

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA**

**Jovita VIČIENĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**ANTROPOLOGINĖ PRIEIGA ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS  
VEIKLOS STRATEGINIAME PLANAVIME**

Magistro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2018  
**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**

**VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA**

**Jovita VIČIENĖ**

**ANTROPOLOGINĖ PRIEIGA ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS  
VEIKLOS STRATEGINIAME PLANAVIME**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (612N70006)

**Darbo vadovė:**

**prof. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ**

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Jovita Vičienė. (2018). *Antropologinė prieiga Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiame planavime*. Magistro darbas. Mokslinė vadovė – prof. dr. Laima Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Verslo ir viešosios vadybos katedra. Šiauliai. 107 p. (129 p.).

## SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjama antropologinė prieiga strateginiame planavime akcentuojant viešojo valdymo (Šiaulių miesto savivaldybės veiklos) kontekstą. Tyrimą sudaro trys dalys.

*Pirmoje dalyje* pateikta teorinė vadybos, viešojo administravimo mokslų teorijų, integruojant tarpdisciplininę sociologijos, taikomosios antropologijos diskursą, analizė leido konceptualizuoti antropologinės prieigos sampratą, pateikti jai būdingus bruožus ir identifikuoti reikšmę strateginio planavimo procese. Pristatoma strateginio planavimo apibrėžtis, antropologinės prieigos koncepcija ir pagrindžiama jų sąsaja. Tyrimo lauku pasirinkus savivaldybę, taip pat pristatoma savivaldybės veiklos specifika, išskiriami antropologinės prieigos kriterijai ir indikatoriai, identifikuojant jos raiškos būdus, siekiant nustatyti platesnio taikymo galimybes strateginiame savivaldybės veiklos planavime.

*Antroje dalyje* pagrindžiama kokybinio tyrimo metodologija, aptariami pasirinkti tyrimo metodai, kurių pagalba aktualizuota mažai tirta ir analizuota antropologinės prieigos raiška strateginiame valdyme, siekta išvelgti platesnes šios prieigos taikymo galimybes savivaldybės veiklos strateginiame planavime.

*Trečioje dalyje* analizuoti Šiaulių miesto strateginiai dokumentai (2017 metų strateginiai veiklos planai, vietos plėtros strategija, 2015 – 2024 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros planas) siekiant nustatyti antropologinės prieigos Šiaulių miesto veiklos strateginiame planavime situaciją. Mokslinės literatūros ir dokumentų analizės rezultatų pagrindu suformuotų kokybinio tyrimo instrumentų pagalba (ekspertų interviu ir pusiau struktūruotas interviu) atliktas tyrimas, kurio rezultatai parodo galimą platesnį antropologinės prieigos savivaldybės strateginiame planavime taikymą, atskleidžia strateginiame planavime dalyvaujančių asmenų nuomonę analizuojamu klausimu. Tai pat pateikiami antropologinės prieigos Šiaulių miesto veiklos strateginiame planavime taikymo būdai.

Mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizė, antropologijos ekspertų teiginiai, informantų pastebėjimai ir išvalgos patvirtino, kad antropologinė prieiga savivaldybės veiklos strateginiame planavime galėtų veiksmingiau prisidėti prie vietos bendruomenei aktualių problemų svarstymo ir sprendimų priėmimo, sustiprinus savivaldybės tarybos ir savivaldybės darbuotojų kompetencijas šios prieigos taikymo žiniomis, taip pat aktyviau naudojant taikomosios antropologijos tyrimus ar pasitelkiant antropologinių žinių turinčius darbuotojus. Strateginis planavimas, paremtas antropologine prieiga, yra esminis pagrindas, siekiant veiksmingesnio strateginio valdymo, išskiriant į visų socialinių grupių lūkesčius orientuotus uždavinius, didinant gyvenimo kokybės lygį kiekvienam miesto gyventojui, keliant pasitikėjimą vietine valdžia, siekiant kompromisų, efektyviam rezultatų pasiekimui. Tyrimo metu nustatyta, kad antropologinė prieiga iš dalies matoma Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiuose planuose, pirmiausia vizijoje, atskiruose uždaviniuose. Kokybiniame tyrime išskirtos reikšmingos kategorijos praplečia antropologinės prieigos strateginiame valdyme temą ir sukuria prielaidas tolesniam ir gilesniam šios tematikos plėtojimui moksle, o praktiniai rezultatai analizuojant Šiaulių miesto savivaldybės atvejį – kitų savivaldybių strateginio valdymo tyrimus.

**Reikšminiai žodžiai:** strateginis valdymas, strateginis planavimas, antropologinė prieiga, taikomoji antropologija, antropologinė prieiga savivaldybės veiklos strateginiame planavime.

Jovita Vičienė. (2018). *Anthropological approach in the strategic planning of the activity of Siauliai city municipality*. Master Thesis. Scientific supervisor prof. dr. Laima Liukinevičienė. Siauliai University, Department of public management. Siauliai. 107p. (129p.)

## SUMMARY

The Master's thesis deals with anthropological approach in strategic planning, emphasizing the context of public administration (activities of Siauliai city municipality). The study consists of three parts.

In the first part, the theoretical analysis of the theory of management, public administration sciences, integration of interdisciplinary discourse of sociology and applied anthropology has allowed to conceptualize the concept of anthropological approach, to present its characteristic features and to identify the significance in the strategic planning process. Introduces the definition of strategic planning, the concept of anthropological approach and justifies their interface. The selection of the field of study by the municipality also introduces the specifics of the activities of the municipality, distinguishes anthropological access criteria and indicators, identifying its methods of expression, in order to determine the possibilities for wider application in the strategic planning of the municipality.

The second part justifies the methodology of qualitative research, discusses selected research methods, which have actualized a little investigated and analyzed the anthropological approach resolution in strategic management, aimed at revealing the wider possibilities of application of this access in the strategic planning of municipal activity.

The third part analyzes Siauliai City Strategic Documents (Strategic Action Plans of 2017, Local Development Strategy, Siauliai City Strategic Development Plan 2015-2024) in order to determine the situation of strategic planning of anthropological approach in Siauliai city. The research carried out on the basis of qualitative research tools (expert interviews and semi-structured interviews) based on the results of scientific literature and document analysis, the results of which show an evaluation of the application of broader anthropological approach to the municipality's strategic planning, reveals the opinion of the people involved in strategic planning on the issue being analyzed. It also presents the methods of applying anthropological approach to the strategic planning of the city of Siauliai.

The analysis of scientific literature and other sources, statements of anthropology experts, informants' observations and insights confirmed that anthropological approach in the strategic planning of municipal activities could more effectively contribute to the consideration of the problems and solutions to the local community by strengthening the competencies of the municipal council and municipal employees in the knowledge of the application of this approach, even more active in using applied anthropological research or anthropological knowledge workers. Strategic planning based on anthropological approach is an essential basis for more effective strategic management by focusing on the expectations of all social groups, increasing the quality of life for every inhabitant of the city, building confidence in local authorities, seeking compromises, and achieving effective results. The study found that anthropological approach is partially visible in the strategic plans of the activities of Siauliai City Municipality, in particular, in the vision, in separate tasks. Significant categories identified in the qualitative study, broaden the topic of anthropological approach in strategic management and create preconditions for further and deeper development of this topic in science, and practical results analyzing the case of Siauliai city municipality – studies of strategic management of other municipalities.

**Keywords:** strategic management, strategic planning, anthropological approach, applied anthropology, anthropological approach in the strategic planning of the activity of the municipality.

## TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	<b>12</b>
<b>I. ANTROPOLOGINĖS PRIEIGOS TAIKYMO SAVIVALDYBĖS VEIKLOS STRATEGINIAME PLANAVIME TEORINĖS PRIELAIIDOS</b> .....	<b>16</b>
1.1 Strateginio valdymo samprata.....	16
1.2 Strateginio valdymo procesas.....	18
1.3. Planavimo svarba strategiame valdyme.....	25
1.4. Strateginis planavimas savivaldybėje.....	29
1.5. Antropologinės prieigos taikymo strategiame savivaldybės veiklos planavime teorinės prielaidos.....	32
1.5.1. Miesto antropologija.....	34
1.5.2. Antropologinė prieiga mieste.....	40
1.5.2.1. Taikomoji antropologija.....	41
1.5.3. Antropologinės strateginio valdymo metodologijos kūrimas Lietuvos moksle.....	41
1.5.4. Antropologinės prieigos raiška miesto strategiame planavime.....	43
1.5.4.1. Miesto potencialo panaudojimo ir vystymo mechanizmai.....	45
1.5.4.2. Sugebėjimas pasiekti esminių rezultatų.....	46
1.5.4.1.3. Vietos identiteto ir vietos plėtros sąveika.....	49
1.5.5. Antropologinės prieigos savivaldybės strategiame planavime raiškos hipotetinis modelis.....	53
<b>II. ANTROPOLOGINĖS PRIEIGOS RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS VEIKLOS STRATEGINIAME PLANAVIME TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	<b>55</b>
2.1. Tyrimo strategija.....	55
2.2. Tyrimo metodai.....	57
2.3. Tyrimo imties charakteristika ir duomenų analizės metodai.....	58
2.4. Tyrimo etika.....	59
<b>III. ANTROPOLOGINĖS PRIEIGOS ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS VEIKLOS STRATEGINIAME PLANAVIME RAIŠKOS IR PLATESNIŲ TAIKYMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI</b> .....	<b>61</b>
3.1. Antropologinės prieigos raiškos Šiaulių miesto strategiiniuose dokumentuose analizė.....	61
3.1.1. 2015 – 2024 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano analizė.....	61
3.1.2. Šiaulių miesto VVG plėtros strategijos 2014 – 2020 m. analizė.....	73
3.2. Ekspertų požiūris į antropologinės prieigos reikšmę viešajame sektoriuje.....	78
3.3. Informantų požiūris į antropologinės prieigos panaudojimo galimybes.....	82

3.4. Antropologinės prieigos platesnio taikymo Šiaulių miesto savivaldybėje galimybių tyrimo rezultatai.....	97
<b>IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI.....</b>	<b>98</b>
<b>REKOMENDACIJOS.....</b>	<b>101</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>103</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>109</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.2.2 lentelė Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos.....	20
1.2.5 lentelė SSGG matricos lentelė.....	24
1.3.1 lentelė Strateginio planavimo turinys.....	25
1.3.2 lentelė Strateginio planavimo modelių klasifikavimo požymiai.....	26
1.4.1 lentelė Savivaldybės strateginio plėtros plano ir įgyvendinimo proceso etapai.....	30
1.5.1.1 lentelė <i>Miesto-Urbanistinė</i> antropologija ir žmonių problemų tyrimai.....	35
1.5.2.1 lentelė Antropologinė prieiga mieste.....	39
1.5.2.1.1.lentelė Taikomosios antropologijos samprata.....	40
1.5.4.1.1 lentelė Miesto vystymo antropologiniu požiūriu strategiškumas.....	45
1.5.4.1.2 lentelė. Reikiamų miesto vystymo klausimams spręsti kompetencijų pritraukimo veikiantys mechanizmai: antropologinis požiūris.....	46
1.5.4.1.3 lentelė. Gyventojų skatinimo tobulėti ir dalyvauti miesto sprendimų priėmimo mechanizmai.....	46
1.5.4.2.1 lentelė. Naudą kuriantys rezultatai.....	49
1.5.4.3.1 lentelė. Vietos identiteto ir vietos plėtros sąveikos vertinimo sistema.....	51
2.3.1. lentelė. Ekspertų sąrašas.....	57
2.3.2. lentelė. Informantų sąrašas.....	57
3.1.1.1 lentelė. 2015 – 2024 m. Šaulių miesto plėtros strategijos prioritetai, tikslai, uždaviniai.....	65
3.1.1.2 lentelė. Šiaulių miesto teritorijų vystymo programos veiksmai ir finansavimas.....	67
3.1.1.3 lentelė. Miesto vystymo antropologiniu požiūriu strategiškumas Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų veiklos planuose.....	68
3.1.1.4 lentelė. Antropologinė prieiga žmoniškųjų išteklių valdyme.....	69
3.1.1.5 lentelė. Antropologinė prieiga gyventojų skatinimo mokytis visą gyvenimą mechanizmuose.....	70
3.1.1.6 lentelė. Antropologinė prieiga gyventojų įsitraukimo ir iniciatyvų skatinimo mechanizmuose.....	70
3.1.1.7 lentelė. Antropologinė prieiga siekiant aukšto gyvenimo kokybės lygio.....	71
3.1.1.8 lentelė. Antropologinė prieiga vietos identiteto ir vietos plėtros plėtojime.....	71

3.1.2.1 lentelė. Tikslinių grupių asmenų skaičiai.....	74
3.1.2.2 lentelė. VVG išskirtos miesto problemos.....	75
3.1.2.3 lentelė. VVG vietos plėtros tikslai, uždaviniai ir veiksmai.....	77
3.3.1 lentelė. Informantų požiūris į antropologinės prieigos vaidmenį strateginiame planavime....	82
3.3.2 lentelė. Informantų požiūris į pagalbos reikšmę iš mokslininkų, centrinės valdžios savivaldybėms, siekiant antropologinės prieigos taikymo planuojant miestų plėtrą .....	83
3.3.3 lentelė. Informantų požiūris į įvairių socialinių sluoksnių lūkesčių atliepimą.....	84
3.3.4 lentelė. Informantų požiūris į gyvenimo kokybės lygio mieste tyrimus ir jų praktikavimą Šiaulių mieste.....	85
3.3.5 lentelė. Informantų nuomonė apie savivaldybės vidinius išteklius ir galimybes pradėti Šiaulių miesto vietos plėtros strategijoje numatytų uždavinių įgyvendinimą, nelaukiant ES paramos.....	86
3.3.6 lentelė. Informantų požiūris į miesto infrastruktūros didesnę pritaikymą neįgaliesiems.....	87
3.3.7 lentelė. Informantų požiūris į saugumo užtikrinimą šeimoje.....	88
3.3.8 lentelė. Informantų požiūris apie lygių teisių ir galimybių įgyvendinamumą.....	89
3.3.9 lentelė. Informantų požiūris į miesto įvaizdžio ir tapatybės stiprinimą.....	90
3.3.10 lentelė. Informantų požiūris į švietimo prieinamumą.....	90
3.3.11 lentelė. Informantų požiūris į marginalinių grupių resocializacijos klausimus.....	91
3.3.22 lentelė. Informantų požiūris į išvykusių į užsienio šalis gyventojų susigrąžinimą.....	92
3.3.33 lentelė. Informantų požiūris į savižudybių prevenciją.....	93
3.3.44 lentelė. Informantų požiūris į smulkiojo verslo skatinimą.....	94



## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1.1 pav. Strateginio valdymo procesas.....	16
1.2.1 pav. Strateginio valdymo proceso stadijos.....	18
1.2.3 pav. Strateginis planavimas pagal W.B. Barry.....	20
1.2.4 pav. Du strateginio planavimo elementai.....	22
1.3.3 pav. Strateginio planavimo modeliai.....	27
1.5.5.1pav. Antropologinės prieigos savivaldybės strateginiame planavime raiškos hipotetinis modelis.....	53

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Antropologija** – mokslas, lauko tyrimų pagrindu tiriantis žmonių prigimties, gyvensenos, elgsenos ir mąstysenos skirtumus bei panašumus visuminiu (holistiniu) aspektu istorinėje ir globalioje palyginamojoje perspektyvoje ( Čiubrinskas, 2007).

**Antropologinė prieiga** (anthropological approach) – poreikių, latentinių įtampų išsiaiškinimas antropologiniais metodais ir teorine prieiga, medijuojant situacija ( Lukošienė, 2018).

**Gyvenimo kokybė** – tai sąvoka, kuri atspindi demografinių ir sveikatos bei sveikos aplinkos, materialinių, kultūros ir dvasinių poreikių patenkinimo laipsnį, kuris matuojamas makro (visos šalies mastu) ir mikro (atsižo žmogaus požiūriu) lygiu (Mokslo programa „Gyvenimo kokybės gerinimas ir užimtumo galimybių didinimas“, 2016).

**Latentinis** – slaptas, nematomas, išoriškai nepasireiškiantis (Tarptautinių žodžių žodynas, 2013).

**Medija** – komunikacijos priemonė arba kanalas – informacijos siuntėjo ir gavėjo tarpininkas, turintis savo informacijos kodavimo ir sklaidos sistemą (Tarptautinių žodžių žodynas, 2013)

**Savivaldybė** – tai visuma žmonių specialių organizacijų (institucijų), vykdančių veiklą valstybės teritorijos dalyje, tvarkančių dalį visuomenės bendrųjų reikalų ir taip kryptingai veikiančių toje teritorijoje gyvenančius žmones bei jų socialines grupes (Astrauskas, 2004).

**Savivaldybės veiklos prioritetai** – savivaldybės tarybos sprendimu patvirtintas dokumentas, kuriame išdėstyti savivaldybės veiklos prioritetai, veiklos kryptys ir siejami rezultatai savivaldybės tarybos kadencijos laikotarpiui (Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros tvarkos aprašas, 2016).

**Strategija** – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2005).

**Strateginė analizė** – organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizė už retrospektyvinį periodą ir prognozavimą perspektyviniam periodui (Vasiliauskas, 2006).

**Strateginis planavimas** – strategijos ir jos įgyvendinimo programos (plano) rengimo veiksmų visuma. Jo paskirtis – užtikrinti naujovių ir pokyčių įgyvendinimą organizacijoje (Bivainis, 2011).

**Strateginio planavimo rezultatas** – strateginis planas, nusako pagrindines kryptis, kuriomis bus dirbama ateinančius metus. (Bivainis, 2011).

**Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė** (toliau – **SSGG analizė**) – analizė, kuria apibendrinami ir sujungiami aplinkos ir išteklių analizės rezultatai, suklasifikuojami strategiją lemiantys veiksniai į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (SSGG) (Strateginio planavimo metodika, 2002).

**Strateginis valdymas** – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti ir kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

**Šiaulių miesto strateginis plėtros planas ( ŠSPP)** – ilgalaikis strateginio planavimo dokumentas, kuriame išdėstyta Šiaulių miesto vizija, ilgalaikiai prioritetai, tikslai, uždaviniai ir priemonės strategijai įgyvendinti (Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros tvarkos aprašas, 2016).

**Šiaulių miesto savivaldybės strateginis veiklos planas ( SVP)** – Savivaldybės veiklos trumpos trukmės planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į ŠSPP, kitus planavimo dokumentus, patvirtintus Šiaulių miesto savivaldybės tarybos (toliau – savivaldybės taryba), aplinkos analizę, suformuluota Savivaldybės misija, strateginiai tikslai, aprašomos Savivaldybės vykdomos programos ir nurodomos lėšos joms įgyvendinti (Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros tvarkos aprašas, 2016).

**Taikomoji antropologija** – viena iš antropologijos mokslo šakų ne teoriškai, o praktiškai bandanti spręsti įvairias problemas, <...> antropologinių žinių, metodų, teorinių požiūrių pritaikymas bandant atkreipti dėmesį į socialinius visuomenės klausimus bei problemas (Kedia, Van Willigen 2005).

## IVADAS

**Temos aktualumas ir naujumas.** Lietuvai tapus ES dalimi, nepakankamai dėmesio buvo skiriama didėjančioms demografinėms ir socialinėms problemoms: nemažėjančiam skurdui, švietimo sistemos iššūkiams, palankios aplinkos šeimai kurti ir vaikams auginti trūkumui bei masinei emigracijai, sparčiai senstančiai visuomenei. Nepalankūs demografiniai rodikliai rodo, kad šalies socialinė ir ekonominė raida išlieka labai nesubalansuota.

Nors Lietuvos ekonomika auga, tai neužtikrina tolygaus gerovės paskirstymo bei gerėjančio gyvenimo visoms gyventojų grupėms.

Siekiant sukurti šalies visuomenei socialinę gerovę, modernizuojamas viešasis valdymas. Šiame pertvarkų procese didelė atsakomybė tenka ir politikams, ir šio tikslo įgyvendintojams – centrinio ir vietos lygmens valstybės tarnautojams. Pastarųjų metų reformos (strateginis veiklų valdymas, e.valdžia, paslaugų priartinimas prie gyventojų, į rezultatą orientuotas kompetentingas valdymas ir kt.) kartu liudija ir didesnę dėmesį valstybės tarnautojų kompetencijai, jų atsakomybei. Lietuvos miestų ir gyvenviečių valdžia, siekdama išlaikyti, pritraukti pirmiausiai darbingo amžiaus ir kvalifikuotus žmones vietovėse, atsakingiau planuoja ateitį, ieškodama laikmetį atitinkančio išskirtinumo, o kartu ir tvarų miesto vystymąsi, gerovės kūrimą visiems, užtikrinančių sprendimų. Jie turi patenkinti konkrečius gyventojų saugumo, sveikatos apsaugos, išsilavinimo, savirealizacijos bei kitus poreikius, kartu užtikrinant darnų gamtinių išteklių naudojimą.

