. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 2016 suvestinės redakcija).</p>
	Seniūnaitija	Skatina seniūnaitijos gyventojus prižiūrėti gyvenamosios vietovės teritoriją plėtoti ir organizuoti kaimo (miesto, miestelio) kultūrinį ir sportinį gyvenimą. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 2015 aktualiausias pakeitimas).

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Jasinskaitė, R. (2011) ir LR Vietos savivaldos įstatymas (2016 suvestinės redakcija).

Kaip matyti iš lentelės, pagrindinis vietinės valdžios institucijų tikslas - **siekti visuomenės gerovės savo priskirtoje teritorijoje, gyvenimo kokybės gerinimo**. Vienas iš svarbiausių uždavinių – tinkamai organizuoti, planuoti, įgyvendinti ir kontroliuoti paslaugų teikimą, **skatinant vietos gyventojų aktyvumą bei geresnį gyvenimą**. Tam, kad tinkamai būtų vykdomas planavimo procesas, reikiamų paslaugų teikimas, G. Česonis (2012) pateikia darnaus vystymosi strateginio planavimo proceso schemą, kur „vietos – vietos valdžios institucijos (Lietuvoje – savivaldybės, seniūnijos) įgyvendina vietos darbotvarkę 21, kai kurios iš jų prisijungia prie Europos miestų darnaus vystymosi chartijos – Aalborgo chartijos“.



3 pav. Darnaus vystymosi strateginio planavimo procesas (Darbotvarkė 21)
Šaltinis: Česonis, G. (2012)

Kaip matome iš pateikto paveikslo, valdžios institucijoms norint tinkamai valdyti, būtina išvelgti iškilusias problemas, išsiaiškinti jų priežastis, atrasti sprendimo būdus, juos įgyvendinti, stebėti tolimesnę veiklą, kad ji toliau būtų tinkama ir patraukli seniūnijos veiklai, gyventojams.

Seniūnija, vykdydama savo veiklą, vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Vietos savivaldos įstatymu ir kitais teisės aktais, nustatančias seniūnijų veiklą per savivaldybes. Taip pat savo teritorijoje vadovaujasi savivaldybės tarybos, mero potvarkiais, savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais ir nuostatomis. Vadovaujantis nurodytais dokumentais yra iškeliami seniūnijų tikslai bei uždaviniai. Anot I. Vidrevičienės, J. Žukovskio (2013), svarbiausi seniūnijų uždaviniai: „stiprinti bendruomeninius ryšius, skatinti gyventojus dalyvauti vietos savivaldos procese, siekti užtikrinti gyventojų socialinę ir ekonominę gerovę“. Seniūnijų tikslas – „plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą joms priskirtose teritorijose bei įgyvendinti joms pavestas viešojo administravimo funkcijas“ (Žukovskis, Urmonienė, Jodenytė, 2013). Todėl pravartu paanalizuoti funkcijų delegavimą, įgyvendinimą.

1.2.2. Vietinės valdžios institucijų funkcijų įgyvendinimas

Lietuvos Respublikos Seimo ratifikuotoje 1999 m. gegužės 25 d. Europos vietos savivaldos chartijoje buvo pabrėžiama, kad tikslas – glaudžiau suvienyti narių gretas, siekiant užtikrinti jų saugumą ir įgyvendinti kartu paveldėtus tos šalies idealus ir principus. Vienas iš įgyvendinimo būdų – **susitarimai valdymo srityje**; tai yra vykdoma per vietinės valdžios institucijas. Uždavinių įgyvendinimo realizavimas turi pasireikšti per tinkamai suformuluotus ir demokratiškai sudarytus sprendimus, savarankiškai prisiimanti įsipareigojimus ir vykdymo būdus, priemones bei šaltinius visuomenės narių poreikių įgyvendinimui, atsižvelgiant į vietos sąlygas. Vietinės valdžios įgyvendinimas formuojamas įsiklausant į vietinių gyventojų poreikius ir užtikrinantį veiksmingą valdymą (Europos vietos savivaldos chartija, 1985).

Siekiant pagerinti vietinės valdžios formavimą ir įgyvendinimą būtina kuo glaudžiau gerinti bendradarbiavimą tarp centrinės ir vietinės valdžios institucijų, nes jos labiau padeda įstatymų ar aktų koregavime, finansų išteklių paskirstyme bei kitose svarbiose funkcijose.

5 lentelė

Vietinės valdžios institucijų funkcijos socialinės politikos įgyvendinime

Vietinės valdžios institucijos	Funkcijos
Savivaldybė	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socialinių paslaugų įstaigų, šeimynų steigimas, išlaikymas ir bendradarbiavimas su visuomeninėmis organizacijomis. 2. Socialinių paslaugų ir kitos socialinės paramos teikimas. 3. Sąlygų neįgalių gyventojų (invalidų, visiškos negalios invalidų) socialiniam integravimui į bendruomenę sudarymas (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994).
Savivaldybės Taryba	<ol style="list-style-type: none"> 1. Priima sprendimus dėl valstybės socialinių ir ekonominių programų tikslinių lėšų ir kitų valstybės fondų lėšų bei materialiojo turto paskirstymo savivaldybės biudžetinėms įstaigoms. 2. Tvirtina savivaldybės socialinės ir ekonominės plėtros programas (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994).

	Savivaldybės administracija	1. Administruoja viešųjų paslaugų teikimą. 2. Savivaldybės teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994).
	Seniūnija	1. Dalyvauja rengiant ir įgyvendinant vaiko teisių apsaugos ir vaiko teisių pažeidimų prevencijos gerinimo priemones. 2. Nustatyta tvarka gali organizuoti socialinės paramos teikimą ir pašalpų mokėjimą, organizuoja seniūnijos veiklos nuostatuose priskirtas būsto paslaugas (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994). 1. Dalyvauja rengiant ir įgyvendinant kaimo plėtros programas. 2. Neviršydama savo įgaliojimų, seniūnijos teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina. 3. Dalyvauja organizuojant arba organizuoja gyventojų poilsį. 4. Organizuoja ir įgyvendina valstybės perduotas funkcijas žemės ūkio srityje. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 2016 suvestinė redakcija).
	Seniūnaitija	Dalyvauja organizuojant gyventojų apklausas ir gyventojų susitikimus su tarybos nariais, seniūnu, savivaldybės administracijos direktoriumi arba šio įgaliojimų atstovu, kitais savivaldybės ir valstybės institucijų atstovais. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 2015 aktualiausias pakeitimas).

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Jasinskaitė, R. (2011) ir LR Vietos savivaldos įstatymas (2016 suvestinė redakcija).

Iš pateiktos lentelės matyti, kad pagrindinės seniūnijos funkcijos socialinės politikos įgyvendinime – **organizuoti veiksmingą programų ir projektų įgyvendinimą, savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą, gyventojų poreikių tenkinimą.**

Seniūnijos funkcijas nustato Vietos savivaldos įstatymas bei kiti teisės aktai, kurias paveda Savivaldybės administracijos direktorius, o sprendimus nustato Savivaldybės taryba.

Apibendrinant galima teigti, kad Vietinės valdžios institucijų funkcijų įgyvendinimas vykdomas per seniūnijas bei seniūnaitijas, siekiant visuomenės gerovės per veiksmingą programų ir projektų įgyvendinimą. Peržvelgus vietinės valdžios tikslus, uždavinius bei funkcijas, teigiama, jog jos paskirtis yra gerinti vietos gyventojų gyvenimo kokybę, padėti lengviau ir greičiau prisitaikyti ir prisijungti į visuomenę. Teikti tokią veiklą savo seniūnijoje, kad ji būtų efektyvi, veiksminga ir patraukli vietos gyventojams.

Aptarus vietinės valdžios veiklą, galima plačiau nagrinėti mažiausio iš teritorinio vieneto veiklą - tai kaimiškąją seniūniją. Kaimiška vietovė - tai teritorija, kurioje dominuoja gamtinė aplinka, gyventojai, kultūra, tradicijos, darbus bendradarbiavimas, papročiai, socialinė, ekonominė plėtra (Marmaitė, 2012). Todėl pravartu išsiaiškinti kaimiškujų seniūnijų veiklą.

1.3. Kaimiškujų seniūnijų veikla

Kaimiškujų seniūnijų veiklą konkrečioje savivaldybėje reglamentuoja savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtinti seniūnijos veiklos nuostatai. Seniūnijos veikla organizuojama pagal seniūnijos metinį veiklos planą (LR Vietos savivaldos įstatymas, 2016

suvestinė redakcija). Todėl norima plačiau panagrinėti veiklos teisinę aplinką bei vystymosi perspektyvas mokslininkų įžvalgose.

1.3.1. Kaimiškujų seniūnijų veiklos teisinė aplinka

Kaip teigia Strelčiūnas, A (2013), seniūnijos - tai valstybės įstaigos, esančios arčiausiai žmonių bei geriausiai galinčios administruoti priskirtą teritoriją ir žinoti jos problemas, užtikrinanti gyventojams geresnį viešųjų paslaugų prieinamumą arčiau jų gyvenamosios vietos. „Seniūnija yra svarbi jungiamoji žmonių ir kitų viešojo administravimo pakopų grandis. Tai – teritorija, kurioje turi būti konkrečiais darbais įgyvendinama valstybės politika, nes socialinių sistemų, viešojo administravimo iššūkiai, socialinių įtampų laukai ir darnaus vystymosi problemos pirmiausia reiškiasi seniūnijose. Be to, seniūnija yra arčiausiai gyventojų esanti vietos savivaldos sistemos struktūros dalis“ (Staponienė, V., Žilinskas, G., 2012). Todėl seniūnija yra labai svarbi sudedamoji visuomenės ir savivaldos jungiamoji grandis, nes ji skatina bendruomeniškumą, telkia gyvenamosios vietovės gyventojus į vieną centrą, palaiko ir gina jų interesus. Be to, seniūnijos organizuoja nemokamus kultūrinius renginius, šventes, susitikimus, kurių taip trūksta gyventojams. Tai įrodo, kad seniūnijų svarba vietos savivaldoje bei pačioje valstybės valdymo sistemoje yra gana didelė.

Pakeistos sąvokos

Savivaldybė – tai valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio gyventojų bendruomenė turi valstybės laiduotą savivaldos teisę (LR Vietos savivaldos įstatymas 1994).

Savivaldybė – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo (LR Vietos savivaldos įstatymas, *Redakcija nuo 2015*, aktualiausias pakeitimas).

Patvirtinta **seniūno** pareigybė, nuostatos bei jo statusas (LR Vietos savivaldos įstatymas 1994). Apibūdintos **seniūnijos ir seniūno** sąvokos, aprašytos jų funkcijos (LR Vietos savivaldos įstatymas 2000, koreguota redakcija).

Sudarytas naujas skyrius „Atstovavimas gyvenamųjų vietovių bendruomenėms“ (LR Vietos savivaldos įstatymas 2000, koreguota redakcija). LR Vietos savivaldos įstatymas (1994) tokio skyriaus nebuvo. „Atstovavimas gyvenamųjų vietovių bendruomenėms“ atstovui buvo suteiktas **seniūnaičio** statusas (LR Vietos savivaldos įstatymas 2000, nauja redakcija).

4 pav. LR Vietos savivaldos įstatymo kaita savivaldybės atžvilgiu

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis LR Vietos savivaldos įstatymu (1994, 2008 redakcijomis ir aktualiais 2000, 2015 koreguotais pakeitimais).

Kaip matyti iš 4 paveikslo, priimtame 1994 *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme* buvo patvirtinta seniūno pareigybė, nuostatos bei jo statusas, o jau 2000 metais koreguotoje redakcijoje apibūdintos seniūnijos ir seniūno sąvokos, aprašytos jų funkcijos. 2008 metais

apibrėžtas gyvenamosios vietos bendruomenės atstovo – seniūnaičio – statusas. Intensityvi įstatymo kaita, nuolatinis siekis tobulinti seniūnijų organizavimą ir veiklą rodo, kad seniūnijos daro didelę įtaką visuomenei ir ji tampa vis svarbesnė vietos savivaldos bei politinės sistemos veiklai. Būtent seniūnijos, būdamos arčiau savo gyventojų, žino jų problemas, poreikius, susijusius su gyvenamąja vieta. Visa tai susistemino ir 6 lentelėje pateikė V., Staponienė ir G., Žilinskas (2012); koreguota darbo autorės pagal naujausius 2015 m. LR Vietos savivaldos įstatymo aktualius pakeitimus.

6 lentelė

Seniūnijų funkcijos pagal skirtingų metų Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo redakcijas ir pakeitimus

Seniūnijos funkcijos	Vietos savivaldos įstatymo priėmimo (pakeitimo) metai					
	2000	2002	2005	2008	2011	2015
Administruoja jai priskirtų viešųjų paslaugų teikimą.	+	-	-	-	-	-
Prireikus įvertina atskirų šeimų (asmenų) gyvenimo sąlygas bei poreikius ir pateikia savivaldybės administracijai siūlymus dėl socialinės paramos toms šeimoms (asmenims) reikalingumo ir paramos būdų.	+	+	+	+	+	+
Nustatyta tvarka gali organizuoti socialinės paramos teikimą ir pašalpų mokėjimą.	+	+	+	+	+	+
Organizuoja seniūnijai priskirtų teritorijų ir kapinių priežiūrą.	+	+	+	+	+	+
Organizuoja ir (arba) kontroliuoja savivaldybės kelių, želdinių, gatvių, šaligatvių valymą ir priežiūrą, gatvių ir kitų viešų vietų apšvietimą.	-	+	+	+	+	+
Organizuoja viešuosius ir visuomenei naudingus darbus/veiklą.	+	+	+	+	+	+
Kaimo vietovėse tvarko namų ūkio knygas vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka.	+	+	+	+	+	+
Neviršydama įgaliojimų, renka statistinius duomenis ir teikia juos teritorinėms statistikos įstaigoms.	+	-	-	-	-	-
Renka ir savivaldybės administracijos direktoriui teikia duomenis, reikalingus mokyklinio amžiaus vaikų apskaitai.	+	+	+	+	+	+
Išduoda seniūnijai priskirtos teritorijos gyventojams šeimos sudėtį, gyvenamąją vietą ir kitokias tikrąją padėtį patvirtinančias pažymas, išskyrus atvejus, kai tai pagal teisės aktus turi būti patvirtinta kitais dokumentais.	+	-	-	-	-	-
Kaimo gyvenamosiose vietovėse išduoda leidimus laidoti.	+	-	-	-	-	-
Teikia merui ir savivaldybės administratoriui pasiūlymus dėl savivaldybės struktūrinių padalinių tarnautojų ir savivaldybės įstaigų vadovų veiklos seniūnijai priskirtoje teritorijoje tobulinimo, vietinės reikšmės kelių, gyvenviečių gatvių, šaligatvių ir aikščių tvarkymo, vietinio susisiekimo transporto organizavimo, savivaldybei nuosavybės teise priklausančių pastatų ir statinių remonto, paminklų priežiūros, viešųjų paslaugų teikimo gyventojams organizavimo.	+	-	-	-	-	-
Mero pavedimu rengia ir teikia savivaldybės tarybos bei valdybos sprendimų ir mero potvarkių projektus seniūnijos veiklos klausimais, kontroliuoja jų vykdymą.	+	-	-	-	-	-
Šaukia seniūnijai priskirtos teritorijos gyventojų sueigas ir organizuoja gyventojų susitikimus su savivaldybės ir valstybės institucijų pareigūnais.	+	-	-	-	-	-
Apibendrina gyvenamųjų vietovių bendruomenių atstovų pastabas bei pasiūlymus ir teikia juos savivaldybės institucijoms bei savivaldybės administratoriui. Konsultuoja	+	-	-	-	-	-

gyvenamųjų vietovių bendruomenių atstovus ir teikia jiems informaciją apie savivaldybės institucijų ir savivaldybės administracijos bei valstybės institucijų veiklą savivaldybės teritorijoje. Seniūnas ar jo įgaliotasis asmuo dalyvauja savivaldybės institucijų posėdžiuose, kai svarstomi su seniūnijai priskirtos teritorijos bendruomenės gyvenimu susiję klausimai.						
Renka ir savivaldybės administracijos direktoriui teikia duomenis apie šaukiamojo amžiaus jaunuolius, gyvenančius seniūnijos teritorijoje.	-	+	+	+	-	-
Kaimo vietovėse registruoja žemės, vandens telkinių, miško sklypų savininkų, valdytojų ir naudotojų pranešimus apie medžiojamųjų gyvūnų ir griežtai saugomų rūšių laukinių gyvūnų padarytą žalą ir teikia duomenis savivaldybės administracijos direktoriui.	-	+	+	+	+	+
Pagal kompetenciją organizuoja vaiko teisių apsaugą ir darbą su probleminėmis šeimomis, kuriose auga vaikai arba kurioms apribotos tėvų teisės į vaikus.	-	+	+	+	+	+
Dalyvauja rengiant ir įgyvendinant kaimo plėtros programas.	-	+	+	+	+	+
Dalyvauja organizuojant civilinę saugą.	-	+	+	+	+	+
Dalyvauja rengiant ir įgyvendinant gyventojų užimtumo programas seniūnijos aptarnaujamoje teritorijoje.	-	+	+	+	+	+
Nustatyta tvarka dalyvauja rengiant gyventojų apklausas, atliekant gyventojų ir būstų, kitus visuotinius surašymus.	-	+	+	+	+	+
Padeda organizuoti Respublikos Prezidento, Seimo rinkimus, rinkimus į Europos Parlamentą, savivaldybės tarybos rinkimus ir referendumus.	-	+	+	+	+	+
Dalyvauja kuriant ir įgyvendinant informacinės visuomenės plėtros programas.	-	+	+	+	+	+
Organizuoja laisvalaikio centrų veiklą.	-	+	+	-	-	-
Organizuoja seniūnijos veiklos nuostatuose priskirtas būsto paslaugas.	-	+	+	-	-	-
Prireikus organizuoja viešųjų tualetų paslaugų teikimą	-	+	+	+	+	+
Tvarko gyvenamosios vietos deklaravimo duomenų ir gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą.	-	-	+	+	+	+
Neviršydama savo įgaliojimų, seniūnijos teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina.	-	-	-	+	+	+
Organizuoja želdinių priežiūrą.	-	+	+	-	-	-
Dalyvauja organizuojant arba organizuoja gyventojų poilsį.	-	-	-	+	+	+
Organizuoja ir įgyvendina valstybės perduotas funkcijas žemės ūkio srityje.	-	-	-	+	+	+
Tvarko priskirtus registrus ir nustatyta tvarka teikia duomenis.	-	-	-	+	+	+
Savivaldybės tarybos sprendimu tik tuo atveju, kai nėra viešųjų paslaugų teikėjo, gali laikinai teikti viešąsias paslaugas, kurias administruoti paskiriamas kitas savivaldybės administracijos padalinys.	-	-	-	+	+	+
Iš viso:	14	20	21	23	22	22

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Staponienė, V., Žilinskas, G., (2012) ir LR Vietos savivaldos įstatymu aktualiausiu pakeitimu nuo 2015-07-01

Kaip matyti, seniūnijoms suteikta daugiau įgaliojimų iš savivaldybės ir valstybės funkcijų. Patvirtintoje LR Vietos savivaldos įstatymo 2016-11-01 suvestinės redakcijoje seniūnijų funkcijos nepakito. Iš šių funkcijų matyti, kad seniūnija - tai mažas galias turinti institucija. Funkcijos perduodamos iš vis aukštesnių institucijų, tokių kaip savivaldybė, valstybė. Pagindinės seniūnijų pareigos - tai būti savo teritorijos gyventojams patarėju, padėjėju, vykdytoju, tarpininku, organizatoriumi, kontrolieriumi.

Nuo 2008 m. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme buvo priskirtos 5 naujos seniūnijų funkcijos. Keturios funkcijos sujungtos į vieną. Tai rodo, kad seniūnija yra pasitikima ir su laiku jos funkcijos bei galios tik didėja. Kaip matyti iš 6 lentelės, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme nuo 2000–2015 m. seniūnijoms priskirtų funkcijų skaičius beveik padvigubėjo, pastebima, kad seniūnijoms suteikiama vis daugiau įgaliojimų savivaldybės bei valstybės srityse, neviršijant savo įgaliojimų teikiamose funkcijose.

1.3.2. Kaimiškujų seniūnijų vystymo perspektyva mokslininkų įžvalgose

Mokslininkų ir politikų bendruomenėse pastaraisiais metais vyksta aktyvios diskusijos dėl dar didesnio seniūnijų savarankiškumo (Jasaitis (2014), Andrejaitytė (2012), Gudžnaskienė, Kašėtienė (2009)).

Kaip teigia J. Jasaitis (2014), norint tinkamai valdyti ir tarnauti visuomenei, seniūnija turėtų atsikratyti dabartinio statuso ir tapti savarankišku juridiniu asmeniu. Taip seniūnija turėtų žymiai didesnę finansinę ir ekonominę savarankiškumą; jai būtų suteiktos iki šiol savivaldybių kontroliuojamų įmonių, įstaigų ir organizacijų, esančių jai priskirtoje teritorijoje, administravimo teisės. Visa tai išplėstų seniūnijų veiklos ribas bei padidintų galimybes, tuo pačiu didėjant atsakomybei už veiklos rezultatus.

Šio sudėtingo proceso metu reikia akcentuoti seniūnijų veiklos savarankiškumą, palaikyti jų iniciatyvą, skatinti sveiką rungtyniavimą su kitomis seniūnijomis, organizacijomis ir stengtis nenukrypti nuo pagrindinių seniūnijos tikslų ir uždavinių. Kaip teigia, Andrejaitytė, M. (2012), pagrindiniai organizaciją formuojantys veiksniai yra:

- Vidiniai veiksniai: Strategija (vizija, misija, strateginiai tikslai). Personalas (darbuotojų kvalifikacija). Sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir pan.). Vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė).
- Išoriniai veiksniai: Politinė, socialinė ir teisinė aplinka. Bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai. Ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka. Gamtinė, techninė, technologinė aplinka (Andrejaitytė, 2012).

Galima teigti, kad kintant išoriniams ir vidiniams veiksniams, kinta ir veiklos veiksniai. Veiksnių pokyčiai gali keisti struktūrą, perimti teigiamą patyrimą iš kitų subkultūrų, nukreipti seniūnijas veikti dėl galutinių bendrų interesų su bendruomenėmis, kitomis institucijomis, ugdyti pasididžiavimą vietos savivalda ir t.t.

Atsižvelgiant į vidinius bei išorinius veiksnius, galima formuoti tinkamą seniūnijos veiklą, kuri būtų patraukli tiek joje dirbančiam personalui, tiek patiems piliečiams, gaunantiems visas paslaugas, norimas veiklas patenkinančius lūkesčius, nes viena iš pagrindinių seniūnijų funkcijų -

teikti socialines paslaugas, rengti ir įgyvendinti kaimo bei visuomenės plėtros programas toje teritorijoje gyvenantiems piliečiams. Tačiau norint pateikti gyventojams kuo įvairesnių paslaugų, dažnai susiduriama ir su trūkumais.

7 lentelė

Socialinių paslaugų teikimo seniūnijose privalumai bei trūkumai

Socialinių paslaugų teikimo seniūnijoje privalumai	Socialinių paslaugų teikimo seniūnijoje trūkumai
<p>Bandoma ieškoti bendrų tikslų su socialiai silpnomis grupėmis;</p> <p>Paslaugų teikimas derinamas su klientų poreikiais, lūkesčiais, norais;</p> <p>Vis daugiau atliekama tyrimų ir teikiamos ataskaitos apie socialinių paslaugų poreikį;</p> <p>Klientų probleminės situacijos analizuojamos remiantis turima informacija;</p> <p>Teikiama informacija apie toje vietovėje teikiamas paramas, jos teikimo galimybes;</p> <p>Ataskaitos apie problemas, jos sprendimo būdus, alternatyvas ir gerąsias patirtis;</p> <p>Vis daugiau prisideda rėmėjų prie socialinių paslaugų teikimo;</p> <p>Paslaugų teikimo užtikrinimas;</p> <p>Atsižvelgiama į kliento požiūrį, asmenybę;</p> <p>Tobulinama seniūnijos veiklos strategija atsižvelgiant į gyventojų pastabas;</p> <p>Rengiami metiniai veiklos planai, kurie detalizuoja savivaldybės strateginio veiklos plano programose numatytas priemones.</p>	<p>Trūksta bendro suvokimo, kad identifikavus socialinę problemą, galima užkirsti kelią jos plėtojimuisi;</p> <p>Nėra vykdomas kompleksinis socialinis darbas su socialiai silpnomis grupėmis;</p> <p>Netiksliai yra nustatytas socialinių paslaugų poreikis kaimo bendruomenėse;</p> <p>Duomenų apie socialinių paslaugų teikimą trūkumas;</p> <p>Spragos socialinių paslaugų teikimo organizavimo procese;</p> <p>Nerealūs kaimo gyventojų lūkesčiai;</p> <p>Nėra iki galo išsiaiškinta kokių socialinių paslaugų kaimo bendruomenėse trūksta;</p> <p>Netinkama socialinių darbuotojų kompetencija;</p> <p>Kiek socialinių paslaugų teikėjai pajėgūs patenkinti paramos gavėjų poreikius;</p> <p>Informacijos stoka;</p> <p>Paramos reikalingumo stiprinimas;</p> <p>Finansavimo poreikio trūkumas;</p> <p>Psichologinės pagalbos trūkumas;</p> <p>Labiausiai pažeidžiami socialinių paslaugų didžiausių poreikį turintys neįgalūs neturintys būsto, asmenys ir ilgalaikiai bedarbiai;</p> <p>Kaimo gyventojų abejingumas;</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Gudžnaskiene, V., Kašėtienė, N. (2009), Marcinkevičiūtė, L. Petrauskienė, R (2007), Svetikas, Ž. K., Astrauskas, A. (2014)

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, netinkamas socialinių paslaugų teikimas seniūnijose yra akcentuojamas dėl pačių vietos gyventojų abejingumo, per didelių lūkesčių, menkai pateikiamos informacijos. Tačiau suteikiant seniūnijoms daugiau savarankiškumo, gyventojai vis labiau įtraukiami į veiklos strategijos kūrimą, gali naudoti alternatyvius problemų sprendimo būdus, prisidėti prie teikiamų paslaugų teikimo užtikrinimo. Atliekant tyrimus, juos analizuojant ir teikiant ataskaitas, vis labiau pastebimas socialinių paslaugų poreikis ir jo teikimo galimybės.

Apibendrinant galima teigti, kad kaimiškujų seniūnijų problemos tarpusavyje susijusios: socialinės lemia ekonomines bei dvasines ir atvirkščiai. Taip pat ir privalumai: jei gerėja ekonominiai rodikliai, gerėja ir socialiniai bei dvasiniai.

Seniūnijos vadovas – seniūnas - atlieka labai daug funkcijų, tokių kaip administravimas, kontroliavimas, tarpininkavimas, buvimas patarėju. Per smulkesnius vadovus - seniūnus ar seniūnaičius - yra didesnė galimybė geriau suprasti bei pažinti visus gyventojus, išsiaiškinti jų poreikius, identifikuoti susidariusias problemas bei jų sprendimus, kitaip tariant, atliekamas gyventojų poreikių tenkinimas. Nuo jo sugebėjimų priklauso ir savivaldybės bei visos savivaldos veiklos veiksmingumas. Pagal pateiktus ilgamečius J. Jasaičio (2014) tyrimus, seniūnijos pradėjo

analizuoti gyventojų struktūros ir verslo pokyčius, vis labiau rūpinasi teritorijos planavimu, efektyvesniu socialinių paslaugų teigimu gyventojams, naujų darbo vietų kūrimu.

Galima teigti, kad seniūnijos su savo vadovais yra kuriamos todėl, kad tai - pati geriausia galimybė pažinti visus tos teritorijos gyventojus, stebėti jų poreikius, analizuoti lūkesčius, spręsti iškilusias problemas bei vertinti sprendimo būdus. Kuo tiksliau bus suformuluoti jų įgaliojimai, paskirstytos funkcijos ir tinkamai nustatytas statusas, tuo veiksmingiau ir efektyviau bus vykdoma viešojo sektoriaus veikla. Tuo aspektu vienas iš pagrindinių vietos savivaldos principų – piliečių interesų tenkinimas, kuris perduodamas nuo seniūnijų iki valstybės pagrindinių valdymo organų.

Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas (1994) buvo pakeistas 2008 metais ir keletą kartų pateiktos naujos suvestinės redakcijos. Tai rodo besikeičiančią santvarką, valdymą bei vykdymą: praplėsta savivaldybės sąvoka, pridėtos seniūno pareigybės, patvirtintos ir jo funkcijos, gyvenamųjų vietovių bendruomenės atstovui buvo suteiktas seniūnaičio statusas. Patvirtinus seniūnų funkcijas laikui bėgant vienos buvo naikinamos, kitos - jungiamos į vieną; buvo ir naujai sudarytų funkcijų bei principų (plėtros ir veiklos planingumo). Taip pat įvestas naujas Vietos savivaldos „plėtros ir veiklos planingumo“ principas. Jo pagalba savivaldybėse pradėta rengti planavimo sistema, kuri susidėjo iš 3 rūšių: teritorijų, strateginio, finansinio planavimo. „Savivaldybės biudžeto programų asignavimai bus paskirstomi pagal savivaldybės asignavimų valdytojus“ (Svetikas, Astrauskas, 2014). Seniūnijų veiklos programos yra keičiamos į seniūnijų metinius veiklos planus. Apie juos privalo svarstyti (aptarti) seniūnų sueigoje bei supažindinti gyventojus (Svetikas, Astrauskas, 2014). Tai įrodo, kad seniūnijoms duodama vis daugiau savarankiškumo, didesnės atsakomybės ir laisvės. Mokslininkų įžvalgose seniūnijoms patiriamas dar didesnę veiklos savarankiškumas, iniciatyvų palaikymas, skatinamas rungtyniavimas su kitomis seniūnijomis. Siūloma rengti stiprias, veiksmingas bei efektyvias strategijas, veiklos planus, atsižvelgiant į politinius, ekonominius, socialinius bei teisinius veiksnius. Kadangi seniūnijos yra arčiausiai žmogaus ir jo norimų poreikių, tai seniūnijos dar daugiau prisidėtų prie gyventojų struktūros bei verslo pokyčių, rūpintųsi teritorijos planavimu, efektyvesniu socialinių paslaugų teigimu gyventojams, naujų darbo vietų kūrimu.

1.4. Viešojo sektoriaus veiklos veiksmingumas

„Lietuvos savivaldybėse nuolatos vyksta socialiniai ir kultūriniai pokyčiai. Stiprėja iššūkiai, prisitaikant prie globalizacijos sąlygomis stiprėjančios konkurencijos, aplinkosaugos priemonių griežtinimo, sparčios technologijų kaitos. Didėja žmonių migracija į miestus ir užsienio šalis, kaime mažėja švietimo, sveikatos apsaugos, kultūros veiklos mastas ir sklaida. Pažangioms permainingoms

savivaldybėse užtikrinti būtina tobulinti kaimo raidos sistemingą planavimą vietiniu lygmeniu“ (Arimavičiūtė, 2012).

Sudarius tinkamą, efektyvų ir veiksmingą veiklos planą, suformulavus plėtros perspektyvas bus tinkamai nukreiptos viešosios, privačios ir nevyriausybinės iniciatyvos, įgyvendinančios pačią didžiausią naudą savivaldybėse bei seniūnijose. Dažnai miestų ir kaimų išsivystymo lygis skirtingose vietovėse asmens ir visuomenės gyvenimo kokybė skiriasi, nors tyrimų sritys išskiriamos tos pačios:

- analizuojant *ekonominę* sritį dažniausiai žiūrima į gyventojų pajamas ir jų struktūrą, ekonominį aktyvumą, gyventojų užimtumą, materialines sąlygas ir kt.;
- *socialinė sritis* atsižvelgia į socializacijos procesą, gebėjimą palaikyti socialinius ryšius, socialinį mobilumą, švietimą ir kt.;
- *politinė sritis* dažnai apima veiklos, žodžio ir sprendimų laisves;
- *aplinkos sritis* – tai sveika aplinka, tyras bei neužterštas oras ir kt.;
- *kultūros sritis* – poilsio, laisvalaikio ir kultūriniai prioritetai, saviraiškos būdai, savęs atradimo meninėje srityje, vertybės ir t. t. (Valauskaitė, 2012).

Todėl kiekviena vietos savivalda turi atrasti savo seniūnijoje trikdančią giją ir taip vykdyti funkcijas, kad sujungtų visas sritis ir išsivystymo, kokybės bei veiklos efektyvumas būtų geras. Tam, kad efektyvumo ir veiksmingumo funkcijos gerai funkcionuotų, vietinė valdžia dažnai konkuruoja tam, kad padidintų savo patrauklumą tarp kitų savivaldybių/seniūnijų. Pagrindiniai konkurencingumą apibūdinantys aspektai vietos savivaldos konkurencingumui charakterizuoti:

- *Socialinė gerovė/aukšti gyvenimo standartai* – tai yra realių gyventojų pajamų palaikymas, gebėjimai užsidirbti ir sukurti socialinę gerovę.
- *Užimtumas* – užimtumo situaciją esamoje vietovėje charakterizuoja mažas nedarbo lygis.
- *Produktyvumas* - produktyvumo ilgalaikis augimas.
- *Prekyba* – siejama su gebėjimas pagaminti, paskirstyti ir aptarnauti produktais, gebėjimais konkuruoti dėl eksporto rinkų, parduoti, užimti ir išlaikyti rinkos dalį, kontroliuoti subalansuotą išorės poziciją.
- *Patrauklumas* – patraukli vieta verslui, gyvenimui, taip pat gebėjimai pritraukti investicijas bei gyventojus.
- *Politika* – institucijų ir ekonomikos politikos rinkinys, šalies ekonomikos institucijos ir struktūros, institucijų, politikos priemonių ir veiksmų visuma.
- *Lankstumas* – sugebėjimas prisitaikyti prie sparčiai kintančių socialinių – demografinių ir ekonominių sąlygų.

- *Plėtra* – siejama su aukštų vidutinės trukmės ekonomikos augimo tempų palaikymu (Dargelis, 2012, remiantis Staškevičiūtė, Tamošiūnienė, 2010).

Vis labiau kintančioje organizacijų aplinkoje įmonės, nevyriausybinės organizacijos, viešosios institucijos vis labiau siekia tapti konkurencingesnės, sutelkdamos pastangas ties pelno didinimu ar piliečių pasitenkinimu. Jos daug dėmesio skiria veiklos procesų efektyvumui ir veiksmingumui (Plakoutsi, Papadogianni, Glykas, 2013).

Kaip teigia A. Astrauskas (2013), po truputį pradeda formuotis ir kitas požiūris, kad savivaldybių stiprumas, jos reali galia priklauso ne nuo joms nustatytų principų bei funkcijų skaičiaus, bet nuo to, koks yra pasiektas nustatytų funkcijų veiksmingumo ir efektyvumo, vykdomos veiklos ir teikiamų paslaugų kokybės lygis. „Viešajame sektoriuje ypač svarbus tampa ne formalus teisės aktų laikymasis, o efektyvus, rezultatyvus ir ekonomiškasis valdymas“ (Daujotaitė, 2009).

Viešojo sektoriaus matavimo instrumentai skirti kokybei ir efektyvumui matuoti. „Todėl veiklos vertinimas tampa gyvybiškai svarbia priemone vietos valdžios modernizavimui“ (Klovienė, Valackienė, 2013). Kaip teigia S. Puškorius (2014), „veiklos matavimų svarba nepaliaujamai didėja. Pagrindinės tokio reiškinių priežastys yra šios:

- valdymas tampa vis sudėtingesnis, reikalaujantis adekvačių veiksnių ir pagrįstų sprendimų;
- vis labiau ima stokoti įvairių išteklių;
- poreikis didinti veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą;
- siekiai didinti priimamų sprendimų skaidrumą;
- visuomenės spaudimas gerinti paslaugų ir prekių kokybę;
- noras suvokti valstybinių institucijų veiksnių pagrįstumą ir tikslumą;
- korupcinių reiškinių prevencija;
- augantys reikalavimai atsakingumui ir objektyviai atskaitomybei politikams, organizacijų vadovams, įvairaus lygmens valdymo institucijoms;
- didėjantis poreikis visą veiklą orientuoti į rezultatus;
- siekis mažinti valdymo išlaidas;
- poreikis tobulinti valdymo struktūras, teisingai nustatyti ir paskirstyti funkcijas, atsakomybę ir išteklius bei spręsti kitas valdymo efektyvumo optimizavimo problemas“. Anot S. Nefo (2013), „veiklos matavimas viešajame sektoriuje yra tikslingas įgyvendinant piliečių lūkesčius dėl efektyvesnio valdymo“. „Veiklos matavimo modelis yra priemonė, kurią panaudojus savivaldybės galėtų įvertinti savo veiklos matavimo sistemų būklę“ (Gudelis, 2009).

Visgi privataus ir viešojo sektoriaus veiklos vertinimas skiriasi. „Pagal įstatymus valstybės ir savivaldybių institucijos yra pelno nesiekiančios organizacijos, todėl jų veiklos sėkmė matuojama

pagal tai, kiek ir kokios kokybės paslaugų tokios organizacijos teikia. Taigi ne pelno sektoriai yra vertinami pagal gerovės, o ne pagal pelno kriterijus“ (Arimavičiūtė, 2005). Remiantis T. Sudnicku (2008), matuojant pelno siekiančiųjų ir nesiekiančiųjų organizacijų veiklą, yra keletas bendrų sąlyčio taškų: finansinė sėkmė, procesų našumas, kokybė, orientacija į klientus. Skirtumai remiasi į keletą strateginių bruožų: kai privačiajame sektoriuje svarbus pelnas ir augimas, viešajame – kaštų mažinimas; biudžeto prioritetus viešajame sektoriuje lemia politiniai lyderiai, kai privačiajame sektoriuje – klientai. Visgi matuojant viešojo sektoriaus veiklą, siūloma išskirti misijos akcentą. Misijos, tikslų bei uždavinių efektyvumas yra turbūt svarbiausias bruožas vertinant viešojo sektoriaus veiklą.

Literatūroje iki šiol vertinant organizacijų veiklą efektyvumo bei veiksmingumo sąvokos dažnai naudojamos kaip sinonimai. Itin daug talpina būtent efektyvumo sąvoka – neretai ji naudojama plačiai, apibendrinant visas sudedamąsias veiklos vertinimo dalis. Visgi, pasak S. Puškoriaus (2002), atskirtos ekonomiškumo (angl. economy), efektyvumo (angl. efficiency) ir veiksmingumo (dažnai vadinamo rezultatyvumu) (angl. effectiveness) dalys, dar vadinamos 3E koncepcijomis, sudaro veiklos vertinimo esmę.



5 pav. 3E kriterijų hierarchija
Šaltinis: S. Puškorius, 2002

„Ekonomiškumo sąvoka apibūdinama kaip minimalus išteklių naudojimas, išlaikant nustatytą produkto ar teikiamų paslaugų (rezultato) kokybę. <...> efektyvumas apibūdinamas kaip sukurtų produktų ir sunaudotų kompleksinių išteklių (angl. output: input) santykis. <...> Taigi, rezultatyvumas (veiksmingumas) yra faktinių veiklos rezultatų vertinimas ir lyginimas su planuotais ataskaitinių metų rezultatais (su praėjusių metų, giminingų įmonių) ar kitais parametrais (Mackevičius, Daujotaitė, 2011). Šias tris pagrindines sąvokas veiklos vertinime aptarsiu atskirai.

Ekonomiškumas. Viešojo sektoriaus veiklai vis svarbesnis vaidmuo tenka veiksmingam bei ekonomiškam valdymui. Todėl dar vienas iš svarbių sudedamųjų dalių yra ekonomiškumas. Ekonomiškumas suprantamas kaip taupus išteklių, reikalingų rezultatui gauti (pagaminti prekę, suteikti paslaugą ir kt.) naudojimas, išlaikant atitinkamą to rezultato kokybę. Kitaip tariant, ekonomiškumas – tai „gero šeiminkavimo“ standartas valstybės išlaidų srityje (Daujotaitė, 2009). Tačiau yra labai sunku įvertinti, ar pasirinktas ekonomiškumo sąnaudų kiekis yra pats ekonomiškiausias organizacijos lėšų naudojimo būdas. Ar parinktos sąnaudos yra kokybės ir

paslaugų atžvilgiu optimalios, bei tinkamai suderintos. Dar sunkiau pateikti pasiūlymus sąnaudų mažinimui, nepakenkiant paslaugų gavėjams paslaugų ir kokybės santykiu. Kaip teigia Veiklos audito vadovas (2015), ekonomiškumo principu nustatoma, jog organizacijos veiklos vykdymui reikalingi ištekliai turi būti pateikiami laiku, jie turi būti pakankamos apimties ir kokybės bei geriausios kainos. Taigi, vertinant veiklos efektyvumą, labai svarbu žinoti ir veiklos ekonomiškumą, nes jis nurodo paslaugos kokybės ir kainos santykį.

