

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Aistė DIJOKIENĖ

Vadybos (spec. Viešojo administravimo) studijų programos studentė

**VADOVŲ LYDERYSTĖ POKYČIŲ VALDYMO
KONTEKSTE: ŠIAULIŲ RAJONO SENIŪNIJŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Aistė DIJOKIENĖ

VADOVŲ LYDERYSTĖ POKYČIŲ VALDYMO
KONTEKSTE: ŠIAULIŲ RAJONO SENIŪNIJŲ ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovas:

doc. dr. Gintaras ŠAPARNIS

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

(Studento parašas)

Dijokienė, A. (2014). Vadovų lyderystė pokyčių valdymo kontekste: Šiaulių rajono seniūnijų atvejis: universitetinių magistro studijų vadybos programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovas doc. Dr. G. Šaparnis. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 75 p. (su priedais 82 p.).

SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjama Šiaulių rajono seniūnų lyderystė pokyčių valdymo kontekste, remiantis mokslinės literatūros, teisės aktų, strateginių ir kitų dokumentų turinio analizės ir ekspertų interviu apklausos metodais. Tyrimą sudaro trys dalys.

Pirmojoje dalyje atliktas lyderystės vaidmens, valdant pokyčius viešojo sektoriaus besikeičiančioje aplinkoje teorinis diskursas. Išanalizavus globalizacijos iššūkius viešajam administravimui, vadovų lyderystės ypatumus, apimančius lyderystės sampratą, jos raidą, lyderio ir vadovo sampratų skirtumą, lyderio emocinio intelekto svarbą, pokyčių valdymą besikeičiančioje aplinkoje, apimantį pokyčių sampratą, svarbą organizacijose, transformacinės lyderystės fenomeną pokyčių valdymą bei seniūnijų veiklos reglamentavimą siekiama apibrėžti lyderystės, pokyčių valdymo reikšmę ir svarbą, nustatyti seniūnijų teisinį reglamentavimą ir parengti interviu protokolus rajono seniūnams ir seniūnaičiams.

Antrojoje dalyje pateikiama tyrimo metodologija bei glaustai pristatomos Šiaulių rajono seniūnijų bendrosios charakteristikos. Tyrimui atlikti pristatomas autorės sudarytas originalus klausimynas, apimantis bendrąsias seniūnų charakteristikas, pokyčių valdymo ypatumus ir lyderio bruožų nustatymą.

Trečiojoje dalyje, formuojami tyrimo rezultatai, atlikus ekspertų (Šiaulių rajono savivaldybės seniūnijų seniūnų) apklausą. Apklauso duomenys buvo sugrupuoti į: seniūnijų tikslus ir veiklos reglamentavimą, pokyčių valdymo proceso modelius, komandinio darbo ypatumus, bendradarbiavimo svarbą seniūnijose, pokyčius ir seniūnų išskiriamas problemas seniūnijose, seniūnijų veiklos tobulinimo galimybes bei seniūnų lyderio bruožų nustatymą ir vertinimą.

Tyrimu siekiama: pagilinti lyderystės ir pokyčių valdymo sampratą seniūnijų kontekste; apibendrinti seniūnijų veiklos reglamentavimą; parengti klausimyną, įgalinantį ištirti seniūnų lyderystės aspektus pokyčių valdymo kontekste; nubrėžti tyrimo dalyko tobulinimo gaires. Parengtos seniūnų lyderystės aspektų pokyčių valdymo kontekste rekomendacijos Šiaulių rajono savivaldybei, seniūnams ir mokslo įstaigoms gali būti objektas tolimesniems socialinių mokslų tyrimams. Atlikto tyrimo rezultatai pristatomi 2.3 poskyryje, o ginamieji teiginiai plačiau aptariami 2.4 poskyryje.

Dijokiene, A. (2014). Leadership of Managers in the Context of Change Management: the Case of Siauliai District Elderships: a final paper of Management University Master Degree Study Programme / Research advisor Assoc. Prof. Dr. G.Saparnis. Siauliai University, Department of Public Administration, 75 p. (82 p. with appendices).

SUMMARY

The Master's thesis analyses the leadership of Siauliai district elders in the context of change management on the grounds of the methods of content analysis of scientific literature, laws and other strategic documents and expert interviews. The research consists of three parts.

The first part represents a theoretical discourse of the role of leadership, when governing changes in the changing environment of the public sector. Upon the analysis of globalization challenges of public administration, features of the leadership of managers involving the concept of leadership, its development, difference between the concepts of a leader and a manager, importance of emotional intelligence, and management of changes in a changing environment, including the concept of changes, its importance in organizations, a phenomenon of transformational leadership, management of changes, and regulation of the eldership activities, we aim for definition of the meaning and importance of the leadership and the change management, determination of the legal regulation of elderships and preparation of the interview protocols intended for the district elders and sub-elders.

In the second part, we present the methodology of research and briefly introduce the general characteristics of Siauliai district elderships. For the purpose of the research, the author has presented an original questionnaire made by her, which includes the general characteristics of elders, the peculiarities of change management and the determination of a leader's features.

In the third part, we have formed the research results upon the interview of experts (elders of the elderships of Siauliai District Municipality). The data of the interview have been grouped as follows: goals of the elderships and their activity regulation, models of the change management process, peculiarities of a team work, importance of collaboration in the elderships, changes and problems pointed out by the elders, possibilities of the eldership activity improvement, and determination and assessment of the features of an elder leader.

The research aims for: deepening of the concepts of leadership and change management in the context of elderships; generalisation of the eldership activity regulation; preparation of the questionnaire enabling to examine the aspects of elder leadership in the context of change management; defining of a guideline for improvement of the topic under research. The recommendations regarding the aspect of elder leadership in the context of change management prepared for Siauliai District Municipality, elders and academic institutions may be the subject of further social science research. The results of the accomplished research are represented in the subsection 2.3 and the defensive propositions are more widely discussed in the subsection 2.4.

TURINYS

| | |
|--|----|
| LENTELĖS..... | 7 |
| PAVEIKSLAI..... | 8 |
| ĮVADAS..... | 9 |
| 1. LYDERYSTĖS VAIDMENS, VALDANT POKYČIUS VIEŠOJO SEKTORIAUS BESIKEIČIANČIOJE APLINKOJE, TEORINIS DISKURSAS..... | 13 |
| 1.1. Globalizacijos iššūkiai viešajam administravimui..... | 13 |
| 1.2. Vadovų lyderystės ypatumai..... | 16 |
| 1.2.1. Lyderystės samprata ir jos raida..... | 16 |
| 1.2.2. Lyderio ir vadovo sampratos skirtumai..... | 19 |
| 1.2.3. Lyderio emocinio intelekto svarba..... | 22 |
| 1.3. Pokyčių valdymas besikeičiančioje aplinkoje..... | 24 |
| 1.3.1. Pokyčių samprata ir jų svarba organizacijose..... | 24 |
| 1.3.2. Transformacinės lyderystės fenomenas pokyčių valdyme..... | 27 |
| 1.4. Seniūnijų veiklos reglamentavimas..... | 31 |
| 2. ŠIAULIŲ RAJONO SENIŪNŲ LYDERYSTĖS ANALIZĖ POKYČIŲ VALDYMO KONTEKSTE..... | 36 |
| 2.1. Tyrimo metodologija..... | 36 |
| 2.2. Šiaulių rajono seniūnijų bendrosios charakteristikos..... | 38 |
| 2.3. Šiaulių rajono seniūnijose vykstančių pokyčių vertinimas..... | 40 |
| 2.3.1. Seniūnijų tikslai ir veiklos reglamentavimas..... | 40 |
| 2.3.2. Pokyčių valdymo proceso modeliai..... | 42 |
| 2.3.3. Komandinio darbo ypatumai seniūnijose..... | 44 |
| 2.3.4. Bendradarbiavimo svarba seniūnijose..... | 46 |
| 2.3.5. Pokyčiai ir seniūnų išskiriamos problemos seniūnijose..... | 51 |
| 2.3.6. Seniūnijų veiklos tobulinimo galimybės..... | 55 |
| 2.3.7. Seniūnų lyderio bruožų nustatymas ir vertinimas..... | 57 |
| 2.4. Šiaulių rajono seniūnų lyderystės vaidmuo valdant pokyčius..... | 60 |

| | |
|--|----|
| IŠVADOS | 62 |
| REKOMENDACIJOS | 65 |
| LITERATŪRA..... | 66 |
| PRIEDAI..... | 75 |
| 1 priedas_Seniūnijos ir seniūno funkcijos..... | 76 |
| 2 priedas Interviu protokolas „Šiaulių rajono savivaldybės seniūnų apklausa“ | 78 |
| 3 priedas Šiaulių rajono seniūnijų struktūros | 80 |

LENTELĖS

| | |
|--|----|
| 1.1 lentelė Lyderystės mokslo vystymosi etapai..... | 16 |
| 1.2 lentelė Lyderystės sąvokos definicijos ir apibūdinimai..... | 17 |
| 1.3 lentelė Skirtumai tarp lyderio ir vadovo..... | 19 |
| 1.4 lentelė Lyderystės ir vadovavimo sąsajos..... | 20 |
| 1.5 lentelė Vadovavimo ir lyderystės funkcijos..... | 21 |
| 1.6 lentelė Pokyčius sąlygojančios vidinės ir išorinės priežastys..... | 26 |
| 1.7 lentelė Transformacinės lyderystės veiksniai..... | 28 |
| 1.8 lentelė Seniūnijos ir seniūno veiklos procesų reglamentavimas LR Vietos savivaldos įstatyme..... | 32 |
| 1.9 lentelė Dokumentai, susiję su seniūnijų ir jų seniūnų veikla šalies kontekste..... | 34 |
| 2.1 lentelė Bendrieji ekspertų duomenys..... | 37 |
| 2.2 lentelė Segmentai, su kuriais bendradarbiauja seniūnijos..... | 46 |
| 2.3 lentelė Seniūnijose vykę pokyčiai, kuriuos iniciavo seniūnai..... | 50 |
| 2.4 lentelė Seniūnų lyderio – vadovo vertinimas..... | 59 |
| 2.5 lentelė Seniūno - lyderio ir seniūno - vadovo panašumai ir skirtumai..... | 60 |

PAVEIKSLAI

| | |
|--|----|
| 1.1 pav. Konceptijos, apibrėžiančios globalizacijos sąvoką..... | 13 |
| 1.2 pav. Gero valdymo principai..... | 15 |
| 1.3 pav. Seniūnijos veiklos organizavimas..... | 32 |
| 1.4 pav. Seniūnų funkcijų sritys..... | 33 |
| 2.1 pav. Tyrimo metodų taikymas..... | 36 |
| 2.2 pav. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos seniūnijų 2013-2015 metų veiklos programos tikslai ir uždaviniai..... | 38 |
| 2.3 pav. Seniūnų pateikiamų seniūnijų tikslų įvairovė..... | 40 |
| 2.4 pav. Pokyčių valdymo modelis Šiaulių rajono seniūnijose „iš apačios“..... | 42 |
| 2.5 pav. Pokyčių valdymo modelis Šiaulių rajono seniūnijose „iš viršaus“..... | 43 |
| 2.6 pav. Seniūnų nuomonė apie komandinį darbą..... | 45 |
| 2.7 pav. Seniūnų paskyrimo į pareigas būdai, jų privalumai ir trūkumai..... | 55 |
| 2.8 pav. Seniūnų išskiriami lyderio bruožai, galintys apibūdinti juos pačius..... | 58 |
| 2.9 pav. Seniūnų surinktų balų pasiskirstymas..... | 59 |

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Pastaruoju metu vis dažniau diskutuojama apie aplinkos dinamizmą, globalizaciją, europeizaciją, žinių ekonomiką ir žinių visuomenę, naująją viešąją vadybą bei administravimą ir pan., todėl itin svarbus iššūkis viešojo sektoriaus institucijoms yra lanksčiai ir konkurencingai sugebėti prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių. S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2005) teigimu, inicijuoti organizacijos pokyčius, juos valdyti, atpažinti pokyčių pasipriešinimo reiškinius – svarbus kiekvienos organizacijos vadovo uždavinys, siekiant efektyvios veiklos. Tai taikytina ir Lietuvos savivaldybių administracijų filialų, seniūnijų vadovams, seniūnams.

Seniūnijų ir jų vadovų veikla ir funkcijos reglamentuojamos Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme (Žin., 2011, Nr. I-533), Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (Žin., 2012, Nr. VIII-1316), kituose specialiuose teisės aktuose. 2001 m. birželio 22 d. buvo užregistruota Lietuvos savivaldybių seniūnų asociacija LSSA, kurios misija - spręsti savo narių bendrąsias problemas, atstovauti narių bendruosius interesus, koordinuoti narių kryptingą veiklą patirties dalijimuisi, kvalifikacijos kėlimui bei teisėtai gynybai, stiprinti vietos savivaldą (Lietuvos savivaldybių seniūnų...). 2007 m. kovo 14 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimu Nr. 282 patvirtino Vidinės savivaldybių decentralizacijos koncepciją, kurios pagrindinis tikslas - nustatyti vidinės savivaldybių decentralizacijos kryptis siekiant didinti seniūnijų ir seniūnų veiklos ūkinį ir finansinį savarankiškumą ir užtikrinti efektyvų subsidiarumo principo įgyvendinimą.

Pastarųjų dešimtmečių pokyčiai yra tiesiogiai siejami su kokybės veiksnių, pvz.: inovatyvumu, kūrybiškumu, greitu reagavimu, nuolatiniu tobulėjimu ir pan., plėtra. Todėl ir seniūnų kompetencijos turi būti tobulinamos siekiant kokybinio progreso (glaudžiai koreliuojančio su veiklos efektyvumu). Siekiant gerinti seniūnijų veiklos kokybę, turi būti atsižvelgiama ir į lyderystės skatinimą. Lyderystės teorija leidžia sistemiškai analizuoti aktualius viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių elgsenos ir ugdymo principus (Smaliukienė, 2010). Pažymėtina, kad lyderių vaidmuo pokyčių procese iš esmės veikia pokyčių sėkmę. Tai patvirtina ir Amerikos vadybos asociacijos atliktas tyrimas. Nustatyta, kad sėkmingą pokyčių valdymą lemia lyderystė, organizacijos vertybės ir komunikacija (Korsakienė, 2006).

Remiantis P. G. Northouse (2009), lyderystė literatūroje yra labai patraukli tema, apie ją daug rašyta ir mokslinėje literatūroje. Nepaisant gausybės rašinių šia tema, lyderystė meta iššūkį praktikams ir mokslininkams, norintiems suprasti jos esmę. Tai labai vertingas ir nepaprastai sudėtingas reiškinys. Kaip teigia E. Butkevičienė ir kt. (2009), valstybės tarnautojų lyderystės tematika yra gana populiari užsienio, ypač JAV, akademinuose leidiniuose. Tačiau Lietuvoje ši problema tyrinėta nedaug. Lyderystės principų taikymas viešajam sektoriui yra plati ir aktuali

viešojo administravimo teorijos plėtojimo kryptis (Smaliukienė, 2008). Šiame tyrime buvo cituoti ir Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų (V. Alen, 2009, T. Atkinson, T. Pilgreen, 2011, B. F. Batool, 2013 ir kt.) atlikti tyrimai. Juos galima skirstyti į tris sritis: lyderystės (V. Alen, 2009, T. Atkinson, T. Pilgreen, 2011, B. F. Batool, 2013, R. Bruzgelevičienė, R. Nedzinskaitė, 2012, E. Butkevičienė, E. Vaidelytė, G. Žvaliauskas, 2009, M. A. Corona, 2010, I. Dirsytė, 2009, E. Endriulaitienė, G. Genevičiūtė-Janonienė, 2012, F M.arahani, M. Taghadosi, M. Behboudi, 2011, M. Gedvila, 2011, D. Goleman, 2009, D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, 2007, A. Griciūtė, 2008, R. F. Hahn, S. Sabou, R. M. Toader, T. M. Rădulescu, 2012, L. Liukinevičienė, 2013, L. Liukinevičienė, L. Norkutė, 2011, V. Šilingienė, 2012 ir kt.) pokyčių valdymo (J. Adomaitienė, I. Zubreckienė, 2012, J. Bersėnaitė, G. Šaparnis, D. Šaparnienė, 2006, R. Korsakienė, 2006, E. Laumenskaitė, A. Vasiliauskas, 2006, D. Lodienė, 2005, R. Oškutienė, R. Korsakienė, 2012 ir kt.) ir viešojo sektoriaus kaitos procesų (Guogis, 2007, M. Išoraitė, 2012, R. Jucevičius, J. Ilonienė, 2009, B. Melnikas, 2007, J. Morkūnienė, 2003, S. Ramanauskienė, 2005, V. Staponienė, G. Žilinskas, 2012 ir kt.).

Viešojo sektoriaus veiklos kokybei matuoti yra sukurta įvairių metodologijų ir standartų. R. Smaliukienė (2010) išskiria du principinius lyderystės raiškos tyrimams sukurtus modelius – tai Bass ir Avolio (1990) sudarytas daugiakriterinis lyderystės klausimynas (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) ir Larsson plėtojamosios lyderystės klausimynas (Developmental Leadership Questionnaire, DLQ). L. Liukinevičienė ir L. Norkutė (2011) tyrė transakcinės ir transformacinės lyderystės raišką Šiaulių miesto savivaldybės taryboje, M. Gedvila (2011) tyrė Šiaulių miesto seniūnijų veiklą, tačiau tyrimų, susijusių su Šiaulių rajono savivaldybės seniūnijų seniūnų lyderystės raiškos vertinimu pokyčių kontekste nebuvo rasta, todėl šis tyrimas pasižymi naujumu. Tyrimo instrumentų galima rasti, tačiau šiame tyrime buvo taikyta darbo autorės parengtas klausimynas, sudarytas išnagrinėjus mokslinę literatūrą analizuojama tema. Manoma, kad specialiai šiam tyrimui sukurtas klausimynas padės gauti objektyviausias išvadas ir pagal jas parengti rekomendacijas.

Mokslinė tyrimo problema. Šiame tyrime dominuoja du esminiai akcentai: 1) pokyčių vertinimas Šiaulių rajono seniūnijose ir 2) lyderystės vaidmens Šiaulių rajono seniūnijų pokyčių valdyme nustatymas ir pagrindimas. Apibendrintai problema gali būti apibūdinama šiais klausimais: 1) įvertinus pokyčius Šiaulių rajono seniūnijose, kurie jų yra svarbiausi vadovų lyderystės raiškai? 2) ar seniūnas - lyderis sėkmingiau valdo pokyčius nei seniūnas – vadovas? Atsakius į šiuos du probleminius klausimus, galima pasiekti ir tyrimo tikslą.

Tyrimo objektas – seniūnų vaidmuo valdant pokyčius.

Tyrimo dalykas – Šiaulių rajono seniūnų lyderystės vaidmuo valdant pokyčius.

Tyrimo tikslas – ištirti Šiaulių rajono seniūnų lyderystės vaidmenį valdant pokyčius.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie **tyrimo uždaviniai**:

1. išnagrinėti mokslinę literatūrą apie vadovų lyderystės ypatumus, pokyčių valdymą besikeičiančioje aplinkoje bei seniūnijų veiklą reglamentuojančių dokumentų turinį, siekiant sudaryti interviu protokolus Šiaulių rajono seniūnams;
2. išanalizuoti Šiaulių rajono seniūnijų bendrąsias charakteristikas.
3. taikyti interviu metodą, siekiant išgryninti Šiaulių rajono seniūnų lyderystės įtaką pokyčių valdymui bei pateikti rekomendacijas proceso tobulinimui.

Pagrindiniai ginami teiginiai:

1. Seniūnijų pokyčių valdyme, kol seniūnas yra valstybės tarnautojas ir renkamas viešojo konkurso būdu, lyderystė išskirtinės įtakos seniūnijos pokyčių valdyme neturi. Abu seniūnai - lyderis ir vadovas – vienodai suvokia seniūnijų tikslus, išmano finansavimą, remia darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, komandinį darbą, inicijuoja bendradarbiavimą, pokyčius, kuriems nereikia savivaldybės įsikišimo, valdo greičiau, geba tinkamai reaguoti į netikėtus, neplanuotus pokyčius. Abu yra formalios lyderystės atstovai, turi transformacinės ir pasidalintosios lyderystės bruožų.

2. Reikia svarstyti didesnio savarankiškumo suteikimą abiem seniūnams - lyderiui ir vadovui – ir/arba jų įtraukimą į savivaldybės tarybos darbą. Jie abu turi pakankamą kompetenciją ir motyvaciją plėsti savo veiklą, įsipareigoti dar labiau. Tai rodo jų atkaklumas inicijuojant ir įgyvendinant pokyčius, gebėjimas suburti tinkamą komandą darbui ir ją vertinti bei aukštas atsakomybės prisiėmimo lygis.

Tyrimo metodai. Tyrime bus atliekama mokslinės literatūros, dokumentų turinio, lyginamoji ir loginė analizė, ekspertų interviu (išsami metodologija pateikta 2.1 poskyryje). Duomenys bus apdorojami Microsoft Windows XP programine įranga. Tyrimo ataskaita bus pateikta remiantis Lileikienės, A. ir kt. (2004) magistro darbo rengimo metodikos reikalavimais.

Tiriamieji: vadovų lyderystės bei pokyčių valdymo tobulinimo svarba, dokumentai, reglamentuojantys seniūnijų veiklą, Šiaulių rajono seniūnijų veikla, minėtų seniūnijų seniūnai jų stipriosios, silpnosios pusės, silpnybės bei stiprybės lyderystės srityje, valdant pokyčius.

Teorinis tyrimo rezultatų reikšmingumas. Pagilinta lyderystės ir pokyčių valdymo samprata seniūnijų kontekste; apibendrintas teisinis seniūnijų reglamentavimas; parengtas klausimynas, įgalinantis ištirti seniūnų lyderystės aspektus pokyčių valdymo kontekste; nubrėžtos tyrimo dalyko tobulinimo gairės.

Praktinis tyrimo rezultatų reikšmingumas. Atlikta Šiaulių rajono seniūnijų seniūnų lyginamoji analizė; parengtos seniūnų lyderystės aspektų pokyčių valdymo kontekste rekomendacijos Šiaulių rajono savivaldybei, seniūnams ir mokslo įstaigoms gali būti objektas tolimesniems socialinių mokslų tyrimams.

Tyrimo strategija pateikiama 1 paveiksle:

Lyderystės vaidmens, valdant pokyčius besikeičiančioje aplinkoje, teorinis diskursas. Analizuojant teorinius lyderystės ir pokyčių aspektus bei naudojant mokslinės literatūros, teisės aktų ir kitų dokumentų turinio analizės metodus, darbe siekiama apibrėžti lyderystės, pokyčių valdymo reikšmę ir svarbą, nustatyti seniūnijų veiklos reglamentavimą ir parengti interviu protokolą rajono seniūnams.

Šiaulių rajono seniūnijų analizė. Taikant dokumentų turinio bei lyginamosios analizės metodus, išanalizavus bendrąsias rajono seniūnijų charakteristikas, nustatyti vykusius pokyčius jose.

Šiaulių rajono seniūnų lyderystės įtakos pokyčių valdyme tyrimas. Pritaikius kokybinį tyrimo metodą - interviu apklausą ir lyginamąją analizę, apklausti seniūnus ir apibendrinant duomenis pateikti ginamuosius teiginius. Parengti tyrimo išvadas ir rekomendacijas seniūnų valdomų pokyčių gerinimui.

1 pav. Tyrimo strategija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

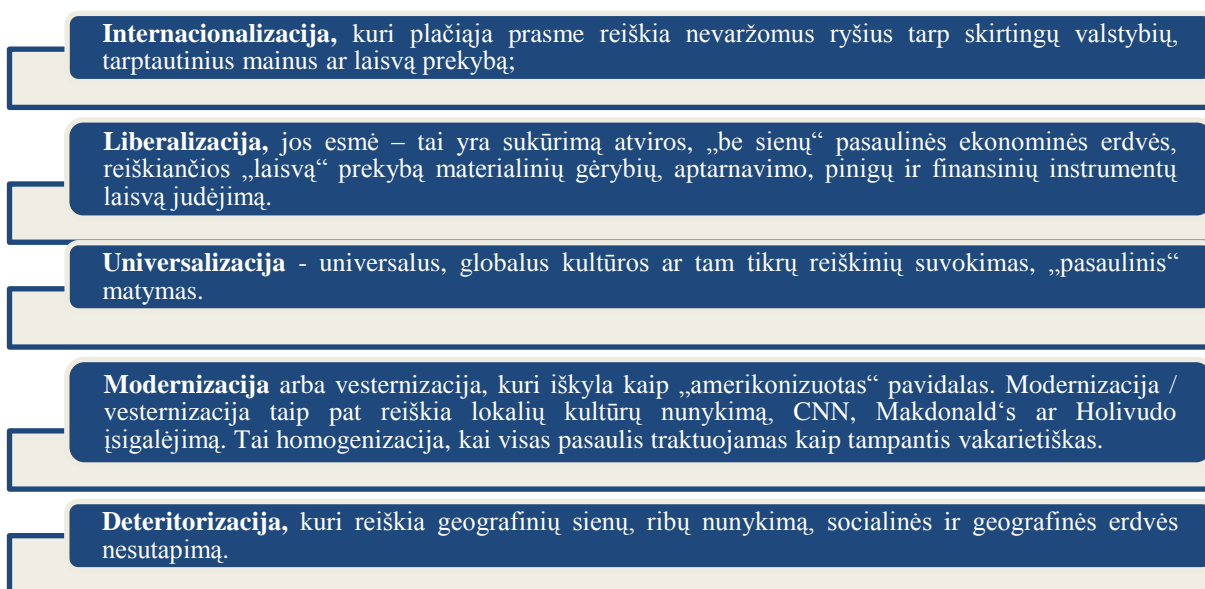
Darbo struktūra: magistro darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė, praktinė dalys, taip pat išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbe pateikta: 14 lentelių, 13 paveikslų, 3 priedai, panaudotas 78 literatūros šaltinių. Darbo apimtis – 75 (82) puslapiai.

1. LYDERYSTĖS VAIDMENS, VALDANT POKYČIUS VIEŠOJO SEKTORIAUS BESIKEIČIANČIOJE APLINKOJE, TEORINIS DISKURSAS

1.1. Globalizacijos iššūkiai viešajam administravimui

Siekiant išgryninti lyderystės svarbą, valdant pokyčius, svarbu yra apibrėžti didžiausius XXI amžiaus iššūkius viešajam administravimui. Prie pastarųjų gali būti priskirti iššūkiai, susiję su globalizacija, kokybiniais parametrais ir pan. Be abejo, verslo segmentas iššūkius pasitinka pirmasis, tačiau viešasis sektorius neišvengiamai taip pat turi į juos reaguoti. Todėl šiame poskyryje bus trumpai apžvelgti minėti iššūkiai.

Šiuolaikiniame Vakarų socialiniame moksle ir žiniasklaidoje vienu iš dažniausiai vartojamų terminų tapo „globalizacija“ (Guogis, 2007). Globalizacijos sąvokos ir su ja susijusios temos pakeitė anksčiau taip madingą postmodernizmo sąvoką ir postmodernistinę analizę. Kaip pažymi J. Morkūnienė (2003), „nedaug dabarties pasaulio procesų yra suprantama ir vertinama taip skirtingai kaip globalizacija, nors neabejojama, kad tai objektyvus, tautų, bendruomenių, individų gyvenimą veikiantis, o ateityje dar labiau veikiantis reiškinys“. Kalbėdami apie globalizaciją, galėtume išskirti penkias skirtingas koncepcijas, kurios apibrėžtų šiandieninę globalizacijos sąvoką (žr. 1.1 pav.):



1.1 pav. Koncepcijos, apibrėžiančios globalizacijos sąvoką

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis J. Morkūnienė (2003).

Diskusijų globalizacijos klausimu pobūdis rodo, kad globalizaciją *vieni* sutapatina su ekonominių ryšių liberalizacija pasauliniu mastu, nacionalinės valstybės vaidmens mažėjimu,

komunikacijos priemonių tobulėjimu yra prieš įvairių tarpnacionalinių kliūčių, apribojimų sumažinimą. *Kiti* panašiai suvokiamame, nujaučiamame procese mato tarptautinių korporacijų įsigalėjimą pasaulyje, vienos šalies pasaulinę hegemoniją, pasaulio amerikonizaciją.

Ne visuose moksliniuose šaltiniuose globalizacija aiškinama vienodai. R. Tījūnaitienė ir L. Giedrikienė (2002) atlikusios tyrimą nustatė, kad „vienuose šaltiniuose globalizacija apibrėžiama kaip „pasaulinis bendrų gamybos, technologijos, vadybos šablonų, socialinių struktūrų, politinių organizacijų, kultūrų ir vertybių panašėjimas, procesas, kuris veda link bendrų, aukštesnių už nacionalines, institucijų ir – galų gale – link vieningos visuomenės“. Kituose – ši sąvoka apibrėžiama trumpiau: „Globalizacija plačiąja prasme galima vadinti visą šiuolaikinio socialinio gyvenimo aspektų pasaulinių sąsajų plėtimąsi, gilėjimą ir spartėjimą“ arba „Globalizacija – tai procesas, varomas ekonominių jėgų, tokių kaip gamybos ir tarptautinės prekybos reorganizacija bei finansinių rinkų pasaulinė integracija“. Ekonomistai globalizacijos sąvoką sieja su viso pasaulio valstybių ekonomine tarpusavio priklausomybe, kurią lemia vis didėjantis prekių, paslaugų ir kapitalo srautų judėjimas iš vienos valstybės į kitą bei plintančios technologijos.

B. Melniko (2007) teigimu, ypač akcentuotinas būtinumas suvokti, kad globalizacijos ir internacionalizavimo aplinkoje spartėjant žiniomis grindžiamos visuomenės formavimuisi, socialinės ekonominės raidos ir mokslo bei technologijų pažangos procesai vis labiau pasižymi vis didėjančiu neapibrėžtumu bei įvairiais pavidalais pasireiškiančiomis rizikomis. Šios aplinkybės supratimas leidžia pagrįsti poreikius sugebėti laiku numatyti ir pagrįstai vertinti įvairaus pobūdžio pavojus ir grėsmes, kurie galėtų sukelti neigiamas ar kitaip suvokiamas nepageidautinas globalizacijos, internacionalizavimo, žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos formavimosi, taip pat ir e. valdžios raidos pasekmes, kartu siekiant laiku vykdyti reikiamą prevenciją galimų pavojų, grėsmių bei neigiamų ir nepageidautinų raidos procesų atžvilgiu.

Pagal savo pasaulio suvokimą ir požiūrį į prielaidas (aksiomatiką), nusakančias tikrovės struktūrą, elemento ir visumos santykius, valdymo ir savaiminius procesus apskritai ir į globalizaciją konkrečiai globalizacijos teoretikai skyla į dvi metodologines stovyklas: metodologinio individualizmo ir metodologinio holizmo atstovus (Urbšienė, 2011). Tiek individualistinio, tiek holistinio požiūrio atstovai pripažįsta globalizaciją kaip šių dienų reiškinių, vykstantį visose gyvenimo srityse, tačiau jų nuomonės kardinaliai išsiskiria vertinant globalizaciją konceptuali lygmeniu, jos genezę, prielaidas ir varomasias jėgas, socialines ir ekonomines pasekmes, įtaką valstybės galiai ir valdymui bei istorinę perspektyvą.