Išsaugus gyventojų migracijai, augant rinkų dinamikai ir kt. socioekonominiams procesams, problemišku tampa ilgalaikis miestų strateginis planavimas, nes pradeda trūkti darbingo amžiaus, reikiamos kvalifikacijos žmonių, dėl ko stringa ilgalaikę vystymo perspektyvą galintys užtikrinti miesto vystymo planai.

Siekiant spręsti susidariusias problemas, tampa svarbu ieškoti naujų, originalių būdų, priegų strategiškai planuojant savivaldybių veiklas.

Antropologinė prieiga, pasižyminti holistiniu mąstymu, apimanti taikomosios antropologijos tyrimus bei antropologinę strateginio valdymo metodologiją, galėtų būti tas originalus būdas, kuomet siekiant spręsti įvairias socialines problemas, svarbu tobulinti strateginį planavimą miesto savivaldybėje. Antropologijos mokslo susiejimas su viešuoju sektoriumi yra atsiradęs pakankamai neseniai. Užsienio mokslinėje literatūroje ši tema plačiau pradėta nagrinėti analizuojant miesto antropologiją, o Lietuvoje ši tematika pradėta nagrinėti tik dešimtmetį atgal.

Viešojo sektoriaus strateginio planavimo efektyvumo didinimas yra būtinas siekiant tobulinti savivaldybėse priimamus sprendimus, nes jų kokybė yra itin svarbi, siekiant, kad savivaldybės funkcionuotų sėkmingai, gerindamos regiono gyvenimo lygį.

Pasak Vitkausko (2012) analizavusio Rainey (2003) darbus, viešajame sektoriuje apibrėžti ir įvertinti veiklos vykdymą sudėtinga, nes įstaigos paprastai turi daugybę politiškai nulemtų ir tarpusavyje konkuruojančių tikslų. Todėl ar įstaiga pasirengusi keisti savo veiklos valdymą, priklauso nuo politinių sprendimų, veiklos vykdymo apimčių ir vadovų iniciatyvos.

Viešosios įstaigos, Bruton, Ahlstrom, Wan (2003) teigimu, yra labiau biurokratiškos. Šio sektoriaus organizacijų vadovai turi mažiau laisvės kuriant organizacijos misiją bei renkantis personalą, o dirbantieji viešajame sektoriuje yra mažiau motyvuoti dėl finansinių paskatų.

Strateginio planavimo problemos pasaulyje žinomos ganėtinai plačiai. Siūlomos įvairių autorių problemos matymas, jos sudėtingumo laipsnis bei sprendimo būdai. Problema ta, kad beveik visi autoriai tiria strateginį valdymą ir planavimą verslo organizaciniu lygmeniu.

Lietuvos viešajame sektoriuje strateginis planavimas yra formalizuotas ir teisiškai reglamentuotas procesas. Dauguma įstaigų turi pasirengtas ir pasitvirtintas savo strateginio planavimo procesų rengimo tvarkas, kurios reglamentuoja strateginio veiklos plano rengimą, svarstymą ir įgyvendinimo priežiūrą. Ir nors Lietuvos viešojo sektoriaus institucijos siekia sukurti veiksmingą strateginio valdymo sistemą, tačiau dėl patirties stokos šioje srityje daroma klaidų. Parengti ir įgyvendinami strateginiai planai dažnai reikšmingai nepagerina tam tikros gyvenimo srities, už kurią atsako atitinkama institucija tiek kiek tikisi Lietuvos gyventojai. Būtent todėl svarbu analizuoti strateginio planavimo procesą ir numatyti jo tobulintinas sritis tam, kad viešojo strateginio valdymo proceso stadijos būtų veiksmingesnės, norint pasiekti geresnės piliečių gyvenimo kokybės.

**Temos iširtumas.** Kalbant apie pagrindinį teorinį pasirinktos magistro darbui temos aspektą (strategija, strateginis valdymas, strateginis veiklos planavimas), galima teigti, kad strateginio valdymo klausimams vadybos moksle yra skirta daugybė darbų, paskutiniame dešimtmetyje ir savivaldos veiklos strateginiam valdymui. Antropologinis aspektas strateginiame valdyme Lietuvos mokslininkų darbuose paminėtas vos kartą kitą, daugiausia Šiaulių universiteto profesoriaus J. Jasaičio darbuose.

Strateginio valdymo klausimai analizuoti Bigler W. R., Fahey. L., Mooney. P.R., Kaplan ir D. Norton, E. Goubin, A.D. Chandler, H.I. Ansoft, Ch.W. Hofer, G.T. Allison, E.E. Chaffee, S.L. Hart, M.A. Lynes, H. Thom ir kt. darbuose. Lietuvos mokslas taip pat yra nemažai nuveikęs strateginio valdymo tematikoje. Magistro darbe bus remiamasi šių mokslininkų darbais: R. Jucevičius, R. Korsakienė, V. Grybaitė, K. Svetikas ir M. Arimavičiūtė, A. Vasiliauskas, A. Marčinskas, P. Zakarevičius, E. Smilga, J. Bivainis, Ž. Tunčikienė, J. Jasaitis.

Išskirtinis dėmesys pastaruoju metu skiriamas viešojo sektoriaus strateginiam valdymui (M. Arimavičiūtė ir K. Ž. Svetikas, A. Astrauskas ir G. Česonis; T. Sudnickas ir kiti), atskirų ūkio sričių, veiklos sričių strateginio valdymo specifikai, aktualu analizuoti atskirų miestų, savivaldybių strateginį valdymą.

**Tyrimo problematika.** Diskutuojama, kad savivaldybės veiklos strateginis planavimas nėra pakankamai orientuotas į visų socialinių grupių lūkesčius, mažai naudojamosi mokslo siūlomais tyrimais, neieškoma naujų, efektyvesnių būdų tobulinant strateginį planavimą, orientuotą į gyvenimo gerovės didinimą kiekvienam gyventojui. Norint siekti didesnės gyvenimo gerovės kiekvienam gyventojui, būtina skatinti strateginiame planavime dalyvaujančius asmenis atsakingiau žiūrėti į „minkštuosius“ strateginio planavimo elementus. Strateginio planavimo pagrindai turi būti formuojami pirmiausiai antropologinės prieigos pagalba atlikus visų socialinių grupių lūkesčių analizę, kuri padėtų identifikuoti gyventojų problemas, siekti kompromiso. Taigi, tai sudaro prielaidas suformuoti tiek mokslinę, tiek ir praktinę **tyrimo problemą** – antropologinės prieigos konceptualizacijos ir raiškos stoka savivaldybės veiklos strateginiame planavime.

**Tyrimo objektas** – antropologinė prieiga savivaldybės veiklos strateginiame planavime.

**Tyrimo dalykas** – antropologinės prieigos raiška savivaldybės veiklos strateginiame planavime

**Tyrimo tikslas** – ištirti antropologinės prieigos Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiame planavime raišką bei platesnes šios prieigos taikymo galimybes.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Pateikti antropologinės prieigos taikymo savivaldybės strateginio veiklos planavime apibrėžtį.
2. Identifikuoti, kokį vaidmenį atlieka antropologinė prieiga strateginio planavimo procese.
3. Pateikti išvalgas dėl esamos antropologinės prieigos raiškos situacijos Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiame planavime;
4. Atskleidus antropologinės prieigos raiškos situaciją Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiame planavime, identifikuoti galimas antropologinės prieigos platesnes taikymo galimybes.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, identifikuoti Šiaulių miesto strateginio planavimo tobulinimo kryptis, atspindinčias antropologinės prieigos platesnio taikymo būdus.

**Pagrindinis ginamasis teiginys** – antropologinės prieigos taikymas savivaldybės veiklos strateginiame planavime gali padėti didinti gyvenimo gerovę mieste, atliepiant įvairių socialinių grupių lūkesčius ir spartinant esamų problem sprendimą.

**Tyrimo metodai ir organizavimas.**

- 1) *Literatūros analizė.* Siekiant atskleisti strateginio inovacijų kultūros valdymo sampratą ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste buvo naudojamosi įvairiais užsienio ir lietuvių mokslinės literatūros šaltiniais: monografijomis, knygomis, moksliniais straipsniais ir kt. Informacija buvo analizuojama pasitelkiant ir šiuos metodus: *lyginimas, sisteminimas, apibendrinimas.*

- 2) ***Dokumentų analizė.*** Siekiant atskleisti esamą antropologinės prieigos raiškos (įveiklinimo) situaciją savivaldybės veiklos strateginiame planavime ir platesnes taikymo galimybes, nagrinėti Šiaulių miesto savivaldybės strateginiai dokumentai.
- 3) ***Nuotolinis pusiau struktūruotas interviu su ekspertais.*** Siekiant patikslinti teorinį konceptą, praplėsti jo praktinio taikymo reikšmę ir galimybes Lietuvos viešojo valdymo kontekste, buvo kreiptasi į antropologijos mokslo ekspertus.
- 4) ***Nuotolinis pusiau struktūruotas interviu su informantais.*** Siekiant ištirti ne tik nuostatas dėl antropologinės prieigos, bet ir galimybes bei kliūtis jos įveiklinimui, buvo apklausti strateginiame miesto planavime dalyvaujantys asmenys. Kokybinio tyrimo rezultatai yra išreiškiami žodine forma, kategorijomis, teiginiais, tai leidžia įvairiapusiškiau išanalizuoti esamą situaciją.

#### **Tyrimo naujumas ir reikšmingumas.**

Tyrimas naujas tuo, kad, pirmiausia, Lietuvos moksle nėra darbų, kurie būtų apibendrinę antropologinės prieigos taikymo miestų valdyme pačią sąvoką, tematiką. Taip pat nėra darbų, kuriuose būtų analizuota šio prieigos taikymo raiška savivaldybės kontekste; iki šiol Lietuvos moksle šis aspektas buvo pasiteliamas analizuojant neurbanizuotų Lietuvos vietovių vystymo klausimus. Kitaip tariant, šiame magistro darbe pateikta teorinė analizė leido konceptualizuoti antropologinės prieigos strateginiame planavime sampratą, pateikti jai būdingus bruožus. Be to, identifikuojamos antropologinės prieigos taikymo savivaldybės strateginiame planavime kryptys.

Atliktas empirinis tyrimas, kuriame išanalizuoti Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiai dokumentai, atskleista ekspertų nuomonė apie šią problematiką. Tyrimo medžiaga, išvados ir rekomendacijos (kaip antropologinė prieiga turėtų būti įtraukiama į strateginį veiklos planavimą ir kokia to nauda) gali būti naudingos Šiaulių miesto savivaldybei (miesto veiklos strateginiame planavime dalyvaujantiems asmenims), mokslininkams ir tyrėjams, besidomintiems antropologinės prieigos viešajame sektoriuje problematika.

#### **Darbo struktūra.**

Darbą sudaro įvadas, trys pagrindiniai skyriai, 13 poskyrių, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbe pateikta 40 lentelių ir 6 paveikslėliai.

Teorinėje dalyje strateginio planavimo sistemos bruožai išanalizuoti remiantis užsienio ir Lietuvos autorių moksliniais darbais. Darbe taikyta dokumentų analizė. Tyrimui atlikti buvo taikytas nuotolinis pusiau struktūruotas interviu metodas. Apklausti penki Šiaulių miesto savivaldybėje strateginiame planavime dalyvaujantys informantai ir trys antropologijos mokslo ekspertai.

# I. ANTROPOLOGINĖS PRIEIGOS TAIKYMO SAVIVALDYBĖS VEIKLOS STRATEGINIAME PLANAVIME TEORINĖS PRIELAIIDOS

Nagrinėjant strateginį planavimą reikia suprasti jo vietą ir svarbą strateginiame valdyme, tai padės analizuojant viešųjų įstaigų strateginio planavimo dokumentus, siekiant klasikinį jo modelį išanalizuoti per antropologinės prieigos prizmę.

## 1.1 Strateginio valdymo samprata

Žodis strategija yra kilęs iš graikų kalbos sąvokos „strategos“, kuris traktuojamas kaip „karvedys“, „armijos lyderis“. (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012). Pirminį mokslinį šios sąvokos pagrindimą pateikė Chandler (1962), teigdamas, kad strategiją sudaro trys esminiai elementai – tikslai (orientuojamasi į ilgalaikius), organizacijos veiklos kryptys ir resursai tikslams pasiekti. (Jucevičius, 1996). Vasiliauskas (2006) strategiją apibūdina kaip sprendimų visumą, kuri tikslingai apibrėžia organizacijos pagrindinius ateities tikslus, uždavinius ir priemones, tų tikslų efektyviam siekimui.

Strateginis valdymas - tai vienas iš svarbiausių ir nuolatinių procesų, kurio veiksmai ir bendros pastangos leidžia viešojo valdymo institucijai apibrėžti misiją, viziją, strategiją ir tikslus, priimti sprendimus, juos analizuoti ir vertinti bei prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, taip siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą ir tenkinti gyventojų poreikius. (Mainardes, Ferreira, Raposo, 2014).

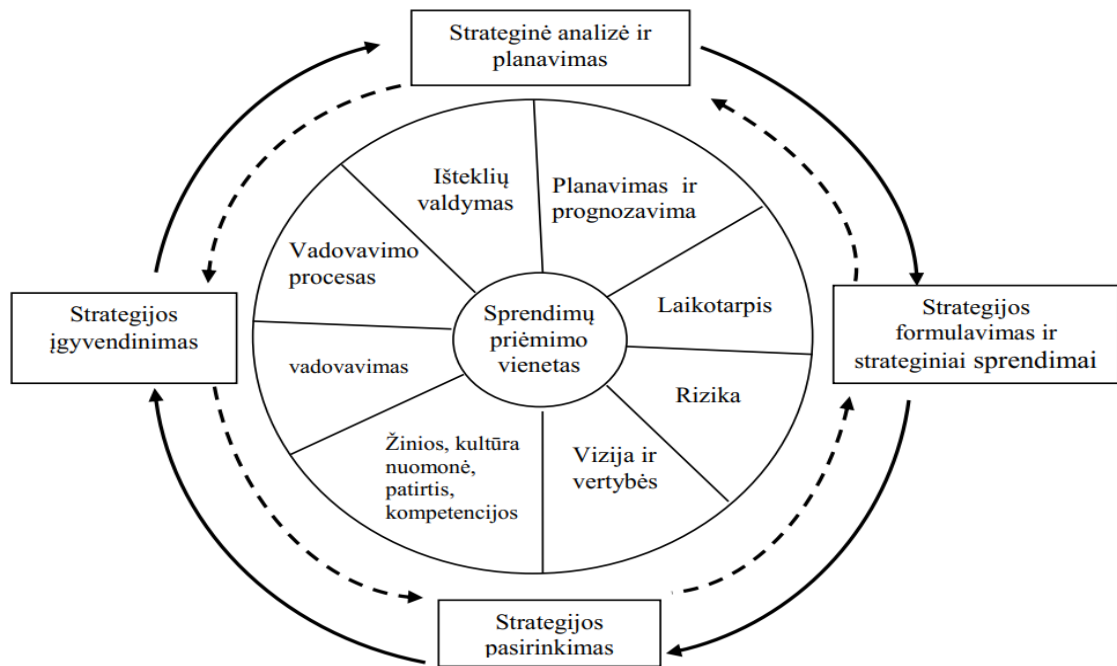
Gregory G. Dess G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner (2010) išskyrė tokius keturis strateginio valdymo požymius: 1) strateginis valdymas yra nukreiptas į bendrus organizacijos tikslus ir uždavinius, o tai reiškia, kad pastangos turi būti nukreiptos į tai, kas geriausia yra visoje organizacijoje, o ne vien į funkcinę sritį; 2) strateginis valdymas apima kelias suinteresuotąsias šalis sprendimų priėmime; 3) strateginis valdymas apima tiek trumpalaikę, 4) tiek ir ilgalaikę perspektyvą.

Gana dažnai pripažįstama, jog valdymas susietas su numatytu strateginiu planavimu ir aiškiai apibrėžtos strategijos įgyvendinimu, traktuojamas kaip strateginis valdymas. (Tamošiūnas, 2013).

Šiuolaikiška valstybė strateginio valdymo pagalba gali kurti lanksčius ir efektyvius veiklos procesus. Strateginio valdymo žinios ir patirtis politikams ir skirtingų valstybės valdymo lygių tarnautojams šiandien yra labai reikalingos ir svarbios. Valstybės socialiniam ir ekonominiam progresui pasiekti, svarbu apibrėžti savo ateities planus ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

Šiam tikslui pasiekti būtina tinkamai įgyvendinti strateginį valdymą. Valstybės politikos strategijos yra kuriamos ir koreguojamos bei pritaikomos prie nuolat besikeičiančių vidinių ir išorinių veiksnių (žr. 1.1.1 pav.).





**1.1.1 pav.** Strateginio valdymo procesas

Šaltinis: Baltutienė, 2017, adaptuota pagal Morden, 2016

1.1.1 pav. pavaizduotas strateginio valdymo procesas yra visų veiksmų, susijusių su strateginiais sprendimais, susiejimas, kuomet vyksta pokyčiai išorinėje aplinkoje ir apima visą aplinką, kurioje yra ruošiama ir įgyvendinama strategija. Proceso pagrindas yra keturi pagrindiniai etapai, kurie vienas be kito nėra veiksmingi. Sėkmingai realizavus šių etapų realizavimas leidžia priimti optimalius sprendimus, kuriuos įgyvendinus, lengviau reaguojama į ateities pokyčius, panaudojami turimi privalumai, išnaudojami palankūs aspektai, neutralizuojami negatyvūs reiškiniai ir susikuriamos palankios veiklos sąlygos. Strateginis valdymas yra būtinas siekiant efektyvaus organizacijos valdymo, sprendžiant sudėtingas problemas.

Strateginį valdymą galima įvardyti, kaip procesą, kuris yra susijęs su esminiais viešojo valdymo uždaviniais, planavimu, viešosiomis programomis ir projektais, jų koordinavimu bei racionalių išteklių panaudojimu. Strateginis valdymo pagalba atliekamos viešosios politikos formavimo, įgyvendinimo prognozavimo bei vertinimo procedūros, tai reiškia ateities vizijos numatymą ir vizijos įgyvendinimo planų parengimą, naujos idėjos atsiradimą ir inovacijos sukūrimą.

Pasak A.Makštučio (2016), yra išskiriamos tokios strateginio valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, reguliavimas, kontrolė, apskaita ir analizė.

Jos ne tik atliekamos viena po kitos, bet ir yra glaudžia tarpusavyje susijusios. Nuo to, kaip bus atliekama viena iš funkcijų, priklauso kitų efektyvumas ir galutinis rezultatas (Melnikas, Smaliukienė, 2008).

Bendra strateginio valdymo paskirtis gali būti suprantama kaip nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos, kaip visumos, harmonijos su jos aplinka – veiklos sąlygomis ir interesų grupėmis. Realizuojant šią paskirtį, reikia atlikti veiklos rezultatyvumo ir aplinkos veiksnių analizę, nustatyti organizacijos veiklos kryptis, parengti ir realizuoti strategiją, vykdyti strateginę kontrolę. Strateginis valdymas yra susijęs su organizacijos veiksmis, analizuojant organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos pokyčius, galimybes, grėsmes (Thompson, Thompson, 2010).

Pasak Arimavičiūtės (2005), globalioje, kintančioje aplinkoje reikalingi nauji politiniai konceptai, tačiau juos nelengva numatyti ir įgyvendinti. Todėl būtina nuolatos mokytis ir tobulinti viešojo sektoriaus strateginio valdymo žinias bei įgūdžius. Reikia ypač išmanyti strateginio planavimo procesus, galinčius kurti strategijas skirtingose situacijose, kai tikslai ir uždaviniai tarpusavyje nesuderinti (įvairiapusiški, neapibrėžti, dviprasmiški), kad būtų galima susieti kontekstą, turinį, procesą ir rezultatus, išsiaiškinti, kaip turi būti bendradarbiaujama arba konkuruojama skiriant vaidmenis strateginio proceso dalyviams.