Efektyvumas. Kiekvienoje organizacijoje efektyvumo matavimas yra sudaromas pagal savo veiklos specifiką, „priklausomai nuo jos misijos, aplinkos konteksto, darbo prigimties, produkto ar paslaugos, kurią ji kuria, ir klientų poreikių. Tačiau pirmas žingsnis vertinant organizacijos efektyvumą – pačios organizacijos supratimas, kaip ji funkcionuoja, kokia jos struktūra ir kas jai yra svarbiausia“ (Heerwagen ir kt., 2010). D. Bagdonienė, A. Daunorienė, A. Simanavičienė (2011), pasinaudodama Petrauskienės (2005) viešojo administravimo tobulinimo modeliu, kuris susideda iš inovacinių, demokratijos plėtros priemonių, bei efektyvumo elementų. Pastarojo sudedamosios dalys yra: strateginis planavimas; racionalus išteklių naudojimas; tarnautojų profesionalumas; etinės normos ir vertybės; organizacijos pokyčių valdymas; tarpinstitucinis bendradarbiavimas; informacinės technologijos.

Plačiąja prasme viešojo sektoriaus efektyvumas priklauso nuo visų supančių elementų, su kuriais susiduriama tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Todėl dirbantys žmonės šioje sferoje žino, kad pagrindinis tikslas - tai visuomenės poreikių tenkinimas. L. Bagdonienės, R. Hopenienės (2009) teigimu, visuomenės pasitenkinimas - tai kiekvienos paslaugų organizacijos veiklos pagrindinis tikslas. Kaip teigiama J. Urbanovič (2011) remiantis Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (2010), „paslaugų veiklos efektyvumas pasireiškia kliento poreikio patenkinimo laipsniu ar aptarnaujamos sistemos pagerėjusiu funkcionavimu naudojant esamus išteklius: žmogiškuosius, finansinius, materialinius techninius, taip pat ir kliento išteklius jam dalyvaujant paslaugos procese“. T. Sudnickas (2008), remiantis (Kennerly, Neely, 2002), išskyrė šiuos rodiklius veiklos efektyvumo matavime, kurie sujungė skirtingas 5 perspektyvas:

1. Suinteresuotųjų pusių pasitenkinimas (Kas yra mūsų veiklos suinteresuotos pusės, kokie jų norai ir poreikiai?).
2. Strategijos (Kokias strategijas turime pasirinkti, kad patenkintume suinteresuotųjų pusių poreikius?).
3. Procesai (Kokie esminiai procesai vykdomi, kaip jie tobulinami?).
4. Gebėjimai (Kokie gebėjimai reikalingi procesams sėkmingai vykdyti?).
5. Suinteresuotųjų pusių indėlis (Kokio indėlio mes tikimės iš suinteresuotųjų pusių, jei norime užtikrinti reikiamus gebėjimus?).

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (2010), išanalizavus užsienio šalių patirtį vartotojų pasitenkinimo tyrimuose, išskiriami šie veiksniai, lemiantys visuomenės narių pasitenkinimą bei organizacijos efektyvumą: paslaugos suteikimas, pasiekiamumas, paslaugos suteikimo greitis (efektyvumas), profesionalumas, informatyvumas, vartotojo supratimas, draugiškas personalo požiūris, fizinė aplinka.

Būtina atkreipti dėmesį į veiksnius, lemiančius valdymo efektyvumą viešajame sektoriuje, kurie yra tiesiogiai susiję su visuomenės ir valstybės raidos tendencijų kryptingumu. Galima akcentuoti, kad efektyvumą sąlygoja aplinkybės, atspindinčios visuomenės poreikius (Žvirzdinienė, 2010). Būtina pastebėti, kad norint žinoti, ar veikla yra efektyvi, ar ne, kaip teigia D. Bagdonienė, A. Daunorienė, A. Simanavičienė (2011), reikia ją įvertinti remiantis tam tikrais elementais: išteklių panaudojimo efektyvumas; gamybos proceso efektyvumas; teikiamų paslaugų efektyvumas; darbuotojų veiklos efektyvumas; vadovavimo sprendimų efektyvumas.

J. Žvirzdinienė, (2010) remiantis (Jakštaitė, Diržys, 2001) veiklos efektyvumą nustato įvertinus penkias organizacijos veiklos sritis.

8 lentelė

Veiklos sritys, kuriomis nustatomas veiklos efektyvumas

I. Institucijos valdymas.	1. Administraciją; 2. Misiją ir viziją; 3. Vadovavimas kasdieninei veiklai.
II. Darbo organizavimas.	1. Darbų planavimą; 2. Paskirstymą; 3. Dalijimąsi informacija administracijoje.
III. Išteklių valdymas.	1. Išteklių bazė; 2. Lėšų apskaita ir kontrolė; 3. Žmogiškųjų išteklių valdymas.
IV. Programų įgyvendinimas.	1. Žmonių, organizacijų veiklos pažinimas, veiklos plėtojimas; 2. Įdirbis sektoriuje; 3. Programų plėtojimas.
V. Išoriniai ryšiai.	1. Informacijos sklaidimas apie savo veiklą su panašia veikla užsiimančiomis organizacijomis; 2. Viešieji ryšiai; 3. Ryšiai su toje pačioje srityje veikiančiomis organizacijomis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis J. Žvirzdiniene, (2010).

Kaip matyti iš 8 lentelės, svarbiausios sritys yra institucijos bei išteklių valdymai, darbo organizavimas, programų įgyvendinimas, išoriniai ryšiai. Kasperavičienė, R. ir Patapas, A. (2009) akcentuoja, kad „efektyvumas yra vienas iš pagrindinių veiklos matavimo kriterijų, kuriuo galima įvertinti įvairius veiksnius, kita vertus jis gali būti suvokiamas ir kaip kriterijų sistema, skirta institucijų veiklai ar valdymo formoms vertinti“.

Įvertinus kiekvieną veiklos sritį ar veiksnius yra nustatomas organizacijos veiklos efektyvumas. Kaip teigia K. Stid (2010), siekiant būti efektyvia, organizacija turi būti jaučiama stiprybė kiekvienoje iš nurodytų pagrindinių veiklos sričių:



6 pav. Efektyvios organizacijos demonstruojama stiprybė penkiose pagrindinėse srityse.
Šaltinis: Stid, K. K. D. (2010).

„Veiklos efektyvumo (rezultatyvumo) rodikliai – planavimo, vadybos ir gero viešojo valdymo įrankis, skirtas priežiūros institucijų veiklos planavimui, tikslų ir uždavinių pasiekimo lygio matavimui ir veiklos vertinimui, užtikrinantis priežiūros veiklos rezultatyvumą“ (Rekomendacijos, kaip įdiegti ir taikyti priežiūros institucijų veiklos efektyvumo (rezultatyvumo) rodiklius, 2010). Tačiau vieni autoriai vadina rodikliais, kiti elementais, dar kiti – veiksniais, įtakojančiais veiklos efektyvumą.

Produktyvumas. Anot S. Puškoriaus (2002), produktyvumas dažnai laikomas dar vienu efektyvumo sinonimu. Remdamasis M. Holzeró, autorius teigia, jog produktyvumas yra „santykis tarp išėigos (įvykdytų užduočių, paskirstytų produktų, suteiktų paslaugų) ir indėlio (atlikto darbo, panaudoto kapitalo, medžiagų, erdvės, energijos, sugaišto laiko ir t. t.)“. J. Žemgulienės (2009), teigimu, „kuo didesnis produktyvumas, tuo geresnio veiklos rezultatyvumo gali pasiekti veiklos subjektas, veiklą geriausia vertinti remiantis produktyvumo rodikliu“. Produktyvumo didinimo veiksniai: produktyvumas didėja tuomet, kai naudojant tiek pat arba mažiau materialinių išteklių sukuriama daugiau, geresnių arba ir daugiau, ir geresnių paslaugų (Šapolaitė, 2012). J. Jagminas (2008) išskiria tris produktyvumo didinimo grupes: 1) darbo proceso keitimas, struktūrizuojant darbą; 2) darbuotojo keitimas – didinant įnašą ir motyvaciją, vertinant darbuotojų poreikius; 3) valdymo metodų keitimas – gerai žinant organizacijos aplinką bei operatyviai kreguojant į beiškeičiančius vartotojų poreikius. Jo teigimu, kiekviena organizacija pasirenka tokią specifiką, kuri, jų manymu, yra palankiausia produktyvumui didinti. Akcentuojant J. Jagminą (2008) „produktyvumo didinimas – tai iš esmės organizacinių pokyčių, inovacijų strategija“.

Galima teigti, kad produktyvumas siejamas su efektyviu paslaugų išteklių panaudojimu. Pasak autoriaus (Bernard, 1968), produktyvumas - tai santykis tarp patirtų gamybos sąnaudų ir bendrųjų rezultatų, įskaitant ir neplanuotus, o efektyvumas – numatytų tikslų pasiekimo lygis (Cit.

Mačiulytė-Šniukienė, 2015). Taigi, galime teigti, jog produktyvumas itin glaudžiai siejasi su veiklos efektyvumu, tad šiame darbe produktyvumas bus traktuojamas kaip sudėtinė efektyvumo dalis.

Veiksmingumas. I. Segalovičienė (2011) pabrėžia, jog „vertinimo veikla šiuolaikinio viešojo valdymo funkcijų ašyje užima labai reikšmingą vietą, nes vis didesnis dėmesys skiriamas vykdomos viešosios politikos veiksmingumui, viešojo sektoriaus už pinigus kuriamai vertei“. Veiklos audito vadovas (2015) pabrėžia, kad veiksmingumo principas yra susijęs su konkrečių nustatytų tikslų įvykdymu ir planuotų rezultatų pasiekimu. Kaip teigia D. Daujotaitė (2009), veiksmingumas suprantamas kaip tikslų pasiekimo lygis ir santykis tarp pasiekto efekto ir tikslams pasiekti sunaudotų išteklių. R. Vainienė (2008) akcentuoja, kad veiksmingumas yra tuomet, „kai norimas rezultatas pasiekiamas mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis arba naudojant turimus išteklius pasiekiamas maksimalus įmanomas rezultatas“. S. Puškorius (2002) išskiria tokius raktažodžius, susijusius su veiksmingumu: „tikslai, tikslų įgyvendinimo laipsnis, panaudoti ištekliai“, sujungiant tai į sąvokos apibrėžimą: „veiksmingumas – tai nustatytų tikslų įgyvendinimo laipsnis panaudojus tam tikrą išteklių kiekį“. Panašu, jog šie autoriai vertina veiksmingumą itin panašiai, akcentuodami tikslus bei rezultatus.

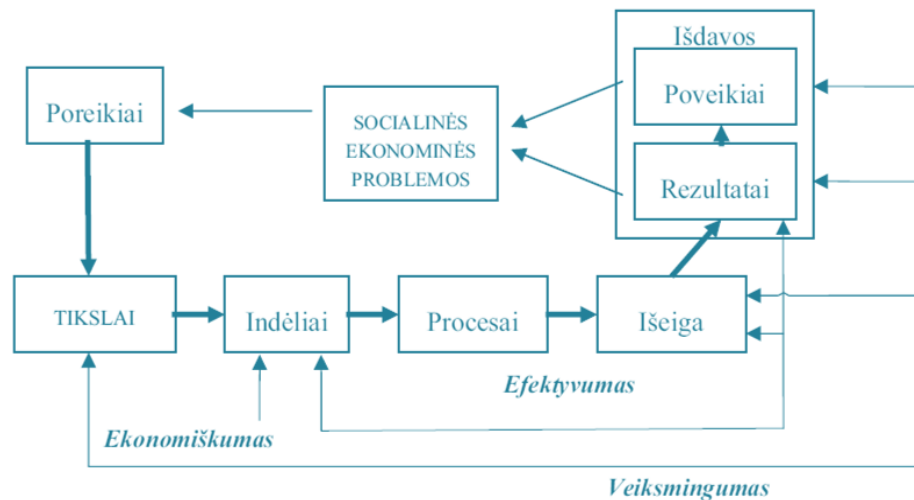
Daugelis mokslininkų teigia, jog veiksmingumą įvertinti kiek sunkiau negu pirmuosius du anksčiau minėtus 3E koncepcijos kriterijus. Galbūt todėl, kad, kaip teigia S. Puškorius (2002), remiantis D. O'Neill, „veiksmingumas iš esmės yra kokybinis vertinimas, tuo tarpu efektyvumas ir ekonomiškumas susiję su kiekybiniais vertinimais“. Remiantis Veiklos Audito Vadovu (2015), „kartais būna labai sunku įvertinti intervencijos poveikį, t. y., koku mastu buvo įgyvendinti bendrieji ir net tarpiniai šios intervencijos tikslai. Sunkumą sudaro tai, kad paprastai tikslai būna suformuluoti labai abstrakčiai ir jų būna neįmanoma susieti su pamatuojamais rodikliais.“ Visgi, vertinant veiklos veiksmingumą, svarbu atsižvelgti į šiuos klausimus:

„koku mastu buvo pasiekti įvairūs tikslai:

- veiklos tikslai, susiję su išdirbiais: <...> kokia numatytų išdirbių dalis buvo įvykdyta; šiuo atveju paprastai tikrinama už intervencijos įgyvendinimą atsakingų organizacijų vidaus veikla;
- tiesioginiai tikslai, susiję su rezultatais: <...> ar intervencija leido pasiekti aiškius ir teigiamus rezultatus tiesioginiams adresatams, šiems baigus joje dalyvauti; šiuo atveju paprastai tikrinama įgyvendinančių organizacijų surinkta priežiūros informacija bei surenkama informacija iš tiesioginių adresatų;
- Tarpiniai ir bendri tikslai, susiję su poveikiu: tyrimas <...> siekiant įvertinti viešosios intervencijos poveikį. Jį atliekant būtina atsižvelgti į išorės veiksnius ir pateikti įrodymus, kad pastebėtas poveikis yra atitinkamos viešosios intervencijos, o ne šių veiksnių pasekmė.“ (Veiklos Audito Vadovas, 2015).

Matome, kad kiekvienas autorius akcentuoja veiksmingumo svarbą ir pabrėžia, kad be jo nebūtų pasiektų tikslų mažiausiomis sąnaudomis, pasiektų planuotų bei veiksmingų rezultatų. Iš mokslininkų įžvalgų galime pastebėti, jog veiksmingumas, palyginus su kitais kriterijais, labiausiai akcentuoja tikslus bei pasiektus rezultatus.

D. Daujotaitė (2009) pabrėžia, kad keičiantis socialinei, kultūrinei, politinei, ekonominei, technologinei aplinkai, vyksta viešojo administravimo paradigmos kaita ir kartu formuojasi nauji šio sektoriaus veiklos, efektyvumo bei veiksmingumo vertinimai ir jo priežiūros bei kontrolės metodai. Todėl ji taiko indėlio/proceso/išėigos/išdavų (input, process/output/outcome) modelį, kuris atspindi viešojo sektoriaus ekonomiškumo, efektyvumo bei veiksmingumo sąveiką.

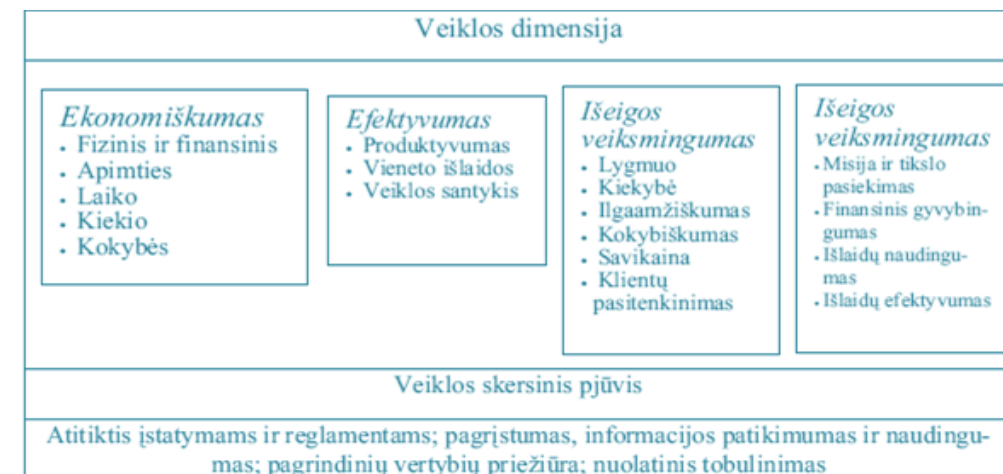


7 pav. Indėlio/proceso/išėigos/išdavų modelis

Sudaryta D. Daujotaitės (2009), remiantis Pollit, Ch. ir Bouckaert, G. (2003); Veiklos audito vadovas (2007).

Institucijos kuria tam, kad patenkintų socialinius, ekonominius, bei kultūrinius poreikius. Jie nusistato tikslus, susijusius su esamais poreikiais ir pasirūpina indėliu (ištekliais) tikslams pasiekti. Procesais pavadinta veikla, o išėiga - tai produktai, pateikti šios institucijos išoriniam pasauliui, visuomenei,- tai gyvenvietei, bendruomenei. Taip sukuriama rezultatai – tarpinės išdavos, o poveikiai – galutinės išdavos. Ekonomiškumas šiame modelyje remiasi į indėlius; efektyvumas susijęs su indėliais ir rezultatais; veiksmingumas aiškinamas kaip tikslų ir išėigos/išdavų santykis, t.y. kaip rezultatai ir poveikiai susiję su išsikeltais tikslais. Šis modelis atitinka daugumos mokslininkų išsakytas mintis ir ekonomiškumo, efektyvumo bei veiksmingumo apibūdinimus ir padeda geriau suvokti šių sąvokų sąsajas.

Apibendrinant galima teigti, kad vertinant ekonomiškumą reikia analizuoti, ar lėšos išleistos pagal užsibrėžtų tikslų paskirtį. Vertinant veiksmingumą, reikia tirti, ar naudojant išteklius įvykdytos užduotys, pasiekti numatyti tikslai. Vertinant efektyvumą, reikia tirti, ar efektyviai ir veiksmingai paslaugų teikime yra panaudojami ištekliai. Tai parodo ir Waring, C., Morgan, S. (2007) savo sudarytoje veiklos dimensijoje.



8 pav. Veiklos dimensija.
Šaltinis: Waring, C., Morgan, S. (2007)

Galima akcentuoti, kad visi veiklos elementai sudaro vieną sistemą, su kuria organizacijos veikla yra vykdoma efektyviai. Taigi, ekonomiškumas, produktyvumas bei veiksmingumas yra kartu laikomi bendru sėkmės veiksniumi, veiksmingumui liekant 3E koncepcijos piramidės viršūnėje. Moksliniuose darbuose svarbu apibrėžti, kaip šios sąvokos bus naudojamos. Kaip teigia J. E. Lane (2001): „Viešojo reguliavimo srityje daugiausia dėmesio skiriama rezultatams, o tai reiškia, kad veiksmingumas čia yra svarbiausias matas“. Remiantis šia pozicija sudarytas ir šis magistro darbas. Darbe bus vertinamas kaimiškujų seniūnijų veiksmingumas, remiantis mokslininkų R. Vainienės bei S. Puškoriaus siūlomais apibrėžimais bei D. Daujotaitės siūlomu modeliu (7 pav.), kurie akcentuoja išsikeltų organizacijos tikslų bei pasiektų rezultatų santykio vertinimą. Efektyvumas darbe traktuojamas kaip būtina veiksmingumo dedamoji ir atskirai šiame darbe atskirai nenagrinėjama.

Apibendrinant galima teigti, Lietuvai tapus ES nare viešajam administravimui yra skiriamas vis didesnis dėmesys. Todėl šalyje vis intensyviau yra modeliuojami reikalavimai kuo efektyviau parengti ir priimti sprendimus, efektyviai koordinuoti sprendimų įgyvendinimą telkiant išteklius ir galimybes. Diegiamos vis modernesnės veiklos gerinimo naujovės, stiprinami darbuotojų žinių valdymo gebėjimai, priskiriami tinkami kokybės valdymo modeliai (Zvirzdinienė, 2010). Mokslininkų išsakytose pozicijose yra žvelgiama iš organizacijos valdymo prizmės. Kuo geriau bus vykdoma strategija, išsikelti tikslai, veiklos pasidalijimas, išteklių paieška, veiklos plėtojimas ir skleidimas, tuo labiau bus patenkinti vartotojai bei tuo naudingesnė ir veiksmingesnė bus vykdoma veikla.

1.5. Kaimiškujų seniūnijų veiklos veiksmingumo vertinimas

Kaip ir visose kitose viešojo sektoriaus institucijose, taip ir kaimiškujų seniūnijų veiklos veiksmingumas vertinamas panašiai. Svarbiausia sudedamoji, remiantis anksčiau nagrinėtais mokslininkų sąvokų apibrėžimais, lieka seniūnijų veikla; veiksmingumo vertinimas galimas,

gilinantis į veiklos rezultatus, kurių veiksmingumą nesunku pamatuoti, o taip pat ir į tuos rezultatus, kurie greta ekonominės naudos kuria ir kitas pridėtines vertes.

Kaimiškujų seniūnijų, kaip savivaldos institucijų filialų, vertinimas panašus į savivaldybių. Pasak D. Gudelio (2007), „požymiai, skiriančys savivaldybes nuo kitų organizacijų, lemia ir savivaldybių veiklos matavimo praktikų ypatumus. Organizacijose, kurioms būdinga didelė tikslų įvairovė [įskaitant savivaldybes bei seniūnijas, aut. past.], veiklos matavimo sistemos yra sudėtingesnės nei organizacijose, kurių veikla nukreipta į vieną arba kelis tikslus.“ Pasak to paties autoriaus, „veiklos matavimo sistemos parengimas savivaldybėse kaip ir kitose viešosiose organizacijose, apima tikslų ir uždavinių, rodiklių ir siekinių nustatymą, duomenų rinkimo procedūrų parengimą, informacijos šaltinių ir išteklių, reikalingų veiklai matuoti, numatymą, atsakomybės už įvairias veiklos matavimo proceso grandis paskirstymą darbuotojams“. Anot R. Kmieliauskaitės ir L. Valančienės (2013), „matuojant savivaldybių veiklą, būtina įvertinti ypatumus, kurie atsiranda savivaldybėse. Savivaldybė kaip institucinis vienetas yra nepaprastai sudėtingas, o į tai būtina atsižvelgti vertinant jos veiklos rezultatus“.

Veiklos matavimus savivaldybių lygmeniu taip pat kūrė ir R. Klovienė ir L. Valackienė (2013). Autorės išskyrė, kad pagrindinės sudedamosios dalys, pagal kurias formuojama veikla, yra: įstatymai ir bendradarbiaujančios šalys, reguliavimo institucijos, finansavimas bei asignavimai. Taip pat dalinai prisideda ir viešasis interesas, savivaldybės personalas ir vietos bendruomenės. Jų teigimu, savivaldybės veiklos vertinimo modelis turi būti vykdomas įtraukiant išorinę ir vidinę aplinką. Tam, kad būtų gauta reikiama informacija, matavimas turi susidėti iš šešių pagrindinių etapų: 1) apibrėžta veiklos vertinimo taikymo sritis, 2) išsiaiškinta tiriamųjų aplinka, 3) strateginių veiklos dokumentų ir prioritetų analizė, 4) tikslų ir rodiklių išskyrimas, 5) duomenų rinkimas, 6) matavimo rezultatų identifikavimas (Klovienė, Valackienė, 2013).

Visgi vertinant seniūnijų bei savivaldybių veiklą, svarbu turėti omenyje konstatuojamas veiklos misijas, tikslus bei uždavinius, kurie buvo institucijų planuose: „Tikslų ir uždavinių nustatymas yra būtinas bet kurio planavimo elementas. Savivaldybėse rengiami įvairūs strateginiai planai: ilgalaikiai strateginiai plėtros planai, savivaldybių ir joms pavaldžių organizacijų veiklos planai, padalinių veiklos planai ir individualių darbuotojų veiklos planai. Ilgalaikiuose planuose taip pat iškeliamos vizijos ir/arba misijos, kurių įgyvendinimui ir formuluojami tikslai. Uždaviniai formuluojami taip, kad, juos įgyvendinus, būtų pasiekti tikslai, o tuo pačiu priartėta ir prie vizijos ar misijos įgyvendinimo. Planavimo procesas užbaigiamas plano, kuriame numatytos priemonės arba iniciatyvos bei joms įgyvendinti reikalingi ištekliai, parengimu.“ (D. Gudelis, 2007).

Tačiau savivaldos institucijų veiklos matavimas yra sudėtingas. Remiantis D. Gudeliu (2007), „daugelis savivaldybių, net ir pasitvirtinusių strateginius plėtros planus, neturi parengusios šių planų

tikslus ir uždavinius atitinkančių veiklos rezultatų rodiklių, strateginių plėtros planų įgyvendinimo rezultatų vertinimo, sugretinimo praktikos beveik neegzistuoja.“

Visgi, autorius teigia, jog veiksmingumo rodikliai gali būti išmatuojami. Pasak D. Gudelio (2007), esminis veiksmingumo rodiklis – „santykis tarp veiklos išdavų ir organizacijos suformuluotų siekinių. Pasak autoriaus, „veiksmingumo rodikliai priklausys nuo to, kokius tikslus kelia viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos, ir kas yra viešųjų paslaugų klientai“. Remiantis tuo pačiu autoriumi, vertinant vietovaldos, o tuo pačiu ir seniūnijos veiklos veiksmingumą, svarbu atsižvelgti į gyvenimo kokybės perspektyvą. Į ją autorius įtraukia tokius faktorius kaip aplinkos, išsilavinimo, viešojo saugumo, demografinės/sveikatos, socialinės, verslo būklės dimensijas; taip pat būtina atsižvelgti į būsto aplinkos bei infrastruktūros, moralinės/kultūrinės bei aptarnavimo kokybės būklės dimensijas.

Remiantis mokslininkais, galima išskirti keletą veiksmingos institucijos apibūdinimų. Pasak N. Černiauskienės (2002), docentas G. Davulis apibrėžė kelias savivaldos ekonominio veiksmingumo didinimo prielaidas, „iš jų, kaip pagrindinės, išskirtos vietinės valdžios savarankiškumo didinimas bei finansinių galimybių savivaldybių ekonominei veiklai plėtoti pakankamumas.“ Tam pritaria ir seniūnijų darbuotojai: „seniūnai vis aktyviau pradėjo siūlyti, kad jiems pavaldžios seniūnijos taptų įstaigomis. Iki šiol esančios tik filialai, jos negali disponuoti jiems skirtu biudžetu. Šis lieka savivaldybių rankose. O jų tikinimu, finansiniai ištekliai būtų kur kas efektyviau panaudojami, jei juos valdytų pati seniūnija“ (Burvytė, 2014).

Veiksmingą ir efektyvią savivaldos institucijų veiklą, kalbėdamas apie savivaldos tikrumą, apibūdina ir A. Astrauskas (2002): „kuo geresnis savivaldybės vidaus administravimas, greičiau priimami bendruomenės daugumos lūkesčius atitinkantys sprendimai, mažiau biurokratizmo, korupcijos ir piktnaudžiavimo valdžia, tuo vietos savivalda yra „tikresnė“. Geresniam savivaldybės vidaus administravimui, greitesniam bei našesniam darbui, bendruomenės lūkesčius atitinkantiems sprendimams svarbūs keli aspektai. N. Frolovaitė (2014) magistro darbe, remdamasi B. Mikulskiene (2011), R. Šnapstiene (2011), J. E. Lane (2001) ir kitais autoriais, išskiria keletą kitų veiksmingos organizacijos bruožų. Pasak jos, veiksminga institucijos veikla neatsiejama nuo efektyvių sprendimų priėmimo bei jų įgyvendinimo, ir visa tai turi atspindėti viešuosius interesus. Pasak autorių, bene pats reikšmingiausias turtas, kokį organizacija gali valdyti, yra žmogiškieji ištekliai (N. Frolovaitė, 2014, remdamasi V. Juknevičiene, 2006). Per darbuotojų motyvaciją, pasiryžimą, idėjas bei darbą seniūnijų veiklos veiksmingumas gerėja; pastangos apjungiamos bendrų tikslų įgyvendinimui. Kiti autoriai teigia panašiai: N. Černiauskienė (2002), remdamasi doc. G. Davuliu, rašo, jog „ekonominį savivaldos veiksmingumą gali mažinti pačių savivaldos institucijų darbuotojų nepakankamas ekonominis pasirengimas“, tad motyvuoti, kompetentingi seniūnijos darbuotojai, įskaitant ir vadovą, yra būtina veiksmingumo sąlyga. Kaip vieną iš veiksmingos

organizacijos veiklos prielaidų N. Frolovaitė (2014) įvardija rezultatyvią projektinę veiklą, kuriai itin svarbi organizacijos strategija. Kiekvienas sėkmingai įgyvendintas projektas, atitinkantis gyventojų lūkečius bei poreikius – žingsnis veiksmingesnės seniūnijos veiklos link.

Rezultatai priklauso ne tik nuo veiklos procesų, bet ir nuo aplinkos veiksnių: „vietovaldos procesus ir jų išdavas apsprendžia ne tik vietos valdžios institucijos, bet ir suinteresuotų grupių – nevyriausybinių organizacijų, piliečių bendruomenių, verslo įmonių, žiniasklaidos, centrinės valdžios institucijų – veikla“ (D. Gudelis, 2007). Būtent todėl kaimiškujų seniūnijų veiklos veiksmingumui būtini sistemingi ir nuoseklūs kaimiškujų seniūnijų organizacijų ryšiai su bendruomenėmis, verslo ir nevyriausybiniomis organizacijomis, bei kitomis bendradarbiaujančiomis įmonėmis.

Apibendrinant galima pasakyti, jog vertinant kaimiškujų seniūnijų veiklos veiksmingumą, būtina atsižvelgti į daugybę faktorių: tiek išorinius, tiek vidinius. Visgi svarbiausia, tiriant kaimiškujų seniūnijų veiklos veiksmingumą, remiantis nagrinėtomis sąvokomis bei mokslininkų įžvalgomis, yra sieti seniūnijų veiklos misiją, tikslus bei uždavinius su pasiektais veiklos rezultatais (strateginis valdymas, į rezultatus orientuotas valdymas). Būtina atsižvelgiant į tai, ar išnaudojamos seniūnijose galimybės efektyvinti veiklą, remiantis mokslininkų veiksmingos veiklos apibūdinimais ir jai priskirtais bruožais, tokiais, kaip sėkminga projektine veikla (inovacijos per projektus), žmogiškaisiais išteklių (darbuotojų kompetencija), efektyvių sprendimų priėmimu ir jų įgyvendinimu (atsakomybė).

1.6. Kaimiškujų seniūnijų organizacijų ryšiai su vietine valdžia, bendruomenėmis bei verslo ir nevyriausybiniomis organizacijomis kaip vieninga strategija

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ pabrėžiama, kad būtina „plėsti bendruomenių savivaldą (suteikiant daugiau teisių mokyklų ir seniūnijų savivaldai), stiprinančią bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų dalyvavimą viešajame gyvenime. Valstybės ir vietos valdžios institucijos turi sąmoningai siekti perduoti visuomenei vis daugiau galių ir atsakomybės savarankiškai veikti įgyvendinant subsidiarumo principą“. Šiuo metu savivaldybės daugiausia bendruomenių organizacijoms yra perdavusios kultūrinės veiklos sferą, tačiau kitose srityse nedalyvauja sprendžiant aktualias problemas, nes jos dar didele dalimi priklauso savivaldai. Tai akcentuojama ir 2014-2020 metų Europos sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos vienuoliktame teminiame tikslė: pabrėžiama, kad bus „siekiama sustiprinti efektyvią valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veiklą bei valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir kompetencijos atitiktį besikeičiantiems poreikiams. Esminių pokyčių tikimasi didinant sprendimų priėmimo skaidrumą ir pagrįstumą žiniomis, didinti ekonominės veiklos reglamentavimo kokybę,

mažinti administracinę naštą verslui, korupciją; taip pat didinti viešųjų paslaugų orientaciją į pilietį kaip klientą, stiprinti valstybės tarnybos sistemą ir gebėjimus palaikyti ir įgyvendinti viešojo sektoriaus reformas“. Tuo siekiama, kad kiekviena savivaldybė turėtų centrus, kurie suteiktų paramos verslo pradžios ar plėtros klausimais, taip pat didinant sąmoningumą ir švietimą socialinėmis, ekonominėmis bei kultūrinėmis sritimis, siekiant užtikrintai didinti geresnių įsidarbinimo galimybes, kuriant jaunimo užimtumo centrus, socialinių paslaugų teikimą ir kitas svarbias sferas, susijusias su gyventojų kokybės gerinimu ir savivaldos institucijų veiklos efektyvumo didinimu. Todėl vis didesnis dėmesys yra skiriamas seniūnijoms, kuriose kuriamos bendruomenės, verslo ir nevyriausybinės organizacijos. Beveik kiekvienoje seniūnijoje skiriamos Europos Sąjungos struktūrų lėšos, rengiami ir vykdomi projektai. Vienas tokių - „Lietuvos kaimo plėtros 2014-2020 metų programa“, „LEADER 2014-2020“, „2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa“ ir jose paskirstytos priemonės gerinant kaimo plėtrą, bendradarbiavimo, kitų organizacijų vaidmenų didinimą. Kiekviena seniūnija pasirenka priemones pagal savo poreikius ir visuomenės lūkesčius. Kaimiškujų seniūnijų bendradarbiavimas su visomis institucijomis, organizacijomis, verslo struktūromis įgauna vis didesnę pagreitį ne tik vietiniuose, regioniniuose, nacionaliniuose bet ir globaliniuose reikaluose. Kaip teigia V. Pilipavičius, I. Vidrevičienė (2014), „kaimo savavaldumas būtinas partnerystėje, kurios dalyviai, kaip kaimo plėtros proceso organizavimo dalininkai, yra: valstybinės ir savivaldybių institucijos, švietimo ir mokslo įstaigos, verslo ir paslaugų teikimo organizacijos; bendruomeninės organizacijos; kiti veikėjai, orientuoti į kaimo ir miesto partnerystę“.

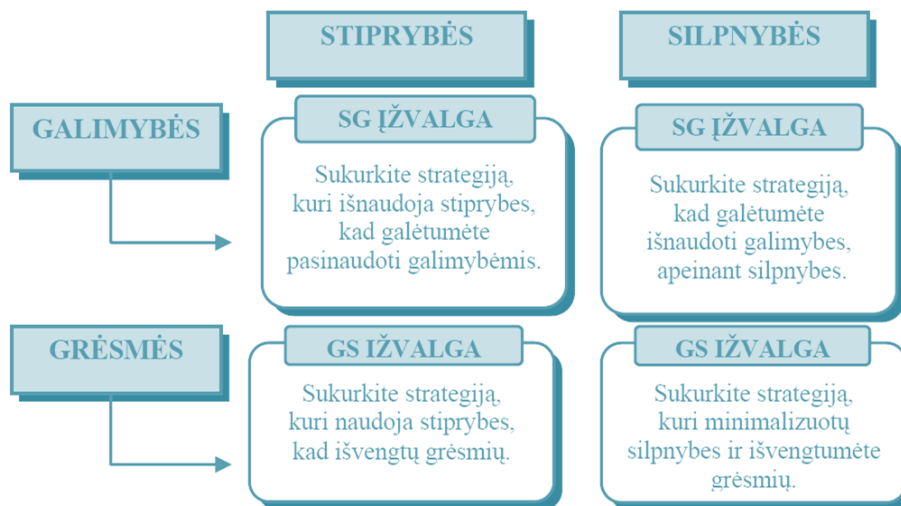
Piliečių, organizacijų, bendruomenių bei įmonių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose yra veiksmingas ir svarbus valstybės valdymui, nes:

- **skatina** visuomenės ir vietos valdžios dialogą;
- **didina** valdžios institucijų veiklos skaidrumą bei atskaitomybę, tokiu būdu sukurdamas sąlygas geram valdymui;
- **padeda spręsti** seniūnijų problemas ir kartu užtikrina, kad į piliečių nuomonę bus atsižvelgta priimant politinius ir strateginius programinius sprendimus;
- **padeda nustatyti** bendrus seniūnijų ir bendradarbiaujančių institucijų poreikius ir prioritetus;
- **sudaro galimybę** gauti reikiamos informacijos geriausiam sprendimui priimti, taip pat žmonėms paaiškinti reikalo esmę, kai būtina priimti sudėtingą ar nepopuliarų sprendimą;
- **suteikia galimybę** valstybės tarnautojams parodyti piliečiams, kad jie išmano savo darbą ir jį dirba atsakingai, tiesiogiai tarnauja piliečiams;
- **skatina** seniūnijų kūrybingumą, leidžia panaudoti piliečių gabumus, ugdo abipusį pasitikėjimą, sąmoningumą ir formuoja atsakomybės jausmą;

- **padeda** valstybės tarnautojams spręsti konfliktus, pasiekti konsensuą ir užsitikrinti piliečių paramą;
- **padeda** koreguoti ir tobulinti strategines programas, siekiant užtikrinti visuomenės paramą;
- **leidžia gauti** visuomenės paramą, nes žmonėms patinka, kai klausiami jų nuomonės svarbiais klausimais, ypač tais, kurie turi jiems tiesioginės įtakos (Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas, 2013).

Todėl būtina aptarti ryšius, su kuriais kaimiškosios seniūnijos apima bendradarbiavimo sritis, veiklas, bendrus siekius bei tikslus.

Kaimiškujų seniūnijų organizacijų ryšiai su vietine valdžia. Kiekviena seniūnija bendradarbiauja su vietine valdžia, siekiant vieno bendro tikslo – vieningos ir veiksmingos veiklos visuomenės nariams. Kartu bendradarbiaudami ieško seniūnijoms optimaliausios vystymosi krypties veiklos veiksmingumo link. Algirdo Stulginskio universiteto įgyvendinamame projekte „Novatoriškų sprendimų paieška ir taikymas kaimo vietovių pokyčiams valdyti“ siūloma tokia modeliavimo schema:



9 pav. Ižvalgų seniūnijos vystymosi modeliui parengti modeliavimo schema
Šaltinis: Projektas „Novatoriškų sprendimų paieška ir taikymas kaimo vietovių pokyčiams valdyti“ (2011).

Kaimiškosios seniūnijos, bendradarbiaudamos su vietine valdžia, formuoja seniūnijų veiklos kryptis, atsižvelgdamos į socialinį, kultūrinį, ekonominį, aplinkosauginį teritorijos veiklos poreikių potencialą.

Kaimiškujų seniūnijų organizacijų ryšiai su bendruomenėmis. V. Pilipavičiaus, I. Vidrevičienės (2014) teigimu, „atsižvelgiant ne tik į Lietuvos, bet ir į kitų šalių patirtį, vietos bendruomenės socialines ir kultūrinės problemas sprendžia daug efektyviau nei valstybės institucijos“. Todėl J. Jasaitis akcentuoja (2014), jog Europos LEADER programos parengtame pranešime „Kaimo plėtra ir inovacijos“ teigiama, kad kaimo vietovėms „galimos dvi alternatyvos: arba jos stengiasi panaudoti naujas plėtros galimybes, kurias ne visada lengva išsiaiškinti, tačiau

kurios skatina vietos bendruomenės ryžtą, kūrybiškumą ir susitelkimą, arba jos nereaguoja į naujas problemas, tačiau tai sukelia grandininę reakciją: blogėja vietovės identitetas, jos gyventojų struktūra, paslaugų pasiūla ir t. t.“. Autoriaus teigimu, veiklos įvairinimas yra svarbiausia inovacija kaimo plėtros kryptimi. Bendruomenės ir seniūnijos yra dvi skirtingos organizacijos, tačiau siekiančios vieno tikslo – didinti seniūnijoje gyvenančių visuomenės narių bendruomeniškumą. Bendruomenės ir kaimiškosios seniūnijos gyvenamosios vietovės (ar tai seniūnijai priskirtiems keliams kaimams) piliečiai, susieti bendrais gyvenimo poreikiais, interesais, lūkesčiais, ir veikiantys bendruomenių formomis įgyvendinant kaimynystės poreikius. Seniūnijoms ir bendruomenėms padeda bendradarbiauti ir vieno tikslo siekti Vietos veiklos grupės, kurių ryšiai yra sujungti su abejomis veiklos grupėmis.

„Vietos veiklos grupės yra platesnis organizacijų susivienijimas, kadangi jungia privačias, visuomenines, valstybines ir vietos valdžios organizacijas. Vietos veiklos grupės – tai ES iniciatyvos LEADER+ paskatintas reiškinys, skirtas kaimiškujų vietovių plėtrai. Šiuo metu vietos veiklos grupės apima visas šalies kaimiškasias savivaldybes ir, be kitų organizacijų, vienija nemažą dalį bendruomenių“ (Bendruomenių organizacijų ir bendruomenių centrų veiklos ir galimybių plėtojimo tyrimas, 2011).

Kaimiškujų seniūnijų organizacijų ryšiai su verslo įmonėmis. „Viešojo ir privataus sektorių partnerystė (VPSP) yra bendradarbiavimo metodas, kai valstybinės institucijos, pradėdant vietos valdžios institucijomis, ir privačios kompanijos sąveikauja valstybinio sektoriaus paslaugų projektuose. Tai kompleksas ilgalaikių sutarčių, rizika perkeliama privačiam sektoriui, kuris atneša finansavimo priemones, įsipareigojimus, tikslus. Kadangi tradicinis valstybinis sektorius nepajėgus finansuoti svarbiausių (brangiausių) savivaldos, seniūnijos projektų, VPSP tampa svarbiu pagalbininku, kad projektai būtų įgyvendinti“ (Raquel, Andrade, 2010). Dažniausiai viešojo ir privataus sektorių partnerystė yra siekiama verslo sektorių pagalba finansuoti, projektuoti, įgyvendinti ir eksploatuoti viešojo sektoriaus veiklas bei paslaugas. Bendradarbiavimu siekiama naudoti, nes valdžios institucijos negali pasigirti didele finansine parama iš pačios valdžios. (Gedvila, 2011).