Globalizacija yra toks procesas, kuris turi ir šalininkų ir skeptikų. Kadangi globalizacijos procesai neišvengiami, viešajam sektoriui juos išmanyti, taikyti savo veikloje yra būtina, tačiau vertėtų labai atsakingai atsižvelgti ir į globalizacijos keliamas rizikas, numatyti galimus jų sprendimo būdus.

Visi pokyčiai, vykstantys globalioje erdvėje, vis glaudžiau siejami su kokybės parametrais. Tokius pokyčius vis sunkiau pamatuoti. Jų vertinimui kuriamos naujos sudėtingos metodologijos. Tokie kokybiniai pokyčiai viešajame sektoriuje yra vadinami kokybės vadyba, naujuoju viešuoju administravimu, geru valdymu ir pan.

Gero valdymo principų atitikmenys, D. Šaparnienės, I. Valukonytės (2012) teigimu, yra įtvirtinti Lietuvos Respublikos teisės aktuose, kuriais savo veikloje turi vadovautis savivaldos institucijų atstovai, tačiau neretai jų įgyvendinimas susiduria su aiškios strateginės vizijos stoka, vyraujančiomis valdymo konservatyvumo apraiškomis, neskatinančiomis iniciatyvų bei pokyčių vietos savivaldoje. Gero valdymo principai pateikiami 1.2 paveiksle:



1.2 pav. Gero valdymo principai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis D. Šaparniene, I. Valukonyte (2012).

Autorių atlikto tyrimo metu, ekspertų nuomonių analizė leido išskirti priežasčių grupes, kurios apibūdina principų įgyvendinimo problemas:

- veiksmingumo ir efektyvumo principo įgyvendinimo problemos siejamos su strateginio mąstymo, planavimo bei planų įgyvendinimo ribotumu, administracijos darbo veiksmingumo problemomis;
- atvirumo ir skaidrumo principo dalinis įgyvendinimas siejamas su neišvystyta informacijos perteikimo gyventojams sistema, efektyvios komunikacijos tarp valdžios, piliečių ir verslo nebuvimu;
- etiško elgesio – su pagarbos tarp valdžios ir jos dalininkų trūkumu, valdžios atstovų asmeninės ar politinės naudos siekimu;

- inovacijų ir atvirumo pokyčiams principo įgyvendinimo problemos siejamos su vis dar vyraujančiomis valdžioje konservatyvumo apraiškomis, darbuotojų iniciatyvų trūkumu;
- darnumo ir ilgalaikės orientacijos principo įgyvendinamo problemos siejamos su savivaldybių tarybų per trumpa kadencijos trukme, strateginio mąstymo trūkumu;
- patikimo finansų valdymo – su prioritetų trūkumu priimant sprendimus, neveiksmingų sprendimų priėmimu;
- atskaitomybės principo įgyvendinimas vis dar suvokiamas kaip formalių ataskaitų pateikimas visuomenei, nevystant su ja diskusijų ir komunikacijos.

Globalizacija yra toks procesas, kuris turi ir šalininkų ir skeptikų. Kadangi globalizacijos ir su ja susiję procesai neišvengiami, viešajam sektoriui juos išmanyti, taikyti savo veikloje yra būtina, tačiau vertėtų labai atsakingai atsižvelgti ir į globalizacijos keliamas rizikas, numatyti galimus jų sprendimo būdus. Ne mažiau svarbus uždavinys viešajam sektoriui, gerinti ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius savo veiklos parametrus, kurie vadinami geru valdymu, kokybės vadyba ir pan.

1.2. Vadovų lyderystės ypatumai

1.2.1. Lyderystės samprata ir jos raida

Magistro baigiamame darbe analizuojamas vadovų lyderystės vaidmuo valdant pokyčius, todėl, visų pirma, yra pravartu išsiaiškinti pačią lyderystės sąvoką, dėl to reikia pasidomėti jos istorija ir samprata tam, kad geriau suprasti ir išnagrinėti vadovų lyderystės esmę viešajame sektoriuje. Remiantis A. Morkūne (2012), cit. Heilburn (1994), lyderystės mokslas vystėsi trimis etapais, kurie pateikti 1.1 lentelėje.

1.1 lentelė

Lyderystės mokslo vystymosi etapai

| Autorius | Apibrėžimas |
|---|---|
| <i>I. Bruožų nustatymas</i> | Bruožų teorijoje buvo laikomasi prielaidos, kad organizacija dirbs geriau, jeigu vadovo pareigas užims žmogus, turintis lyderio bruožų, ir kad lyderiai iš kitų žmonių išsiskiria savo ypatingais asmenybės bruožais. |
| <i>II. Vadovo elgesio nustatymas.</i> | Čia svarbu ne tai, kuo vadovas yra, o kaip jis elgiasi. |
| <i>III. Vadovo ir pasekėjų tarpusavio sąveikos ir įtakos nustatymas</i> | Vadovaujantis šia teorija, lyderis yra tas žmogus, kuris eina priekyje ir rodo savo pasekėjams kelią. |

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis A. Morkūne (2012), cit. Heilburn (1994).

Pažymėtina, kad **Klasikinės lyderystės teorijos** (bruožų, stilių, elgsenos) didelį dėmesį skyrė asmeninėms lyderio savybėms ir ypač charizmai, gebėjimui matyti tikslą, įkvėpti žmones, nebijoti iššūkių, rizikuoti, valdant savo asmeninius išteklius, pasinaudojus paskirta galia, valdžia, pareigomis (*formali lyderystė*) ar užsitarnautu pasitikėjimu, pripažinimu (*neformali lyderystė*) vesti

pasekėjus į numatytą tikslą (Liukinevičienė, 2013). Bruožų ir elgsenos svarbą lyderystei palaiko dauguma ir modernių lyderystės teorijos autorių bei juos cituoja mokslininkai.

Moderniosios lyderystės teorijos lyderystę sieja su asmeniu, kuris net gali išvesti organizaciją iš krizės, pakylėdamas žmones per susitarimus (*transakcinė lyderystė*), įtraukdamas juos į pokyčius ir įkvėpdamas veikti naujai (*transformacinė lyderystė, įgalinanti lyderystė*). XXI a. pradžios mokslas vis dar aktualizuoja transformacinį lyderį, bet jau mažiau kalba apie viską gebantį vieną žmogų organizacijoje (Liukinevičienė, 2013).

Kaip teigia V. Šilingienė (2011), tyrėjai gana skirtingai traktuoja ir nesutaria dėl vieno integruoto lyderystės apibrėžimo, pateikia pakankamai daug sąvokų ir tos sąvokos apibūdinimų, apibrėžimų. Tai suponuoja vis kitokią analizuojamos sąvokos supratimą ir aiškinimą. Siekiant aiškumo, tvarkingumo, sistematiškumo, magistro tezėse sudaryta 1.2 lentelė, kurioje chronologine tvarka pateikti Lietuvos ir užsienio mokslinėje literatūroje vartojamų definicijų ir jų apibrėžimų apibūdinimai.

1.2 lentelė

Lyderystės sąvokos definicijos ir apibūdinimai

| Autorius | Apibūdinimas |
|------------------------------------|---|
| Leonienė (2001) | <i>Lyderystė</i> - užduočių paskirstymas; bendravimas su darbuotojais, žmonių motyvavimas; efektyvus paties vadovo darbo organizavimas. |
| Micevičius (2003) | <i>Lyderystė</i> - tai procesas, kurio metu lyderis daro įtaką grupei, kad būtų įgyvendintos numatytos užduotys. |
| Chmiel (2005) | <i>Lyderystė</i> - tai procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai. |
| Kasiulis, Barvydienė (2005) | <i>Lyderystė tai:</i> rūpinamasis aktyviu komandos darbu; komandos tikslų patikslinimas, narių telkimas; žinojimas narių privalumų bei trūkumų; apibrėžimas darbo sričių ir komunikacijos kanalų. |
| Žvirdauskas (2006) | Lyderystė - tai: organizacijos, grupės žmonių vedimas, vadovavimas, skatinimas, pirmavimas, poveikio žmonėms jėga, išryškėjusi sąveikaujant grupės nariams, kai pripažintas lyderis įgyja tokį grupės narių neformalų pasitikėjimą, svaresnę sprendimų priėmimo, vizijos formavimo ir įgyvendinimo jėgą, kai žmonės savanoriškai buriasi aplink jį, lyderiui inicijuojant juos veiklai ir vienijant bendrų tikslų siekio procese. |
| Northouse (2009) | <i>Lyderystė</i> yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas. |
| Šilingienė (2012) | <i>Lyderystė</i> - tai asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdus ir rezultatus, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas. |

Šaltinis: Sudaryta remiantis: A. Morkūne (2012) cit. W. Bennis, B. Nanus (1998), B. Leonienę (2001), N. Chmiel (2005), J. Kasiulį, V. Barvydienę (2005), V. Micevičių (2003); P. G. Northouse (2009); S. Jonušaitė, J. Valuckienė (2007) cit. D. Žvirdauską (2006); J. A. F. Stoner (2000); V. Šilingienė (2012).

Atrinkus Lietuvos bei užsienio literatūroje pateikiamus ir naudojamus, apibendrinus ir susisteminus 1.2 lentelėje pateiktus lyderystės apibrėžimus, nustatyta, kad XX a. pb. – XXI a. pr. mokslas lyderystėje išskyrė:

- Aktyvų lyderio – asmens pradą, vedant organizacijos žmones į uždavinių įgyvendinimą;
- Lyderystę – kaip asmens nuolatinio rūpinimosi savo profesionalumu reikalaujantį procesą;
- Lyderystę – kaip visos grupės, komandos, organizacijos kaitą įtakojantį procesą;

- Lyderystę – kaip procesą, susietą su strateginiu organizacijos valdymu.

Pažymėtina, kad lyderystė daugumos autorių suvokiama kaip **asmens kokybė** arba kaip **procesas**, ji akivaizdžiai atskleidžiama A. Morkūnė (2012) cit. W. Bennis, B. Nanus (1998) apibrėžime. Tuo tarpu, kituose 1.2 lentelėje pateiktų mokslininkų apibrėžimuose lyderystė suprantama procesiniu požiūriu. Be to, reikia pabrėžti, kad šiuo požiūriu ji dažniausiai apibrėžiama, išryškinant lyderį sekančius individus (Indrašienė, Merfeldaitė, 2010). Ypač tai pabrėžia P. G. Northouse. V. Indrašienė, O. Merfeldaitė (2010) teigia, kad P. G. Northouse išskiria tai, jog lyderis gali ne tik siekti bendro tikslo, bet ir daryti poveikį siekiant pakeisti kitų individų nuostatas.

V. Šilingienės (2011) teigimu, dažniausiai yra išskiriami du požiūriai į lyderystę:

- **procesinio požiūrio į lyderystę** prisilaikantys mokslininkai teigia, kad tai pirmiausia įtakos ir sąveikos tarp lyderio ir sekėjų procesas, siekiant užsibrėžtų tikslų. Požiūris į lyderystę aiškiai išskiria du subjektus, kurių atžvilgiu lyderystė yra analizuojama – tai lyderis, pasižymintis lyderio savybėmis ir elgesio modeliu, ir sekėjas, pasižymintis tam tikromis charakteristikomis bei priskiriamomis lyderiui atribucijomis. Remiantis P. G. Northouse (2009) teigimu, procesas reiškia, kad lyderis daro poveikį sekėjams, o šie veikia lyderį. Tai sako, kad lyderystė nėra tiesinis ir vienakryptis įvykis, o sąveika. Anot V. Šilingienės (2011),

- **personologinė lyderystė**, dėmesį fokusuojanti į lyderiui būdingas savybes ir atributus, pasižymi kokybiškai skirtinga prieiga. V. Šilingienė (2011), cit. Bristow ir kt. (2005) teigia, kad lyderystė geriausiai apibūdinama kaip įgūdžių rinkinys, padedantis nukreipti kitų veiklą bendro tikslo link.

Magistro darbe vadovų lyderystės samprata analizuojama, siekiant suprasti, kaip ją traktuoja mokslininkai, kadangi, dėl nevienareikšmiško traktavimo ji yra aktualus šiuolaikinių mokslinių diskusijų objektas. Lyderystės reiškiniui paaiškinti sukurtos mokslinės teorijos dažniausiai išryškina jos esmę ir svarbą organizacijų valdyme, kur vaidina lemiamą vaidmenį, užtikrinant atskirų žmonių, komandų ir organizacijų efektyvumą siejant tai su aukštais postais ar pareigomis.

Todėl vertėtų nepamiršti, jog analizuojamas bruožas egzistuoja visur, kur tik yra žmonių, susijusių tarpusavyje socialiniais ryšiais, tai sparčiai pagreitį įgaunantis procesas (Šilingienė, 2011), kadangi tai, kaip socialinis reiškiny, turi visuomeninį charakterį ir kaip daugelis kitų socialinių reiškinių – sudėtingas ir sunkiai išmatuojamas (Liukinevičienė, 2013).

Pastebėtina, jog pastaraisiais metais lyderystė pradėta traktuoti ne tik kaip įgūdžiai, tačiau ir kaip kompetencija. Taigi, lyderystės subjektas dar labiau prasiplėtė, t.y. lyderystės kompetencija pradėta priskirti organizacijos lygmenyje tiek vadovui, tiek ir darbuotojui (Šilingienė, 2011). R. Jucevičius, J. Ilonienė (2009) teigimu, lyderystės kompetencija reikalauja: gebėjimo motyvuoti, “uždegti” žmones, komandinio darbo gebėjimų bei komandų kūrimo ir vystymo gebėjimų. Remiantis J. Kvedaravičiumi (2006), lyderio ir jo komandos santykis yra stiprus. Lyderis visada

gali pasakyti savo komandai: kiekviena jūsų klaida yra mano kaltė. Apibendrinant galima teigti, vadovas – lyderis viešajame sektoriuje vienas nepajėgus įgyvendinti organizacijos pokyčius. Tam reikalingos komandos jungtinė, pasidalinta lyderystė. Matyti, kad šios teorijos neatsisako lyderystės – asmens svarbos, mato ją sąveikoje, įtakoje.

Apibendrinant galima teigti – pateikiama pakankamai daug lyderystės apibūdinimo sąvokų ir tos sąvokos apibūdinimų, apibrėžimų. Tai suponuoja vis kitokią analizuojamos sąvokos supratimą ir aiškinimą, tačiau XX a. pb. – XXI a. pr. mokslas lyderystėje išskyrė aktyvų lyderio – asmens pradą, lyderystę – kaip asmens rūpinimąsi, profesionalumą, lyderystę – kaip visos grupės darbą, lyderystę – kaip procesą, susietą su strateginiu organizacijos valdymu.

1.2.2. Lyderio ir vadovo sampratos skirtumai

Mokslinės literatūros analizė parodė, jog egzistuoja tam tikri skirtumai tarp lyderio ir vadovo sampratos viešajame sektoriuje. V. Šilingienės (2012) teigimu, praktikoje sąvokos „vadovavimas“ ir „lyderystė“ dažnai tarpusavyje susipina ir yra painiojamos. Jų griežtas priešpriešinimas vargu ar būtų pagrįstas, nes abi sąvokos yra artimos ir jokių būdu neneigia viena kitos.

Pasak L. Stundžės (2010) cit. Jucevičienę (1996), vadovavimas ir lyderystė glaudžiai susijusios sąvokos, tačiau turi ir akivaizdžių skirtumų. S. Iuscu ir kt. (2012) pateikia tokius lyderio ir vadovo (vadybininko) skirtumus (žr. 1.3 lent.).

1.3 lentelė

Skirtumai tarp lyderio ir vadovo

| Lyderis | Vadovas |
|----------------------------|---------------------------------|
| Originalus | Kopijuojantis |
| Ieškantis pokyčių | Ieškantis stabilumo |
| Turi pasekėjų | Turi vykdytojų |
| Mato ilgalaikę perspektyvą | Mato trumpalaikę perspektyvą |
| Susijęs su vizija | Susijęs su tikslais |
| Turi charizmą | Turi autoritetą |
| Yra iniciatyvus | Yra reaguojantis |
| Parduoda | Kalba |
| Kovoja | Veikia |
| Plečia | Išlaiko |
| Seka naujomis kryptimis | Lieka egzistuojančiuose rėmuose |
| Duoda kreditą | Ima kreditą |
| Kaltę prisiima sau | Kaltina kitus |
| Turi formalią jėgą | Turi neformalią jėgą |
| Sukelia pasitikėjimą | Palaiiko kontrolę |
| Klausia, kas ir kodėl | Klausia, kaip ir kada |

Šaltinis: S. Iuscu ir kt. (2012).

Taigi, apibendrinant 1.3 lentelėje pateiktą informaciją galima pastebėti, kad lyderis viešajame sektoriuje nėra pareigomis numatyta veikla, bet vadovas – lyderis valdo pokyčius, turi juo tikinčius pavaldinius, kuriuos uždega savo vizija, mato ilgalaikę perspektyvą, prisiima atsakomybę ir todėl geriau ir tinkamiau negu paprastas vadovas atlieka savo pareigas valdydamas pokyčius.

P. G. Northouse (2009) pripažįsta, jog lyderystė – procesiniu pažinimu artima procesiniam vadovavimui. Lyderystė kaip ir vadovavimas, susijusi su įtakos darymu; tai darbas su žmonėmis. Lyderystėje, kaip ir vadovavime, svarbu veiksmingai pasiekti tikslą, tačiau jos procesas iš esmės skiriasi nuo vadovavimo. L. Stundžė (2010), cit. Jucevičienę (1996) teigia, jog *vadovavimas* labiau rodo vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o *lyderiavimas* išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą, telkiant žmones užsibrėžtam bendros veiklos tikslui pasiekti. R. Bruzgelevičienė, R. Nedzinskaitė (2012), cit. Northouse (2009) patvirtina, jog *būti vadovu* reiškia siekti, kad būtų atliktas darbas ir gerai žinoti nusistovėjusią tvarką, o *būti lyderiu* – reiškia daryti įtaką kitiems ir kurti ateities vizijas. P. G. Northouse (2009) teigia, kad *vadovavimo funkcija* yra užtikrinti organizacijose tvarką ir nuoseklumą, o tuo tarpu, svarbiausia *lyderystės funkcija* – sukelti pokyčius bei judėjimą. *Vadovavimo tikslas* – ieškoti tvarkos ir stabilumo, o *lyderystės tikslas* – ieškoti adaptyvių ir konstruktyvių pokyčių. Vertėtų pažymėti, jog individas gali būti geras vadovas, t.y. geras organizatorius, planuotojas, tačiau gali stokoti lyderiui būdingų bruožų. Antra vertus, yra sėkmingų lyderių, gebančių motyvuoti žmones, tačiau jiems trūksta vadovui būdingų įgūdžių (Stundžė, 2010). I. Dirsytė (2009) cituodama patvirtina W. G. Bennis (1978) mintis, t.y. norint pabrėžti skirtumą tarp lyderiavimo ir vadovavimo, yra pasakęs, kad daugelyje organizacijų per daug vadovaujama ir per mažai lyderiaujama. Minėto autoriaus nuomone, organizacijose kreipiamas per mažas dėmesys į pokyčius.

V. Šilingienė (2012) teigia, kad aiškinantis vadovavimo ir lyderystės sąsajas atsiranda nemažai painiavos, todėl norint geriau suvokti lyderystės ir vadovavimo esmę, reikia šias abi sąvokas aptarti naudojant pagrindinius lyderystės elementus: kontekstą (aplinkos sąlygas), kuriame vyksta įtakos procesas, lyderio asmenines savybes, elgesį ir sekėjų charakteristikas (žr. 1.4 lent.).

1.4 lentelė

Lyderystės ir vadovavimo sąsajos

| Lyderystės elementai | Lyderystė | Vadovavimas |
|----------------------|---|--|
| Kontekstas | <i>Organizacinės veiklos sąlygos</i> <i>Aplinkos sąlygų pastovumas</i> | Plati reikšimosi sfera, neribojama apibrėžtų organizacinių sąlygų Nepastovios, didelių pokyčių, krizių sąlygos |
| Lyderis | <i>Įtakai naudojamos galios</i> <i>Santykiai su sekėjais</i> | Apibrėžtos organizacinės sąlygos remiantis formalia struktūra Santykinai pastovios, ramios aplinkos sąlygos Formalios valdžios suteikiamos galios Pirminiai yra formalūs struktūrizuoti santykiai |
| Sekėjas | <i>Vaidmuo</i> <i>Grįžtamoji reakcija</i> | Laisvai apsisprendus prisiimtas sekėjo vaidmuo Emocinis išipareigojimas Pagal formalią pareigybę tampama darbuotoju, pavaldiniu Paklusnumas |

Šaltinis: V. Šilingienė (2012).

Aptarsime plačiau lyderystės ir vadovavimo sąsajas. V. Šilingienės (2012) teigimu, apibūdinant lyderystės ir vadovavimo skirtumus **konteksto** aspektu galima teigti, kad vadovą palaiko organizacinė struktūra, iš anksto nustatytos taisyklės, o lyderis, inicijuodamas pokyčių viziją, savo veiklos organizacines sąlygas kuria pats. **Lyderio įtaka** apibūdinama naudojant skirtingas galias ir susiklosčiusių santykių pobūdžiu. Vadovu gali tapti žmogus, turintis tik formalią valdžią, kuri suteikia dvi pagrindines galias: atlyginimo ir baudimo. Tuo tarpu lyderystei reikalingas sutarimo tarp lyderio ir sekėjų pripažinimas, o galia yra pagrįsta bendru sutarimu, viltimis ir įsipareigojimu. **Sekėjų charakteristikos** - sekėjo vaidmuo reiškiasi dviem pagrindiniais dalykais: galimybe pasirinkti – sekti ar ne lyderiu ir grįžtamąja reakcija į lyderio įtaką. Asmuo dažniausiai laisva valia pasirenka lyderio sekėjo vaidmenį, o esant vadovavimui organizacijose egzistuoja formalūs pavaldumo ryšiai ir asmuo, eidamas tam tikras pareigas, tampa darbuotoju, pavaldiniu, laisvo apsisprendimo – klausyti vadovo ar ne – nėra. Be to, vadovavimas tapatinamas su paklusnumu, o lyderystė – su įgalinimu. Lyderystė efektyvi tik tada, jei sekėjai emociniai įsipareigoja siekti lyderio iškeltų tikslų. Esant vadovavimui, laikantis formalių pavaldumo santykių reikia paklusti nustatytoms taisyklėms.

P. G. Northouse (2009) išskirtos vadovavimo ir lyderystės funkcijos pateiktos 1.5 lentelėje:

1.5 lentelė

Vadovavimo ir lyderystės funkcijos

| VADOVAVIMAS Užtikrina tvarką ir nuoseklumą | LYDERYSTĖ Užtikrina pokyčius ir judėjimą |
|--|---|
| Planavimas ir biudžeto sudarymas – Sudaryti darbotvarkes – Nustatyti grafikus – Paskirstyti išteklius | Krypties nustatymas – Sukurti viziją – Paaiškinti platesnį vaizdą – Nustatyti strategiją |
| Organizavimas ir personalo parinkimas – Pateikti struktūrą – Paskirstyti darbą – Įdiegti taisykles bei procedūras | Žmonių suvienijimas – Supažindinti su tikslais – Siekti atsidavimo – Suburti komandas ir koalicijas |
| Kontrolė ir problemų sprendimas – Sukurti skatinimo būdus – Pateikti kūrybiškus sprendimus – Imtis koreguojamųjų veiksmų | Motyvavimas ir įkvėpimas – Įkvėpti ir uždegti – Suteikti pavaldiniams galią – Patenkinti poreikius |

Šaltinis: P. G. Northouse (2009).

Svarbiausias funkcijų skirtumas yra tas, kad vadovas užtikrina tvarką ir nuoseklumą, o lyderis – pokyčius ir judėjimą. Viešajame sektoriuje vadovo funkcija lengviau įgyvendinama, nes yra labiau reglamentuota įstatymais, o lyderio funkcijos įgyvendinimui reikalingas politinis palaikymas.

Apibendrinant galima teigti, kad nors vadovavimo ir lyderiavimo sąvokos viešajame sektoriuje tarpusavyje siejasi, tačiau mokslinės literatūros analizė liudija jų skirtumus. Remiantis P. G. Northouse (2009), kai vadovai stengiasi daryti įtaką grupei, kad būtų įgyvendinti tikslai, jie

užsiima lyderyste. O tuo tarpu, kai lyderiai planuoja, organizuoja, parenka darbuotojus ir kontroliuoja, jie užsiima vadyba, atlieka pareigose numatytas veiklas. Anot V. Šilingienės (2012), lyderis gali būti puikus vadovas, o vadovas gali rodyti puikias lyderio savybes. Abu vaidmenys ir procesai papildo vienas kitą ir yra reikalingi sėkmingai organizacijos veiklai, o šių vaidmenų efektyvumas priklauso nuo konkrečių sekėjų charakteristikų ir konteksto sąlygų specifikos.

1.2.3. Lyderio emocinio intelekto svarba

Priklausomai nuo pasekėjų rato, viešojo valdymo įtakos masto, lyderystėje svarbios yra ir atitinkamos kompetencijos ir lyderio savybės. Mokslinėje literatūroje vis dažniau diskutuojama apie viešojo sektoriaus lyderio emocinį intelektą. D. Pileckienė, L. Žadeikaitė (2009), cit. Goleman ir kt. (2002), teigia, kad lyderiai savo sėkmę grindžia emocijomis. P. Singh (2013) teigimu, per pastaruosius du dešimtmečius atlikti lyderystės tyrimai rodo, kad emocinis intelektas lyderiui dukart svarbesnis negu kognityviniai gebėjimai, tokie kaip intelektas (IQ) arba techninės žinios. B. F. Batool (2013) teigimu, emocinis intelektas tampa vis populiariesne priemone siekiant nustatyti potencialiai efektyvius lyderius ir yra kaip tam tikra priemonė norint vystyti efektyvius lyderio įgūdžius. R. Maloš (2011) savo darbuose pabrėžia tai, kad šiandieniniai tyrimai rodo, kad emocinis intelektas tapo gyvybiškai svarbus šiandieniniams lyderiams susiduriant su pokyčiais. Sėkmingi lyderiai turi aukštą emocinį intelektą. Dėl šių priežasčių svarbu išanalizuoti emocinio intelekto reikšmę seniūno - lyderio veikloje.

Aptarus emocinio intelekto sąvoka, taip pat reikia paaiškinti ir kognityvinio intelekto sąvoka, kadangi ji Vakarų šalių visuomenėse žinoma jau gerokai ilgiau negu šimtmetį. Emocinis intelektas, palyginti su kognityviniu intelektu, yra gana nauja sąvoka, atsiradusi praėjusio šimtmečio paskutiniojo dešimtmečio pradžioje (Alen, 2009). V. Alen (2009), cit. Goleman ir kt. (2002), pripažįsta, kad kognityvinis intelektas atlieka svarbų vaidmenį veiksmingoje lyderystėje ir, jų manymu, intelektas ir blaivus mąstymas dažniausiai yra tos savybės, dėl kurių jas turintys asmenys atsiduria prie lyderystės durų ir, be abejo, šių esminių gebėjimų neturintiems asmenims durys lieka užvertos. Vis dėlto jie pritaria nuomonei, kad norint būti lyderiu, vien intelekto nepakanka; lyderiai įgyvendina viziją motyvuodami, vadovaudami, įkvėpdami, išklaUSDami, įtikindami ir, svarbiausia, sukeldami atgarsį. Neabejotinai, labai didelę reikšmę geram vadovavimui turi vadovo kaip psichologo savybė. Jei vadovas į žmogų žiūrės tik kaip į darbo išteklius, nesistengs su juo bendrauti, bus reiklus kitiems, bet nematys savęs, jis nepasieks aukštos valdymo kokybės. Todėl valdymo kokybei psichologiniai vadovo sugebėjimai ir emocinis intelektas yra verti ne mažiau nei profesinės žinios ar organizaciniai gebėjimai (Trakšėlys, 2008). Tačiau V. Alen (2009), cituoja ir patvirtina James ir Connolly (2000) mintis, teigdamas, kad atsaką į pokytį gali veikti galingos

neracionalios emocinės jėgos ir visi lyderystės principai turi būti pagrįsti suvokimu, kad emocinis lyderystės lygmuo yra svarbiausias. Vertėtų nepamiršti, jog emocinis intelektas yra susijęs su emocijomis (*jausmų sritis*) ir mąstymu (*pažinimo sritis*) bei jų tarpusavio sąveika (Northouse, 2009), o intelektas reiškia gebėjimą išmokti informaciją ir ją taikyti gyvenimiškoms užduotims. Todėl vertėtų pripažinti, jog aukštą emocinį intelektą turintys žmonės žino, kaip kontroliuoti savo emocijas, motyvuoti save ir sėkmingai panaudoti vidinius (*energija, pastangos*) bei išorinius (*socialiniai ryšiai, empatija*) išteklius (Kušlevič-Veršekienė, Pukinskaitė, 2009; Lekavičienė, 2002).

Magistro darbo autorė išanalizavusi, susisteminsi ir apibendrinusi mokslinę literatūrą nustatė, jog emocinis intelektas yra įvairiai apibrėžiamas. Analizuodamas teorinį emocinio intelekto aspektą K. Trakšėlys (2008), sutinka su Salovey, Mayer (1990) nuomone ir **emocinį intelektą** apibūdina kaip vidinius sugebėjimus ir galimybes. D. Goleman ir kt. (2007) **emocinis intelektas** supranta nes ir kiti kaip vadovo sugebėjimą valdyti save ir santykius su žmonėmis. Remiantis tuo, **emocinį intelektą** galima apibrėžti kaip asmenybės gebėjimą atpažinti savo paties ir kitų žmonių jausmus, savęs motyvavimą, gerą savęs bei savo santykių emocijų valdymą (Ramanauskas, 2012). Plačiausia prasme **emocinis intelektas** gali būti apibrėžtas kaip gebėjimai, daugiau ar mažiau susiję su asmenybės savybėmis, padedantys apdoroti emocinę informaciją, t.y. atpažinti ir suvokti emocijas ir jų reikšmę, jas asimiliuoti bei valdyti ir tuo remiantis samprotauti (Ramanauskas, 2013). Tam pritaria ir K. Trakšėlys (2008), teigdamas, kad bendriausia prasme **emocinį intelektą** galima suvokti kaip sugebėjimą suprasti ir panaudoti emocinę informaciją. D. Pileckiene, L. Žadeikaite (2009), cit. Goleman ir kt. (2002), padarė išvadą, kad emocinis intelektas yra ugdomasis procesas, kurį inspiruoja vadovas, todėl svarbiausia lyderiui yra suvokti tai, kad jo paskirtis ir yra „būti lyderiu“, t. y. įkvėpti kitus, uždegti, išmokyti patikėti savo vizija. Siekiant aiškesnio emocinio intelekto suvokimo būtina pabrėžti D. Goleman (2009) mintis, kadangi autorius teigia, jog emocinis intelektas pasireiškia penkiose pagrindinėse srityse:

- **Savo jausmų pažinimas.** Savivoka, jausmo atpažinimas jo reikšimosi metu, yra emocinio intelekto pamatas. Nesugebėjimas suvokti savo tikrųjų jausmų paverčia tapti priklausomais nuo jų.
- **Emocijų valdymas.** Gebėjimas valdyti jausmus, pakreipti juos tinkama linkme labiausiai priklauso nuo savivokos.
- **Gebėjimas siekti tikslo.** Siekiant užsibrėžto tikslo, svarbu suvaldyti savo jausmus norint išlikti dėmesingam, siekiant kryptingo elgesio, norint gerai atlikti darbą ir būti kūrybingam.
- **Gebėjimas išvelgti kitų žmonių jausmus.** Empatija, gebėjimas įsijausti į kito žmogaus būseną, yra dar viena iš emocinės savivokos kylanti savybė, būtina bendraujant.
- **Žmonių tarpusavio santykiai.** Bendravimo menas labai glaudžiai susijęs su gebėjimu valdyti kitų žmonių jausmus.