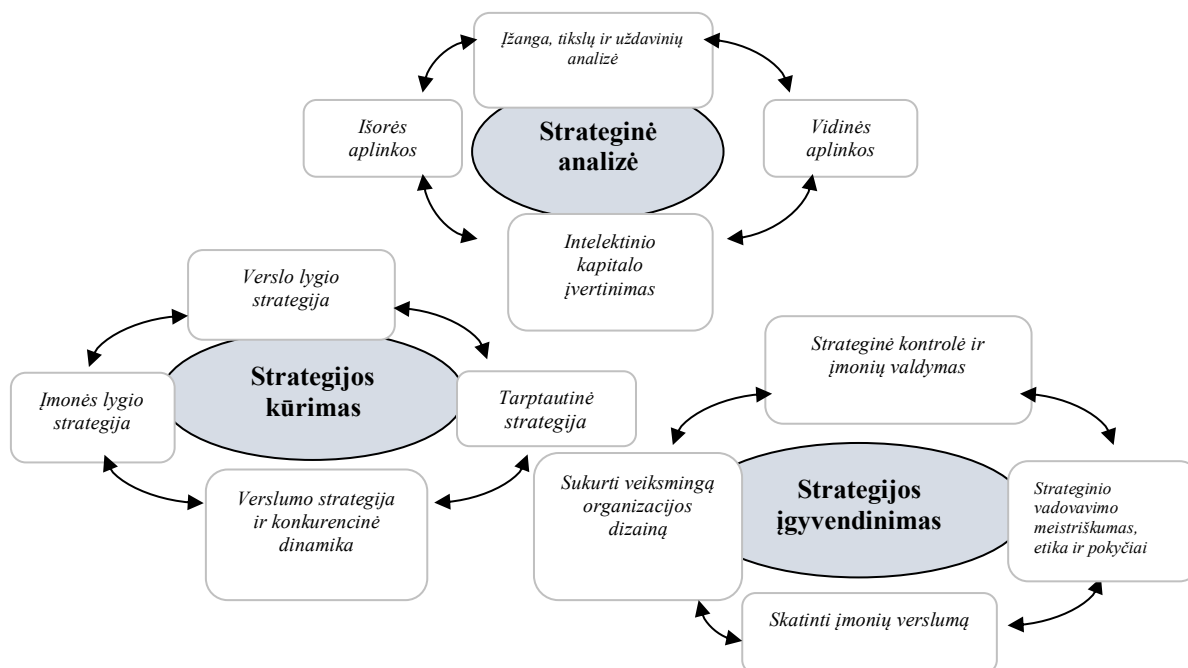
Siekiant teigiamų pokyčių visuomenėje, labai svarbu turėti aiškią ir vientisą procesų valdymo eigą. Reikėtų pabrėžti, kad esminius pokyčius įgyvendinti yra pakankamai sunku dėl daugybės priežasčių ir veiksnių. Tai gali būti dėl: biurokratinių priežasčių, kitokios anksčiau orientuotos kultūros, ribotos politikos, mažo tarpusavio pasitikėjimo lygio, nekokybiško tarpinstitucinio ir tarpsektorinio darbo arba iš vis jo nebuvimo ir pan.

*Apibendrinant galima teigti, kad strateginis valdymas gali būti įvardintas kaip vieninga, bendra veikla. Tai tikslingas ir nenutrūkstamas procesas, kuriam įgyvendinti reikia ir idėjų (planavimo), ir pastangų (įgyvendinimo).*

## **1.2 Strateginio valdymo procesas**

Pagrindinė strateginio valdymo proceso problema yra efektyvios veiklos strategijos parengimas ir realizavimas. Strateginio valdymo proceso rezultatas yra parengta ir įgyvendinama strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, priemones tiems tikslams pasiekti. Strategijos kūrimas ir realizavimas yra vienodai svarbūs ir sunkiai atsiejami etapai.

1.2.1 pav. išskirtos trys strateginio valdymo etapai: tai strateginė analizė, strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas.



**1.2.1 pav.** Strateginio valdymo proceso stadijos

Šaltinis: sudaryta pagal Dess, Lumpkin, Eisner, 2010 :15

- *Strateginė analizė*, apimanti retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos išteklių analizę ir prognozavimą perspektyviniam periodui. Strateginę analizę galima suvokti kaip strateginio valdymo proceso pradinį tašką. Strategija nepavyks, jei vadovai neatlieka kruopščios analizės: svarbiausių organizacijos tikslų, vidinės ir išorinės aplinkos analizės (Dess, Gregory, Lumpkin, Eisner, Alan 2010). *Strateginės analizė* – tai įmonės aplinkos analizė, kurią sudaro išorinė ir vidinė organizacijos aplinka. Abi šios aplinkos yra stebimos, o gauti rezultatai peržvelgiami ir įvertinami. Organizacijos vadovas ar vadovai yra informuojami apie organizacijos susiklosčiusią padėtį (Valentinavičius, 2009). Aplinkos analizės dėka, strateginio plano rengėjai pamato kylančias grėsmes organizacijoje arba pastebi didesnes jos galimybes. Organizacijos išorės aplinka apima tokius veiksnius kaip politika, teisė ir kt., kurie egzistuoja už organizacijos ribų, o organizacijos vidinė aplinka, tai veiksniai, kurie egzistuoja pačioje organizacijoje. Išorinė ir vidinė aplinka tiriama pasirenkant tinkamiausius metodus. Išorinė aplinka dažniausiai tiriama naudojant PEST (politinių, ekonominių, socialinių, techninių) analizės metodą, o vidinė aplinka tiriama naudojant 5 jėgų metodą arba SSGG analizę.

- *Strategijos kūrimas*, apima organizacijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą. Strateginio planavimo procesas yra strategijos kūrimo dalis, kurios metu yra suformuojamos organizacijos misija ir vizija, nustatomos svarbiausios organizacijos problemos ir numatomi tikslai toms problemoms spręsti. Taip pat nustatomos pagrindinės organizacijos vertybės, išskiriamos svarbiausios organizacijos sritys ir

nustatomos strateginės alternatyvos, kurios yra apsvarstomos ir tik po to priimami atitinkami situacijai sprendimai (Vasiliauskas, 2004). *Strateginio planavimo stadija* yra svarbiausia strateginio valdymo proceso dalis, kurios metu priimti sprendimai strateginio įgyvendinimo etape yra vykdomi. Be gerai ir nuosekliai sudaryto strateginio plano nebus galimybių įgyvendinti organizacijos veiklos tikslus, kurie yra realių organizacijos rezultatų pagrindas.

- *Strategijos įgyvendinimas* apima užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras. Strategijos įgyvendinimą užtikrina strateginė kontrolė ir įmonių valdymas, kurie apima veiksmingą priemonių koordinavimą ir integruoja įmonių veiklą. Visa tai skatina mokymąsi ir nuolatinį tobulėjimą bei verslumą, kuriant ir pasinaudojant naujomis galimybėmis (Dess, Gregory, Lumpkin, Eisner, Alan 2010). Organizacijos *strategijos įgyvendinimas* yra vienas iš sudėtingiausių strateginio valdymo proceso etapų. *Strategijos įgyvendinimo* etape yra iškeliami metiniai tikslai, o jiems pasiekti numatomos atitinkamos priemonės (Vasiliauskas, 2004). *Strategijos įgyvendinimas* apima biudžeto sudarymą, informacinių sistemų sukūrimą ir panaudojimą, plano alternatyvų vertinimą ir plano priėmimą. Strateginio valdymo paskutinis etapas, *strategijos įgyvendinimas* leidžia išvelgti organizacijos strategijos trūkumus, silpnąsias vietas ir jei reikia iš naujo grįžti į pradžią ir pradėti naują arba pakoreguotą strategiją (Laumenskaitė, Vasiliauskas 2006).

Siekiant rezultatyviai, tinkamai įgyvendinti strategiją svarbu aiškiai apibrėžta strategijos įgyvendinimo *stebėseną*. Strategijos tikslų įgyvendinimo *stebėsenos* etapai:

- stebimas kasmetinis strategijos įgyvendinimo priemonių planas;
- peržiūrima kas ketvirtį plane numatytų priemonių įgyvendinimo būklės ir pagrindiniai rodikliai;
- stebima kasmetinė strategijos įgyvendinimo ataskaita (Vasiliauskas, 2004).

Atsižvelgus į išorės ir vidaus pokyčius, organizacijos strategijos įgyvendinimo *stebėsenos* rezultatus, numatyti tikslai, priemonės ir rodikliai yra analizuojami ir prireikus kasmet tikslinami. Įgyvendinant strategiją būtina ją nuolat stebėti ir kontroliuoti. Nuolat stebint atsiranda galimybė pastebėti klaidas, kurios turi būti taisomos. Tokia kontrolė atsispindi ir J.Staponkienės (2004) išskirtose strateginio valdymo proceso stadijose, etapuose ir technikose, kurie pateikti 1.2.2 lentelėje. Lentelėje pateikti veiksmai atliekami siekiant strateginio plano įgyvendinimo, jo atitikimo institucijos siekiams.

1.2.2 lentelė

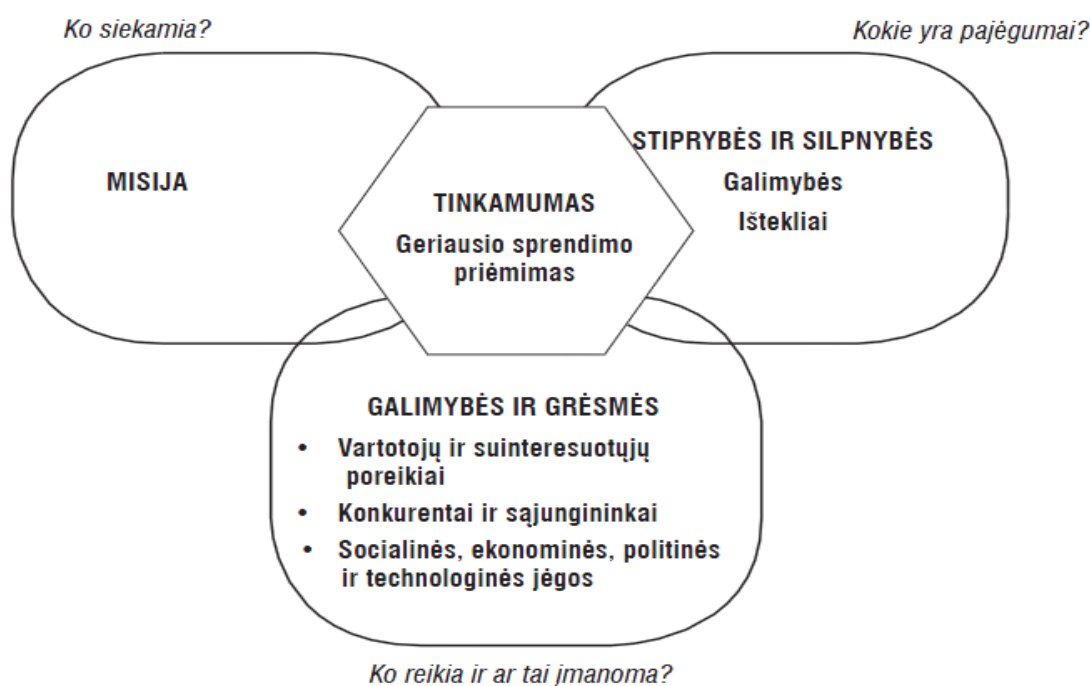
**Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos**

<b>Stadijos</b>	<b>Etapai</b>	<b>Technikos</b>
<b>Analizė</b>	1. Pirminio misijos varianto parengimas Ko iš mūsų tikimasi? Kokie yra pagrindiniai siekiai?	Įgaliojimų analizė Interesų grupių analizė

	2. Išorinės situacijos analizė. Kaip išorės aplinka gali paveikti pagrindinius siekius? Kokios naujos galimybės atsiveria, kokios kliūtys išryškėja?	PEST analizė Ekonometrinis prognozavimas Rinkos tyrimai Delfi analizė Scenarijų analizė
	3. Vietinės situacijos analizė. Kaip pačios organizacijos savybės gali paveikti pagrindinius siekius? Kokių organizacijos turi pranašumų, kuriais gali remtis ir kokių trūkumų, kuriuos reikėtų pašalinti? 4. Misijos apibrėžimo patikslinimas Ar ištyrus esamą padėtį reikia keisti misiją?	Bostono matrica Produkto gyvavimo ciklas Vertės grandinės analizė 7 sričių modelis
<b>Strategijos kūrimas ir įgyvendinimas</b>	1. Organizacijos tikslų nustatymas. 2. Strateginių alternatyvų analizė. 3. Kokiomis strateginėmis alternatyvomis bus įgyvendami tikslai?	Apibrėžiami ilgalaikiai, vidutinės trukmės, trumpalaikiai tikslai. Smegenų šturmas. Numatomi: darbai, atlikėjai, terminai, ištekliai, kontrolės forma
<b>Kontrolė</b>	1. Strateginių alternatyvų įgyvendinimo stebėjimas ir koregavimas 2. Strateginių alternatyvų įvertinimas	Monitoringo būdų pasirinkimas. Koregavimo variantų pasirinkimas. Vertinimo kriterijų nustatymas ir pasirinkimas

Šaltinis: Staponkienė, 2004

Daugelis autorių (M.Arimavičiūtė, B.Melnikas ir R.Smaliukienė, A.Vasiliauskas), teigia, kad strateginis valdymas gali būti realizuojamas per įvairius modelius. Galimą strategijos modelį yra pateikęs ir W.B.Barry (1997). (žr. 1.2.3 pav.)



**1.2.3 pav.** Strateginis planavimas pagal W.B. Barry  
1.2.3 pav. Šaltinis: Gedvilaitė-Moan, Zakarevičius 2010

Analizuodami 1.2.3 pav. pateiktą modelį, A.Gedvilaitė-Moan ir P.Zakarevičius (2010) teigė, kad aplinkos analizavimas reikšmingas sekant pokyčius tiek organizacijos viduje, tiek išorėje (politinėje, ekonominėje, technologinėje ir kitose srityse).

Norint tinkamai parengti strateginį planą, svarbu aiškiai nusibrėžti stiprybes ir silpnybes, išskirti galimybes ir grėsmes.

B.Melniko ir R.Smaliukienės (2007) teigimu, *strateginio planavimo* proceso metu atsiranda įsipareigojimų. Sistemiskai įtraukus įtakos grupes (vartotojus, visuomenę, kitas organizacijas) į pirminius planavimo proceso etapus, kuomet nustatomi institucijos veiklos prioritetai, konstruktyviai sprendžiami nesutarimai, gerėja ryšiai ir koordinavimo veikla.

*Planavimas* padeda pasiekti sutarimų daugelyje veiklos sričių ir įtvirtinti atsakomybę už plano įgyvendinimą organizacijoje ir už jos ribų. Darbuotojams ir įtakos grupėms turint tam tikrų įsipareigojimų, tampa lengviau įgyvendinti planą, tačiau daugiau dėmesio reikia skirti konsultavimui, o mažiau – veiklos iniciavimui ir kontrolei.

Įvairūs autoriai *strateginio planavimo* etapus įvardija nevienodai, akcentuodami vienus ar kitus aspektus. R.D.Young (2003) teigia, kad *strateginiame planavime* reikalingi šeši pagrindiniai etapai, jam svarbus jų eiliškumas:

- 1) aplinkos tyrimas arba situacijos analizė (SSGG);
- 2) organizacijos ateities vizijos formavimas, kurį papildo misija ir pagrindinis tikslas bei vertybės;
- 3) bendrų organizacijos tikslų ir uždavinių numatymas;
- 4) darbinių strategijų rinkinio parengimas;
- 5) detalizuotų eksploatacinių ir taktinių planų rengimas, numatant konkrečias užduotis darbuotojams;
- 6) nuolatinis stebėjimas, vertinimas bei kontrolė.

Pagal šio autoriaus pateiktus strateginio planavimo etapus matyti, kad yra svarbus eiliškumas.

R.Dukynaitė ir R.Ališauskas (2012) analizuojant strateginio plano naudą išskiria D.A.J. Axson modelį. Jo nuostata tokia, jog strateginį planavimą galima laikyti lyderystės priemone.

Minėtas modelis išsiskiria tarp kitų dviem elementais, vienas iš jų priklauso lyderystei, o kitas - techninei realizacijai. (žr. 1.2.4 pav.)



### 1.2.4 pav. Du strateginio planavimo elementai

Šaltinis: R. Dukynaitė, R. Ališauskas, 2010

Pateiktas „minkštasis“ strateginio planavimo elementas apibrėžia, kuo organizacija užsiima, kokiomis vertybėmis grindžia tarpusavio santykius, tuo tarpu „kietasis“ elementas yra konkretus, reikalauja įvairių instrukcijų veiklos vykdymui. Tikslinga įvertinti abu elementus ir darbuotojų iniciatyvą bei gebėjimus sujungiant šiuos abu elementus.

Esminiai strateginio valdymo proceso etapų (stadijų) elementai yra organizacijos vizija, misija, tikslai ir organizacijos aplinkos analizė, kuriais remiantis rengiami tolesni strategijos formavimo ir realizavimo etapai (Ališauskas, Dukynaitė, 2012). Strateginiame planavime svarbu atlikti „minkštuosius“ elementus (pagal 1.2.4 pav.) ir atsižvelgus į atliktas situacijos ir galimybių analizes, sukurti „kietuosius“ instrumentus (planus, kriterijus), kad būtų įgyvendinta strategija. Susitarimas dėl vizijos, misijos, vertybių yra svarbi rengiant ilgalaikius ir trumpalaikius planus organizacijose.

- Vizija, kaip strateginio valdymo proceso elementas išsiskiria tuo, kad nusako organizacijos įsivaizduojamą ateities paveikslą, kokia ji siekia tapti ateityje. Vizijos trukmė dažniausiai nebūna apibrėžta, tačiau šis organizacijos siekis dažniausiai būna numatytas ilgalaikėje perspektyvoje (Vasiliauskas, 2000). Siekti vizijos organizacijai gali būti kaip pagrindinis strategijos tikslas ir strategijos rezultatas, kurio tikimasi. *Vizijos kūrimas prasideda strateginio planavimo metu.* Formuojant viziją labai svarbu, kad įsitrauktų kuo didesnis ratas organizacijos darbuotojų ir išsakytų savo mintis bei svajones, kadangi tai ir yra pagrindinis dalykas vizijos kūrimo procese (Ališauskas, Dukynaitė, 2012). Parengus viziją, pradedamas strategijos rengimas, kuris leidžia numatyti tam tikrus organizacijos ateities pokyčius. Įgyvendinta organizacijos vizija būna formuojama iš naujo, numatomos naujos organizacijos svajonės ir siekiai.

- Misija nusako organizacijos vaidmenį, paskirtį ir jos vertybes. Tinkamai suformavus organizacijos misiją galima ne tik gerinti organizacijos įvaizdį, bet ir pajungti darbuotojus siekiant bendros organizacijos veiklos. Dažniausiai organizacijos misija būna ilgalaikė, tačiau pasikeitus įvairioms aplinkybėms misija reikia koreguoti. Gali būti ir taip, kad misija turi būti iš naujo formuojama, visiškai pakeičiant senąją (Vasiliauskas, 2004). Misija svarbi tuo, kad apjungia įmonės personalą nuo pačių žemiausių grandžių iki aukščiausiosios vadovybės vieninga idėja, kurios įgyvendinimas skatinta jos bendruomenę, yra pripažinimo bei pasididžiavimo dalykas (Andiščenka, 2003).

- Strateginiai tikslai – tai organizacijos tikslai, kurie yra susiję su organizacijos veiklos gerinimu (Vasiliauskas, 2004). Visi organizacijos tikslai yra formuluojami misijos pagrindu. Išskiriami ilgalaikiai ir trumpalaikiai strateginiai tikslai, kurių organizacijos gali siekti tuo pačiu metu (Palubinskas, 1997). Strateginius tikslus formuoja įmonių vadovai. Iš strateginių tikslų suformulavimo galima spręsti ar įgyvendinus strategiją organizacija pasiekė norimus rezultatus, kurių buvo užsibrėžus.

Prieš tai, kuomet yra patvirtinami organizacijos strateginiai tikslai, svarbu įvertinti ar visi jie galės būti realiai įgyvendinami, kokios jų kliūtys ir galimybės. Užsibrėžtiems organizacijos tikslams įgyvendinti yra klasifikuojamos užduotys ir parenkami darbuotojai, galintys jas atlikti.