„Bendradarbiaujama siekiant didesnio organizacijų kompetentingumo, veiklos efektyvumo, produktyvumo (ekonominės grąžos), konkurencinių pozicijų stiprinimo ir veiklos plėtros. Poreikį bendradarbiauti skatina išoriniai (konkurencijos grėsmė arba bendras priešas, pvz., nedarbas) ir vidiniai (naujos idėjos, pažangios technologijos, inovatyvūs sprendimai ir geriausių darbuotojų stoka) veiksniai“ (Navikienė, Maurušaitienė, Lengvinienė, 2012).

Kaimiškujų seniūnijų organizacijų ryšiai su nevyriausybinėmis organizacijomis. Nevyriausybinės organizacijos – „tai nepolitinis, nereliginis ir ne pelno siekiantis pilietinės visuomenės darinys, turintis patvirtintą struktūrą, procesus, apibrėžtas funkcijas bei skirtas atsto-

vauti visuomenės ar atskiros jos grupės interesams, sąveikaujantis su kitomis interesų grupėmis (kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis, privačiu sektoriumi, viešuoju sektoriumi)“ (Šilinskytė, 2015). Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis yra įgyvendinamas tokiais aspektais:

1) „teikiant informaciją apie valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų planuojamas veiklos ir bendradarbiavimo kryptis, siekiant jas derinti su konkrečioje srityje dirbančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis;

2) konsultuojantis su nevyriausybinėmis organizacijomis ir prireikus kuriant bendras darbo grupes konkrečioms klausimams spręsti;

3) finansuojant nevyriausybinių organizacijų programas, projektus ir iniciatyvas“ (LR nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas, 2013).

Nevyriausybinės organizacijos nėra susijusios su valdžios struktūromis, todėl gali atlikti keletą funkcijų, t.y. paslaugų teikimo, savitarpio pagalbos, interesų atstovavimo, išteklių ir koordinavimo. Vienas iš aktualių NVO tikslų yra veikti valstybės valdžios institucijas, skatinti visuomenę telktis, ragindama piliečius puoselėti tam tikras vertybes, teikti paslaugas, atlikti tarpininko neformalų kanalų vaidmenį (Gedvila, 2011). Svarbi jų funkcija yra viešųjų organizacijų kontrolė, vykdant užduotis politikos, socialinėje ir ūkio sferose (Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų partnerystė, 2001). Analizuojant viešojo sektoriaus ir nevyriausybinių organizacijų veiklos bei santykio vertinimo ir grupavimo metodus, galima suskirstyti į du - *pasiūlos* (paslaugas teikiančias organizacijas) bei *paklausos* (propagandos ar lobistines organizacijas, siekiančias daryti poveikį viešajai politikai bei viešojo sektoriaus priimamiems sprendimams) nevyriausybines organizacijas arba joms priskiriamas vykdytojų, katalizatorių ar partnerių vaidmenis (Šilinskytė, 2015).

Lietuvos savivaldybėse, siekiant skatinti šio sektoriaus veiklą vietos savivaldos lygmeniu, Nevyriausybinių organizacijų atstovai kviečiami į konsultacijas, įtraukiami į įvairių projektų rengimą, darbo grupes, prie savivaldybių tarybų steigiamos Nevyriausybinių organizacijų tarybos, tam, kad būtų lengviau bendradarbiauti, suprantat vienas kitus, dirbant ir veikiant visuomenės labai veiklos efektyvumui (Šilinskytė, 2015). „Aktyvus visuomenės įsitraukimas į visuomeninį gyvenimą būtų efektyvesnis, jei vietos valdžios institucijos, vadovaudamosi įstatymų nustatytais principais, imtųsi didesnės atsakomybės ir laikytų pareigą priimti sprendimus kartu su piliečiais bei jų grupėmis“ (Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas, 2013). Dalyvavimas priklauso nuo pačių toje teritorijoje gyvenančių visuomenės narių aktyvumo bei manymo, kad į jų nuomonę dalyvaujant sprendimų priėmimo procese bus apsižvelgta. Tai paskatintų informavimas apie planuojamus svarstyti klausimus. Taip pat, siekiant pasitikėjimo, turėtų būti kuriami jų atstovavimo mechanizmai bei užtikrinama nuolatinė komunikacija (Solomon, Domide, 2012). Kaip

teigia D. Gineitienės, E. Vaidelytės, A. Vaisvalavičiūtės (2010), „viešasis sektorius ir nevyriausybines organizacijos gali bendradarbiauti įvairiose srityse. Pagrindinės bendradarbiavimo sritys: socialinių paslaugų teikimas, sveikatos apsaugos, mokymo, švietimo, aplinkos apsaugos, kultūros, meno, sporto bei turizmo. Nevyriausybines organizacijos gali būti atsakingos už savanoriškos veiklos skatinimą, piliečių dalyvavimo, pilietinių vertybių stiprinimą. Bet visuomenės gerovė – valdžios atsakomybė: tik valdžia yra atsakinga už tai, kad paslaugos būtų prieinamos būtent tiems, kam jų labiausiai reikia“. Bendradarbiavimas, bendras vertybių ir tikslų siekimas yra vienas iš faktorių, didinančių NVO daromą poveikį ir mažinančių atskirtį tarp jo ir viešojo sektoriaus bei suteikiančių jam išskirtinę padėtį, lyginant su kitomis interesų grupėmis (Šilinskytė, 2015).

Kaimišųjų seniūnijų organizacijų ryšiai su vietine valdžia, bendruomenėmis bei verslo ir nevyriausybėmis organizacijomis yra jungiamoji grandis vienam bendram tikslui, - tai vieninga strategija, kuria siekiama visuomenėje vykdomos veiklos veiksmingumo. Kiekviena prisidedanti organizacija prie viešajame sektoriuje vykdomos veiklos padeda gerinti piliečių poreikius, jų lūkesčius bei pasitenkinimą valstybe.

Teorinėje dalyje apie kaimišųjų sociokultūrinės veiklos veiksmingumą buvo analizuotas Vietos savivaldos apibrėžimas, išskirti akcentuojami aspektai, kurie leido greičiau ir paprasčiau suvokti sąvokos paskirtį. Jie analizuoti iš įstatymų pusės ir iš to, kaip tai pateikia moksliniai šaltiniai. Vietos savivalda - tai teritorinė (bendruomeninė) savivalda, besivadovaujanti atsakomybe, bendruomeniškumu, horizontalia sąveika tarp institucijų. Analizuojama literatūra leido iškelti prielaidą, kad veiklos veiksmingumas siejasi su savivaldos principais ir nuostatomis, kurios atsispindi *LR Vietos savivaldos įstatyme*. Šiuo metu yra dvylika pagrindinių bei specialiųjų savivaldos principų, kurie akcentuoja, jog savivaldos lygmenyje turi būti aiškus savivaldos atstovavimas ir dalyvavimas, bendradarbiavimas su visuomene bei kitomis viešojo bei privataus sektoriaus organizacijomis, nevyriausybėmis organizacijomis; atskaitomybė bei teisėtumas tai pat yra svarbios principų dalys.

Apžvelgiant savivaldybių veiklą, išsiaiškinta, kad ji turi tenkinti viešuosius poreikius, rūpintis vietos bendruomenės interesais. Todėl buvo analizuojami vietinės valdžios institucijos tikslai, uždaviniai bei funkcijos. Pagrindinis tikslas - siekti visuomenės gerovės savo priskirtoje teritorijoje, gyvenimo kokybės gerinimo. Vienas iš svarbiausių uždavinių – tinkamai organizuoti, planuoti, įgyvendinti ir kontroliuoti paslaugų teikimą, skatinant vietos gyventojų aktyvumą bei geresnį gyvenimą. Funkcijos – organizuoti veiksmingą programų ir projektų, įgyvendinimą, savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą, gyventojų poreikių tenkinimą. Taigi, turi teikti tokią veiklą savo seniūnijoje, kad ji būtų efektyvi, veiksminga ir patraukli vietos gyventojams.

Akcentuojant kaimiškujų seniūnijų veiklą buvo analizuojamos Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymo pirminė bei aktualių pakeitimų redakcijos su įteisintomis seniūnijų funkcijomis nuo to sukūrimo laikotarpio iki šių dienų. Apžvelgiamos naujos, tobulintos, sujungtos ar visai panaikintos jų funkcijos. Mokslininkų išvalgose pastebimas siūlimas suteikti seniūnijoms dar didesnę veiklos savarankiškumą; skatinamas iniciatyvų palaikymas, sveikas rungtyniavimas su kitomis seniūnijomis.

Analizuojant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo bei veiksmingumo sąvokas, pastebima, kad jos dažnai naudojamos tarpusavyje. Visgi šiame darbe remiamasi 3E principu: organizacijos veiklos vertinimo esmę sudaro ekonomiškumas, efektyvumas ir veiksmingumas. Ekonomiškumas bei efektyvumas, remiantis mokslininkais, - vertinimo kriterijai, kurie remiasi kiekybiniais matavimais, o veiksmingumas – kokybinis matas. Iš šaltinių analizės galima apibendrinti, jog seniūnijų veiklos veiksmingumui svarbiausia yra įgyvendinti ir pasiekti tikslai bei uždaviniai bei to įgyvendinimo laipsnis, lyginant su planais bei strategijomis; taip pat – efektyvus gyventojų poreikių išpildymas. Manoma, kad sudarius tinkamą, efektyvą ir veiksmingą veiklos planą, suformulavus plėtros perspektyvas bus tinkamai nukreiptos viešosios, privačios ir nevyriausybines iniciatyvos, įgyvendinančios pačią didžiausią naudą savivaldybėse bei seniūnijose.

Išsiaiškinta, kad prie šio siekiamo rezultato didele dalimi prisideda ir kaimiškujų seniūnijų organizacijų ryšiai su vietine valdžia, bendruomenėmis bei verslo ir nevyriausybiniomis organizacijomis. Vieninga strategija suteikia galimybę, skatina, padeda spręsti, leidžia gauti visuomenės paramą, nes žmonėms patinka, kai klausiami jų nuomonės svarbiais klausimais, ypač tais, kurie turi jiems tiesioginės įtakos, sumažina grėsmes ir padidina galimybes kaimiškujų seniūnijų veiklos efektyvumui didinant. Bendradarbiavimas, bendras vertybių ir tikslų siekimas yra vienas iš faktorių, didinančių visuomenės narių pasitikėjimą valstybės tarnautojais bei jos vykdomos veiklos efektyvumu.

Todėl praktinėje dalyje bandysiu išsiaiškinti informantų nuomonę apie Vietos savivaldos sampratą, principų paskirtį, bei jos svarbą; savivaldybių veiklą, jos tikslus bei uždavinius; seniūnijų priskirtas funkcijas savarankiškumo lygmeniu bei iniciatyvų palaikymą dar didesniai veiklos savarankiškumui. Taip pat svarbu išsiaiškinti, kas lemia seniūnijos veiklos veiksmingumą, kokie veiksniai tai įtakoja.

Empiriniame tyrime bus plačiau gilinamasi į LR Vietos savivaldos įstatymą, jos būtinumą, raidą, akcentuojamus pagrindinius ir specialiuosius savivaldos principus. Bus aiškinamasi, kokie yra pagrindiniai vietinės valdžios tikslai, uždaviniai; koku lygiu šiai dienai yra įgyvendinamos seniūnijų funkcijos, kaip vyksta kaimo seniūnijų veiklos vertinimai. Empirinėje magistro darbo dalyje bus aiškinamasi apie didesnę finansinio savarankiškumo suteikimą seniūnijoms, asignavimų paskirstymus; gilinamasi į išorinius ir vidinius veiksnius, turinčius įtakos veiklos veiksmingumui;

analizuojama seniūnijos vystymo problemų analizė bei veiklos vertinimas. Darbe gilinamasi į kaimišųjų seniūnijų strategijos formavimą bei planavimą; analizuojamos stiprybės, silpnybės, galimybės bei grėsmės, kurios atsispindi seniūnijų veiklose. Tyrime paliečiamas ir gerosios patirties tarp seniūnijų ir kito lygio organizacijų klausimas; gilinamasi į veiklos tobulinimo, konkurencingumo stiprinimo galimybes. Analizuojama bendradarbiavimo su kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis, bendruomenėmis, verslo įmonėmis ir kitomis institucijomis svarba seniūnijų veiklos veiksmingumui didinti.

2. KAIMIŠKŪJŲ SENIŪNIJŲ VEIKLOS VEIKSMINGUMO TYRIMO METODOLOGIJA

Atlikus išsamią *vietos savivaldos* sampratos, veiklos analizę, remiantis lietuvių bei užsienio autorių darbais, išnagrinėjus seniūnijų tikslus, uždavinius, jų funkcijas bei veiksnius, turinčius lemiamos įtakos kaimišųjų seniūnijų veiklos efektyvumui, gilesnei temos analizei bei informatyviai informacijai gauti pasirinktas kompleksinis tyrimas.

Šioje darbo dalyje glaustai aptariama tyrimo metodologija bei jos metodai, tyrimo darbo instrumentas, imties charakteristika bei jos organizavimo etapai. Dėstoma, kaip buvo pasiektas tyrimo tikslas, kuriuo norėta išsiaiškinti Kaimišųjų seniūnijų veiklos efektyvumą: Mažeikių rajone. Remiantis išnagrinėta literatūra, buvo pasirinktas apklausos interviu metodas. Kad būtų nustatytas veiklos efektyvumas, aptariami ir įvertinami Mažeikių rajono kaimišųjų seniūnijų veiklos dokumentai.

2.1. Kompleksinio (mišraus) tyrimo metodologija ir jos pagrindimas

Mišrių metodų koncepcija (Greene, Caracelli, Graham, 1989; Cohen, Manion, 1996; Kvale, 1996; Maxwell, 1996; Schwandt, 1997, Creswell, 1998; Kardelis, 2007; Tidikis, 2003; Bitinas, 2006 ir kt.) grindžiama kelių metodų tyrimų strategijomis: kiekybiniais tyrimais siekta įvertinti tiriamų aspektų raidos tendencijas, kokybiniu tyrimu – įžvelgti gilumines šių tendencijų priežastis, dokumentų analize – aiškintis jau esamų dokumentų privalumus bei trūkumus (Barbora, 2012). Mišrių metodų koncepcija leidžia išsamiau pažvelgti į nagrinėjamą objektą, atrasti tvirtesnius argumentus.

2.1.1. Tyrimo tipas ir metodai

Tyrimo metodologija. Tyrime interviu metodu buvo apklausiami Mažeikių rajono seniūnijų vadovai (7 informantai) bei nagrinėjama kaimišųjų seniūnijų veiklos dokumentų analizė. Interviu tyrimui atlikti buvo gauti Mažeikių rajono seniūnijų vadovų žodiniai sutikimai.

Siekiant išsiaiškinti tyrimo tikslą, taikytas kokybinis metodas: struktūruotas interviu klausimynas, skirtas Mažeikių rajono seniūnijų vadovams, bei atlikta kaimišųjų seniūnijų veiklos dokumentų analizė, įvertinanti jau įvykdytų planų veiklos sritis ir veiksmingumą. Šie būdai skirti suprasti, kaip kaimišųjų seniūnijų vadovai modeliuoja kaimišųjų seniūnijų vykdomos veiklos veiksmingumą bei kaip jis pristatomas ataskaitose.

Pirmas tyrimui pasirinktas metodas – tai *kaimiškujų seniūnijų dokumentų analizė*. Peržvelgus Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veiklos ataskaitas, fiksuoti, susisteminti seniūnijų išskirti veiksmingumo rodikliai. Išanalizuotos veiklos, siekti uždaviniai, įgyvendinti tikslai bei užsibrėžti siekiai.

Antras tyrimui pasirinktas *kokybinio tyrimo metodas*. Kokybinio tyrimo metodo pasirinkimą lėmė tai, kad pasirinkta darbo tema iki šiol nebuvo tyrinėta Mažeikių rajono seniūnijose, be to šio tipo tyrimo metodika yra lankstesnė. Tuo siekiama, kad informantai žvelgtų į naujas sritis, geriau suprastų veiklos principus, gyvenimiškus visuomenės poreikius. Kokybinio tyrimo metodo pagrindas – „fenomenologinis (interpretacinis) požiūris, apibūdinantis atskiro žmogaus santykį su kitais žmonėmis ir išoriniu pasauliu. Tyrimas telkiamas į analizuojamo reiškinių pažinimą, įžvelgiant kiekvienos situacijos išskirtinumą ir vertingumą“ (Barbora, 2012). „Kokybiniame tyrime analizuojami duomenys, išreikšti žodine forma, teiginiais, kategorijomis ir vertinami subjektyviai“ (Bitinas, 2010). Ankstesnėje bendraautorių knygoje B. Bitino, L. Rupšienės, V. Židžiūnaitės (2008) teigimu, (interpretuojant Frechtling, Sharp 1997), „interview, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus, nuomones“, tuos siekiama atskleisti informantų patirtį nagrinėjamu klausimu. Taip pat aukščiau minėti bendraautoriai (2008) akcentuoja kad, „kokybinis tyrimas tinkamas, kai nedaug žinoma apie egzistuojančią problemą. Tokio tyrimo rezultatai pateikia platesnę, problemą paaiškinančią, informaciją“. Kokybinis (interview) metodas leido informantui įvairiapusiškiau suprasti tiriamąją problemą (savivaldos paskirtį, jos principus, seniūnijoms įgaliotas funkcijas, veiklos paskirtį, jos efektyvumo ir veiksmingumo valdymą) per svarbiausią žmogaus patirtį tiriamuoju reiškiniu. Suformuluotais interview klausimais buvo gilinamasi į Mažeikių rajono seniūnijų veiklos problemas, priskirtas funkcijas, vykdomas veiklas, bendradarbiavimą bei efektyvumo gerinimą. „Gautos informacijos nebuvo siekiama suvesti į skaičius, nes žiūrint į konkretaus žmogaus konkrečius išgyvenimus, skaičiai ne tokie jau reikšmingi“ (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Šiame tyrime naudotas struktūruotas interview metodas yra taikomas kaip vienas iš pagrindinių tyrimo metodų, siekiant informantų nuomonės raiškos, kuri identifikuos kaimiškujų seniūnijų veiklos efektyvumo veiksnius, įrodančius seniūnijų tobulintinas veiklos sritis.

Pasitelkus struktūruotą interview klausimyną (žr. 1 priedas), kiekvienas informantas kalbintas individualiai. B. Bitino, L. Rupšienės, V. Židžiūnaitės (2008) teigimu, tai vienas iš privalumų, nes „gaunama išsamesnių, susistemintų duomenų, <...>, o pats interview lieka neformalus, vyksta pokalbio forma“. Surinkta informacija buvo aprašoma metodologiškai, o vėliau surinkta medžiaga protokoluojama. Vidutinė interview trukmė 20-35 min. Su informantais laikas ir vieta susitikimui buvo sutarta iš anksto, informuojant apie magistro vykdomą tyrimą telefonu.

Interviu metu surinkti ir interpretuojami rezultatai buvo analizuojami *turinio (content) analizės metodu*, t.y. lyginant informantų pateiktus atsakymus su jau išanalizuotais mokslinių tyrimų duomenimis ar moksline literatūra. Ji nukreipta į „teorijos paieškas, remiantis abstrakčia fenomeno analizės schema, susijusia su gyvenimo stiliaus tyrimo situacija. Jos taikymas pasirinktas siekiant didesnio kokybinės analizės sistemiškumo, kuriant prasmingą savarankišką teoriją“ (Barbora, 2012). Kokybinė turinio analizė buvo atliekama keturiais žingsniais:

- 1) daug kartų klausytas, skaitytas gautas tekstas;
- 2) remiantis „raktiniais“ žodžiais išskirtos manifestinės kategorijos;
- 3) atliktas kategorijų skaidymas į subkategorijas;
- 4) atliktas kategorijų ir subkategorijų interpretavimas ir pagrindimas. (Žydžiūnaitė, 2004).

Gilinant į informantų pateiktus atsakymus, išskirtos svarbiausios kategorijos, teiginiai bei idėjos.

2.1.2. Tyrimo instrumento pagrindimas, imties charakteristika

Tyrimo instrumentas.

1. Kaimiškujų seniūnijų dokumentų analizės identifikavimas ir apibendrinimas.
2. Remiantis mokslinės literatūros analizės padarytomis įžvalgomis, sudarytas interviu klausimynas. Informantams klausimynas sudarytas iš 22 atviro tipo klausimų, kurie buvo suskirstyti į 4 blokus:

- Pirmas blokas su 5 klausimais buvo skirtas *Vietos savivaldos veiklos paskirčiai* išsiaiškinti. Formuluoju klausimyną buvo remtasi LR Vietos savivaldos įstatymu, (2008), A. Astrausku, (2010; 2011), G. Žilinsku, (2010), V. Kurpuvesu, (2011), R. Čiupaila, (2010), V. Pilipavičiumi, I. Vidrevičiene, (2014). bei R. Jasinskaite, (2011) ir jų įžvalgomis, norint išsiaiškinti kokių lygiu, informantų nuomone, yra įgyvendinami pagrindiniai bei specialieji savivaldos principai; kokie yra pagrindiniai veiklos tikslai bei uždaviniai bei kokių lygiu analizuojamosios seniūnijų funkcijos įsitraukiant į politikos įgyvendinimą.

- Antras blokas buvo sudaromas iš 6 klausimų apie *Viešojo sektoriaus veiklos veiksmingumą/efektyvumą*. Šiam klausimynui sudaryti buvo remtasi tokiais autoriais, kaip: A. Baležentis, (2008), kuris analizavo veiklos vertinimą. T. Baležentis, I. Kriščiukaitienė, (2014) bei J. Žvirzdinienė, (2010) ir A. Astrauskas, (2013) kurie analizavo apie veiklos veiksmingumą, efektyvumą ir jo naudą. M. Andrejaitytės, (2012) pagalba buvo gvildenami vidiniai bei išoriniai veiksniai. Kaimiškosios seniūnijos strategijos formavimo bei planavimo klausimai bus atsižvelgiami į M. Arimavičiūtės (2012), S. Iždonaitės (2012), J. Jasaičio (2014) įžvalgas.

- Trečias blokas klausimų susideda iš 4 klausimų, kurie apima *Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veiklos SSGG*. Ž. Tunčikienės, I. Skačkauskienės, (2012), M. Andrejaitytės, (2012), V.

Atkočiūnienės, (2014) bei A. Baleženčio, (2008). pasisakymais buvo formuluojami klausimai apie kaimiškujų seniūnijų silpnybes, stiprybes, grėsmes bei galimybes.

• *Kaimiškujų seniūnijų poreikis ir galimybės tobulinti ir efektyvinti savo veiklą* blokas buvo sudarytas iš 7 klausimų. Remiantis tokių autorių kaip A. Kulakauskas, (2010), S. Nefas, (2013), I. Vidrevičienė, J. Žukovskis (2010) darbais bei atliktu tyrimu apie Bendruomenių organizacijų ir bendruomenių centrų veiklos ir galimybių plėtojimą (2011), buvo formuojami klausimai apie bendruomenes ir jų įsitraukimą į savivaldos procesus. Apie gerosios patirties dalijimąsi bei kitų institucijų bendradarbiavimą klausimai buvo formuluojami pagal D. Bagdonienę, A. Daunorienę, A. Simanavičienę (2011), P. Dargelį (2012), A. Šilinskytę, (2015) ir jų išvalgomis bei pateikta Savivaldybių ir nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimo (2013) metodika. Apie tobulinimo kryptis bei gyventojų poreikių tenkinimą buvo formuluojami klausimai pagal A. Beleišytės (2012), G. Česonio (2012), G. Kuliešio, L. Pareigienės (2014) bei A. Mačiulytės-Šniukienės (2015) mokslinius darbus.

9 lentelėje pateikiama informantų charakteristika:

9 lentelė

Informantų charakteristika

Eil. Nr.	Organizacijos pavadinimas	Informanto identifikacija	Informanto pareigybė	Stažas
1.	Mažeikių r. sav. Laižuvos seniūnija	LS	Seniūnas	3 metai
2.	Mažeikių r. sav. Mažeikių apylinkės seniūnija	MAS	Seniūnas	7 metai
3.	Mažeikių r. sav. Reivyčių seniūnija	RS	Seniūnas	4 metai
4.	Mažeikių r. sav. Sedos seniūnija	SS	Seniūnas	6 metai
5.	Mažeikių r. sav. Viekšnių seniūnija	VS	Seniūnas	5 metai
6.	Mažeikių r. sav. Tirkšlių seniūnija	TS	Seniūnas	2 metai
7.	Mažeikių r. sav. Šerkšnėnų seniūnija	ŠS	Seniūnė	Iki metų
8.	Mažeikių r. sav. Mažeikių seniūnija	MS	Seniūnas	Nepanoro atsakinėti
9.	Mažeikių r. sav. Židikų seniūnija	ŽS	Seniūnas	Nepanoro atsakinėti

Vykdamas apklausą 2016 metais (nuo vasario 2 d. iki spalio 31 dienos) buvo suformuluotas interviu klausimynas. Klausimynas pateiktas 9 informantams (Mažeikių rajono savivaldybės seniūnijų seniūnams), du iš jų nepanoro atsakinėti. Surinkti duomenys suprotokoluoti. Darbo tyrime pateikti informantų rezultatai tiriamųjų kalba, siekiant tikslumo stilistiškai netvarkyta. Interpretuojant tyrimo duomenis, grupuojamos kategorijos bei subkategorijos. Informantų duomenys vertinami su kita moksline literatūra. Sudarytos kategorijų lentelės ir jos apibendrintos, pateikiant pasakomąją formą. Remiantis gautais rezultatais pateiktos išvados, rekomendacijos.

Tyrimo dalyvių daugumą sudarė vyrai - 6 informantai. Visi informantai priskirti amžiaus grupei nuo 41 iki 60 metų ir turintys aukštąjį išsilavinimą (100 proc.). Visi informantai yra sukūrę šeimas (100 proc.).

Yra manoma, kad šeimas sukūrę žmonės tampa sėslūs, tampa atsakingesni ne tik už save, bet ir už šeimos narius. Šeimos statusą turintys žmonės tarsi gali turėti daugiau iniciatyvos, būti veiklesni, aprėpiantys daugiau veiklos sričių: žvelgiant ne tik į savo vaikus bet ir į visuomenės vaikus, organizuojant sau ir savo amžiaus žmonių ratui veiklas, taip pat žvelgiant į pagyvenusius žmones ir jų poreikius. Platus šeimos spektras įpareigoja organizuoti, kurti, vykdyti kuo įvairesnę bei efektyvesnę veiklą.

2.1.3. Tyrimo organizavimo etapai ir etika

Tyrimo organizavimas. Ganto (juostinis) grafikas buvo sukurtas kaip planavimo ir kontrolės priemonė, leidžianti sekti faktinę darbų eigą ir palyginti ją su patvirtintu planu (Kaziliūnas, 2009).

10 lentelė

Ganto grafikas

MD dalys	Mėnesiai																				Komentaras	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Įv																						
T																						
TR																						
M																						
E																						
I																						

Įv – įvadas; T – teorinė dalis; TR - teorinės dalies rekonstrukcija; M – metodologinė dalis; E – empirinė dalis; I – išvados ir rekomendacijos

Šiame Ganto grafike nuosekliai pavaizduota, kaip organizuojami ir planuojami magistro darbo teoriniai ir empiriniai darbai. Grafikas vaizduoja atliktų darbų faktinį laiką, mėnesiais.

Pirmieji 2 mėnesiai skiriami įvadui, t.y. darbo aktualumo atskleidimui, mokslinės problemos formulavimui, darbo tikslų, uždavinių, objekto formulavimui, pirminių tyrimo metodų nustatymui. Antro mėnesio pabaigoje pradėdama rengti teorinė darbo dalis, kurioje atliekama išsami mokslinės literatūros analizė. Šeštojo mėnesio pabaigoje pradėta rengti metodologinė dalis, kuri baigta – 10 mėnesį. Po to pradėtas empirinis tyrimas t.y. 10 mėn. pabaigoje, kuris tęsiasi iki 17 mėn. pabaigos. Paskutiniai trys mėnesiai buvo skirti išvadų bei rekomendacijų formulavimui, taip pat įvado papildymui ir santraukos suformulavimui bei išvertimui į užsienio kalbą.

Tyrimo etika. Informantams iš anksto buvo paaiškintas interviu siekiamas tikslas, jos esmė, koku tikslu atliekamas šis tyrimas bei gautų duomenų panaudojimas. Atliekant tyrimą vadovautasi socialiniuose tyrimuose būdingais etikos ir teisės tyrimo principais (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė,

2008): savanoriško apsisprendimo ir geranoriškumo; informacijos apie tyrimo duomenų panaudojimą suteikimo; konfidencialumo; tyrimo dalyvių privatumo, pagarbos ir orumo išlaikymo (neužduodant provokuojančių ar įžeidžiančių klausimų); anonimiškumo.

Pagrindiniai tų principų elementai: galimybė informantui atsakinėti į klausimus arba iš jo pasitraukti nebaigus interviu. Glaudi informantų ir tyrėjo sąveika. Išsamus ir tikslus informacijos pateikimas apie tiriamąjį darbą. Konfidencialumo laikymasis interviu ir po jos metu. Dalykinis bendradarbiavimas su seniūnijos vadovais atliekant kaimiškujų seniūnijų dokumentų analizę. Tyrimo duomenų kodavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad kaimiškujų seniūnijų dokumentų analizė leido pažvelgti į jau vykdomą veiklą ir susidariusią situaciją kaimiškujų seniūnijų veikloje. Kokybinio tyrimo rezultatai atvėrė galimybę pasiekti norimą veiklos tobulinimą bei veiklos veiksmingumą.

3. KAIMIŠKŪJŲ SENIŪNIJŲ VEIKLOS VEIKSMINGUMO IR TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Mažeikių rajono kaimiškujų seniūnijų veiklos įgyvendinimo analizė, remiantis veiklos planavimo dokumentais

Kaimiškujų seniūnijų veiklos veiksmingumas ir tobulinimo galimybės mano ginamajame darbe buvo nagrinėtas analizuojant Mažeikių rajono kaimiškujų seniūnijų veiklas. Mažeikių rajonas sudarytas iš 9 seniūnijų:

Seniūnija	Kaimai / seniūnaitijos	Plotas	Gyventojai
Laižuvos seniūnija	11 kaimų	5775,5 ha	1070 gyventojų
Mažeikių seniūnija	12 seniūnaitijų	13,98 km ²	41319 gyventojai
Mažeikių apylinkės seniūnija	20 kaimų	10479 ha	3725 gyventojai
Reivyčių seniūnija	11 kaimų ir 1 miestelis	98 km ²	1732 gyventojai
Sedos seniūnija	26 kaimai bei 1 miestas	170 km ²	2917 gyventojai
Šerkšnėnų seniūnija	21 kaimas	13300 ha	1977 gyventojai
Tirkšlių seniūnija	18 kaimų	119 km ²	4268 gyventojai
Židikų seniūnija	32 kaimai bei 5 stambesnės gyvenvietės	198 km ²	2415 gyventojai
Viekšnių seniūnija	40 kaimų bei 1 miestas	211 km ²	4710 gyventojai

Visos seniūnijos rūpinasi savo gyventojų kokybe, užimtumu, visuomenės narių poreikiais bei pačios vykdomos veiklos veiksmingumu.

Analizuojant visų minėtų seniūnijų 2016 m. veiklos planus, matyti, kad privalomoje pirmojoje dalyje išsikelti tikslai ir uždaviniai sutampa visose seniūnijose, nes taip numato LR Savivaldos įstatymas. Primename, kad įstatymais numatyti šie tikslai:

- „Įgyvendinti Savivaldybės pavestas funkcijas, teikti gyventojams gyvenamosios vietos deklaravimo, žemės ūkio funkcijų vykdymo paslaugas;
- Įgyvendinti pagrindines socialines apsaugos nuostatas;
- Užtikrinti kokybišką viešųjų paslaugų teikimą seniūnijos gyventojams;
- Įgyvendinti viešųjų darbų programą, tvarkyti gyvenamųjų vietovių viešąją aplinką“ (Mažeikių rajono savivaldybės administracija/struktūra ir kontaktai/seniūnijos, 2016).

Pažymėtina, kad seniūnijos turi teisę išsikelti ir daugiau tikslų. Mūsų analizuojamame Mažeikių rajone Šerkšnėnų seniūnija yra numačiusi dar keletą (Mažeikių rajono savivaldybės administracija, Šerkšnėnų seniūnija, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Šerkšnėnų seniūnijos veiklos nuostatai <http://www.mazeikiai.lt/struktura-ir-kontaktai/administracijos-struktura/>):

- Laiduoti Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano strateginių tikslų įgyvendinimą, organizuoti ir kontroliuoti savivaldybės sprendimų įgyvendinimą, kompetencijos ribose;
- Užtikrinti darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimą, stiprinti darbuotojų motyvaciją siekiant užsibrėžtų tikslų;
- Sudaryti sąlygas kaimo žmogui įvertinti esamą kaimo padėtį konkrečioje vietovėje ir teikti siūlymus dėl kaimo pokyčių krypties ir būtinausių priemonių įgyvendinimo, sudaryti sąlygas jam pačiam dalyvauti priimant galutinį sprendimą, stiprinti motyvaciją ir pasitikėjimą dėl geresnio ir saugesnio gyvenimo.

Šis atvejis liudija aktyvią seniūno poziciją, nes išsikeltieji tikslai orientuoti į bendruomenės telkimą bei seniūnijos darbuotojų kvalifikacijos gerinimą.

Susipažinus su seniūnijų numatytais įgyvendinti tikslais, pravartu išanalizuoti ir veiklos plano uždavinius. Čia jau seniūnijos yra susidariusios įvairesnius, kurie pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė

Mažeikių rajono seniūnijų 2016 m. veiklos planuose išsikelti uždaviniai

Veiklos uždaviniai	LS	MS	MAS	RS	SS	ŠS	TS	ŽS	VS
Organizuoti ir kontroliuoti Savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą;	+	+	+	+	+		+	+	+
Užtikrinti gyvenamosios vietos deklaravimo, žemės ūkio, valstybinių funkcijų vykdymą;	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Tobulinti seniūnijos veiklos, žmogiškųjų išteklių valdymą;	+	+	+	+	+		+	+	+
Organizuoti viešuosius darbus;	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Tvarkyti Mažeikių miesto (seniūnijos kaimų) viešąsias erdves;	+	+	+	+	+		+	+	+
Užtikrinti švarą ir tvarką viešosiose vietose;	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Sudaryti sąlygas racionaliai planuoti ir naudoti turimus vietinius išteklius;		+				+			
Nustatyta tvarka organizuoti socialinių paslaugų ir socialinės paramos teikimą;	+		+	+	+	+	+	+	+
Pagal kompetenciją organizuoti vaikų teisių apsaugos prevenciją ir darbą su probleminėmis šeimomis;	+		+	+	+	+	+	+	+
Užtikrinti tinkamą apšvietimo tinklų eksploatavimą;	+		+	+	+	+	+	+	+
Kurti subalansuotą ir socialiai sveiką miesto aplinką;		+							
Bendradarbiauti su bendruomene, skatinti seniūnijos ekonominį vystymąsi;		+							
Skatinti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę, bendradarbiauti su socialiniais partneriais;						+			
Gerinti seniūnijos valdymą, didinti seniūnijos veiklos efektyvumą;						+			
Dalyvauti ir prisidėti rengiant ir įgyvendinant rajono strateginio vystymo planų projektus, programas, gyventojų užimtumo programas susietas su seniūnijos aptarnaujama teritorija;						+			
Laikytis biudžeto maksimalių asignavimų						+			

nustatymo bendrųjų principų, gerinti savivaldybei priklausančio turto valdymą.									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Šaltinis: parengta autorės, remiantis Mažeikių rajono savivaldybės administracija/struktūra ir kontaktai/seniūnijos, 2016
<http://www.mazeikiai.lt/struktura-ir-kontaktai/administracijos-struktura/>

Pastaba: lentelėje naudojami sutrumpinimai: Laižuvos seniūnija – LS, Mažeikių seniūnija – MS, Mažeikių apylinkės seniūnija – MAS, Reivyčių seniūnija – RS, Sedos seniūnija – SS, Šerkšnėnų seniūnija – ŠS, Tirkšlių seniūnija – TS, Židikų seniūnija – ŽS, Vieksnių seniūnija – VS.

Palyginus išsikeltus uždavinius, matyti, kad dauguma uždavinių susiję su savivaldybės išsikeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimu. Dalis uždavinių yra jau susiję su pačia seniūnija, jos valdymo gerinimu ir priemonės šiems uždaviniams įgyvendinti priklausys nuo seniūnijos darbuotojų kompetencijos ir aktyvumo, pvz., gerinti seniūnijos valdymą, bendradarbiauti su bendruomene, skatinant seniūnijų ekonominę vystymąsi. Kiekvienos seniūnijos uždaviniai priklauso nuo seniūnijos ploto, nes jei seniūnijos teritorija didesnė ir kaimų daugiau, susisiekimo keliams reikia daugiau investicijų. Jei vietovė yra daugiau apgyvendinta tai didesnę dėmesį skiria gatvių tvarkymui, apželdinimui. Jei daugiau jaunimo, tai labiau atsižvelgiama į jų poreikius organizuojant užsiėmimus, renginius. Gal vienoje seniūnijoje yra mažiau verslų plėtojančių ūkininkų, įmonių, todėl didesnės investicijos yra skiriamos tai seniūnijai skatinant verslo plėtojimą. Po to kiekviena seniūnija išsikelia sau prioritetinius tikslus.

2016-ųjų metų veiklos planui trečia dalis priklauso priemonių įgyvendinimo planui. Visos seniūnijos programoje iškėlė svarbiausias veiklos programas, tokias kaip:

- 02 programa. Kaimo teritorijų vystymo ir žemės ūkio plėtros programa;
- 05 programa. Veiklos valdymo programa;
- 06 programa. Socialinės paramos įgyvendinimo programa;
- 07 programa. Infrastruktūros objektų plėtros, priežiūros ir modernizavimo programa.

Programoje pateikė priemonių bei veiklos pavadinimus, atsakingus vykdytojus, indėlio ir proceso vertinimo kriterijus, asignavimus. Kiekviena seniūnija, pagal savo teritorijos plotą, kaimų bei gyventojų skaičių gavo ir lėšas, paskirtą darbų atlikimo laikotarpį, vykdytojų skaičių ir t.t. Ketvirtoje dalyje „Lėšos planui įgyvendinti“ patvirtinti skirti asignavimai, finansavimo šaltiniai.

12 lentelė

Mažeikių rajono seniūnijų priemonių įgyvendinimo planai 2016 m. veiklos planuose

Veiklos uždaviniai	LS	MS	MAS	RS	SS	ŠS	TS	ŽS	VS
02. Kaimo teritorijų vystymo ir žemės ūkio plėtros programa									
Kaimiškujų seniūnijų civilinių kapinių priežiūra, atliekų tvarkymas;	3400			8400	7600	6900	15700	14800	31000
Viešųjų pirčių paslaugų užtikrinimas;			5300		6100	6600		6300	9600
Gatvių priežiūra ir apšvietimo tinklų eksploatavimą;			2300		2950	2900	7200	2300	8500
Kelių transporto plėtra, kontrolė ir priežiūra	2600			2000					

05 programa. Veiklos valdymo programa									
Savivaldybės administracijos darbo organizavimas;	55400	191700	49300	45000	4600	44800	46000	45400	62400
Savivaldybės tarybos patvirtintų socialinių ir ekonominių bei kitų programų įgyvendinimas;						1000			1100
Gyvenamosios vietos deklaravimas;	400	7400	400	400	400	400	400	400	400
Žemės ūkio funkcijų vykdymas;	13100		13200	13100	13100	13100	12200	8100	13400
06 programa. Socialinės paramos įgyvendinimo programa									
Darbu, skirtų padėti palaikyti ir plėtoti vietos bendruomenės socialinę infrastruktūrą, vykdymas;	15700	132900	8800	13100	9800	40000	38600	34200	30700
Darbo užmokesčio mokėjimas darbuotojams, dirbantiems su rajono socialinės rizikos šeimomis;	10500		10500	10500	10500	10500	10500	10500	10500
07 programa. Infrastruktūros objektų plėtros, priežiūros ir modernizavimo programa									
Seniūnijos kelių ir gatvių priežiūra žiemos sezono metu	200		200	1300	1100	1600	2500		1700
Mažeikių miesto viešųjų erdvių tvarkymas ir priežiūra		261900							

Šaltinis: parengta autorės, remiantis Mažeikių rajono savivaldybės administracija/struktūra ir kontaktai/seniūnijos, 2016 (<http://www.mazeikiai.lt/struktura-ir-kontaktai/administracijos-struktura/>)

Pastaba: lentelėje naudojami sutrumpinimai: Laižuvos seniūnija – LS, Mažeikių seniūnija – MS, Mažeikių apylinkės seniūnija – MAS, Reivyčių seniūnija – RS, Sedos seniūnija – SS, Šerkšnėnų seniūnija – ŠS, Tirkšlių seniūnija – TS, Židikų seniūnija – ŽS, Vieksnių seniūnija – VS.