Apibendrinant emocinio intelekto pasireiškimo sritis galima teigti, jog emocinis intelektas, kaip lyderystės gebėjimas arba bruožas, yra svarbus konstruktas, o jo suvokimas ir samprata perša svarbią prielaidą: žmonės, jautresni savo emocijoms ir savo emocijų poveikiui kitiems, yra veiksmingesni lyderiai (Northouse, 2009). Emocijų įtaka ypač aktuali vadovams. Jiems tenka nuolat bendrauti su žmonėmis pavaldiniais, klientais, todėl labai svarbu teisingai suprasti kitus, mokėti tinkamai perteikti savo mintis, įtikinamai pateikti savo sprendimus ir daryti įtaką kitų žmonių veiksmams. Vadovams taip pat ne mažiau svarbu teisingai suvokti, įvertinti savo pačių mintis ir jausmus ir taip priimti tinkamiausius sprendimus, numatyti galimas jų pasekmes (Trakšelys, 2008). Tačiau čia ne mažiau svarbūs lyderio gebėjimai, t.y. lyderio gebėjimas valdyti savo ir kitų emocijas ženkliai paveikia organizacijos efektyvumą. Yra svarbu, kad jis galėtų perduoti teigiamas emocijas, entuziazmą ir energiją visais atvejais (Hahn, 2012). Kaip teigia P. Singh (2013), turintys gerą emocinį intelektą lyderiai geriau atlieka savo darbą, pagerina santykius, jų darbuotojai yra laimingesni, yra mažesnė darbuotojų kaita, geresnis komandinis darbas, didesnis pasitenkinimas darbu bei didesnė sėkmė.

Apibendrinant skyrelį, remiantis K. Ramanausku (2012), galima teigti, kad emocinis intelektas, kaip gebėjimas atpažinti ir interpretuoti emocijas, valdyti savo aplinkos emocijas, yra vienas iš būtinų organizacijos efektyvaus valdymo komponentų, ypatingai kai kalbame apie nedideles bendruomenes. Todėl seniūnui – lyderiui reikia skirti ypač didelę reikšmę emociniam intelektui.

1.3. Pokyčių valdymas besikeičiančioje aplinkoje

1.3.1. Pokyčių samprata ir jų svarba organizacijose

Kadangi magistro baigiamajame darbe analizuojamas vadovas – lyderis, valdantis pokyčius besikeičiančioje aplinkoje, todėl ypač svarbu ir naudinga išanalizuoti, kaip kieno aplinkos ar kokie kitokie? pokyčiai yra traktuojami viešajame sektoriuje bei kokia yra jų reikšmė organizacijos veikloje. Pažymėtina, kad šiuolaikinės rinkos sąlygomis pokyčiai yra neatsiejami nuo dinamiškos, nuolat kintančios išorinės ir vidinės aplinkos (Stoškus, Beržinskienė, 2005). D. Pileckienės, L. Žadeikaitės (2009) teigimu, pastarųjų metų pokyčių greitis ir mastai organizacijų valdyme ir administravime – įspūdingi. Organizacijos aplinka kinta kasdien ir apima kainų pokyčius, vartotojų nepasitenkinimo valdymą, darbuotojų migraciją, strateginių galimybių kitimą. Kita vertus, dauguma pokyčių tapo labiau visa apimantys ir reikalaujantys iš organizacijos darbuotojų naujų, veiksmingesnių elgesio modelių ir gebėjimų. Jie turi identifikuoti ir išmokti naujų kritinių įgūdžių, elgesio modelių, juos įtvirtinti, kad palaikytų nuolatinę aukšto lygio veiklą. Galima teigti, kad pokytis tampa nuolatinė šiuolaikinės organizacijos būseną. Greita organizacijų aplinkos plėtra,

rinkos poreikiai ir vidiniai procesai tampa bendra priežastimi organizacijoms imtis daugiau ar mažiau drastiškų pokyčių (Ramanauskienė, 2005), kadangi pastaruoju metu pokyčiai tapo ypač spartūs ir vis labiau intensyvėja (Išoraitė, 2012). Todėl, laimi tas, kas greitai reaguoja ir orientuojasi tiek rinkoje tiek pačioje organizacijos aplinkoje. Organizacijos turi nebijoti naujovių, priimti jas ir, jei tik reikia, neabejotinai keistis, nes laimi tas, kas spėja kartu su pokyčiais. Būtent tokiomis aplinkybėmis iškyla poreikis organizacijai turėti lyderį (Pileckienė, Žadeikaitė, 2009). Dėl šios priežasties, tikslinga išsamiau pasigilinti į pokyčio traktuotę.

Išanalizavus, susisteminus ir apibendrinus mokslinę literatūrą nustatyta, kad joje pokyčiai analizuojami gana plačiai (Oškutienė, Korsakienė, 2012), egzistuoja daugybė pokyčių sampratų (Bersėnaitė ir kt., 2006). M. Išoraitė (2012) palaiko Greenbergą ir Baroną (1997), kurie pokyčius organizacijoje apibrėžia kaip *planuotas* ir *neplanuotas* organizacijos struktūros, technologijos ir žmonių transformacijas. Planuotas pokytis skiriasi nuo neplanuoto pokyčio pagal mastus ir svarbą. Planuotų pokyčių tikslas yra parengti visą organizaciją ar pagrindinę jos dalį prisitaikyti prie reikšmingų organizacijos tikslų ir krypčių. Laikomasi nuomonių, kad pokyčius lemia išoriniai ir vidiniai veiksniai, tokie kaip padėtis rinkoje, naujų technologijų atsiradimas, poreikis didinti darbo procesų našumą ir efektyvumą (Oškutienė, Korsakienė, 2012). Tiksliai planuotas pokytis apibrėžiamas kaip apgalvotas struktūrinių inovacijų, naujos politikos ar tikslo sukūrimas ir įdiegimas arba kaip veikimo filosofijos, klimato ar stiliaus pokytis (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Nustatyta, kad visus pokyčius galima skirstyti į lėtus ir greitus. *Lėtiems pokyčiams* paprastai priešinamasi mažiau, nes jie įgyvendinami palengva ir žmonės labiau linkę jiems pritarti. *Greiti pokyčiai*, kurie dažniausiai būna strateginės iniciatyvos pasekmė, sukelia nemažą pasipriešinimą net tais atvejais, kai jie yra įgyvendinami gana kryptingai (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006). Kiek leidžia galimybės, organizacijos renkasi lėtus pokyčius, nes priešingu atveju jose vyrautų nuolatinė sumaištis. Organizacijos neturi įtakos spartiems aplinkos pokyčiams ir jų nulemtoms nenumatytoms aplinkybėms. Siekdamas išlikti sparčiai besikeičiančios aplinkos sąlygomis, jos būna priverstos įgyvendinti ir vidinius pokyčius (Išoraitė, 2012).

Mokslinėje literatūroje taip išskirti ir pateikiami du skirtingi požiūriai į pokyčius (Bersėnaitė ir kt., 2006; Zakarevičius, 2003). Vienas iš jų yra, kai **pokyčiais** vadinami *pakeitimai, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus viešosios organizacijos gyvensenos elementus*. Pakeitimai yra sąlygojami pasikeitimų organizacijos išorės aplinkoje arba viduje vykstančių kaitos procesų. Antruoju požiūriu pokyčiais vadinami *pasikeitimai organizacijos aplinkoje ir viduje*. Jie vyksta objektyviai ir visiškai nepaisant jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų. Jų neįmanoma pakeisti, pakreipti kita linkme ar kaip nors veikti. Taip pat mokslinėje literatūroje nurodomi įvairios pokyčių rūšys ir dydžiai. Paprastai **organizaciniai pokyčiai** – tai stambūs pokyčiai, vykstantys organizacijoje, kartais jie gali būti *dideli ir dinamiški*:

misijos, vizijos pokyčiai, visiškas organizacijos reorganizavimas, operacijų restruktūrizavimas, organizacijos susilieėjimas arba suskaldymas, smulkių įmonių sujungimas, naujos technologijos ar programos diegimas. Kai kurie specialistai teigia, kad tai netgi organizacijos pakeitimas. Tačiau kartais pokytis gali būti *smulkus ir sunkiai pastebimas*: kai yra diegiama nauja įrangos dalis arba kai asmuo palieka organizaciją ir kas nors kitas įsitraukia į jos veiklą (Lodienė, 2005).

Pažymėtina, jog norint sėkmingai reaguoti į pokyčius, jais pasinaudoti gerinant organizacijos veiklą, būtina suvokti jų atsiradimo priežastis bei galimas trajektorijas (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Tačiau, pokyčius lemia įvairios priežastys, nors visos organizacijos turi bendrų priežasčių, **svarbiausiomis jų laikomos keturios**: aplinka; verslo santykiai; technologija; nauji darbuotojai, ypač naujas vadovas (Išoraitė, 2012). R. Oškutienė, R. Korsakienė (2012), cit. Dubauską (2006) teigia, jog **organizacijos pokyčius gali paskatinti**: krizė, t. y. šokas, stipriai sukrečiantis ir paveikiantis organizaciją. Vadovo pasikeitimas, sudarantis prielaidas sukurti alternatyvias vertybes ir organizacijoje įveikti krizę. Organizacijos dydis, t.y. kuo organizacija mažesnė, tuo lengviau ją paveikti ar pakeisti, taip pat lengviau įdiegti naujas vertybes. S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) teigimu organizacijos pokyčius gali sąlygoti tiek išorinės, tiek vidinės priežastys, pastarieji autoriai išskiria tokias pagrindines **išorines ir vidines priežastis**, kurios pateiktos 1.6 lentelėje.

1.6 lentelė

Pokyčius sąlygojančios vidinės ir išorinės priežastys

| Išorinės priežastis | Vidinės priežastys |
|--|---|
| Nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamas medžiagas, įrengimus, aparatūrą, įrangą, technologinius procesus, informacijos panaudojimo galimybes ir pan.; | Organizacijos personalo kokybinis augimas, sąlygotas naujų žinių įsisavinimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan. |
| Globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, keičiantys socialinius – politinius santykius tarp valstybių, politinių aljansų, tarptautinių organizacijų | Organizacijos kiekybinis plėtimasis, sąlygotas objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo; |
| Neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, pardavimo kanalų sistemas ir pan. | Organizacijos išsigimimas (revitalizacija), sąlygotas organizacijos technologinių, organizacinių, vadybinių, motyvacinių sistemų stagnacijos, jų objektyvaus keitimosi būdo |
| Ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, keičiantys produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principus, rinkodaros sistemas, finansinius santykius ir pan. | |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Kad ir kokį pokytį organizacijoje būtų norima įgyvendinti, susiduriama su esminiu klausimu: ar jis bus sėkmingas bei, ar sėkmingai pavyks įgyvendinti pokytį (Lodienė, 2005). Pagrindinė reagavimo į objektyvius išorės aplinkos ir vidaus pokyčius forma – vienu ar kitu organizacijos sandaros elementų pakeitimais, kitaip vadinamos transformacijos, įgalinančios pasinaudoti objektyvių pokyčių sudarytomis aplinkybėmis arba eliminuoti galimas neigiamas pasekmes. Pakeitimais, arba transformacijomis, taip pat dažnai vadinami pokyčiais, suteikiant jiems reagavimo į

objektyvius pasikeitimus prasme (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Tačiau, vadovai privalo tobulinti gebėjimus valdyti pokyčius. Dauguma didelių organizacijų turi išsamias pokyčių valdymo programas, leidžiančias padidinti organizacijoje dirbančių žmonių gebėjimus numatyti ir mokytis iš pasikeitimų (Oškutienė, Korsakienė, 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčiai išorinėje ir vidinėje organizacijos aplinkoje yra neišvengiami, kartais net nepriklausomi nuo organizacijos veiklos ir pastangų juos valdyti. Tačiau organizacija sėkmingai gali valdyti nuo jos priklausomus pasikeitimus juos planuodama ir keisdama savo narių nuostatas ir plėsdama jų profesines kompetencijas (Bersėnaitė ir kt., 2006). Todėl vadovas – lyderis privalo reaguoti į viešosios organizacijos pokyčius.

1.3.2. Transformacinės lyderystės fenomenas pokyčių valdyme

Transformacinė lyderystė, dar kitaip vadinama pokyčių lyderyste, magistro baigiamajame darbe tiesiogiai atspindi iškeltą tikslą ir uždavinius, todėl tikslinga ją nagrinėti detaliau. Juolab, kad transformacinė lyderystė labiau orientuota į pokyčių valdymą, negu transakcinė lyderystė. P. G. Northouse (2009) teigimu, **transformacinė lyderystė** – tai viena šiuolaikinių lyderystės teorijų, intensyviai tyrinėjama nuo XX a. devintojo dešimtmečio pradžios. Įvairūs autoriai pateikia kiek skirtingas transformacinio vadovavimo koncepcijas ir joms vadovaujantis sukurtas įvertinimo priemones. Tačiau, minėtosios vadovavimo teorijos pradininku laikomas B. M. Bass (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2009). Šis autorius teigia, kad lyderis yra tas, kuris sugeba transformuoti darbuotojų lūkesčius, keisti žmonių požiūrius ir poreikius organizacijos tikslų ir poreikių kryptimi, aiškiai apibrėžiant ir pristatant numatomų tikslų realizavimo būdus (Pileckienė, Žadeikaitė, 2009). S. Jonušaitė, J. Valuckienė (2007), cit. Potter, Hooper (2005), teigia, kad transformacinė lyderystė dar apibūdinama kaip pokyčių lyderystė ir įgalinanti lyderystė. Pokyčių ir įgalinanti lyderystė padeda kitiems žmonėms atsiskleisti, išryškinti tai, ką turi geriausio. L. Liukinevičienės, L. Norkutės (2011) mano, pati lyderystė yra transformacija, iniciatyva ir pokyčių valdymas, o lyderis – pokyčių atstovas, agentas. **Transformacinė lyderystė** – tai procesas, kurio metu lyderiai ir pasekėjai transformuoja (keičia) vienas kitą, t. y. skatina vieni kitus labiau stengtis, apeliuodami į aukštesnes vertybes bei moralę (Chmiel, 2005). **Transformacinė lyderystė** yra apibrėžiama kaip lyderių sugebėjimas daryti įtaką organizacijos pokyčiams, susijusiems su vizijomis, strategijomis ir organizacijos kultūra. Be to, jie gali skatinti kūrybiškumą tarp darbuotojų naudojant vidinę motyvaciją, kuri gali išvystyti santykius tarp darbuotojų (Sookaneknun, Ussahawanitchakit, 2012). **Transformacinis vadovavimas** suvokiamas kaip procesas, kurio metu vadovai ir pavaldiniai keičia vienas kitą; tai stimuliavimas ir įkvėpimas siekiant bendrų tikslų, papildomų rezultatų ir didinti

vadovavimo kompetencijas pasitelkus iššūkius ir individualią paramą (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2009).

Vertėtų paminėti, kad transformacinė lyderystė susijusi su planavimu, motyvavimu (įkvėpimu) ir bendru darbu tinkluose (Jonušaitė, Valuckienė, 2007). Transformacinė lyderystė remiasi komandos veikla, kur kiekvienas individas svarbus, kur tvyro visiško atsidavimo darbui, entuziazmo, kad gali dalyvauti toje inovatyvioje, į viziją nukreiptoje veikloje, atmosfera (Liukinavičienė, 2013). Transformacinio lyderio studijose pabrėžiamas organizacijas transformuojančio lyderio, kaip auklėtojo ir mokytojo, vaidmuo (Smaliukienė, 2008). Transformaciniai lyderiai siekia, kad jų pavaldiniai suprastų svarbiausius grupės arba organizacijos uždavinius ir prioritetus. Jie nori sužadinti entuziazmą pavaldiniams, skatinti juos visiškai pasinerti į veiklą, siekti, kad pavaldinius domintų pasiekimai, asmeninis augimas ir pasitenkinimas (Liukinevičienė, Norkutė, 2011). Transformacinė lyderystė nagrinėja emocijas, vertybes, etiką, standartus bei ilgalaikius tikslus ir apima siekėjų motyvų, jų poreikių tenkinimo bei elgesio kaip su visaverčiais žmonėmis vertinimą. Teorija susijusi su išskirtine įtakos forma, kuri skatina siekėjus padaryti daugiau nei paprastai iš jų tikimasi. Tai procesas, kuris dažnai apima charizmatinę ir vizijų lyderystę. Nors transformacinis lyderis vaidina svarbiausią vaidmenį spartinant pokyčius, šiame transformaciniame procese sekėjai ir lyderiai yra neatskiriama susiję (Northouse, 2009). V. Šilingienės (2012) teigimu, transformacinė lyderystė, priešingai nei racionalusis vadovavimas, pripažįsta darbe pasitaikančių situacijų neracionalumą, pasižymi vizijų kūrimu, stipriais emociniais ryšiais su sekėjais. E. Butkevičienės ir kt. (2009), cit. Northouse (1997), Kreitner (1995), Bass (1985) teigimu, svarbiausios transformacinio lyderio savybės yra charizma ir vizijos turėjimas. *Charizma* suprantama kaip lyderio bruožai, patraukiantys jo pavaldinius: sąžiningumas, patikimumas, inteligencija, bendravimo gebėjimai. *Vizija* yra susijusi su lyderio gebėjimais sukurti įtikinamas ateities gaires, kurios būtų priimtinos, aiškios ir siektinos lyderio pavaldiniams ir skatintų jų kūrybiškumą.

T. N. Atkinson ir T. Pilgreen (2011) išskiria **transformacinės lyderystės modelį**, kurį yra aprašę Bass ir Avolio 1990 m., o 2004 m. jį adaptavo Northouse. (žr. 1.7 lentelę):

1.7 lentelė

Transformacinės lyderystės veiksniai

| Veiksny | Apibūdinimas |
|----------------------------|---|
| Idealizuotoji įtaka | Lyderis priverčia kitus jaustis gerai; priverčia didžiulius, jog esi susijęs su lyderiu; užsitarnauja pavaldinių pasitikėjimą. |
| Įkvepiantis motyvavimas | Lyderis pasidalija savo tikslais, padeda kitiems rasti prasmę savo darbe. |
| Intelektualusis skatinimas | Lyderis suteikia galimybę kitiems sugalvoti ir ieškoti naujų būdų, kaip atlikti darbą; būti kūrybingiems sprendžiant savo problemą. |
| Individualusis dėmesys | Lyderis skatina individus save tobulinti, suteikia grįžtamąjį ryšį pavaldiniams, sutelkia darbuotojus į komandas arba grupes. |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis T. N. Atkinson ir T. Pilgreen (2011), cit. Bass ir Avolio (1990).

Modelyje išskiriami **4 veiksniai**, apibūdinantys transformacinio lyderio elgesį ir charakterizuojantys jo sekėjus: idealizuotoji įtaka, įkvėpiantis motyvavimas, intelektualusis skatinimas ir individualusis dėmesys. 1.7 lentelėje pateiktus veiksnius naudinga išanalizuoti išsamiau siekiant geriau suprasti transformacinę lyderystę:

1) **Charizma** arba **idealizuotąja įtaka**. Tai reiškia, kad lyderis turi savo viziją ir sugeba ją perduoti savo darbuotojams (Sookaneknun, Ussahawanitchakit, 2012). Lyderis yra pavyzdys, ir jį būtų galima pavadinti charizmatiniu, jis atkaklus ir ryžtingas, siekdamas savo tikslų ir visiškai atsako už savo veiksmus (Chmiel, 2005). Sekėjai tapatina save su tokiais lyderiais ir labai nori juos mėgdžioti. Paprastai tokie lyderiai laikosi labai aukštų moralinio bei etinio elgesio standartų ir jais galima pasikliauti, kad pasielgs teisingai. Sekėjai juos labai gerbia ir nepaprastai pasitiki. Tačiau ir lyderiai suteikia sekėjams viziją ir misijos pojūtį. Iš esmės charizmos veiksnys apibūdina žmones, kurie yra ypatingi ir sukelia kitiems norą vadovautis iškelta misija (Northouse, 2009).

2) **Sąveikos dalyvių motyvavimas** (Adomaitienė, Zubrickienė, 2012) arba įkvėpiantis motyvavimas – veiksnys, įkvėpiantis kitus, pateikdamas ateities perspektyvą (Chmiel, 2005). Jis apibūdina lyderius, kurie su savo siekėjais pasidalija dideliais lūkesčiais, įkvėpiančiais sekėjus įsipareigoti organizacijai ir tapti jos bendrosios organizacijos dalimi. Praktikoje lyderiai naudoja simbolius ir emociškai apeliuoja, kas sutelktų grupės narių pastangas siekti daugiau, negu jie padarytų vadovaudamiesi tik asmeniniais interesais (Northouse, 2009). J. Adomaitienės, I. Zubrickienės (2012) teigimu tokie lyderiai laikosi labai aukštų moralinių standartų, todėl kiti sąveikos dalyviai juos gerbia ir pasitiki. Anot M. A. Corona (2010), lyderiai naudoja įkvėpiantį motyvavimą norėdami pažadinti sekėjų optimizmą ir didinti komandos dvasią.

3) **Intelektualusis skatinimas** – lyderystė, raginanti sekėjus būti kūrybiškus, nebijoti naujovių ir mesti iššūkį savo pačių ir lyderio bei organizacijos įsitikinimams ir vertybėms. Tokie lyderiai remia sekėjus, šiems išmėginant naujus būdus bei kuriant novatoriškus organizacinių klausimų sprendimus (Northouse, 2009). Lyderis nupiešia optimistinį bet realų ateities vaizdą, skatina pasekėjus didinti savo lūkesčius bei pastangas, kad būtų pasiektas tikslas (Chmiel, 2005).

4) **Individualusis dėmesys** (Adomaitienė, Zubrickienė, 2012). Lyderiai domisi savo pasekėjų asmeniniu ir profesiniu tobulėjimu (Chmiel, 2005), elgiasi kaip patarėjai, kad padėtų sekėjams realizuoti save, gali pasitelkti delegavimą, kad sekėjai tobulėtų, įveikdami asmeninius iššūkius (Northouse, 2009). Kaip teigia J. Adomaitienė, I. Zubrickienė (2012) lyderis, kuris savo veiklą grindžia transformacinės lyderystės principais, akina sekėjus padaryti daugiau negu paprastai iš jų tikimasi. Tokios sąveikos rezultatas yra išaugęs kolektyvinis tapatumas, o sąveikos dalyviai yra linkę atsisakyti asmeninių interesų dėl grupės ar komandos gerovės. R. Rashid Rehman, A. Waheed (2012) atlikti tyrimai įrodo, kad trys transformacinio vadovavimo komponentai teigiamai koreliuoja

su emociniu intelektu. Tai yra idealizuotoji įtaka, įkvėpiantis motyvavimas bei individualusis dėmesys.

Taip pat nemažiau svarbu įvertinti įvairias **transformacinės lyderystės matavimo** priemones ir metodus. A. Stelmokienės, A. Endriulaitienės (2009) teigimu, J. Kouzes ir B. Posner (1988) sukūrė „**Vadovavimo praktikų inventorių**“ (angl. *LPI – leadership practices inventory*), kuris yra geriausia transformacinio vadovavimo įvertinimo priemonė, kurią sudaro penkios dimensijos: raginimas orientuotis į procesą, bendros vizijos įkvėpimas, sąlygų kitiems veikti sudarymas, veikimo būdų modeliavimas ir padaršinimas, dažnai naudojamas praktikoje vadovavimo ugdymo programose bei empiriniuose tyrimuose įvairiose populiacijose. Kiek kitokią transformacinio vadovavimo priemonę, kuri yra laisvai prieinama ir populiari tarp tyrėjų bei praktikų, tačiau gana ilga, todėl reikalauja nemažai laiko sąnaudų, pateikė P. M. Podsakoff ir kt. (1990). Tai **transformacinio vadovavimo elgesio inventorių** (angl. *TLI- transformational leadership behavior inventory*), išskiriantis šešias dimensijas, apibūdinančias transformacinį vadovavimą: aiškų vizijos reiškimą, tinkamo pavyzdžio suteikimą, skatinimą priimti grupės tikslus, aukštus veiklos atlikimo lūkesčius, individualizuotą paramą ir intelektualinę stimuliaciją (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2009). A. Endriulaitienė, G. Genevičiūtė-Janonienė (2012), cit. Carless ir kt. (2000), teigia, kad transformaciniam vadovavimo stiliui įvertinti naudojama **Bendroji transformacinės lyderystės skalė** – BTVS (angl. *Global Transformational Leadership scale*). A. Stelmokienė, A. Endriulaitienė (2009), cit. Carless ir kt. (2000), siekdami pateikti trumpą ir praktišką transformacinio vadovavimo priemonę, kuri būtų lengvai administruojama ir interpretuojama, taip pat patikima ir validi, rėmėsi P. M. Podsakoff ir kt. (1990) atlikta transformacinio vadovavimo literatūros analize, ir padarė keletą pakeitimų, pateikė atnaujintą skalę. Remiantis A. Stelmokiene, A. Endriulaitiene, 2009), šioje skalėje išskiriami 7 elgesiai: vizijos perteikimas, personalo tobulinimas, paramos suteikimas, sąlygų personalui veikti sudarymas, naujoviškumas, vadovavimas pavyzdžiu ir charizmatiškumas, sudaro vienadimensį transformacinio vadovavimo konstrukta. Taigi, galima teigti, jog pateiktuose į pokyčius orientuoto vadovo, lyderio vertinimo instrumentuose aktualizuotas lyderio gebėjimas keisti organizaciją, jos struktūras, darbo aplinkas, darbuotojus ir būti pavyzdžiu, keistis pačiam (Liukinavičienė, 2013).

Apibendrinant transformacinės lyderystės teoriją, galima pasiremti V. Šilingienės (2012) mintimis, kad efektyviausi šių dienų lyderiai yra transformaciniai lyderiai, nes pagrindinė šiuolaikinės lyderystės paskirtis – padėti sekėjams dirbti visu pajėgumu. Šio tipo vadovų – lyderių tobulėjimas siejamas su efektyviu savęs reguliavimu ir tuo, kad transformacinės lyderystės elementai gali būti priskiriami ne tik vadovui – lyderiui, bet ir visai komandai. Be to, remiantis M. Farahani ir kt. (2011), transformacinis vadovavimas suteikia pagrindą ilgalaikiams organizaciniais pokyčiams, kurie savo ruožtu suteikia būtiną pagrindą siekti didesnių organizacinės sistemos tikslų.

Taigi, galima teigti, kad norint įgyvendinti pokyčius viešajame sektoriuje, reikia transformacinių lyderių.

1.4. Seniūnijų veiklos reglamentavimas

Arčiausiai gyventojų yra bendruomenės ir vietos savivalda, tačiau kai kurie gyventojai glaudžiau bendrauja su seniūnijomis, nei su savivaldybėmis. Seniūnijų veikla Lietuvoje yra mažai nagrinėta, nors pastaraisiais metais mokslinės literatūros randama vis daugiau. Todėl, tokie konceptai, kaip lyderystė ir pokyčių valdymas yra itin svarbūs sėkmingai seniūnijų veiklai.

1990 m. atkūrus Lietuvos nepriklausomybę ir pertvarkant sovietinių laikų savivaldą, iš tarpukario Lietuvos palikimo buvo perimta iš esmės tik institucijų ir pareigybių pavadinimai bei sąvokos ir kitos realijos, susijusios su administraciniu krašto padalijimu (Zaleskienė, Kvieskienė, 2006).

V. Staponienė ir G. Žilinskas (2012), nagrinėję seniūnijų raidą, nustatė, kad 1990–1995 m. Lietuvoje seniūnijų nebuvo. Pagal teritorijos dydį ir skaičių sąlyginai joms galima prilyginti tuo metu veikusias 423 apylinkes. 1995 m. buvo suformuotos 546 seniūnijos ir priskirtos 56 savivaldybėms. Nors 1999 m. savivaldybių padaugėjo iki 60, tačiau seniūnijų skaičius išliko nepakitęs.

Autoriai atkreipia dėmesį į tai, kad per 1994–2011 m. laikotarpį buvo priimta daugiau kaip 60 Vietos savivaldos įstatymo pataisų, 2000 ir 2008 m. buvo išleistos naujos šio įstatymo redakcijos. Intensyvi įstatymo kaita rodo vietos savivaldos, kartu ir ją sudarančių seniūnijų svarbą politinėje sistemoje ir valstybės valdžios nuolatinį siekį tobulinti jų organizavimą ir veiklą.

LR Vidaus reikalų ministerijos Valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų administracijų struktūrų tobulinimo rekomendacijose (2013) yra išskirtos būtinumą tobulinti įstaigų administracijos struktūrą ir veiklą dažniausiai lemiančios priežastys:

1) pokyčiai aplinkoje, kurioje veikia įstaiga (Lietuvos Respublikos Vyriausybės vykdomos reformos ministrams pavestose valdymo srityse, pavestos naujos funkcijos ir pan.);

2) poreikis mažinti įstaigos valdymo išlaidas, racionaliau naudoti materialiuosius, finansinius, informacinius ir kitus įstaigos turimus išteklius, didinti įstaigos veiklos skaidrumą ir efektyvumą.