- Išorinė aplinkos analizė svarbi tuo, jog strateginio valdymo procesas gali savalaikiai adaptuotis prie išorinės aplinkos pokyčių. Atliekant išorinės aplinkos analizę plačiau aptariama bei praktikoje naudojama technika priimta vadinti PEST analize (Vasiliauskas ir Laumenskaitė, 2006). Šis metodas susideda iš 4 pagrindinių sričių, kurios leidžia kryptingai analizuoti ir vertinti įmonės išorės aplinkos sudedamąsias dalis – politinę ir teisinę (P), ekonominę (E), socialinę ir kultūrinę (S), technologinę (T) aplinką bei jų visumą (Arimavičiūtė, 2007). Įsigilinus į PEST analizės gautus rezultatus galima nustatyti kokios galimybės atsiranda organizacijai, ką jai gali būti sunku įgyvendinti ir ko reikėtų vengti. Kadangi organizacijos užsiima skirtingo pobūdžio veikla, jos nevienodai kreipia dėmesį ir į atskiras PEST metodo dalis (Balsevič, 2012).

- Vidinės aplinkos analizės esminiai elementai yra ištekliai, esama strategija ir organizacijos veikla. Įmonės vidinės aplinkos vertinimo kriterijai padeda išsamiai detalizuoti esamus konfliktus ir jų sąveiką su organizacijos tikslais, su išteklių valdymu bei darbuotojų atsakomybės paskirstymu (Davydova, 2008).

- Apibendrinus organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizės rezultatus atliekama SSGG analizės suvestinė (Dabkus, 2012). Tai įmonės vidinių stiprybių ir silpnybių bei išorės galimybių ir grėsmių aplinkos analizė (Valentinavičius, 2009). SSGG metodas, pasak Mikulskienės (2011), tai informacijos, susijusios su organizacijos vidine ir išorine aplinka, sisteminimas ir vertinamųjų duomenų transformavimas į strateginius tikslus. Atliekant tyrimą informacija skirstoma į keturias skirtingas grupes, kurios reprezentuoja organizacijos būklę keturiais aspektais: stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių, požiūriu.

Įgyvendinus SSGG analizės modelį, galima pamatyti strateginių planų vystymosi greitį ir suteikti jiems norimą kryptį. Bendra SWOT analizės logika išreiškiama nuoseklių veiksmų seka (Jucevičius, 1998; Kotler, 2003; Johnson ir kt., 2005):

1. pagrindinių organizacijos veiklos aplinkos galimybių identifikavimas;
2. pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje, identifikavimas;
3. organizacijos, jos mikro ir makro aplinkos stipriųjų savybių, elementų, konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas;
4. veiksnių, dėl kurių organizacija gali tapti pažeidžiama, identifikavimas.

Atlikus šiuos tyrinėjimus, kaip minėta, tikslinga sukurti vadinamuosius ūkio šakos scenarijus, kurie gali būti paremti išorinių veiksnių analizės rezultatais.



### SSGG matricos lentelė

<b>Stipriosios pusės</b>	<b>Silpnosios pusės</b>
Vidiniai veiksniai, darantys organizaciją stipresnę lyginant su konkurentu.	Vidiniai veiksniai, darantys organizaciją silpnesnę lyginant su konkurentu.
<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>
Išorės aplinkos veiksniai, palankūs organizacijos veiklai.	Išorinės aplinkos veiksniai, galintys neigiamai paveikti organizacijos veiklą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vasiliauskas, 2001

Pasak A.Vasiliausko (2000), pagrindinė klaida atliekant šią analizę, tai siekimas pateikti kuo ilgesnius SSGG analizės veiksnių sąrašus su nepakankamu jų argumentavimu ir pagrindimu.

*Taigi, strateginio valdymo procesas apima tokius strategijos elementus: viziją, misiją, strateginius tikslus ir organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos įvertinimą. Neįgyvendinti organizacijos strateginiai tikslai yra tas aspektas, kuris leidžia iš naujo įvertinti organizacijos veiklą ir jos efektyvumą. Tiriama organizacijos aplinka leidžia pamatyti sritis, kurias organizacijai būtina tobulinti. Galutiniame strateginio planavimo etape organizacija kuria strategiją, kuri atitinka jos suformuotą viziją.*

### 1.3. Planavimo svarba strategiame valdyme

Efektyvaus strateginio planavimo pagrindas yra *procesas*. Kad *procesas* būtų efektyvus, jis turi vykti kartu dalyvaujant (vykdomas sprendimų priėmėjų ir problemų sprendėjų, ne jiems ar dėl jų); sąveikaujantis (apimantis konfrontaciją to, kas yra ir kas gali būti; jungtinis (sujungiantis apačią su viršumi mąstant apie tai, kas turėtų būti padaryta, kaip tai turėtų būti padaryta ir kas tai turėtų padaryti; bei, tęstinis (suvokiantis, kad tikslingos sistemos ir jų aplinkos pastoviai keičiasi ir joks planas neišlaiko savo vertės laikui bėgant).

Mokslinėje literatūroje labiausiai akcentuojama **planavimo funkcija**, kaip viena iš svarbiausių strateginio valdymo dalių, kadangi planavimo veiklos rezultate yra apibrėžiami tikslai, uždaviniai, numatoma veiksmų bei priemonių visuma, t.y., planavimas paremtas strategijos numatymu (Vasiliauskas, 2006).

Skiriami trys planavimo lygiai:

**Strateginis planavimas.** Strateginis planavimas suprantamas kaip strategijos ir jos įgyvendinimo programos (plano) rengimo veiksmų visuma. Jo paskirtis – užtikrinti naujovių ir pokyčių įgyvendinimą organizacijoje (Bivainis, 2011). Strateginio planavimo rezultatas – strateginis planas, nusako pagrindines kryptis, kuriomis bus dirbama ateinančius 3-5 metus (ar ilgiau).

**Taktinis planavimas.** Kai strateginiame plane yra numatomi ilgalaikiai organizacijos tikslai, kuriems įgyvendinti reikia daugiau nei vienu metų, toliau vyksta taktinis planavimas. Vidurinės grandies vadovai turi iškelti smulkesnius tikslus, kuriems įgyvendinti dažnai reikia ne daugiau kaip vienu metų, suformuluoja užduotis ir paskirsto jas padaliniams. Kuomet yra rengiamas taktinis planas būtina remtis informacija. (Bivainis, 2011).

**Operatyvinis planavimas.** Žemiausios grandies vadovai sudaro operatyvinius planus trumpalaikiams tikslams įgyvendinti. Išskelti trumpalaikiai tikslai yra kiekvieno darbuotojo ar jų grupės veiklos ilgalaikių tikslų atspindys. Operatyviniam planui sudaryti reikia ypač tikslių duomenų apie operacijas, personalą, žaliavas ir įrenginius. Šis planas skirtas dienos, savaitės ar mėnesio darbui organizuoti ir apima su tuo susijusias darbo procedūras, metodus ir taisykles (Melnikas, Smaliukienė, 2008).

Tunčikienės, Skačkauskienės (2012) suformuotas efektyvus institucijos strateginio planavimo turinys pateikiamas 1.3.1 lentelėje.

1.3.1 lentelė

### Strateginio planavimo turinys

Komponentai	Komponentų paskirtis
Institucijos strateginė analizė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikuoti veiksnus, lemiančius institucijos prisitaikymą prie jos aplinkos.</li> <li>• Nustatyti institucijos prisitaikymo prie jos aplinkos galimybes.</li> <li>• Atskleisti institucijos veiklos plėtros ypatumus.</li> </ul>
Institucijos tikslinės orientacijos nustatymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įprasminti institucijos veiklą.</li> <li>• Nustatyti institucijos ir jos aplinkos galimai geresnės sąsajos rezultata.</li> <li>• Orientuoti institucijos veiklą tokio rezultato link.</li> </ul>
Institucijos strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grįžti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus.</li> <li>• Atsižvelgiant į analizės ir vertinimo rezultatus, parinkti tinkamiausius sprendimus, kuriuos įgyvendinus galima siekti užsibrėžtų tikslų.</li> </ul>
Institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užtikrinti racionalų institucijos išteklių paskirstymą ir naudojimą, siekiant įgyvendinti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus.</li> </ul>
Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stebėti institucijos išteklių ir aplinkos pokyčius, fiksuoti veiklos rezultatus.</li> <li>• Nagrinėti institucijos veiklos faktinius rodiklius, lyginti juos su planuotais dydžiais.</li> </ul>

Šaltinis: Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012.

Strateginio planavimo rezultatas – strateginis planas – nusako pagrindines kryptis, kuriomis bus dirbama ateinančius penkerius metus (ar ilgiau). Strategiškai planuojant taip pat numatoma, kaip bus dirbama ir kodėl pasirinktos būtent šios kryptys. Taip planuojant būtina turėti išsamios informacijos, kuria remiantis galima nustatyti alternatyvas ir įvertinti priimamų sprendimų poveikį (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Kad strateginis planavimas būtų efektyvus, reikia didelio paruošiamojo darbo, kurio vienas sudėtingiausių etapų yra strateginio **planavimo modelių** rengimas, jų konkretinimas metodikų pavidalu.

Strateginio valdymo teoretikai ir praktikai tokie kaip A.Vasiliasukas, M.Arimavičiūtė, A.Raipa, J.M.Bryson, R.W.Backof, L.Worall, P.C.Nutt ir kt. siūlo įvairius modelius. Siekiant paprastesnio pasirinkimo koks modelis tinka organizacijai buvo sukurta tam tikra klasifikavimo sistema. Autoriai priėjo išvados, kad galima atskirti bendrus ir specialius strateginio planavimo modelių klasifikavimo požymius. (žr. lentelė 1.3.2)

1.3.2 lentelė

<b>Strateginio planavimo modelių klasifikavimo požymiai</b>	
<b>Bendrieji modelių klasifikavimo požymiai</b>	<b>Specialieji modelių klasifikavimo požymiai</b>
Struktūra	Strateginio planavimo tikslas
Sprendimų rengimo ir priėmimo sąlygos	Strateginio planavimo būdas
Taikymo sritys	Planavimo akcentas
Ryšys su aplinka	Strateginio planavimo uždaviniai (elementai)
Kintamųjų skaičius	Strateginio valdymo mokykla
Laiko veiksnys	
Funkcija	

Šaltinis: sudaryta pagal J. Bivainis, Ž. Tunčikienė (2009).

Strateginio planavimo pagrindu galima laikyti sugebėjimą paskirstyti resursus, adaptavimąsi prie išorinės aplinkos, koordinavimą ir reguliavimą bei sugebėjimą įvertinti organizacinius pakitimus, kurie turės būti įvykdyti įgyvendinus strateginį planą. Bet kuriai organizacijai tenka funkcionuoti rizikos ir nekonkretumo sąlygomis. Planavimo etape nekonkretumas ir rizika gali būti mažinami pasirinkus prognozavimą kaip planavimo pagrindą.

Be prognozavimo neįmanomas strateginis valdymas, todėl teisingo prognozavimo metodo pasirinkimas yra svarbus.

Mokslinėje literatūroje **prognozavimo metodas** apibrėžiamas kaip prognozės uždavinių sprendimas arba prognozės kūrimo būdas, garantuojantis išeičių, kurios skirtos įvairiems prognozės naudotojams, nustatymą.

Prognozavimas yra tyrinėjamas trimis aspektais: prognozavimo subjektas – tai asmuo, kuris vykdo arba inicijuoja prognozavimo procesą. Kitas aspektas – prognozavimo objektai, kurie yra skirstomi į:

- Makroaplinką (teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai);
- Šakinę aplinką (klientai, konkurentai, rinkos konjunktūra);
- Išteklius (žmonių, finansiniai ir materialūs ištekliai);
- Veiklos rezultatus (gamybos, realizavimo, ir finansinė veikla) (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Išvados apie socialinius reiškinius, procesus įtraukia bent abstrakčias nuorodas, kaip tyrinėjamas reiškinys gali keistis ateityje ar kokie veiksniai galėtų pakeisti dabartines tendencijas. Daugelio autorių pateikti prognozavimo apibrėžimai yra gana skirtingi, kadangi tai priklauso nuo to, kokioje srityje

atliekamas prognozavimas, kokie metodai taikomi, kokių rezultatų siekiama. Tačiau visuose apibrėžimuose pabrėžiama, jog prognozavimas – tai ateities numatymas.

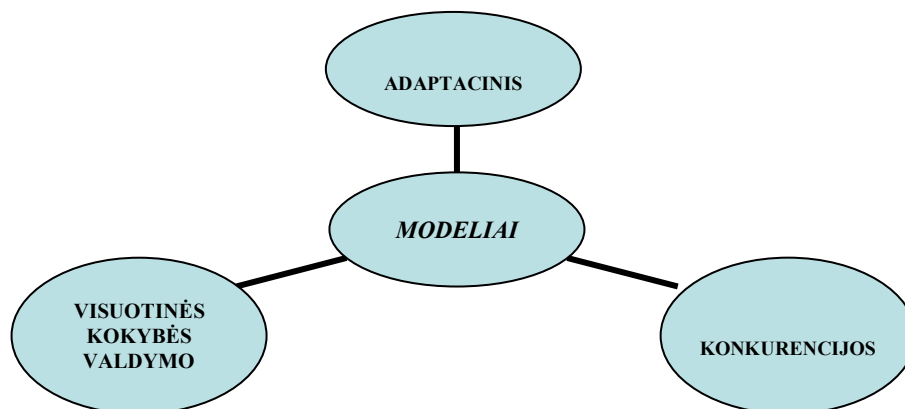
Planavimas apima prognozavimo išvadas, padedančias priimti teisingą sprendimą, kurį organizacija gali rinktis iš keleto jai patrauklių alternatyvų. Taigi prognozavimas yra planavimo proceso dalis, sprendimų priėmimo pagrindas. Planavimas ir prognozavimas panašūs tuo, kad abu nukreipti į ateitį. Prognozavimas yra naudojamas, siekiant numatyti kas bus ateityje, esant tam tikroms sąlygoms, o planavimas apima ir prognozavimo išvadas bei numato kryptis, priemones, būdus, kaip pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Planai ir daugelis į ateitį nukreiptų valdymo sprendimų yra grindžiami prognozavimu. Prognozės būtinos daugeliui organizacijos veiklos sričių.

Prognozavimas yra ilgas procesas, bet tai kompanijos valdytojams leidžia apsvarstyti, kokie yra pagrindiniai planavimo veiksniai būsimam periodui. Kol visi klausimai nėra atsakyti, kompanija nėra visiškai pasiruošusi nenumatytiems atvejams (Rutkauskas, Stankevičius, 2004).

Išskiriant prielaidas institucijų strateginiam planavimui tobulinti, viena svarbiausių sąlygų yra *strateginio planavimo modelio parengimas*, kuris sudarytų prielaidas analizuoti ir vertinti sprendimų pobūdį lemiančias aplinkybes, nustatyti sprendimų apribojimus ir kriterijus, formuoti sprendimų alternatyvas ir vertinti jas bei parinkti iš esamų alternatyvų tinkamiausią.

Bivainis, Tunčikienė, (2009) išskiria 3 strateginio planavimo modelius (žr. 1.3.3 pav.).



**1.3.3 pav.** Strateginio planavimo modeliai

Šaltinis: Bivainis, Tunčikienė, (2009).

1. *Adaptacinis* strateginio planavimo modelis akcentuoja viešojo sektoriaus institucijų gebą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.

2. *Visuotinės kokybės valdymo modelis* – sudaro prielaidas institucijos veikla suinteresuotoms grupėms dalyvauti formuojant institucijos misiją, nustatant institucijos strateginius tikslus bei prioritetus, plėtoti naujas strategines iniciatyvas rengiant ir priimant strateginio institucijos veiklos plano programas.

3. *Konkurencijos modelis* – sudaro prielaidas skatinti viešojo sektoriaus institucijų veiklos planų konkurencingumą. Šis modelis, pasak Bivainio, Tunčikienės, (2009) leidžia lyginti ir įvertinti strateginio planavimo veiklos plano programas, parinkti iš esamų alternatyvų tinkamiausią pagal integruoto konkurencingumo vertinimo kriterijų. Tokiu būdu institucijos strateginių tikslų įgyvendinimas siejamas su institucijos pridėtinės vertės didinimu. Taigi, integruojant visus šiuos minėtus modelius į integruotą sprendimo paramos sistemą būtų vieno iš bazinių vadybos teorijos principų – sisteminio požiūrio įgyvendinimo garantija. Tokiu atveju būtų pasiektas didžiausias viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo sinergijos efektas.

*Galima teigti, jog strateginio planavimo efektyvumas priklauso nuo jo proceso efektyvumo. Siekiant, kad procesas būtų efektyvus, jis turi būti vykdomas sprendimų priėmėjų ir problemų sprendėjų, jiems kartu dalyvaujant, ne jiems ar dėl jų, turi būti sąveikaujantis, apimant galimybes to, kas yra ir kas gali būti, taip pat sujungiantis apačią su viršumi mąstant apie tai, kas turėtų būti padaryta, kaip tai turėtų būti padaryta ir kas tai turėtų padaryti bei tęstinis, suvokiant, kad tikslingos sistemos ir jų aplinkos nuolatos keičiasi ir joks planas negali išlaikyti savo vertės laikui bėgant.*

#### **1.4. Strateginis planavimas savivaldybėje**

A.Astrauskas (2004) teigia, kad galimi keli požiūriai į savivaldybę. Siauruoju požiūriu savivaldybė – tai visuma žmonių specialių organizacijų (institucijų), vykdančių veiklą valstybės teritorijos dalyje, tvarkančių dalį visuomenės bendrųjų reikalų ir taip kryptingai veikiančių toje teritorijoje gyvenančius žmones bei jų socialines grupes. Taip pat savivaldybės valdžios priimtų sprendimų vykdymas, kuriuos atlieka savivaldybės vykdomosios institucijos ir savivaldybės administracija bei viešųjų paslaugų teikimas, kurį įgyvendina savivaldybės įstaigos ir kontroliuojamos įmonės.

Savivaldybių funkcijos pagal sprendimų priėmimo laisvę skirstomos į savarankiškąsias (pagal Konstitucijos ir įstatymų suteiktą kompetenciją, įsipareigojimus bendruomenei ir šios interesais) ir valstybines (valstybės perduotas savivaldybėms). Įgyvendinant savarankiškąsias funkcijas, tokias kaip savivaldybės biudžeto sudarymas, vietinių rinkliavų nustatymas, žemės ir kito turto esančio savivaldybės teritorijoje valdymas, švietimo užtikrinimo ir asmenų transportavimo užtikrinimas, bendrosios kultūros ugdymas ir t.t., savivaldybių veikla yra susaistyta įstatymų nustatytais reikalavimais ir tvarka, kuri, kai tai numatyta įstatymuose, nustatoma ir kituose teisės aktuose.

Valstybines funkcijas, pagal įstatymus perduotas savivaldybėms atsižvelgiant į gyventojų interesus. Savivaldybės, įgyvendindamos minėtas funkcijas, tokias kaip civilinės būklės aktų rengimas, civilinė sauga, dalyvavimas valdant valstybinius parkus, valstybinės kalbos ir taisyklingo vartojimo kontrolė, dalyvavimas rengiant gyventojų apklausas, užimtumo programas, būstų surašymus ir t.t., turi įstatymų nustatytą sprendimų priėmimo laisvę. Atskirais atvejais valstybinės funkcijos, pritarus savivaldybės

tarybai, gali būti perduotos savivaldybėms įgyvendinti sutarčių pagrindu. Tokios funkcijos paprastai yra trumpalaikės ar sezoninio pobūdžio. Pagal veiklos pobūdį, savivaldybių funkcijos skirstomos į vietos valdžios, viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo.

Savivaldybės savo veiklą vykdo pagal tarpusavyje suderintus skirtingos trukmės teritorijų, strateginio ir finansinio planavimo dokumentus, į kurių rengimą, svarstymą ir įgyvendinimo priežiūrą įtraukiami ir savivaldybės gyventojai.

Savivaldybės yra viešojo sektoriaus dalis. Šių įstaigų veiklos organizavimas ir jų veikla yra demokratinės santvarkos pagrindas. Vietos savivalda laiduojama savivaldybėms, kurios įvardijamos kaip valstybės teritorinis vienetas, todėl savivaldybės funkcijos - tai LR vietos savivaldos įstatymo ir kitų įstatymų savivaldybėms priskirtos viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijos, kurias įgyvendinant organizuojamas savivaldybės teritorijoje gyvenančių gyventojų poreikių tenkinimas.