Pateikti asignavimai įrodo, kad daugiausia dėmesio yra skiriama savivaldybės administracijos darbo organizavimui bei darbų, skirtų padėti palaikyti ir plėtoti vietos bendruomenės socialinę infrastruktūrą, jos vykdymui. Laižuvos ir Reivyčių seniūnijos visai neskiria dėmesio ir finansavimo viešųjų pirčių paslaugų užtikrinimui bei gatvių priežiūrai ir apšvietimo tinklų eksploatavimui. O seniūnijų žmonėms vienas iš svarbesnių prioritetų yra tinkamas kelių susisiekimas, lengvas ir saugus važiavimas. Galima akcentuoti, kad seniūnijos priemonių įgyvendinimo planus nusistato atsižvelgiant į gyventojų lūkesčius, jų skaičių, esamą seniūnijos vietovę, plotą, kaimų skaičių.

Penktoje dalyje „Planuojami rezultatai“ pateikiami kriterijai, kaip veiklos planas padės efektyviau vykdyti seniūnijai pavestas viešojo administravimo funkcijas, palaikys ir plėtos vietos infrastruktūrą, mažins socialinę visuomenės atskirtį, pagerins žmonių gyvenimo kokybę, sudarys sąlygas racionaliau planuoti ir naudoti turimus vietinius išteklius, bendradarbiauti ne tik su savo seniūnijose esamomis bendruomenėmis bet ir su kitų kaimų, miestų bendruomenėmis, organizacijomis, bei skatins ekonominę vystymąsi, naujų bei esamų investicijų pritraukimą (Mažeikių rajono savivaldybės administracija/struktūra ir kontaktai/seniūnijos, 2016).

Kiekvienais metais nusistatant veiklos planus, užsibrėžiant tikslus bei uždavinius, įgyvendinimo planus, paskirstant lėšas, atliekant kontrolę bei auditą, metų gale būna pateikiama ataskaita. Viena tokių Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015 metų veiklos ataskaita. Ataskaitoje pateikiama sąveika su savivaldybe (taryba, rajono savivaldybės

administracija), bendradarbiaujant projektuose, skiriant lėšas, vykdam užsibrėžtus tikslus. Taip pat bendradarbiaujama su kitomis toje teritorijoje esančiomis viešojo ir privataus sektorių institucijomis, vietos bendruomenėmis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir t.t. Teikia Administracijos direktoriui pasiūlymus dėl naujų idėjų susijusių su veiklos efektyvumo didinimu, gyventojų kokybės gerinimu (Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015 metų veiklos ataskaita). Savo ataskaitoje Administracijos direktorius pateikia 2015 metų asignavimų panaudojimą procentaliai.

„Dėl Lietuvos Respublikos Seimo, Vyriausybės, ministerijų priimtų teisės aktų, Savivaldybės tarybos sprendimų įgyvendinimo bei viršplaninių lėšų paskirstymo per 2015 metus (su 2014 metų nepanaudotais lėšų likučiais) biudžeto apimtis buvo tikslinta 6 kartus“ (Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015 metų veiklos ataskaita). Metų gale buvo patvirtinti jau galutiniai planai bei jų įvykdymas eurais ir procentais, žiūrėti 13 lentelę.

13 lentelė

Mažeikių rajono seniūnijų priemonių įvykdymas 2016 m. veiklos planuose

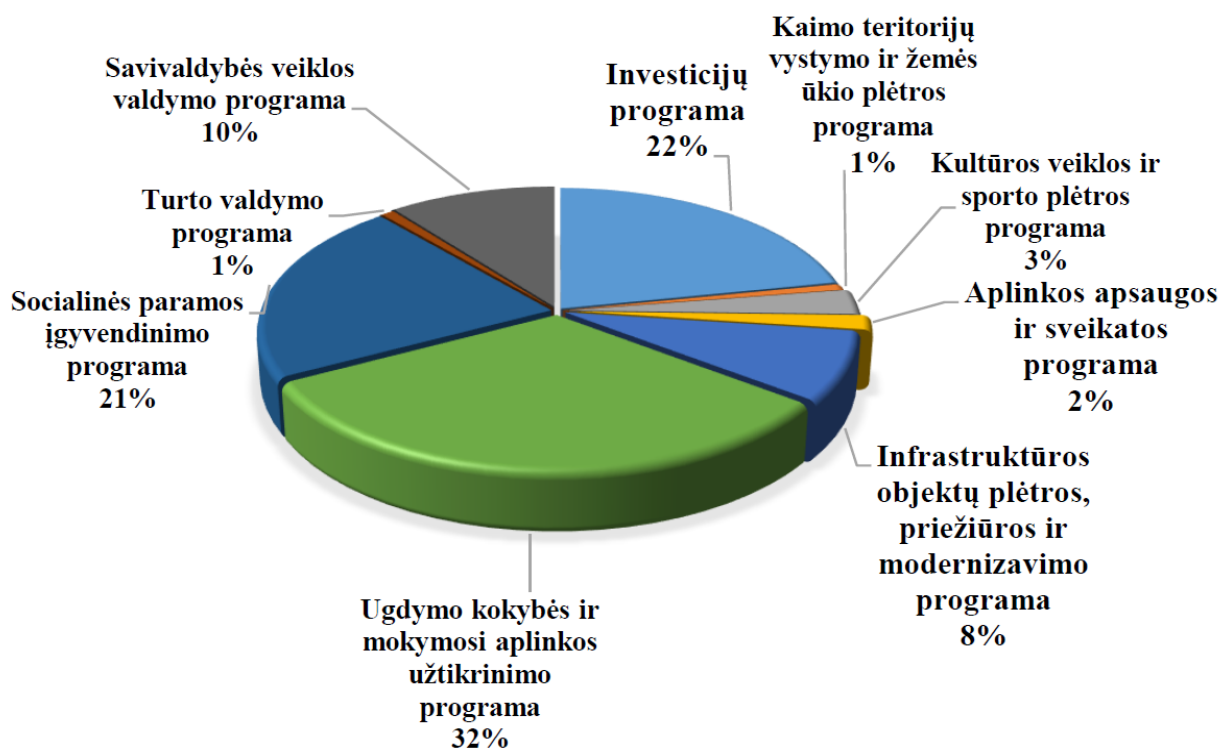
Programos Nr.	Programos pavadinimas	Patikslintas planas	Įvykdymas Eur.	Įvykdymas proc.
02 programa.	Kaimo teritorijų vystymo ir žemės ūkio plėtros programa	427 185,00	409 699,91	95,9
05 programa.	Veiklos valdymo programa	6 162 293,00	6061101,27	98,4
06 programa.	Socialinės paramos įgyvendinimo programa	5 844 170,00	5 684 911,55	97,3
07 programa.	Infrastruktūros objektų plėtros, priežiūros ir modernizavimo programa	4 876 064,00	4 597 222,76	94,3

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015 metų veiklos ataskaita, (<http://www.mazeikiai.lt/media/2106/nrt1-155-direktorius-ataskaita.pdf>).

2015 m. Savivaldybės biudžetas buvo sudarytas programiniu principu, tai yra, asignavimai paskirstyti Savivaldybės tarybos patvirtintoms 4 Mažeikių seniūnijų programoms vykdyti (Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015 metų veiklos ataskaita). Analizuojant 13 lentelėje pateiktus duomenis apie biudžeto asignavimų vykdymą pagal programas, matyti, kad didžiausias asignavimų panaudojimas buvo Veiklos valdymo programai – 98,4 proc. ir mažiausias – Infrastruktūros objektų plėtros, priežiūros ir modernizavimo programai – 94,3 proc., nes vykdomas projektas finansuojamas pagal objektų plėtros, priežiūros bei modernizavimo projektų poreikį.

Tačiau pati Mažeikių savivaldybė 2015 m. vykdydama Savivaldybės tarybos 2014-12-19 sprendimą Nr. T1-357, patvirtintą Mažeikių rajono savivaldybės 2015–2017-ųjų metų strateginiame veiklos plane, siekė įgyvendinti 10 efekto kriterijų. Savivaldybės tarybai pateikti tvirtinti 9 Mažeikių rajono savivaldybės 2016-2018 metų strateginių programų projektai, kuriais siekė

įgyvendinti Mažeikių miesto bei seniūnijų užsibrėžtus tikslus bei laiku ir efektyviai gauti ir panaudoti ir ES fondų lėšas. Pagal poreikius buvo paskirstyti programų asignavimai, jų dalys kiekvienai strateginei programai 2015 metais, proc. (žr. 10 pav.)



10 pav. Programų asignavimų dalys kiekvienai strateginei programai 2015 metais, proc.

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015 metų veiklos ataskaita, (<http://www.mazeikiai.lt/media/2106/nrt1-155-direktorius-ataskaita.pdf>).

Pateiktame paveiksle matyti, kad yra kitų programų, kurios yra vykdomos Mažeikių rajone, bet Mažeikių seniūnijoms neskirta ar neprašyta lėšų/asignavimų. Viena tokių kaip, Ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programa. Kiekvienoje seniūnijoje yra mokyklos ir/ar darželiai, neformalus ugdymo būreliai ir jiems finansinė parama reikalinga. Antroje vietoje yra skiriami asignavimai Socialinės paramos įgyvendinimo programai (21 proc.) visų skiriamų asignavimų. Ši yra seniūnijų skiriamoje programoje, nes didelė seniūnijų problema - socialinė atskirtis ir kitos socialinės problemos mažai gyvenamose teritorijose.

Mažeikių rajono savivaldybės mero 2015 metų veiklos ataskaitoje pateikiama, kad 2015 metais turėjo būti užbaigiami visi dar likę nepabaigti projektai iš 2007-2013 m. finansinio periodo. Ir bandyta įtikinti ministerijas ir agentūras, kad sugebės „įveikti“ likusius problematiškus projektus, kaip Mažeikių kultūros centro, Viešosios bibliotekos, Vasario 16-sios gatvės rekonstrukcijos. Tačiau Plinkšių senelių namų rekonstrukcijos darbų užbaigimas persikėlė į 2016 m. Didžiausią užtęstų darbų kliūtimi įvardijama sunkus bendradarbiavimas su rangovais, nesusikalbėjimas, veiklos koordinavimas (Mažeikių rajono savivaldybės mero 2015 metų veiklos ataskaita). Tuo

galima akcentuoti, kad ne visada būna parengta programa, ar veikla įgyvendinta nustatytais metais. Jos dėl susiklosčiusių aplinkybių perkeliamos su nepanaudotais asignavimais į kitus metus. Tuo aspektu būna žmonių nepasitenkinimas laiku neįvykdytais darbais, projektais. Tai įrodo ir atliktas Mažeikių rajono gyventojų nuomonės tyrimas (žr. 14 lentelę) strateginio plano įgyvendinimo kontekste bei išplėstinė tyrimo ataskaita. Rengiant šią ataskaitą buvo raštiškai apklausiami 1169 Mažeikių rajono gyventojai, tai apėmė visas 9 seniūnijas, kurios vienaip ar kitaip paveikia gyvenamosios aplinkos bei veiklos veiksmingumą.

Apklausa buvo vykdoma 2008 metais ir tai buvo pirmas tokio pobūdžio tyrimas Mažeikių rajone. Siekiant tęstinumo analogišką tyrimą būtų tikslinga kartoti kas 3-4 metus, tačiau tai nebuvo įgyvendinta. Patį tyrimą organizavo prof. habil. dr. Gediminas Merkys su savo KTU tyrėjų komanda. Analizuojant pateiktus tyrimo rezultatus pastebima, kad gyventojai labiausiai yra nusivylę ikimokykliniu ugdymu Šerkšnėnuose, Laižuvoje ir Židikuose, bei Šerkšnėnuose dar ir profesiniu mokymu ir papildomu ugdymu; šios sritys yra įvardijamos švietimo ir kultūros srityje. Sedos gyventojai labiausiai nepatenkinti seniūno veikla bei komunalinėmis paslaugomis. Laižuvos gyventojai labiausiai patenkinti savivaldybės bei seniūnijos lygmeniu; Šerkšnėnų gyventojai taip pat patenkinti seniūnijos lygmeniu.

Iš pateiktos lentelės galime daryti išvadą, kad jei seniūnijos statistinių duomenų lentelėje daugiausia „surinko“ mėlynų langelių, tai reiškia, kad toje seniūnijoje daugiausia dominuoja nepasitenkinimas, neįvykdyti žmonių poreikiai. Matoma, kad ši seniūnija atsilieka, nesugeba išnaudoti galimybių, ieškoti tobulėjimo, jautriau žiūrėti į gyventojų poreikius. Jei daugiau „surinko“ žalių langelių, ši seniūnija yra žymiai patrauklesnė respondentų nuomone, surinktų duomenų vertinimu. Matosi, kad šioje seniūnijoje viskas vyksta efektyviau, gerokai aukščiau reikiamo vidurkio. Bespalviai langeliai atspindi reikiamų poreikių vidurkį. Remiantis gyventojų apklausos duomenų analize, palankiausiai Mažeikių rajono seniūnijose vertinamos šios paslaugos:

- Sveikatos ir socialinė apsauga;
- Politinis gyvenimas ir bendruomenių veikla tiek savivaldybių, tiek seniūnijų lygmeniu;
- Žiniasklaida ir įvaizdis;

Taip pat galime pastebėti, jog nepalankiai vertinamos šios seniūnijų veiklos sritys:

- Švietimas ir kultūra, įskaitant kultūros infrastruktūrą ir paslaugas, švietimą bei paveldą, profesinį mokymą ir papildomą ugdymą bei ikimokyklinį ugdymą, kuris vertinamas prasčiausiai iš visų visose Mažeikių rajono seniūnijose.
- Aktyvus poilsis, iš kurio didžiausią neigiamą įvertinimą turi sporto infrastruktūra bei poilsio po atviru dangumi paslauga.
- Nepalankiai vertinamos prekybos, buitinės ir transporto paslaugos, iš kurių prasčiausiai vertinamos transporto, susisiekimo paslaugos.

Mažeikių rajono seniūnijų apibendrintas palyginamasis paslaugų ir veiklos sričių vertinimas (statistinis normavimas, z-įverčiai)

		Mažeikių	Mažeikių apylinkės	Laižuvos	Reivyčių	Sedos	Šerkšnėnų	Tirkšlių	Vieksnių	Židikių
Komunalinės paslaugos	Teritorijų būklė ir komunalinės paslaugos	0,16	-0,20	0,53	-0,18	-0,68	0,06	0,32	-0,43	-0,09
Sanitarija, higiena, ekologija		-0,07	-0,11	0,53	-0,01	-0,35	0,30	0,39	-0,18	0,01
„Žaliojo rūbo“ puoselėjimas		0,04	-0,27	0,44	-0,34	-0,43	0,32	0,30	-0,43	0,31
Kapinių priežiūra		-0,11	-0,28	0,35	-0,41	0,05	0,42	0,29	0,09	0,08
Rūpinimasis socialiai remtiniais asmenimis	Sveikatos ir socialinė apsauga	-0,08	-0,01	0,39	-0,14	-0,15	0,14	0,11	0,10	0,06
Valstybės sektoriaus sveikatos paslaugos		-0,26	0,19	0,38	-0,12	0,29	-0,30	0,20	0,36	0,35
Bedarbystės problemos		0,02	-0,05	0,34	-0,06	-0,15	0,00	0,01	0,00	-0,14
Privataus sektoriaus sveikatos paslaugos		0,04	0,26	0,13	-0,22	0,00	-0,12	-0,04	-0,07	-0,04
Kultūros infrastruktūra ir paslaugos	Švietimas ir kultūra	0,12	-0,28	0,26	-0,23	-0,09	-0,22	-0,18	-0,15	0,20
Švietimas ir paveldas		0,10	-0,11	-0,11	-0,25	0,20	-0,30	-0,17	0,11	-0,04
Profesinis mokymas ir papildomas ugdymas		0,13	0,03	-0,11	-0,24	-0,18	-0,80	-0,09	0,36	-0,06
Ikimokyklinis ugdymas		0,20	-0,22	-0,73	-0,01	0,00	-0,97	0,29	0,42	-0,86
Sporto infrastruktūra	Aktyvus poilsis	0,16	0,00	-0,21	-0,02	-0,32	-0,42	0,02	-0,06	-0,06
Turizmo infrastruktūra		0,03	-0,06	0,12	0,00	-0,40	-0,12	0,11	-0,06	0,14
Poilsis po atviru dangumi		0,14	-0,27	0,20	0,00	-0,26	-0,39	0,30	-0,14	-0,30
Savivaldybės lygmuo	Politinis gyvenimas ir bendruomenių veikla	-0,16	0,04	0,67	0,02	-0,04	0,09	0,11	0,12	0,05
Seniūnijos lygmuo		-0,25	-0,09	0,74	0,19	-0,42	0,56	0,31	-0,17	0,45
Įvaizdis ir viešieji ryšiai	Žiniasklaida ir įvaizdis	-0,04	0,00	0,34	-0,19	-0,32	0,06	0,18	-0,09	0,30
Regioninė žiniasklaida		-0,12	0,20	0,08	-0,12	-0,02	0,13	0,12	-0,16	0,47
Transporto paslaugos	Prekyba, buitinės ir transporto paslaugos	0,28	0,21	-0,34	-0,02	-0,65	-0,66	0,00	-0,12	-0,22
Prekyba ir buitinės paslaugos		0,25	0,15	-0,09	0,06	-0,20	-0,40	0,00	-0,70	-0,01
Prekyba mobiliuose taškuose		-0,04	0,28	0,12	-0,02	0,02	-0,27	0,14	-0,28	0,32
Plėtros prielaidos	Žemės ūkis	0,18	0,12	-0,13	-0,33	-0,15	-0,35	0,16	-0,05	-0,06
Konkurencingumo prielaidos		0,07	0,02	0,25	-0,10	-0,22	-0,47	0,23	-0,20	0,06

		Mažeikių	Mažeikių apylinkės	Laižuvos	Reivyčių	Sedos	Šerkšnėnų	Tirkšlių	Viekšnių	Židikių
Pasėlių deklaravimas, konsultavimas, išmokos		-0,19	0,06	0,42	-0,04	0,33	-0,20	0,32	-0,12	0,15
ES paramos įsisavinimas	ES	0,00	0,07	0,52	-0,21	-0,10	-0,30	0,27	-0,15	0,01
Eismo saugumas	Teisėsauga	-0,09	-0,08	0,36	0,11	-0,14	-0,08	0,32	-0,16	0,17
Saugos ir gelbėjimo tarnybos		0,18	-0,04	-0,05	0,04	0,03	-0,31	0,01	-0,45	-0,16
Policija		-0,01	0,27	0,14	0,07	-0,41	-0,06	0,11	-0,24	0,27
Teismai ir prokuratūra		-0,06	0,19	0,20	-0,04	0,02	-0,12	0,17	-0,16	0,16
Nusikaltimų išaiškinamumas ir saugumas		-0,18	0,23	0,33	-0,01	-0,19	0,29	0,29	-0,05	0,30
Seniūno veikla		-0,07	0,14	0,30	-0,10	-0,71	0,47	0,23	-0,21	0,39
Nepilnamečių nusikalstamumo prevencija		-0,11	-0,02	0,27	0,07	-0,17	0,19	0,19	0,03	0,13

Pastaba. Normavimui panaudoti standartiniai z-įverčiai. Spalvomis (tonais) pažymėtos statistinės išskirtys Statistinės išskirtys riba - 0,33 z-įverčio (arba 0,33 standartinio nuokrypio). Neigiamos statistinės išskirtys pažymėtos raudonai (tamsiu tonu), teigiamos statistinės išskirtys pažymėtos žaliai (šviesesniu tonu).

ŽYMĖJIMAS:

z>0,33 0,33 Nuokrypis į palankaus vertinimo sritį
z<-0,33 -0,33 Nuokrypis į nepalankaus vertinimo sritį

Šaltinis: Mažeikių rajono gyventojų nuomonės tyrimas. Strateginio plano įgyvendinimo kontekste. Išplėstinė tyrimo ataskaita. (<http://www.mazeikiai.lt/teisine-informacija/tyrimai-ir-analizės/>)

Kaip matyti iš 10 paveikslo, Mažeikių rajono savivaldybė yra 2016-2018 metų strategijos programoje pateikė devynis projektus, kurių pagalba įgyvendino užsibrėžtus tikslus pasinaudojant ES struktūriniais fondais. Tuo seniūnijos pasinaudodamos pagal savo programos metinius veiklos planus ir naudojo asignavimus. Geriausiai mokėjo programos skirtomis lėšomis pasinaudoti Laižuva, bei sunkiausiai savo metinius veiklos planus sekėsi įgyvendinti Sedai bei Šerkšnėnams.

2008 metais atlikti tyrimai įrodė, kad tuo metu pasitaikė spragų, nesusikalbėjimo, programų neįgyvendinimo, žmonių poreikių netenkinimo. Šiuo tyrimu norima išsiaiškinti kokie lūkesčiai ir pasikeitimai yra įvykę. Kur patobulėjo, ką reikia dar tobulinti.

Išanalizuota Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015 metų veiklos ataskaita, seniūnijų pateikti 2016-ųjų metų veiklos planai, Mažeikių rajono savivaldybės mero 2015 metų veiklos ataskaita, Mažeikių rajono gyventojų nuomonės tyrimas strateginio plano įgyvendinimo kontekste. Išplėstinė tyrimo ataskaita reikalinga norint sužinoti informantų nuomonę, kurie veiksniai, jų nuomone, šiuo metu svarbiausi ir didžiausios įtakos turintys veiksmingai kaimiškųjų seniūnijų veiklai. Tam buvo pasitelktas struktūrizuotas interviu klausimynas išsiaiškinant šiandieninę Mažeikių rajono seniūnijų situaciją.

3.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Pasitelkus struktūruotą klausimyną buvo siekiama išsiaiškinti vidinius seniūnijų resursus veiklai gerinti. Seniūnams buvo pateiktas klausimynas, kuriuo tikimasi įvertinti situaciją apie savivaldą, jos principus, seniūnijoms patikėtas funkcijas, finansinį savarankiškumą. Norima išsiaiškinti, kaip atliekamas veiklos vertinimas, kokius išskiria pagrindinius veiklos veiksmingumui vidinius bei išorinius veiksnius, kaip bendradarbiauja su kitomis organizacijomis, įmonėmis, bendruomenėmis. Taip pat buvo prašoma išvardyti silpnybes, stiprybes, grėsmes bei galimybes, kurios, jų nuomone, atsispindi veikloje. Taip pat buvo prašoma pateikti pasiūlymus, pastabas, kurios būtų skirtos tobulinimui, veiklos tobulinimui.

Pradžioje pateikiami į interviu įvedantys klausimai, pradėdant nuo sisteminio požiūrio ir taip toliau einant prie analizuojamos temos. Interviu klausimynas buvo sudarytas iš 22 klausimų, kurie buvo suskirstyti į 5 blokus.

1. Vietos savivaldos veiklos paskirtis: 5 klausimai;
2. Viešojo sektoriaus veiklos veiksmingumas/efektyvumas: 6 klausimai;
3. Mažeikių kaimiškųjų seniūnijų veiklos SSGG: 4 klausimai;
4. Kaimiškųjų seniūnijų poreikis ir galimybės tobulinti ir efektyvinti savo veiklą: 7 klausimai.

3.1.1. Savivaldos paskirtis šiandien

Informantų pasisakymų į klausimą „Ivardinkite kelis svarbiausius dalykus, dėl kurių, Jūsų nuomone, šiandien reikia vietos savivaldos? Kokia pagrindinė jos paskirtis šiandien?“ (15 lentelė) analizė leido daryti apibendrinimą, kad seniūnams savivaldos būtinybė nediskutuojama, ji būtina (reikšminga 1 kategorija) ir pirmiausia dėl kelių pagrindinių dalykų, kuriuos lentelėje pagrindėme kaip subkategorijas.

15 lentelė

Savivaldos paskirtis šiandien

1 kategorija: Operatyvesnis problemų sprendimas vietoje		
Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
Valdžia arčiau žmogaus	VS „Greičiau išklauso gyventojus ir sprendžia jų problemas“; MAS „... kuo geriau būtų užtikrinami vietos gyventojų poreikiai <...> čia greičiau ir paprasčiau išklausti gyventojus ...“; TS „Yra arčiausiai žmonių, geriau žino sprendimo problemas“; RS „socialinis, ekonominis, politinis bei kultūrinis teisingumas, kurį galima pasiekti būnant kuo arčiau paprasto žmogaus. Jį išklausan ir padedant“; ŠS „žmogus priartinamas prie valdžios valdymo, labiau ir dažniau išgirstamas, paprasčiau sprendžiamos problemos“.	5
Lėšų paskirstymui	MAS „... paskirstyti lėšas, aiškiai žinant, kokiomis sritimis jų reikia labiau, kokioms – mažiau“.	1
2 kategorija: Vietos bendruomenės atstovavimas		
Atstovavimui	SS „... derinti bendruomenės ir atskirų gyventojų interesus“; LS „Greičiau išsprendžiamos vietos problemos, priartinama valdžia. Prisideda prie demokratiško valdymo plėtros. <...> Atstovaujami visuomenės interesai bendraujant su kitomis institucijomis“.	2
3 kategorija: Savivaldybei deleguotų funkcijų įgyvendinimas		
Principų įgyvendinimui	SS „... nes vietos savivalda, t.y. užtikrinti visų gyventojų teisę į svarbiausių poreikių patenkinimo užtikrinimą“; ŠS „Kiekvienoje savivaldybėje yra specifinių, tik jai būdingų dalykų ir netinka vienodas valdymas, nutarimai, sprendimai“.	2

Iš pateiktų informantų teiginių galima pastebėti, kad LS „Vietos savivalda svarbi daugeliu aspektų“ ir ji MAS „itin svarbi šiuolaikiniame pasaulyje“. MAS informanto teigimu „Esant itin centralizuotai sistemai, gyventojų poreikiai dažnai neišpildomi, kadangi nurodymai duodami ir „aukščiau““. Tai akcentuoja ir Europos vietos savivaldos chartija (1985): „vietos savivalda reiškia, kad vietinės valdžios organai įstatymų nustatytoje ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamos pilną atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais.“ Vietos savivaldos pagalba yra išklausomi, analizuojami žmonių poreikiai, kiekviena savivaldybė sprendžia tik savo teritorijoje iškilusias problemas. Todėl valdymas yra pritaikytas prie to, kas vyrauja toje savivaldybėje.

Žvelgiant į pateiktą 15 lentelę, informantų nuomone, vietos savivaldos reikalingumas pasireiškia trijose pagrindinėse kategorijose. Pirmoji – informantams svarbiausioji – akcentuoja operatyvesnį problemų sprendimą vietoje. Informantų nuomone, esminis savivaldos privalumas yra

valdžios gebėjimas būti „arčiau“ gyventojų, žinoti jų poreikius. ŠS teigimu „Be vietos savivaldos iš vis valdymo nematau. Kai piliečiai tiesiogiai būna įtraukti į visuomenės valdymo procesą ir dalinai į sprendimų priėmimą visokiausiais klausimais nuo politinių, ūkinių, socialinių, ekonominių bei kitų savivaldos bendruomenėms iškilusių klausimų, demokratiją būtų sunku įgyvendinti“. Kuo valdomieji organai yra arčiau žmogaus, tuo greičiau ir paprasčiau yra sprendžiamos problemos, susiklosčiusios nepalankios situacijos. Taip paprasčiau atstovaujami visuomenės interesai. Tai pabrėžiama ir mano teorinėje 1.1. darbo dalyje „Vietos savivaldos samprata, veiklos paskirtis“. Taip pat vienam informantui atrodo, jog lėšų paskirstymas savivaldoje taip pat sėkmingesnis.

Antras itin reikšmingas dalykas informantams pasirodė atstovavimas bendruomenės interesams, kas itin siejasi su pirmąja kategorija. Kuo valdžia arčiau vietos gyventojų, tuo geriau suprantami žmonių interesai, ir tuo lengviau juos atstovauti bei LS „greičiau išsprendžiamos vietos problemos“, kurios dažnai yra specifinės, galbūt neįprastos kitoms seniūnijoms. Todėl ir nutarimai, sprendimai bei įvairių principų įgyvendinimas (3 kategorija) privalo atitikti vietos poreikius bei savivaldybei deleguotas funkcijas.

Tam, kad vietos savivalda funkcionuotų, ji turi remtis tam tikrais principais bei nuostatomis. Vietinė valdžia privalo teikti informaciją gyventojams, skelbti savo sprendimus. Vietos savivaldos principai nurodo pamatinius požymius, svarbiausias charakteristikas, pagrindinius jos turinio elementus bei pagrindinę reikšmę (Žilinskas, 2010). Todėl kitu klausimu norėta išsiaiškinti kokie „Valstybės dokumentai aktualizuoja vietos savivaldos paskirtį pagal pagrindinius ir specialiuosius savivaldos principus. Kurie šiandien, Jūsų nuomone, ir kokių lygiu yra įgyvendinami?“.

Informantams buvo galima pasirinktinai pažymėti Savivaldos principų lygio įvertinimą pažymint tokius variantus: pilnai vykdoma, vykdoma nepilnai ar nėra vykdoma. Kadangi nė vienas informantas nepažymėjo „nėra vykdoma“, tai suvedant duomenis tokia skiltis nėra į lentelę įtraukta.

16 lentelė

Vietos savivaldos principų lygio įgyvendinimas

Veiklos uždaviniai	LS		MAS		RS		SS		VS		TS		ŠS	
1. atstovaujamosios demokratijos;	X		X			X	X		X		X			X
2. savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal apibrėžtą kompetenciją;		X		X		X		X		X	X			X
3. savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas;		X	X			X	X		X		X			X
4. savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai;	X			X		X	X			X		X	X	
5. atsakingumo savivaldybės bendruomenei;		X		X		X		X		X		X		X
6. savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo;	X		X			X	X			X		X	X	

7. savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus;		X	X			X	X		X			X		X
8. bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo;	X			X		X	X			X		X		X
9. savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus;		X		X		X	X			X		X		X
10. veiklos skaidrumo;		X		X		X	X			X		X		X
11. viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę;		X	X			X		X		X		X		X
12. žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo.	X		X			X	X			X		X	X	

– pilnai vykdomas; – vykdomas nepilnai.

Valstybės dokumentai aktualizuoja vietos savivaldos paskirtį pagal pagrindinius ir specialiuosius savivaldos principus. Kurie šiandien, Jūsų nuomone, ir koku lygiu yra įgyvendinami?“.

Suvedus visų informantų pažymėtus laukelius, galima matyti, kad nuomonės labai įvairios. Būtina pažymėti, jog nėra nė vieno principo, kuris būtų pilnai įgyvendinamas visose pasisakiusiose seniūnijose. Kita vertus, taip pat nėra principo, kuris būtų praleistas, visiškai neišpildomas – visi principai įgyvendinami bent dalinai.

Mažeikių savivaldybės veikloje akivaizdus šių principų laikymasis, nes tam pritarė pusė ir daugiau informantų:

- Atstovaujamosios demokratijos (5 – pilnai vykdomas, 2 – nepilnai);
- savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas (4 – pilnai vykdomas, 3 – nepilnai);
- savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo (4 – pilnai vykdomas, 3 – nepilnai).

Vidutiniškai įvertinti galima šių veiklos uždavinių vykdymą:

- savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai (3 – pilnai vykdomas, 4 – nepilnai);
- savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus (3 – pilnai vykdomas, 4 – nepilnai).

Mažeikių savivaldybės kaimo seniūnijose reikėtų pagerinti šių principų įgyvendinimą:

- savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal apibrėžtą kompetenciją (6-vykdomas nepilnai, 1 – vykdomas pilnai);
- savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus (6-vykdomas nepilnai, 1 – vykdomas pilnai);

- veiklos skaidrumo (6-vykdomas nepilnai, 1 – vykdomas pilnai);
- viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę (6-vykdomas nepilnai, 1 – vykdomas pilnai);
- atsakingumo savivaldybės bendruomenei (visi 7 informantai pažymėjo, jog principo laikomasi nepilnai – tai yra didžiausia iš išvardintų problemų principų vykdyme).

Toks didelis nepilnai vykdomų principų skaičius kelia mintį, kad gyventojai, tuo pačiu ir informantai yra nepatenkinti, nes jų manymu, šie principai neatitinka seniūnijos keliamų uždavinių. Didele dalimi prie seniūnijų principų neįgyvendinimo prisideda ribojama veiklos savarankiškumo laisvė. Galima akcentuoti, kad informantai pastebi visuose principuose nepilnai vykdomas veiklas, kurios dalinai ir įtakoja kaimišųjų seniūnijų veiklos veiksmingumą.

Tam, kad viskas vyktų funkcionaliai, pagal savivaldos principus, savivaldybė savo teritorijoje yra nusistačiusios savo veiklos tikslus bei funkcijas, tai bandoma išsiaiškinti ir sekančiu klausimu „**Kokie Jūsų, kaip vietinės valdžios institucijos, pagrindiniai veiklos tikslai ir uždaviniai?**“.

17 lentelė

Pagrindiniai veiklos tikslai ir uždaviniai

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
4 kategorija: Savivaldos įstatymą atliepiantys tikslai ir uždaviniai		
Visuomenės/bendruomenės poreikių įgyvendinimas	MAS „...užtikrinti savivaldybės bendruomenės poreikių įgyvendinimą, žmonių teises bei laisves ...“; SS „... užtikrinti visuomenės interesus“; ŠS „Pagal išgales tenkinti seniūnijos gyventojų poreikius“. VS „Užtikrinti savivaldybės bendruomenės poreikių įgyvendinimą“. RS „... padėti savo seniūnijos teritorijoje vietos gyventojams jausti geresnę gyvenimo kokybę, patrauklesnę vietovę infrastruktūros požiūriu“;	5
Atskaitingumas	MAS „... užtikrinti skaidrų ir teisingą savivaldybei pavaldžių institucijų darbą“; TS „Laiduoti savivaldybės tarybos sprendimų ir administracijos direktoriaus įsakymų vykdymą, užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą (tam tikrų)“; ŠS „... priskirtoje teritorijoje organizuoti, vykdyti ir įgyvendinti bei siekti tęstinumo priimtiems sprendimams, administruoti viešųjų paslaugų teikimą“; RS „...seniūnijos teritorijoje organizuoti ir kontroliuoti savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą“.	4
Tinkamas įstatymų vykdymas	LS „... užtikrinti, kad būtų laikomasi LR įstatymų, Vyriausybės nutarimų vietos teritorijoje ...“; SS „... užtikrinti, kad laikomasi LR įstatymų“. ŠS „... užtikrinti visų įstatymų, nutarimų, sprendimų, įsakymų, mero potvarkių savo priskirtoje teritorijoje vykdymą“.	3
Veiklos vykdymo užtikrinimas	LS „Organizuoti vietos teritorijos priežiūrą bei teikti reikalingą informaciją, duomenis savivaldybės institucijoms apie gyventojus (gyvenimo sąlygas, mokyklinio amžiaus vaikus)“; ŠS „Įgyvendinti visas pavestas seniūnijos funkcijas“.	2
Atstovavimas	LS „... atstovauti visuomenės interesus, įgyvendinant pavestas viešojo administravimo funkcijas“.	1

Kaip matyti, informantai išdėstė tokius teiginius, kurie, jų nuomone, atspindi vietinės valdžios pagrindinius veiklos tikslus bei uždavinius. Informantų teigimu, kaimiškujų seniūnijų veiklos tiksluose daugiausia turi atsispindėti visuomenės poreikių įgyvendinimas, dėl kurio pasisakė daugiausia - 5 informantai. Iš informantų atsakymų atrodo, jog tai yra vienas iš svarbiausių tikslų.

Panašų teiginių skaičių turi ir atskaitingumas užtikrinant savivaldybės tarybos sprendimų įgyvendinimą, efektyvumą: RS „pagrindinis tikslas - neviršijant savo įgaliojimų, seniūnijos teritorijoje organizuoti ir kontroliuoti savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą“. Abu minėti teiginiai rodo, jog būtent gyventojai yra seniūnijų veiklos centras.

Ir visgi uždaviniais bei tikslais yra akcentuojami Lietuvos Respublikos įstatymų laikymasis. MAS informanto teigimu „pagrindiniai tikslai ir uždaviniai remiasi visais aukščiau išvardintais savivaldos principais bei žemiau išvardintomis funkcijomis“. Neskaitant atskaitingumo, seniūnams atrodo svarbus ir tinkamas įstatymų vykdymas, tai, kad jų būtų laikomasi, veiklos vykdymo užtikrinimas, skaidrumas ir teisingumas seniūnijų veikloje. Visgi tarp teiginių buvo ir progresyvesnė pozicija, teigianti, jog vienas iš tikslų yra ŠS „vykdyti ir įgyvendinti bei siekti tęstinumo priimtiems sprendimams“. Šiame teiginyje galima išvelgti gilesnį bei platesnį mąstymą, aprėpiantį daugiau negu einamieji ar ateinantys metai ir daugiau negu reikalauja įstatymas. Apibendrinant šį klausimą galima pasakyti, jog informantai, kaip ir R. Jasinskaitė (2011), pagrindiniu vietinės valdžios institucijų tikslu įvardija visuomenės gerovės savo priskirtoje teritorijoje, gyvenimo kokybės gerinimo siekį, ir visi šie uždaviniai glaudžiai koreliuoja su vietos savivaldos įstatymu.

Vietinės valdžios uždavinių bei tikslų įgyvendinimas yra vykdomas bendrais įgaliojimais savo teritorijoje, bendradarbiaujant ir laikantis įstatymų. Tuo pagrindu kiekviena seniūnija turi priskirtas funkcijas, kurių vykdymas skatina veiksmingą ir efektyvią veiklą. Klausimas „**Seniūnijoms patikėtos atitinkamos funkcijos socialinės politikos įgyvendinime. Įvertinkite, koku lygiu Jūsų institucija į tai įsitraukusi**“.

Informantams buvo galima pasirinktinai pažymėti Seniūnijos funkcijų lygio įvertinimą pažymint tokius variantus: pilnai vykdoma, ne pilnai vykdoma ar nėra vykdoma. Kadangi nė vienas informantas nepažymėjo „nėra vykdoma“, tai suvedant duomenis tokia skiltis nėra į lentelę įtraukta.

18 lentelė

Seniūnijoms patikėtų funkcijų įgyvendinimas

Veiklos uždaviniai	LS		MAS		RS		SS		VS		TS		ŠS	
1. prireikus įvertina atskirų šeimų (asmenų) gyvenimo sąlygas bei poreikius ir pateikia savivaldybės administracijai siūlymus dėl socialinės paramos toms šeimoms (asmenims) reikalingumo ir	X		X		X		X		X		X		X	

paramos būdų;													
2. nustatyta tvarka gali organizuoti socialinės paramos teikimą ir pašalpų mokėjimą;	X		X		X		X		X		X	X	
3. organizuoja seniūnijai priskirtų teritorijų ir kapinių priežiūrą;	X		X		X		X		X				X
4. organizuoja ir (arba) kontroliuoja savivaldybės kelių, želdinių, gatvių, šaligatvių valymą ir priežiūrą, gatvių ir kitų viešų vietų apšvietimą;	X		X		X		X		X				X
5. organizuoja viešuosius ir visuomenei naudingus darbus;	X			X	X		X		X			X	
6. kaimo vietovėse tvarko namų ūkio knygas vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka;	X			X	X		X		X		X	X	
7. renka ir savivaldybės administracijos direktoriui teikia duomenis, reikalingus mokyklinio amžiaus vaikų apskaitai;	X		X		X		X		X			X	
8. kaimo vietovėse registruoja žemės, vandens telkinių, miško sklypų savininkų, valdytojų ir naudotojų pranešimus apie medžiojamųjų gyvūnų ir griežtai saugomų rūšių laukinių gyvūnų padarytą žalą ir teikia duomenis savivaldybės administracijos direktoriui;	X		X		X		X		X			X	
9. pagal kompetenciją organizuoja vaiko teisių apsaugą ir darbą su probleminėmis šeimomis, kuriose auga vaikai arba kurioms apribotos tėvų teisės į vaikus;	X		X		X		X		X			X	
10. dalyvauja rengiant ir įgyvendinant kaimo plėtros programas;	X		X		X		X		X			X	
11. dalyvauja organizuojant civilinę saugą;	X		X		X		X		X			X	
12. dalyvauja rengiant ir įgyvendinant gyventojų užimtumo programas seniūnijos aptarnaujamoje teritorijoje;	X		X		X		X		X				X
13. nustatyta tvarka dalyvauja rengiant gyventojų apklausas, atliekant gyventojų ir būstų, kitus visuotinius surašymus;	X			X	X		X		X			X	
14. padeda organizuoti Respublikos Prezidento, Seimo rinkimus, rinkimus į Europos Parlamentą, savivaldybės tarybos rinkimus ir referendumus;	X		X		X		X		X			X	
15. dalyvauja kuriant ir įgyvendinant informacinės visuomenės plėtros programas;	X			X	X		X	X		X			X
16. prireikus organizuoja viešųjų tualetų paslaugų teikimą;	X			X	X		X		X		X		X
17. tvarko gyvenamosios vietos deklaravimo duomenų ir gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą;	X		X		X		X		X			X	
18. neviršydama savo įgaliojimų, seniūnijos teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina;	X		X		X		X		X			X	
19. dalyvauja organizuojant arba organizuoja gyventojų poilsį;		X	X		X		X		X		X		X
20. organizuoja ir įgyvendina valstybės perduotas funkcijas žemės ūkio srityje;	X		X		X		X		X			X	
21. tvarko priskirtus registrus ir nustatyta tvarka teikia duomenis;	X		X		X		X		X			X	

22. savivaldybės tarybos sprendimu tik tuo atveju, kai nėra viešųjų paslaugų teikėjo, gali laikinai teikti viešąsias paslaugas, kurias administruoti paskiriamas kitas savivaldybės administracijos padalinys.		X	X		X			X	X		X			X
--	--	---	---	--	---	--	--	---	---	--	---	--	--	---

– pilnai vykdomas; – nepilnai vykdomas.