LR Vidaus reikalų ministerijos atliktoje Studijoje „Savivaldybių administracijų struktūrų analizė“ teigiama, kad *seniūnija yra savivaldybės administracijos struktūros dalis*. Seniūnijų veiklą pirmą kartą buvo reglamentuota 1994 m. liepos 7 d. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme Nr. I-533. Jo 31 straipsnis reglamentuoja tokius procesus:

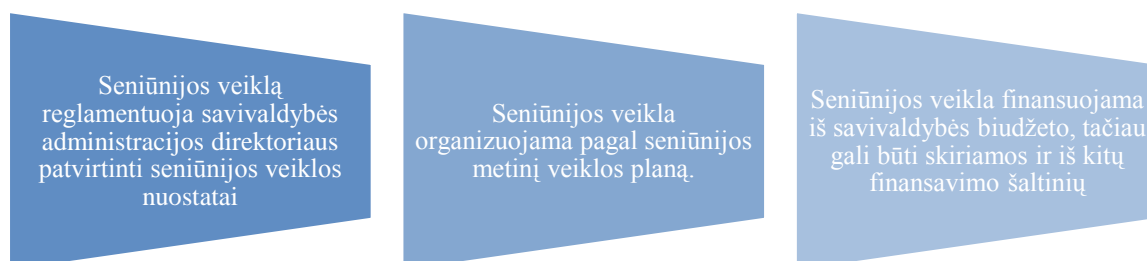
Seniūnijos ir seniūno veiklos procesų reglamentavimas LR Vietos savivaldos įstatyme

| 31 straipsnis. Seniūnija ir seniūnas |
|---|
| 1. 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. Jeigu savivaldybės taryba seniūnijų nesteigia, įstatymuose nustatytas seniūnijos ir seniūno funkcijas įgyvendina kiti savivaldybės administracijos struktūriniai padaliniai. |
| 2. Prireikus savivaldybės taryba seniūnijos aptarnaujamoje teritorijoje steigia viešąsias įstaigas ir savivaldybės įmones. Seniūnas gali būti paskirtas šių įstaigų ir įmonių valdymo organų nariu. |
| 3. Seniūnija turi sąskaitą banke. Seniūnas turi herbinius antspaudus su Vyčiu ir su gyvenamosios vietovės, kurioje yra seniūnijos buveinė, ar savivaldybės herbu. |
| 4. Seniūnas yra seniūnijos vadovas, seniūnijai skirtų asignavimų valdytojas. Jis yra karjeros valstybės tarnautojas. Seniūną į pareigas skiria ir iš jų atleidžia savivaldybės administracijos direktorius, vadovaudamasis šiuo ir Valstybės tarnybos įstatymais. Į seniūno pareigas priimama tik konkurso būdu. Pretendentų į seniūno pareigas konkurso komisija sudaroma iš 7 narių; ne mažiau kaip 3 ir ne daugiau kaip 4 šios komisijos nariai turi būti tos seniūnijos aptarnaujamos teritorijos gyvenamųjų vietovių bendruomenių atstovai – seniūnaičiai. |
| 5. Seniūnų interesams atstovauti valstybės institucijose ir Lietuvos savivaldybių asociacijoje gali būti steigiama Lietuvos savivaldybių seniūnų asociacija. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis LR Vietos savivaldos įstatymo 31 straipsniu.

2 punktas iš dalies atspindi to paties įstatymo 8 straipsnio 2 punktą, kuriame teigiamas, kad „Kai nėra viešųjų paslaugų teikėjo, savivaldybės tarybos sprendimu seniūnija gali pati teikti viešąsias paslaugas“, o 9 straipsnio 3 punkte teigiama: „Jeigu seniūnija pati teikia viešąsias paslaugas, šioms paslaugoms administruoti paskiriamas kitas savivaldybės administracijos padalinys“, tačiau iš 1.8 lentelėje pateiktos informacijos galima teigti, kad pats seniūnas gali būti paskirtas tų įmonių valdymo organų nariu. Įstatyme taip pat teigiama, kad seniūnijų sudaromi metiniai veiklos planai yra savivaldybių strateginio veiklos plano programų ar jų dalies (tikslų ar uždavinių, atskirų priemonių) įgyvendinimą detalizuojantys dokumentai, kurie rengiami atsižvelgiant į savivaldybės biudžete numatomus joms skirti asignavimus. Veiklos nuostatus bei planus tvirtina savivaldybės administracijos direktorius.

Seniūnas – seniūnijos vadovas gali dalyvauti savivaldybės komitetų darbe patariamąjį balsą teise reglamento nustatyta tvarka, jei komiteto posėdyje nėra svarstomi klausimai susiję su valstybės, tarnybos ar komercine paslaptimi. Visos seniūnų ir seniūnijų funkcijos pateiktos 1 priede, o seniūnijos veiklos organizavimas 1.3 paveiksle:

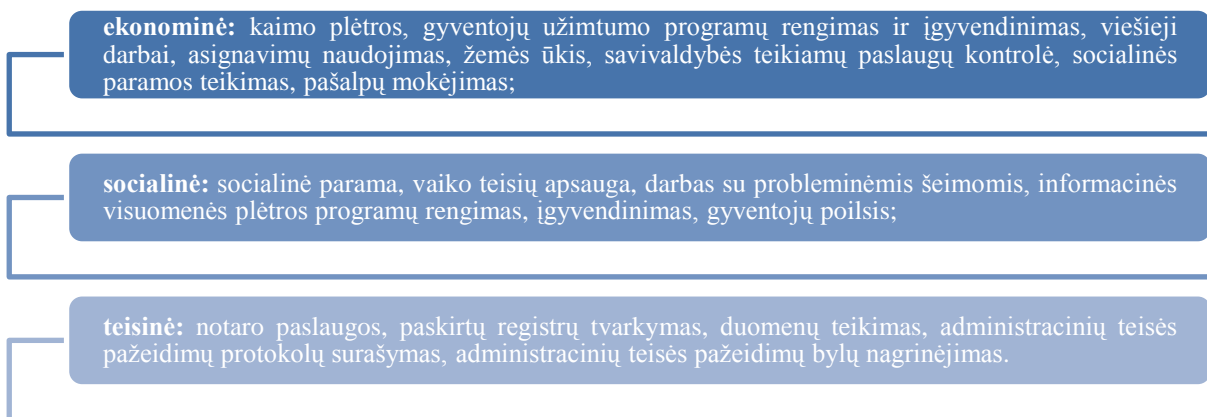


1.3 pav. Seniūnijos veiklos organizavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis LR Vietos savivaldos įstatymo 32 straipsniu.

Nuo 2014 m. spalio 1 d. seniūno ar seniūnijos funkcijoms įgyvendinti reikalingos lėšos gali būti skiriamos ne tik iš savivaldybės biudžeto, bet ir iš kitų finansavimo šaltinių, be to, seniūnijos veiklos nuostatuose gali būti seniūnijoms ir seniūnams pavesta atlikti ir kitas funkcijas, nepriskirtas kitiems savivaldybės administracijos struktūriniais padaliniais seniūnijai priskirtoje teritorijoje.

Kadangi darbo tikslas orientuotas į seniūnijų vadovų – seniūnų veiklą, tikslinga jų funkcijas aptarti kiek detaliau. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad seniūno funkcija „rengia seniūnijos veiklos programas, teikia jas svarstyti seniūnijos seniūnaičių sueigoje. Supažindina seniūnaičius su savivaldybės tarybos patvirtintomis programomis ir aptaria skirtų asignavimų naudojimą“ nuo 2014 m. spalio 1 d. keičiama į „savivaldybės administracijos direktoriui teikia siūlymus dėl savivaldybės strateginių plėtros ir veiklos planų projektų, rengia seniūnijos metinio veiklos plano projektą ir šio plano įgyvendinimo ataskaitą, teikia juos svarstyti seniūnijos seniūnaičių sueigoje. Supažindina seniūnaičius ir vietos gyventojus su patvirtintu seniūnijos metiniu veiklos planu ir aptaria seniūnijos metinio veiklos plano įgyvendinimo rezultatus“. Pagrindinė šio punkto keitimo esmė – seniūnų atskaitingumo didinimas ir seniūnaičių, kaip vietos bendruomenės atstovų įtraukimas į seniūnijos veiklos planavimą. Tai be abejonės turėtų didinti seniūnijų veiklos efektyvumą. Bendrąja prasme, seniūnijų seniūnų funkcijos skirstomos į administracines, teisės, planavimo, organizavimo, įgyvendinimo, priežiūros, kontrolės ir pan., apimančias sritis, pateiktas 1.4 paveiksle:



1.4 pav. Seniūnų funkcijų sritys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis LR Vietos savivaldos įstatymo 32 straipsniu.

Iš 1.4 paveikslo duomenų matoma, kad seniūnas turi turėti atitinkamas žinias, norint užimti tokį postą. M. Gedvila (2011) cit. A. Lazauskienę (2008): „kiek seniūnijų įkurti, kas bus jų centrai, palikta spresti tarybai. Beje, jau tada Seime buvo atmesti siūlymai tiesiogiai rinkti seniūnus. Įteisintas mero skiriamas seniūno (asmeninio politinio pasitikėjimo), įstaigos (seniūnijos) vadovo, modelis. Meras ir valdyba galėjo dalį funkcijų, suteiktų jiems įstatymais, deleguoti seniūnui. Pagal 2000 m. Vietos savivaldos įstatymo redakciją buvo pakeistas seniūno ir seniūnijos statusas – seniūnas tapo jau ne politinio pasitikėjimo, bet karjeros valstybės tarnautoju, kurį skyrė ir atleido ne

meras, o savivaldybės administracijos direktorius“. Seniūnijų / seniūnų veikla minima ir kituose šalies dokumentuose. Svarbiausi dokumentai yra šie:

1.9 lentelė

Dokumentai, susiję su seniūnijų ir jų seniūnų veikla šalies kontekste

| Dokumentas | Aktuali citata |
|--|---|
| Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija (2004) | siekiant trečiojo strategijos tikslo numatytas uždavinys stiprinti seniūnijas vykdant vidinę savivaldybių decentralizaciją. Strategija numato, jog tam būtina daugiau funkcijų perduoti seniūnijoms ir tuo viešųjų paslaugų teikimą dar labiau priartinti prie gyventojų. |
| Vidinės savivaldybių decentralizacijos koncepcija (2007) | pagrindinis tikslas – nustatyti vidinės savivaldybių decentralizacijos kryptis siekiant didinti seniūnijų ir seniūnų veiklos ūkinį ir finansinį savarankiškumą ir užtikrinti efektyvų subsidiarumo principo įgyvendinimą. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis LR vidaus reikalų ministerijos tinklapyje Tyrimai ir analizės skyriuje teikiama informacija, 2007 m. kovo 14 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 282,

Seniūnijų ir seniūnų veiklą ir funkcijas reglamentuoja ir kiti dokumentai, pvz. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas* (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708), kiti specialūs teisės aktai (pvz., *savivaldybių tarybų patvirtintos Želdinių apsaugos taisyklės, Miestų ir gyvenamųjų vietovių tvarkymo taisyklės, Atliekų tvarkymo ir aplinkos apsaugos taisyklės, savivaldybių administracijų direktorių įsakymai dėl seniūnijos veiklos nuostatų patvirtinimo ir kita*) (2007 m. kovo 14 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 282).

Apibendrinant teorinę dalį galima teigti, kad lietuvių ir užsienio autorių mokslinėje literatūroje nėra suformuluoto vieno konkretaus lyderystės sąvokos apibrėžimo. Lyderystė dažniausiai suvokiama kaip asmens kokybė (personologinė) arba kaip procesas (procesinė). Remiantis L. Liukinevičiene (2013), yra išskiriamos klasikinės lyderystės teorijos bei moderniosios lyderystės teorijos. Lietuvos bei užsienio autorių literatūros analizė parodė, kad XX a. pab. – XXI a. pr. mokslas lyderystėje išskyrė: aktyvų lyderio – asmens pradą, lyderystę – kaip asmens nuolatinio rūpinimosi savo profesionalumu reikalaujantį procesą, lyderystę – kaip visos grupės, komandos, organizacijos procesą bei lyderystę – kaip procesą, susietą su strateginiu organizacijos valdymu.

Vertėtų pažymėti, kad lyderio ir vadovo sąvokos yra gana panašios, tačiau jos nėra tapačios. Jos skiriasi atsižvelgiant į kontekstą (aplinkos sąlygas), lyderio asmenines savybes, elgesį ir sekėjų charakteristikas. V. Šilingienės (2012) teigimu, abu – tiek vadovo, tiek lyderio - vaidmenys ir procesai papildo vienas kitą ir yra reikalingi sėkmingai organizacijos veiklai. Taipogi vertėtų nepamiršti, jog lyderiui susiduriant su pokyčiais, svarbus emocinis intelektas, nes nuo jo priklauso viešojo sektoriaus organizacijos efektyvumas. Pasak K. Trakšelio (2008), bendriausia prasme emocinį intelektą galima suvokti kaip sugebėjimą suprasti ir panaudoti emocinę informaciją. Pasak

D. Goleman (2009), emocinis intelektas pasireiškia 5 srityse: savo jausmų pažinime, emocijų valdyme, gebėjime siekti tikslo, gebėjime išvelgti kitų žmonių jausmus, žmonių tarpusavio santykiuose.

Šiandieniniame pasaulyje vadovas - lyderis neišvengiamai susiduria su pokyčiais, todėl privalo į juos reaguoti. Išsiaiškinta, jog mokslinėje literatūroje, pokyčiai gali būti skirstomi į planuotus ir neplanuotus, lėtus ir greitus ar pan., o juos gali nulemti įvairios priežastys: aplinka, verslo santykiai, technologija, nauji darbuotojai, o ypač naujas vadovas (Išoraitė, 2012). Todėl, čia svarbu, kad transformacinė lyderystė neišvengiamai yra susijusi su pokyčiais, kadangi – tai procesas, kurio metu lyderiai ir pasekėjai transformuoja (keičia) vienas kitą, t.y. skatina vieni kitus labiau stengtis, apeliuodami į aukštesnes vertybes bei moralę (Chmiel, 2005). Transformacinė lyderystė gali būti išmatuota, tam mokslininkai yra sukūrę įvairias skales ir metodus, pvz.: vadovavimo praktikų inventorių, transformacinio vadovavimo elgesio inventorių, bendrąją transformacinės lyderystės skalę. Apibendrinant galima teigti, jog mokslininkai sutinka, kad efektyviausi šių dienų lyderiai yra būtent transformaciniai lyderiai. Todėl norėdamos efektyviai dirbti ir valdyti pokyčius, viešojo sektoriaus organizacijos turi turėti transformacinių lyderių savo aplinkoje.

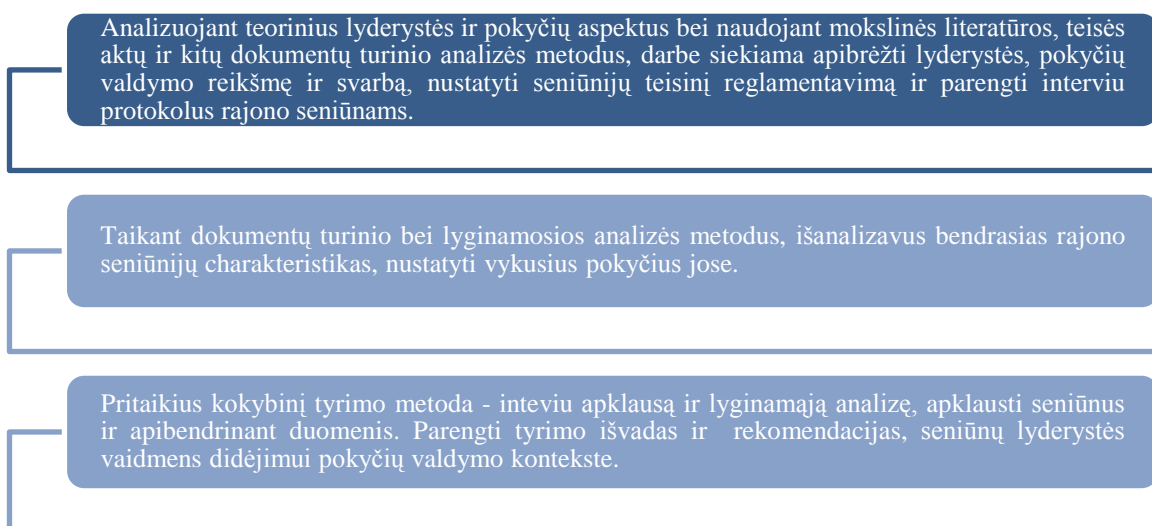
2007 m. kovo 14 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo Nr. 282 7 straipsnyje, teigiama, kad Seniūnija – savivaldybės administracijos struktūrinis teritorinis padalinys, jos filialas. Seniūnija veikia savivaldybės tarybos jai priskirtoje savivaldybės teritorijos dalyje. Seniūnijai vadovauja seniūnas, kuris yra karjeros valstybės tarnautojas, skiriamas konkurso būdu. Seniūną į pareigas skiria savivaldybės administracijos direktorius. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 30 straipsnio 3 dalyje nustatyta, kad palanki gyventojų nuomonė laikoma kandidato į seniūno pareigas privalumu, tačiau šiuo metu skiriant seniūną į pareigas neįgyvendinamos jokios procedūros, kad būtų sužinota gyventojų nuomonė. Seniūnijos veikla finansuojama iš savivaldybės biudžeto, skiriant reikiamus asignavimus. Seniūnijos ir seniūno funkcijas nustato Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Seniūnijos veiklos nuostatuose, kuriuos tvirtina savivaldybės administracijos direktorius, seniūnijai ir seniūnui gali būti pavesta atlikti ir kitas funkcijas, nepriskirtas kitiems savivaldybės administracijos struktūriniams padaliniais, veikiančioms seniūnijai priskirtoje teritorijoje.

2. ŠIAULIŲ RAJONO SENIŪNŲ LYDERYSTĖS ANALIZĖ POKYČIŲ VALDYMO KONTEKSTE

2.1. Tyrimo metodologija

Metams bėgant, mokslas rutuliojosi netolygiai. Socialiniuose moksluose sunkiau išvelgti bendrus dėsningumus, nes nėra aiškios metodologijos, kaip tirti visuomenę, kaip pažinti žmogaus elgesį ir jį koreguoti, o juo labiau nuspėti. Todėl kiekvienas atskiras tyrimas turi savą logiką, remiasi savais konkrečiais faktais, nesant bendros teorijos (Kardelis, 2002).

Tyrimo tikslui - *ištirti Šiaulių rajono seniūnų lyderystės vaidmenį valdant pokyčius ir pateikti rekomendacijas tobulinimui* – pasiekti buvo pasirinkti keli metodai (žr. 2.1 pav.):



2.1 pav. Tyrimo metodų taikymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo eiga. Pirmame šio darbo skyriuje - *Lyderystės vaidmens, valdant pokyčius besikeičiančioje aplinkoje, teorinis diskursas* – analizuojami teoriniai ir teisiniai tiriamo dalyko aspektai. Išanalizavus vadovų lyderystės ypatumus, apimančius: lyderystės sampratą bei raidą; lyderio ir vadovo sampratos skirtumus viešajame sektoriuje; lyderio emocinio intelekto svarbą nedidelėse bendruomenėse, pokyčių valdymą besikeičiančioje aplinkoje, apimančią pokyčių sampratą ir jų svarbą organizacijose; transformacinės lyderystės fenomeną pokyčių valdyme bei seniūnijų teisinį reglamentavimą, buvo parengti interviu protokolai seniūnams (2 priedas).

Antrame skyriuje - *Šiaulių rajono seniūnijų analizė* – pateikiama tyrimo metodologija ir rajono seniūnijų (pagal abėcėlę) bendrųjų charakteristikų pristatymas, kuris yra svarbus lyginant seniūnų lyderystę pokyčių valdymo kontekste.

Trečiame skyriuje - *Šiaulių rajono seniūnijų analizė* – pateikiami atlikto interviu rezultatai. Rezultatų apibendrinimas papildomai pateikiamas sudarant stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių sąrašą. Po to pateikiamos apibendrintos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo buvo atliekamas statiškas požiūris, kuomet mokslas yra tokia žmonių veikla, kuri papildo sistematizuotą informaciją apie mus supantį pasaulį. Todėl šio darbo tikslas - naujais faktais papildyti turimas žinias. Kitaip tariant, į mokslą galima žiūrėti kaip į naujų žinių kaupimo priemonę, atradimų visumą (Kardelis, 2002). Reikia pažymėti, kad mokslinės teorijos, kaip ir pažinimas, savo prigimtimi yra sąlyginės, t.y. negali būti išbaigtos, viską paaiškinančios apie vieną ar kitą reiškinį. Jos bėgant laikui neišvengiamai keičiamos kitomis, keliančiomis vis sudėtingesnius klausimus. Todėl ir mokslas nuolat plečia savo pažinimo ribas, apimančias vis naujus ir naujus faktus

Ekspertų metodas. Siekiant tyrimo tikslo, buvo apklausti: *Šiaulių rajono seniūnai*. Bendrieji duomenys apie ekspertus pateikiami 2.1 lentelėje:

2.1 lentelė

Bendrieji ekspertų duomenys

| Užimamos pareigos | Darbo stažas, metais |
|--|----------------------|
| Bubių seniūnijos seniūnas | 14 |
| Šakynos seniūnijos seniūnas | 1,7 |
| Ginkūnų seniūnijos seniūnas | 10 |
| Kužių seniūnijos seniūnas | 6 |
| Meškuičių seniūnijos seniūnas | 14 |
| Gruzdžių seniūnijos seniūnas | 9 |
| Kairių seniūnijos seniūnas | 4 |
| Raudėnų seniūnijos seniūnas | 14 |
| Kuršėnų kaimiškosios seniūnijos seniūnas | 9 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos duomenimis.

Deja, Šiaulių kaimiškosios, Kuršėnų miesto seniūnijų seniūnai atsisakė dalyvauti tyrime, argumentuodami savo pasirinkimą tuo, kad tokio pobūdžio tyrimai jiems nėra aktualūs. Seniūnijos tiriamojame dalyje sunumeruotos, tam, kad būtų galima jas vertinti, tačiau numeravimas yra konfidencialus todėl, kad to pageidavo seniūnai. Tyrėja sutiko su seniūnu pageidavimu, siekiant gauti kuo išsamesnę informaciją apie seniūnijose vykstančius pokyčius bei seniūnų lyderiavimo lygį valdant juos. Interviu protokolai sudaryti iš 3 dalių: pirmojoje dalyje pateikti klausimai, susiję su bendromis seniūnų charakteristikomis, antroji orientuota į pokyčių atskleidimą ir jų valdymo ypatumus, trečioji – į seniūno - lyderio savybių, stilių atskleidimą.

Kokybinis tyrimas vyko keliais etapais:

- 2013 m. sausio – rugpjūčio mėn. vyko mokslinės literatūros, teisės aktų ir kitų dokumentų turinio analizė;
- 2013 m. rugsėjo – lapkričio mėn. buvo atliekama seniūnijų lyginamoji analizė bei rengiami interviu protokolai;
- 2013 m. gruodžio mėn. atlikta seniūnų apklausa;
- 2014 m. sausio mėn. atlikta duomenų analizė, parengtos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

2.2. Šiaulių rajono seniūnijų bendrosios charakteristikos

2012 m. gruodžio 13 d. Šiaulių rajono savivaldybės taryba sprendime Nr. T-332 „Dėl Šiaulių rajono savivaldybės administracijos seniūnijų 2013-2015 metų veiklos programos patvirtinimo“ teigiama, kad Savivaldybė yra pagrindinis mechanizmas, sujungiantis bendruomenės poreikius ir valstybės politiką, todėl nuo to, kaip kokybiškai ir racionaliai dirbs Savivaldybės administracija, seniūnijos priklauso visų vykdomų programų rezultatai, o kartu ir Šiaulių rajono vystymosi perspektyvos. Veiklos planas parengta siekiant ilgalaikių Strateginio plėtros plano 2011-2017 metams prioritetų. Programos tikslai ir uždaviniai pateikti 2.2 paveiksle:

1 tikslas. Organizuoti ir užtikrinti seniūnijų funkcijų įgyvendinimą

- 1 uždavinys. Sudaryti sąlygas kokybiškai įgyvendinti seniūnijų funkcijas.
- 2 uždavinys. Vykdyti valstybines (valstybės perduotas savivaldybei) funkcijas.

2 tikslas. Sukurti palankią ir gražią aplinką Šiaulių rajono seniūnijų gyventojams

- 1 uždavinys. Užtikrinti Šiaulių rajono seniūnijų gyvenviečių ir kaimų aplinkos tvarkymą ir pritaikymą viešiesiems poreikiams.
- 2 uždavinys. Tinkamai prižiūrėti miesto ir kitų seniūnijų teritorijoje esančius gėlynus, tvarkyti želdinius, parkus, vandens pakrančių, paplūdimių aplinką bei seniūnijų kelius.

3 tikslas. Reguluoti beglobių gyvūnų (šunų, kačių) populiaciją ir priežiūrą Šiaulių rajone

- 1 uždavinys. Reguluoti beglobių (valkataujančių) gyvūnų (šunų, kačių) populiaciją ir priežiūrą savivaldybės teritorijoje, stabilizuojant iki minimumo pasiutligės viruso plitimą tarp laukinių ir naminių gyvūnų siekiant mažinti žmonių riziką užsikrėsti pasiutlige.
- 2 uždavinys. Gerinti gyvenamųjų namų gyvenamosios aplinkos sanitarinę būklę, sumažinant gyventojų grėsmę susirgti užkrečiamomis ligomis.

2.2 pav. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos seniūnijų 2013-2015 metų veiklos programos tikslai ir uždaviniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 2012 m. gruodžio 13 d. Šiaulių r. sav. tarybos sprendimo projektas.

1 tikslo 1 uždavinio įgyvendinimui numatytos priemonės: 1. Darbo organizavimas seniūnijose; 2. Aktyvus bendradarbiavimas su vietos bendruomenėmis; 3. Racionalus piniginių lėšų paskirstymas, 1 tikslo 2 uždavinio įgyvendinimui numatytos priemonės: civilinės būklės aktų

registravimas; civilinės saugos organizavimas; valstybinės žemės ir kito valstybinio turto valdymas, naudojant ir disponuojant patikėjimo teise; žemės ūkio funkcijų vykdymas; archyvinių dokumentų tvarkymas; vaikų ir jaunimo teisių apsauga; gyvenamosios vietos deklaravimas.

Siekiant 2 tikslo įgyvendinimo, būtina užtikrinti Šiaulių rajono seniūnijų gyvenviečių gatvių apšvietimą; atliekų surinkimą ir išvežimą iš kapinių, parkų, aikštelių, nelegalių sąvartynų uždarymą; vasaros sezono metu žaliųjų plotų, parkų, skverų, pakelių šienavimą; veikiančių ir neveikiančių kapinių, piliakalnių, architektūrinių paminklų priežiūrą; kelių ir gatvių priežiūrą. Todėl uždavinių realizavimui numatytos sekančios priemonės: 1) ilgalaikio turto įsigijimas (traktorių, žoliapjovių, krūmapjovių, ir kt. įrengimų); 2) kitos išlaidos (kurui, šildymui, ryšiams, spaudinių užsakymui, atsarginėms dalims ir kita); 3) įsigyti reikalingo ūkinio inventoriaus ir būtinausių darbo priemonių; 4) įsigyti lauko gėlių sėklų, daigų, dekoratyvinių augalų sodinukų; 5) vykdyti sistemingą gėlynų, želdinių, medžių priežiūrą; 6) vykdyti sistemingą seniūnijų kelių priežiūrą; 7) prižiūrėti ir tvarkyti kapines; 8) prižiūrėti ir tvarkyti Kryžių kalną; 9) įrengti poilsio zonose suoliukų.

3 tikslo uždavinių įgyvendinimui numatytos sekančios priemonės: 1) Valkataujančių gyvūnų gaudymas ir priežiūra (darbo sąnaudos, transportavimo išlaidos, gyvūnų priežiūra prieglaudoje, laikymas 10 parų, pasiutligės atveju – 14 parų, maitinimas, voljerų priežiūra, valymas, dezinfekavimas, gyvūnų eutanazija, utilizacija); 2) Gyventojų ugdymas gyvūnų priežiūros, globos, užkrečiamųjų ligų prevencijos ir kt. klausimais.

Planuojami įgyvendinti pokyčiai yra numatyti kiekvienai seniūnijai atskirai, tačiau veiklos plane negalima įžvengti koks yra skiriamas finansavimas kiekvienai seniūnijai atskirai, iš kokių lėšų (valstybės biudžetas, savivaldybės biudžetas, ES fondų lėšos, kitos lėšos) buvo finansuojamos veiklos programos.

Visų seniūnijų valdymo struktūros pateiktos 3 priede. Remiantis jų analize galima teigti, kad visose yra seniūnas, seniūno pavaduotojas, žemės ūkio specialistai, socialiniai darbuotojai. Kai kuriose yra ir specialisto etatas. Nevienodas ir seniūnaitijų skaičius: nuo 2 Bubių seniūnaitijoje iki 8 Kuršėnų kaimiškojoje seniūnaitijoje:



2.3. Šiaulių rajono seniūnijose vykstančių pokyčių vertinimas

2.3.1. Seniūnijų tikslai ir veiklos reglamentavimas

Prieš tiriant seniūnijų pokyčių valdymą, būtina išnagrinėti kaip seniūnai aiškina seniūnijų tikslus, ką išmano apie seniūnijų veiklos reglamentavimą. Paprašyti apibūdinti seniūnijų tikslus, seniūnai atsakė ne vienodai, todėl jų atsakymų įvairovė pateikiama 2.3 paveiksle:



2.3 pav. Seniūnų pateikiamų seniūnijų tikslų įvairovė

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Kaip matome, tik 7 seniūnai nurodė tikslų seniūnijos tikslą. Respondentai, teigė, kad seniūnija dirba vadovaudamasi Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos ir kitais įstatymais, poįstatyminiais aktais, Šiaulių rajono Tarybos sprendimais, Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais, Šiaulių rajono seniūnijos veiklos nuostatais. Seniūnijos veikla finansuojama iš savivaldybės biudžeto. Kiekvienais metais, tvirtindama savivaldybės biudžetą, savivaldybės taryba tvirtina seniūnijų veiklos programas ir skiria joms įgyvendinti reikalingas lėšas (8S, 5S). Tačiau tai

nėra seniūnijos veiklos tikslas / tikslai. Tai labiau teisinis veiklos reglamentavimas, kuris randasi „iš viršaus“. O veiklos tikslas gali būti jų įgyvendinimas.

Labiausiai valstybės ir savivaldybės dokumentų turinį atitinka išreikštas tikslas - skatinti ir plėtoti vietos savivaldą ir įgyvendinti teisės aktų nustatytas funkcijas, vykdyti ir įgyvendinti Savivaldybės tarybos sprendimus ir efektyviai tenkinti vietos bendruomenės interesus. Galima atkreipti dėmesį, kad kai kurie seniūnai tikslo apibūdinimui nurodo teisės aktų reglamentavimą, kiti, labiau detalizuoja veiklos sritis. Tačiau yra pavojus išvardinti ne visas sritis. Tokiu atveju gali nukentėti dėmesys kai kurioms ne mažiau svarbioms sritims.

Vieni seniūnai teigia, kad seniūnijų tikslai nurodyti teisės aktuose (1S, 3S, 5S, 6S, 8S), kiti teigia, kad tikslus išsikelia pats seniūnas, matydamas padėtį seniūnijoje, priklausomai nuo to, ko žmonės nori. Vėliau seniūnai kartu su seniūnaičiais aptaria planus ir juos pasitvirtina seniūnijoje (4S). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad seniūnų funkcijose įrašyta, kad rengia seniūnijos veiklos programas, teikia jas svarstyti seniūnijos seniūnaičių sueigoje. Supažindina seniūnaičius su savivaldybės tarybos patvirtintomis programomis ir aptaria skirtų asignavimų naudojimą.

Vietos savivaldos įstatymo 31 straipsnyje teigiama, kad seniūnijos veiklą reglamentuoja savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtinti seniūnijos veiklos nuostatai (LR Vietos savivaldos įstatymas, Nr. I-533). Deja, Savivaldybės tinklapyje seniūnijų veiklos nuostatų rasti nepavyko. Kai kurios kitos savivaldybės seniūnijoms suformuluoja tikslus pagal prioritetus. Nuo 2014 m. spalio 1 d. įsigalios nauja 32 straipsnio 1 dalies redakcija, remiantis kuria, seniūnijų veikla bus organizuojama pagal seniūnijos metinį veiklos planą.