Strateginis planavimas yra viena svarbiausių veiklų viešojo administravimo įstaigose, todėl kiekviena savivaldybė, siekdama įgyvendinti strateginio valdymo nuostatas turi atsakingai parengti strateginį plėtros planą. „Strateginis planavimas savivaldybėse padeda sukurti racionalią valdymo sistemą, pagrįstą subalansuotos plėtros principais. Tai leidžia savivaldybėms veiksmingiau naudoti biudžeto lėšas, koordinuoti įvairių sektorių programas ir jų įgyvendinimą“ (Arimavičiūtė, 2012).

Remiantis A.Astrausko ir G.Česonio (2008) išvalgomis, įvardijami tokie keturi strateginio planavimo etapai savivaldybėse:

- 1) pirmasis etapas (1990–1994/5 m.) – „planavimo principų neigimo etapas“;
- 2) antrasis etapas (1994/5–2001/2 m.) – „strateginio planavimo principų pažinimo ir mokymosi etapas“;
- 3) trečiasis etapas (2001/2–2007/8 m.) – „savivaldybių strateginių plėtros planų įsitvirtinimo ir mokymosi rengti strateginius veiklos planus bei programinius biudžetus etapas“;
- 4) ketvirtasis etapas (nuo 2007/8 m.) – „vieningųjų strateginio planavimo ir programinio biudžeto sistemų savivaldybėse kūrimo bei pertvarkymo į strateginio valdymo sistemas etapas“.

Strateginio planavimo tikslingumo siekta parengiant ir Vyriausybės nutarimu patvirtinant strateginio planavimo metodikas, kurios buvo dažnai keičiamos (žr. 1 priedą). Pagal pateiktą strateginio planavimo metodikos kaitos lentelę matyti, kad strateginio planavimo pradžia yra 2000 metais, kuomet buvo susieti šalies biudžeto asignavimai su siekiamais tikslais ir nukreiptomis lėšomis jiems įgyvendinti. Tačiau planavimo sistema, besiremianti realiomis lėšomis baigta kurti 2002 m. Strateginio planavimo informatyvumas, formų vienodumas pradėtas įtvirtinti 2004 m. ir iš esmės tęsėsi iki 2009 metų, kuomet buvo patikslintas reikalingos informacijos kiekis ir plano rengimo formos. Ir tik 2010 m. parengta naujos redakcijos strateginio planavimo metodika, kurioje aiškiai išdėstyta, kaip turi būti rengiamas savivaldybės strateginis planas. 2009–2012 m. Vyriausybės kanceliarijos ir Finansų ministerijos

įgyvendintas projektas „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas“. Jo metu 2010 m. buvo atlikti svarbūs Strateginio planavimo metodikos pakeitimai, 2011 m. sukurta Stebėsenos informacinė sistema, ją taikant galima stebėti Vyriausybės programas, taip pat stebimas tarpinstitucinių veiklos planų, strateginių veiklos planų ir kitų planavimo dokumentų įgyvendinimas ir t. t.

2014 m. spalio 1 d. buvo priimtos Vietos savivaldos įstatymo pataisos, reglamentuojančios strateginį planavimą savivaldybėse. Reformuojant įstatymą numatyta užtikrinti vieningą, integruotą planavimo sistemą kuri susidėtų iš trijų, tarpusavyje susijusių planavimo dalių. Pavyzdžiui, ilgalaikiu planavimo dokumentu būtų strateginis plėtros planas (5-9 metai); atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programos (3-7 metai), kurios rengiamos, jei tai numato įstatymas bei strateginiai veiklos planai (iki 3 metų).

*Galima teigti, jog strateginis planavimas nuo 2000 metų nuolat kito, buvo tobulinamas atsižvelgiant į išryškėjančias spragas, tačiau metodikos, sukurtos palengvinti strateginį planavimą vietovėse, vis dar yra tobulintinos.*

Rengiant strateginius planus savivaldybėse privalo būti sudaryta (žinoma susijusi su atskiromis sritimis dirbančiais specialistais) darbo grupė. Patartina, kad darbo grupę sudarytų tarybos nariai, administracijos darbuotojai, o ypač svarbu savo sričių specialistai arba specifinių bendruomenių nariai, kad būtų atsižvelgta į visas nuomones ir išsakytas pastabas.

Strateginis plėtros planas yra viešas dokumentas ir prieinamas plačiai visuomenei, tačiau vien paskelbti strateginio plano nepakanka, būtų informatyvu skelbti ir tam tikrus faktus kas jau buvo įgyvendinta pagal tam tikrą planą ir kas dar bus.

Savivaldybė yra stambus juridinis darinys, kuris yra suskirstytas į smulkesnius vienetus – seniūnijas. Seniūnijos žinodamos savo problemas, privalo skirti atitinkamą dėmesį jas spręsti ir apie tai pranešti savivaldybės administracijai. Seniūnai privalo sudaryti prieš tai minėtą strateginio plėtros planavimo rengimo grupę, nes būtent šitie žmonės daugiausia bendrauja su gyventojais ir žino jų visas problemas. Seniūnijos ir jų atstovai privalo ruošti ataskaitas, kuriuose būtų numatyta kiek ir kas buvo pasiekta per atitinkamą laikotarpį atsižvelgiant į strateginį plėtros planą.

Glaudus ir kokybiškas darbas tarp gyventojų, seniūnų ir savivaldybės administracijos, gali sukurti kokybišką terpę tolimesnėms savivaldybės veikloms. Savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo proceso etapai pavaizduoti 1.4.1 lentelėje

1.4.1 lentelė

#### Savivaldybės strateginio plėtros plano ir įgyvendinimo proceso etapai

Procesai	Etapai
1. Plano rengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplinkos analizė ir strateginio plėtros plano tikslų rengimas.</li> <li>• Savivaldybės strateginio plėtros plano projekto rengimas.</li> <li>• Strateginio plėtros plano svarstymas ir tvirtinimas.</li> </ul>

2. Planavimo dokumentų įgyvendinimo organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėseną.</li> <li>• Dokumentų tikslinimas.</li> <li>• Atsiskaitymas ir ataskaitų paruošimas už įvykdytus darbus.</li> <li>• Strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo vertinimas.</li> </ul>
---	---

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos savivaldos įstatymą (1994)

Pabrėžiama, kad kiekviena savivaldybė privalo turėti strateginį veiklos planą, kuris bus tarsi tarpinė grandis ankščiau minėtiems strateginiams plėtros planams ir atskiro ūkio šakų planų programoms. Jie rengiami trejų metų laikotarpiui, kasmet pateikiant rezultatų pasiekimo ir vertinimo ataskaitas, atskleidžiančias pažangumą. Šiomis pataisomis siekiama, kad savivaldybės labiau orientuotųsi į galutinius rezultatus, jog į planavimo dokumentus įtrauktų numatytų tikslų, uždavinių įgyvendinimo terminus, veiksmus ir vertinimo rodiklius, kurie leis veiksmingiau stebėti kaip vykdomas strateginis plėtros planas bei parengti kokybiškas veiklos ataskaitas ar objektyviau atlikti analizę. (Astrauskas ir Mačiulytė, 2013). Savivaldybės strateginio planavimo dokumentų schema atvaizduota 2 priede.

Miestų išorinė ir vidinė analizės, numatyti aiškūs planai ir vizija bei tikslingas strateginio plano vykdymas, gali užtikrinti kokybišką vietos gyventojų poreikių tenkinimą, efektyvų miesto valdymą bei veiksmingą plėtrą, orientuotą į darbingų žmoniškųjų išteklių išsaugojimą.

Strateginis planavimas ir valdymas viešajame sektoriuje, politikos analizė yra (turėtų būti) demokratinis procesas, kuriame dalyvauja piliečiai, o ne vien profesionalai. Dukynaitė, Ališauskas (2012) mano, jog verta nepamiršti, kad profesionalų yra ne vien organizacijos viduje, bet ir išorėje, visų pirma akademinėje bendruomenėje, kurių kompetencija, išvalgos, patirtis, žinojimas gali būti labai vertingi strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesuose.

*Apibendrinant galima teigti, kad strateginis planavimas, kaip svarbiausias strateginio valdymo elementas, siejamas su vienijančia, bendra veikla, turintis iškelti aiškius tikslus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti, prisitaikant prie išorinės aplinkos pokyčių, stengiantis išnaudoti savo privalumus ir palaipsniui šalinant trūkumus. Tai tikslingas ir nenutrūkstamas procesas, kuriam įgyvendinti pirmiausia reikia idėjų (planavimo).*

## **1. 5. Antropologinės prieigos taikymo strateginiame savivaldybės veiklos planavime teorinės prielaidos**

Pasaulinio lygio strateginio valdymo specialistai (P.Druckeris, I.Ansoffas, H.Mintzbergas, M.Porteris ir kiti) atkreipia dėmesį į tai, jog valstybėje įdiegti efektyvią strateginio valdymo sistemą galima tik tada, kai į šį procesą aktyviai įsitraukia visuomenės elitas, tiksliau, kūrybingoji jo dalis. Bet tam vėlgi būtina sąlyga – kad pagrindinių sričių elito atstovai – politikos, verslo, valdininkijos, finansų, švietimo ir mokslo, sveikatos ir socialinės apsaugos, krašto apsaugos ir vidaus reikalų, kultūros,



žiniasklaidos ir kt. lyderiai, išmanytų strateginės analizės ir pagrindus, mokėtų kūrybiškai ir strategiškai mąstyti ne tik apie savo profesinę sritį, bet ir daug plačiau, sugebėtų numatyti (prognozuoti) ne kurios nors vienos siauros srities ateities vaizdą, o mokėtų susidaryti bendrą „visumos matymą“ kaip ateities tikslą – vaizdinį (Smilga, 2005). Tokius gebėjimus lavina ir vertina antropologijos mokslas.

Viešojo sektoriaus problemų šiuolaikiniame etape sprendimų paieškos reikalauja naujų, nestandartinių ir valdymo praktikos specialistų veiksmų, ir neordinarių teorinių – metodologinių akademinės srities atstovų nuostatų bei požiūrių (Raipa, 2010). Šiandien politikos sprendimai ir jų įgyvendinimas negali būti tinkamai susieti su kintamaisiais, kurių vertybės ir koreliacijos iš anksto yra nustatytos abstrakčiu modeliu, o ne etnografiniame kontekste. Nors antropologija pati savaime neturi visiškai universalių koncepcijų, jos priklausomybė nuo etnografijos, siekiant padėti iširti kintamuosius ir žymėti jų santykius, yra labai svarbi greitai besikeičiančiame pasaulyje (Feldman, Wedel, 2005).

Antropologija plačiąja prasme yra mokslas apie žmogų – visuomenės narį. Antropologija - tai mokslas, tiriantis žmonių prigimties, gyvenamos, elgsenos ir mąstymo skirtumus bei panašumus visuminiu (holistiniu) aspektu istorinėje ir globalioje palyginamojoje perspektyvoje. Tai mokslas apie žmones bei jų įvairias grupes (Čiubrinskas, 2007). Antropologija, gali būti apibūdinama, kaip tam tikrų požiūrių, paradigmų ir idėjų rinkinys, paveikiantis mūsų supratimą, kuris turi įtakos konstruojant ir analizuojant problemą, pateikia ir kritiškai įvertina įrodymus ir atspindi platesnį socialinį ir kultūrinį kontekstą (Silliotė, 2007).

Antropologinių žinių poreikį šiandien skatina įvairiuose lygmenyse vykstantys intensyvūs tarpkultūriniai kontaktai ir susidūrimai, transnacionalinės globalaus pasaulio problemos ekonomikoje, politikoje, pandemijos ir tarptautinis terorizmas, lygiai taip pat, kaip ir neapsakomai greitai vykstantys kultūriniai pokyčiai ir kultūrinių tapatybių paieškos. Antropologija pateikia žinių apie pasaulį ir jo globaliąsias kultūrinės maišatis, kontaktus ir ginčytinus klausimus. Ji pateikia žinių ir apie mus pačius, nes pažinti *kitą* tai reiškia pažinti *save* (EASA, 2015).

Antropologai vykdo tokius taikomosios antropologijos projektus, kurie moko žmones priimti jiems naudingus sprendimus ir kovoti už save bei savo teises (Harris, 1998).

Pasak V.Čiubrinsko, V.Dargužytės (2011), šiuolaikinė antropologija tyrinėdama globalizacijos judinamus procesus, taikomaisiais projektais padeda spręsti jų neigiamus padarinius. Taikomoji antropologija siekia palaikyti nacionalinės ir regioninės darnaus vystymosi politikos strategijų įgyvendinimą, kuris yra paremtas kultūrine įvairove bei jos prieštaravimų pažinimu, sociokultūrinių interesų analize ir tarpkultūrinio dialogo skatinimu. Dėl šios priežasties antropologų žinios yra naudingos įvairiuose sektoriuose, tokiuose kaip valstybės institucijos, nevyriausybinės organizacijos, nepriklausomų tyrimų institutai ir privačios įmonės vietiniu ir tarptautiniu mastu.

G.Feldman, R.Wedel (2005) teigimu, socialinės antropologinės analizės įtaka viešajai politikai gali padėti spręsti ideologizuotos globalizacijos, privatizacijos ir demokratizacijos diskurso klausimus, taip pat paaiškinti tokių struktūrų, kaip „valstybės“ ir „privačių“, „makro“ ir „mikro“, „iš viršaus į apačią“ skirstymą į priešingas dalis, palyginti „iš apačios į viršų“ ir „centralizuotą“ ir „decentralizuotą“ politiką mokslo ir kitose srityse. Šios sistemos linkusios apsisaugoti, o ne suprasti, kaip veikia jų darbo metodai.

D.R.Pant, F.Alberti (1997) teigia, jog antropologija iš esmės yra kokybinė informacija, tai informacija apie žmones, jų gyvenamąsias vietas, bendruomenes, institucijas, vertybes, įpročius ir siekius. Bet kokia organizacija, tiesiogiai ar netiesiogiai susijusi su žmonėmis - kaip grupės, bendruomenės, institucijos, darbuotojai, mokesčių mokėtojai ir t.t., negali sau leisti ignoruoti žmogaus elgesio ir organizavimo sudėtingumo. Elgesį ir organizacijas formuoja tarpasmeninės sąveikos, biofiziniai indėliai, materialinės situacijos, socialinių veiksnių dinamiškumas, tokių aspektų kaip vertybės ir sąžinė, sąveika. Visa tai yra kultūra, o kultūra yra tęstinis, atviras procesas. Tai išorinių ir vidinių impulsų visuma, išdėstyta kaip didžiulis individualaus ir kolektyvinio elgesio planas.

Pasak G.Feldman, R.Wedel (2005), viešosios politikos antropologija turėtų ne tik sustiprinti esmines žinias apie pasaulio keitimosi būdus, bet ir kritiškai ištaisyti supaprastintus modelius, kurie atrodo veiksmingi vadovėliuose, bet realybėje dažnai nepasiekia pageidaujamo rezultato. Tai turėtų paskatinti teorinę ir metodologinę plėtrą, kuri sustiprintų tiek antropologiją, tiek tarpdisciplininius politikos, viešojo valdymo tyrimus.

### **1.5.1. Miesto antropologija**

Pasak S.Merry (2006), *urbanistinė antropologija* apima miestų ir jų gyventojų kultūrinių sistemų ir tapatybių tyrimus. *Miesto antropologija* tyrinėja miesto socialinę organizaciją, socialinius ryšius, būdingus miestams ir socialinio gyvenimo modelius. *Urbanistinė antropologija* naudoja antropologijos sąvokas ir lauko tyrimo metodus miestui tirti.

Miesto antropologai per institucines jėgas struktūras analizuoja mieste egzistuojančią socialinę organizaciją, jos socialinį gyvenimą.

Miesto antropologai išplėtė savo kompetencijas, savo tyrimuose pradėdami naudoti rašytinius šaltinius, gyventojų apklausas, istorikų darbus ir kt. šaltinius. Urbanistinė antropologija pastūmėjo antropologus prie skirtingų teorinių ir metodologinių struktūrų, taip pat ir atnaujino tai, kas egzistavo iki tol, pabrėžiant holistinio požiūrio išlaikymo svarbą. Pasak R.Račiūnaitės-Paužuolienės (2011), nors antropologai tyrinėjo miestą nuo 1930 m., urbanistinė antropologija kaip atskira socialinės antropologijos disciplina atsirado apie 1950 – 1960 m. Sociologiniai miesto visuomenių tyrimai yra urbanistinės antropologijos šaknys.

XX a. trečiajame dešimtmetyje JAV iškilo Čikagos sociologinė mokykla. Šios mokyklos atstovai labiau pabrėžė miesto socialines problemas nei abstrakčią miesto gyvenimo teoriją.

R.Račiūnaitės-Paužuolienės (2011) teigimu, XX a. devintajame dešimtmetyje miesto antropologai į lokalias bendruomenes dideliuose industriniuose miestuose žvelgia kaip į vėlyvojo kapitalizmo raidos produktą ir progresuojantį vargšų nuskurdinimo procesą. To meto antropologų darbai yra apie miesto politinės ekonomijos pokyčius, vargšų gyvenimo sąlygas, darbo nutekėjimą iš miestų, rasinę diskriminaciją, viešąją gyvenamųjų namų politiką, naujų miestų kūrimą.

Urbanistikos sąvoka atsirado XX a. pradžioje, šiandien ji suprantama kaip mokslas ir praktinė veikla – priemonė, padedanti paveikti urbanizacijos raidą tinkama kryptimi. Globalia prasme tam taikomos oficialios koncepcijos, šalies ir miesto mastu – urbanistinės politikos, urbanistinio planavimo dokumentai. Urbanistika susijusi su miesto sociologijos, demografijos, ekonomikos, taikomosios matematikos ir informatikos, inžinerijos ir kitokiomis žiniomis, metodais, idėjomis; didelė visuomenės ir politikų įtaka. Urbanistika Lietuvoje slepiama po teritorijų ar miestų planavimo, kraštovarkos skraiste, nėra terminų sistemos (Juškevičius, Burinskienė, Paliulis, Gaučė, 2013).

Urbanizacijos sąvoka tradiciškai apibūdinama kaip miesto formavimo ir augimo procesas. Šis socialinis procesas susijęs su gyventojų telkimusi miestuose ir miesto reikšmės didėjimu visuomenės raidai. Urbanizacija apima socialinės veiklos būdus, nustatančius vietą erdvėje atsižvelgiant į tarpusavyje susijusius visuomenės vystymosi ir pokyčių procesus (Gottdiener, Budd, 2005).

Pasak P.Juškevičiaus, M.Burinskienės ir kt. (2013), urbanizacija – istorinis gyventojų koncentracijos miestuose reiškinytis nuo pat miesto atsiradimo laikų. Šiandienė urbanizacija yra fenomenas: iš dalies nevaldomas, kartu su pramonės, susisiekimo, informacinių technologijų raida įgyjantis vis naujas – suburbanizacijos, miesto ir kaimo asimiliacijos ir kitas formas, keičiantis gyvenimo sąlygas ir būdą, žmonių santykius, sėslumą. Kiekviena šalis ir miestas identifikuoja unikalias urbanistines problemas, skirtingai interpretuoja jų sprendimo būdus nuo darniosios plėtros principų iki estetinių veiksnių prioriteto.

Urbanizacija nagrinėja didelių miestų augimo ir nykimo priežastis. Pasak R.Račiūnaitės-Paužuolienės (2011), urbanizacijos tyrimuose iškyla keturios sritys: teritorinė, demografinė, ekonominė, socialinė. Teritorinė urbanizacija susijusi su miesto ploto, jo talpumo klausimais, naujų miestų ir miestelių kūrimusi. Demografinė urbanizacija apima miesto gyventojų didėjimą, ji nagrinėja žmonių migraciją. Ekonominė urbanizacija susijusi su nuolatiniu žmonių, dirbančių ne žemės ūkio sektoriuje, gausėjimu miestuose, kaimo žmonių persiorientavimu į miestietiškas profesijas. Socialinė urbanizacija apima žmonių gyvenimo būdo pakeitimą, miestietiško gyvenimo modelių skverbimąsi į priemiesčius ir kaimą.

Šiuolaikinė miesto antropologija nuo miesto sociologijos skiriasi tuo, jog sociologų tyrimai yra labiau nukreipti į fragmentines problemas, o miesto antropologija labiau orientuojasi į holistinį požiūrį.