18 lentelė parodo informantų nuomonę, kaip yra vertinama viena ar kita gyvenamosios aplinkos valdymo funkcija.

Seniūnijose, pasak seniūnų, vienareikšmiškai pilnai įgyvendinamos šios joms patikėtos funkcijos (visi 7 informantai patvirtino pilną funkcijų išpildymą):

- prireikus įvertina atskirų šeimų (asmenų) gyvenimo sąlygas bei poreikius ir pateikia savivaldybės administracijai siūlymus dėl socialinės paramos toms šeimoms (asmenims) reikalingumo ir paramos būdų;
- renka ir savivaldybės administracijos direktoriui teikia duomenis, reikalingus mokyklinio amžiaus vaikų apskaitai;
- kaimo vietovėse registruoja žemės, vandens telkinių, miško sklypų savininkų, valdytojų ir naudotojų pranešimus apie medžiojamųjų gyvūnų ir griežtai saugomų rūšių laukinių gyvūnų padarytą žalą ir teikia duomenis savivaldybės administracijos direktoriui;
- pagal kompetenciją organizuoja vaiko teisių apsaugą ir darbą su probleminėmis šeimomis, kuriose auga vaikai arba kurioms apribotos tėvų teisės į vaikus;
- dalyvauja rengiant ir įgyvendinant kaimo plėtros programas;
- dalyvauja organizuojant civilinę saugą;
- padeda organizuoti Respublikos Prezidento, Seimo rinkimus, rinkimus į Europos Parlamentą, savivaldybės tarybos rinkimus ir referendumus;
- tvarko gyvenamosios vietos deklaravimo duomenų ir gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą;
- neviršydamą savo įgaliojimų, seniūnijos teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina;
- organizuoja ir įgyvendina valstybės perduotas funkcijas žemės ūkio srityje;
- tvarko priskirtus registrus ir nustatyta tvarka teikia duomenis;

Aktyviai vykdomi šie veiklos uždaviniai (didžioji dalis informantų mano, jog funkcijos įgyvendinamos pilnai):

- nustatyta tvarka gali organizuoti socialinės paramos teikimą ir pašalpų mokėjimą (5 – pilnai vykdoma, 2 – nepilnai vykdoma);

- organizuoja seniūnijai priskirtų teritorijų ir kapinių priežiūrą (6 – pilnai vykdoma, 1 – nepilnai vykdoma);
- organizuoja ir (arba) kontroliuoja savivaldybės kelių, želdinių, gatvių, šaligatvių valymą ir priežiūrą, gatvių ir kitų viešų vietų apšvietimą (6 – pilnai vykdoma, 1 – nepilnai vykdoma);
- organizuoja viešuosius ir visuomenei naudingus darbus (6 – pilnai vykdoma, 1 – nepilnai vykdoma);
- dalyvauja rengiant ir įgyvendinant gyventojų užimtumo programas seniūnijos aptarnaujamoje teritorijoje (6 – pilnai vykdoma, 1 – nepilnai vykdoma);
- nustatyta tvarka dalyvauja rengiant gyventojų apklausas, atliekant gyventojų ir būstų, kitus visuotinius surašymus (6 – pilnai vykdoma, 1 – nepilnai vykdoma);
- dalyvauja kuriant ir įgyvendinant informacinės visuomenės plėtros programas (5 – pilnai vykdoma, 2 – nepilnai vykdoma);

Mažeikių savivaldybės kaimo seniūnijose reikėtų pagerinti šių principų įgyvendinimą:

- savivaldybės tarybos sprendimu tik tuo atveju, kai nėra viešųjų paslaugų teikėjo, gali laikinai teikti viešąsias paslaugas, kurias administruoti paskiriamas kitas savivaldybės administracijos padalinys (4 – pilnai vykdoma, 3 – nepilnai vykdoma).
- kaimo vietovėse tvarko namų ūkio knygas vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka (4 – pilnai vykdoma, 3 – nepilnai vykdoma);
- prireikus organizuoja viešųjų tualetų paslaugų teikimą (3 – pilnai vykdoma, 4 – nepilnai vykdoma);
- dalyvauja organizuojant arba organizuoja gyventojų poilsį (2 – pilnai vykdoma, 5 – nepilnai vykdoma).

Suvedus į vieną bendrą lentelę informantų pasisakymus ir juo sugrupavus matyti, kad iš 22 Vietos savivaldos seniūnijoms patiktų funkcijų net puse t.y. 11 funkcijų, informantų teigimu, yra pilnai įgyvendinamos visu 100 procentų. Septynios funkcijos yra vertinamos taip pat gerai, nes tik vienas ar du informantai pareiškė nepilną funkcijų vykdymą; šiuo atžvilgiu, žinoma, yra kur tobulėti, bet tai nėra esminė problema, kadangi ties šiomis funkcijomis jau dirbama. Visgi yra keturios funkcijos, kurias seniūnijose būtų galima įgyvendinti geriau: 4 ar mažiau informantų konstatavo pilną funkcijų išpildymą, tad būtent jos yra tos, kurios „smukdo“ seniūnijų veiklos veiksmingumą jas vertinant.

Veiklos, į kurias reikia dėti daugiau pastangų, iš esmės susijusios su organizavimu (organizuoja gyventojų poilsį, organizuoja viešųjų tualetų paslaugų teikimą) bei daugiau laiko ir/ar lėšų reikalaujančiomis užduotimis, kaip namų ūkio knygų tvarkymu ar viešųjų paslaugų teikimu.

Visgi, nors ir tobulintinos, šios funkcijos yra tik maža dalis visų įgyvendinamų funkcijų, o ir kai kurių iš jų įgyvendinimas seniūnijose yra ne toks aktualus (pvz., viešųjų tualetų paslaugos).

Išsiaiškinti, kodėl viena funkcija seniūnijoje yra vertinama geriau, o kita silpniau, ganėtinai sunku. Pavyzdžiui, Reivyčių seniūnija, informantų teigimu, akivaizdžiai pirmaujanti seniūnija. Tačiau kai žiūrima į Mažeikių rajono gyventojų nuomonės tyrimą, strateginio plano įgyvendinimo kontekste (2008) matyti, jog ji visgi atsilieka vykdant veiklas su žemės ūkiu ir teritorijų būklės ir komunalinių paslaugų teikimu. Tai reiškia, kad kiekviena seniūnija turi savo gyvenamosios aplinkos kokybės charakterį (profilį), kuris yra atspindėtas suvestinės tyrimo ataskaitoje (žr. 14 lentelę). Įgyvendinant visas seniūnijų funkcijas yra tenkinami gyventojų lūkesčiai, vykdoma efektyvi seniūnijų veikla, gerinama socialinė, ekonominė bei politinė visuomenė. Tai pabrėžia ir R. Jasinskaitė (2011), teigdama, jog „pagrindinės seniūnijos funkcijos – organizuoti veiksmingą programų ir projektų, įgyvendinimą, savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą, gyventojų poreikių tenkinimą“. Norint pilnai išpildyti priskirtas funkcijas, reikėtų numatyti konkrečias strategines priemones, metinius veiklos planus, kaip savivaldybės, verslo, nevyriausybinų organizacijų pastangomis būtų galima ilgainiui plėtoti gyvenamosios vietovės gyvenimo kokybę, vykdomos veiklos veiksmingumą ties mažiau išpildomomis funkcijomis.

Tačiau įgyvendinant pavestus tikslus, uždavinius bei funkcijas visada susiduriama su pagrindine problema - tai savarankiškas finansavimas. Jei kiekviena savivaldybė turi tik sau priskirtas funkcijas ir vykdomas veiklas, tai ir finansavimas turi būti paskirstytas pagal jų numatytus kriterijus. Kitu klausimu tai ir nori išsiaiškinti. **„Šiuo metu aktyviai diskutuojama dėl didesnio finansinio savarankiškumo suteikimo seniūnijoms. Kokia Jūsų nuomonė ir argumentai šiuo klausimu?“**.

19 lentelė

Informantų nuomonė dėl didesnio finansinio savarankiškumo seniūnijoms suteikimo

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
5 kategorija: Efektyvesnis lėšų panaudojimas		
Tikslingesnis paskirstymas	SS „Seniūnijos turėdamos savo biudžetą, manau, tikslingiau panaudotų turimas lėšas viešųjų poreikių tenkinimui, nei šiuo metu tai darant centralizuotu būdu“; VS „Seniūnijos turėdamos savo biudžetą tikslingiau panaudotų turimas lėšas“; ŠS „Mano nuomone, finansinis savarankiškumas turi būti didesnis, tikslingesnis. Kiekviena savivaldybė, kiekviena seniūnija yra skirtinga. Vienų žmonių poreikiai vienoki, kitų kitokie“.	3
Efektyvesnis paskirstymas	LS „... galėtume greičiau išspręsti vietos problemas, kadangi geriau žinome vietinę situaciją bei jos pagerinimo galimybes“; MAS „Manau, jog didesnis savarankiškumas leistų efektyviau paskirstyti lėšas, priklausomai nuo seniūnijos poreikių.“	2
Didesnė atsakomybė už gaunamas lėšas	MAS „...didėtų atsakingumas už veiksmus, gyventojams būtų lengviau stebėti ir įsitraukti į savivaldos procesus“.	1
Kiek didintų, jo nepakaktų	RS „Mano nuomone, kiek būtų didinamas finansinis savarankiškumas, jo vis tiek neužteks“.	1

Informantų atsakymai į šį klausimą patvirtina, kad finansinio savarankiškumo didinimas yra reikalingas. Tai akcentuoja ir LS „... tikrai reikia didesnio finansinio savarankiškumo. Jo pagalba greitėtų bendruomenių vystymasis, o jos labai prisideda prie vietovės gerovės“. Tai akcentuoja ir J. Jasaitis (2014), teigdamas, kad norint tinkamai valdyti ir tarnauti visuomenei, seniūnija turėtų atsikratyti dabartinio statuso ir tapti savarankišku juridiniu asmeniu, turėti žymiai didesnę finansinę ir ekonominę savarankiškumą, suteikti iki šiol savivaldybių kontroliuojamų įmonių, įstaigų ir organizacijų, esančių jai priskirtoje teritorijoje, administravimo teises. MAS informantas teigia, kad „Didesnis finansinis savarankiškumas, kaip ir visada, suteikia daugiau laisvės, bet ir daugiau atsakomybės“. Kiti informantai argumentuoja savo nuomonę, teigdami, kad RS „Būna savivaldybė nepaskiria finansavimo kokiam nors sričiai, o praėjus einamųjų metų kokiam ketvirčiui suprantame, kad kaip tik jai finansinė pagalba tiesiog būtina, bet lėšų paskirtų nėra“ ar ŠS „Mano nuomone, finansinis savarankiškumas turi būti didesnis, tikslingesnis. Kiekviena savivaldybė, kiekviena seniūnija yra skirtinga. Vienų žmonių poreikiai vienoki, kitų kitokie. Iš savivaldybės jau būna „nuleisti“ finansiniai paskirstymai. Būna taip, kad metų eigoje, matome, kad kitur tos problemos sprendžiamos lengviau ir lėšų tiek nereikia, kitur, kur svarstant finansavimo paskirstymą veikloms, tokios problemos nebuvo, o įpusėjus einamiems metams iškilo kliūčių. Ir tenka žmonėms sakyti, kad jūs palaukite kitų metų kai paskirstys lėšas. Aišku būna tokių neišsprendžiamų atvejų, kai lėšų reikia tučiuojau ir tada prasideda labai ilga dokumentacija – biurokratizmas“. Didesnis savarankiškumas seniūnijose sukurtų efektyvesnę lėšų panaudojimą.

Vienas iš informantų įvardijo ir konkretų pavyzdį, kaip galima būtų palengvinti finansinį savarankiškumą seniūnijoje: TS „Istatymiškai numatyti supaprastintus viešuosius pirkimus, vykdyti pačioms seniūnijoms, nes tai leistų greičiau ir efektyviau vykdyti juos. Viešieji pirkimai – vienas iš tų procesų, kurie šiuo metu seniūnijose yra sudėtingi; juos supaprastinus, palengvėtų ne tik šis procesas, bet būtų galima efektyviau vykdyti ir kitus.

Informantų nuomonė sutampa ir su V. Staponiene, G. Žilinsku (2012), kurie teigia: „kadangi finansavimas seniūnijoms skiriamas iš savivaldybės biudžeto, todėl seniūnijos, norėdamos gauti papildomų lėšų, neretai susiduria su įvairaus pobūdžio problemomis. Esant didesniam seniūnijų finansiniam savarankiškumui jos efektyviau galėtų atlikti pavestas funkcijas“.

Tačiau Vietos savivaldos įstatymo 32 straipsnio 1 dalis akcentuoja, jog „Seniūnijos veikla organizuojama pagal seniūnijos metinį veiklos planą. Seniūnijos veikla finansuojama iš savivaldybės biudžeto. Seniūnijos ir seniūno funkcijoms įgyvendinti reikalingos lėšos gali būti skiriamos ir iš kitų finansavimo šaltinių“ (Vietos savivaldos įstatymas, 2008). Tačiau nė viena seniūnija nepaminėjo, ar prisitraukia finansavimo per rengiamus savo projektus. Tai kelia klausimą, ar seniūnijos rengia projektus ir juos įgyvendina, negi patys savo savarankiškumo laisve prisiimant papildomas funkcijas nenori prisitraukti seniūnijai lėšų?

Apibendrinant pirmąjį bloką klausimų galima akcentuoti, jog informantų teigimu (5 iš 7) Vietos savivalda yra reikalinga, tai „valdžia arčiau žmogaus“. Tai kai piliečiai tiesiogiai būna įtraukti į visuomenės valdymo procesą ir dalinai į sprendimų priėmimą visokiausiais klausimais nuo politinių, ūkinių, socialinių, ekonominių bei kitų savivaldos bendruomenėms iškilusių klausimų, demokratiją būtų sunku įgyvendinti. Akcentuojant vietos savivaldos principų įgyvendinimą, informantų teigimu, dauguma principų yra įgyvendinami nepilnai. Trūksta atsakingumo bendruomenei, savarankiškumo bei veiklos laisvės, gyventojų dalyvavimo įsitraukiant į savivaldos veiklą, skaidrumo vykdant visas seniūnijoms pavestas funkcijas. Tačiau nėra taip, kad visi principai yra neįgyvendinami, jais nesivadovaujama, nes bent keli informantai kiekviename principu pažymi, kad įgyvendinami tinkamai ir pilnai. Tuo pabrėžiama ir tai, kad vienu iš pagrindinių veiklos tikslų akcentuojamas „atskaitingumas“ (4 iš 7 informantų) - tai priskirtoje teritorijoje organizuoti, vykdyti ir įgyvendinti priimtus sprendimus bei siekti jų tęstinumo. Pagrindiniu uždaviniu laikomas „Visuomenės poreikių įgyvendinimas“. Analizuojant seniūnijoms patiktų funkcijų įgyvendinimą, pastebima, kad net 11 iš 22 funkcijų informantų teigimu yra įgyvendinamos pilnai, atsižvelgiant vietos valdžios, bendruomenių, organizacijų, visuomenės poreikius ir interesus. Tačiau finansinio savarankiškumo suteikimas seniūnijoms yra akcentuojamas per tikslingesnio paskirstymo subkategoriją (3 iš 7). Informanto teigimu, SS „*tikslingiau panaudotų turimas lėšas viešųjų poreikių tenkinimui, nei šiuo metu tai darant centralizuotu būdu*“. Taigi matoma, kad vietos savivalda yra būtina, nes būdama arčiau žmogaus gali lengviau suprasti ir greičiau padėti vietos gyventojams. seniūnijos dalinai vadovaujasi principais ir priskirtomis funkcijomis, todėl vis susiduria su sunkumais įgyvendinant veiklos efektyvumą.

Antrame klausimyno bloke buvo norima išsiaiškinti, kokia informantų nuomonė apie viešojo sektoriaus veiklos veiksmingumą. Informantų klausta klausimų, susijusių su veiksmingumo tyrimais seniūnijose, veiklos vertinimo būdais. Domėtasi, kokie, informantų manymu, svarbiausi veiksniai, lemiantys Mažeikių rajono kaimiškujų seniūnijų veiklos veiksmingumą bei efektyvumą.

3.1.2. Viešojo sektoriaus veiklos veiksmingumas/efektyvumas

Norint turėti realų ir kartu efektyvesnę vietos savivaldos vaidmenį sprendžiant toje valdymo teritorijoje iškilusiems klausimams, yra diskutuojama, kaip įgyvendinti vietos savivaldos institucijų pertvarkymą ir iš esmės pakeisti jos mechanizmą (Staponienė, Žilinskas, 2012). Šiame magistro darbe taip pat bandoma išsiaiškinti informantų nuomonę tokiu klausimu: „**Ar reikia tirti viešojo sektoriaus institucijų veiklos veiksmingumą/efektyvumą ir kodėl? Argumentais pagrįskite savo nuomonę**“.

Viešojo sektoriaus institucijų veiklos veiksmingumo/efektyvumo tyrimų svarba

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
6 kategorija: Periodiški veiklos veiksmingumo tyrimai padeda identifikuoti problemas ir jų priežastis		
Problemų priežasčių identifikavimas	LS „Reikia. Tai padėtų identifikuoti valdymo problemas bei rasti efektyviausius problemų sprendimo būdus pasinaudojant kitų institucijų pavyzdžiais“; TS „... siekiant išsiaiškinti veiklos efektyvumą“; ŠS „Tik vertinant institucijų efektyvumą būtų galima pastebėti, ar vyksta, nevyksta pasikeitimai“; SS „Tirti reikia, nes tai padeda atskleisti priežastis, kodėl veikla kartais būna neefektyvi, bei numatyti galimus sprendimų variantus“.	4
Periodiškai vykdomi pokyčiams išsiaiškinti	ŠS „... veiklos efektyvumą tirti bent kas 3-4 metus. Tik vertinant institucijų efektyvumą būtų galima pastebėti, ar vyksta, nevyksta pasikeitimai“.	1
7 kategorija: Veiklos efektyvumo tyrimai svarbūs siekiant tobulinti veiklą		
Klaidų išsiaiškinimas siekiant veiklą tobulinti	VS „Tirti reikia, nes visada gerai žinoti, kur darai klaidas“; MAS „Visada gerai žinoti, kur darai klaidas...“.	2
Gyventojų nuomonės išsakyimas	RS „Aš manau, kad reikia, nes tik taip suprasime ar vietos gyventojai yra patenkinti vykdoma mūsų veikla, ir/ar kokioje srityje reikia pasitemti, kur skirti didesnę finansavimą, kur mažesnę ir t.t.“.	1
8 kategorija: Periodiški veiklos veiksmingumo tyrimai verčia ieškoti vis naujų laikmetį atitinkančių tyrimo metodų		
Galimybė palyginti su kitų institucijų pasiekimais	SS „... ypač palyginamojo pobūdžio tyrimai, lyginant skirtingų valstybių atvejus labai naudingi, ...“.	1
Taikyti įvairesnius tyrimo instrumentus	TS „... dabar atlieka vidinius ir išorinius auditus. Taip pat valstybės tarnyboje yra nustatyti ir tiesioginiai vertinimai (anketa, anoniminė anketa, slaptas auditas) siekiant išsiaiškinti veiklos efektyvumą“.	1

Informantų teigimu, viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumą tirti vienareikšmiškai verta dėl kelių priežasčių. Visų pirma, veiklos efektyvumo tyrimai padėtų identifikuoti esamas problemas ir jų priežastis. Pasak MAS „... viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumo tyrimas nepakenktų“, nes, kaip akcentuoja informantas ŠS, „Jei gyvenamojoje aplinkoje gyventojų nuomonės tyrimas vyktų panašia seka, būtų galima pastebėti ar kokybė gerėja, liko nepakitusi ar prastėja. Tyrimo pagalba būtų galima inicijuoti naujus sprendimus, tobulintinas sritis“. Negana to, tyrimai ne tik padėtų identifikuoti problemas, bet ir siūlyti galimus sprendimus šioms problemoms išspręsti, kas padėtų gerinti seniūnijų veiklos efektyvumą.

Visų antra, tyrimai ne tik padėtų išsiaiškinti esamas problemas, bet ir institucijų veiklos klaidas, iš kurių galima mokytis, ir kurios padėtų tobulėti: MAS „Visada gerai žinoti, kur darai klaidas, iš ko galima pasimokyti, ką galima pagerinti“. Tai padėtų ne tik toms seniūnijoms, bet ir kitoms, dalijantis informacija bei patirtimi: LS „padėtų (...) rasti efektyviausius problemų sprendimo būdus pasinaudojant kitų institucijų pavyzdžiais“. Tai patvirtina ir A. Čepienė (2011),

remiantis Kaimo bendruomenių partnerystės programa: „Dalijimasis idėjomis ir informacija padeda išvengti darbo dubliavimo, nereikalingų ar beprasmiškų veiksmų“, o tai ne tik sutaupo svarbaus laiko, bet ir lėšų.

Svarbu paminėti ir tai, jog veiklos veiksmingumo tyrimai gali būti naudingi ir mokslinei bendruomenei, skatinant ieškoti naujų, laikmetį atitinkančių tyrimo metodų, kas skatina tyrimų tikslumą ir efektyvumą: SS „ypač palyginamojo pobūdžio tyrimai, lyginant skirtingų valstybių atvejus labai naudingi, siekiant tobulinti viešųjų institucijų veiklą“.

Galima daryti išvadą, kad vertinimai yra būtini ir naudingi, bet svarbu atkreipti dėmesį, kad MAS „...efektyvumo tyrimas nemažintų pačio efektyvumo ir nekainuotų valstybei per daug“. Kaip teigia A. Raipa (2009), „globalizacija socialinėje visuomenės gyvenimo sferoje sukelia dažnai nelauktus, netikėtus, net paradoksalius reiškinius, kurie atsiranda laužant nusistovėjusias ekonomines, politines doktrinas, teorijas ir modelius. Atsiranda naujos valdymo paradigmos, dažnai ne evoliucionuojančios iš buvusių sisteminių modelių, o atsirandančios naujoje teorinėje metodologinėje terpėje“. Veiklos veiksmingumą tirti būtina tam, kad išsiaiškintume gyventojų lūkesčius, valdymo modelių pasikeitimus.

Todėl svarbu išsiaiškinti, **„Kaip vyksta kaimo seniūnijos veiklos vertinimas, kas jį atlieka, kokiais periodais?“**

21 lentelė

Kaimo seniūnijų veiklos vertinimo būdai

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
9 kategorija: Kaimo seniūnijos veiklos vertinimas pagal nustatytą tvarką		
Teikiamos veiklos ataskaitos pagal nustatytą tvarką	LS „Nustatyta tvarka metines veiklos ataskaitas teikiame savivaldybei.“; MAS „Kadangi seniūnijos pavaldžios savivaldybei, tai seniūnijos vertinimas vyksta metuose kartą pateikiant metines ataskaitas savivaldybei, kuri ir vertina“; SS „Vertinimas vyksta teikiant metines ataskaitas savivaldybei“; TS „...veiklos ataskaita seniūnaičių sueigai (...), pastovi kontrolė“; RS „Kaimo seniūnijos konkrečiai veiklos vertinimas atliekamas paprasčiausiai analizuojant kiekvienais metais veiklos plano ataskaitas.“ ŠS „...tik teikiame ataskaitas“.	6
Vertinimas atliekamas audito metu	TS „Auditas...“; VS „Tai atlieka auditas, pagal nustatytas tvarkas“.	2
10 kategorija: Vietos gyventojų įtraukimas į kaimo seniūnijos veiklos vertinimą		
Visuomenės informavimas	LS „Prireikus informuojame visuomenę ir žiniasklaidą apie savo veiklos rezultatus“; TS „Ataskaita (...) gyventojams“; RS „Ataskaitos būna įkeltos į savivaldybės tinklalapį“.	3
Bendravimas su gyventojais ir jų atstovais	SS „Mes matome nuveiktai darbai, įgyvendintais projektais, suorganizuotais renginiais ar mūsų seniūnijos gyventojai patenkinti ar ne“; TS „Daugiausia klausimų sprendžiama derinant su bendruomenių atstovais“.	2
Gyventojų nuomonės tyrimas	SS „Kiek žinau gyventojų nuomonės tyrimas buvo atliktas 2008 metais. (...) apklausa vyko anketavimo metodu.“	1

Informantų nuomonė (21 lentelė) atskleidė, kad pagrindinis veiklos vertinimas atliekamas pagal Vietos savivaldos įstatyme nustatytą tvarką: pateikiant savivaldybei metines veiklos ataskaitas. Du informantai pridūrė, jog vertinimą atlieka ir auditoriai.

Seniūnijų veiklos tyrimus sunkina kiekybinės informacijos ir jos gavimo bei vystymo vertinimo metodinės problemos. Atliekant tyrimą yra labai sunku surinkti informaciją dėl demografinių procesų, dorovinių, ekonominių, religinių santykių, seniūnijose plačiai išsidėsčiusių kaimų, o kai kuriuose kaimuose gyvenančių labai mažai žmonių (Baležentis, 2008). Todėl pagrįste ir yra vykdomos metinės veiklos ataskaitos, kurios pateikiamos savivaldybei. Toks vertinimo metodas yra aiškus, o atsiliepimai – pagrįsti, detalūs: RS „Kaimo seniūnijos konkrečiai veiklos vertinimas atliekamas paprasčiausiai analizuojant kiekvienais metais veiklos plano ataskaitas. Lyginamas su kitomis seniūnijomis ir žiūrima, ar visi užsibrėžti tikslai buvo įgyvendinti, ar visi asignavimai panaudoti, ar visi projektai pabaigti. Tuo atžvilgiu nebaigti projektai su direktoriaus leidimu keliami į kitus metus“. Tokiu vertinimo būdu taip pat užtikrinamas sprendimų tęstinumas, kadangi nebaigti darbai gali būti greit perkelti kitiems metams.

Visgi tai – ne vienintelis būdas seniūnijos veiklai būti įvertintai. Iš vienos pusės, vertinti gali savivaldybė, iškitos – gyventojai. Pasak ŠS, „*Mes matome nuveiktais darbais, įgyvendintais projektais, suorganizuotais renginiais ar mūsų seniūnijos gyventojai patenkinti ar ne*“, tad „gyva“ komunikacija su bendruomene yra paprasta, bet aiškus veiklos įvertinimas. Net trys respondentai mano, jog metinės ataskaitos turėtų būti teikiamos/arba jau yra teikiamos gyventojams: SS „*Tačiau siekiant glaudesnio bendradarbiavimo su vietos bendruomene manau būtų tikslinga veiklos ataskaitas teikti ir vietos, seniūnijos gyventojams. Dažnai žmonės mano, kad seniūnija viską gali išspręsti, tad realios situacijos pristatymas, kas padaryta ir nuveikta, padėtų žmonėms patiem labiau įsitraukti į savo gyvenamosios vietovės puoselėjimą*“. Dar vienas informantas papildo: ŠS „*Kiek žinau gyventojų nuomonės tyrimas buvo atliktas 2008 metais. Daugiau nesu girdėjęs. Apklausa vyko anketavimo metodu*“. Tad veiklos vertinimas gali būti atliktas formaliu ir neformaliu būdu, ir abu turi savo privalumų.

Sekantis klausimas „**Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai išoriniai ir vidiniai veiksniai lemia bei turi įtakos kaimiškosios seniūnijos veiklos veiksmingumui/efektyvumui? Savo nuomonę pagrįskite faktais, pavyzdžiais**“.

22 lentelė

Išoriniai veiksniai, lemiantys veiklos veiksmingumą

Subkategorija	Informantų ginamieji teiginiai	Teiginių skaičius
11 kategorija: Pagrindiniai išoriniai veiksniai, lemiantys veiklos veiksmingumą		
Finansavimas	LS „Esant didesniai finansavimui galime išlaikyti daugiau darbuotojų, o tai sąlygoja didesnę problemų išsprendimą“ SS „... biudžeto asignavimai seniūnijai; centralizuotų paslaugų teikimas	3

	seniūnijoje“ ŠS „... tai be kalbų finansavimas, leidimas įgyvendinti ES projektus ...“	
Perkamoji galia	MAS „... tiek žmoniškųjų, tiek monetarinių“; VS „... menka perkamoji galia“; TS „... menka perkamoji galia“.	3
Emigracija, bedarbystė	VS „... emigracija, bedarbystė“; TS „Emigracija, bedarbystė ...“; ŠS „... gyventojų emigracija“.	3
Bendradarbiavimas	ŠS „... gerosios patirties pasidalinimas su kitų miestų kaimiškosiomis seniūnijomis“ RS „... didžiausi faktoriai tai – pati visuomenė, noras patiems veikti ir kurti dėl savo kaimo ir savo gerovės. Tinkamas bendradarbiavimas su tiekėjais, kurie suteikia prekes ar paslaugas.	2
Inovacijų diegimas	RS „... ekonominių, politinių, socialinių bei technologinių inovacijų diegimas“; TS „... ne pilnai sutvarkyta infrastruktūra“.	2
Komunikavimas	MAS „... tiek tarp kolegų, tiek tarp institucijų”	1

Informantų nuomonė atskleidė, kad pagrindiniai **išoriniai veiksniai**, kurie lemia veiklos veiksmingumą, jų nuomone, yra finansavimas, perkamoji galia, emigracija bei bedarbystė. Išsiaiškinus visus išorinius veiksnius ir juos tinkamai pritaikius, *RS „...seniūnija tampa konkurencingesnė kitų seniūnijos atžvilgiu“*. Visgi ne tik išoriniai veiksniai daro didelę įtaką seniūnijų veiklai. Pravartu išsiaiškinti ir vidinius veiksmingumo veiksnius.

23 lentelė

Vidiniai veiksniai, lemiantys veiklos veiksmingumą

Subkategorija	Informantų ginamieji teiginiai	Teiginių skaičius
12 kategorija: Pagrindiniai vidiniai veiksniai, lemiantys veiklos veiksmingumą		
Motyvacija, dalyvavimas, strategija	LS „Darbuotojų pasiryžimas ir atsidavimas darbui turi labai didelės įtakos darbinėje veikloje“; VS „... silpnas bendruomeniškumas, pilietiškumo jausmas“; TS „... motyvacija, pasyvūs gyventojai, nenori dalyvauti visuomeninėje veikloje, silpnas bendruomeniškumo, pilietiškumo jausmas“; ŠS „... tai pačių gyventojų nuomonės išsakymas, socialinių vertybių pasikeitimas“; MAS „... gyventojų dalyvavimas savivaldoje, nuomonės išsakymas. Atsižvelgiant į jų poreikius, daug lengviau išsikelti tikslus, kurti planus, ir juos įgyvendinti“.	5
Personalo iniciatyvumas	RS „... kaimiškosios seniūnijos personalas. Kiek jis turi noro ir iniciatyvos dirbti kitų žmonių labui“; SS „Seniūnijos personalas – seniūnijoje yra formali organizacinė struktūra, šiuo metu seniūnijos personalą sudaro vyresnio amžiaus, trūksta jauno patyrusio, mokančio panaudoti šiuolaikines informacines technologijas, gebančio dirbti su projektais darbuotojo“.	2
Veiklos planavimas	RS „Taip pat kiek yra tinkamai ir efektyviai parašytas veiklos planas“; SS „... seniūnijos veiklos planavimas – seniūnijos veiklos planavimas yra glaudžiai susijęs su rajono administracijos veiklos planavimu ir seniūnijai nuleistomis funkcijomis“; MAS „... dėmesys programoms ir skirtoms užduotims, jų įgyvendinimas, plėtojimas, pritaikymas esamai seniūnijai“.	3
Finansavimas	RS „... savivaldybės paskirstytos lėšos“; TS „Didelis nespécializuotų, į verslą neorientuotų ūkių skaičius. Silpna kaimo bendruomenių materialinė, finansinė bazė, o tai trukdo organizuoti kokybiškus renginius, kitus laisvalaikio užsiėmimus. Jaunimo užimtumo ir laisvalaikio problema“.	2
Išteklių valdymas	SS „... trūksta informacinių technologijų, kurios padėtų efektyvinti seniūnijos darbą“.	1

Kalbant apie **vidinius veiksnius**, lemiančius veiklos veiksmingumą, informantai išskyrė tokius elementus: motyvacija, dalyvavimas, strategija, veiklos planavimas, personalo iniciatyvumas, finansavimas, išteklių valdymas. Tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai kartu lemia veiklos veiksmingumą: darbuotojų motyvacija, dalyvavimas, gyventojų įtraukimas, strateginis veiklos planavimas yra svarbūs bet kokiomis aplinkybėmis, kita vertus, veiklą gali būti įgyvendinti sudėtingiau, jei išoriniai veiksniai, tokie kaip gyventojų nedarbas ar emigracija, trukdo.

Klausimas „Kaip manote, ar be 8 punkte Jūsų išvardintų išorinių ir vidinių veiksnių yra specifinių veiksnių, kurie lemia, įtakoja Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veiklos veiksmingumą, veiklos rezultatus? Pateikite pavyzdžių“.

24 lentelė

Kiti veiksniai, turintys įtakos veiklos veiksmingumui

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
13 kategorija: Kiti specifiniai veiksniai, lemiantys veiklos veiksmingumą		
Gyventojų aktyvumas	RS „Mano nuomone pati didžiausia įtaka yra pačių gyventojų, kiek jie nori gyventi nesikraustant į didesnius miestus poreikis ir jų lūkesčių įgyvendinimas vietinės valdžios“; VS „Seniūnijos, kurios aktyviai bendrauja su žmonėmis, jis sužino seniūnijoje gyvenančių žmonių problemas“; TS „Maslow poreikių hierarchinė piramidė: kol žmogus nepatenkina fiziologinių poreikių (maistas, apranga ir t.t.) tol jam nereikia aukštesnio lygio. Kiti poreikiai: socialiniai, saviraiškos ir kiti“.	3
Bendruomenių aktyvumas	LS „Gyventojai noriai dalyvauja bendruomeninėje veikloje, kuri prisideda prie vietos teritorijos vystymo, patogesnės ir gražesnės aplinkos kūrimo. Taip pat aktyvios bendruomenės dėka plėtojama kultūrinė veikla, kuria „išjudinami“ vietos gyventojai“; SS „Bendruomeninių, organizacijų aktyvumas seniūnijoje turi didelę įtaką seniūnijos darbui, nes seniūnija yra arčiausiai žmonių esanti institucija. Todėl esant aktyvioms bendruomenėms yra sužinomos opiausios seniūnijos bėdos“.	2
Personalo aktyvumas	ŠS „Kokie bebūtų veiksniai, vidiniai ar išoriniai, jei paskirtas seniūnas neturės motyvacijos viską siekti tik gerai, jei nebus kompetentingo kolektyvo, kuris padės seniūnui tai ir visi veiksniai liks bereikšmiai“.	1
Seniūnijos bendri projektai su bendruomenėmis	SS „Taip pat bendromis pastangomis galima pritraukti daugiau lėšų iš įvairių fondų ir taip gerinti seniūnijos gyventojų gyvenimo kokybę“.	1

Išskiriant kitus specifinius veiksnius, kurie taip pat turi įtakos veiklos veiksmingumui, informantai akcentavo tokius veiksnius kaip gyventojų, bendruomenių bei personalo aktyvumą. Teigiama, jog gyventojų aktyvumas turi didelę įtaką darbui, kadangi greitai sužinomos opiausios problemos, gyventojai „išjudinami“, matomos didesnės iniciatyvos jų veikloje. Taip pat svarbus ir personalo aktyvumas, kompetentingas kolektyvas, kuris padės seniūnui įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Galima pastebėti, jog visi šie specifiniai veiksniai turi bendrą bruožą: aktyvumą, bendruomeniškumą. Bendruomenių ryšiai su seniūnija, gyventojų bei personalo aktyvumas, bendri projektai daro didelę įtaką seniūnijų veiklos veiksmingumui.

Išanalizavus vidinius, išorinius bei kitus specifinius veiksnius, pravartu sužinoti **„Ar Mažeikių rajono savivaldybė savo ilgalaikėse strategijose ar strateginiuose veiklos planuose yra išsikėlusį strateginius tikslus bei uždavinius, kurie būtų susiję su seniūnijų veiklos gerinimu, efektyvumu? Jeigu yra, kokie jie ir kokiuose dokumentuose skelbiami?“**

Analizuojant informantams pateiktą klausimą, galima teigti, kad Mažeikių rajono savivaldybė savo ilgalaikėse strategijose ar strateginiuose veiklos planuose yra išsikėlusį strateginius tikslus bei uždavinius, kurie būtų susiję su seniūnijų veiklos gerinimu, efektyvumu. Skelbiami Mažeikių rajono savivaldybės ilgalaikiame strateginiame plėtros plane 2014-2020 m. ir 2015-2017 m. Strateginiame veiklos plane.

Pasak visų informantų, tikslai ir uždaviniai suprantami, jie skirti savivaldybėms. RS teigimu „*Visi Mažeikių rajono strateginiai tikslai bei uždaviniai kaip bebūtų suformuluoti, jie siekia tik vieno tikslo, seniūnijų veiklos efektyvumo, gerinimo. Jie tam ir rašomi, atsižvelgiant į praėjusių metų veiklos/strateginio plano ataskaitas. Einamųjų metų planai tai – dar geresnio veiklos plano siekis, žmonių gyvenamosios vietovės gyvenimo kokybės tobulinimo*“. Tai akcentuoja ir Ž. Tunčikienė, I. Skačkauskienė (2012), „galimi įvairūs būdai tikslui pasiekti. Strateginiai sprendimai lemia kelerių metų institucijos kolektyvo gyvenimą, sąnaudas, rūpesčius ir, galiausiai, rezultatus. Iš anksto pasakyti, koks strateginis sprendimas yra tinkamiausias, sudėtinga“. ŠS „*Visi strateginiai tikslai yra rengiami, tam, kad seniūnija klestėtų, žmonių poreikiai būtų patenkinti, lūkesčiai įgyvendinti. Visi uždaviniai siekia efektyviausių rezultatų, nors taip konkrečiai ir neįvardijami. Mažeikių savivaldybės strateginiuose planuose bei seniūnijų veiklos planuose*“. Rengiant efektyvius strateginius planus pagrindinė sąlyga „įgyvendinti institucijos veiklos, orientuotos į perspektyvą, siekius, atskleisti veiklos plėtros poreikio ir jo patenkinimo galimybių nustatymo, naudojimo ir plėtojimo esmę, siekiant didinti institucijos prisitaikymo prie aplinkos galimybes“ (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012). Todėl kiekviena savivaldybė rengia savo strateginius veiklos planus ir įtraukia veiklos gerinimui ir seniūnijas. Visgi joms atskiri uždaviniai efektyvumui didinti nekuriami; seniūnijos gali tik sekti savivaldybių pavyzdžiu ir efektyvinti pagal jas: SS „*Yra bendras savivaldybės administracijos veiklos efektyvumo didinimo uždavinys. Atskiro uždavinio, kuris būtų numatytas seniūnijoms ir kuriam būtų skirta papildomai lėšų, nenumatyta*“.

Kokiais klausimais kaimiškujų seniūnijų ryšius, sąveikas su kitomis institucijomis toje teritorijoje (savivaldybe, nevyriausybinėmis, privačiomis organizacijomis, kitomis viešojo sektoriaus institucijomis) ir su kuriomis būtent Jūs pavadintumėte bendradarbiavimu, partneryste? Kaip tai įteisinta?

Visi informantai vienareikšmiškai pabrėžia, kad labiausiai bendradarbiauja su toje teritorijoje esančiomis bendruomenėmis, tačiau ši partnerystė nėra dokumentiškai įteisinta. Taip pat pagal poreikius su organizacijomis, verslo įmonėmis, nevyriausybinėmis organizacijomis, vietine spauda,

televizija bei radiją, taip pat kitomis seniūnijomis. *LS* „Daugiausia bendradarbiaujama su vietos bendruomene sprendžiant aktualius klausimus ir vystant kultūrinę veiklą. Partnerystės ryšiai neįteisinti“. *MAS* „Įteisinta nėra, o bendraujame visais klausimais susijusiais su vietos gyventojų kokybės gerinimu. Labiausiai su toje vietovėje esančiomis bendruomenėmis“. *SS* „Seniūnija daugiausia bendradarbiauja su kaimo bendruomeninėmis organizacijomis, su kuriomis kartu organizuoja įvairius renginius, prisidedama įgyvendinant įvairius projektus, organizuojant viešuosius darbus. Tačiau toks bendradarbiavimas nėra formaliai įteisintas“. *VS* „Seniūnija bendradarbiauja su kaimo bendruomeninėmis organizacijomis. Organizuoja įvairius renginius, padeda įgyvendinti įvairius projektus“. *RS* „Su visomis, savo seniūnijoje esančiomis organizacijomis, bendruomenėmis, verslo įmonėmis palaikome glaudžius santykius. Kai reikia pagalbos ar finansinės paramos, ar materialios, fizinės pagalbos dažnai geranoriškai padeda. Dokumentiškai įteisinta nėra, mums užtenka žodinio susitarimo“. *TS* „Įteisinta Vietos savivaldos įstatyme (1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533) 33-34-35 str. Dalyvauja kitų institucijų, esančių seniūnijos teritorijoje veiklos tobulinimo (32 str. 12 p.) ir kt. Kartu su kultūros centru, mokyklomis, bendruomenėmis organizuoja kultūrinius renginius“. *ŠS* „Bendradarbiaujame pirmiausia su savo seniūnijos teritorijoje esančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, verslo įmonėmis, privačiomis organizacijomis, sukurtomis bendruomenėmis. Taip pat su savivaldybės vietine radiją ir televizija. Toje savivaldybėje esančiomis seniūnijomis. Kitų miestų seniūnijomis. Įteisinta dokumentiškai nėra, tačiau jei vyksta kokie renginiai mes visada skelbiame renginio metu savo rėmėjus, partnerius, bendradarbiaujančias institucijas“.