Atkreiptinas dėmesys ir į 32 straipsnio 3 dalies redakciją. Remiantis ja, seniūnas nuo spalio 1 d. teks savivaldybės administracijos direktoriui siūlymus dėl savivaldybės strateginių plėtros ir veiklos planų projektų, rengs seniūnijos metinio veiklos plano projektą ir šio plano įgyvendinimo ataskaitą, teks juos svarstyti seniūnijos seniūnaičių sueigoje. Supažindins seniūnaičius ir vietos gyventojus su patvirtintu seniūnijos metiniu veiklos planu ir aptars seniūnijos metinio veiklos plano įgyvendinimo rezultatus. Tai turėtų padėti tiksliau įvardinti veiklos prioritetus, tikslus, užduotis, priemones jiems pasiekti, be kurių Seniūnas - transformacinis lyderis – negali efektyviai dirbti.

Labiausiai tinkantis lyderiui tikslo apibrėžimas yra šis: seniūnijos tikslas - būti pačia artimiausia institucija žmogui, efektyviai įsisavinti seniūnijai skirtus asignavimus, patenkinant gyventojų lūkesčius (9S). Suprantama, kad visų funkcijų išvardinti neįmanoma, o ir nereikia. Tikras lyderis žino tikslą, nuolat apie jį galvoja ir eina mažais žingsneliais jo link.

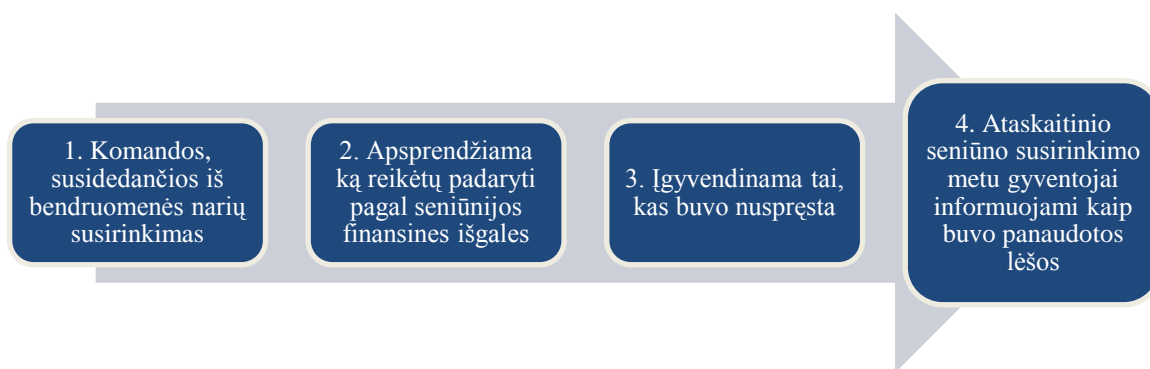
Vienas seniūnų teigė, kad seniūnijos tikslas yra ir įgyvendinti pavestas viešojo administravimo funkcijas, kurioms skiriami asignavimai apima: kelių, bendrojo naudojimo teritorijų, kapinių, želdinių, gatvių, šaligatvių valymą ir priežiūrą, gatvių ir kitų viešų vietų apšvietimą, viešųjų tualetų paslaugų teikimą (3S).

Visi seniūnai paminėjo finansavimo aktualumą. Seniūnijoms skirtas finansavimas priklauso nuo priskirtų funkcijų ir nuo savivaldybės biudžeto. Seniūnijai skirti asignavimai naudojami gatvių apšvietimui, atliekų tvarkymui (kapinių atliekų išvežimui, biotualetų nuomai), bendros aplinkos politikos formavimui (ilgalaikio turto (žoliapjovių, krūmapjovių ir kt. technikos) įsigijimui, kurui, technikos atsarginių dalių įsigijimui ir remontui, ūkinių ir statybinių medžiagų bei kitų smulkių prekių ir paslaugų įsigijimui) (S6).

Apibendrinant šio poskyrio informaciją, galima teigti, kad savivaldybės strateginiai plėtros planai turi prioritetus, todėl be ilgalaikio, kryptingo ir vieningo požiūrio į seniūnijos veiklą, viešasis administravimas nėra efektyvus. Šiuo metu esanti situacija Savivaldybės seniūnijose tikslų įvardijimo kontekste nėra vertinama itin teigiamai, nes seniūnai skirtingai išskiria seniūnijos tikslus. Vieni seniūnai teigia, kad seniūnijos valdymas vyksta „iš viršaus“, t.y. dėl savivaldybės administracijos dokumentų įgyvendinimo, o kiti – „iš apačios“, kad seniūnai teikia pasiūlymus savivaldybei. Rekomenduojama seniūnams seniūnų sueigoje apibrėžti vieningą tikslą visoms seniūnijoms nes vienodos žinios seniūnijose padės siekti vieningų savivaldybės tikslų. Tuo pačiu kiekviena seniūnija turi išsikelti labiau į seniūnijos vidaus reikalus orientuotą tikslą, kurio tik dalis gali keistis nuo bendrojo tikslo visoms seniūnijoms.

2.3.2. Pokyčių valdymo proceso modeliai

Kaip ir tikslo įvardijime, taip ir pokyčių valdymo proceso modelių srityje, seniūnų nuomonės išsiskyrė. Vieni jų teigia, kad pokyčiai vyksta „iš viršaus“, kiti mano, kad patys juos inicijuoja. Seniūnų nuomonių pasiskirstymas pateikiamas 2.4 ir 2.5 paveiksluose:



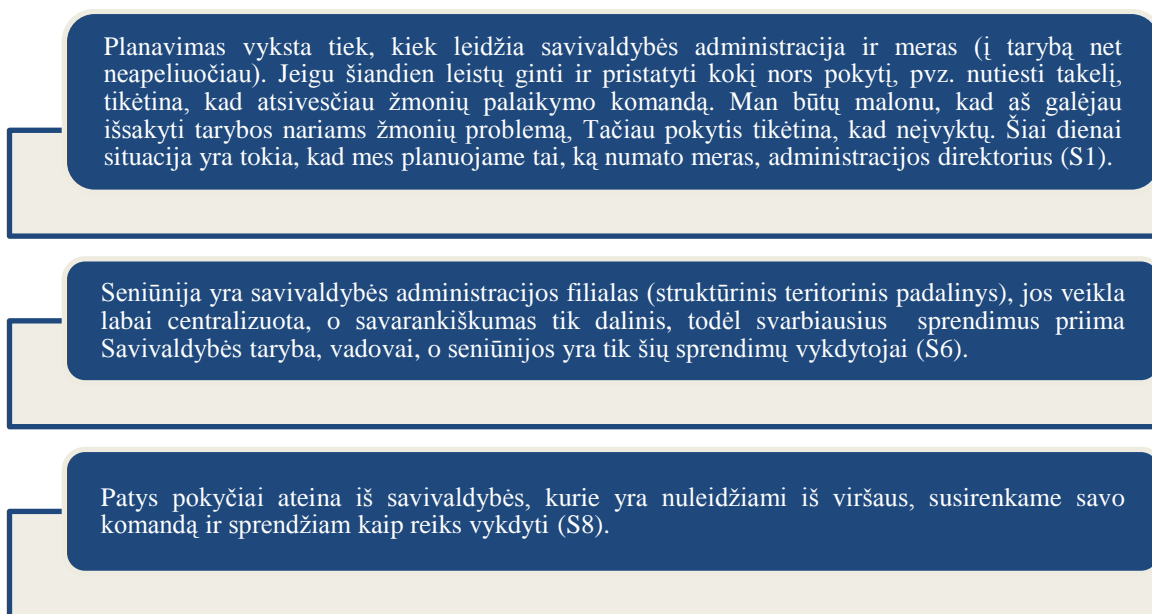
2.4 pav. Pokyčių valdymo modelis Šiaulių rajono seniūnijose „iš apačios“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais (S7).

Vienų seniūnų nurodytas pokyčių įgyvendinimo procesas apima: 1) seniūnijos komandos susirinkimą, kuriame dalyvauja suinteresuoti žmonės, seniūnaičiai, bendruomenių pirmininkai, mokyklų vadovai, neabejingi seniūnijai verslininkai, ūkininkai, gyventojai, 2) plano ruošimą, 3)

plano įgyvendinimą ir 4) atsiskaitymą visuomenei už nuveiktus darbus (7S). Šiame nurodytame procese trūksta santykio su savivaldybės administracija, nes suplanuotos veiklos įgyvendinimo priemonėms reikia jos patvirtinto biudžeto. Sunkiausia yra atrinkti kurie pokyčiai yra svarbiausi, nes dėl lėšų stokos tiesiog neįmanoma visko įgyvendinti (4S, 5S). Tačiau, seniūnas atkreipia dėmesį į tai, kad ne visada reikia savivaldybės pagalbos. O kuomet ji reikalinga, į ją ir kreipiamasi (S9). Į savivaldybę kreipiamasi dėl planuotų ir neplanuotų, lėtų ir greitų pokyčių, priklausomai nuo situacijos.

Kiti seniūnai nurodo pokyčių valdymo modelį „iš viršaus“. Tai atspindintys teiginiai pateikti 2.5 paveiksle:



2.5 pav. Pokyčių valdymo modelis Šiaulių rajono seniūnijose „iš viršaus“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais (S1, S6, S8).

Šio modelio atstovai teigia, kad pokyčiai iš esmės vyksta itin lėtai. Dokumentai nueina greitai, bet sprendimo priėmimas vyksta labai lėtai, gali užtrukti net kelis metus. Pavyzdžiui daugiabutyje kanalizacija buvo įvesta per 5-6 metus, nors situacija domėjosi ir įvairių sprendimų ieškojo net politikai. Pokyčio įgyvendinimui įtakos turi veiklos prioritetai savivaldybėje (S8). Kai kurios ekstremalios situacijos turi būti išsprendžiamos nedelsiant, tačiau ir tokiu atveju seniūnija turi kreiptis į savivaldybę, pavyzdžiui, žmogui ant namo užgriuvo medis, vėjas nuplėšė stogus. Seniūnija tokiais atvejais negali padėti nukentėjusiajam, nes neturi nei įrangos, nei galios, tuomet raštu kreipiasi į savivaldybę ir laukia problemos išsprendimo. Jei žalos naikinimas deleguojamas seniūnijai, suteikiama įranga ir kitos reikalingos priemonės, stengiamasi kuo greičiau pašalinti neplanuotą problemą (S2). Dalis seniūnų teigia, kad greičiausiai pokyčiai vyksta tose srityse, kurias gali išspręsti pačios seniūnijos, o lėčiausiai – kuomet sprendimas priklauso nuo savivaldybės (S2, S4, S5, S7, S8).

Klausimyne be minėtų sričių buvo suformuotas klausimas, kurio pagalba buvo siekiama iširti ir netikėtų, neplanuotų pokyčių valdymą, pavyzdžiui, gamtos stichijų padaryti padariniai, nenumatytos finansinės išlaidos. Seniūnų išskirtos problemos ir jų valdymo alternatyvos tokios:

- prie neplanuotų pokyčių priskirtas gausus sniegas žiemą. Galingo transporto neturėjimas neleido nuvalyti kelių, tad teko pasitelkti atkaklumą ir valyti kelius pagal prioritetą: pirmiausiai vaikų atvežimas į mokyklą, vėliau nuošalesnės vietovės (S4);

- seniūnijoje sudegė namas, buvo kreiptasi į savivaldybę finansinės pagalbos (nes savivaldybė atskirų lėšų neturi). Buvo skirtos lėšos iš kaupiamo rezervo, įsigyta medienos (S8). Panašiai buvo padėta ir gyventojui netekus gyvenamojo būsto (S1).

- dėl lėšų stokos esame rengę labdaros vakarą, kuriame rinkome lėšas vėžiu sergantiems vaikams. Gyventojai buvo labai geranoriški (S7).

- vykus stichinei nelaimėi ar pan. būna kviečiami atsakingi darbuotojai, kreipiamasi į savivaldybės Ekstremalių situacijų komisiją¹, ūkininkus. Padariniai paprastai likviduojami (S3).

- labai dažnai išneša kelius, dėl smarkių liūčių, nes yra kalvuotos vietos ir tam reikalinga daugiau pinigų. Bet jei per eilę metų probleminėse vietose padarytumėm pralaidas, griovius nutekėjimo lėšos susitaupyti du kartus. Šiuo metu yra sniego valymą prižiūri viena institucija ir kitos, pavyzdžiui seniūnija, valyti gali, tačiau ne visus, tik pagal pajėgumus. 2013 m. sniego valymui buvo išleista apie 200 tūkst. Lt atskaičius išlaidas kurui ir darbui. Jei už 150 tūkst. Lt nusipirktumėme galingą traktorių, mums 300 km sniego valymas kainuotų dešimtadalį tos kainos. Kitų metų tas pačias sutaupyti lėšas galėtume skirti kelių tvarkymui (S1).

Apibendrinant šį poskyrį vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad vieni seniūnai teigia, kad pokyčiai vyksta „iš apačios“, t.y. 1) vyksta seniūnijos gyventojų, bendruomenės, verslininkų, ūkininkų, seniūnaičių susirinkimas, kuriame problemos yra identifikuojamos, 2) rengiamas planas savivaldybės administracijai, 3) įgyvendinama planas, 4) atsiskaitoma visuomenei už nuveiktus darbus. Seniūnai, dirbantys pagal šį modelį, nesikreipia į savivaldybę, jei pokytį įgyvendinti gali patys. Kita grupė seniūnų teigia, kad pokyčiai vyksta „iš viršaus“, t.y. nurodomi savivaldybės nutarimuose, įsakymuose, veiklos planuose, o seniūnai tik įgyvendina jiems pavestas priemones.

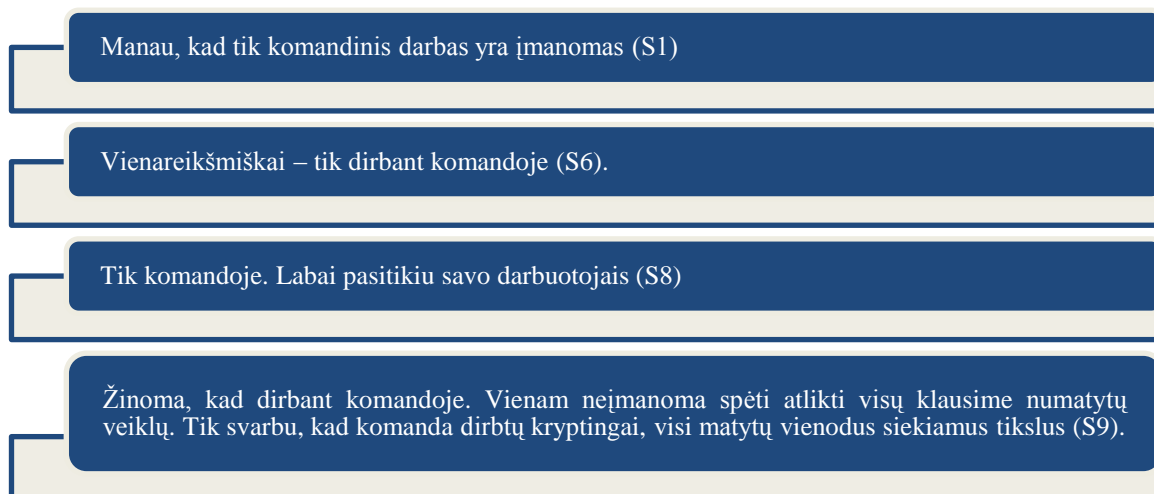
2.3.3. Komandinio darbo ypatumai seniūnijose

¹ Netikėtų pokyčių valdymui savivaldybės administracijoje yra sudaryta Ekstremaliųjų situacijų komisija, kuriai vadovauja Administracijos direktorius, o seniūnai yra šios komisijos nariai. Ši komisija keletą kartų per metus renkasi į komisijos posėdžius ir svarsto prevencines priemones dėl galimų ekstremaliųjų situacijų. Savivaldybės administracijos seniūnijų veiklos projekte numatyti 5% rezervo lėšų ekstremaliųjų situacijų valdymui (S6).

Komandinis darbas arba pasidalintoji lyderystė yra viena svarbiausių valdant pokyčius. Pastaraisiais metais šiam lyderystės tipui skiriama vis daugiau dėmesio. Todėl į klausimyną buvo įtrauktas klausimas apie tai, kaip seniūnai vertina komandinį darbą, kiek jis jiems svarbus?

Visi seniūnai vieningai sutiko, kad tik komandoje yra lengviau identifikuoti, planuoti, tvirtinti savivaldybėje, įgyvendinti ir kontroliuoti pokyčius. Išskirtinis dėmesys komandiniam darbui buvo įvardijamas kaip pats svarbiausias. Tačiau atkreipė dėmesį į tai, kad seniūno atsakomybės lygis yra didžiausias. Būtent jis yra atsakingas už visos seniūnijos veiklą.

Seniūno teigimu, net 90 proc. viso darbo seniūnijoje yra grynai komandinis darbas (4S). Likę 10 proc. priklauso seniūnui, nes būna tokių atvejų, kai komanda nelabai supranta užduotį, pvz. specifinių dokumentų tvarkymas. Be to, darbus seniūnas paskirto pagal darbuotojų funkcijas, pvz. socialiniai darbuotojai, žemės ūkio specialistė, pavaduotoja viską daro pagal savo funkcijas (4S). Seniūnų teiginiai išskirti 2.6 paveiksle:



2.6 pav. Seniūnų nuomonė apie komandinį darbą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Vienas seniūnų kiek išsamiau pagrindžia savo pasisakymą apie komandinio darbo svarbą: jei seniūnas norės ką nors keisti vienas, nepasitaręs su kolektyvu, savivaldybės specialistais, tai jo norai ir liks neįgyvendinti. Kadangi seniūnija yra savivaldybės filialas – praktiškai viskas nuo pastarosios ir priklauso. Todėl komanda seniūnijos valdyme turi būti suprasta plačiau, ne vien tik seniūnijos darbuotojai, bet ir savivaldybės įvairių sričių specialistai, tarybos nariai (S1).

Dėka bendruomenių aktyvumo buvo atlikta daug svarbių darbų, pavyzdžiui bažnyčios rekonstrukcija. Bendruomenė parašė projektą ir gavo lėšų. Seniūnija prisidėjo kuo galėjo (S8); Šiupylių bendruomenės dėka renovuotą buvusį mokyklos pastatą, kuriame šiuo metu yra Šiupylių bendruomenės namai.

Seniūnų iniciatyva, siekiant turėti pagalbininkų seniūnijos veikloje, Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatyme 2009 m. buvo sukurtas naujas gyvenamosios vietovės bendruomenės atstovų - seniūnaičių statusas. Seniūnijoms teko suformuoti seniūnaitijų ribas, dalyvauti seniūnaičių rinkimų procedūroje. Šis naujas pokytis svarbus visuomenei, tačiau kol kas ne toks veiksmingas kaip kad buvo tikėtasi, nes seniūnijoje susiformavusios aktyvios bendruomenės su labai stipriais bendruomenių pirmininkais nenori tiek pat pasitikėti ir seniūnaičiu. Sprendžiant pagal gyventojų aktyvumą seniūnaičių rinkimuose ir realiai vertinant situaciją, šis pokytis visuomenei nėra reikšmingas, tad tenka aktyviai dalyvauti informuojant bendruomenes apie seniūnaičius ir jų visuomeninę veiklą (S6).

Poreikiai visada yra didesni už galimybes tačiau išskylančias problemas stengiamės spręsti ekonomiškai naudingiausiais būdais, pasitarę su vietos bendruomenės atstovais (S9). Seniūnijos veikla suplanuota pagal skirtus asignavimus. Jei pavyksta sukurti darbų pridėtinę vertę, tai tik asmeninės iniciatyvos, seniūnijos kolektyvo, aktyvios bendruomenės dalies ir verslo bendromis pastangomis (S6). Todėl itin svarbu turėti gerą kolektyvą, santykius su visuomene. Seniūnijos veiklos stiprybė – kvalifikuoti, kūrybingi ir darbštūs darbuotojai bei aktyvi, visuomeniška bendruomenė (S6).

Apibendrinant šį poskyrį matoma, kad seniūnai tiesiog neįsivaizduoja savo veiklos be komandos, komandinio darbo. Todėl galima teigti, kad seniūnijose yra pasidalintosios lyderystės bruožai.

2.3.4. Bendradarbiavimo svarba seniūnijose

Skirtingi seniūnai išskiria skirtingus segmentus, nors kiekvienas pamini ir kitus vienodus. Jie pateikiami 2.2 lentelėje:

2.2 lentelė

Segmentai, su kuriais bendradarbiauja seniūnijos

| |
|--------------------------------|
| Vietos gyventojai |
| Vietos bendruomenė |
| Apylinkės policijos įgaliotini |
| Nevyriausybinių organizacijų |
| Ūkininkai, verslininkai |
| Kiti savivaldybės padaliniai |
| Kitos seniūnijos |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Bendradarbiavimas su gyventojais yra itin svarbus, nes seniūnija yra arčiausiai gyventojų esanti viešoji institucija: teikiamos informacija ir konsultacijos aktualiais klausimais (S2); rengiami renginiai, į kuriuos įtraukiami gyventojai (S7); turime labai geriančią gyventoją, tai patys stengiamės prižiūrėti, kad vaikai eitų į mokyklą, nuvežame juos pas gydytojus, mokome gyventi, pavyzdžiui išsiskalbti, pasigaminti valgį (S7); gražinama jų aplinka (S3). Seniūnas gali įeiti į kiekvieną kiemą ir pasikalbėti su žmogumi. O kai atvažiuoja meras, savivaldybės atstovai surenkami gyventojai į vieną vietą, tuomet jam yra išsakomos problemos.

Gyventojų aktyvumas vienas svarbiausių pilietinės visuomenės kūrimo bruožų. Todėl seniūnai, paprašyti įvardinti gyventojų aktyvumą pasiskirstė į tuos, kurių seniūnijose jie aktyvūs (S2, S7 ir tuos, kurių seniūnijose gyventojai yra pasyvūs, apatiški pokyčiams (S4, S5, S9). Yra ir tokių seniūnijų, kurių gyventojų aktyvumas skirtingas skirtinguose kaimuose (S1, S3, S6, S8). Aktyvių gyventojų seniūnijose, stengiamasi tvarkyti aplinką, žmonės duoda augalus, patys stato suoliukus, renkasi į bendras talkas, rūpinasi, kad laiku būtų išvežtos šiukšlės, keičiasi pačių žmonių požiūris į jų gyvenamą aplinką. Pastebėta, kad tose seniūnijose, kurios yra arčiau miestų, gyventojai yra aktyvesni. Gyventojų pasyvumą iliustruoja toks pavyzdys: buvo organizuojamos nemokamos kelionės, buvo sunku surinkti važiuojančius. Vangiai eina į koncertus (S9). Pasyvumo pateisinamas veiksnys yra sezoniškumas. Natūralu, kad esant pagrindiniams sezoniniams darbams, pvz. derliaus nuėmimui, gyventojų aktyvumas yra mažesnis. Pastebėta, kad priemiestinių seniūnijų (Ginkūnai, Kairiai, Bubiai) gyventojus sunkiau nustebinti koncertais, nes jie tą poreikį patenkina mieste, o nutolusiose nuo miesto seniūnijose gyventojai aktyviai eina į koncertus

Skundų ir prašymų priėmimas, svarstymas taip pat gali būti priskiriamas bendradarbiavimui su gyventojais. Visi seniūnai atkreipia dėmesį, kad visada reaguoja į skundus, stengiasi padėti kuo tik gali, tačiau kartais trukdo lėšų stoka arba funkcijų dubliavimas su savivaldybės aplinkos skyriumi, kad ir dėl medžio nupjovimo (tai galėtų daryti ir seniūnija (S4)). Tad kiekvieno prašymo įgyvendinimo seniūnai nežada, tačiau ieško problemų sprendimo būdų. Seniūnai išskiria tokius dažnai nagrinėjimus pavyzdžius: kelių būklė, sniego valymas (S1, S6), nesutarimai su kaimynais (S6), gyvūnų laikymas (S6), kad valdiškos įstaigos būtų sutrauktos į vieną pastatą (S4).

Seniūnijos padeda gyventojams ir savo iniciatyva, pvz.: neįgalų žmogų vežė į miestą dėl neįgalumo šalpos gavimo; išdalino kalėdinės dovanėlės vaikams (buvo gautos dovanėlės iš Vokietijos, seniūnija rūpinosi jų atvežimu) (S4).

Bendradarbiavimas su kitais padaliniais padeda įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus (S3). Jei savivaldybė, administracija, skyriai, seniūnijos sutaria, kažką bendrai diskutuoja, svarsto klausimus, tai aš praktiškai neįsivaizduoju kokių klausimų negalėtų išspręsti rajono savivaldybė, ten dirbantys valdininkai. Tai ir tas pats planavimas, laikinos problemos išsprendimas, kažką gerinant ar tvarkant (S1).

Bendradarbiavimą su bendruomenėmis, siekiant efektyvesnės seniūnijų veiklos, seniūnų teigimu, inicijuoja pačios seniūnijos (S2, S3, S4, S5, S6, S8, S9). Įtraukimas vyksta per susirinkimų, sueigų organizavimą, renkant prašymus, atliekant apklausas dėl seniūnijos veiklos tobulinimo, prašant prisidėti prie seniūnijos veiklos gerinimo. Bendruomenių (įtraukimas siejamas su papildoma abipuse nauda. Seniūnijoms teikiama nauda yra dėl:

- *bendruomenių pritraukiamų ES lėšų*. Kairių parko tvarkymas, Meškuičių parko sutvarkymas, sveikatingumo gerinimo projektai (S7);
- *renginių organizavimo*. Įkurtas poetų parkas Sereikiuose, S4, S6, S7;
- *papildomos technikos, įrangos ar kitų medžiagų* padedant dalinti malkas ar nupjaunant medžius (S1), valant kelius žiemą (S7),
- *talkų rengimo*. Vieną savaitę Meškuičių seniūnas kartu su bendruomene rinko šiukšles, išrūšiuo ir išvežė. Pamatė kiek daug šiukšlių susidaro per savaitę. Mokyklos dėka daug buvo sukaltą šiukšlių dėžių. Iš pradžių buvo manoma, kad jos neišstovės. Bet išbuvo apie 5 metus ir jau šiais metais nuo stovėjimo tiesiog supuvo. Tik viena kita nuspirta buvo S7,
- *ugdymo srities plėtros* Meškuičių mokykla visoje Lietuvoje užėmė 1-ąją vietą kaip sportiškiausia; Bubių seniūnijos mokyklą baigė mokinys, kuris savo mokslu nuo 5 iki 12 kl. buvo vienas iš penkių stipriausių Lietuvos „olimpiečių“, organizuojamos varžybos Meškuičių taurei laimėti, nuolat vyksta kilimų audimo šventė šv. Baltramiejaus atleidai, sutvarkyti Kultūros namai, todėl gruodžio mėnesį ir prezidentę priėmėme, parke lankosi daug ekskursijų: bendruomenės narės pasitinka ekskursantus, išverda arbatos, prikepa sausainių, praveda ekskursijas su daina, su medžių sodinimais ir pan. Bendradarbiavimas yra išlikęs nuo senų laikų toks, kad žmonės ne tik dirbtų, bet ir save kultūrintų, ugdytų plačiaja prasme.
- *saugios aplinkos užtikrinimas*, bendradarbiaujant su policijos įgaliotiniais (S2).

O bendruomenės taip pat turi savo interesų, nes joje yra suinteresuoti žmonės, ginantys ir sprendžiantys savo interesus. Todėl kartais lengviau bendradarbiauti yra su seniūnaičiais. Tačiau ne visi ir jie yra aktyvūs (S2). Kai kurie seniūnai mano, kad bendruomenės dažniau pačios turėtų imtis iniciatyvos, juk tai yra jų aplinka, kuriose jos veikia (S8).

Vieno seniūno teigimu, pagrindiniai seniūnijos partneriai ir padėjėjai yra bendruomenės ir jų lyderiai. Nuo 2009 metų pradėjome bendradarbiauti ir su seniūnaičiais. Su jais visais bendraujame labai geranoriškai ir produktyviai, tai patys didžiausi pagalbininkai ir „šviesos“ nešėjai (S6).

Bendradarbiaujant su bendruomenėmis, jų pirmininkais, seniūnija gali tiksliai identifikuoti bendruomenių poreikius. Bendradarbiavimas vyksta visose seniūnijose sueigų, susirinkimų, renginių metu, pavyzdžiui, planuojant metų biudžetą (S9). Bubių bendruomenė leidžia, o seniūnija prisideda leidžiant laikraštį „Bubietis“, o Meškuičių – „Meškuitietis“, kuriame informuoja, dėkoja, atlieka apklausus ir pan. Ginkūnuose informaciniai lapeliai asiekia gyventojus per pašto dėžutes. Itin

stipri bendruomenė yra Naisiuose, seniūnui reikia tik pasirūpinti įrankiais, pirštinėmis. Bendruomenės pirmininkas prašo žmonių negerti, šviečia jaunimą, dalyvauja renginiuose, veda paskaitas.

Naudojamos vietos bendruomenių tarybos nepanaudotos 2 proc. lėšos, kurios nueina į valstybę ir pagal gyventojų skaičių grįžta savivaldybėms, paskui ir seniūnijoms (tarybos sprendimu). Tuomet susirenkame bendruomenės atstovai, seniūnaičiai ir spendžiame kur galima būtų panaudoti skirtas lėšas. metaliniai teniso stalai šalia daugiabučių namų. Kiek ilgiau teko laukti gatvės apšvietimo, nes pokytį turėjo patvirtinti savivaldybė (S4).

Dėl bendradarbiavimo su gyventojais, bendruomene, ūkininkais, verslininkais seniūnijoje kasmet vyksta įvairūs (ir tęstiniai) renginiai, pvz. Joninės, Mortos šventė, Oninės (S4), Šilėnų kaimo šventė, Dirvonėnų amatų dienos jau 13 metų vyksta, Šv. Onos atlydai bažnyčioje (S8).

Kai kurios seniūnijos džiaugiasi bendradarbiavimu su NVO. Jų dėka: yra didesnis vaikų, jaunimo užimtumas (S2, S4), teikiama pagalba neįgaliesiems (S5, S7), organizuoja šventes (S1, S3), organizuoja mokymus (S3, S8), atliko Piktuižių bendruomenių namų remontą, pasirašyta sutartis dėl Šakynos lauko estrados įrengimo.

Seniūnijos glaudžiai bendradarbiauja ir tarpusavyje (S2, S4, S7), palaiko vieni kitus (S4). Jos sprendžia bendras problemas seniūnų sueigoje (S1, S2), o taip pat organizuoja bendrus renginius, šventes (S1).

Kai kurių seniūnų teigimu (S2, S7), kitos rajonų seniūnijos gali pavydėti tokiam stipriam Šiaulių rajono seniūnijų bendradarbiavimui, kovojimui vieniems už kitus. Seniūnijos savivaldybėje buvo supažindintos ir su kitų šalių seniūnijomis (Čekija, Šveicarija, Švedija, Vokietija, Belgija, Prancūzija, Norvegija, nors ten kiek kitokios valdymo struktūros).

Lietuvos seniūnijų asociacija taip prisideda prie rajono seniūnijų vienybės (S1, S7). Bendradarbiaujant seniūnijoms bei priklausant asociacijai, galima išspręsti daugiau problemų net Seime, pavyzdžiui seniūnaičio.