Miesto antropologiją apie 1960 – 1970 m. labiau domino konkrečios iš tradicinių lauko tyrimų kilusios problemos, tokios kaip migracija, giminystė, skurdas, tačiau nuo 1980 m. miesto antropologai nukreipė savo tyrimo objektą į kitus miesto gyvenimo aspektus. Šio reiškinio rezultatas – miesto antropologijos integracija į kitus socialinius mokslus (Račiūnaitė – Paužuolienė, 2011). Miesto antropologijoje atsiranda sąlyčio taškai su vadyba, ekologija, geografija ir kt. disciplinomis. Šiuolaikinės antropologijos tyrimų temos apima ir teorines miesto erdvės bei urbanizmo koncepcijas, ir migraciją, demografiją, socialinį susisluoksniavimą, socialines struktūras, užimtumą, miesto augimą, miesto aplinkos poveikį kultūriniam pliuralizmui ir kitas dilemas.



Pasak K.Johnson-Zimmerman (2018), antropologijos mokslo esmė (išsamus žmonijos tyrimas) yra daugelio profesijų atgimimas. Taikomosios antropologijos atstovai dabar užima pozicijas versle, rinkodaroje ir, svarbiausia, miestų plėtros, urbanizavimo strityse. Autorės teigimu, miestų antropologija geriausiai apibrėžiama kaip žmonių tyrimas jų miesto aplinkoje. Tai apima viską, nuo pat ankstyviausių miestų tyrimo, pradedant maždaug prieš 10.000 metų, iki šiuolaikinės būsto politikos. Tai suburia daugiadalykinės disciplinos prigimtį, daugybę kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodų ir sisteminių mąstymo lygį urbanistiniame kontekste.





Antropologai vertina dabartinį amžių per ilgą žmonijos laikotarpį ir atitinkamai gali suderinti žmonių poreikius su troškimais.

Pasak R.Račiūnaitės-Paužuolienės (2011), miesto antropologija nagrinėja praktines miesto problemas, tokias kaip gyvenimo sąlygos, šeimos transportas, erdvės naudojimas, valdymo nuostoliai ir infrastruktūra, tyrinėja socialinių problemų charakteristikas – nusikaltimus, skurdą, benamystę, socialinę netvarką, laikinumą.

1.5.1.1 lentelė

**Miesto-Urbanistinė antropologija ir žmonių problemų tyrimai**

<i>Urbanizacijos tyrimai</i>		<b>Integracija į kitus mokslus</b>	<i>Miesto antropologijos tyrimai</i>	
<i>Teritorinė urbanizacija</i>	susijusi su miesto ploto, jo talpumo klausimais, naujų miestų ir miestelių kūrimusi	 Integracija su vadyba, sociologija, ekologija, geografija,	Žmonių tyrimas jų miesto aplinkoje	vertina dabartinį amžių per ilgą žmonijos laikotarpį ir atitinkamai gali suderinti žmonių poreikius su troškimais.
<i>Demografinė urbanizacija</i>	apima miesto gyventojų didėjimą, ji nagrinėja žmonių migraciją	politologija, ekonomika, teise ir kt. mokslais 	nagrinėja praktines miesto problemas	gyvenimo sąlygos, šeimos transportas, erdvės naudojimas, valdymo nuostoliai ir infrastruktūra; migraciją, demografiją

<i>Ekonominė urbanizacija</i>	susijusi su nuolatinio žmonių, dirbančių ne žemės ūkio sektoriuje, gausėjimu miestuose, kaimo žmonių persiorientavimu į miestietiškas profesijas.	 Daugiadalykinės disciplinos prigimtis, daugybė kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodų ir sisteminis mąstymo lygis urbanistiniame kontekste. 	nagrinėja viešojo valdymo problemas	biurokratinio valdymo sistemas, miesto politiką, socialinį aprūpinimą, miesto atnaujinimo procesus, ekonomines sąlygas, kurios formuoja vietines bendruomenes
<i>Socialinė urbanizacija</i>	apima žmonių gyvenimo būdo pakeitimą, miestietiško gyvenimo modelių skverbimąsi į priemiesčius ir kaimą.	 Taikomoji antropologija 	tyrinėja miesto žmonių socialinį gyvenimą	Socialines struktūras, socialinį susisluoksniavimą; socialinį būstą; užimtumą, nedarbą;
			tyrinėja socialinių problemų charakteristikas	nusikaltimai, skurdas, benamystė, socialinė tinkama, laikinumas

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Račiūnaitės-Paužuolienės, 2011, Johnson-Zimmerman, 2018

Miesto antropologijos studijos apima ir biurokratinio valdymo sistemas, miesto politiką, socialinį aprūpinimą, miesto atnaujinimo procesus, ekonomines sąlygas, kurios formuoja vietinę bendruomenę (Merry, 2006). Ankstyvųjų urbanizmo teorijų įkvėpta, šiuolaikinė miesto antropologija tyrimo objektu labiau renkasi miesto žmonių socialinį gyvenimą nei patį miestą kaip fenomeną. (Račiūnaitė – Paužuolienė, 2011).

G.A.Jones, D.Rodgers (2016) teigimu, per pastarąjį dešimtmetį pasaulyje daugėjo antropologinių studijų, apimančių daugialypę miestų ir gyvenimo mieste dinamiką. Tyrimai, aiškiai pateikiantys platesnį požiūrį į miesto kontekstą, nebūtinai yra nauji. Šie tyrimai - urbanistinės antropologijos pagrindas, kuri yra pradinė subdisciplina, iš šios disciplinos kilo nauji antropologiniai metodai.

Per paskutinį dešimtmetį buvo parašyta daug antropologinių straipsnių, susijusių su miestu. Tokie tyrimai kaip Sian Lazaro „Sukilėlių miestas“ (*Rebel City*, 2008), Didier Fassino „Įsakymų vykdymas“ (*Enforcing Orders*, 2013), Thomas Blom Hanseno „Laisvės melanholijs“ (*Melancholia of Freedom*, 2012), Kristin Peterson „Spekulecinės rinkos“, (*Speculative Markets*, 2014) arba Austin Zeidermano „Nykstantis miestas“ (*Endangered City*, 2016), pasiūlė įžvalgių urbanistinio gyvenimo dinamikos vaizdų. Bendras šių darbų elementas yra tas, kad kartu jie yra tarsi urbanistinės antropologijos atgimimas. Tačiau tuo pačiu metu tyrimai, kuriuose pateikiamas platesnis požiūris į procesus, sudarančius miesto gyvenimą ir duodančius jam rezonansą, jokių būdu nėra nauji. Pažvelgus dar dešimtmetį į praeitį, galima surasti dar vieną antropologinių darbų rinkinį, kuris iš esmės pateikia požiūrį

į miesto gyvenimą, pvz., Philippe Bourgois „Pagarbioje paieškoje“ (*In Respect Search*, 1995), James Ferguson „Šiuolaikiškumo lūkesčiai“ (*Modernity Expectations*, 1999), Farho „Ghannamo šiuolaikiškumo preage“ (*Ghannam's Remaking the Modern*, 2002) arba Daniel Goldsteino „Įspūdingas miestas“ (*The Spectacular City*, 2004). Tokie darbai kaip Ulfas Hannerzo „Sielos pusė“ (*Soulside*, 1969), Larissos Adler Lomnitz „Tinklai ir marginalumas“ (*Networks and Marginality*, 1977 m.), Tomo Belmonteso „Sulūžęs fontanas“ (*The Broken Fountain*, 1979), arba Peter Lloyd „Limos jauni miestai“ (*The Young Towns of Lima*, 1980) taip pat parodys analogišką antropologinį jautrumą.

*Ulf Hannerz (1980) teigimu, antropologinio požiūrio į miestą kilmė iš tikrųjų yra garsios Čikagos sociologijos mokyklos darbas, o ne antropologijos bendrąja jos prasme. Miesto antropologija tam tikru momentu pasuko atskira linkme, o tai lėmė labiau holistinių antropologijų tyrimų atsiradimą, kuriuos turime ir šiandien.*

G.A.Jones, D.Rodgers (2016) teigimu, padidėjęs antropologų straipsnių skaičius nestebina, „urbanistiniame – miesto“ amžiuje dauguma socialinių mokslų disciplinų daugiau dėmesio skiria urbanistinėms, t.y. miestų, studijoms. Antropologai labiau gilinasi į miesto plėtrą, urbanizaciją. Atsižvelgiant į tai, gali atrodyti, kad pati antropologijos disciplinos ateitis gali priklausyti nuo „urbanistinės – miesto antropologijos“. Panašią mintį išreiškė ir E. Rimoldi (2014) teigdamas, kad miesto – urbanistinė antropologija, kuri kažkada buvo laikoma klasikiniiais egzotiškų kultūrų tyrimais, dabar yra gelbėjimo forma visai antropologijos disciplinai.

Pasak G.Feldman, R.Wedel (2005), antropologija idealiai tinka kultūriniais ir filosofiniams politikos pagrindams ištirti. Antropologai gali destabilizuoti prielaidas ir konceptualias metaforas, kuriomis grindžiamas politikos problemų formulavimas, ir taip padėti sukurti alternatyvių politikos variantų erdvę. Antropologija yra pasirengusi užginčyti požiūrius, kurie dominuoja viešosios politikos diskurse, įskaitant ekonominius modelius. Viešoji politika, pavyzdžiui, užsienio pagalba, dažnai vadinama „konvejeriu“, perduodančiu išteklius ar patarimus iš vienos pusės į kitą. Tačiau pagalbos politika gali tapti tarsi cheminė reakcija, kuri prasideda „donorų“ politikos srityje. Ją keičia „donorų“ ir gavėjų atstovų darbotvarkės, interesai ir sąveika kiekviename įgyvendinimo etape. Daug proceso dalyvių dalyvauja procese, o rezultatas dažnai būna kitoks nei pirminis politikos formuotojų – „donorų“ – numatytas planas.

Pasak P.Warrier (2018), tai, kaip mes kuriame, yra taip pat svarbu kaip ir tai, ką mes kuriame. Tai reiškia ne tik į žmogų orientuoto produkto sukūrimą, bet ir kūrimą, paremtą žmogaus vertybėmis. Jau yra akademinų programų, kuriose žmogiškosios vertybės įtraukiamos į miestų planavimą (pvz., „Lancaster University“ ir „Georgia Tech“). Autoriaus nuomone, vyriausybės ir pramonė netrukus ims šios praktikos.

Siekiant konceptualizuoti antropologinę prieigą mūsų darbe, svarbi K. Johnson-Zimmerman (2018) nuomonė, kad *darbas kuriant miestus, labiau orientuotus į žmogų, bus sėkmingas tik tuomet, kai miesto aplinka bus analizuojama pasitelkiant antropologinę prieigą. Antropologija ir kiti socialiniai mokslai bus itin svarbūs, siekiant užtikrinti, kad ateitis pirmiausia būtų sutelkta į žmones, ypač todėl, kad miestai greitai pereina prie „inovacijų amžiaus“.*

K.Johnson-Zimmerman (2018) teigia, kad antropologai pateikia specializuotas žinias, ypač kokybinius tyrimo metodus, jie vadovaujasi etikos principais ir pateikia moksliskai pagrįstą analizę. Moksliniai tyrimai tradiciškai sunkiai integruojami į standartinį miestų planavimą ar architektūros praktiką, tačiau jie gali būti naudingi ne tik dėl nuodugnios žmogaus patirties mieste analizės, bet ir dėl finansinės naudos, kai vykdomi dideli projektavimo procesai.

K.Johnson-Zimmerman (2018) nuomone, miestų nuolatiniai pokyčiai dėl vartojimo, gyventojų skaičiaus dydžio, yra ta priežastis, kodėl jiems reikia gilesnės analizės, kad būtų galima palyginti jų pažangą. Mes esame tie, kurie sukūrė miestus, todėl mes turime galią juos iš naujo formuoti, kad miestai būtų geresni visiems gyventojams. Naudodamiesi antropologija, įrodymais pagrįstu dizainu ir naudotojų patirties tyrimais, galime dirbti kartu, kad visiems žmonėms būtų sukurti geresni miestai. Šis mąstymo poslinkis – siekti labiau humanistinio požiūrio į miestų statybą ir valdymą – yra svarbus kaip tik šiuo metu, kai atsiranda vis daugiau idėjų, susijusių su technologiškai orientuotais „intelektualiaisiais“ miestais. Tampa svarbu iš naujo įvertinti mūsų bendrus idealus dėl miesto ateities. Kad mūsų ateities miestai būtų sėkmingi, miesto planavime būtina taikyti antropologinę prieigą.

Antropologinis požiūris vis dažniau galima išvelgti įvairių miestų strateginiuose planuose. Pavyzdys yra Barselona, tapusi pavyzdžiu daugeliui kitų miestų. Pasak L. Mora, R. Bolici (2016), *Barselonos strategija*, kuri buvo būtina siekiant „pagerinti piliečių gyvenimo kokybę ir sumažinti vyriausybės išlaidas, kartu atgaivinti visą bendruomenę ir sukurti ilgalaikį ekonomikos augimą, naudojant aukštųjų technologijų naujoves ir verslumą“. Strategija buvo kuriama remiantis antropologine prieiga.

Pasak S. Gonzales (2010), „Barselonos modelis“ atsirado miesto valdžiai suderinus turimas strateginio planavimo žinias su naujovėmis – originaliomis sintezėmis, susijusiomis su pažangiausiomis tarptautinės miestų planavimo kultūros formomis.

G.A.Jones, D.Rodgers (2016), šiuolaikinė „urbanistinė antropologija“ (net jei teoriniai rėmai, terminai pasikeitė), reiškia grįžimą į urbanistinę etnografinę ir teorinę jautrumą, kurį iš pradžių sukūrė Čikagos sociologijos mokykla.

G.A.Jones, D.Rodgers (2016) teigia, kad urbanistinė antropologija ateityje nebus išskirta į atskirą discipliną, ypač turint galvoje, kad daugumą tų, kuriuos šiandien vadiname „urbanistiniais antropologais“, „labiau tiktų vadinti socialiniais“ ar „politiniais antropologais“. Taip būtų parodoma, kad „urbanistinio antropologinio“ požiūrio paskirtis, jautrumas, gali pasiūlyti teorinių krypčių

antropologijos mokslui plačiąja prasme, taip pat paskatinti diskusijas dėl urbanizacijos kituose socialiniuose moksluose.

### 1.5.2. Antropologinė prieiga mieste

U.Hannerz (1980) teigimu, antropologinio požiūrio į miestą kilmė iš tikrųjų yra garsios Čikagos sociologijos mokyklos darbas, o ne antropologijos bendraja jos prasme. Miesto antropologija tam tikru momentu pasuko atskira linkme, o tai lėmė labiau holistinių antropologijų tyrimų atsiradimą, kuriuos turime ir šiandien.

G.A.Jones, D.Rodgers (2016) teigimu, padidėjęs antropologų straipsnių skaičius nestebina, „urbanistiniame – miesto“ amžiuje dauguma socialinių mokslų disciplinų daugiau dėmesio skiria urbanistinėms, t.y. miestų, studijoms. Antropologai labiau gilinaisi į miesto plėtrą, urbanizaciją. Atsižvelgiant į tai, gali atrodyti, kad pati antropologijos disciplinos ateitis gali priklausyti nuo „urbanistinės – miesto antropologijos“. Panašią mintį išreiškė ir E. Rimoldi (2014) teigdamas, kad miesto – urbanistinė antropologija, kuri kažkada buvo laikoma klasikiniai egzotiškų kultūrų tyrimais, dabar yra gelbėjimo forma visai antropologijos disciplinai.

Pasak V.Čiubrinsko (2007), antropologija tiesiogiai atspindi ES mokslo politikos tendencijas ir taikomaisiais aspektais padeda skatinti pilietiškumo ir bendruomeniškumo vystymąsi bei lygių galimybių ir socialinės atskirties mažinimo politikos įgyvendinimą. Autorius teigia, jog socialinė antropologija tyrinėja ir taikomaisiais projektais padeda spręsti visuomenės problemas, kylančias iš šiuolaikinių globalinių sociokultūrinių procesų ir jų raiškos. Taikydama antropologinius priegai ir perspektyvas, ji siekia palaikyti regioninės ir nacionalinės darnaus vystymosi politikos strategijų įgyvendinimą, paremtą giluminiu kultūrinės įvairovės ir jos prieštarų pažinimu, sociokultūrinių interesų analize ir tarpgrupinio-tarpkultūrinio dialogo skatinimu.

1.5.2.1 lentelė

<b>Antropologinė prieiga mieste</b>			
<b>Čikagos sociologijos mokykla</b>			
↓			
<b>Miestų studijos</b>			
↓			
<b>Antropologinė prieiga</b>			
↓			
siekia labiau humanistinio požiūrio į miestų statybą ir valdymą	kūrimas, paremtą žmogaus vertybėmis.	idealiai tinka kultūriniais ir filosofiniams politikos pagrindams iširti.	alternatyvių politikos variantų erdvė
Miestų „inovacijų amžiuje“ ateitis sutelkiama į žmones.	siekia palaikyti regioninės ir nacionalinės darnaus vystymosi politikos	antropologija tiesiogiai atspindi ES mokslo politikos tendencijas ir taikomaisiais aspektais	antropologija tyrinėja ir taikomaisiais projektais padeda spręsti visuomenės problemas,



	strategijų įgyvendinimą, paremtą giluminiu kultūrinės įvairovės ir jos prieštaringumų pažinimu, sociokultūrinių interesų analize ir tarpgrupinio-tarpkultūrinio dialogo skatinimu.	padeda skatinti pilietiškumo ir bendruomeniškumo vystymąsi bei lygių galimybių ir socialinės atskirties mažinimo politikos įgyvendinimą.	kylančias iš šiuolaikinių globalinių sociokultūrinių procesų ir jų raiškos.
--	--	--	---

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Hannerz, 1980, Čiubrinsku, 2007.

### 1.5.2.1. Taikomoji antropologija

Taikomoji antropologija – viena iš antropologijos mokslo šakų *ne teoriškai, o praktiškai* bandanti spręsti įvairias problemas. Paprastai tariant taikomoji antropologija yra suprantama, kaip antropologinių žinių, metodų, teorinių požiūrių pritaikymas bandant atkreipti dėmesį į socialinius visuomenės klausimus bei problemas (Kedia, Van Willigen 2005). Harris (1998) teigimu, *taikomosios antropologijos esmė yra valstybinių ar privačių organizacijų užakyti tyrimai, kuriais siekiama tų organizacijų interesus atitinkančių praktinių tikslų*. Antropologai pritaiko savo žinias bandant sumažinti ar panaikinti tam tikras kritines socialines, ekonomines, sveikatos ar technologines problemas arba dalyvauja vykdant įvairius plėtros projektus kokiose nors visuomenėse ar organizacijose.

Taikomosios antropologijos misija yra skatinti antropologinių metodų (kokybinių) ir tyrimų taikymą privačiame ir viešajame sektoriuose ir taip prisidėti prie pozityvių pokyčių visuomenėje (Lukošienė, 2018).

1.5.2.1.1.lentelė

#### Taikomosios antropologijos samprata

Taikomoji antropologija		
Misija	Įgyvendinimas	Nauda
Praktiškai spręsti įvairias problemas	Antropologinių žinių, metodų, teorinių požiūrių pritaikymas	Kultūrinio konteksto atitaikymas su siūlomomis naujovėmis
Skatinti antropologinių metodų (kokybinių) ir tyrimų taikymą privačiame ir viešajame sektoriuose.	Pritaiko savo žinias bandant sumažinti ar panaikinti tam tikras kritines socialines, ekonomines, sveikatos ar technologines problemas arba dalyvauja vykdant įvairius plėtros projektus kokiose nors visuomenėse ar organizacijose.	Žmonės lengviau suranda tinkamus žodžius kaip save reprezentuoti ir išreikšti savo reikalavimus, ko jų nuomone jiems reikia
Valstybinių ar privačių organizacijų užakyti tyrimai, kuriais siekiama tų organizacijų interesus atitinkančių praktinių tikslų.	Pagrindas yra tyrimas, kurio tikslas – gauti specialių praktinių rezultatų, tačiau mastas, kuriuo taikomosios antropologijos specialistas dalyvauja siekiant tam tikro rezultato, skiriasi su kiekviena užduotimi.	Moko žmones priimti jiems naudingus sprendimus ir kovoti už save bei savo teises.  Prisideda prie pozityvių pokyčių visuomenėje

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Kedia, Van Willigen 2005, Lukošiene, 2018.