Su kiekviena organizacija bendradarbiavimas turi būti pagrįstas pagarba, pagalba, supratimu. Visos institucijos yra partnerės, kurios nors kartą yra padėjusios ir ateityje žada padėti.

Apibendrinat antrojo klausimų bloko informantų pasisakymus galima teigti, kad viešojo sektoriaus institucijų veiklą reikia tirti, nes ji parodo tolimesnes koregavimo gaires, atskleidžia „Problemų priežasčių identifikavimą“ (4 iš 7 informantų). Seniūnijos veiklos vertinimas atliekamas pateikiant kiekvienais metais veiklos ataskaitas „Pagal nustatytą tvarką“ (6 iš 7 informantų). Išoriniai veiksniai, kurie turi įtakos kaimiškosios seniūnijos veiklos efektyvumui yra „Finansavimas“ (3 iš 7 informantų), „Perkamoji galia“ (3 iš 7 informantų), bei „Emigracija, bedarbystė“ (3 iš 7 informantų). Prie pagrindinių vidinių veiksnių lemiančių veiklos efektyvumą galima priskirti „Motyvacija, dalyvavimas, strategija“ (5 iš 7 informantų), bei „Veiklos planavimas“ (3 iš 7 informantų). Kiti specifiniai veiksniai lemiantys veiklos efektyvumą yra „Bendruomenių aktyvumas“, „Gyventojų aktyvumas“, „Personalo aktyvumas“. Akcentuojant galima teigti, kad visi veiksniai kurie susiję su strategijos gerinimu, personalo aktyvumu, veiklos planavimo vadovavimu, bei kontrole. Socialine, politine, kultūrine aplinka, bendruomeniškumu, infrastruktūros gerinimu ir kitais susijusiais veiksniais, kurie galėtų pagerinti kaimiškujų seniūnijų veiklos efektyvumą.

Bendradarbiavimas laikomas su visomis institucijomis, organizacijomis, kurios nori ir gali padėti kuriant geresnę, gražesnę ateitį kaimiškosiose seniūnijose.

3.1.3. Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veiklos SSGG

„Strateginių sprendimų, jų įgyvendinimo planavimo bazė yra stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) bei strateginių ryšių analizė. Situacijos analizė ir vertinimas SSGG aspektais yra vyraujantis institucijos strateginės analizės akcentas. Čia institucijos potencialas nagrinėjamas jos aplinkos fone“ (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012).

Kiekviena institucija turi nusistačiusi ir įsivardijusi savo vykdomos veiklos silpnybes, stiprybes, grėsmes bei galimybes (SSGG). Tokiu požiūriu buvo sudaryti informantams klausimai, kurie, jų nuomone, atspindėtų savo vykdomoje veikloje šias pozicijas.

„Išvardinkite problemas, kurios didžiausios šiuo metu vykdomoje Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veikloje: pirmiausia tas, kurios nepriklauso nuo pačių seniūnijų darbo, pastangų; atskirai tas, kurios kyla iš pačių kaimiškujų seniūnijų ir gali būti įvardintos kaip jų veiklos silpnybės“.

25 lentelė

Didžiausios problemos Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veikloje

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
14 kategorija: Sistemos/valdymo problemos		
Centralizuotas rajono valdymas, savarankiškumo stoka	SS „Centralizuotas rajono valdymas, kuris dažnu atveju neprisideda prie seniūnijos veiklos efektyvumo“; VS „Centralizuotas rajono valdymas“; MAS „... mažai skiriama savarankiškumo seniūnijoms, juk nieko negali padaryti, jei neturi kaip užmokėti už paslaugas ar prekes“;	3
Finansavimo stoka	LS „Seniūnijų finansinio savarankiškumo stoka...“; MAS „Finansavimas yra didžiausia problema, ...“;	2
Infrastruktūros stoka	RS „... nesutvarkyta kelių infrastruktūra, ...“; ŠS „Nepakankamai išvystyta kelių infrastruktūra, menkos viešojo transporto paslaugos, silpna kaimo turizmo infrastruktūra, ...“;	2
Menkas kultūrinis švietimas	RS „... menkas kultūrinis švietimas, ...“;	1
15 kategorija: Socialinės ir demografinės problemos		
Emigracija	RS „... jaunimo išvykimas į didesnius miestus ar kitas šalis“; TS „Migracija“; ŠS „... jaunų gyventojų emigracija“.	3
Kaimų senėjimas	RS „Senstantys kaimai, mažėjantis žmonių skaičius, ...“;	1
Silpnas bendradarbiavimas	RS „... silpnai palaikomi ryšiai su kitais kaimais, ...“;	1
Atskirtis	TS „Didelė socialinė atskirtis tarp miesto ir kaimo“.	1
16 kategorija: Gyventojų įsitraukimas		
Abejingumas	MAS „... per mažas užsidegimas, ...“; RS „... daug abejingų žmonių, ...“;	2
Jaunimo trūkumas savivaldoje	MAS „... jaunimo trūkumas savivaldoje. Reikia šviežių idėjų, jaunimo energijos seniūnijose“;	1
17 kategorija: Ekonominės problemos		

Nedarbas, verslumo trūkumas	TS „Struktūrinis nedarbas <...>, perteklius ilgalaikių ir nekvalifikuotų bedarbių“; ŠS „... didelis bedarbystės lygis, labai žemas kaimo gyventojų verslumas“.	2
-----------------------------	---	---

Analizuojant 25 lentelėje pateiktas problemas, kurios didžiausios šiuo metu vykdomoje Mažeikių kaimišųjų seniūnijų veikloje, galima pastebėti, kad informantai įvardija labai daug silpnybių, kurios, jų akimis, menkina veiklos efektyvumą. Svarbiausia, pasak jų, atrodo sistemos ir valdymo problema, priklausanti tiek nuo seniūnijų darbo, tiek nuo aplinkybių. Seniūnijų savarankiškumo stoka riboja jų veiklos veiksmingumą, įtraukiant ir finansavimo stoką: *LS „Seniūnijų finansinio savarankiškumo stoka, kuri turi įtakos prisidedant prie bendruomenės veiklos vystymo.“* Finansavimo svarba jau nagrinėta ankstesniuose skyreliuose; teiginių kartojimasis tik patvirtina savarankiškumo svarbą seniūnijose siekiant jų veiklos veiksmingumo. Tinkamos infrastruktūros stoka bei menkas kultūrinis švietimas taip pat yra silpnybių priežastys. Pasak R. Kajėno (2015) „išvystyta vietovės socialinė infrastruktūra (kaimo vietovėje – kaimo socialinė infrastruktūra) lemia vietovės rinkos galimybių ir ekonomikos dinamiškumo didėjimą. Pavyzdžiui, išvystyta kaimo vietovės kelių infrastruktūra sukuria palankias sąlygas žmonėms vykti į seniūnijų centrus, taip pat pasiekti atokesnes gyvenvietes.“

Antroji pagal svarbą informantams pasirodė problema, nepriklausanti nuo seniūnijų pastangų. Tai – socialiniai ir demografiniai veiksniai, tokie kaip emigracija, kaimų senėjimas, silpnai palaikomi ryšiai su kitais kaimais, nemažai priklausantys ir nuo pačių gyventojų sprendimų bei iniciatyvų. Su tuo susijusi ir kita įvardinta problema – gyventojų abejingumas, įsitraukimo, dalyvavimo trūkumas, motyvacija: *MAS „Reikia šviežių idėjų, jaunimo energijos seniūnijose“.* Dažną gyventojų aktyvumo svarbą patvirtina ir R. Kajėnas (2011): „Tačiau kaimo gyventojams dažnai trūksta pasitikėjimo savimi, stinga tikėjimo paveikti įvykius, procesus, todėl jie vangiai dalyvauja bendroje veikloje.“ Pasak mokslininko, tam, kad bendruomenės projektai būtų įgyvendinami veiksmingai, būtina sutelkti kaip įmanoma daugiau iniciatyvų iš gyventojų.

Nemažą problemų dalį sudaro ir ekonominės problemos, tokios kaip nedarbas ar žemas gyventojų verslumas. Pasak TS, „trūksta reikiamos kvalifikacijos darbuotojų“, o nekvalifikuotų darbuotojų yra per daug. Negana to, žemas ir verslumo lygis, gyventojai nerodo iniciatyvų arba neranda palankių sąlygų kurti verslui kaime, o šios gilios problemos nėra lengvai išsprendžiamos, o ir nuo seniūnijų veiklos mažai priklauso. Visgi, paskutinės minėtos problemos neįvardijamos kaip dažniausios – jos matomos labiau atskirose seniūnijose; dažniau pasikartojančios tarp seniūnijų pasirodė savarankiškumo bei finansavimo stokos problemos, kurios galbūt gali būti sprendžiamos instituciniu lygiu.

Klausimas „Atskleiskite kaimišųjų seniūnijų stiprybes, kurios išryškėjo, yra matomos Mažeikių kaimišųjų seniūnijų veikloje per pastaruosius 5 metus?“.

Kaimiškujų seniūnijų veiklos stiprybės

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
18 kategorija: Tinkamas seniūnijų valdymas ir vystymas		
Infrastruktūros gerinimas	MAS „Per tą laiką labai pagerėjo keliai, jų tvarkymas, aplinkos tvarkymas“; RS „... kursuojantis autobusai“; VS „Pagerėjo keliai, jų tvarkymas“; TS „Kartu su bendruomenėmis, savivaldybe ir seniūnija pasitelkiant ES ir valstybės bei savivaldybės biudžeto lėšos sutvarkytos viešosios erdvės, poilsio zonos, sporto aikštynai, rekonstruoti pastatai. Pagerėjo vietinių kelių būklė“.	4
Tinkamas seniūnijų valdymas	MAS „Manau kad per paskutinius 5-10 metų labai smarkiai pagerėjo seniūnijų valdymas <...>“; ŠS „... įgyvendinti keli dideli projektai“.	2
19 kategorija: Aktyvios seniūnijų bendruomenės		
Bendruomenių aktyvumas	LS „suaktyvėjusios bendruomenės, kurios prisideda prie viešųjų poreikių tenkinimo“; RS „... bendruomenės, kurios skatina bei pačios užsiima ūkine ir kita naudinga kaimui veikla, kuri duoda naudą vietos gyventojams, ...“; SS „Sustiprėjusios kaimo bendruomeninės organizacijos“; VS „Sustiprėjo kaimo bendruomenės, ...“; ŠS „Labai aktyvios seniūnijos bendruomenės, ...“.	5
20 kategorija: Seniūnijų darbuotojų veikla bei komunikacija		
Seniūnaičių veikla	LS „Seniūnaičių veikla, kuri iškelia problemas į paviršių“; SS „Atsirado seniūnaičiai, kurie padeda atskleisti svarbiausias kaimų problemas“; VS „... seniūnaičiai, kurių dėka sprendžiamos svarbiausios kaimo problemos“.	3
Darbuotojų komunikacija	MAS „... taip pat darbuotojų komunikacija, veikla, planavimas“.	1

Šalia silpnybių, pravartu žinoti ir stiprybes, kurios išryškėjo seniūnijose per paskutinius 5-erius metus. Pasak informantų, labiausiai pastebimi yra seniūnijos valdymo ir vystymo padariniai – pagerėjusi infrastruktūra, įgyvendinti projektai, ir efektyvesnis valdymas apskritai. Pavyzdžiui, kaip teigia MAS, „*lėšos paskirstomos naudingiau, į gyventojų poreikius atsižvelgiama labiau, sprendžiamos svarbios problemos*“. Viena iš galimų šio pagerėjimo priežasčių – ES bei valstybės skirtos lėšos seniūnijų aplinkos tvarkymui, taip pat po truputį gerėjanti situacija seniūnijų savarankiškumo aspektu.

Iš teiginių matyti, jog svarbus paskutinių 5-erių metų bruožas – bendruomenių aktyvumas. 5 informantai iš 7-ių teigė, jog bendruomenės sustiprėjo, imasi daugiau iniciatyvos, veiklos: LS „*suaktyvėjusios bendruomenės, kurios prisideda prie viešųjų poreikių tenkinimo*“. Verta pastebėti, jog gyventojų aktyvumo trūkumas – abejingumas – buvo minimas ir tarp kai kurių seniūnijų silpnybių. Tai parodo skirtumus tarp konkrečių seniūnijų bei jų unikalumą: vienos trūksta gyventojų aktyvumo, tačiau puikiai išplėtotą infrastruktūrą, kitose – aktyvios ir įsitraukusios bendruomenės, tačiau matomas struktūruotas nedarbas ir panašiai.

Visgi paskutinių 5-erių metų gyventojų suaktyvėjimas gali būti susijęs su kita seniūnijų stiprybe – seniūnijų darbuotojų veikla. Pasak informantų, darbuotojų veikla turi didžiulį indėlį į galutinį rezultatą; atsiradus seniūnaičiams aiškiau matomos kaimo problemos, jos iškeliamos į

paviršių, seniūnaičiai ŠS „*padeda atskleisti svarbiausias kaimų problemas*“. Tai rodo, kad Vietos savivaldoje įsteigus seniūnus bei seniūnaičius, kaimiškujų seniūnijų veikla pagerėjo, nes tai pati artimiausia grandis bendraujanti su vietos gyventojais.

Pastebimas visapusiškas seniūnijos veiklos gerėjimas, kuris prisideda prie visuomenės poreikių tenkinimo, veiklos efektyvumo. Visgi, svarbu judėti į priekį, todėl bandėme išsiaiškinti, kaip situaciją galima dar labiau pagerinti. **Klausimas „Kaip manote, kokias galimybes gerinti savo veiklą ir jos rezultatus turi kaimiškosios seniūnijos? Kokiomis galimybėmis iš išorės nepasinaudoja arba naudojasi nedrąsiai, kodėl?“.**

27 lentelė

Seniūnijų veiklos gerinimo galimybės

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
21 kategorija: Gyventojų aktyvumo skatinimas		
Bendruomenių stiprinimas	LS „Prisidėti prie bendruomeninių ryšių stiprinimo“; MAS „Kuriant bendruomenes, į jas pritraukiant kuo daugiau žmonių“; RS „Stiprėjant bendruomenėms ir kitoms nevyriausybinėms organizacijoms lengviau yra sprendžiamos skurdo ir kitos įsisenėjusios visuomenės problemos“.	3
Gyventojų aktyvumas	LS „Skatinti gyventojus prisidėti prie vietos problemų sprendimo taip įtraukiant juos į sprendimo priėmimo procesą“; SS „Skatinti bendruomeninių organizacijų veiklą ir kartu su jomis dalyvauti įvairiose projektinėse veiklose“; VS „Skatinti bendruomeninių organizacijų veiklą“.	3
Jaunimo įtraukimas į projektus	TS „Jaunimas iki 29 m. gali dalyvauti darbo biržos organizuojamuose projektuose <...> tačiau naudojasi vangiai“.	1
22 kategorija: Veiklumas ir verslumo skatinimas		
Galimybių išnaudojimas dalyvaujant projektuose	TS „dalyvauti projektuose įsisavinant ES lėšas <...>. Kiti projektai ir iniciatyva“; ŠS „Didesniu ES, valstybinių fondų galimybių išnaudojimu <...>, dar labiau puoselėt kultūrinį paveldą ir jiems plėtoti turizmo infrastruktūrą, skatinti naujoves ūkinėje veikloje, jiems pradžiai padedant finansiškai“.	2
Sveika gyvensena	RS „Po truputi auganti ekologiško ūkio produkcijos svarba, natūralių maisto produktų paklausa,...“; RS „Vis labiau populiarėja sveikos gyvensenos požiūris, kuris veda arčiau gamtos seniūnijų teritorijoje“.	2
23 kategorija: Gyventojų aprūpinimas reikalingomis priemonėmis		
Šiuolaikinių komunikacijų plėtra	RS „... interneto ir kitų šiuolaikinių komunikacijų priemonės po truputį mažina atskirtį nuo miestų“.	1
Infrastruktūros gerinimas	ŠS „gerinant seniūnijos infrastruktūrą gerėtų ir gyventojų gyvenimo kokybė“.	1
Informacijos sklaida	LS „reikėtų daugiau dėmesio skirti informacijos sklaidai, švietimui“.	1

Kaip matyti iš 26 lentelės, informantai daugiausia galimybes gerinančias seniūnijų veiklą mato per gyventojų aktyvinimą. Tai akcentuoja ir SS informantas, kuris teigia, kad „*Tai padėtų spręsti kaimo gyventojų užimtumo problemas, tačiau tam trūksta iniciatyvos imtis rimtesnių (pvz. Bendruomenių verslumo) projektų*“ bei VS „*Su jomis dalyvauti įvairiose projektinėse veiklose. Spręsti kaimo gyventojų užimtumą*“. Prie galimybių TS informantas nori pabrėžti, kad „*Jaunimas*

iki 29 m. gali dalyvauti darbo biržos organizuojamuose projektuose <...> tačiau naudojasi vangiai“. Todėl reikia stiprinti jaunimo požiūrį į projektus, teikiamą pagalbą.

Nepilnai išnaudojama galimybė, gana dažnai matoma informantų, yra verslumo bei veiklumo skatinimas, įtraukiant gyventojus į projektus, skatinant geriau išnaudoti ES, valstybinių fondų galimybes. Pasak TS, imantis projektų bei reikiamų iniciatyvų, „*sumažėtų bedarbystė, pagerėtų kaimo žmonių perkamoji galia. Jaunimas liktų kaime, sumažėtų emigracija, pagerėtų demografinė kaimo situacija*“. Du iš 7-ių informantų pabrėžia, kad jų seniūnijoje populiarėja sveika gyvensena, ekologiško ūkio idėjos, kurias būtų galima vystyti bei skatinti, kas taip pat kurtų seniūnijos poreikių patenkinimą.

Tam tikras susilaikymas nuo dalyvavimų projektuose galimas dėl informacijos trūkumo. Cituojant LS, „*Dėl informacijos trūkumo bendruomenės nedarbiai naudojasi galimybe dalyvauti kaimo plėtros programose, projektuose, todėl reiktų daugiau dėmesio skirti informacijos sklaidai, švietimui*“. Čia matoma nepilnai išnaudota galimybė skatinti seniūnijų veiklą, verslumą. Iš septynių net trys informantai įvardijo galimybes, susijusias su komunikacijų bei infrastruktūros gerinimu kaip tam tikrų problemų sprendimu. Pasak RS, „... *interneto ir kitų šiuolaikinių komunikacijų priemonės po truputį mažina atskirtį nuo miestų*“. Tarp šių galimybių, susijusių su gyventojų aprūpinimu reikalingomis priemonėmis, minima ir infrastruktūra bei jos gerinimas, kuri, kaip minėta ankstesniose klausimų analizėse, yra išties svarbi veiklos veiksmingumo dalis.

Klausimas „Kokias matote, įžvelgiate pagrindines grėsmes, galinčias Mažeikių kaimiškosioms seniūnijoms sutrukdyti pasiekti geresnių veiklos rezultatų?“.

28 lentelė

Pagrindinės grėsmės Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veikloje

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
24 kategorija: Socialiniai seniūnijų aspektai		
Gyventojų emigracija	LS „... jaunų žmonių emigracija...“; MAS „Visų pirma, žmonių emigracija“; RS „... socialinės raidos netolygumas. <...>. Profesionalių specialistų ir jaunimo emigracija iš kaimiškujų vietovių“; SS „Jaunų iniciatyvių gyventojų trūkumas, jų mažėjimas“; VS „Visų pirma žmonių emigracija“; ŠS „Labai didelė bedarbystė, emigracija, socialinės problemos bei didelis socialinės rizikos šeimų skaičius“.	6
Visuomenės senėjimas	LS „...visuomenės senėjimas“; SS „Seniūnijos gyventojų senėjimas, dėl ko auga socialinių paslaugų poreikis seniems pagyvenusiems ir vienišiams asmenims poreikis“; ŠS „Dauguma gyventojų pensijinio amžiaus...“.	3
25 kategorija: Galimybių trūkumas ir neišnaudojimas		
Atskirtis, netolygus pasiskirstymas	ŠS „Pati didžiausia grėsmė – tai didėjanti atskirtis tarp miesto ir kaimo, ...“; TS „Mažeikių rajonas yra nutolęs nuo didžiųjų miestų...“ RS „... šalies ekonominės <...> raidos netolygumas“.	3
Neišnaudotos galimybės	TS „... neišnaudotos kaimiškojo turizmo potencialas, sunku konkuruoti, pritraukti pirkėjus, išlaikyti rinką“; ŠS „... menkas sugebėjimas pasinaudoti ES lėšomis“.	2

Finansavimo stoka	VS „Baigiasi ES finansavimo laikotarpis (2020 m.)“; TS „Baigiasi ES finansavimo laikotarpis (2020 m.). Įsisavintos ES lėšos jau turi teikti grąžą“.	2
26 kategorija: Sudėtingi veiklos įgyvendinimo procesai		
Menkas savarankiškumas	MAS „...sunkumas - <...>nepakankamas seniūnijų ir savivaldybių savarankiškumas“.	1
Paslaugų prieinamumas	ŠS „... kai kurios viešos paslaugos sunkiai prieinamos kaimų gyventojams“.	1
Dideli reikalavimai	RS „Didėjantys administraciniai reikalavimai verslui“.	1
Biurokratizmas	RS „Labai didelis biurokratizmas ES fondų lėšų gavimui bei sudėtingos dokumentacijos bet kokiai paramai gauti“.	1

Viena iš pagrindinių grėsmes, galinčių Mažeikių kaimiškosioms seniūnijoms sutrukdyti pasiekti geresnių veiklos rezultatų, informantų teigimu, - tai „Socialiniai aspektai“, tokie kaip gyventojų, ypač jaunimo, emigracija, MAS „*Visų pirma, žmonių emigracija. Kuo mažiau žmonių seniūnijose gyvena, tuo mažiau jaunimo, tuo sunkiau plėtoti veiklas ir kurti gerbūvj, ...*“. Taip pat į tai įeina bendruomenės senėjimas, bedarbystė, jaunų iniciatyvių žmonių trūkumas, didelis socialinės rizikos šeimų skaičius. Kita vertus, pasak R. Kajėno (2011), „pagyvenę žmonės per mažai yra įtraukiami į bendruomeninę veiklą, turi mažiau galimybių prisidėti prie kaimo sistemos elementų valdymo“. Kaimo seniūnijose akcentuojamas jaunimo trūkumas, tačiau nepilnai išnaudojami jau turimi išteklių. Taip pat RS „... šalies ekonominės ir socialinės raidos netolygumas. Nes visada pirmiausia stiprėja didmiesčių ir didesnių regionų galia, pritraukiant kapitalą, darbo jėgą, konkurenciją, kaimus nustumiant į nuošalesnę eilę“. Būtent dėl kaimų atskirties neįmanoma sukurti ar išnaudoti tam tikrų galimybių.

Kaimų nutolimas nuo didžiųjų miestų, šalies ekonominės raidos netolygumas – keletas grėsmių kaimo seniūnijoms. Šalia jų, kaip teigiama, yra ir tokios neišnaudojamos galimybės kaip TS „*kaimiškojo turizmo potencialas*“ bei dar teikiamos ES lėšos bei paramos. Dar vienas informantas pastebi, kad ES pinigų gavimas vykdomas ne ten, kur turėtų būti: TS „*Įsisavintos ES lėšos jau turi teikti grąžą. Todėl lėšos turi būti investuotos į darbo vietų, verslo kūrimą, kad būtų sukuriama pridėtinė vertė ir gaunama investicinė grąža. Labai daug projektų yra be grąžos t. Y. Nesukuria pajamų, vadinasi nebegaunant paramos, nebėra ir pajamų.*“ Vis dėlto sukurti tinkamą produktą nėra lengva: informanto RS teigimu, matomas „*Labai didelis biurokratizmas ES fondų lėšų gavimui bei sudėtingos dokumentacijos bet kokiai paramai gauti*“. Šiuo metu apsunkinti tokie procesai, kurie galėtų būti palengvinti, sudaro tam tikras kliūtis veiklos įgyvendinimui bei veiksmingam darbui. Be jau minėto, informantai išskiria tokias grėsmes kaip didėjančius reikalavimus verslui, nepakankamas seniūnijų savarankiškumas bei biurokratizmas.

Galima pastebėti, jog tokie reiškiniai kaip emigracija, nedarbas, bendruomenės senėjimas yra ne tik esamos problemos seniūnijose, bet ir didžiausios grėsmės ateičiai. Iš didžiausių problemų dar galima paminėti ir valdymo trūkumus, tokius kaip finansavimo stoka, nepakankamai išvystytas seniūnijų savarankiškumas, kurios taip pat siejasi ir su grėsmėmis. Laiko atžvilgiu aktualiausias

problemos gali būti susijusios su ES lėšų ir paramos gavimu, kadangi 2020 m. baigsis ES finansavimo laikotarpis, ir paaiškės, ar sukurti produktai išties kels seniūnijų gyventojų gerbūvį.

Kita vertus, seniūnijose esama nemažai stiprybių bei galimybių. Remiantis informantų teiginiais, pagrindinės stiprybės – bendruomenių aktyvumas, geresnis seniūnijų valdymas bei darbuotojų veikla – darė didelę įtaką seniūnijų veiklos efektyvumui paskutinius penkerius metus. Remiantis šiomis stiprybėmis informantai mato ir galimybes tobulėti: skatinti dar didesnę bendruomenių aktyvumą, jaunimo įtraukimą; minimos galimybės skatinti verslumą bei iniciatyvumą, o taip pat ir aprūpinti gyventojus reikalingomis priemonėmis – pavyzdžiui, reikalinga informacija dalyvavimui projektuose. Visgi svarbu prisiminti, jog kiekviena seniūnija yra unikali; vienos seniūnijos stiprybės yra kitos silpnybės, tad ir tikslai bei sprendimai turi būti atitinkantys realią situaciją kiekvienoje iš jų.

Išanalizavus vidinius ir išorinius veiklos veiksnus, bei apžvelgus, informantų nuomone, kaimiškujų seniūnijų veikloje susiklosčiusią silpnybių, stiprybių, grėsmių bei galimybių situaciją, galima lengviau panaudoti stiprybes įgyvendinant esamoms galimybėms, ištaisyti silpnybes pasinaudojant siūlomomis galimybėmis, grėsmių sumažinimui panaudoti jau iškeltas stiprybes bei analizuoti ir taisyti silpnybes, kad sumažinti esamas grėsmes. Remiantis suformuluotomis SSGG informantų analizės teiginiais, sudaromi tikslai, arba jei reikia koreguojami jau suformuoti tikslai bei uždaviniai.

Susipažinus su informantų teikiamais SSGG analizės duomenimis, įdomu išanalizuoti informantų pasisakymus apie jų nuomonę, ar noriai prie seniūnijų veiklos įsitraukia vietos gyventojai, apie gerosios veiklos patirties sužinojimą iš kitų šalių ir kitus aktualius klausimus.

Tam sudarytas ketvirtas klausimų blokas kaimiškujų seniūnijų poreikis ir galimybės tobulinti ir efektyvinti savo veiklą.

3.1.4. Kaimiškujų seniūnijų poreikis ir galimybės tobulinti ir efektyvinti savo veiklą

Klausimas „Jūsų nuomone, ar yra kaimiškiosiose seniūnijose, vietos bendruomenėje žmonių, galinčių ir norinčių prisidėti prie seniūnijų veiklos gerinimo? Kaip jie aktyvinami įsitraukti į visuomeninę veiklą?“

29 lentelė

Bendruomenės žmonių indėlis gerinant seniūnijų veiklą

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
27 kategorija: Aktyvinant bendruomenę svarbūs bendruomenės lyderiai ir savanoriai		
Seniūnaičiai, bendruomenės	VS „Aktyviausi yra gyventojų išrinkti seniūnaičiai ir bendruomenės pirmininkai, kurie atstovauja gyventojų interesus, teikia pasiūlymus“;	4

pirmininkai	TS „Aktyviausi yra gyventojų išrinkti atstovai seniūnaičiai ir bendruomenių pirmininkai ...“; ŠS „Manau kiekvienoje vietos bendruomenėje yra žmonių, kurie nori ir gali prisidėti prie seniūnijų veiklos gerinimo. Tokie aktyvūs žmonės kuria savo bendruomenes, nevyriausybinės organizacijas, traukia į savo veiklą irgi aktyvius žmones ir rašant projektus, įgyvendinant juos prisideda prie seniūnijos teritorijos bei gyventojų poreikių gerinimo“; LS „... Bendruomenė skatinama veikti savo pačios labui ugdant pilietiškumą. Seniūnija ir bendruomenė papildo viena kitos veiklą, todėl siekiama glaudaus bendradarbiavimo sprendžiant problemas“.	
Savanoriai	MAS „Žmonių yra, bet jie pavieniai, ir pasirodo epizodiškai, priklausomai nuo situacijų, padėties, projektų. Vertiname jų idėjas, išklausome, aktyviname skatindami užsiimti veikla, organizuoti, prisidedame prie to tiek, kiek galime“; RS „Tokių žmonių visada yra. Ir jų aktyvinti nereikia, nes tokie žmonės patys savarankiškai nori padėti. Jų entuziazmas užkrečia kitus, todėl ir yra kuriamos bendruomenės, centrai“; LS „Taip yra aktyvių, besidominčių žmonių, tačiau nedaug“.	3
Iniciatyvumo trūksta	SS „Iniciatyvumo iš vietos gyventojų trūksta, nes dažniausiai į seniūniją žmonės ateina turėdami problemų, o ne idėjų, kaip spręsti vieną ar kitą problemą“.	1

Šiuo klausimu informantų nuomonė pasiskirstė įvairiai. Vieni teigia, kad patys aktyviausi ir yra jau išrinkti seniūnaičio ar bendruomenės pirmininko einamoms pareigoms. *TS „... kurie atstovauja jų interesus ir turi įstatymų suteiktas jiems teises ir gali ginti bendruomenės interesus (teisėtus) ir teikti siūlymus. Yra ir aktyvaus jaunimo ir kt.“.*

Kita informantų grupė mano, kad tai savanoriai, pavieniai žmonės, kurie savo užsidegimu įtraukia ir kitus žmones veikti. *RS „Jie savo veiklomis traukia žmones vykdant gerus darbus, ar bent linksmi leidžiant vakarus organizuojamose vakaronėse, saviveiklininkų būreliuose“.*

Taip pat vienas informantas teigia, kad prisidėti prie seniūnijos veiklos gerinimo vietos bendruomenėje žmonių nėra, nes žmonės dažniausiai ateina tik su problemomis *SS „Pradėjus rinkti seniūnaičius, buvo tikimasi, kad jie padės užmegzti glaudesnę dialogą su vietos gyventojais, bus priimami konstruktyvesni sprendimai kaip gerinti gyvenimo kokybę kaime. Seniūnaičiai padeda spręsti ir priimti sprendimus dėl socialinių pašalpių skyrimo, informuoja seniūnija apie esmines problemas“.*

„Savivalda priklauso nuo to, kur priimamas sprendimas (savivaldybės, vietos bendruomenės teritorijoje), kas priima sprendimą (savivaldybės tarnautojai, vietos politikai) ir koku būdu priimamas sprendimas (tariantis su gyventojais, vietos bendruomene)“ (Nefas, 2007). Todėl pravartu kiekvienoje seniūnijoje turėti aktyvių žmonių, kuriamų bendruomenių, kad jie būtų tarpininkai su vietos valdžia.

Galima akcentuoti, kad nepakanka vien išsiaiškinti, ar yra žmonių norinčių prisidėti prie seniūnijos veiklos gerinimo. Svarbu išnagrinėti **„Į kokias seniūnijos veiklas noriai įsitraukia vietos bendruomenė? Kokias seniūnijos veiklas, bendruomenės žmonių nuomone, reikėtų gerinti, aktyvinti?“.**

Bendruomenėms patrauklios seniūnijų veiklos

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
28 kategorija: Kūrybinės, kultūrinės veiklos yra patrauklios bendruomenėms		
Renginių organizavimas	LS „Bendruomenės noriai dalyvauja renginiuose, pačios įsitraukia“; MAS „Bendruomenė mielai įsitraukia į organizuojamus renginius, šventes, ekskursijas, rankdarbių būrelius“; RS „Vietos bendruomenės įsitraukia į visas siūlomas seniūnijos veiklas, kurios susijusios su kultūra, <...> tradicijų saugojimu“; SS „Pagrindine jos užsiima renginių organizavimu ...“; VS „Organizuoja šventes, renginius ...“; TS „Į kultūrinį gyvenimą, dalyvauja renginiuose ...“; ŠS „Vietos bendruomenės dažniausiai įsitraukia į kultūrinės veiklas, tokias kaip: švenčių organizavimas, gražiausių sodybų rinkimus, sporto varžybas, senjorų šokių būrelius“.	7
Problemų sprendimai	RS „... turi minčių ar idėjų kaip išspręsti problemą“.	1
29 kategorija: Bendruomenės noriai įsitraukia į projektines veiklas		
Aplinkos puoselėjimas	MAS „Mielai dalyvauja pavasarinėse talkose“; RS „Vietos bendruomenės įsitraukia į visas siūlomas seniūnijos veiklas, kurios susijusios su <...> teritorijos puoselėjimu“; SS „Pagrindine jos užsiima <...> aplinkos tvarkymu ...“; VS „... padeda tvarkyti aplinką ...“; TS „... prisideda prie visų jų erdvių tvarkymo (akcija DAROM) ...“.	5
Pagalba įgyvendinant projektus	VS „... padeda įgyvendinti projektus“; TS „... padeda įgyvendinti projektus (savarankiškai prisideda darbais).“.	2

Kaip matyti iš sugrupuotų informantų pasisakymų, visi informantai teigia, kad bendruomenės noriai įsitraukia toje seniūnijoje į renginių bei talkos organizavimą bei dalyvavimą. Kaip teigia informantai, bendruomenės itin noriai prisideda kultūrinėje veikloje: renginių, švenčių organizavime, gyventojai mielai tokiose veiklose dalyvauja; taip pat ir RS „... kitose veiklose, kuriose gali padėti, nusimano, kaip padėti, turi minčių ar idėjų“. Pasak informantų, bendruomenė noriai įsitraukia ir į projektines veiklas, tokias kaip akcija „Darom!“, rūpinasi seniūnijos aplinka, jos tvarkymu. Iš teiginių galima daryti išvadą, kad gyventojai yra aktyvūs trumpalaikėse veiklose, projektuose. Pasak S. Nefo (2007), „vietos bendruomenė vystysis, jei jos nariai – piliečiai aktyviai tvarkys visų sričių vietos bendruomenės reikalus, o ne tik, kaip kai kas teigia, rūpinsis socialiniais ir kultūriniais reikalais“. Būtent čia yra galimybė tobulėti.

Pereinant prie klausimo antros dalies, kokias seniūnijos veiklas reikėtų gerinti, aktyvinti, informantai teigia, kad VS „Trūksta iniciatyvumo bei patirties rengiant bendruomeninius projektus“; SS „... trūksta iniciatyvumo bei patirties rengiant bendruomeninius projektus, kuriančius didesnę pridėtinę vertę t.y. verslumo“; LS „... turėtų daugiau prisidėti prie vietos žmonių gyvenimo kokybės gerinimo, vystant infrastruktūrą“ bei ŠS „Labiausiai domina kelių infrastruktūra, gyventojų aktyvinimas, susibūrimas. Senjorų platesnis veiklos užsiėmimų ratas“. Kultūrinis seniūnijų gyventojų potencialas yra pilnai išnaudojamas, bet gyventojai turėtų būti aktyvinami kuriant bei įgyvendinant kitų sričių bendruomenės projektus.

Patirties trūkumas dažnai gali būti trūkumu seniūnijų veikloje ir lemti svarbias klaidas. Seniūnijoms itin svarbu dalintis žiniomis bei patirtimi tam, kad jų veikla būtų kuo sėkmingesnė. Kitu klausimu tai ir bandėme išsiaiškinti: „**Ar palaikomas ryšys, ar dalinamasi gerąja patirtimi su kitomis seniūnijomis veiklos įgyvendinime? Jeigu taip, kaip tai vyksta?**“.

31 lentelė

Bendradarbiavimas su kitomis rajono seniūnijomis

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
30 kategorija: Aktyvus bendradarbiavimas tarp rajono seniūnijų		
Aktyviai bendradarbiaujama savivaldybės organizuojamų posėdžių metu	LS „Taip, dalijamės patirtimi renginių, posėdžių metu, tačiau tik su rajonui priklausančiomis seniūnijomis“; SS „Pagrindė tik su rajono seniūnijomis, susitinkant tarybų posėdžiuose ar kituose susirinkimuose“; MAS „Skatinamas seniūnijų tarpusavio bendravimas, dalijimasis patirtimi gyvai, bendraujant per tarybų posėdžius, bei kitus susitikimus“; TS „Per bendruomenių asociaciją, kuri jungia daugumą Mažeikių r. bendruomenių. Per seniūnų gamybinius susirinkimus (2 k. per mėn.) savivaldybėje, kiti bendravimo būdai“; ŠS „<...> Taip pat kalbama per tarybos posėdžius“; VS „Per seniūnų gamybinius susirinkimus savivaldybėje“.	6
Dalijamasi gerąja patirtimi tarp seniūnijų	RS „Taip. Palaikomas ryšys bei dalinamės gerąją patirtimi su kitomis seniūnijomis veiklos įgyvendinime“; TS „<...> kiti bendravimo būdai“; ŠS „Visos šio rajono seniūnijos mielai ir noriai bendradarbiauja. Dažnai būna kviečiami seniūnijų atstovai į kitas seniūnijas susipažinti su jų vykdoma veikla.“.	3

Remiantis informantų pateiktais teiginiais, rajono seniūnijos tarpusavyje bendrauja dviem būdais: tarpusavyje viena su kita įvairiais bendravimo būdais bei savivaldybės organizuojamų posėdžių metu. Kaip teigia ŠS „*Visos šio rajono seniūnijos mielai ir noriai bendradarbiauja. Dažnai būna kviečiami seniūnijų atstovai į kitas seniūnijas susipažinti su jų vykdoma veikla. Taip pat kalbama per tarybos posėdžius*“. Šiuo klausimu visų informantų nuomonė sutinka, jog seniūnijos mielai bendradarbiauja tarpusavyje, dalijasi gerąja patirtimi, noriai vyksta į kitas seniūnijas stebėti ir įsisavinti naujų ar koreguotinų idėjų. Keli informantai akcentuoja, jog vyksta ŠS „*Pasisemti idėjų, perspektyvų, naujovių, kurių gal tuo metu dar nėra mūsų seniūnijose*“, bei teigia, kad RS „*Mes savo veiklos ataskaitas talpiname Mažeikių rajono savivaldybės tinklalapyje, kitos seniūnijos daro taip pat. Dar vykstame konkrečiai į norimą savivaldybę, jos seniūniją pasisemti gerosios patirties*“. Įvairiais būdais dalindamiesi patirtimi, kaimiškujų seniūnijų vadovai padidina galimybes pagerinti savo valdomų seniūnijų veiklą, praplėsti akiratį, įgyti reikalingų žinių.

Išsiaiškinus seniūnijų galimybes dalintis gerąja su kitomis seniūnijomis, svarbu sužinoti, ar kaimiškujų seniūnijų darbuotojai gali susipažinti su platesne – Lietuvos ar net užsienio seniūnijų veikla bei patirtimi. Informantams užduotas šis klausimas: „**Kokias galimybes turi šiandien kaimiškujų seniūnijų darbuotojai susipažinti su gerąja Lietuvos, užsienio seniūnijų veiklos patirtimi?**“.