Bendradarbiavimo, kaip ir komandinio darbo dėka, seniūnijose vyksta pokyčiai, kuriuos iniciavo ir įgyvendino apklausti seniūnai. Tik vienas seniūnas teigė nepadaręs jokių pokyčių, nieko nepertvarkęs, nepakeitęs (S7). Nors sunku patikėti, kad per 14 metų darbo stažą seniūno poste, asmuo būtų nieko neinicijavęs. Tikėtina, kad seniūnas per mažai vertina save. Kiti seniūnai savo veiklą vertino kur kas geriau. Jų inicijuoti, arba bendradarbiavimo su kitais segmentais dėka, seniūnijose vykę pokyčiai pateikti 2.3 lentelėje. Pateiktus pokyčius galima skirstyti pagal:

materialius (gatvių tvarkymas) ir *nematerialius* (bendrijų vienijimas, visokeriopa pagalba remontuojant Piktuižių bendruomenės namus),

techninius (įrengtos vaizdo stebėjimo kameros, apšvietimas), *socialinius* (įrengtas pliažas, vaikų žaidimo aikštelės, „Saugios kaimynystės grupė“), *kultūrinius* (jaunimo centro įkūrimas),

administracinius (seniūnaitijų formavimas ir dalyvavimas jų rinkimų procedūroje, tvarkomų plotų plėtimas gyventojų, dirbančių visuomenei naudingus darbus, įėgomis).

2.3 lentelė

Seniūnijose vykę pokyčiai, kuriuos iniciavo seniūnai

| |
|---|
| Kelių tvarkymas, laistymas (S1); Šaligatvių remontas (S3) |
| Įrengtas apšvietimas 4 gyvenvietėse (S5); Gatvių apšvietimo atnaujinimas pakeičiant šviestuvų lempas (S3) |
| Pastatytos vaizdo kameros, apšvietimas šalia seniūnijos ir parke (S4) |
| Tvarkomų plotų plėtimas gyventojų, dirbančių visuomenei naudingus darbus, įėgomis (S9) |
| Įrengtos 4 vaikų žaidimų aikštelės (S5) |
| Įrengtas pliažas Drąsučiuose |
| Įkurta „Saugios kaimynystės grupė“ (visos seniūnijos) |
| Įrengtos poilsio zonos ir jaunimo centrai – Paringuvio ir Micaičių kaimuose, Kairiuose |
| Aplinkos, kapinių sutvarkymas (S9) |
| Visokeriopa pagalba remontuojant Piktuižių bendruomenės namus |
| Įrengtos vaizdo stebėjimo kameros prie kultūros namų ir seniūnijos (S9) |
| Rekonstruota bažnyčia (S8) |
| Pritraukta apie 1 mln. Lt. lėšų (S1) |
| Gilvyčių, Bubių miestelio, Ginkūnų kaimo aplinkos tvarkymas |
| Bendrijų vienijimas (S9) |
| Teko suformuoti seniūnaitijų ribas, dalyvauti seniūnaičių rinkimų procedūroje (S6) |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Deja, ekonomikos srityje nevyksta pokyčiai, tačiau tai seniūnams sunkiausia įgyvendinti, nes jie, kaip ir minėjo, nevaldo finansų, o ir finansavimas menkas.

ES struktūrinių fondų lėšų dėka įgyvendinti pokyčiai yra vertinami itin teigiamai, todėl, kad jie nevyktų, dėl per menko savivaldybės finansavimo. Kai kurios seniūnijos pokyčių įgyvendinimą ES fondų lėšomis nepriskiria savo nuopelnams, nes didžioji dalis projektų yra parengta savivaldybės lygmeniu, nors pripažįsta, kad prisideda prie jų įgyvendinimo (S4, S7). Projektai, įgyvendinti seniūnijose gavus ES struktūrinių fondų paramą:

- Piktuižių bendruomenės namų tvarkymas;
- Vandentvarkos namai Meškuičiuose;
- Naisių gyvenvietės sutvarkymas;
- 2014 m. tikimasi gauti finansavimą vasaros estrados parke įrengimui;
- Meškuičių Kultūros namų renovavimas;
- Įrengta Ginkūnų bendruomenės žaidimų aikštelė;
- Įrengtas Kuržėnų kaimiškojoje bendrijoje esantis Pakumušio pliažas;
- Numatyta Raudėnuose įrengti vaikų žaidimo aikštelę;
- Įrengti vandens nugeležinimo įrengimai Raudėnuose;
- Rekonstruota Raudėnų bažnyčia;
- Rekonstruoti nuotekų valymo įrenginiai Raudėnuose.

Svarbus žingsnis seniūnijų veikloje buvo informacijos viešinimas internete, sukuriant savo tinklapius. Galima išskirti tris to proceso sritis: sukuriant savo tinklapį (S2, S4, S6), informaciją

talpinant savivaldybės tinklapyje (S9) arba seniūnijų asociacijos tinklapyje (S1, S3, S5, S7, S8). Paklausti seniūnai, ar neplanuoja kurti tinklapio nurodo, kad tam nenumatoma lėšų, per mažai lankytojų, sunku sutarti dėl tinklapio administravimo.

Seniūnijos itin glaudžiai bendradarbiauja su vietos gyventojais, bendruomenėmis ir jų pirmininkais, seniūnaičiais, ūkininkais, NVP, kitomis seniūnijomis ir pan. Bendradarbiavimo dėka vykstančius pokyčius galima skirstyti į materialius ir nematerialius, ilgo ir trumpo laikotarpio, planuotus ir neplanuotus, socialinius, kultūrinius, administracinius, techninius ir pan. Deja, ekonominių pokyčių mažai, nes seniūnų gaunamas finansavimas veiklai yra mažas. Todėl, bendradarbiaujant su bendruomenėmis ir NVO džiaugiamasi, kad galima pritraukti ES lėšų įvairių projektų įgyvendinimui.

2.3.5. Pokyčiai ir seniūnų išskiriamos problemos seniūnijose

Seniūnijos veiklos diapazonas labai platus (nuo pažymų išdavimo, žmogaus išklauskymo iki kad ir pagalbos nuskriaustam gyvūnui suteikimo (S9)), o galimybės ribotos (S6). Didžiąją dalį problemų galima suskirstyti į ekonomines, socialines, infrastruktūros ir administracines, todėl tikslinga jas pristatyti atskirai. Svarbiausia problema vienareikšmiai įvardijamas finansavimo dydis.

Ekonominė sritis

Nepaisant to, kad kai kurios seniūnijos gali pasigirti stipriosiomis seniūnijos pusėmis – žemės ūkis (S1, S3, S7), verslas (S3, S7), statybos (S7), žuvininkystė (S1), miškininkystė (S3), ekonominių problemų turi kiekviena seniūnija. Pati didžiausia problema, visų seniūnų teigimu, – *finansavimo mažėjimas nuo 2009 m.* Kai kurie seniūnai teigia, kad laiko tėkmėje išmoko taupyti ir lėšas skirti tik pačių svarbiausių priemonių įgyvendinimui. Iš jo kyla didžioji dalis problemų. Vis dėl to ekonominių sunkmetį seniūnijos išgyveno skirtingai:

- vienos ši laikotarpį išgyveno lengviau: nereikėjo eiti nemokamų atostogų, atlyginimai nevelavo (S1), ekonominio sunkmečio metu užsidarius didesnėms bendrovėms įsisteigė medžio apdirbimo įmonės, parduotuvėlės (S8), bankrutavusių įmonių nėra nei vienos, tačiau mažesnės įmonės verslą perdavė didesnėms (S7),
- kitos kiek sunkiau (mažėjo darbo užmokestis, užsidarinėjo įmonės (S1) (S4),
- trečios seniūnijos ekonominių sunkmetį dar ir šiandien jaučia (S3, S6).

Ne mažiau svarbi ekonominės srities problema yra *darbo vietų trūkumas*. Gyventojai ieško darbo Šiaulių mieste (S5, S7, S8); 90 proc. gyventojų dirba Šiaulių mieste, nes sunkmečio metu tik kelios didesnės įmonės sumažino savo veiklą, tačiau išnyko smulkus verslas (S4); nepaisant to, kad didžioji dalis gyventojų dirba mieste, bendras jų skaičius mažėja (S2); yra tokių seniūnų, kurie teigia, kad darbo yra, tik nėra norinčių dirbti (S1).

Seniūnijos neturi pakankamai informacijos apie verslininkus, ten dirbančiųjų duomenis, pavyzdžiui, kvalifikaciją (S1, S6).

Ūkininkavimo srityje pastebima tendencija, kad ūkių skaičius mažėja, tačiau valdomos žemės plotai didėja. Galima prielaida, kad dėl konkurencinės kovos išlieka tik sumaniausi. Konsultavimo tarnyba padeda jiems su projektais (S1). Ūkininkų veikla rajone labai pastebima ir akivaizdi (S6).

Svarbus pasiekimas ekonominėje seniūnijų veiklos srityje yra 2 proc. (galimo skirti organizacijoms nuo gyventojų pajamų) sugražinimas seniūnijoms. Nors tai nėra itin didelė suma, tačiau ir pastaroji padeda spręsti problemas (S1, S4).

Socialinė sritis

Pastaraisiais metais Lietuvoje ypač sustiprėjo *gyventojų skaičiaus mažėjimo tendencijos*. Šie procesai intensyvūs tiek mieste, tiek kaime, tačiau kaimiškose teritorijose gyventojų skaičiaus mažėjimas akivaizdus. Palyginus seniūnijos gyventojų skaičiaus kitimą 2008-2013 metų laikotarpiu, pastebimas ženklus rodiklio mažėjimas. 2008 seniūnijoje gyveno 2998, o 2013 metais – 2500 gyventojų. Tai sąlygojo gyventojų senėjimas, darbingų, jaunų žmonių migracija, mažėjantis gimstamumas, mažėja gimnazijų lankančių mokinių skaičius ir pan. (S1) Gyventojų skaičius mažėjo visose seniūnijose, tačiau seniūnijų darbuotojams sunku žinoti tikslų skaičių, nes dalis gyventojų registruojasi mieste (S4) (pvz.: dirbantys tėvai nori, kad ir vaikai eitų į miesto mokyklas), dar sunkiau suskaičiuoti gyventojų skaičių soduose. Kai kurių seniūnijų atstovai teigia, kad gyventojau jau yra išnykę iš kas antros „trobos“ (S1).

Mokinių skaičius mažėja visose seniūnijose, nors nebūtinai mažėja jų mokymosi lygis. Kyla grėsmė mokyklų uždarymui. Pavyzdžiui: vietoje Kurtuvėnuose uždarytos mokyklos, ES fondų lėšomis įrengtas multifunkcinis centras; Šakynos seniūnijoje išlieka didelis nerimas dėl Žarėnų pagrindinės mokyklos uždarymo; buvo panaikinta Gruzdžių žemės ūkio mokykla, uždarytas Gruzdžių gimnazijos Šiupylių skyrius, kaime neliko mokyklos. Tai vertinama itin neigiamai, nes tokių svarbių objektų uždarymas įtakoja jaunų šeimų išsiskelimą į didesnes gyvenvietes, miestus. Surenkama mažiau lėšų į savivaldybės biudžetą. Iš to seka sekančios problemos su vaikų (ypač iš rizikos grupės šeimų) papildomu ugdymu ir užimtumu (S9). Seniūnijos įvairiai bando spręsti šią problemą. Vienos planuoja atidaryti Carito jaunimo centro filialą, kitos mano, kad socialiniai darbuotojai turėtų ne tik tikrinti, bet ir mokyti gyventi rizikos šeimose gyvenančius vaikus (S4). Vienoje seniūnijoje tokios problemos beveik nėra, nes seniūnija turi žirgyną, skatina vaikus dalyvauti varžybose. Ieško priemonių kaip didinti vaikų užimtumą. Kartais ir sniego valymo paslaugoms tenka skirti prioritetą: svarbiau per sniegą atvežti vaikus į mokyklą, negu žmogui, gyvenančiam glūdumoj nuvalyti kelią (S8). Juk vaikai – mūsų visų ateitis. Tačiau kai kurių seniūnijų darželiuose vaikai netelpa į esamas grupes (S4).

Gimstamumo mažėjimas / Mirtingumas. Šioje srityje pokyčiai seniūnijose taip pat ne vienodi. Daugumos seniūnų teigimu, mirtingumas yra didesnis nei gimstamumas. Lyginant Kužių seniūnijos gimusių ir mirusių žmonių santykį, padėtis taip pat buvo analogiška, nors 2012 ir 2013 m. gimusių naujagimių skaičius viršija mirusiųjų. Kai kurie seniūnai mano, kad jų seniūnija išnyks ir tai visai normalus reiškinys (S9).

Auga ilgalaikių bedarbių skaičius (S3, S9), socialinių pašalpų gavėjų skaičius (S3, S6), kuris labiausiai išaugo 2009 m. (S2, S4, S5, S7). Įgyvendinti pavestas viešojo administravimo funkcijas darosi sudėtingiau, nes darbų, prekių ir paslaugų kainos didėja, o gaunami asignavimai kasmet mažėja (3S). Socialinės išmokos kai kuriems gyventojams nesuteikia papildomos motyvacijos mokytis arba persikvalifikuoti (S6). Socialinio teisingumo atžvilgiu buvo priimtas teisingas Tarybos sprendimas dėl visuomenei naudingų darbų atlikimo gyventojams, gaunantiems socialinę pašalpą. Dėl šio pokyčio seniūnija privalo pildyti papildomus dokumentus, suteikti darbo priemones, organizuoti ir koordinuoti jų darbą, tačiau nauda visuomenei akivaizdi, nes galime atlikti daugiau bendro naudojimo teritorijų aplinkos tvarkymo darbų (S6, S9). Seniūnai patys inicijavo pokytį, kad globos, šalpos, paramos vykdymą administruotų seniūnijos.

Kultūros sritis

Buvo siūlymas kultūros darbuotojams parengti savo renginių planą, susikviesti miestelio verslininkus, ūkininkus, įtraukiant juos į renginius, gal būtų galimybė gauti iš jų finansavimą, kad būtų pagarsintas per tą šventę. Tačiau pokyčiai šioje srityje neįvyko (S4).

Infrastruktūros sritis

Nors vyksta ir gerų pokyčių, pavyzdžiui renovuota Gruzdžių miestelio aikštė, Gruzdžių gimnazijos teritorija aptverta tvora, renovuotas gaisrinės pastatas, infrastruktūros sritis taip pat turi pažymėtinų problemų:

Lieka tušti Valstybės turto fondui priklausantys pastatai, kurie kelia daug problemų.

Nusidėvėjo ir sulūžo Gruzdžių melioracijos sistemų įrenginiai, miestelis ir kaimai pavasarį ir lietingu metu skęsta, nukenčia gyventojai ir pan. Savivaldybė pagal galimybes padeda spręsti problemas, tačiau tai tik minimali pagalba nesprendžianti problemos „iš esmės“.

Administracinė sritis

Nuo šių metų gali seniūnijoms tekti administruoti socialines išmokas. Svarstoma galimybė sutaupyti lėšas perleisti seniūnijoms. Tai paskatintų seniūnijų sudarytas komisijas atsakingiau prižiūrėti pašalpų gavėjus.

Nėra vieningo požiūrio ir tarp savivaldybės skyrių, todėl kartais tai trukdo spręsti problemas (S2).

Deja, ne visi savivaldybės tarybos nariai domisi seniūnijų veikla, problemomis švietimo, medicinos ir kitomis sritimis. ES chartija numato, kad tarybos nariai turėtų atsiskaityti už savo

veiklą gyventojams, tačiau kartais jie neatvyksta į susitikimus, kas vertinama neigiamai. Todėl, manau, kad tarybos nariai turėtų griežtai aplankyti gyventojus, susiskirstę pagal administracines teritorijas (S1).

Kartais klausimai užstringa savivaldybėje. Informacija per bendrą sistemą „Avilys“ neateina per nustatytus terminus. Dažniausiai stringa melioracijos, kelių tvarkymo klausimai (S3, S4). Esant šiandieninei situacijai geriau, kad gyventojas prašymą pildytų savivaldybėje. Taip nesidubliuotų funkcijos, patirtis rodo, kad prašymai greičiau vykdomi. O turėtų būti taip, kad seniūnija būtų arčiau gyventojų. Savivaldybės taryba turėtų būti labiau suinteresuota spręsti seniūnijų problemas, nes būtent seniūnijų gyventojai sumoka mokesčius savivaldybei. Būtų naudinga jei tarybos nariai turėtų atsiskaityti gyventojams už išspręstas seniūnijų problemas, inicijuotus ir įvykdytus pokyčius. Kita vertus, savivaldybė susideda iš seniūnijų. Savivaldybės veidas – seniūnija. Jei seniūnams būtų leidžiama patiems daugiau problemų spręsti savarankiškai, tada savivaldybė nebūtų tiek apkrauta mūsų prašymais. Juk seniūnija yra arčiausiai gyventojų.

Kai kurių seniūnų nuomone, finansų skirstymas seniūnijoms yra neteisingas. Kai kurių seniūnų nuomone, turėtų būti atsižvelgiama į tai kiek gyventojai įneša į bendrą savivaldybės biudžetą. Seniūnijoje gyvena labai turtingi žmonės ir jie nesupranta, kaip į biudžetą sumokėjus tokius mokesčius, grįžtamojo ryšio iš valdžios jie negauna. Aš manau, kad jei kiekviena seniūnija būtų įvertinta nuo gyventojų įnešamų lėšų kiekio į biudžetą ir jai skirta būtų naudoti gyventojų poreikiams patenkinti, tada seniūnijos gyventų geriau finansiškai (S2).

Įvedus rajone visuotinę rinkliavą už komunalinių atliekų surinkimą ir tvarkymą aplinkos teršimas pakelėse, pamiškėse sumažėjo, nors pavienių atvejų dar pasitaiko. Seniūnija aktyviai vykdo prevencinį darbą ir stengiasi nuolat palaikyti aukštą bendro naudojimo teritorijų (parkų, skverų, aikščių) priežiūros lygį (S6, S8). Problema šioje srityje yra mokesčio už atliekų išvežimą dydis. Mažas pajamas gaunančioms šeimoms tai yra brangi paslauga (S9).

Seniūnaičių pareigos buvo įvestos seniūnų iniciatyva, siekiant, kad bendruomenės labiau būtų įtrauktos į seniūnijų veiklą. Tam seniūnaitijose reikėjo seniūnų atstovų - seniūnaičių. Seniūnija buvo suskirstyta į seniūnaitijas. Tose seniūnaitijose, kur gyventojų daugiau kaip 400, seniūnaičiai renkami apklausos būdu, o kur mažiau – seniūnas prašo gyventojų tapti seniūnaičiu. Tačiau šioje srityje kartais pasitaiko gyventojų pasyvumo, o turėtų būti kiek kitaip, kad gyventojams rūpėtų jų gyvenamosios vietovės tvarkymas, plėtra ir pan.

Seniūnijos darbuotojų nuolatinis mokymasis, kvalifikacijos kėlimas viena vertus vyksta, bet tik tiek, kiek planuoja už seniūnijos veiklą atsakingos institucijos, pavyzdžiui žemės ūkio specialistas prieš ūkininkų deklaravimą važiuoja mokytis (S8). Kita vertus, dalyvauti mokymuose norėtųsi daugiau, tačiau tam lėšų neskiriama. Kai kurie seniūnai lėšų ieško (S7), kai kurie mokosi

už savo lėšas (S1). Tačiau visi seniūnai nurodė, kad vienaip ar kitaip, seniūnijų personalas tobulinasi.

Paklausti seniūnai kokie vyko pokyčiai policijos, gaisrinės ir medicinos sričių paslaugų pasiekiamume, visi atsakė, kad paslaugos yra pasiekiamos, nors pokyčiai minėtose srityse yra analogiški, kaip ir visoje šalyje (uždaromos pradinės kaimo mokyklos, ambulatorijos perkeliamos į seniūnijų centrus, centralizuojama policijos nuovadų veikla ir t.t.) (S6). Nors yra buvę ir nemalonių situacijų, pavyzdžiui, kai atvažiavę į gaisrą gaisrininkai neturėjo kopėčių. Be to, medicinos personalo kartais tenka laukti ilgiau nei planuota.

Apibendrinant pokyčius, vykčius seniūnijose, galima teigti, kad bendraja prasmė juos galima skirstyti į ekonominius, socialinius, kultūros, infrastruktūros, administravimo sritis. Seniūnai ne tik nurodo pokyčius, tačiau detalizuoja jų atsiradimo priežastis bei nurodo tų sričių gerinimo alternatyvas. Tai vertinama itin teigiamai.

2.3.6. Seniūnijų veiklos tobulinimo galimybės

Kyla nesutarimų tarp seniūnų dėl seniūno skyrimo tvarkos. Vienų seniūnų teigimu, geriau kai seniūnas renkamas, kitų – kad yra valstybės tarnautojas:

| Seniūnas - renkamas vietos bendruomenės | Seniūnas - valstybės tarnautojas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Privalumai: tas, kuris dirba, yra veržlus ir bus išrinktas • Trūkumai: galimas "savų" protegavimas (S2, S7) | <ul style="list-style-type: none"> • Privalumai: gali būti objektyvus skirstant lėšas • Trūkumai: nebūtinai yra gerbiamas bendruomenės |

2.7 pav. Seniūnų paskyrimo į pareigas būdai, jų privalumai ir trūkumai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Sunku vertinti kuri alternatyva geresnė. Tai priklauso tiesiog nuo asmens, pretenduojančio užimti seniūno pareigas. Tiek renkamas vietos bendruomenės, tiek seniūnas laimėjęs valstybės tarnautojo konkursą turi savitų galimybių ir grėsmių veikloje. Todėl galima teigti, kad tiek vienu, tiek kitu būdu išrinktas seniūnas eiti pareigas vienodai gali dirbi gerai arba blogai. Galima išskirti seniūnų pastebėjimą, kad esant tokiam veiklos reglamentavimui kaip dabar, tinka seniūnui būti valstybės tarnautoju, o jei seniūnas turėtų daugiau savarankiškumo – geriau būtų jį rinkti.

Dalis seniūnų su malonumu prisimena ankstesnius laikus. Vienas seniūnas teigia, kad valdyti seniūniją buvo lengviau prieš 10 metų, kuomet buvo pakankamas finansavimas, tuomet buvo galima lėšas naudoti pagal poreikį, o šiuo metu seniūnija negali vykdyti ilgalaikių strateginių planų, nes niekada neaiškus finansavimo dydis (7S).

Kito seniūno teigimu, prieš 20 metų buvo geriau, nes seniūnija būdavo visiškai savarankiška, todėl išrinktam seniūnui - geram ekonomistui - subūrus gerą komandą, būdavo lengviau spręsti visas problemas. Jie būdavo vieningi, o šiuo metu kiekvienas seniūnijos darbuotojų atsakomybė nėra vienam asmeniui, pvz. švietimas atsiskaito švietimo skyriui, o seniūnas yra atskiras individas, kolektyvas priklauso skirtingoms partijoms, todėl veikia skirtingai. Jei būtų seniūnija savarankiškesnė, seniūnai valdytų finansus, o šiuo metu tik vykdo planus ir iškilus itin svarbiai problemai, ne visuomet gali finansiškai padėti. Dar vienas seniūnas taip pat teigia, kad kartais labai sudėtinga kontroliuoti pokyčius nes seniūnija yra centralizuota (ir buhalterija ir visas ūkis) (2S).

Galima teigti, kad seniūnų nuomone, jų efektyvesniam pokyčių valdymui trūksta didesnio reglamentuoto savarankiškumo bei renkamo seniūno. Tuomet būtų išrinktas lyderis ir su gera komanda galėtų sėkmingiau tvarkytis, o tokiam seniūnijų reglamentavimui, koks yra šiandien tinkamiausias ir seniūnas – valstybės tarnautojas, nes jam tereikia kuo geriau administruoti seniūnijų veiklą (S1). Kitas seniūnas prideda, kad seniūnijos turėtų būti savarankiškos, jų biudžetai apibrėžti ir nepriklausomi nuo politikų (S8). Trečias seniūnas pateikė rekomendaciją seniūnijoms skirti asignavimus ir darbuotojų skaičių priklausomai nuo gyventojų skaičiaus (S2).

2007 m. kovo 14 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimu Nr. 282 patvirtino Vidinės savivaldybių decentralizacijos koncepciją, kurios pagrindinis tikslas buvo - nustatyti vidinės savivaldybių decentralizacijos kryptis siekiant didinti seniūnijų ir seniūnų veiklos ūkinį ir finansinį savarankiškumą ir užtikrinti efektyvų subsidiarumo principo įgyvendinimą, tačiau iš atlikto tyrimo matoma, kad to neįvyko.

Seniūnijos neturi juridinio asmens statuso, todėl negali teikti paraiškų projektų įgyvendinimui. Kai kurie seniūnai yra apmokyti vykdyti šią veiklą (S1). Todėl tikslinga išanalizuoti galimybę seniūnijoms inicijuoti projektus.

Apšvietimas labai daug reikšmės turi nusikalstamumui. Reikėtų daugiau kamerų viešuose vietose. Saugi kaimynystė nelabai veikia (S2). Jei būtų įrengtos sporto aikštelės, jaunimas turėtų didesnę užimtumą, kartu sportuojant gerintų savo sveikatą (S4).

Dar yra rekomendacija savivaldybės tarybos nariams priskirti seniūnijų prižiūrą ir kasmet atsiskaityti prieš seniūnijų gyventojus (S1).

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad tiek renkamas vietos bendruomenės, tiek seniūnas laimėjęs valstybės tarnautojo konkursą turi savitų galimybių ir grėsmių veikloje. Todėl galima teigti, kad tiek vienu, tiek kitu būdu išrinktas seniūnas eiti pareigas vienodai gali dirbi gerai arba blogai. Galima išskirti seniūnų pastebėjimą, kad esant tokiam veiklos reglamentavimui kaip dabar, tinka seniūnui būti valstybės tarnautoju, o jei seniūnas turėtų daugiau savarankiškumo – geriau būtų jį rinkti. Seniūnai rekomenduoja nagrinėti tokias rekomendacijas: dėl finansavimo dydžių keitimo ir tikslinimo, dėl didesnio savarankiškumo, dėl galimybės rengti projektus ES fondų

teikiamos paramos įsisavinimui, dėl didesnio dėmesio skyrimo gyventojų saugumui, dėl sveikos gyvensenos skatinimo, o taip pat dėl seniūnijų priskyrimo savivaldybės tarybos nariams sudarant sąlygas jiems kasmet teikti savo veiklos ataskaitas prieš gyventojus.

2.3.7. Seniūnų lyderio bruožų nustatymas ir vertinimas

Trečioji klausimyno dalis buvo skirta įvertinti seniūnų lyderių bruožus, tipus

Visi seniūnai vieningai sutaria, kad valdant seniūniją itin svarbūs yra lyderio bruožai. Jų teigimu: jei nebūsi lyderis – nevaldysi (S8); reikalingas gebėjimas suburti skirtingų interesų narių komandą, kad būtų siekiama visiems naudingo tikslo (S9); reikalingi tokie bruožai kaip charizma, užsidegimas, tačiau kartu svarbu būti savo srities profesionalu, kompetentingu, atsakingai besielgiančiu, beišvadovaujančiu įstatymais (S2). Galutinius sprendimus turi priimti pats, todėl kitaip ir būti negali (S8); tačiau nereikia pamiršti, kad tikram lyderiui svarbiausiu tikslu turėtų būti žmogus (S4).

Seniūnas - transakcinis ar transformacinis lyderis?

Siekiant įvertinti seniūnų atitikimą moderniosioms lyderystės teorijoms, buvo klausiama kuris apibūdinimas labiau apibūdina jo veiklą: a) asmuo, kuris gali išvesti organizaciją iš krizės, pakylėdamas žmones per susitarimus ar b) asmuo, įtraukdamas žmones į pokyčius, įkvepia juos veikti naujai. Visi seniūnai atsakė, kad mėgsta įtraukti žmones į pokyčius. Toks rezultatas atskleidžia, kad visi seniūnai yra į pokyčius *orientuoti / transformaciniai lyderiai*. Jie pateikė kelis pavyzdžius tokio teiginio įtvirtinimui: vasaros estrados projekto atsiradimas. Keleto susitikimų su rajono vietos veiklos grupės atstovais metu bendruomenės nariai buvo nusivylę, kad kelis kartus nepavyko laimėti didesnio projekto. Įvertinus realias galimybes, paraginau bandyti sėkmę dar kartą ir pavyko (S9); Kuo daugiau žmonių pavyksta įtraukti į visuomeninę veiklą, surasti bendraminčių ir pasekėjų, tuo rezultatas geresnis, nes niekada vienas žmogus fiziškai nepadarys tiek, kiek gali profesionali bendraminčių komanda. Tokių gyventojų ir darbuotojų mūsų seniūnijoje netrūksta, tad mes turime gerą rezultatą (S6). Tokie pavyzdžiai puikiai imituoja transformacinio lyderio pavyzdį.

Seniūnas – formalus ar neformalus lyderis

Seniūnų buvo prašoma pasirinkti vieną iš dviejų alternatyvų: a) Jūsų veiklos rezultatus labiau atitinka užsitarnautas pasitikėjimas, pripažinimas, pasekėjų vedimas į numatytą tikslą ar b) gebėjimas matyti tikslą, žmonių įkvėpimas, iššūkių nebijojimas, rizikavimas, savo asmeninių išteklių valdymas, pasinaudojimas paskirta galia, valdžia, pareigomis? Visi seniūnai pasirinko b variantą. Tai reiškia, kad visi jie yra formalios lyderystės atstovai. Rezultatas natūralus, nes visi jie

ir naudojami savo pareigomis, galimybėmis, tam, kad pasiektų seniūnijos tikslų. Nors vienas seniūnų atkreipia dėmesį į tai, kad paskirta galia yra minimali, nes seniūno pareigos - tai pats žemiausias laiptelis vietos valdžios lygmenyje, o realių galimybių padaryti didelius ir reikšmingus darbus nėra, tačiau savo asmeninio veiklumo, pozityvaus požiūrio į gyvenimą ir noro padaryti kuo daugiau darbų, turinčių išliekamąją vertę bei gyventojų įtraukimo į vykstančius procesus dėka, galima padaryti darbų, reikalingų ir naudingų mūsų seniūnijos žmonėms (S6).

Seniūnų buvo paprašyta išskirti savo, kaip lyderio bruožus ar gebėjimus. Jų nuomonės pateikiamos 2.8 paveiksle:

| | | | |
|--|--|--|---|
| psichologinės žinios (S2) | socialinės žinios (S2) | įdirbis (S2) | tęstinumas (S2) |
| užsitarnautas pasitikėjimas (S2) | veiklumas (S6) | atstovaujantis seniūnijos interesus (S1) | bendraujantis (S1) |
| ryžtingumas (S3) | kompetencija (S3) | nesavanaudiškumas (S3) | atsakingumas (S6) |
| nuolatinis siekis sukurti pridėtinę vertę (S6) | gebėjimas suvienyti bendruomenės narius (S9) | pastūmėti žmones į aktyvesnę visuomeninę veiklą (S9) | tvirtas, motyvuotas savo pozicijos gynimas (S9) |

2.8 pav. Seniūnų išskiriami lyderio bruožai, galintys apibūdinti juos pačius

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Iš pateikto lyderių bruožų, matoma, kad seniūnams svarbus itin platus jų sąrašas. Vieni bruožai labiau susiję su asmeninėmis savybėmis (kompetencija, ryžtingumas), kiti – su santykiu su žmonėmis (atsakomybė, gebėjimas vienyti bendruomenę, pastūmėti žmones į aktyvesnę veiklą).