Taikomosios antropologijos pagrindas yra *tyrimas*, kurio tikslas – gauti specialių praktinių rezultatų, tačiau mastas, kuriuo taikomasis antropologas dalyvauja siekiant tam tikro rezultato, skiriasi su kiekviena užduotimi. Todėl yra *taikomos kelios tyrimo strategijos*.

*Pirma strategija*, tai **surinktų antropologų duomenų naudojimas** (kurie jau yra surinkti tyrimo lauke ir susisteminti naudojant įvairias teorijas), tokiu atveju antropologas gali patarti ar koks nors plėtros projektas ar pagalbos programa bus įgyvendinama, į ką dar reikėtų atsižvelgti, ar priimti vienokius ar kitokius sprendimus ir pan. Kartais pasak Haris (1998), antropologų abstraktus teoretizavimas teikia žymiai svarbesnes praktines išvadas (pvz.: atsilikimo ir skurdo atvejais) negu specialiai atliekami tyrimai.

*Antra strategija* – kai mokslininkas, pasitelkdamas antropologijos metodus, **imasi ieškoti egzistuojančios problemos sprendimo būdų** (teoriniame lygmenyje, pats sprendimo būdų neįgyvendina, pateikia tik pasiūlymus). Minėtu atveju antropologas naudoja *dalyvaujančio stebėjimo metodą*. Pasak Silliote (2007), labai dažnai yra sunku nusakyti koks yra tas dalyvaujantis stebėjimas, dažnai jis apibūdinamas, kaip „tiesiog buvimas, „trynimasis“ tarp žmonių“. Šis metodas kartais sukelia prieštaravimų tyrimo užsakovams, nes jis nėra labai griežtai apibrėžtas, nėra tikslaus veiksmų plano, pareikalauja daug laiko, o užsakovai dažnai nori greitų rezultatų.

*Trečia strategija* – kai pačiam **antropologui yra paskiriama sudaryti sistemingą planą**, tam tikram tikslui pasiekti. Jis yra atsakingas už plano sudarymą, įgyvendinimą ir įgyvendintų rezultatų įvertinimą (bet tokia strategija yra taikoma rečiausiai). Tokie antropologai, kurie prisideda prie projekto įgyvendinimo vadinami veiklos antropologai (*action anthropologists*).

Pasak Harris (1998) taikomasis antropologijos efektyvumą padidina trys svarbūs bendrosios antropologijos bruožai:

**1. Santykinė laisvė nuo etnocentrizmo ir vakarietiško tendencingumo.** Pavyzdžiui Vakarų pasaulio žemės ūkio mokslininkai linkę pašalinti valstiečių žemės ūkio formas, kaip atsilikusias ir neproduktyvias, nepastebėdami sukauptos patirties, įkūnytą amžių praktikoje, perduodamos iš kartos į kartą. (Harris, 1998). Galvojimas, kad žmonėms reikia pagalbos, kartais jau yra etnocentristinis.

**2. Domėjimasis ištisomis sociokultūrinėmis sistemomis.** Čia labai svarbus tampa holistinis požiūris, kuris svarbus apibrėžiant ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus, sociokultūrinių sistemų dalių tarpusavio ryšiui, visos sistemos ir jos dalių santykiui. Naujovių įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo sociokultūrinio konteksto. Taigi, *taikomasis antropologijos specialistų analitinis supratimas yra taip išugdytas, kad pastebėtų vietinių žmonių daugiapusiškumą ir interesų skirtumus, jie pastebi jų daugialypius tarpusavio socialinius sąryšius, gerbia ir supranta jų kasdienio gyvenimo strategijas ir taip gali suprasti žmonių pasipriešinimą ateinančioms naujovėms.*

**3. Domėjimasis paprastais elgsenos atvejais.** Šis bruožas atskleidžia skirtumą tarp etinio elgsės ir esminių planų bei ideologijų. Antropologai dažnai ne tik tiria vietinių, savo tiriamųjų kasdienės situacijas, tačiau gali daryti prielaidas bei išvelgti pačias problemas organizacijose, todėl antropologai yra ištyrinėję mokyklas, gamyklas, korporacijas ir ligonines, tiek iš klientų, tiek iš darbuotojų požiūriu.

Sėkmingam įvairių projektų įgyvendinimui, taikomosios antropologijos specialisto pagalba (kultūrinio konteksto atitaikymas su siūlomomis naujovėmis), gali būti labia naudinga.

Dažnai antropologų pagalba žmonės lengviau suranda tinkamus žodžius kaip save reprezentuoti ir išreikšti savo reikalavimus, ko jų nuomone jiems reikia. Antropologai taip pat vykdo tokius taikomosios antropologijos projektus, mokančius žmones priimti jiems naudingus sprendimus ir kovoti už save, savo teises.

### **1.5.3. Antropologinės strateginio valdymo metodologijos kūrimas Lietuvos moksle**

Šiaulių universitete intensyviai plėtojami atokesnių, žemo urbanizacijos lygio vietovių regionų raidos tyrimai, sukurta antropologinė, į bazinius gyventojų poreikius orientuota strateginio valdymo metodologija (Jasaitis, 2018). Antropologinė strateginio valdymo metodologija, kurta remiantis antropologiniu požiūriu, traktuoja žmogų, kaip unikalų asmenį, kurio prasmingą būtį lemia nedalomas socialinių orientacijų ir lūkesčių kompleksas, kurį galime pavadinti ir gyvenimo kokybe. Ši metodologija panaudota tiriant žemo urbanizacijos lygio vietovių strateginį valdymą (J.Jasaitis „*Antropologiniai atokesnių ir neurbanizuotų vietovių raidos strateginio valdymo aspektai*“, 2010; J.Jasaitis „*Užmiėsčio raidos klausimai*“, 2014, ir kt.).

Antropologinė metodologija strateginiame valdyme išvelgia galimybę kuo geriau patenkinti pagrindinius (bazinius) socialinius žmogaus poreikius, tarp kurių svarbiausi yra patogus būstas, galimybė pasirinkti asmenybės kryptingumą atitinkančią profesinę veiklą, jauki ir saugi aplinka.

Šioje metodologijoje kaimiškos vietovės traktuojamos kaip valstybės vieningos erdvės dalis. Vieno iš svarbiausių šiuolaikinės demokratinės valstybės principų yra reikalavimas užtikrinti, kad bet kurioje vietovėje nebūtų jokių prielaidų ekonominei, kultūrinei ar politinei atskirčiai. Bet kokia gyvenamoji vietovė turi suteikti galimybes visapusiškai asmenybės raiškai. Tokiu būdu galime teigti, kad ši antropologinė strateginio valdymo metodologija gali būti taikoma ir miestų vietovėse.

Antropologinė metodologija siūlo strateginio valdymo procese suderinti socialinių, gamtos, technologinių ir humanitarinių mokslų prieigas. Strateginis planavimas turi būti vykdomas, remiantis išsamia išorinės situacijos bei vidaus išteklių analize, kuri apimtų:

- a) *būsto politiką, tenkinant visų visuomenės socialinių sluoksnių interesus, siekiant užtikrinti jaukią ir saugią vietos bendruomenių aplinką;*

- b) *ekonomikos skatinimą, remiantis pažangiausiomis technologijomis ir griežtai laikantis aplinkosaugos reikalavimų;*
- c) *sveikos gyvensenos diegimą, optimaliai derinant darbo ir poilsio režimą, įgyvendinant sergamumo prevencijos programas ir ankstyvąją diagnostiką;*
- d) *optimalių mokymosi visą gyvenimą sąlygų sudarymą;*
- e) *aukščiausius dorovės standartus atitinkančios vertybinės orientacijos formavimą, etnografinio paveldo ir tautinės tapatybės puoselėjimą, grindžiamą pasaulinės kultūros universalijomis (Jasaitis, 2014).*

Pasak J.Jasaičio (2014) šios nuostatos privalo tapti orientyru, formuojant tiek ilgalaikius visos valstybės, tiek ir regioninius ar savivaldos institucijų vidutinės trukmės bei metinius planus. Pasak, J.Jasaičio, (2014) dabartinės strateginio planavimo metodikos, kuriomis savivaldybės privalo vadovautis yra nepraktiškos, neturinčios aiškių orientyrų, susijusių tiek su besikeičiančia geopolitine, tiek su nacionaline situacija. Šių dokumentų apimtį būtina sumažinti bent trigubai. J.Jasaičio (2018) nuomone, kad galėtume visavertiškai save įprasinti, būtinas visapusiškas gyvybinių socialinių orientacijų supratimas ir sąmoningas apsisprendimas jomis vadovautis. Čia valstybės strateginis vaidmuo yra lemiamas. Nė viena šio lūkesčių komplekso dalis negali būti ignoruojama ar laikoma mažiau reikšminga už kitą. Šio komplekso grafinė forma yra ne piramidė, o žiedas, kurio neįmanoma suskirstyti į dalis ir po to vėl bandyti jas sulipdyti (Jasaitis, 2018).

Šių lūkesčių komplekso realizavimas ir sudaro valstybės strategijos esmę. Šį kompleksą sudaro: **1) būstas, 2) darbinės veiklos diversifikacija, 3) sveika gyvensena, 4) nuolatinė edukacija, 5) vertybių sistemos formavimas ir 6) asmens, jo turto bei verslo saugumas, kraštovaizdžio ir kultūros paveldo apsauga** (Jasaitis, 2018).

Antropologinė strateginio valdymo metodologija tinkama sudaryti konkretesniems, efektyvesniems bei patogesniems praktiniam naudojimui savivaldybių ilgalaikės strateginės plėtros planams, numatant, kaip galima geriau ir sparčiau tenkinti svarbius bendruomenės poreikius, optimaliai išnaudojant vietos išteklius. Strategija, besirianti antropologine strateginio valdymo metodologija apimtų konkrečiai išdėstytą rajono viziją, numatančią visų gyvenviečių pažangą, išreikštą keturiose pagrindinėse programose:

1) sodybų ir gyvenviečių modernizavimas bei plėtra, sudarant galimybes kiekvienai šeimai turėti sodybą, atsisakant tokių priemonių, kaip, „socialinius būstus“. Projektuojant naujus ir modernizuojant esamus gyvenamuosius plotus daug dėmesio būtų skiriama taupiam energijos išteklių naudojimui, atsinaujinančių energijos šaltinių plėtrai, jausios ir saugios aplinkos kūrimui;

2) gyventojų pilnavertis užimtumas, didžiausią dėmesį telkiant į gamybinį sektorių ir jo infrastruktūros tobulinimą. Šios programos pagrindas būtų verslo, besiremiančio naujomis pažangiomis technologijomis, skatinimas, gyventojų individualaus ir bendruomeninio verslumo ugdymas, mokslo centrų, projektavimo ir konstravimo biurų steigimas, sudarant galimybę įsidarbinti įvairiausių sričių aukštos kvalifikacijos specialistams. Parengti efektyviai veikiančią užimtumo programą padėtų tikslinių mikrorajonų (naujų gyvenviečių plėtros, industrinio, agrarinio, rekreacinio ir kt.) sukūrimas, remiantis kiekvienos gyvenvietės geografinės padėties, infrastruktūros ir žmonių išteklių bei sukaupta pažangia patirtimi. Tai ryškiai padidintų visos administruojamos teritorijos investicinį patrauklumą ir pagerintų gyventojų materialinę padėtį (Aleksa, Jasaitis, 2014);

3) sveikatos apsauga ir socialinis aprūpinimas, numatant visuotinę sveikos gyvensenos įgūdžių formavimą, sukuriant susirgimų prevencijos ir ankstyvosios diagnostikos sistemas, vykdant kokybišką visų sveikatos priežiūros, slaugos ir globos paslaugų prieinamumą, didelį dėmesį skiriant šeimos gydytojų institutui, įtraukiant į šias veiklas vietos bendruomenes;

4) visuomenės švietimo ir vertybinės orientacijos formavimas. Ši programa apima visuomenės bendrąjį lavinimą, kultūrinį išprusimą, etnografinį paveldą ir tautinės tapatybės puoselėjimą, dorovinės ir pilietinės pozicijos ugdymo priemones, kurių nėra dabartiniuose savivaldybių strateginės plėtros ir veiklos planuose.

Strategijų kūrėjai turi gerai įsisąmoninti, kad tiek kiekvienos asmenybės, tiek organizacijos ar net visos socialinės grupės veiklos rezultatus lemia susiformuota vertybių sistema. Gyvybiškai būtina suvokti visuomenės humanitarinio išprusimo ir dorovinio apsisprendimo svarbą tiek verslo, tiek ir visos valstybės raidai (Aleksa, Jasaitis, 2014).

Netolygus regionų vystymasis sukelia ir sociokultūrinius skirtumus, apie kurių keliamą grėsmę jau seniai įspėjo sociologai Romualdas Grigas, Arūnas Poviliūnas (2003, 2008) ir kt. Vietovės, kurioms būdingos menkos užimtumo galimybės ir didžiajai visuomenės daliai sunkiai prieinamos socialinės paslaugos, tampa nepatrauklios ir nesaugios.

Antropologinė strateginio valdymo metodologija, didelį dėmesį skiria asmenybės kūrybiniam gebėjimams ir talentams. Šioje darbo ir profesijos traktuotėje kyla dabartinėse planavimo metodikose ignoruojama pašaukimo (Jovaiša, 2009) sąvoka. Pašaukimas yra neatsiejamas nuo asmenybės kryptingumo ir talento, valios ir vertybinės orientacijos ugdymo.

#### **1.5.4. Antropologinės prieigos raiška miesto strateginiame planavime**

Analizuojant antropologų bei kitų mokslų atstovų publikacijas apie miestų plėtrą, jų strateginį planavimą, ieškota tarpdisciplininio turinio, kurį būtų galima susieti su antropologiniu požiūriu.

### 1.5.4.1. Miesto potencialo panaudojimo ir vystymo mechanizmai

Iš mokslininkų darbų, rašiusių inteligentiško miesto, protingo miesto, inovatyvaus miesto, besimokančio miesto tematika (Jucevičius, Liugailaitė-Radvickienė, 2014, 2015; Jasaitis, 2013, 2014, 2017; Dačiulytė, 2014; Čiubrinskas, 2007, 2011; Mažeikis, 2005; Dumont, 2002; Manent, 2005 ir kt.) atsiranda suvokimas, jog sukuriant prielaidas antropologiniam požiūriui vystytis, miesto potencialo panaudojimo, išsaugant identitetą, ir vystymo mechanizmai, įgalinantys reikalingų ir tikslingų žinių kūrimą, tampa labia svarbūs. Žinojimas apie save, savo turimą potencialą, jo panaudojimo bei tolesnio plėtojimo galimybes, įvertinant gyventojų poreikius, pomėgius, tradicijas, kultūrą ir istoriją, tampa esminis siekiant miesto valdymo, grįsto antropologiniu požiūriu. Įvertinus, kad vadybos moksle trūksta mokslinės literatūros konkrečiai pristatančios strateginį miesto valdymą iš antropologinės miesto perspektyvos, bandoma sukurti kriterijus, kurie atspindėtų antropologinę prieigą.

Vėliau visa tai palyginus su naujomis žiniomis, kurios yra gautos suvokiant išorinį kontekstą, išvelgiamos tolesnės tinkamo sprendimų priėmimo kryptys. Antropologinė prieiga kuriant produktyvias strategijas gali būti vertinamas 6 esminiais kriterijais ir juos apibūdinančiais indikatoriais (žr. 1.5.4.1.1, 1.5.4.1.2 lenteles).

1.5.4.1.1 lentelė

#### Miesto vystymo antropologiniu požiūriu strategiškumas

Kriterijai	Indikatoriai
Strategijos kūrimas	Miesto vizija yra įgyvendinama, aiški, pagrįsta.
Ilgalaikė miesto strategija integruoja antropologinę prieigą	Iškelti miesto strateginiai tikslai yra realūs ir pasiekiami, orientuoti į kiekvieno gyventojų gerovės didinimą.
	Iškelti miesto strateginiai tikslai aiškiai parodo, kaip bus pasiekama vizija
Miesto vystymo antropologiniu požiūriu strategiškumas užtikrintas funkcinėse strategijose	Parengtos miesto funkcinės strategijos, apimančios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>būsto politiką, tenkinant visų visuomenės socialinių sluoksnių interesus, siekiant užtikrinti jaukią ir saugią vietos bendruomenių aplinką;</i></li> <li>• <i>ekonomikos skatinimą, remiantis pažangiausiomis technologijomis ir griežtai laikantis aplinkosaugos reikalavimų;</i></li> <li>• <i>sveikos gyvensenos diegimą, optimaliai derinant darbo ir poilsio režimą, įgyvendinant sergamumo prevencijos programas ir ankstyvąją diagnostiką;</i></li> <li>• <i>optimalių mokymosi visą gyvenimą sąlygų sudarymą;</i></li> <li>• <i>aukščiausius dorovės standartus atitinkančios vertybinės orientacijos formavimą, apimant lygių galimybių ir socialinės atskirties mažinimo politiką, etnografinio paveldo ir tautinės tapatybės puoselėjimą, grindžiamą pasaulinės kultūros universalijomis.</i></li> </ul>
	Funkcinės strategijos dera su bendrąja miesto vystymo strategija.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis J. Jasaičiu (2014)

Užtikrinus miesto vystymo strategiškumą, galima eiti viena kryptimi, pasitikrinti, ar nuo jos nenukrypstama, ir numatyti galimą rezultatą. Vertinant miesto vystymą antropologiniu požiūriu strategiškumą, svarbu atsižvelgti į keletą esminių aspektų: ar miesto vizija yra įgyvendinama, aiški,

pagrįsta ir, ar miesto strateginiai tikslai yra realūs ir pasiekiami, kaip šie du aspektai tarpusavyje susiję. Ar parengtos funkcinės strategijos, apima įvairių socialinių sluoksnių lūkesčius būsto politikos klausimais, ar ekonomikos skatinimą, remiantis pažangiausiomis technologijomis ir griežtai laikantis aplinkosaugos reikalavimų apima ir smulkiojo verslo skatinimas, ar diegiama sveika gyvensena, derinant darbo ir poilsio režimą, įgyvendinant sergamumo prevencijos programas ir ankstyvąją diagnostiką, ar sudarytos sąlygos optimaliam mokymuisi visą gyvenimą. Svarbu įvertinti ir aukščiausius dorovės standartus atitinkančių vertybinių orientacijų formavimą, etnografinio paveldo ir tautinės tapatybės puoselėjimą, grindžiamą pasaulinės kultūros universalijomis, ar minėtos funkcinės strategijos dera su bendrąja miesto strategija; kaip yra priimami sprendimai – objektyviu žinojimu ar spėjimu (žr. 1.5.4.1.2 lentelę).

1.5.4.1.2 lentelė

**Reikiamų miesto vystymo klausimams spręsti kompetencijų pritraukimo veikiantys mechanizmai: antropologinis požiūris**

Kriterijai	Indikatoriai
Antropologinės priegos integravimas į žmogiškųjų išteklių valdymą	<p>1.Savivaldybės administracija žino, <b>kokių kompetencijų reikia</b> skirtingiems miesto vystymo, antropologiniu požiūriu, klausimams spręsti.</p> <p>2.Savivaldybės administracija žino, <b>kokios mieste veikiančios organizacijos ir pavieniai ekspertai</b> turi miesto vystymo, antropologiniu požiūriu, klausimams spręsti <b>reikiamas kompetencijas</b>.</p> <p>3.Miesto vystymo, antropologiniu požiūriu, klausimams spręsti reikiamų <b>kompetencijų turėtojai plačiai įtraukiami į miesto vystymo problemų sprendimą</b>.</p> <p>4.Miesto vystymo klausimams, antropologiniu požiūriu, spręsti reikiamų kompetencijų turėtojų <b>vietiniai ir tarptautiniai ryšiai panaudojami sprendžiant miesto vystymo problemas</b>.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Antropologiniu požiūriu gebėjimas kaupti turimas žinias apie miesto identitetą, kultūrą, gyventojų poreikius, problemas, ir sujungti tas žinias su naujai sukurtomis tam, kad vėliau būtų galima priimti sėkmingus sprendimus yra labia svarbus. Neturint tam reikalingų kompetencijų, sunku būtų paleisti šį mechanizmą. Dėl šios priežasties antropologinis požiūris turėtų būti vertinamas taip pat pritaikius miesto vystymo klausimams spręsti reikiamų kompetencijų pritraukimo mechanizmus (žr. 1.5.4.1.2 lentelę). Jei miesto valdžia žino, kokių kompetencijų reikia miesto vystymui, išsaugant identitetą, įsigilinant į visų visuomenės socialinių sluoksnių poreikius ir problemas, žino, kas jas turi, ir kaip jomis pasinaudoti, tuomet minimi mechanizmai veiktų ir užtikrintų, kad svarbiausiems klausimams spręsti būtų pritrauktas visas galimas intelektualinis kapitalas.