Galimybės ir būdai seniūnijoms susipažinti su gerąja kitų seniūnijų veiklos patirtimi

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
31 kategorija: Gerosios kitų seniūnijų patirtys pasiekiamos aktyviai komunikuojant tinkluose, asmeniškai ir internetu		
Per viešuosius tinklus	VS „Internetas, bendruomenių susitikimai“; TS „Internetas, facebook (-as), bendruomenių susitikimai, seminarai“; ŠS „Kiekviena savivaldybė savo tinklalapyje įkelia savo nuveiktus darbus, pabaigtus projektus. Taip lengvai galima pasižiūrėti kiekvienos savivaldybės įvykdytas veiklas“.	3
Asmeniškai domisi	SS „Praktiškai tik per savo asmeninį domėjimąsi“. LS „Asmeniškai domintis“.	2
Patys vyksta	MAS „Pasitaiko galimybių pabendrauti su kitų savivaldybių, kitų šalių atstovais, turime galimybę šviestis, skaityti“; RS „Mūsų kaimišųjų seniūnijų darbuotojai vyksta tik į Lietuvos kitų savivaldybių kaimiškąsias seniūnijas ...“.	2
Siunčia atstovus	RS „Šiai dienai tik parvežta savivaldybės atstovų informacija iš aplankytų kitų užsienio šalių“.	1
Galimybės nekuriamos	SS „Neorganizuojamos išvykos į kitas seniūnijas, o tuo labiau į kitas užsienio valstybes“.	1

Informantų nuomonės pasiskirstė skirtingai, vieni teigia, kad domisi savarankiškai, kiti kiek seminaruose ar bendruomenių susitikimuose išgirsta, dar kiti per siųstus atstovus ar nuvykę patys. Kai gerąja patirtimi dalinasi patys tai RS „... domisi jų veikla, nuveiktais gerais darbais, pabaigtais puikiais projektais, įgyvendintais tikslais. Aišku pastebime, ko savo seniūnijoje nedarytume. Taip pat pastebime kokia veikla užsiimtume ir kokios kliūtis jai išryškėtų, kur mes net nenutuokėme. Tačiau viskas tai tik į gerą“. Taip pat vienas informantas akcentavo, jog ŠS „Daugelis savivaldybių rašo projektus ir pasinaudojus struktūrinių fondų parama vyksta į kitas šalis pažvelgti, susipažinti su jų vykdoma veikla. Aišku ne visi darbuotojai turi galimybes vienu metu važiuoti, bet informaciją susipažinimui parveža visada“. Svarbu tai, jog kaimišųjų seniūnijų darbuotojai turi galimybių dalintis gerąja patirtimi tiek asmeniškai, tiek komunikuojant kitais būdais.

Klausimas „Kokią paramą teikia rajono savivaldybės administracija, nacionalinio lygmens institucijos kaimiškosioms seniūnijoms, siekiančioms įsitraukti į tarptautinius, nacionalinius projektus? Kaip tai atsispindi savivaldybės strateginiuose planuose?“

Seniūnijų dalyvavimas tarptautiniuose bei nacionaliniuose projektuose

Subkategorija	Informantų ginamieji teiginiai	Teiginių skaičius
32 kategorija: Pasyvus kaimišųjų seniūnijų įsitraukimas į tarptautinius projektus		
Nepakankama informacija ir pagalba iš savivaldybės	LS „Nedalyvaujame tarptautiniuose projektuose, trūksta informacijos“; ŠS „Visa tai organizuoja savivaldybės, mes į tokius didelius projektus nebūname įtraukti.“.	2
Projektų valdymo kompetencijų stoka	VS „Seniūnija nedalyvauja tarptautiniuose projektuose, nes dauguma tokių projektų yra anglų kalba“; TS „Per savivaldybės projektus, mums trūksta gebėjimų, nes dauguma tokių projektų yra anglų kalba, reikia kompetentingų žmonių, trūksta	2

	žmogiškųjų išteklių, kompetencijos“.	
--	--------------------------------------	--

Informantų nuomonė šiuo klausimu pasiskirstė tolygiai vienodai, išsakant kitais sakiniais, bet turint vieną mintį, kad seniūnijos į tokius projektus nėra traukiamos, nes viskas yra vykdoma per savivaldybes, nes seniūnijos yra pavaldžios savivaldybėms. Remiantis informantų teiginiais, seniūnijos tarptautiniuose projektuose nedalyvauja dėl pagrindinių priežasčių: LS „trūksta informacijos“ bei VS „dauguma tokių projektų yra anglų kalba“; kitaip tariant, TS „Per savivaldybės projektus, mums trūksta gebėjimų, nes dauguma tokių projektų yra anglų kalba, reikia kompetentingų žmonių, trūksta žmogiškųjų išteklių, kompetencijos“. Panašu, jog seniūnijoms ganėtinai sunku įsitraukti į aukštesnio lygmens projektus dėl įvairių išteklių trūkumo, įtraukiant ir informacijos trūkumą iš savivaldybių; visgi, norint įtraukti seniūnijas, savivaldybės galėtų suteikti daugiau pagalbos kaimiškosioms seniūnijoms.

Išanalizavus daug sričių, pravartu sužinoti „**Kaip turėtų būti skatinamas viešųjų paslaugų gyventojams poreikių tenkinimas, rizikos veiksnių valdymas, kad veikla būtų veiksminga? Pateikite pavyzdžių**“.

34 lentelė

Būdai skatinti viešųjų paslaugų gyventojams poreikių tenkinimą bei valdyti rizikos veiksnius veiklos veiksmingumo gerinimui

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
33 kategorija: Decentralizuota ir gyventojų poreikius užtikrinanti sistema		
Tinkamas vadovavimas	LS „turėtų būti kuo daugiau atsisakoma vadovavimo „iš viršaus“ ...“; SS „decentralizuoti viešųjų paslaugų teikimą, nes tokiu būdu būtų labiau tenkinami gyventojų poreikiai ir efektyviau panaudojamos lėšos“; ŠS „Ir svarbiausia valdymas „iš apačios į viršų“.	3
Vadovautis vieno langelio principu	VS „Dirbti vieno langelio principu“; TS „Gyventojai turi gauti tikslią informaciją, kurios paskui gali būti suteikiamos konkrečioje įstaigoje. Dirbti reikia vieno langelio principu, darbuotojai turi tarnauti visuomenei, laikytis nustatytų valstybės tarnautojų etikos principų“.	2
Finansinio savarankiškumo didinimas	LS „... suteikiant kuo didesnę finansinę savarankiškumą ...“;	1
34 kategorija: Gyventojų poreikių išsiaiškinimas		
Gyventojų įtraukimas sprendimų priėmimo	MAS „Įtraukiant bendruomenės gyventojus, kurie padės suprasti kokių viešųjų paslaugų poreikis yra didžiausias“; RS „reikėtų didesnio vietos gyventojų įtraukimo įgalinimo viešųjų paslaugų teikimo procesuose“; SS „Labiau įtraukti pačius vietos gyventojus, sprendžiant kokių viešųjų paslaugų jiems labiausiai reikia“; VS „Labiau įtraukti pačius gyventojus, sprendžiant kokių viešųjų paslaugų jiems reikia“; ŠS „dažniau turi būti vykdoma platus gyventojų poreikių tenkinimo tyrimas, kuriuo labiausiai atsispindi, ko iš tikrųjų nori vietos gyventojai“.	5

Tam, kad būtų skatinamas viešųjų paslaugų gyventojams poreikių tenkinimas, rizikos veiksmų valdymas, bei veikla būtų efektyvi, būtina suprasti kaip teigia informantas, kad *LS „Seniūnija yra arčiau žmonių, todėl geriausiai žino vietos situaciją bei bendruomenės poreikius, todėl gali efektyviau panaudoti skiriamas lėšas esamai padėčiai gerinti. Taip pat didesnę dėmesį reikėtų kreipti į vietos bendruomenės nuomonę, aiškinantis, kokių paslaugų jiems labiausiai reikia“*. Pritaria ir RS informantas, teikdamas, kad *„Sudaryti jiems sąlygas ne tik dalyvauti priimant sprendimus, bet ir tapti pačių paslaugų bendraautoriais, bendrakūrėjais. Tai leistų geriau tenkinti gyventojų poreikius, taip skirdami patiems gyventojams dalį atsakomybės ir kartu būtų didėjanti viešųjų paslaugų kokybė. Taip pat, manau, būtų tinkama ne tik skatinti bendruomeniškumą, bet ir mobilizuoti gyventojų idėjas, jėgas, laiką stiprinant sprendimų teisėtumą, naudingumą bei prioriteto svarbumą“*. Apibendrinant atsakymus į šį klausimą galima teigti, jog norint patenkinti viešųjų paslaugų poreikį svarbiausia yra išsiaiškinti gyventojų poreikius, įtraukti juos į sprendimų priėmimą, o tuomet sudaryti atitinkamą sistemą tiems poreikiams įgyvendinti; suteikti daugiau veiklos laisvės seniūnijoms bei supaprastinti gyventojų aptarnavimo būdus, galimai vieno langelio principu.

Paskutiniu klausimu informantų buvo prašoma pateikti savo rekomendacijas seniūnijų veiklos gerinimui.

35 lentelė

Rekomendacijos seniūnijų veiklos gerinimui

Subkategorija	Informantų teiginiai	Teiginių skaičius
35 kategorija: Gyventojų poreikių patenkinimas		
Gyventojų išklausymas	MAS „Bendrauti su gyventojais, atsižvelgti į juos, skatinti aktyvumą, ir taip visiems bus lengviau“; RS „Tai veikla, kuri tenkina vietos gyventojų poreikius. Norint gerinti seniūnijų veiklą pirmiausia reikia atsižvelgti į gyventojų norus, lūkesčius. Mokėti suprasti ir išklausti ką jie sako ir ko nori“; TS „... visuomenei svarbius klausimus spręsti atviriau, įtraukiant gyventojus į sprendimų priėmimą. Norint išspręsti problemą, visų pirma ją reikia įvardinti“; ŠS „Dar labiau priartinti socialines paslaugas prie kaimo gyventojų. Skatinti seniūnijos gyventojų iniciatyvą prisidėti patiems prie gyventojų kokybės gerinimo“.	4
Bendruomenių išklausymas	VS „Glaudžiai bendradarbiauti su bendruomenėmis“; TS „Glaudžiau bendradarbiauti su bendruomenėmis ...“.	2
36 kategorija: Našėnis, kokybiškesnis darbas		
Projektų rengimas	LS „... didesnis dėmesys projektinei veiklai ...“; ŠS „Labiau plėtoti gyvenamosios aplinkos kokybę. Rašyti, rengti daugiau projektų, kurios susijusios su ES struktūrinių fondų finansavimu“; SS „Seniūnijose turėtų būti įsteigtas etatas, kuris būtų atsakingas už projektinę veiklą, nes tokiu būdu būtų pritraukiamos lėšos iš išorės, taip pat būtų padedama rengti ir įgyvendinti projektus kaimo bendruomeninėms organizacijoms“.	3
Darbuotojų motyvacija, atsidavimas	LS „Didesnė kai kurių darbuotojų motyvacija bei atsidavimas darbui. Didesnis aktyvumas atstovaujant visuomenės interesus, prisidedant prie kaimo plėtros“; MAS „Manau svarbiausia - norėti ir tikėti, kad galima padaryti geriau. Jeigu žmogus dirba darbą ir stengiasi pagerinti situaciją, pagerinti veiklą ir pagerinti žmonėms gyvenimą - kažkaip tai pavyks“.	2

37 kategorija: Finansinis savarankiškumas		
Galimybės vykdyti viešuosius pirkimus	VS „Suteikti seniūnijoms daugiau galimybių vykdant viešuosius pirkimus“; TS „Suteikti seniūnijoms daugiau galimybių vykdant viešuosius (mažos vertės) pirkimus“.	2
Didesnio finansavimo siekis	RS „Tada siekti didesnio finansavimo ir tinkamai juos paskirstyti“. SS „...tokia būdu būtų pritraukiamos lėšos iš išorės“.	2
38 kategorija: Nuolatinis mokymasis		
Tobulėjimas	MAS „Taip pat reikia žiūrėti į sėkmingų seniūnijų veiklą, mokyti iš jų, mokyti iš labiau patyrusių ...“; LS „Bendravimo įgūdžių tobulinimas“.	2

Informantai mano, jog geriausias būdas gerinti seniūnijų veiklą – patenkinti gyventojų poreikius juos išklausant, atsižvelgiant į jų lūkesčius, esamas problemas. TS siūlo „*visuomenei svarbius klausimus spręsti atviriau, įtraukiant gyventojus į sprendimų priėmimą*“. Dėmesys vietos bendruomenei bei jos problemoms yra svarbiausias savivaldos bruožas, ir seniūnijos, būdamos arčiausiai žmonių, turi geriausią galimybę tai padaryti.

Beveik tiek pat svarbus informatams atrodo projektų rengimas. Pasak jų, rengiami projektai pritraukia galimybes papildomam finansavimui, taip pat plėtoja gyvenamosios aplinkos kokybę, SS „*padeda įgyvendinti projektus kaimo bendruomeninėms organizacijoms*“. Kartu su projektų rengimu, našesniai bei kokybiškesniai darbui reikalingi motyvuoti, atsidavę bei darbštūs darbuotojai. Be kita ko, svarbus ir mokymasis iš klaidų, tobulėjimas, dalijimasis gerąja patirtimi, kaip teigia MAS „*Taip pat reikia žiūrėti į sėkmingų seniūnijų veiklą, mokyti iš jų, mokyti iš labiau patyrusių ...*“.

Finansinis savarankiškumas seniūnijoms taip pat svarbus, ypač kalbant apie viešuosius pirkimus. Du informantai iš septynių paminėjo juos, ir net keturi informantai iš septynių apskritai kalbėjo apie finansinį savarankiškumą. Didesnės galimybės vykdant viešuosius pirkimus supaprastintų procesus, leistų seniūnijoms pačioms spręsti ir atsakyti už priimamus sprendimus; papildomos lėšos, kita vertus, leistų patenkinti daugiau gyventojų poreikių bei išspręsti seniūnijos problemas.

Apibendrinant galima teigti, kad didžiausia dalimi tarp kaimiškujų seniūnijų, vietos bendruomenių žmonių, norinčių bei galinčių prisidėti prie seniūnijos veiklos yra patys seniūnaičiai, bendruomenės pirmininkai bei savanoriai. Apibendrinant atsakymą į klausimą „į kokias seniūnijos veiklas noriai įsitraukia vietos bendruomenė“ galima teigti, kad populiariausios tarp gyventojų – kultūrinės bei projektinės veiklos; pasak informantų, trūksta gyventojų aktyvumo bendruomenės projektinėse veiklose. Kaimiškujų seniūnijų darbuotojams aktyvumo netrūksta - jie susipažįsta su gerąja Lietuvos, užsienio seniūnijų veiklos patirtimi įvairiais būdais: domėdamiesi asmeniškai tiek bendraudami gyvai, tiek per internetines priemones; vykstant į kitas seniūnijas. Ir nors galima mokyti iš kitų seniūnijų, daugumos informantų teigimu, seniūnijos nėra įtraukiamos į tarptautinius, nacionalinius projektus – juose dalyvauja savivaldybės. Remiantis teiginiais, tam yra dvi pagrindinės priežastys: ivairių išteklių, kompetencijos bei patirties trūkumas bei informacijos

trūkumas. Ir visgi svarbiausia - išklaustyti, suprasti ir atsižvelgti į gyventojų poreikius; tik sužinojus juos ir esamas problemas galima daryti pakeitimus, siekti tobulinti sistemą, rengti įvairius projektus ar siekti didesnio finansinio savarankiškumo.

36 lentelė

Mažeikių rajono kaimiškujų seniūnijų veikla: veiksmingumo didinimui svarbūs aspektai

Reikšminga kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius
Klausimas: „Įvardinkite kelis svarbiausius dalykus, dėl kurių, Jūsų nuomone, šiandien reikia vietos savivaldos? Kokia pagrindinė jos paskirtis šiandien?“		
Operatyvesnis problemų sprendimas vietoje	Valdžia arčiau žmogaus	5
Klausimas: „Kokie Jūsų, kaip vietinės valdžios institucijos, pagrindiniai veiklos tikslai ir uždaviniai?“		
Savivaldos įstatymą atliepiantys tikslai ir uždaviniai	Visuomenės/bendruomenės poreikių įgyvendinimas	5
	Atskaitingumas	4
	Tinkamas įstatymų vykdymas	3
Klausimas: „Šiuo metu aktyviai diskutuojama dėl didesnio finansinio savarankiškumo suteikimo seniūnijoms. Kokia Jūsų nuomonė ir argumentai šiuo klausimu?“		
Efektyvesnis lėšų panaudojimas	Tikslingesnis paskirstymas	3
Klausimas: „Ar reikia tirti viešojo sektoriaus institucijų veiklos veiksmingumą/efektyvumą ir kodėl? Argumentais pagrįskite savo nuomonę?“		
Periodiški veiklos veiksmingumo tyrimai padeda identifikuoti problemas ir jų priežastis	Problemų priežasčių identifikavimas	4
Klausimas: „Kaip vyksta kaimo seniūnijos veiklos vertinimas, kas jį atlieka, kokiais periodais?“		
Kaimo seniūnijos veiklos vertinimas pagal nustatytą tvarką	Teikiamos veiklos ataskaitos pagal nustatytą tvarką	6
Vietos gyventojų įtraukimas į kaimo seniūnijos veiklos vertinimą	Visuomenės informavimas	3
Klausimas: „Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai išoriniai ir vidiniai veiksniai lemia bei turi įtakos kaimiškosios seniūnijos veiklos efektyvumui? Savo nuomonę pagrįskite faktais, pavyzdžiais.“		
Pagrindiniai išoriniai veiksniai, lemiantys veiklos veiksmingumą	Finansavimas	3
	Perkamoji galia	3
	Emigracija, bedarbių bėgimas	3
Pagrindiniai vidiniai veiksniai, lemiantys veiklos veiksmingumą	Motyvacija, dalyvavimas, strategija	5
	Veiklos planavimas	3
Klausimas: „Kaip manote, ar be 8 punkte Jūsų išvardintų išorinių ir vidinių veiksnių yra specifinių veiksnių, kurie lemia, įtakoja Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veiklos efektyvumą, veiksmingumą, veiklos rezultatus? Pateikite pavyzdžių.“		
Kiti specifiniai veiksniai, lemiantys veiklos veiksmingumą	Gyventojų aktyvumas	3
Klausimas: „Išvardinkite problemas, kurios didžiausios šiuo metu vykdomoje Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veikloje: pirmiausia tas, kurios nepriklauso nuo pačių seniūnijų darbo, pastangų; atskirai tas, kurios kyla iš pačių kaimiškujų seniūnijų ir gali būti įvardintos kaip jų veiklos silpnybės.“		
Sistemos/valdymo problemos	Centralizuotas rajono valdymas, savarankiškumo stoka	3
Socialinės ir demografinės problemos	Emigracija	3
Klausimas: „Atskleiskite kaimiškujų seniūnijų stiprybes, kurios išryškėjo, yra matomos Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veikloje per pastaruosius 5 metus?“		
Tinkamas seniūnijų valdymas ir vystymas	Infrastruktūros gerinimas	4
Aktyvios seniūnijų bendruomenės	Bendruomenių aktyvumas	5
Seniūnijų darbuotojų veikla bei komunikacija	Seniūnaičių veikla	3
Klausimas: „Kaip manote, kokias galimybes gerinti savo veiklą ir jos rezultatus turi kaimiškosios seniūnijos? Kokiomis galimybėmis iš išorės nepasinaudoja arba naudojami nedrąsiai, kodėl?“		
Gyventojų aktyvumo skatinimas	Bendruomenių stiprinimas	3
	Gyventojų aktyvumas	3
Klausimas: „Kokias matote, išvelgiate pagrindines grėsmes, galinčias Mažeikių kaimiškosioms seniūnijoms sutrukdyti pasiekti geresnių veiklos rezultatų?“		
Socialiniai seniūnijų aspektai	Gyventojų emigracija	6

	Visuomenės senėjimas	3
Galimybių trūkumas ir neišnaudojimas	Atskirtis, netolygus pasiskirstymas	3
Klausimas: „Jūsų nuomone, ar yra kaimiškosiose seniūnijose, vietos bendruomenėje žmonių, galinčių ir norinčių prisidėti prie seniūnijų veiklos gerinimo? Kaip jie aktyvinami įsitraukti į visuomeninę veiklą?“		
Aktyvinant bendruomenę svarbūs bendruomenės lyderiai ir savanoriai	Seniūnaičiai, bendruomenės pirmininkai	4
	Savanoriai	3
Klausimas: „Į kokias seniūnijos veiklas noriai įsitraukia vietos bendruomenė? Kokias seniūnijos veiklas, bendruomenės žmonių nuomone, reikėtų gerinti, aktyvinti?“		
Kūrybinės, kultūrinės veiklos yra patrauklios bendruomenėms	Renginių organizavimas	7
Bendruomenės noriai įsitraukia į projektines veiklas	Aplinkos puoselėjimas	5
Klausimas: „Ar palaikomas ryšys, ar dalinamasi gerąja patirtimi su kitomis seniūnijomis veiklos įgyvendinime? Jeigu taip, kaip tai vyksta?“.		
Aktyvus bendradarbiavimas tarp rajono seniūnijų	Aktyviai bendradarbiaujama savivaldybės organizuojamų posėdžių metu	6
Klausimas: „Kokias galimybes turi šiandien kaimiškujų seniūnijų darbuotojai susipažinti su gerąja Lietuvos, užsienio seniūnijų veiklos patirtimi?“.		
Gerosios kitų seniūnijų patirtys pasiekiamos aktyviai komunikuojant tinkluose, asmeniškai ir internetu	Per viešuosius tinklus	3
Klausimas: „Kaip turėtų būti skatinamas viešųjų paslaugų gyventojams poreikių tenkinimas, rizikos veiksnių valdymas, kad veikla būtų veiksminga? Pateikite pavyzdžių.“.		
Decentralizuota ir gyventojų poreikius užtikrinanti sistema	Tinkamas vadovavimas	3
Gyventojų poreikių išsiaiškinimas	Gyventojų įtraukimas sprendimų priėmimo	5
Klausimas: Pateikite rekomendacijų seniūnijoms, kaip jos galėtų gerinti savo veiklą.		
Gyventojų poreikių patenkinimas	Gyventojų išklausymas	4
Našesnis, kokybiškesnis darbas	Projektų rengimas	3

Apibendrinant svarbiausius veiksmingumo didinimui aspektus ir remiantis informantų atsakymais visoje empirinėje dalyje, minėtini keli esminiai veiksniai. Pasak apklaustųjų, kaimo seniūnijos veiksmingumo gerėjimą lemtų didesnis seniūnijų savarankiškumas. Pasak informantų, rajono valdymas yra vis dar ganėtinai centralizuotas, o savivaldybių savarankiškumo bei veiklos laisvės pagal apibrėžtą kompetenciją savivaldos principas net 6 iš 7 informantų minimas kaip vykdomas nepilnai. Didesnis finansinis savarankiškumas paskatintų efektyvesnę lėšų panaudojimą bei tikslingesnę jų paskirstymą. Panašias idėjas svarsto ir mokslininkai J. Jasaitis (2014), G. Davulis (N. Černiauskienė, 2002), Burvytė (2014) ir kt. Autoriai teigia, jog didesnis seniūnijų savarankiškumas, galbūt net jų tapimas įstaigomis, o ne savivaldybių filialais, smarkiai pagerintų galimybes tarnauti bendruomenei bei tinkamai valdyti priskirtąją teritoriją.

Tarp neigiamą įtaką seniūnijų veiklos veiksmingumui turinčių aspektų galima paminėti bei išskirti ir tokius išorinius socialinius-demografinius bei ekonominius veiksnius kaip bedarbių, emigraciją bei visuomenės senėjimą. Tai informantai įvardijo kaip keletą pagrindinių grėsmių, galinčių sutrukdyti pasiekti geresnių veiklos rezultatų bei taip pat kaip vieną iš pagrindinių išorinių veiksnių, lemiančių seniūnijos veiklos veiksmingumą esamu metu. Tam pritaria ir A. Baležentis (2008), teigdamas, jog seniūnijų vystymuisi trukdo socialinės/demografinės problemos, tokios kaip mažėjantis gimstamumas, žmonių emigracija, bendruomenės senėjimas. Mažėjant jaunų bei aktyvių

gyventojų skaičiui kaimuose, tampa vis sudėtingiau įtraukti bendruomenes į veiklos, skatinti verslumą ir pan.

Visgi tarp veiksmingumui svarbių aspektų yra ir tų, kurie priklauso tik nuo seniūnijų darbo bei motyvacijos. Kaimiškosios seniūnijos bei jų veiksmingumui itin svarbūs žmogiškieji išteklių. Iš mokslininkų teiginių matyti, jog seniūnijos lyderis turi būti kompetentingas viešajame valdyme, aktyvus bei bendruomeniškas. Kaip vieną svarbiausių vidinių veiksmų, įtakančių veiklos veiksmingumą, informantai pažymi darbuotojų motyvaciją bei dalyvavimą, jų „užsidegimą“, o kaip vieną didžiausių paskutinių kelių metų stiprybių – seniūnaičių veiklą. Ji kaip tarpinė grandis tarp seniūnų bei bendruomenių skatina seniūnijų veiklos veiksmingumą bei pačių gyventojų aktyvumą. Taip pat galima pabrėžti, jog geras lyderis turėtų bendradarbiauti, aktyviai domėtis bei dalintis gerąja patirtimi su kitomis seniūnijomis; plėsti žinias, mokantis iš labiau pažengusiųjų. Geras vadovas kaimo seniūnijose yra būtinas veiklos veiksmingumo gerinimo aspektas.

Tinkamas vadovas bei seniūnijos darbuotojai turi išsiaiškinti konkrečius gyventojų poreikius bei esamas vietas problemas; kiti svarbūs žingsniai apima našesnę darbą, įtraukiant projektų rengimą bei įgyvendinimą, taip pat sprendimų, užtikrinančių gyventojų poreikių patenkinimą, įgyvendinimą, tikslų pasiekimą (B. Mikulskienė, 2011). Viena iš tokių sričių – gyventojų poilsio organizavimas; kol kas ši funkcija socialinės politikos įgyvendinime vykdoma nepilnai, nors atrodo, jog gyventojai vis aktyviau padeda organizuoti įvairius renginius. Tai reiškia, jog trūksta iniciatyvos iš seniūnijos darbuotojų. Informantų beveik vienbalsiai teigta, jog į tarptautinius projektus seniūnijos nėra įtraukiamos dėl kompetencijos, patirties trūkumo, ir visa tai atlieka tik savivaldybės. Atrodo, jog siekiant veiklos veiksmingumo, seniūnijos turėtų stengtis labiau įgyti reikiamas kompetencijas ir žinias veiklos įgyvendinimui.

Veiklos veiksmingumui, tinkamų tikslų bei uždavinių iškėlimui bei atitinkamų rezultatų pozityvumui itin svarbus gyventojų poreikių išsiaiškinimas. Remiantis informantų teiginiais, beveik visose Mažeikių rajono kaimo seniūnijose „viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę“ principas įgyvendinamas nepilnai; atsakingumo savivaldybės bendruomenei principas yra didžiausia problema savivaldos principų vykdyme. Remiantis V. Pauliku bei V. Adomoniū (2003), „Lietuvos vietos valdžios sprendimų priėmimo procesą bei priimamų sprendimų ir vietos bendruomenių interesų atitikimą lemia ribotas vietos valdininkų informuotumas apie bendruomenių reikalus.“ Gyventojų išklausa, poreikių išsiaiškinimas – bruožai, kurie yra itin svarbūs gerinant seniūnijų veiklos veiksmingumą, tačiau kurie dar nėra pakankamai išplėtoti.

Kitas svarbus iš veiksmų – skatinimas bendruomenę įsitraukti į veiklas visais jos etapais; gyventojų aktyvinimas, įtraukimas į procesus. Pasak informantų, bendruomenių aktyvumas – viena iš pagrindinių pastarųjų 5-erių metų veiklos stiprybių, kuomet gyventojai aktyviai įtraukiami į

įvairias kūrybines bei projektines veiklas. Dauguma informantų patvirtino, jog seniūnijos aktyviai bendrauja su kaimo bendruomeninėmis organizacijomis, taip siekdami išsiaiškinti bendruomenių poreikius bei palaikyti glaudžius ryšius. Visgi ne visose veiklose gyventojai skatinami dalyvauti: „savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus“ savivaldos principas Mažeikių rajono kaimo seniūnijose įgyvendinamas itin silpnai. Šaltiniuose (V. Pilipavičius, I. Vidrevičienė (2014), Solomon, Domide, 2012) pritariama tam, jog gyventojų, bendruomenių įtraukimas į sprendimo priėmimo procesą yra svarbus, jei ne vienas svarbiausių veiksmingumo veiksnių dėl įvairių priežasčių, minėtų teoriniame skyriuje. Gyventojų įtraukimo į veiklas aspektas įvardijamas ir kaip viena didžiausių galimybių didinti veiklos veiksmingumą ateityje, tuo pačiu stiprinant bendruomeninius ryšius tarp gyventojų.

Tiek informantų, tiek mokslininkų (D. Gudelis, 2007; Gedvila, 2011; Navikienė, Maurušaitienė, Lengvinienė, 2012; Šilinskytė, 2015), nuomone, seniūnijų veiklos veiksmingumui daug naudos duoda bendradarbiavimas ne tik su bendruomene, bet ir kitomis organizacijomis. Teoriniame lygmenyje minimas naudingas bendravimas su centrinės valdžios institucijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, verslo organizacijomis; praktiniame lygmenyje seniūnijos aktyviausiai bendrauja su kitomis rajono seniūnijomis bei semiasi patirties Lietuvoje bei užsienyje. Toks bendradarbiavimas dalijantis gerą patirtimi itin naudingas seniūnijoms jų veiklos tobulinimo klausimu; kita vertus, gilesnis bei aktyvesnis bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis galėtų duoti dar geresnių rezultatų.

Svarbus minėtinas aspektas yra ir geras, išmintingas veiklos planavimas, strategija, projektų rengimas bei veiklos rezultatų vertinimas. Remiantis D. Gudeliu (2007), „Strateginis planavimas kartu su strategijos įgyvendinimu ir vertinimu laikomi strateginio valdymo proceso dalimis. Siekiant, kad strateginio valdymo procesas vyktų sklandžiai, būtina integruoti šias tris strateginio valdymo proceso dalis.“ Veiklos planavimas, remiantis informantais, - vienas iš pagrindinių vidinių veiksnių, lemiančių veiklos veiksmingumą. Sėkmingas projektų rengimas ir įgyvendinimas, pasak mokslininkų (N. Frolovaitė, 2014, remiantis kitais autoriais) – taip pat svarbus veiksmingumo veiksnys, kuriam pritaria ir seniūnijų informantai, teigdami, jog daugiau ir geresnių projektų gerintų seniūnijų veiklą. Visgi, pasak D. Gudelio (2007), daugelis savivaldybių net turėdamos planus ir juos įgyvendindamos neturi juos atitinkančių veiklos rezultatų rodiklių, rezultatų vertinimo sistemos. Jeigu to nėra savivaldybėse, tikėtina, jog nėra ir seniūnijose. Veiklos gerinimui veiklos vertinimas yra itin svarbus, ir seniūnijose trūksta ne tik veiklos rezultatų rodiklių bei išsamios vertinimo sistemos, bet, remiantis informantų atsakymais, Mažeikių rajono savivaldybė savo ilgalaikėse strategijose ar strateginiuose veiklos planuose nėra atskirai išsiskelusi strateginių tikslų bei uždavinių, kurie būtų susiję tik su seniūnijų veiklos gerinimu, efektyvinimu – seniūnijos iki šiol seka savivaldybių pavyzdžiu kaip gerinti savo veiklą. Gali būti, jog atskiras tikslų bei uždavinių

iškėlimas seniūnijoms padėtų joms greičiau tobulinti savo veiklą, pasiekti tikslus. Negana to, vertinimo/įsivertinimo sistemos taip pat nėra išplėtotos. Norint, kad seniūnijų veikla būtų efektyvi, itin svarbu, remiantis gyventojų poreikiais, tinkamai planuoti seniūnijų veiklą bei, gavus atitinkamus rezultatus, juos analizuoti bei vertinti. Tik tinkamai įvertinus rezultatus galima tikėtis tolesnio seniūnijų veiklos tobulėjimo, gyventojų poreikių patenkinimo.

IŠVADOS

- Moksle veiklos veiksmingumo apibrėžimas iki šiol nėra galutinai įtvirtintas. Lietuvių mokslo darbuose, vertinant organizacijų veiklą, dažnai kaip sinonimai naudotos *efektyvumo* bei *veiksmingumo* sąvokos, kadangi verčiant iš anglų kalbos žodžių *effectiveness* ir *efficiency* reikšmės gana panašios. Visgi paskutinįjį dešimtmetį *veiksmingumas* apibūdinamas kaip išskirtinai kokybinis kriterijus, tuo tarpu efektyvumas, ekonomiškumas laikomi kiekybiniais kriterijais; veiksmingumo sąvokos apibrėžimas siejamas su organizacijos misija, tikslais, uždaviniais bei jų santykiu su pasiektais veiklos rezultatais. Šiame darbe buvo remiamasi R. Vainienės (2008) bei S. Puškoriaus (2002) siūlomais apibrėžimais, kurie veiksmingumą laiko maksimalių įmanomų rezultatų pasiekimu naudojant turimus išteklius.
- Seniūnijos veiklos įgyvendinimas tiesiogiai priklauso nuo susijusių teisės aktų. Seniūnija, vykdydama savo veiklą kaimo vietovėje, vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Vietos savivaldos įstatymu ir kitais teisės aktais, nustatančiais seniūnijų veiklą per savivaldybes; taip pat laikomasi savivaldybės tarybos, mero potvarkiais, savivaldybės direktoriaus įsakymais ir nuostatomis. Remiantis nurodytais dokumentais bei kokybinio tyrimo analize, seniūnijos, rengiant metinius veiklos planus, savo veikloje iškelia Savivaldos įstatymą atitinkančius tikslus bei uždavinius. Remiantis teisės aktų bei mokslinių šaltinių analize, vienas svarbiausių seniūnijos tikslų – plėtoti vietos savivaldą priskirtoje teritorijoje bei įgyvendinti pavestas funkcijas, o aktualiausi uždaviniai – siekti socialinės ir ekonominės gyventojų gerovės bei skatinti gyventojus dalyvauti savivaldos procesuose. Esminės seniūnijų funkcijos – organizuoti sėkmingą programų ir bei savivaldybės institucijų sprendimų projektų įgyvendinimą bei gyventojų poreikių tenkinimą. Kaimiškųjų seniūnijų dokumentų analizė parodė, jog seniūnijos naudojami galimybe išsikelti ir daugiau tikslų nei numatyta Savivaldos įstatyme, priklausomai nuo specifinių seniūnijų bruožų.
- Atliktame tyrime pasitvirtino pastarųjų metų mokslininkų įžvalgos, jog seniūnijos veiklos veiksmingumą lemia šie esminiai faktoriai:
 - Įstatymais įteisintas savivaldos savarankiškumas. Remiantis teisės aktais, seniūnija – savivaldybės filialas jai priskirtoje teritorijoje. Šiuo metu seniūnijos vykdo savivaldybių priimtus sprendimus ir negali disponuoti joms skirtu biudžetu, kadangi jis lieka

savivaldybių rankose. Mokslininkų nuomone, dėl to ištekliai panaudojami neefektyviai ir veikla vykdoma neveiksmingai. Tyrimo metu atskleista, jog Mažeikių rajono kaimiškujų seniūnijų veiklos veiksmingumas pagerėtų seniūnijoms turint daugiau savarankiškumo priimant sprendimus bei finansinėje plotmėje. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog tinkamam valdymui ir tarnavimui visuomenei, seniūnijos turėtų tapti judiriniu asmeniu, kas palengvintų seniūnijų valdymo procesus, leistų greičiau išspręsti vietoje iškilusias problemas bei leistų esamas lėšas panaudoti tikslingiau. Finansinis savarankiškumas seniūnijoje, kuri iš visų valdžios institucijų yra arčiausiai žmogaus, įgalintų tuo metu svarbiausių, prioritetinių problemų sprendimą ir gyventojų poreikių patenkinimą.

- Strateginis į rezultatus orientuotų veiklų valdymas. Moksle teigiama, jog seniūnijų veiklos veiksmingumas – veiklos tikslų bei pasiektų rezultatų santykis. Manoma, jog savivaldos institucijų reali galia priklauso nuo to, koks seniūnijoms priskirtų funkcijų bei vykdomos veiklos kokybės lygis bei kiek rezultatyvus yra valdymas. Seniūnijų veiklai būtini šie strateginio valdymo dalių išpildymai: strateginis planavimas, strategijos įgyvendinimas bei vertinimas. Šios dalys apima gyventojų poreikius užtikrinančių tikslų bei uždavinių iškėlimą, tinkamą jų vykdymą, siekiant geriausių įmanomų rezultatų bei retrospektyvinį veiklos įsivertinimą, remiantis pasiektais rezultatais. Efektyvus, veiksmingas veiklos planas tiesiogiai siejamas su tinkamai nukreiptomis viešosiomis, nevyriausybinėmis ir privačiomis iniciatyvomis. Remiantis Mažeikių rajono seniūnijų priemonių įvykdymu 2016 m. veiklos planuose, Veiklos valdymo programai planuotas skirti vienas didžiausių biudžetų iš visų programų; tai rodo, kad tinkamas, strateginis veiklos vykdymas yra labai svarbus. Tyrimo metu paaiškėjo, jog rezultatyvi projektinė veikla kartu su tinkama strategija ne tik gali kurti ekonominę naudą, bet ir skatina gyventojų gerovės kūrimą.
- Žmogiškieji ištekliai. Tinkamą veiklos įgyvendinimą lemia darbuotojų, įskaitant ir seniūnijos vadovo, vidinės savybės (motyvacija, aktyvumas, dalyvavimas), kompetencijos bei visapusiškas pasirengimas. Veiksmingai seniūnijos veiklai svarbus visų darbuotojų susitelkimas bendram tikslui, našus darbas, projektų rengimas bei įgyvendinimas, o seniūnijos vadovas matomas kaip lyderis. Itin svarbi seniūnijos darbuotojų savybė – gebėjimas įtraukti gyventojus į viešuosius seniūnijos reikalus. Mokslininkai teigia, jog nuo asmeninių darbuotojų savybių bei jų kompetencijų priklauso visi seniūnijos veiklos rezultatai, įskaitant projektines veiklas, bendradarbiavimą su kitomis institucijomis, gyventojų aktyvinimą; ekonominiam

savivaldos veiksmingumui būtinas tinkamas ekonominis darbuotojų pasirengimas. Tyrimo metu paaiškėjo, jog Mažeikių rajono kaimiškiosiose seniūnijose prie veiklos veiksmingumo gerinimo itin prisideda seniūnaičių veikla. Šie darbuotojai, itin glaudžiai bendraudami su vietos bendruomenėmis bei gyventojais, ne tik padeda seniūnijų vadovams, bet ir kuria pasitikėjimą valdžia tarp vietinių gyventojų.

- Bendradarbiavimas. Seniūnijų atvirumas, bendradarbiavimas su įvairaus tipo organizacijomis, įskaitant vyriausybinę, nevyriausybinę, verslo įmones bei bendruomenes itin svarbus veiklos veiksmingumo gerinimui. Organizacijų, bendruomenių bei įmonių bendradarbiavimas padeda spręsti seniūnijų problemas, skatina visuomenės bei valdžios dialogą, kuria vertingus ryšius, skatina skaidrumą bei atskaitingumą. Bendradarbiaujant su kitomis seniūnijomis, galimas gerosios patirties dalijimasis. Lietuvos seniūnijų dalyvavimas tokiose plėtros programose kaip „LEADER 2014-2020“, „Lietuvos kaimo plėtros 2014-2020 metų programa“, „2014-2020 metų nacionalinės pažangos programa“ ir jose paskirstytos priemonės skatina kaimo plėtros gerinimą, tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Tuo tarpu viešojo ir privataus sektorių partnerystė įgalina tam tikrų viešojo sektoriaus veiklų, kurioms neskiriama parama iš valdžios institucijų, finansavimą, projektavimą ir įgyvendinimą, taip atveriant galimybes tolesniam seniūnijos veiklos tobulėjimui.
- Tyrimo metu patvirtintas ginamasis teiginys, jog Mažeikių rajono kaimiškujų seniūnijų veiklos veiksmingumą pastaraisiais metais silpnina socialiniai, demografiniai bei ekonominiai pokyčiai. Tiek mokslininkų, tiek tyrimo dalyvių nuomone, Mažeikių rajono kaimiškujų seniūnijų veiklos veiksmingumą silpnina tokie socialiniai-demografiniai veiksniai kaip jaunų žmonių emigracija bei visuomenės (bendruomenės) senėjimas bei ekonominiai, ypač bedarbių. Tyrime akcentuojama, jog mažėjant jaunų gyventojų skaičiui bei gimstamumui, pastebimas gyventojų aktyvumo, verslumo, ūkininkavimo, įsitraukimo į seniūnijų veiklos procesus mažėjimas. Kaimuose likę vyresni žmonės mažiau iniciatyvūs, todėl silpsta ir ryšys su vietine valdžia, mažėja dalyvavimas tiek kultūrinėse, tiek projektinėse veiklose, o silpnėjantis gyventojų aktyvumas ir verslumas neigiamai veikia seniūnijų veiklos veiksmingumą. Visi šie išoriniai veiksniai ne tik turi didelės įtakos seniūnijų veiklai esamu metu, tačiau yra įvardijama ir kaip viena didžiausių grėsmių tolesniame veiklos vystyme.
- Magistro darbe, panaudojus įvairius tyrimo instrumentus (mokslinės literatūros analizę, nacionalinių teisės aktų analizę, kaimiškujų seniūnijų dokumentų analizę, kokybinį interviu)

ir atlikus tyrimą septyniose kaimiškose Mažeikių rajono seniūnijose, išsiaiškinta, kad šiuo metu seniūnijų veiksmingumui itin svarbūs šie veiksniai:

- Bendruomenių ir gyventojų aktyvumas. Tiek analizuojant mokslininkų darbus, tiek atliekant empirinį tyrimą paaiškėjo, jog bendruomenių aktyvumas – svarbus veiksnys, darantis stiprią įtaką seniūnijų veiklos veiksmingumui paskutinius penkerius metus. Pasak mokslininkų, aktyvūs gyventojai yra savivaldos pagrindas. Tyrimo metu pastebėta, jog Mažeikių savivaldybės kaimo seniūnijoms priskirtas principas, susijęs su savivaldybės gyventojų dalyvavimu tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus, yra įgyvendinamas nepilnai. Kaimiškosiuose seniūnijose itin stipriai pastebimas bendruomenių bei gyventojų aktyvumas, susijęs tik su kultūrine bei aplinkos gerinimo veikla. Pasak informantų, paskutinius penkerius metus gyventojai vis aktyviau dalyvauja projektinėse veiklose, ypač susijusiose su aplinkos tvarkymu, bei padeda organizuojant renginius. Bendruomenių aktyvumas kuria ne tik apčiuopiamas naudas, tokias kaip sutvarkyta gyvenamoji aplinka, bet taip pat skatina bendruomeniškumą, ryšių kūrimą, iniciatyvumą, o veiklos įvairinimas yra viena iš svarbiausių inovacijų, susijusių su kaimo plėtra. Tačiau seniūnijų veikloje pasigendama gyventojų dalyvavimo, aktyvumo, nuomonės reiškimo visuose kituose viešuosiuose savivaldybės reikaluose. Gyventojus įtraukus aktyviau dalyvauti savivaldoje, Mažeikių rajono kaimišųjų seniūnijų veiklos veiksmingumas pagerėtų.
- Kompetencijos. Veiklos veiksmingumui kaimiškosiuose seniūnijose itin svarbus ne tik vadovo, bet visų darbuotojų kompetentingumas įvairiose srityse. Tyrimo rezultatai rodo, jog daug galimybių dalyvauti tarptautiniuose bei nacionaliniuose projektuose seniūnijos praleidžia dėl darbuotojų nekompetentingumo, nepasiruošimo, žinių trūkumo. Remiantis informantų teiginiais, galimybę dalyvauti tarptautiniuose projektuose seniūnijos dažnai praleidžia dėl anglų kalbos žinių trūkumo, projektų dydžio bei reikiamos patirties stokos. Apklausos rezultatų analizė rodo, jog informantams ir kai kurių projektų ES paramai gauti rengimas atrodo sudėtingas, neaiškus, todėl projektų rengiama mažiau negu tam pasitaiko galimybių. Darbuotojų žinios ir patirtis auga su kiekvienu parengtu/įgyvendintu projektu, todėl veiklos veiksmingumo gerinimui itin svarbus seniūnijų darbuotojų noras tobulėti bei išmanyti įvairias su darbu susijusias sritis.
- Aktyvūs darbuotojai. Tyrimo metu paaiškėjo, jog dideliu turtu seniūnijose laikomi inovatyviai mąstantys, gyventojų poreikius suprantantys, gebantis į veiklas įtraukti bendruomenės seniūnijų darbuotojai, įskaitant ir seniūnus, ir seniūnaičius. Pasak informantų, seniūnaičiai dirba dar arčiau vietos žmonių, tad gali dar geriau suprasti

vietos problemas; kartu su bendruomenės pirmininkais ir savanoriais, darbuotojai efektyviau priima sprendimus bei juos įgyvendina, taip pat įtraukdami į šį procesą ir vietos bendruomenes.