Buvo tokių seniūnų, kurie nenorėjo vertinti savęs. Jų manymu, tai turėtų daryti kiti (S6). Tačiau siekiant tobulinti savo veiklą, būtina išgryninti savo stipriasias, silpnasias puses, kad stipriomis galėtų didžiūotis, o silpnasias tobulintų. Lyderiai privalo ryžtingai siekti tobulumo, domintis naujausiomis lyderystės tendencijomis.

Siekiant objektyvumo tyrime, buvo apskambinta vienas iš seniūnijos seniūnaičių ir paprašyta jų apibūdinti savo seniūną pagal pateiktus bruožus. Bruožų sąrašas buvo pateiktas pagal S. Iuscu ir kt. (2012) išskirtus skirtumus tarp vadovo ir lyderio. Lyderis viešajame sektoriuje nėra pareigomis numatyta veikla, bet vadovas – lyderis valdo pokyčius, turi juo tikinčius pavaldinius, kuriuos uždega savo vizija, mato ilgalaikę perspektyvą, prisiima atsakomybę ir todėl geriau ir tinkamiau

negu paprastas vadovas atlieka savo pareigas valdydamas pokyčius. Apibendrinti rezultatai pateikti 2.4 lentelėje. Skaičius joje rodo kokios seniūnijos seniūnas buvo vertinamas.

2.4 lentelė

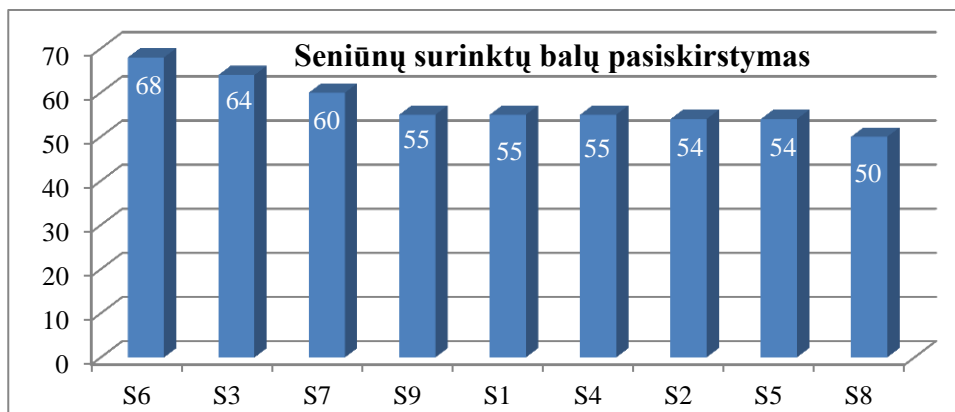
Seniūnų lyderio – vadovo vertinimas

| Lyderis | Tikrai taip | Labiau taip nei ne | Nei taip nei ne | Labiau ne nei taip | Tikrai ne | Vadovas |
|----------------------------|-------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------|---------------------------------|
| Originalus | | 4152836 | 97 | | | Kopijuojantis |
| Ieškantis pokyčių | 36 | 4152897 | | | | Ieškantis stabilumo |
| Turi pasekėjų | | 1523697 | 48 | | | Turi vykdytojų |
| Mato ilgalaikę perspektyvą | 1237 | 45869 | | | | Mato trumpalaikę perspektyvą |
| Susijęs su vizija | 3 | 51267 | 49 | 8 | | Susijęs su tikslais |
| Turi charizmą | 17 | 45836 | 29 | | | Turi autoritetą |
| Yra iniciatyvus | 167 | 439 | 52 | 8 | | Yra reaguojantis |
| Parduoda | | | 69 | 48 | 51237 | Kalba |
| Kovoja | 36 | | 452897 | | 1 | Veikia |
| Plečia | 36 | 5289 | 41 | 7 | | Išlaiko |
| Seka naujomis kryptimis | 6 | 412397 | 58 | | | Lieka egzistuojančiuose rėmuose |
| Duoda kreditą | 6 | 5 | 41297 | 83 | | Ima kreditą |
| Kaltę prisiima sau | 6 | 2397 | 451 | 8 | | Kaltina kitus |
| Turi formalią jėgą | | 86 | 4397 | 512 | | Turi neformalią jėgą |
| Sukelia pasitikėjimą | 7 | 43 | 512869 | | | Palaiko kontrolę |
| Klausia, kas ir kodėl | 37 | 4518 | 269 | | | Klausia, kaip ir kada |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Apibendrinant duomenis matoma, kad silpniausia seniūnų, kaip lyderių sritis yra nesugebėjimas ar nenoras idėjos parduoti. Jie labiau siekia kalbėti apie idėją, kas labiau būdinga vadovui nei lyderiui. Visi seniūnai mato ilgalaikę, ne trumpalaikę perspektyvą. Tai vertintina teigiamai, nes viešajame sektoriuje pokyčiai vyksta lėčiausiai. Į tai atkreipė dėmesį ir patys seniūnai.

Vertinimas vykos reikšmei „Tikrai taip“ priskiriant 5 balus, „labiau taip nei ne“ – 4, „Nei taip nei ne“ – 3, „Labiau ne nei taip“ – 2, o „Tikrai ne“ – 1 balą. Seniūnų surinktų balų pasiskirstymas pateikiamas 2.9 paveiksle:



2.9 pav. Seniūnų surinktų balų pasiskirstymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Kaip matoma, ryškiausi yra S6, S3 ir S7 seniūnai. Jie patys stipriausi lyderiai. O pas S8 yra šiek tiek daugiau vadovo bruožų, nei lyderio. Tačiau visi seniūnai vertinami itin teigiamai.

Apibendrinant duomenis galima teigti, kad visu apklausoje dalyvavę seniūnai sutinka, kad lyderio savybės yra būtinos, vykdant seniūnijų veiklą. Papildomais klausimais nustatyta, kad visi seniūnai yra formalūs, į pokyčius orientuoti transformaciniai lyderiai. Be to, seniūnų bruožams labiau būdingos savybės, tinkančios lyderiui nei vadovui.

2.4. Šiaulių rajono seniūnų lyderystės vaidmuo valdant pokyčius

Šiame poskyryje analizuojamas skirtumas tarp seniūnų, turinčių daugiausiai ir mažiausiai lyderių bruožų. Tai S6 (darbo stažas - 6 metai) ir S8 (darbo stažas - 14 metų). Siekiama nustatyti kaip skiriasi jų valdomi pokyčiai. 2.5 lentelėje aprašyti minėtų seniūnų bruožai, suskirstyti į tam tikras grupes, kurios yra bendros ir skirtingos abiem seniūnams:

2.5 lentelė

Seniūno - lyderio ir seniūno - vadovo panašumai ir skirtumai

| Panašumai | |
|--|---|
| 1. | Nurodė, kad seniūnijos tikslas yra reglamentuotas teisės aktuose, savivaldybės tarybos nutarimuose, administracijos direktoriaus įsakymuose ir pan. o finansavimas priklauso nuo priskirtų funkcijų ir nuo savivaldybės biudžeto; |
| 2. | Teigia, kad pokyčio įgyvendinimui įtakos turi veiklos prioritetai savivaldybėje. |
| 3. | Trūksta lėšų, darbo vietų, didėja pašalpa gaunančių skaičius. Jei pavyksta sukurti darbų pridėtinę vertę, tai tik asmeninės iniciatyvos, seniūnijos kolektyvo, aktyvios bendruomenės dalies ir verslo bendromis pastangomis; |
| 4. | Sutinka, kad gyventojų aktyvumas priklauso ir nuo vietovės, pavyzdžiui vienos bendruomenės gyventojai aktyvesni nei kitos); |
| 5. | Skatina darbuotojų mokymąsi ir pan. |
| 6. | Aktyviai vykdo prevencinį darbą aplinkosaugos srityje, skatina jaunimo užimtumą, renginių rengimą ir pan.; |
| 7. | Stengiasi palaikyti aukštą bendro naudojimo teritorijų (parkų, skverų, aikščių) priežiūros lygį; |
| 8. | Mano, kad socialinio teisingumo atžvilgiu buvo priimtas teisingas Tarybos sprendimas dėl visuomenei naudingų darbų atlikimo gyventojams, gaunantiems socialinę pašalpa. |
| 9. | Jų teigimu, greičiausiai pokyčiai vyksta tose srityse, kurias gali išspręsti pačios seniūnijos, o lėčiausiai – kuomet sprendimas priklauso nuo savivaldybės; |
| 10. | Pasisako už komandinį darbą ir bendradarbiavimą. Pastarąjį inicijuoja pačios seniūnijos. Gebėjimus komandinio darbo ir bendradarbiavimo srityse galima priskirti pasidalintos lyderystės tipui. |
| 11. | Yra labiau transformacinės ir formalios (nei transakcinės ir neformalios) lyderystės atstovai. |
| 12. | Nenorėjo įvardinti savo lyderio savybių; |
| Skirtumai | |
| Seniūnas - lyderis | Seniūnas - vadovas |
| 1. | 1. |
| Apibūdino save kaip veiklų, pozityvų, atsakingą ir | Neišskyrė nei vieno lyderio bruožo; |

| | |
|--|---|
| nuolat siekiantį sukurti pridėtinę vertę; | 2. Informaciją talpina seniūnijų asociacijos tinklapyje; |
| 2. Turi sukūrę savo tinklapį; | 3. Sunkmetį išgyveno lengviau nei kitos seniūnijos; |
| 3. Sunkmetį jaučia ir šiandien; | 4. Mano, kad bendruomenės ir gyventojai turėtų patys |
| 4. Socialinės išmokos kai kuriems gyventojams nesuteikia papildomos motyvacijos mokytis arba persikvalifikuoti; | daugiau imtis iniciatyvos inicijuojant pokyčius, nes taip gerinama jų gyvenamoji aplinka plačiąja prasme; |
| 5. Mažiau glaudus bendradarbiavimas su NVO; | 5. Glaudesnis bendradarbiavimas su NVO; |
| 6. Su visais bendrauja labai geranoriškai ir produktyviai, gyventojai, bendruomenė - patys didžiausi pagalbininkai ir „šviesos“ nešėjai. | 6. Labai pasitiki savo darbuotojais. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Iš pateiktų duomenų galima daryti išvadą, kad tiek seniūnas – lyderis, tiek seniūnas – vadovas pokyčius valdo beveik vienodai. Todėl galima sudaryti ginamuosius teiginius:

1. Seniūnijų pokyčių valdyme, kol seniūnas yra valstybės tarnautojas ir renkamas viešojo konkurso būdu, lyderystė išskirtinės įtakos seniūnijos pokyčių valdyme neturi. Abu seniūnai - lyderis ir vadovas – vienodai suvokia seniūnijų tikslus, išmano finansavimą, remia darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, komandinį darbą, inicijuoja bendradarbiavimą, pokyčius, kuriems nereikia savivaldybės įsikišimo, valdo greičiau, geba tinkamai reaguoti į netikėtus, neplanuotus pokyčius. Abu yra formalios lyderystės atstovai, turi transformacinės ir pasidalintosios lyderystės bruožų.

2. Reikia svarstyti didesnio savarankiškumo suteikimą abiem seniūnams arba jų įtraukimą į savivaldybės tarybos darbą. Jie abu turi pakankamą kompetenciją ir motyvaciją plėsti savo veiklą, įsipareigoti dar labiau. Tai rodo jų atkaklumas inicijuojant ir įgyvendinant pokyčius, gebėjimas suburti tinkamą komandą darbui ir ją vertinti bei aukštas atsakomybės prisiėmimo lygis.

IŠVADOS

Išanalizavus globalizacijos iššūkius viešajam administravimui, vadovų lyderystės ypatumus, apimančius lyderystės sampratą, jos raidą, lyderio ir vadovo sampratų skirtumą, lyderio emocinio intelekto svarbą, pokyčių valdymą besikeičiančioje aplinkoje, apimančią pokyčių sampratą, svarbą organizacijose, transformacinės lyderystės fenomeną pokyčių valdymą bei seniūnijų veiklos reglamentavimą galima daryti tokias išvadas:

1. Lietuvių ir užsienio autorių mokslinėje literatūroje nėra suformuluoto vieno konkretaus lyderystės sąvokos apibrėžimo. Lyderystė dažniausiai suvokiama kaip asmens kokybė (personologinė) arba kaip procesas (procesinė). Skiriamos klasikinės ir moderniosios lyderystės teorijos. XX a. pab. – XXI a. pr. mokslas lyderystėje išskyrė: aktyvų lyderio – asmens pradą, lyderystę – kaip asmens nuolatinio rūpinimosi savo profesionalumu reikalaujantį procesą, lyderystę – kaip visos grupės, komandos, organizacijos procesą bei lyderystę – kaip procesą, susietą su strateginiu organizacijos valdymu.

2. Lyderio ir vadovo sąvokos yra gana panašios, tačiau jos nėra tapačios. Jos skiriasi atsižvelgiant į kontekstą (aplinkos sąlygas), lyderio asmenines savybes, elgesį ir sekėjų charakteristikas. tiek vadovo, tiek lyderio - vaidmenys ir procesai papildo vienas kitą ir yra reikalingi sėkmingai organizacijos veiklai. Taipogi vertėtų nepamiršti, jog lyderiui susiduriant su pokyčiais, svarbus emocinis intelektas, nes nuo jo priklauso viešojo sektoriaus organizacijos efektyvumas. Emocinis intelektas pasireiškia 5 srityse: savo jausmų pažinime, emocijų valdyme, gebėjime siekti tikslo, gebėjime išvelgti kitų žmonių jausmus, žmonių tarpusavio santykiuose.

3. Šiandieniniame pasaulyje vadovas - lyderis neišvengiamai susiduria su pokyčiais, todėl privalo į juos reaguoti. Išsiaiškinta, jog mokslinėje literatūroje, pokyčiai gali būti skirstomi į planuotus ir neplanuotus, lėtus ir greitus ar pan., o juos gali nulemti įvairios priežastys: aplinka, verslo santykiai, technologija, nauji darbuotojai, o ypač naujas vadovas. Transformacinė lyderystė neišvengiamai yra susijusi su pokyčiais, kadangi – tai procesas, kurio metu lyderiai ir pasekėjai transformuoja (keičia) vienas kitą, t.y. skatina vieni kitus labiau stengtis, apeliuodami į aukštesnes vertybes bei moralę. Norėdamos efektyviai dirbti ir valdyti pokyčius, viešojo sektoriaus organizacijos turi turėti transformacinių lyderių savo aplinkoje.

4. 2007 m. kovo 14 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo Nr. 282 7 straipsnyje, teigiama, kad Seniūnija – savivaldybės administracijos struktūrinis teritorinis padalinys, jos filialas. Seniūnija veikia savivaldybės tarybos jai priskirtoje savivaldybės teritorijos dalyje. Seniūnijai vadovauja seniūnas, kuris yra karjeros valstybės tarnautojas, skiriamas konkurso būdu. Seniūną į pareigas skiria savivaldybės administracijos direktorius. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 30 straipsnio 3 dalyje nustatyta, kad palanki gyventojų nuomonė laikoma kandidato į

seniūno pareigas privalumu, tačiau šiuo metu skiriant seniūną į pareigas neįgyvendinamos jokios procedūros, kad būtų sužinota gyventojų nuomonė. Seniūnijos veikla finansuojama iš savivaldybės biudžeto, skiriant reikiamus asignavimus. Seniūnijos ir seniūno funkcijas nustato Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Seniūnijos veiklos nuostatuose, kuriuos tvirtina savivaldybės administracijos direktorius, seniūnijai ir seniūnui gali būti pavesta atlikti ir kitas funkcijas, nepriskirtas kitiems savivaldybės administracijos struktūriniais padaliniais, veikiantiems seniūnijai priskirtoje teritorijoje.

Tyrimo išvados formuojamos atlikus Šiaulių rajono seniūnijų seniūnų apklausą. Seniūnų prašymas, likti konfidencialiais buvo įvykdytas. Apklausos duomenys buvo sugrupuoti į: seniūnijų tikslus ir veiklos reglamentavimą, pokyčių valdymo proceso modelius, komandinio darbo ypatumus, bendradarbiavimo svarbą seniūnijose, pokyčius ir seniūnų išskiriamas problemas seniūnijose, seniūnijų veiklos tobulinimo galimybes bei seniūnų lyderio bruožų nustatymą ir vertinimą:

1. Šiaulių rajono savivaldybės strateginiai plėtros planai turi prioritetus, todėl be ilga laikio, kryptingo ir vieningo požiūrio į seniūnijos veiklą, viešasis administravimas nėra efektyvus. Šiuo metu esanti situacija Savivaldybės seniūnijose tikslų įvardijimo kontekste nėra vertinama itin teigiamai, nes seniūnai skirtingai išskiria seniūnijos tikslus. Vieni seniūnai teigia, kad seniūnijos valdymas vyksta „iš viršaus“, t.y. dėl savivaldybės administracijos dokumentų įgyvendinimo, o kiti – „iš apačios“, kad seniūnai teikia pasiūlymus savivaldybei. Rekomenduojama seniūnams seniūnų sueigoje apibrėžti vieningą tikslą visoms seniūnijoms nes vienodos žinios seniūnijose padės siekti vieningų savivaldybės tikslų. Tuo pačiu kiekviena seniūnija turi išsikelti labiau į seniūnijos vidaus reikalus orientuotą tikslą, kurio tik dalis gali keistis nuo bendrojo tikslo visoms seniūnijoms.

2. Vieni seniūnai teigia, kad pokyčiai vyksta „iš apačios“, t.y. 1) vyksta seniūnijos gyventojų, bendruomenės, verslininkų, ūkininkų, seniūnaičių susirinkimas, kuriame problemos yra identifikuojamos, 2) rengiamas planas savivaldybės administracijai, 3) įgyvendinama planas, 4) atsiskaitoma visuomenei už nuveiktus darbus. Seniūnai, dirbantys pagal šį modelį, nesikreipia į savivaldybę, jei pokytį įgyvendinti gali patys. Kita grupė seniūnų teigia, kad pokyčiai vyksta „iš viršaus“, t.y. nurodomi savivaldybės nutarimuose, įsakymuose, veiklos planuose, o seniūnai tik įgyvendina jiems pavestas priemones.

3. Seniūnai tiesiog neįsivaizduoja savo veiklos be komandos, komandinio darbo. Todėl galima teigti, kad seniūnijose yra pasidalintosios lyderystės bruožų.

4. Seniūnijos itin glaudžiai bendradarbiauja su vietos gyventojais, bendruomenėmis ir jų pirmininkais, seniūnaičiais, ūkininkais, NVP, kitomis seniūnijomis ir pan. Bendradarbiavimo dėka vykstančius pokyčius galima skirstyti į materialius ir nematerialius, ilgo ir trumpo laikotarpio, planuotus ir neplanuotus, socialinius, kultūrinius, administracinius, techninius ir pan. Deja,

ekonominių pokyčių mažai, nes seniūnų gaunamas finansavimas veiklai yra mažas. Todėl, bendradarbiaujant su bendruomenėmis ir NVO džiaugiamasi, kad galima pritraukti ES lėšų įvairių projektų įgyvendinimui.

5. Bendrąja prasme pokyčius galima skirstyti į ekonominius, socialinius, kultūros, infrastruktūros, administravimo sritis. Seniūnai ne tik nurodo pokyčius, tačiau detalizuoja jų atsiradimo priežastis bei nurodo tų sričių gerinimo alternatyvas. Tai vertinama itin teigiamai.

6. Tiek renkamas vietos bendruomenės, tiek seniūnas laimėjęs valstybės tarnautojo konkursą turi savitų galimybių ir grėsmių veikloje. Todėl galima teigti, kad tiek vienu, tiek kitu būdu išrinktas seniūnas eiti pareigas vienodai gali dirbi gerai arba blogai. Galima išskirti seniūnų pastebėjimą, kad esant tokiam veiklos reglamentavimui kaip dabar, tinka seniūnui būti valstybės tarnautoju, o jei seniūnas turėtų daugiau savarankiškumo – geriau būtų jį rinkti. Seniūnai rekomenduoja nagrinėti tokias rekomendacijas: dėl finansavimo dydžių keitimo ir tikslinimo, dėl didesnio savarankiškumo, dėl galimybės rengti projektus ES fondų teikiamos paramos įsisavinimui, dėl didesnio dėmesio skyrimo gyventojų saugumui, dėl sveikos gyvensenos skatinimo, o taip pat dėl seniūnijų priskyrimo savivaldybės tarybos nariams sudarant sąlygas jiems kasmet teikti savo veiklos ataskaitas prieš gyventojus.

7. Apibendrinant duomenis galima teigti, kad visų apklausoje dalyvavę seniūnai sutinka, kad lyderio savybės yra būtinos, vykdant seniūnijų veiklą. Papildomais klausimais nustatyta, kad visi seniūnai yra formalūs, į pokyčius orientuoti transformaciniai lyderiai. Be to, seniūnų bruožams labiau būdingos savybės, tinkančios lyderiui nei vadovui.

Atlikus išvardintų sričių analizę, sudaryti ginamieji teiginiai:

1. Seniūnijų pokyčių valdyme, kol seniūnas yra valstybės tarnautojas ir renkamas viešojo konkurso būdu, lyderystė išskirtinės įtakos seniūnijos pokyčių valdyme neturi. Abu seniūnai - lyderis ir vadovas – vienodai suvokia seniūnijų tikslus, išmano finansavimą, remia darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, komandinį darbą, inicijuoja bendradarbiavimą, pokyčius, kuriems nereikia savivaldybės įsikišimo, valdo greičiau, geba tinkamai reaguoti į netikėtus, neplanuotus pokyčius. Abu yra formalios lyderystės atstovai, turi transformacinės ir pasidalintosios lyderystės bruožų.

2. Reikia svarstyti didesnio savarankiškumo suteikimą abiem seniūnams - lyderiui ir vadovui – ir/arba jų įtraukimą į savivaldybės tarybos darbą. Jie abu turi pakankamą kompetenciją ir motyvaciją plėsti savo veiklą, įsipareigoti dar labiau. Tai rodo jų atkaklumas inicijuojant ir įgyvendinant pokyčius, gebėjimas suburti tinkamą komandą darbui ir ją vertinti bei aukštas atsakomybės prisiėmimo lygis.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacija Šiaulių rajono savivaldybei: organizuoti didesnio savarankiškumo suteikimą seniūnijoms, nes seniūnai yra tinkamai pasirengę plėsti savo veiklą; peržiūrėti seniūnijų finansavimo taisykles, teikti pasiūlymus finansavimo taisyklių tobulinimui; priskirti tarybos nariams atsakomybę už seniūnijų veiklos priežiūrą ir numatyti privalomus kasmetinius jų veiklos atsiskaitymus gyventojams; sudaryti lankstesnes sąlygas seniūnijoms teikti paraiškas dėl ES fondų lėšų įsisavinimo; daugiau dėmesio skirti seniūnijų sveikos gyvensenos skatinimui, saugumo didinimui įrengiant / plečiant apšvietimą seniūnijose.

Rekomendacija Šiaulių rajono seniūnams: kartu su Lietuvos seniūnijų asociacija inicijuoti 2007 m. kovo 14 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo Nr. 282 patvirtinusio Vidinės savivaldybių decentralizacijos koncepciją, kurios pagrindinis tikslas buvo - nustatyti vidinės savivaldybių decentralizacijos kryptis siekiant didinti seniūnijų ir seniūnų veiklos ūkinį ir finansinį savarankiškumą ir užtikrinti efektyvų subsidiarumo principo įgyvendinimą.

Rekomendacija mokslo įstaigoms: atlikinėti daugiau tyrimų, analizuojančių seniūnijų veiklą ir tyrimus pristatyti seniūnijoms.

LITERATŪRA

1. 2001 m. gruodžio 20 d. Šiaulių rajono savivaldybės tarybos sprendimas Nr. 142 „Dėl Ginkūnų seniūnijos įsteigimo“ [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <[http://195.182.85.231:8888/DoRePlus/DoReSi.nsf/0/626782da027a2e4cc2257074003f0c09/\\$FILE/SPR142.pdf](http://195.182.85.231:8888/DoRePlus/DoReSi.nsf/0/626782da027a2e4cc2257074003f0c09/$FILE/SPR142.pdf)>.
2. 2007 m. kovo 14 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 282 „Dėl vidinės savivaldybių decentralizacijos koncepcijos patvirtinimo“ [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=294155&p_query=seni%FBn&p_tr2=2>.
3. 2009 m. sausio 1 d., Šiaulių rajono savivaldybės taryba sprendimas Nr. T-362 „Dėl Šiaulių rajono savivaldybės administracijos seniūnijų seniūnų paskyrimo asignavimų valdytojais“ [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <[http://195.182.85.231:8888/DoRePlus/DoReSi.nsf/0/4bc24dfdc6bc8830c225752800266415/\\$FILE/T_362.pdf](http://195.182.85.231:8888/DoRePlus/DoReSi.nsf/0/4bc24dfdc6bc8830c225752800266415/$FILE/T_362.pdf)>.
4. 2009 m. sausio 26 d. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas, Nr. A-68(8.3) „dėl Šiaulių rajono savivaldybės administracijos seniūnijų veiklos nuostatų patvirtinimo“ [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <<http://195.182.85.235/aktai/Default.aspx?Id=3&DocId=3713>>.
5. 2011 m. Ginkūnų seniūnijos veiklos ataskaita (2012). Šiaulių rajono savivaldybės administracijos Ginkūnų seniūnija [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai-r.sav.lt/lit/GINKUNU-SENIUNIJA/211>>.
6. 2011 m. Kužių seniūnijos veiklos ataskaita (2012). Šiaulių rajono savivaldybės administracijos Ginkūnų seniūnija [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai-r.sav.lt/lit/KUZIU-SENIUNIJA/216>>.
7. 2013 m. gruodžio d. Šiaulių rajono savivaldybės tarybos sprendimo projektas „Dėl Šiaulių rajono savivaldybės administracijos seniūnijų 2014-2016 metų veiklos programos patvirtinimo“ [žiūrėta 2014-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://195.182.85.235/aktai/Default.aspx?Id=3&DocId=18991>>.
8. Adomaitienė, J., Zubrickienė, I. (2012). Optimalios andragoginės sąveikos modeliavimas – sinergetinis pagrindimas. *Andragogika*, 1(3), p. 10-24. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-20]. Prieiga per internetą: <http://www.ku.lt/tsi/files/2012/10/Andragogika_2012_13_siuntimui.pdf#page=10>.
9. Alen, V. (2009). Proto esmė. Lyderystės mokyklose emocinis lygmuo. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą:

<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/540/Proto%20esm%C4%97_Lyderyst%C4%97s%20mokyklose%20emocinis%20lygmuo.pdf>.

10. Atkinson, T., Pilgreen, T. (2011). Transformational leadership perspective in a complex research environment. *Research Management Review*, 18 (1), 1-23. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <http://www.ncura.edu/content/news/rmr/docs/v18n1_atkinson_pilgreen.pdf>.

11. Batool, B. F. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4 (3), 84-94. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-03]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=86874024&site=bsi-live>>.

12. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai*, 1 (7), 19-28. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://archive.minfolit.lt/arch/4001/4120.pdf>>.

13. Bruzgelevičienė, R., Nedzinskaitė, R. (2012). Mokslininkės, kaip paskirtosios lyderės, vaidmuo įgyvendinant švietimo reformą. *Pedagogika*, 108, 17-30. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2012/108/bruzgnedz17-30.pdf>>.

14. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 36-44. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <http://scholar.google.lt/scholar?q=Lyderyst%C4%97+vie%C5%A1ajame+administravime:+teoriniai+aspektai&hl=lt&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ei=wu2FUveqBear4AT6oYHYAg&sqi=2&ved=0CCwQgQMwAA>.

15. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas : Poligrafija ir informatika.

16. Corona, M. A. (2010). The Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Hispanic American Examination. *Business Journal of Hispanic Research*, 4 (1), 22-34. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-09-22]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=50375696&site=bsi-live>>.

17. Dirsytė, I. (2009). *Požiūris į lyderystę būdingųjų bruožų aspektu*. Magistro darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

18. Endriulaitienė, E., Genevičiūtė-Janonienė, G. (2012). Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. *Management of Organizations: Systematic Research*, 63, 35-47. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://scholar.google.lt/scholar?q=Transformacin%C4%97s+lyderyst%C4%97s+bei+etinio+organi>

zacijos+klimato+svarba+darbuotoj%C5%B3+organizaciniam+%C4%AFsipareigojimui&btnG=&hl=&as_sdt=0%2C5&as_vis=1>.

19. Farahani, M., Taghadosi, M., Behboudi, M. (2011). An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. *International Business Research*, 4 (4), 211-217. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=69615593&site=bsi-live>>.

20. Gedvila, M. (2011). *Šiaulių miesto seniūnijų veiklos organizavimo tobulinimo galimybės*. Magistro darbas: Šiaulių universitetas [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110804_101834-05424/DS.005.0.01.ETD>.

21. *Ginkūnų seniūnija*. Šiaulių rajono savivaldybė [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai-r.sav.lt/lit/GINKUNU-SENIUNIA/211>>.

22. *Gyventojų dalyvavimas vietos reikalų tvarkyme* (2010) Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/Tyrimai_ir_analizes71>.

23. Goleman, D. (2009). *Emocinis intelektas: kodėl jis gali būti svarbesnis nei IQ*. Vilnius: Presvika. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <http://pdfknygos.com/wp-content/uploads/2013/06/Daniel.Goleman.-.Emocinis.intelektas.2009.LT_.pdf>.

24. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). *Lyderystė: kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltijos leidykla.

25. Griciūtė, A. (2008). *Lyderystės vystymas per ugdantį vadovavimą skirtingo tipo organizacijose*. Magistro darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

26. Guogis, A. (2007). *Apie globalizacijos sampratą* [žiūrėta 2012-05-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2007-09-03-arvydas-guogis-apie-globalizacijos-samprata/4334>>.

27. Hahn, R. F., Sabou, S., Toader, R. M., Rădulescu, T. M. (2012). About emotional intelligence and leadership. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21 (2), 744-749. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=85949017&site=bsi-live>>.

28. Indrašienė, V., Merfeldaitė, O. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadybinių funkcijų raiša. *Vadyba Journal of Management*, (1) 17, 181-186. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-08-19]. Prieiga per internetą: <http://www.ltvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2010%2817%29.pdf#page=181>.

29. *Istorija*. Ginkūnų seniūnija. Prieiga per internetą: <<http://www.ginkunai.lt/node/1>>.

30. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and economic*, 2 (2), 130-145. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CHUQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.mruni.eu%2FIt%2Fmokslo_darbai%2Fvse%2Farchyvas%2Fdn.php%3Fid%3D331740&ei=ZitpUuKDF-bO0QWesYGAAw&usg=AFQjCNEcIdgJDqtZ7YxAmWMKWj71STNKTA&sig2=Jdk14bMJIZVLet9fAot2iA&bvm=bv.55123115,d.Yms>.
31. Iuscu, S., Neagu, C., Neagu L. (2012). Emotional intelligence essential component of leadership. *Global conference on business and Finance Proceedings*, 7 (2), 213-217. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=76593227&site=bsi-live>>.
32. Jonušaitė, S., Valuckienė, J. (2007). Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (9), 102-107. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <http://su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/7_9/jonusaite.pdf>.
33. Jucevičius, R., Ilonienė, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 788-793. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-788.pdf>>.
34. Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Business: Theory and Practice*, 7 (4), 237-242. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23681826&site=bsi-live>>.
35. Kušlevič-Veršekienė, D., Pūkinskaitė, R. (2009). Paauglių emocinis intelektas: psichosocialinių sunkumų, stresinių gyvenimo įvykių bei demografinių charakteristikų analizė. *Socialinis darbas*, 8 (1), 81-91. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-08-20]. Prieiga per internetą: <www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sd/archyvas/dwn.php?id=274354>.
36. *Kužių seniūnija*. Šiaulių rajono savivaldybė [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai-r.sav.lt/lit/KUZIUSENIUNIJA/216>>.
37. Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
38. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. *Ekonomikos teorija ir praktika*, 1, 23-35. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2006_01_02.pdf>.

39. Lietuvos Respublikos 2011 metų gyventojų ir būstų surašymo rezultatai (2013). Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/documents/10180/204992/suras_rezultatai_2011.zip/bcde81d7-ee99-4ccf-8cd7-5336503e5a65>.
40. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. (2012). Nr. VIII-1316. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=428147>.
41. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas // Valstybės žinios. 1994, Nr. 55-1049. (nauja redakcija nuo 2008 m. spalio 1 d., aktuali redakcija nuo 2013 m. gruodžio 10 d.) [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=461755&p_tr2=2>.
42. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. (2011). Nr. I-533. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=415107>.
43. Lietuvos savivaldybių seniūnų asociacija (LSSA). Apie mus. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <http://www.seniunai.lt/apie_mus>.
44. Lindebaum, D., Cartwright, S. (2010). A Critical Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 47 (7), 1317-1342. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=60601863&site=bsi-live>>.
45. Liukinevičienė, L., Norkutė, L. (2011). Manifestation of Transactional and Transformational Leadership in Siauliai City Municipality. *Socialiniai tyrimai*, 1 (22), 34–50. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_1392-3110.N_1_22.PG_34-50/DS.002.1.01.ARTIC>.
46. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, 99-109. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-08-20]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182257127/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
47. Maloş, R. (2011). Emotional intelligence in leadership. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*, 208-214. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=78575805&site=bsi-live>>.
48. Melnikas, B. (2007). Globalizacija, žiniomis grindžiama visuomenė ir e. valdžia: saugumo problemos [Internete, EBSCOhost:27569651]. *Public Administration*, Vol. 3 Issue 15, p. 53-64 [žiūrėta 2012-05-23]. Prieiga per internetą:

<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&sid=f1af3058-e0b7-440c-b43f-5b2a2569e0d5%40sessionmgr110&hid=108&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=27569651>>.

49. Morkūnienė, J. (2003). *Globalizacija: taikos kultūra, žinių visuomenė, tolerancija*. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

50. Morkūnė, A. (2012). *Darnios lyderystės plėtojimas organizacijose*. Magistro darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

51. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

52. Oškutienė, R., Korsakienė, R. (2012). Organizacijų pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Verslas XXI amžiuje*, 4 (3), 197-204. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-09-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CGEQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.mla.vgtu.lt%2Findex.php%2Fmla%2Farticle%2Fdownload%2Fmla.2012.33%2Fpdf&ei=ZitpUuKDF-bO0QWesYGAAw&usq=AFQjCNFnLcQUff0hQgacmwZQUQ903vqMxw&sig2=aMYzhgFXL7S2CdkXAGMxGw&bvm=bv.55123115,d.Yms>>.

53. Pileckienė, D., Žadeikaitė, L. (2009). Vadovo lyderystės gebėjimų ugdymas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Socialinis ugdymas*, 10 (21), 44-55. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.i-manager.lt/upload/201004/Socialinis.ugdymas.-.Socialinio.darbo.vadyba.Nr.10%2821%29.%5B2009%5D.pdf#page=44>>.

54. *Privačių asmenų įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą savivaldybėse galimybių analizė* (2007). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/Tyrimai_ir_analizes71>.

55. Ramanauskas, K. (2012). Vadovo emocinio intelekto ir organizacijos veiklos efektyvumo sąryšis. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 34 (5), 180-187. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-09-24]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=84525806&site=bsi-live>>.

56. Ramanauskas, K. (2013). Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės. *Region Formation and Development Studies*, 10, 177-188. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-08-24]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=89237011&site=bsi-live>>.

57. Ramanauskienė, S. (2005). Globalūs pokyčiai ir moksloji organizacija. *Informacijos mokslai*, 35, 80-93. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <

http://scholar.google.lt/scholar?start=30&q=poky%C4%8Di%C5%B3+valdymas&hl=lt&as_sdt=0,5.

58. Rashid Rehman, R., Waheed, A. (2012). Transformational Leadership Style as Predictor of Decision Making Styles: Moderating Role of Emotional Intelligence. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 6 (2), 257-268. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-08-24]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=85354490&site=bsi-live>>.

59. Liukinevičienė, L. (2013). Lyderystė viešajame valdyme. In red. Šaparnienė, D., Krupavičius, A. (2013). *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*. Mokslo studija. Vilnius: BMK leidykla.

60. *Savivaldybių administracijų struktūrų analizė* (2010). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fvakokybe.vrm.lt%2Fget.php%3Ff.426&ei=GrutUsf7PIfmywOL14BY&usg=AFQjCNERX7As_Jy0D0DumBUUvHjTe40UfA&sig2=Th2jTYxW2ewoy0V9DnKWBA&bvm=bv.57967247,d.bGQ&cad=rja>.

61. *Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė* (2010). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/Tyrimai_ir_analizes71>.

62. Singh, P. (2013). Symbiotic Relationship Between Emotional Intelligence And Collegial Leadership. *International Business and Economics Research Journal*, 12 (3), 331-344. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=88917265&site=bsi-live>>.

63. Smaliukienė, R. (2008). *Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai*. *Public administration*, 2 (18), 34-41. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-08-22]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=34731598&site=bsi-live>>.

64. Smaliukienė, R. (2010). *Lyderystė Lietuvos viešojo administravimo institucijose*. *Public administration*, 1 (2), 25 (26), 53-57. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-09-24]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=52686892&site=bsi-live>>.

65. Sookaneknun, S., Ussahawanitchakit, P. (2012). Transformational leadership, organizational innovation capability, and firm performance of cosmetic businesses in Thailand. *Journal of International Business and Economics*, 12 (4), 77-91. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=84397173&site=bsi-live>>.

66. Staponienė, V., Žilinskas, G. (2012). Lietuvos Respublikos seniūnijų raidos aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, Nr. 1 [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=120405>.
67. Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 40, 88-102. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <http://psichologija.vdu.lt/?q=system/files/Psichologija_2009.pdf>.
68. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
69. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
70. Stundžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Informacijos mokslai*, 53, 63-85. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-05-24]. Prieiga per internetą: <http://scholar.google.lt/scholar?start=20&q=lyderyst%C4%97+pdf&hl=lt&as_sdt=0,5>.
71. Šaparnienė, D., Valukonytė, I. (2012). *Implementation of Good Governance Principles in Local Self-government: the Case of Siauliai City*. Proceedings of the International Scientific Conference „Good Governance in Local Self-government: European and National trends“, 12-13 October, 2012. Lithuania: Siauliai University.
72. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 961-968. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-09-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0961.pdf>>.
73. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
74. Tijūnaitienė R., Giedrikenė L., (2002) *Globalizacija versus regionalizmas*. Regionų plėtros vadyba 2002. *Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija. p. 191-195.
75. Trakšėlys, K. (2008). Vadovo emocinio intelekto įtaka valdymo produktyvumui. *Vadyba*, 2 (13), 173-178. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-24]. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN_1648-7974.N_2_13.PG_173-178/DS.002.0.01.ARTIC>.
76. Urbšienė, L. (2011). *Globalizacija ir jos įtaka Lietuvos finansų rinkai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20121227_090807-51942/DS.005.0.01.ETD>.
77. *Valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų administracijų struktūrų tobulinimo rekomendacijos* (2013). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/Tyrimai_ir_analizes71>.

78. Zaleskienė, I., Kvieskienė, G. (2006). Pilietinės visuomenės ugdymas telkiant bendruomenes. *Socialinis ugdymas, Nr. 1 (12)* [žiūrėta 2013-12-05]. Prieiga per internetą: http://www.senoji.vpu.lt/socpedagogika/Socialinis%20ugdymas_12.pdf>.

PRIEDAI

Seniūnijos ir seniūno funkcijos

| |
|---|
| Seniūnija: 1) neviršydama savo įgaliojimų, seniūnijos teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina; |
| 2) prireikus įvertina atskirų šeimų (asmenų) gyvenimo sąlygas bei poreikius ir pateikia savivaldybės administracijai siūlymus dėl socialinės paramos toms šeimoms (asmenims) reikalingumo ir paramos būdų; |
| 3) pagal kompetenciją organizuoja vaiko teisių apsaugą ir darbą su probleminėmis šeimomis, kuriose auga vaikai arba kurioms apribotos tėvų teisės į vaikus; |
| 4) kaimo vietovėse tvarko namų ūkio knygas vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka; |
| 5) renka ir savivaldybės administracijos direktoriui teikia duomenis, reikalingus mokyklinio amžiaus vaikų apskaitai; |
| 6) 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; |
| 7) dalyvauja rengiant ir įgyvendinant kaimo plėtros programas; |
| 8) dalyvauja organizuojant civilinę saugą; |
| 9) dalyvauja rengiant ir įgyvendinant gyventojų užimtumo programas seniūnijos aptarnaujamoje teritorijoje; |
| 10) nustatyta tvarka dalyvauja rengiant gyventojų apklausas, atliekant gyventojų ir būstų, kitus visuotinius surašymus; |
| 11) padeda organizuoti Respublikos Prezidento, Seimo rinkimus, rinkimus į Europos Parlamentą, savivaldybės tarybos rinkimus ir referendumus; |
| 12) dalyvauja kuriant ir įgyvendinant informacinės visuomenės plėtros programas; |
| 13) dalyvauja organizuojant arba organizuoja gyventojų poilsį; |
| 14) organizuoja viešuosius darbus ir visuomenei naudingą veiklą; |
| 15) organizuoja ir (arba) kontroliuoja savivaldybės kelių, bendrojo naudojimo teritorijų, kapinių, želdinių, gatvių, šaligatvių valymą ir priežiūrą, gatvių ir kitų viešų vietų apšvietimą, viešųjų tualetų paslaugų teikimą; |
| 16) nustatyta tvarka gali organizuoti socialinės paramos teikimą ir pašalpų mokėjimą; |
| 17) organizuoja ir įgyvendina valstybės perduotas funkcijas žemės ūkio srityje; |
| 18) tvarko priskirtus registrus ir nustatyta tvarka teikia duomenis; |
| 19) tvarko gyvenamosios vietos deklaravimo duomenų ir gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą; |
| 20) savivaldybės tarybos sprendimu tik tuo atveju, kai nėra viešųjų paslaugų teikėjo, gali laikinai teikti viešąsias paslaugas, kurias administruoti paskiriamas kitas savivaldybės administracijos padalinys. |
| Seniūnas: 1) atlieka seniūnijos vidaus administravimą; |
| 2) administruoja seniūnijai skirtus asignavimus; |
| 3) savivaldybės administracijos direktoriui teikia siūlymus dėl savivaldybės strateginių plėtros ir veiklos planų projektų, rengia seniūnijos metinio veiklos plano projektą ir šio plano įgyvendinimo ataskaitą, teikia juos svarstyti seniūnijos seniūnaičių sueigoje. Supažindina seniūnaičius ir vietos gyventojus su patvirtintu seniūnijos metiniu veiklos planu ir aptaria seniūnijos metinio veiklos plano įgyvendinimo rezultatus. |
| 4) seniūnijos veiklos nuostatų nustatyta tvarka sudaro sutartis, rūpinasi jų vykdymu; |
| 5) išduoda seniūnijai priskirtos teritorijos gyventojams Gyvenamosios vietos deklaravimo įstatyme nustatytus, taip pat šeimos sudėtį ir kitokius faktinę padėtį patvirtinančius dokumentus, išskyrus atvejus, kai tai pagal teisės aktus turi būti patvirtinta kitais dokumentais; |
| 6) seniūnijoje, kurios aptarnaujamoje teritorijoje nėra civilinės metrikacijos įstaigų, registruoja mirtis; |
| 7) išduoda leidimus laidoti, jeigu seniūnijos aptarnaujamoje teritorijoje atlieka kapinių priežiūrą; |
| 8) Notariato įstatymo nustatyta tvarka neatlygintinai atlieka seniūnijai priskirtos teritorijos gyventojams notarinius veiksmus ir Civilinio kodekso nustatyta tvarka neatlygintinai tvirtina seniūnijai priskirtos teritorijos gyventojų oficialiesiems testamentams prilyginamus testamentus. Seniūnas notarinius veiksmus atlieka seniūnijos patalpose. Atlikti notarinius veiksmus ne seniūnijos patalpose seniūnas gali tik tuo atveju, kai suinteresuotas asmuo dėl svarbios priežasties negali atvykti į seniūnijos patalpas ir iškviečia seniūną į savo gyvenamąją vietą; |
| 9) pagal kompetenciją surašo administracinių teisės pažeidimų protokolus, nagrinėja administracinių teisės pažeidimų bylas; |
| 10) kontroliuoja, ar teikiant viešąsias paslaugas laikomasi teisės aktuose ir sutartyse nustatytų reikalavimų dėl jų |

| |
|--|
| teikimo, nagrinėja gyventojų prašymus, skundus dėl viešųjų paslaugų teikimo ir šiais klausimais pagal kompetenciją priima sprendimus. Savivaldybės administracijai, kitiems viešųjų paslaugų teikimą administruojantiems subjektams teikia pasiūlymus dėl viešųjų paslaugų teikimo gerinimo; |
| 11) nustatyta tvarka prižiūri prekybą viešose vietose; |
| 12) teikia savivaldybės administracijos direktoriui pasiūlymus dėl kitų savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių valstybės tarnautojų ir savivaldybės įstaigų vadovų veiklos seniūnijai priskirtoje teritorijoje tobulinimo, savivaldybei priklausančių kelių, gyvenviečių gatvių, šaligatvių ir aikščių tvarkymo, vietinio susisiekimo transporto organizavimo, savivaldybei priklausančių pastatų ir statinių remonto, paminklų, kapinių priežiūros, viešųjų paslaugų teikimo gyventojams organizavimo; |
| 13) prireikus rengia savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymų projektus, rengia savivaldybės tarybos sprendimų ir mero potvarkių projektus seniūnijos veiklos klausimais, organizuoja ir kontroliuoja priimtų sprendimų vykdymą; |
| 14) šaukia seniūnijai priskirtos teritorijos gyventojų sueigas ir organizuoja gyventojų susitikimus su savivaldybės ir valstybės institucijų pareigūnais; |
| 15) dalyvauja savivaldybės institucijų posėdžiuose, kai svarstomi su seniūnijai priskirtos teritorijos bendruomenės gyvenimu susiję klausimai, arba įgalioja tai daryti kitą seniūnijos valstybės tarnautoją; |
| 16) apibendrina gyvenamųjų vietovių bendruomenių atstovų pastabas, pasiūlymus ir teikia juos savivaldybės administracijos direktoriui. Konsultuoja seniūnijai priskirtos teritorijos gyventojus ir teikia jiems informaciją apie savivaldybės institucijų, savivaldybės administracijos ir valstybės institucijų veiklą savivaldybės teritorijoje; |
| 17) ne rečiau kaip kartą per metus teikia seniūnijos veiklos ataskaitą seniūnaičių sueigai ir savivaldybės administracijos direktoriui. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis LR Vietos savivaldos įstatymo 32 straipsniu.

Interviu protokolas „Šiaulių rajono savivaldybės seniūnų apklausa“

Data _____
 Trukmė _____
 Vieta _____
 Atliko _____

Bendrieji duomenys apie respondentą

Seniūnijos pavadinimas _____

Pareigos _____

Darbo stažas _____

| Nr. | Klausimas |
|-----|---|
| 1 | Kokie yra šiandien Šiaulių miesto seniūnijų tikslai, poreikiai ir problemos, kokie jų veiklai keliami reikalavimai? |
| 2 | Kaip Jūsų nuomone yra lengviau identifikuoti, planuoti, tvirtinti savivaldybėje, įgyvendinti ir kontroliuoti pokyčius – viską darant asmeniškai ar dirbant komandoje? |
| 3 | Pakomentuokite, kaip vyksta pokyčių valdymas seniūnijoje: jų identifikavimas, planavimas, teikimas savivaldybei, tvirtinimas, įgyvendinimas, kontrolė ir pan.? |
| 4 | Kaip galite apibūdinti netikėtų pokyčių valdymą seniūnijoje (pavyzdžiui, gamtos stichijų padaryti padariniai, nenumatytos finansinės išlaidos)? |
| 5 | Kokiose srityse pokyčiai vyksta lėčiausiai ir greičiausiai? Pateikite pavyzdžių... |
| 6 | Kokius pokyčius esate įgyvendinęs ir kaip sekėsi jų valdymas? |
| 7 | Man svarbu įvertinti seniūnijoje vykusius ekonominius pokyčius, todėl prašau Jūsų pakomentuoti seniūnijoje vykusias sekančias ekonomines situacijas: a) ekonominio sunkmečio laikotarpis, prasidėjęs 2008 m.; b) pokyčiai darbo rinkoje; c) rajono savivaldybės finansavimas seniūnijai; d) ES struktūrinių fondų parama; e) kokias papildomas svarbias ekonomines sritis išvardintumėte? |
| 8 | Siekiu įvertinti seniūnijoje vykusius socialinius pokyčius, todėl prašau Jūsų pakomentuoti seniūnijoje vykusias sekančias socialines situacijas: a) gyventojų demografinių rodiklių pokytis; b) pokyčiai globos, šalpos, paramos srityse ir tendencijos; c) švietimo sritis; d) pokyčiai seniūnijos gyventojų užimtumo srityje: ar pakankama kvalifikacija, savimotyvacija, verslo, ūkininkų veikla? e) pokyčiai medicinos, gaisrinės ir policijos paslaugų pasiekiamume. f) kokias papildomas svarbias socialines sritis išvardintumėte? |
| 9 | Kokias kitas, Jūsų seniūnijai svarbias sritis galėtumėte įvardinti, kurias būtų galima vadinti probleminėmis, ar tobulintinomis? Pavyzdžiui, susiduriate su aplinkos teršimu ar nusikalstamumu, o gal Jūsų teikiamos paslaugos dubliuojasi su rajono savivaldybės administracijos teikiamomis paslaugomis, vertėtų grąžinti asignavimų valdytojo teises? |
| 10 | Kaip apibūdintumėte gyventojų aktyvumą seniūnijos veikloje? Kaip jis kinta? |
| 11 | Su kokiomis problemomis susiduriate administruojant seniūnijos veiklą? |
| 12 | Kaip seniūnija bendradarbiauja su visuomene, siekiant identifikuoti bendruomenių poreikius? |

- 13** Kaip savivaldybė ir pačios seniūnijos įtraukia bendruomenes į seniūnijų valdymą, siekiant efektyvesnės seniūnijų veiklos?
- 14** Kaip seniūnija reaguoja į suinteresuotų pusių pasiūlymus ir skundus?
- 15** Ar yra identifikuoti Jūsų seniūnijos pagrindiniai partneriai ir kaip su jais bendradarbiaujama?
- 16** Sekantys klausimai turi padėti identifikuoti seniūnijos santykius su nevyriausybinėmis organizacijomis:
a) kaip vertinate NVO ir seniūnijų bendradarbiavimo situaciją?
b) kokie pokyčiai vyksta šioje srityje?
b) kokie vykdomi bendri seniūnijų ir NVO projektai?
- 17** Sekantys klausimai turi padėti identifikuoti seniūnijos santykius su kitomis seniūnijomis:
a) kaip Šiaulių miesto seniūnijos bendradarbiauja tarpusavyje?
b) kaip Šiaulių miesto seniūnijos bendradarbiauja su kitų miestų seniūnijomis?
- 18** Ar Jūsų seniūnija turi savo tinklapį? Jei ne, ar numatyta jį turėti?
- 19** Ar seniūnijos personalas kelia savo kvalifikaciją? Gal studijuoja, lanko kursus, vyksta į seminarus (pavyzdžiui, specialistai vyksta į seminarus, kad padėtų ūkininkams kaupti informaciją apie pokyčius rinkoje, teisės aktuose, rengti paraiškas ES paramai gauti)

2 dalis. Seniūno – lyderio ypatumai

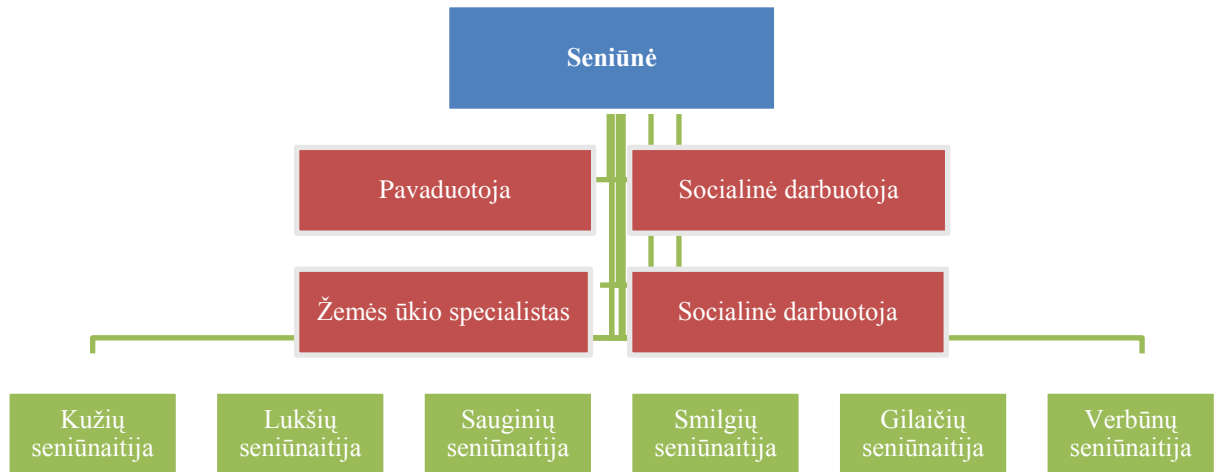
- 1.** Jūsų nuomone, ar valdant seniūnijos veiklą, reikalingi lyderio gebėjimai?
- 2.** Ar išvelgiate, o jei taip, tai tuomet pakomentuokite kokius išvelgiate savo, kaip lyderio, bruožus ar gebėjimus?
- 3.** Kuris apibūdinimas labiau atitinka Jūsų veiklą:
a) Jūs esate asmuo, kuris gali išvesti organizaciją iš krizės, pakylėdamas žmones per susitarimus ar
b) įtraukdamas žmones į pokyčius, įkvepiate veikti naujai? Pateikite pavyzdžių...
- 4.** Kuris apibūdinimas labiau atitinka Jūsų veiklą:
a) užsitarautas pasitikėjimas, pripažinimas, pasekėjų vedimas į numatytą tikslą ar
b) gebėjimas matyti tikslą, žmonių įkvėpimas, iššūkių nebijojimas, rizikavimas, savo asmeninių išteklių valdymas, pasinaudojimas paskirta galia, valdžia, pareigomis? Pateikite pavyzdžių...

Jums pateikiamas bruožų sąrašas. Pažymėkite Jūsų nuomonę, apie Jūsų veiklą, atitinkantį atsakymą:

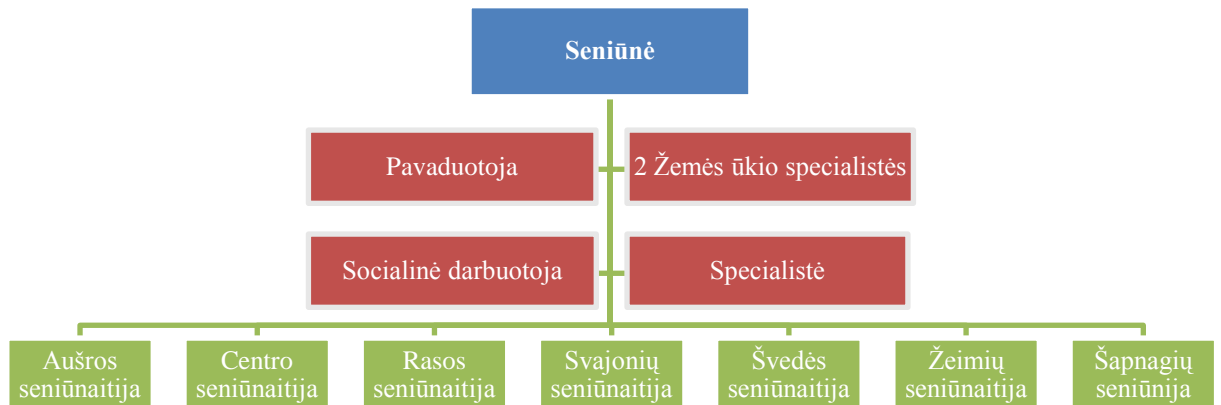
| 5. | Lyderis | | | | | Vadovas |
|----|----------------------------|------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------------------|
| | | Taip | Labiau taip nei ne | Nei taip nei ne | Labiau ne nei taip | |
| | Originalus | | | | | Kopijuojantis |
| | Ieškantis pokyčių | | | | | Ieškantis stabilumo |
| | Turi pasekėjų | | | | | Turi vykdytojų |
| | Mato ilgalaikę perspektyvą | | | | | Mato trumpalaikę perspektyvą |
| | Susijęs su vizija | | | | | Susijęs su tikslais |
| | Turi charizmą | | | | | Turi autoritetą |
| | Yra iniciatyvus | | | | | Yra reaguojantis |
| | Parduoda | | | | | Kalba |
| | Kovoja | | | | | Veikia |
| | Plečia | | | | | Išlaiko |
| | Seka naujomis kryptimis | | | | | Lieka egzistuojančiuose rėmuose |
| | Duoda kreditą | | | | | Ima kreditą |
| | Kaltę prisiima sau | | | | | Kaltina kitus |
| | Turi formalią jėgą | | | | | Turi neformalią jėgą |
| | Sukelia pasitikėjimą | | | | | Palaiiko kontrolę |
| | Klausia, kas ir kodėl | | | | | Klausia, kaip ir kada |

Šiaulių rajono seniūnijų struktūros

Kužių seniūnijos modelis



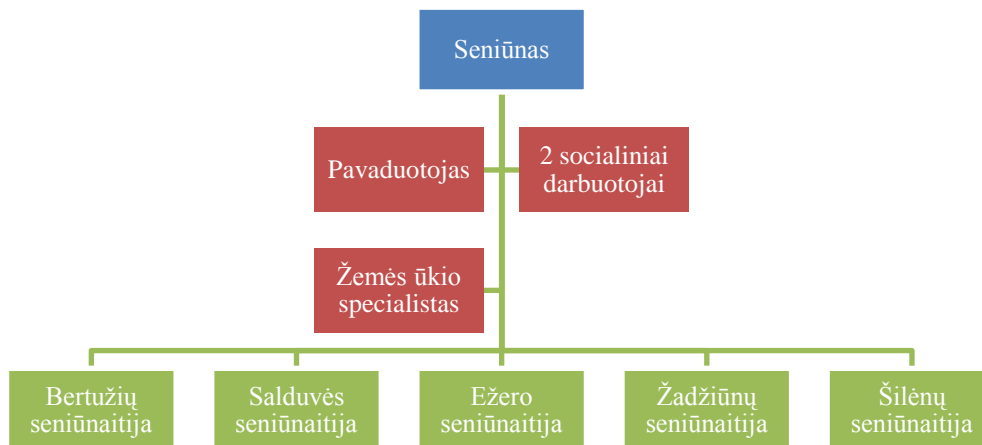
Ginkūnų seniūnijos modelis



Bubių seniūnijos modelis



Kairių seniūnijos modelis



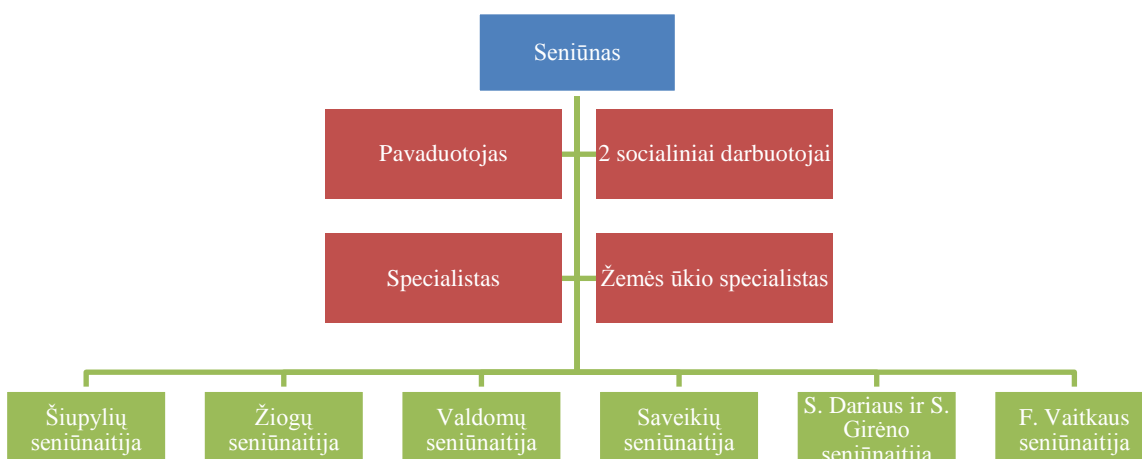
Šakynos seniūnijos modelis



Kuršėnų kaimiškosios seniūnijos modelis



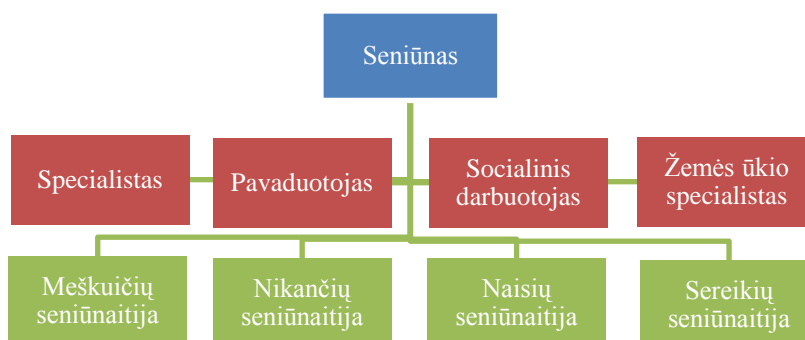
Gruzdžių seniūnijos modelis



Raudėnų kaimiškosios seniūnijos modelis



Meškuičių seniūnijos modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių rajono savivaldybės tinklapyje patalpinta informacija.