- Veiklos planavimas ir projektų rengimas bei įgyvendinimas. Remiantis tyrimo analize galima daryti išvadą, jog sėkmingas projektų bei veiklos įgyvendinimas yra tiesiogiai susijęs su veiksminga seniūnijų veikla. Mažeikių rajono kaimiškujų seniūnijų veiklos veiksmingumas veikiamas neigiamai nepilnai įgyvendinant seniūnijoms patikėtas funkcijas socialinės politikos įgyvendinime organizuojant gyventojų poilsį. Tyrimo metu paaiškėjo, jog kultūros infrastruktūra – viena nepalankiausiai vertinamų seniūnijų veiklos sričių; aktyvus poilsis, kurio didžiausią neigiamą įvertinimą turi sporto infrastruktūra bei poilsis po atviru dangumi, sulaukia itin mažai seniūnų dėmesio. Renginių ir apskritai gyventojų poilsio organizavimas bei planavimas didele dalimi perleidžiamas bendruomenėms, praleidžiant galimybę kurti veiksmingą seniūnijos veiklą. Kuo daugiau ir kuo sėkmingesnių veiklų bei projektų ruošama, ypač stengiantis pritraukti lėšų iš ES struktūrinių fondų seniūnijos gyventojų kokybei gerinti, tuo efektyvesne laikoma seniūnijų veikla.

REKOMENDACIJOS

Remiantis kompleksinio tyrimo duomenų analizės rezultatais ir juos apibendrinančiomis išvadomis, **Mažeikių rajono kaimiškosioms seniūnijoms** galima rekomenduoti:

- Siekiant gyventojų poreikius užtikrinančios bei vietos ir laiko situaciją atitinkančios veiklos įgyvendinimo, seniūnijoms būtina labiau įtraukti vietos gyventojus ir bendruomenes į sprendimų priėmimo procesą, skatinti jų dalyvavimą įvairiose veiklose.
- Siekiant gyvenimo kokybės gerinimo seniūnijos teritorijoje, atsakingai ir kruopščiai planuoti veiklą, remiantis esamais ištekliais bei prioritetinėmis spręsti problemomis.
- Siekiant tęstinumo bei efektyvesnio išskylančių problemų sprendimo, kaimiškosioms seniūnijoms rekomenduojama nuolat tobulėti, bendraujant ir mokantis iš to paties ar kitų rajonų seniūnijų, dalintis gerąja patirtimi tiek su Lietuvos, tiek su užsienio institucijomis ir įstaigomis, naudojantis kiekviena pasitaikiusia proga ar inicijuojant tokias galimybes patiems.
- Siekiant visapusiško pagerėjimo seniūnijų veikloje, seniūnijoms būtina rūpintis darbuotojų kompetencijomis. Seniūnijų vadovams siūloma sudaryti kuo geresnes galimybes ir sąlygas darbuotojų mokymuisi, ugdymui bei žinių gerinimui. Planuojant darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tematikas, siūloma padidinti seniūnijos darbuotojams galimybę mokytis užsienio kalbų.
- Siekiant seniūnijų veiklos gerinimo apskritai, siūloma rengti daugiau įvairių projektų, susijusių su seniūnijos veiklos strategija. Projektai gali ne tik atnešti ekonominės naudos, tačiau ir sudaro galimybes darbuotojams vystyti žinias ir kompetencijas.

Mažeikių rajono savivaldybei:

- Siekiant seniūnijų veiklos gerinimo, būtina sudaryti daugiau galimybių seniūnijoms įsitraukti į tarptautinius projektus, palaikyti darbuotojų norą kompetencijų bei žinių ugdymui.

Lietuvos Respublikos Vyriausybei:

- Rekomenduojama rajonų savivaldybes įpareigoti atnaujinti seniūnijų bei kaimiškųjų seniūnijų veiklos vertinimo sistemas, adaptuojant jas seniūnijoms ir įtraukiant konkrečius veiklos vertinimo rodiklius, besiremiančius seniūnijų metinių veiklos planų tikslais bei uždaviniais.

- Siekiant seniūnijų veiksmingumo, siūloma plačiau svarstyti, įtraukiant visuomenę, kaimišųjų seniūnijų atstovus, seniūnijų savarankiškumo didinimo galimybes keičiant jų statusą iš savivaldybių filialų į juridinį asmenį.

LITERATŪRA

1. AASMÄE, V., AASMÄE, I. (2003). *Municipal land problem in parishes*. Transactions of the Estonian agricultural university Baltic surveying '03. Estonian agricultural university. Tartu, P. 82 – 85.
2. Andrejaitytė, M. (2012). Organizacijos kultūros formavimą lemiantys veiksniai ir jų vertinimas. Studentų mokslinė konferencija. Jaunasis mokslininkas. Socialiniai mokslai, straipsnių rinkinys. ASU. P. 98-103.
3. Astrauskas, A., (2011). Vietos savivaldos raida Lietuvoje 1990 – 2010 metais. *Viešoji politika ir administravimas*. MRU. P. 283-298.
4. Astrauskas, A., (2010). *Vietos savivaldos įstatymo nuostatos dėl bendruomenių ir bendruomeninių organizacijų*. Konferencija „Vietos savivalda ir bendruomenės Lietuvoje“. Vilnius: MRU.
5. Astrauskas, A. (2002). Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 3. MRU. P. 71-77.
6. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: MRU.
7. Arimavičiūtė, M. (2012). Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*. T. 11. Nr. 2. Vilnius: MRU. P. 272-286
8. Atkočiūnienė, V., (2014). *Darbo vietų plėtojimo darnumą Lietuvos kaimiškuosiuose regionuose lemiantys veiksniai*. Regional formation and development studies. ASU. Nr. 1 (11).
9. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
10. Bagdonienė D., Daunorienė A., Simanavičienė A. (2011). Nevyriausybinų organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: KTU, Nr. 16. P. 654-663.
11. Baležentis, A. (2008). Seniūnijos vystymo problemų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius: RMU. Nr. 24. P. 72-78.
12. Baležentis, T., Hougaard, J. L. (2014). Resource use in Lithuanian agricultural sector. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 36(4). P. 755–765.
13. Baležentis, T., Kriščiukaitienė, I. (2014). Lietuvos ūkininkų ūkių efektyvumo veiksniai ir šaltiniai. *Žemės ūkio mokslai*. Nr. 21(3). P. 191–200.
14. Baltuškienė, J., Astrauskas, A. (2009). Subnacionalinio valdymo struktūros ir teritorinių savivaldybių kompetencijos nustatymo teoriniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 28. P. 7-22.

15. Barbora, L. (2012). Universitetinių studijų kūno kultūros ir sporto programų studentų gyvenimo stiliaus projektavimas vertybių orientacijų kontekste. Daktaro disertacija, socialiniai mokslai. Šiauliai: ŠU.
16. Beleišytė, A. (2012). Darnaus vystymo vertinimas seniūnijos lygmenyje. Studentų mokslinė konferencija. Jaunasis mokslininkas. Socialiniai mokslai, straipsnių rinkinys. ASU. P. 104-109.
17. Bendruomenių organizacijų ir bendruomenių centrų veiklos ir galimybių plėtojimo tyrimas. (2011). Užsakovas: LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Vilnius: UAB „BIC Consulting.
18. Birmontienė, T. (2007). Lietuvos konstitucinė teisė: raida, institucijos, teisių apsauga, savivalda. Kolektyvinė monografija, Vilnius: MRU. P. 316-364.
19. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. I ir II dalis*. Klaipėda. S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
20. Bitinas, B. (2010). *Gyvenimas ugdymo verpetuose*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
21. Budreika, D. (2013). Regioninė politika Europoje. Mokomoji knyga. Vilnius: VU.
22. Burvytė, M. (2014). Seniūnijos savame kieme tvarkytis nori pačios. *Parengta pagal dienraštį „Vakaro žinios“*.
23. Čepienė, A. Kaimo bendruomenės narių socialinio dalyvavimo modeliavimas. Magistro darbas. KU
24. Černiauskiene, N. (2002). Mokslinė konferencija „Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas“. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 3. MRU. P. 113-114.
25. Česonis, G. (2012). Lietuvos regioninės politikos tobulinimo kryptys. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai.
26. Čiupaila, R. (2010). Vietos savivalda ir savivaldybės Lietuvoje nuo 1990 iki 2010 metų. Konferencija „Vietos savivalda ir bendruomenės Lietuvoje“. Vilnius. P. 8-18.
27. Dargelis, P. (2012). Tauragės regiono konkurencingumo stiprinimo galimybės. Studentų mokslinė konferencija. Jaunasis mokslininkas. Socialiniai mokslai, straipsnių rinkinys. ASU. P. 110-116.
28. Daujotaitė, D. (2009) Viešojo sektoriaus veiklos auditas naujojo viešojo administravimo paradigmoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 28. MRU. P. 29-39.
29. Dragomir, L., Tanasie, A. 2009. The Importance of Labour productivity for the Romanian Industry for the Growth of Its Competitiveness, *Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation (Volume II)*: 837–842.
30. Frolovaitė, N. (2014). ES lėšų panaudojimo veiksmingumas tobulinant žmogiškuosius išteklius bendrojo ugdymo mokyklose: Panevėžio miesto atvejis. Magistro darbas. Šiauliai: ŠU.

31. Gedvila, M. (2011). Šiaulių miesto seniūnijų veiklos organizavimo tobulinimo galimybės. Magistro darbas. Šiauliai: ŠU.
32. Gineitienė, D., Vaidelytė, E., Vaisvalavičiūtė, A. (2010). Nevyriausybinių organizacijų ir viešojo sektoriaus sąveika. Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas: Technologija.
33. Green, R., Toner, P., Agarwal, R. 2012. *Understanding productivity: Australia's choice*, [report], Sydney: The McKell institute, University of technology sydney.
34. Gudelis, D. (2007). Savivaldybių veiklos matavimo modeliai ir jų įgyvendinimo galimybės Lietuvoje. *Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
35. Gudžinskienė, V., Kašėtienė, N. (2009). Socialinių paslaugų teikimo kaimiškosiose seniūnijose tobulinimo aktualijos. *Socialinis ugdymas*. Nr. 10 (21). Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. P. 5-18.
36. Indriūnas, A. V., Makštutis, A. (2008). Viešosios vadybos strategija Lietuvoje. (Penktoji konstitucija). Vilnius: Monografija.
37. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*. Nr. 3 (1).
38. Iždonaitė, S. (2012). Kaimiškosios seniūnijos strategijos formavimas: Kelmės rajono Kražių seniūnijos atvejis. ŠU: bakalauro.
39. Jagminas, J. (2008). Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. *Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius: MRU. Nr. 24. P. 124-126.
40. Jasaitis, J. (2014). Kaimiškujų vietovių strateginis valdymas. *Metodinis leidinys savivaldybių darbuotojams*. ŠU, Vilnius: BMK leidykla.
41. Jasinskaitė, R. (2011). Centrinės ir vietinės valdžios tikslai, uždaviniai ir funkcijos įgyvendinant socialines programas. *Socialiniai mokslai. Jaunasis mokslininkas*. Studentų mokslinė konferencija, straipsnių rinkinys. LŽŪU.
42. Junevičius, A., Ereminaitė, S. (2012). Austrijos ir Lietuvos savivaldos sistemos lyginamoji analizė. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 3. P. 447-460.
43. Kajėnas, R. Lietuvos kaimo bendruomeninių projektų valdymo ypatumai. *Socialiniai mokslai. Jaunasis mokslininkas*. Studentų mokslinė konferencija, straipsnių rinkinys. LŽŪU.
44. Kasperavičienė R., Patapas A. (2009). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. *Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius: MRU ir VPU. Nr. 28.
45. Kaziliūnas, A. (2009). Strateginis projektų valdymas. Vilnius.

46. Krisciukaitienė, I., Schwarz, G. (2014). Key determinants of the productivity of the agricultural sectors in Lithuania and Germany: what role do rural development programmes play? In *Economy and sociology* 3. P.67–72.
47. Kulakauskas, A. (2010). *Vietos bendruomenės – teritorinės savivaldos pagrindas*. Konferencija „Vietos savivalda ir bendruomenės Lietuvoje“. Vilnius: MRU.
48. Kuliešis, G., Pareigienė, L. (2014). Pagyvenusių Lietuvos kaimo gyventojų nuostatos dėl viešojo susisiekiimo paslaugų. Iš: *Kaimo socialinės infrastruktūros vystymasis*. Development of rural social infrastructure. (Mokslinių straipsnių rinkinys). Elektroninis išteklius. Akademija: ASU. P. 40–44.
49. Kuliešis, G., Pareigienė, L. (2014). Demografinių veiksnių poveikis kaimo gyvybingumui. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 36(1). P. 66-73.
50. Kuliešis, G. Pareigienė, L. (2014). Pagyvenusių Lietuvos kaimo gyventojų gyvenimo kokybės pokyčiai 2001–2011 metais. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 36 (4). P. 871–880.
51. Kurpuvesas, V. (2011). Vietos savivaldos principų įgyvendinimas Lietuvoje. Lietuvos Respublikos Seimo Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto pirmininko pranešimas tarptautinėje konferencijoje „Europos vietos savivaldos chartija ir Lietuva“
52. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąveikos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
53. Lietuvos Respublikos nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymas, 2013 gruodžio 19 d., Nr. XII-717.
54. Lietuvos Respublikos Nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymas. 2013 gruodžio 19 d., Nr. XII-717.
55. Mackevičius, J., Daujotaitė, D. (2011). Veiklos audito elementai: analizė ir auditas. *Socialinių mokslų studijos*. Nr. 3(2). P. 459-472.
56. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R.(2007) Socialinių paslaugų teikimo tobulinimo aktualijos kaimiškose seniūnijose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 21. Kaunas: LŽŪU. P. 28-37.
57. Mačiulytė, J., Ragauskas, P. (2007). Lietuvos savivalda: savarankiškos visuomenės link? Vilnius. P. 62-112.
58. Mačiulytė-Šniukienė, A. (2015). Darbo produktyvumą lemiančių veiksnių poveikio vertinimas globalizacijos kontekste. *Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai*. Vilnius: Technika.
59. Marmaitė, A. (2012). Tvari darbo vietų plėtra kaimo vietovėse. Studentų mokslinė konferencija. Jaunasis mokslininkas. Socialiniai mokslai, straipsnių rinkinys. ASU. P. 124-128.

60. Morkūnaitė – Lazauskienė, A. (2010). *Vietos savivaldos sistema pirmojoje ir antrojoje Lietuvos Respublikoje*. Šiauliai. P. 99-118.
61. Navikienė, Ž., Maurušaitienė, D., Lengvinienė, S. (2012). Profesinio rengimo ir verslo įmonių atstovų bendradarbiavimas taikant naujosios viešosios vadybos (NVV) principus. Anotacija. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. P. 80-91.
62. Nefas, S. (2007). Funkcionali vietos bendruomenė Lietuvos kaimuose ir miesteliuose. *Socialiniai mokslai: daktaro disertacija*. Vilnius: MRU. P. 1-220.
63. Norkūnienė I., Žukaitė I. (2012). „*Global blue*“ *darbuotojų motyvacijos tyrimas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
64. Papšienė, P. (2010). *Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmoniškųjų išteklių vadybai*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 20(1).
65. Paulikas, V. Adomonis, V. (2003). Vietos savivalda ir sprendimų priėmimas. *Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius: MRU. Leidybos centras, Nr. 4. P. 66-73
66. Pilipavičius, V., Vidrevičienė, I. (2014). Vietos savivalda ir kaimo savivaldumo formavimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. ASU. P. 937-945.
67. Pilipavičius, V., Petruilienė, D., Aleksandravičius, A., ir kt. (2010). Lietuvos kaimo vietovių konkurencingumo stiprinimas: geroji patirtis. 4-oji mokslinė - praktinė konferencija. LŽŪU: Akademija.
68. Pilipavičius, V., Vidravičienė, I. (2014). Vietos savivalda ir kaimo savivaldumo formavimas. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 4. P. 937-945.
69. Plakoutsi A., Papadogianni G., Glykas M. (2013). Performance measurement in business Process, workflow and human resource management. *Business process management*. Berlin: Springer, Nr. 444. P. 129-156.
70. Pollitt, Ch.; Bouckaert, G (2003). *Viešojo valdymo reforma. Lyginamoji analizė*. Vilnius: Algarvė.
71. Puidokas, M., Daukaitė, I., (2013). Lietuvos regioninės politikos tobulinimo kryptys Europos Sąjungos regioninės politikos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*. T 12, Nr. 1. Kaunas: KTU. P. 65-79.
72. Puškorius S. (2002). 3E koncepcijos plėtra. *Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius: MRU. Leidybos centras, Nr. 3. P. 31-38.
73. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*. KTU. P. 22-32.

74. Ratkevičienė, V., Kocai, E. (2013). Socioekonominė Lietuvos kaimo būklė: ūkininkavimo aspektai. MRU. P. 71-83.
75. Savivaldybių ir nevyriausybinų organizacijų partnerystė. (2001). Vilnius: Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. Phare partnerystės programa.
76. Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas. (2013). Metodika. Dalyvavimas viešajame valdyme, sprendimų priėmimas ir viešųjų paslaugų teikimas. Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras.
77. Solomon, A. D., Domide, G. S. (2012). *Citizen Right to Information – Beneficiary of Administration Reform*. International Conference of Scientific Paper Afasas, Brasov (Romania). P. 24–26.
78. Staponienė, V., Žilinskas, G. (2012). Lietuvos Respublikos seniūnijų raidos aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 1, p. 117-128. Kaunas: KTU.
79. Sudnickas, T. (2008). Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 26. Vilnius: MRU. P. 17-24.
80. Šapolaitė, V. (2012). Žemės ūkio veiklos pajamos ir produktyvumas, jų pokyčių veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 3 (32). P. 140-150. Research papers.
81. Šilinskytė, A. (2015). Nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybių sąveika Lietuvoje: teoriniai sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo proceso aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius: MRU. Nr. 2. P. 221-235.
82. Šlekienė D., Klimavičienė I. (1999). Įmonės veiklos finansinis įvertinimas. Kaunas: Technologija. P. 136.
83. Štareikė, E. (2013). Darnaus vystymosi principo įgyvendinimo probleminiai aspektai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Kaunas: ASU. Nr. 2. P. 293-305.
84. Tunčikienė, Ž., Skačkauskienė, I. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*. Vilnius: VGTU. Nr. 4(1). P. 97-110.
85. Urbanovič, J. (2011). Mokyklos autonomijos valdymo modelis. *Daktaro disertacija*. Vilnius: MRU.
86. Vainienė R. (2008). *Ekonomikos terminų žodynas. Apie 1400 terminų*. Vilnius: Tyto Alba.
87. Valauskaitė, G. (2012). Gyvenimo kokybės vertinimo sampratos raida. Studentų mokslinė konferencija. Jaunasis mokslininkas. Socialiniai mokslai, straipsnių rinkinys. ASU. P. 85-91.
88. *Veiklos audito vadovas*. (2007). Europos audito rūmai: Curia Rationum.

89. Verseckaitė, G. (2010). Seniūnaičio vaidmuo Lietuvos savivaldybėse kuriant bendruomeninę vietos savivaldą. Bakalauro darbas. Vilnius: MRU.
90. Vidrevičienė, I., Žukovskis, J. (2010). Lietuvos kaimo bendruomenių bei seniūnijų tikslai ir funkcijos. *Lietuvos kaimo vietovių konkurencingumo stiprinimas: geroji patirtis 4-oji mokslinė - praktinė konferencija*. Akademija: LŽŪU.
91. Žemgulienė, J. (2009). Paslaugų produktyvumo koncepcija // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 49.
92. Žilinskas, G. (2010). Specialiųjų vietos savivaldos principų raida Lietuvos Respublikoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. P. 142-154.
93. Žukonskis, J., Urmonienė, D., Jodenytė, R. (2013). Savivaldos institucijų įtaka kaimo raidai, taikant institucinės priklausomybės modelį. *ASU*. P. 84-94.
94. Žvirzdinienė, J. (2010). Darbo užmokesčio, susieto su veiklos rezultatais, įtaka valstybės tarnybos efektyvumui. Magistro darbas. ŠU.
95. Waring, C., Morgan, S. (2007). *Performance Accountability and Combating Corruption*. Washington, D.C: The world bank.

KITI ŠALTINIAI

1. Europos vietos savivaldos chartija. (1985). Lietuvos Respublikos Seimo ratifikuota 1999. Valstybės žinios, 1999-10-01, Nr. 82-2418. [Žiūrėta 2016-01-25]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=48874&Condition2=>.
2. ES struktūrinė parama 2007–2013 m. [Žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/strategija-ir-veiksmu-programos>.
3. Butkevičienė, E. (2010). *Apklausių duomenų analizė*. [Žiūrėta 2016-01-25]. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras_20110129/Apklausu_duomenu_analize_20111111.pdf.
4. Heerwagen J., Kampschroer K., Kelly K. V., Powell K M., (2010). *Designing for organizational effectiveness*. [Žiūrėta 2016-01-07]. Prieiga per internetą: http://www.wbdg.org/resources/design_orgeff.php.
5. Grigienė, K. (2011). Savivaldos teisė. MRU. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Xqf6aMhxpHkJ:kristina.grigiene.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2011/03/SAVIVALDOS-TEIS%25C4%2596.ppt+&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>.
6. 2014-2020 metų Europos sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa. 2014. [Žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/2014-2020-laikotarpis/diskusijos>.
7. *Lietuvos regioninė politika 2014-2020*. (2012). [Žiūrėta 2015-08-25]. Prieiga per internetą: http://www.lietuvosregionai.lt/assets/files/Marijampole/Tarybos%20posedziai/2012%2003%2019/2012_03_19_VRM_Pliksnys.pdf.
8. *Lietuvos kaimo plėtros 2014-2020 metų programa*. [Žiūrėta 2016-01-11]. Prieiga per internetą: <https://www.nma.lt/index.php/parama/lietuvos-kaimo-pletros-20142020-m-programa/apie-programa/4911>
9. *Lietuvos LEADER*. [Žiūrėta 2016-01-11]. Prieiga per internetą: <http://www.leaderlietuva.lt/lt/leader-lietuvoje/leader-2014-2020.html>
10. *LR nevyriausybių organizacijų plėtros įstatymas*. (2013). [Žiūrėta 2016-01-11]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=463439&p_tr2=2
11. *Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“*. [Žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=425517&p_query=&p_tr2=2.

12. *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. (2008).* Nr. X-1722. [Žiūrėta 2015-10-03]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=494469.
13. *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. (2008).* Nr. X-1722. Suvestinė redakcija nuo 2016-11-16. [Žiūrėta 2016-11-20]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/jnRaOoOJTB>.
14. Lietuvos Respublika. *2014-2020 metų Europos sąjungos fondų investicijų veiksmų programa.* (2014). [Žiūrėta 2016-01-13]. Prieiga per internetą: <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programa>.
15. *Lietuvos regioninė politika.* Telšių regiono integruota teritorijų vystymo programa 2014-2020 m. [Žiūrėta 2015-09-04]. Prieiga per internetą: <http://www.nrp.vrm.lt/index.php?id=2970>.
16. *Lietuvos statistikos departamentas.* [Žiūrėta 2015-10-03]. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=1362&status=A>.
17. *Lietuvos savivaldybių portalas.* Savivalda. [Žiūrėta 2015-11-23]. Prieiga per internetą: <http://www.savivaldybes.lt/savivaldybes/index.php?lang=lt&gr=savivaldosraida&id=3>.
18. *Lietuvos savivaldybių asociacija.* [Žiūrėta 2015-11-23]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=416892.
19. LR žemės ūkio ministerija. *Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programos įgyvendinimo apžvalga.* [Žiūrėta 2015-10-03]. Prieiga per internetą: http://zum.lrv.lt/uploads/zum/documents/files/LT_versija/Naujiena/Leidiniai/Leidinys_%E2%80%9ELietuvos_kaimo_pletros_2007%E2%80%932013m_programos_igyvendinim_%20apzvalga%E2%80%9C/ietuvoskaimopletra20120928LT.pdf.
20. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2002 m. gruodžio 24 d. nutarimas. 8. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 103-4605.
21. Lofgren I. (2010). *Local self-government.* [Žiūrėta 2015-10-03]. Prieiga per internetą: Prieiga per internetą: http://english.skl.se/web/Local_self-government.aspx.
22. Mikulskienė, B. (2011). *Viešasis sektorius XXI amžiuje.* [žiūrėta 2017-01-04]. Prieiga per internetą: http://www.vkontrole.lt/aktualiju_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf
23. Miroshnyk O. (2009). *Institute of local self government in Sweden.* [Žiūrėta 2015-10-03]. Prieiga per internetą: http://www.uceps.org/eng/files/category_journal/NSD105_eng_8.pdf.
24. Morphet, J. (2008). *Modern local government.* SAGE publications. [Žiūrėta 2016-02-22]. Prieiga per internetą:

http://books.google.lt/books?id=jLxDmZlrdWQC&pg=PA34&hl=lt&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f

25. Mažeikių rajono savivaldybės administracija/struktūra ir kontaktai/seniūnijos. [Žiūrėta 2016-09-09]. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/struktura-ir-kontaktai/administracijos-struktura/>.
26. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015 metų veiklos ataskaita. [Žiūrėta 2016-09-09]. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/media/2106/nrt1-155-direktoriaus-ataskaita.pdf>.
27. Mažeikių rajono savivaldybės mero 2015 metų veiklos ataskaita. [Žiūrėta 2016-09-09]. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/mažeikių-r/savivaldybės-veiklos-ataskaita-2015-m/>.
28. Mažeikių rajono gyventojų nuomonės tyrimas. Strateginio plano įgyvendinimo kontekste. Išplėstinė tyrimo ataskaita. [Žiūrėta 2016-09-09]. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/teisinė-informacija/tyrimai-ir-analizės/>.
29. „Novatoriškų sprendimų paieška ir taikymas kaimo vietovių pokyčiams valdyti“ (2011). Projektas. *Lietuvos kaimo tinklo konkursui, aprašas*. Kaunas: ASU. [Žiūrėta 2016-01-29]. Prieiga per internetą: http://kaimotinklas.lt/out_data/KAIMO%20TINKLO%20KONKURSUI_ASU.pdf.
30. Projektas „2030 Europa“ iššūkiai ir galimybės. Svarstymų grupės ataskaita Europos Vadovų Tarybai dėl „ES 2030“ ateities. (2010). [Žiūrėta 2016-01-13]. Prieiga per internetą: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/lt_web.pdf.
31. *Rekomendacijos, kaip įdiegti ir taikyti priežiūros institucijų veiklos efektyvumo (rezultatyvumo) rodiklius*. (2010). Skirta ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekantiems viešojo administravimo subjektams. [Žiūrėta 2016-01-15]. Prieiga per internetą: http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/Rekomendacijos_rodikliai.pdf
32. Strelčiūnas, A. (2013). *Seniūnijos – arčiausiai gyventojų esančios viešųjų paslaugų teikėjos*. [Žiūrėta 2015-08-25]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter/www_tv.show?id=136955,9262,93.
33. Stid, K.K.D. (2010). *The effective organization: five questions to translate leadership into strong management*. [Žiūrėta 2016-01-07]. Prieiga per internetą: <http://www.bridgespan.org/LearningCenter/ResourceDetail.aspx?id=2624>.
34. Svetikas, K. Ž., Astrauskas, A. (2014). Dalyvaujamasis strateginis planavimas: pažangi patirtis, teisinis reglamentavimas. [Žiūrėta 2016-01-07]. Prieiga per internetą: <http://dpakademija.lt/stor/uploads/2014/04/Dalyvaujamasis-strateginis-planavimas-pa%C5%BEangi-patirtis-teisinis-reglamentaviams-A.-Astrauskas.pdf>.

35. *Veiklos audito vadovas*. (2015). Europos audito rūmai: Curia Rationum. [Žiūrėta 2016-04-11],
Prieiga per internetą:
http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_LT.PDF
36. *Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika*. (2010). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. [Žiūrėta 2016-01-07]. Prieiga per internetą:
vakokybe.vrm.lt/get.php?f.342.
37. Virvilaitė, R., Jefimov V. (2007). *Konkurencinio pranašumo įgijimas vidaus ir globalioje rinkoje*. [Žiūrėta 2016-01-09]. Prieiga per internetą:
http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/fcontent.html.

PRIEDAI

1 Priedas

INTERVIU KLAUSIMYNAS KAIMIŠKŲJŲ SENIŪNIJŲ VEIKLOS VEIKSMINGUMAS: MAŽEIKIŲ RAJONO ATVEJIS

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, viena iš aktualiausių viešo valdymo problemų yra mūsų šalies organizacijų veiklos efektyvumo/veiksmingumo, tęstinumo ir konkurencingumo įtvirtinimas, palaikymas tarp esama ir naujų rinkų. Tai skatina gilintis į kaimišųjų seniūnijų veiklos veiksmingumo temą, ypač tokiuose kontekstuose, kaip Vietos savivaldos teisinė bazė, pagrindinių savivaldos principų taikymas, funkcijų seniūnijoms priskyrimas. Manome, kad verta tirti ir kitų veiksmų įtaką kaimišųjų seniūnijų veiklai: sąveiką su savivaldybe (taryba, rajono savivaldybės administracija), su kitomis toje teritorijoje esančiomis viešojo ir privataus sektorių institucijomis, su vietos bendruomenėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, su organizacijomis Lietuvoje ir užsienyje, su kuriomis bendradarbiaujama ir kt. Siekiama išsiaiškinti, kurie veiksniai šiuo metu svarbiausi ir didžiausios įtakos turintys veiksmingai LR kaimišųjų seniūnijų veiklai.

Jūsų nuomonė mums yra labai svarbi ir reikalinga. Dėkojame už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus.

Vietos savivaldos veiklos paskirtis

1. Įvardinkite kelis svarbiausius dalykus, dėl kurių, Jūsų nuomone, šiandien reikia vietos savivaldos? Kokia pagrindinė jos paskirtis šiandien?
2. Valstybės dokumentai aktualizuoja vietos savivaldos paskirtį pagal pagrindinius ir specialiuosius savivaldos principus. Kurie šiandien, Jūsų nuomone, ir koku lygiu yra įgyvendinami?

Jums tinkamą atsakymo variantą, žymėkite .

Pagrindiniai ir specialieji savivaldos principai	Savivaldos principų lygio įvertinimas		
	Pilnai vykdoma	Ne pilnai vykdoma	Nėra vykdoma
1. atstovaujamosios demokratijos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal apibrėžtą kompetenciją;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. atsakingumo savivaldybės bendruomenei;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. veiklos skaidrumo;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Kokie Jūsų, kaip vietinės valdžios institucijos, pagrindiniai veiklos tikslai ir uždaviniai?

4. Seniūnijoms patikėtos atitinkamos funkcijos socialinės politikos įgyvendinime. Įvertinkite, koku lygiu Jūsų institucija į tai įsitraukusi.

Jums tinkamą atsakymo variantą, žymėkite .

Seniūnijos funkcijos	Seniūnijos funkcijų lygio įvertinimas		
	Pilnai vykdoma	Ne pilnai vykdoma	Nėra vykdoma
1. prireikus įvertina atskirų šeimų (asmenų) gyvenimo sąlygas bei poreikius ir pateikia savivaldybės administracijai siūlymus dėl socialinės paramos toms šeimoms (asmenims) reikalingumo ir paramos būdų;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. nustatyta tvarka gali organizuoti socialinės paramos teikimą ir pašalpų mokėjimą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. organizuoja seniūnijai priskirtų teritorijų ir kapinių priežiūrą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. organizuoja ir (arba) kontroliuoja savivaldybės kelių, želdinių, gatvių, šaligatvių valymą ir priežiūrą, gatvių ir kitų viešų vietų apšvietimą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. organizuoja viešuosius ir visuomenei naudingus darbus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. kaimo vietovėse tvarko namų ūkio knygas vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. renka ir savivaldybės administracijos direktoriui teikia duomenis, reikalingus mokyklinio amžiaus vaikų apskaitai;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. kaimo vietovėse registruoja žemės, vandens telkinių, miško sklypų savininkų, valdytojų ir naudotojų pranešimus apie medžiojamųjų gyvūnų ir griežtai saugomų rūšių laukinių gyvūnų padarytą žalą ir teikia duomenis savivaldybės administracijos direktoriui;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. pagal kompetenciją organizuoja vaiko teisių apsaugą ir darbą su probleminėmis šeimomis, kuriose auga vaikai arba kurioms apribotos tėvų teisės į vaikus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. dalyvauja rengiant ir įgyvendinant kaimo plėtros programas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. dalyvauja organizuojant civilinę saugą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. dalyvauja rengiant ir įgyvendinant gyventojų užimtumo programas seniūnijos aptarnaujamoje teritorijoje;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. nustatyta tvarka dalyvauja rengiant gyventojų apklausas, atliekant gyventojų ir būstų, kitus visuotinius surašymus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. padeda organizuoti Respublikos Prezidento, Seimo rinkimus, rinkimus į Europos Parlamentą, savivaldybės tarybos rinkimus ir referendumus;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. dalyvauja kuriant ir įgyvendinant informacinės visuomenės plėtros programas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. prireikus organizuoja viešųjų tualetų paslaugų teikimą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. tvarko gyvenamosios vietos deklaravimo duomenų ir gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. neviršydama savo įgaliojimų, seniūnijos teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

pati juos įgyvendina;			
19. dalyvauja organizuojant arba organizuoja gyventojų poilsį;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. organizuoja ir įgyvendina valstybės perduotas funkcijas žemės ūkio srityje;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. tvarko priskirtus registrus ir nustatyta tvarka teikia duomenis;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. savivaldybės tarybos sprendimu tik tuo atveju, kai nėra viešųjų paslaugų teikėjo, gali laikinai teikti viešąsias paslaugas, kurias administruoti paskiriamas kitas savivaldybės administracijos padalinys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Šiuo metu aktyviai diskutuojama dėl didesnio finansinio savarankiškumo suteikimo seniūnijoms. Kokia Jūsų nuomonė ir argumentai šiuo klausimu?

Viešojo sektoriaus veiklos veiksmingumas/efektyvumas

6. Ar reikia tirti viešojo sektoriaus institucijų veiklos veiksmingumą/efektyvumą ir kodėl? Argumentais pagrįskite savo nuomonę.

7. Kaip vyksta kaimo seniūnijos veiklos vertinimas, kas jį atlieka, kokiais periodais? Ar jis tenkina Jūsų instituciją ir kodėl tenkina/netenkina? Jeigu patys atliekate savo veiklos vidinį vertinimą, kaip, kokių periodiškumu, kam pristatote rezultatus?

8. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai išoriniai ir vidiniai veiksniai lemia bei turi įtakos kaimiškosios seniūnijos veiklos veiksmingumui/efektyvumui? Savo nuomonę pagrįskite faktais, pavyzdžiais.

9. Kaip manote, ar be 8 punkte Jūsų išvardintų išorinių ir vidinių veiksnių yra specifinių veiksnių, kurie lemia, įtakoja Mažeikių kaimišųjų seniūnijų veiklos veiksmingumą, veiklos rezultatus? Pateikite pavyzdžių.

10. Ar Mažeikių rajono savivaldybė savo ilgalaikėse strategijose ar strateginiuose veiklos planuose yra išsiskelusi strateginius tikslus bei uždavinius, kurie būtų susiję su seniūnijų veiklos gerinimu, efektyvinimu? Jeigu yra, kokie jie ir kokiuose dokumentuose skelbiami?

11. Kokiais klausimais kaimišųjų seniūnijų ryšius, sąveikas su kitomis institucijomis toje teritorijoje (savivaldybe, nevyriausybinėmis, privačiomis organizacijomis, kitomis viešojo sektoriaus institucijomis) ir su kuriomis būtent Jūs pavadintumėte bendradarbiavimu, partneryste? Kaip tai įteisinta?

Mažeikių kaimišųjų seniūnijų veiklos SSGG

12. Išvardinkite problemas, kurios didžiausios šiuo metu vykdomoje Mažeikių kaimišųjų seniūnijų veikloje: pirmiausia tas, kurios nepriklauso nuo pačių seniūnijų darbo, pastangų; atskirai tas, kurios kyla iš pačių kaimišųjų seniūnijų ir gali būti įvardintos kaip jų veiklos silpnybės.

13. Atskleiskite kaimiškujų seniūnijų stiprybes, kurios išryškėjo, yra matomos Mažeikių kaimiškujų seniūnijų veikloje per pastaruosius 5 metus?
14. Kaip manote, kokias galimybes gerinti savo veiklą ir jos rezultatus turi kaimiškosios seniūnijos? Kokiomis galimybėmis iš išorės nepasinaudoja arba naudojami nedrąsiai, kodėl?
15. Kokias matote, išvelgiate pagrindines grėsmes, galinčias Mažeikių kaimiškosioms seniūnijoms sutrukdyti pasiekti geresnių veiklos rezultatų?

Kaimiškujų seniūnijų poreikis ir galimybės tobulinti ir efektyvinti savo veiklą

16. Jūsų nuomone, ar yra kaimiškosiose seniūnijose, vietos bendruomenėje žmonių, galinčių ir norinčių prisidėti prie seniūnijų veiklos gerinimo? Kaip jie aktyvinami įsitraukti į visuomeninę veiklą?
17. Į kokias seniūnijos veiklas noriai įsitraukia vietos bendruomenė? Kokias seniūnijos veiklas, bendruomenės žmonių nuomone, reikėtų gerinti, aktyvinti?
18. Ar palaikomas ryšys, ar dalinamasi gerąja patirtimi su kitomis seniūnijomis veiklos įgyvendinime? Jeigu taip, kaip tai vyksta?
19. Kokias galimybes turi šiandien kaimiškujų seniūnijų darbuotojai susipažinti su gerąja Lietuvos, užsienio seniūnijų veiklos patirtimi?
20. Kokią paramą teikia rajono savivaldybės administracija, nacionalinio lygmens institucijos kaimiškosioms seniūnijoms, siekiančioms įsitraukti į tarptautinius, nacionalinius projektus? Kaip tai atsispindi savivaldybės strateginiuose planuose?
21. Kaip turėtų būti skatinamas viešųjų paslaugų gyventojams poreikių tenkinimas, rizikos veiksnių valdymas, kad veikla būtų veiksminga? Pateikite pavyzdžių.
22. Pateikite rekomendacijų seniūnijoms, kaip jos galėtų gerinti savo veiklą.

AČIŪ UŽ ŠIAM SVARBIAM TIKSLUI SKIRTĄ LAIKĄ.