1.5.4.1.3 lentelė

**Gyventojų skatinimo tobulėti ir dalyvauti miesto sprendimų priėmimo mechanizmai**

Kriterijai	Indikatoriai
------------	--------------

<p>Veikiantys gyventojų skatinimo mokytis visą gyvenimą, siekti žinių ir vystyti kompetencijas mechanizmai</p>	<p>Savivaldybės administracija formuoja miesto, kaip besimokančio, inovatyvaus, kūrybiško, žinių miesto identitetą. Mokymosi veiklų koordinacinės tarybos ar kito institucionalizuoto organo veikimas. Strateginiuose dokumentuose aiškiai išskirta mokymosi visą gyvenimą ir nuolatinio žinių siekimo svarbumas miestui vystyti. Savivaldybės administracija vykdo programas ir priemones, skatinančias gyventojų mokymąsi visą gyvenimą. Savivaldybės administracija vykdo programas ir priemones, padedančias visiems gyventojams įsidarbinti. Savivaldybės administracijos vykdomos programos ir priemonės, skatinančios organizacijas veikti socialiai atsakingai. Savivaldybės administracija rengiamuose kultūriniuose renginiuose ryški edukacinė dimensija, aktualizuoja vietos identitetą, kultūros paveldo išsaugojimą. Savivaldybės administracija vykdo programas ir priemones, didinančias įvairių gyventojų grupių socialinę aprėptį.</p>
<p>Veikiantys gyventojų įsitraukimo ir iniciatyvų skatinimo mechanizmai</p>	<p>Savivaldybės administracija yra aiškiai apibrėžusi ir viešai paskelbusi gyventojų dalyvavimo miesto valdymo procese mechanizmus ir procedūras. Savivaldybės administracija vykdo programas ir priemones, skatinančias gyventojus ir bendruomenes aktyviai įsitraukti į miesto vystymo klausimų sprendimą. Savivaldybės administracija žino mieste esančias socialines suinteresuotųjų grupes ir jų interesus, taip pat ir marginalinių grupių interesus. Savivaldybės administracija, priimdama sprendimus, geba suderinti skirtingų suinteresuotųjų grupių bei mažai įsitraukiančių grupių interesus. Strateginių sprendimų priėmėjai domisi įvairių mieste veikiančių skirtingiems interesams atstovaujančių tarybų nuomone dėl priimamų miesto vystymui svarbių sprendimų. Savivaldybės administracija bendradarbiauja su skirtingomis (verslo, mokslo, kultūros ir kt.) bendruomenėmis, siekdama gerinti sąlygas, kad įgyvendintų jų interesus.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Jucevičius, Liugailaitė-Radzvickienė, 2015

Tvarią pažangą lemia ekonomikos santykis su piliečių laime, todėl svarbiausias politikos uždavinys yra kurti ne finansinį kapitalą, bet pagrindinį šalies turtą - lygiateisę, sveiką ir gyvybingą visuomenę, kurioje žmonės džiaugiasi savo veikla tiek darbe, tiek ir už jo ribų (Monkevičius, 2014).

Galimybė užsiimti patinkančia veikla, mėgstamu darbu, atrasti savo sugebėjimus ir juos panaudoti, kartu užsidirbant pragyvenimui, atsiranda tada, kai individas gali gauti reikiamų žinių, įgyti ar keisti profesiją ir pan. Todėl savivaldybių administracijos pirmiausia turėtų pripažinti mokymosi visą gyvenimą, žinių siekimo, nuolatinio kompetencijų tobulinimo svarbą, o tada imtis atitinkamų veiksmų. Šis kriterijus išreiškiamas aštuoniais indikatoriais. Jis parodo, kiek savivaldybės administracijai apskritai svarbu minėti aspektai ir kaip tai atsispindi jų veikloje. Tiesa, tokie dalykai, kaip noras nuolat mokytis, noras tobulėti ir asmens gebėjimai yra labai individualūs ir priklauso nuo kitų asmeninių veiksnių, pavyzdžiui, vidinių nuostatų, požiūrio į darbą ir pan. Minėtu atveju net ir sudarius idealias sąlygas, nebūs reikiamų rezultatų.

Tačiau, miestas yra socialinė sistema, kuri yra kompleksinė ir skirtinga tiek, kiek skirtingi jos individai. Bet kuriuo atveju sudarius palankias sąlygas atsiranda didesnė tikimybė sulaukti teigiamo rezultato. Tai gali atsispindėti formuojamame miesto identitete, vardintų kokybių vieta strateginiuose



dokumentuose, vykdam programą ir priemones, organizuojant renginius, taip pat gebant į procesą įtraukti labiausiai pažeidžiamas grupes.

Viešasis valdymas įtraukiant suinteresuotuosius yra bet kokio šiandienio savo gyventojais besirūpinančio miesto bruožas. Antropologinio požiūrio raiška strateginiame valdyme atsiskleidžia per visų socialinių grupių įtraukimą į strategijos kūrimą per individualų gilinimąsi į gyventojų problemas, jų poreikius, idėjas. Šis kriterijus parodo, kiek veikia gyventojų įtraukimo į sprendimų priėmimą mechanizmai (žr. 1.5.4.1.3 lentelę), kiek jie tenkina suinteresuotųjų, ir ypačingai tų, kurie mažai linkę įsitraukti (marginalinės grupės, invalidai, jų tėvai, pilnamečiai buvę globos namų auklėtiniai ir pan.) poreikius. Kad šie mechanizmai veiktų, savivaldybės administracija turi būti aiškiai apibrėžusi ir viešai paskelbusi, kaip gyventojai gali dalyvauti priimant sprendimus; ji turi skatinti gyventojus įsitraukti per įvairias programas ir priemones; domėtis suinteresuotųjų grupėmis ir jų interesais, bendradarbiauti su jais, ieškoti papildomų būdų kaip įtraukti mažai dalyvaujančias grupes. Šie veiksmai parodys, ar dirbama pagal tai, ko reikia gyventojams, ar savivaldybės administracija nėra linkusi atsižvelgti į jų nuomonę.

Lanksčiai interpretuojant J. Jasaičio straipsnius susijusius su antropologine tematika (2010 – 2018), akivaizdu, kad antropologinės prieigos plėtotei taip pat didelę įtaką turi valdymo infrastruktūra. Kadangi antropologiu požiūriu paremtas strategijų kūrimas yra paremtas gebėjimu reaguoti į aplinkos pokyčius, kartu įsigilinant į kitus veiksnius kaip vietos identitetas, kultūra, visų socialinių grupių interesai ir kt., numatant, tinkamiausiai panaudoti turimus išteklius, jis reikalauja tam tikro lankstumo. Kalbant apie viešąjį valdymą ši kategorija gali pasirodyti ginčytina. Tam, kad būtų galima kalbėti apie antropologiniu požiūriu paremtą veiklą savivaldybių administracijose, neturi kliudyti biurokratinių procedūrų mechanizmas, kuris gali tapti stabdžiu, net jeigu ir sugebama išvelgti potencialius pokyčius, galimą naudą miestui. Esminiu dalyku, nuo kurio priklauso minimas lankstumas, tampa požiūris į viešųjų paslaugų teikimą: ar, teikiant viešąsias paslaugas, biurokratinių procedūrų vykdymo nuoseklumas yra svarbesnis, nors nuo to nukentėtų paslaugų kokybė, ar pirmiau atsižvelgiama į gyventojų ir verslo poreikius, nors ir rizikuojant pažeisti nustatytą tvarką.

Savivaldos vidinio administravimo procese taip pat svarbi galimybė sklandžiai bendradarbiauti tiek su išorės subjektais, tiek savivaldybės administracijos viduje, nes tik bendradarbiaujant gali būti pasiekti geriausi rezultatai ir sprendimai. Jei komunikacija tarp savivaldybių administracijos padalinių ir išorės subjektų vyksta nesklandžiai, net ir sudarytos palankios bendradarbiavimui sąlygos neturės teigiamo poveikio.

#### **1.5.4.2. Sugebėjimas pasiekti esminių rezultatų**

Nuo to, koks yra antropologiniu požiūriu paremtų produktyvių žinių kūrimo ir įgalinančios infrastruktūros dedamųjų tarpusavio sąveikos efektyvumas, priklauso tai, kaip miestas geba pasiekti savo užsibrėžtų tikslų. Miestas yra tokia saviorganizacijos forma, kuria siekiama sukurti tam tikrai

socialinei ekonominei sistemai, esančiai konkrečioje teritorijoje, plėtotis reikalingas palankias sąlygas. Šiandien jau negali būti dėmesys skiriamas vien tik ekonominiams aspektams ar miesto konkurencingumo išlaikymui, daug svarbiau tampa miesto, kuriame gera gyventi, vystymas.

Pasak Jucevičiaus, Liugailaitės-Radzickienės(2015), šiandienio miesto siekiamybe tampa gebėjimas taip pasinaudoti vidiniais ir išoriniais ištekliais ir pritaikyti esamą infrastuktūrą (tiek „kietąją“, tiek „minkštąją“) savo naudai, kad būtų sukuriamos sąlygos aukštesnei gyvenimo kokybei (plačiaja prasme) siekti (kad atskiram individui ir jų grupėms būtų gera gyventi, siekti savo tikslų, patenkinti savo poreikius ir interesus) ir darnumui užtikrinti.

Reikia paminėti, kad gyvenimo kokybės samprata laikui bėgant smarkiai pakito. Iš pradžių ji buvo susijusi tik su materialine gerove ir buvo artima tam, kas šiandien laikoma ekonominiu požiūriu į gyvenimo kokybę. Nuo XX a. šeštojo dešimtmečio vidurio amerikiečių sociologai ir ekonomistai savo darbuose pradėjo vis dažniau teigti, kad ekonominis augimas nebūtinai yra tiesiogiai susijęs su socialiniu vystymusi, nes socialinės problemos yra platesnės ir sudėtingesnės nei ekonominės.

Šiandien gyvenimo kokybė atskleidžia žmonių materialinių ir kultūrinių gyvenimo sąlygų ypatybes bei savybes, lyginant jas su standartu arba tam tikru lygiu, šių sąlygų tinkamą patenkinimą (Vaznorienė, 2010) ir individo pasitenkinimą savo gyvenimo aspektais, lyginant juos su savo idealiu gyvenimu (Ruževičius, Akranavičiūtė 2007). Gyvenimo kokybė priklauso nuo šalies ekonomikos išsivystymo lygio, yra siejama su materialinių ir dvasinių poreikių tenkinimu ir kartu pati įtakoja ekonomikos plėtrą, teikdama postūmį ekonomikos augimui. Gyvenimo kokybės sisteminė samprata atvaizduota 3 priede.

*Magistro darbe nėra vertinami konkretūs gyvenimo kokybės rodikliai, nes jų yra labai daug ir įvairių. Konkretaus gyvenimo kokybės lygio mieste nustatymui, turėtų būti atliekami išsamūs (ir geriau ilgalaikiai) tyrimai. Magistro darbe svarbiau išsiaiškinti, ar apskritai yra žinomas gyvenimo kokybės lygis mieste, ar jis yra tiriamas (gal tik nuspėjamas sprendimų priėmėjų mintyse), ar tai daroma tam tikru periodiškumu bei ką savivaldybės administracija daro, kad gyvenimo kokybės lygis mieste augtų. Jei savivaldybės sprendimų priėmėjai nežino, koks yra gyvenimo kokybės lygis mieste, ir niekam nerūpi, kad jis būtų tiriamas, gilintis į konkrečius gyvenimo kokybės rodiklius vertinant antropologiško požiūriu vystymosi galimas prielaidas, turbūt nebūtų prasminga.*

1.5.4.2.1 lentelė

**Naudą kuriantys rezultatai**

Kriterijai	Indikatoriai
Aukštas gyvenimo kokybės lygis	Strateginių sprendimų priėmėjai aiškiai žino gyvenimo kokybės mieste lygį.
	Savivaldybės administracijos atsakingi darbuotojai arba samdomi ekspertai iš išorės periodiškai tiria gyvenimo kokybės lygio pokyčius mieste.
	Savivaldybės administracija vykdo programas ir priemones, gerinančias gyvenimo kokybę mieste.

Socialiai, ekonomiškai ir ekologiškai darnūs vystymosi rezultatai	Priimti strateginiai sprendimai užtikrina lygiateisišką visų gyventojų priėjimą prie viešųjų paslaugų, išsilavinimo, užimtumo galimybių, informacijos ir kultūrinės veiklos.
	Priimti strateginiai sprendimai didina socialinę aprėptį.
	Priimti strateginiai sprendimai mažina skurdo lygį mieste.
	Priimti strateginiai sprendimai užtikrina pajamų šaltinius ilgalaikėje perspektyvoje.
	Priimti strateginiai sprendimai užtikrina žmonių ir gyvūnų sveikatos bei natūralios ekologinės pusiausvyros išsaugojimą.
	Priimti strateginiai sprendimai užtikrina atsakingą gamtinių išteklių naudojimą.
	Priimti strateginiai sprendimai užtikrina švarią ir saugią gyvenamąją aplinką.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Jucevičius, Liugailaitė-Radzvickienė, 2015, Jasaitis, 2014

Kitas svarbus antropologinio požiūrio raiškos vertinimo kriterijus yra socialiai, ekonomiškai ir ekologiškai darnūs vystymosi rezultatai. Miestų darnumas kaip ir gyvenimo kokybės lygmuo taip pat gali būti nustatomas įvairiais indeksais (pavyzdžiui, ARCADIS darnių miestų indeksas), sudaromi darnių miestų reitingai, siūlomi įvairūs rodikliai darnumui vertinti. Šioje metodologijoje socialinę, ekologinę ir ekonominę darną kuriantys rezultatai traktuojami abstrakčiai ir tik iš savivaldybės administracijos perspektyvos, t. y. kaip tiesioginės savivaldybės priimtų sprendimų įtakos rezultatas. Be abejo, darnumas priklauso ir nuo daugelio kitų veiksnių, pirmiausia nuo kiekvieno individo atsakomybės, verslo subjektų socialinės atsakomybės ir daugelio kitų, tačiau taikant siūlomą metodologiją siekiama nustatyti galimas prielaidas antropologinio požiūrio raiškai mieste vystytis, remiantis tuo, kam tiesioginę įtaką gali daryti savivaldos institucijos.

#### 1.5.4.3. Vietos identiteto ir vietos plėtros sąveika

Išskirtinė vieta antropologijos prieigai yra vietos identitetas. Atsižvelgiant į globalizacijos procesus, vietos identitetas tampa vienu iš svarbiausių vietos plėtros išteklių, papildo tradicinį plėtros išteklių sąrašą ir yra lygiavertis žmogiškiesiems, finansiniams ir gamtiniams ištekliams.

Svarbi kultūrinių vietos ypatybių bei požymių visuma, kurią kai kurie autoriai įvardija kaip *kultūrinį kapitalą*. Pastarasis yra prilyginamas kitiems trims klasikinės ekonomikos teorijos išskiriamams kapitalo tipams – fiziniam, žmogiškajam ir natūraliam kapitalui (Pruskus, 2005).

Vietos savitumo kultūrinė vertė smarkiai padidina ekonominę jo vertę, o lokalinės kultūros išmanymas prisideda prie kultūros vertybių atpažinimo bei kryptingo jų panaudojimo (Merkienė, 2007). Todėl galima teigti, kad vietos kultūriniai ištekliai ir bendrai vietos identitetas gali būti labai naudingas vietos plėtrai, jeigu tik bus tinkamai atpažintas, pritaikytas bei panaudotas.

Kadangi įvaizdis ir unikalumas didina vietos ir jos produktų patrauklumą, vietos plėtros strategija besiremianti identitetu, atranda galimybes nenaudojamiems, ar pamirštiems ištekliams atgauti savo vertę ir kurti dėl neįprasto skirtingų elementų derinio unikalią produkciją.

Miesto savivaldybėje nustatant, koku mastu vietos identitetas panaudojamas vietos plėtrai, svarbu vertinti tokius vietos identiteto ir vietos plėtros sąveikos atvejus: socialinių vertybių puoselėjimą, žinių sklaidą, bendruomo jausmo palaikymą, savaiminę reprodukciją, išorinės patirties bei žinių panaudojimą, vietos išteklių reklamavimą, dalyvavimą priimant sprendimus, tvarumo užtikrinimą bei vertinti minėtų sąveikos atvejų užtikrinimo aspektus bei identifikuojančias veiklas (žr. 1.5.4.3.1 lentelę).

1.5.4.3.1 lentelė

### Vietos identiteto ir vietos plėtros sąveikos vertinimo sistema

Vietos identiteto ir vietos plėtros sąveika		
Atvejai	Užtikrinantys aspektai	Identifikuojančios veiklos
Socialinių vertybių puoselėjimas	Kultūrinių ypatumų puoselėjimas	Kultūrinių renginių organizavimas, tradicinio meno puoselėjimas
Žinių sklaida	Kognityvinio paveldo, nerašytinių žinių sklaida	Nematerialaus paveldo puoselėjimas
Bendradarbiavimo Palaikymas	Ekonominių veiklų, svarbių vietos identitetui, puoselėjimas savo vietovėje	Tradicinių amatų plėtra (tradicinių gaminių gamyba, tradicinių paslaugų teikimas, tradicinių žemės ūkio veiklų vystymas)
Savaiminė reprodukcija	Vietos identiteto, kaip dinamiškos sąveikos tarp bendruomenės ir teritorijos, (per) kūrimas	Saviveiklinių meno kolektyvų veiklos, kūrybinių dirbtuvių organizavimas, kultūros paveldo objektų pritaikymas šiuolaikiniais poreikiais
Išorinės patirties ir žinių panaudojimas	Naujų adaptavimas prie vietos sąlygų	Tarpterritoriniai ir tarptautiniai bendradarbiavimo projektai
Vietos išteklių reklamavimas	Vietos ir ypač jos išskirtinių, ribotų išteklių reklamavimas	Leidinių, vietą identifikuojančio ženklo ir kitos informacinės reklaminės medžiagos rengimas
Dalyvavimas priimant sprendimus	Bendruomenės dalyvavimas priimant su vietos plėtra susijusius sprendimus	Bendruomeniškumo stiprinimas, vietos gyventojų įtraukimo į viešąjį gyvenimą skatinimas
Tvarumo užtikrinimas	Bendruomenės įsitraukimas į vietos gamtinių, istorinių, kultūrinių išteklių populiarinimą	Vietos turizmo, vietos paslaugų rinkodaros plėtra, vietos prekės ženklo kūrimas

Šaltinis: sudaryta remiantis Erika Ribašauskienė, Diana Šalengaitė, 2011

*Apibendrinant galima teigti, kad antropologinės priegos raiška mieste dėl savo kompleksškumo turėtų būti vertinama taikant integralią metodologiją, leidžiančią visapusiškai traktuoti nagrinėjamą reiškinį. Magistro darbe siūloma antropologinės priegos raiškos mieste vertinimo metodologija apima esminius miesto antropologinio požiūrio kintamuosius ir leidžia spręsti apie jo raišką konkrečiu atveju. Atliekant empirinį tyrimą, ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas ekspertų interviu, leidžiančiam patikslinti teorinį konceptą, praplėsti jo praktinio taikymo reikšmę ir galimybes Lietuvos viešojo valdymo kontekste.*

*Lemiamą reikšmę vertinant antropologinės prieigos raišką mieste turi jos vystymo potencialas ir panaudojimo lygis. Minėti aspektai parodytų koks galėtų būti miesto strateginis planavimas, o jo dermė su minėtu potencialu, tikėtina, lemtų geresnį rezultatą siekiant gyvenimo gerovės visiems gyventojams.*

### **1.5.5. Antropologinės prieigos savivaldybės strateginiame planavime raiškos hipotetinis modelis**

Remiantis aukščiau pristatytais moksliniais tyrimais ir padarytomis teorinėmis išvalgomis, siekiama parengti hipotetinį modelį, kurio pagalba būtų galima analizuoti ir vertinti antropologinės prieigos savivaldybės veikos strateginiame planavime raišką.

Antropologinės prieigos sąvoka sistemos lygiu apima *poreikių, latentinių įtampų išsiaiškinimą antropologiniais metodais ir teorine prieiga, medijuojant situacija*. Laiko atžvilgiu veiksmingesnis strateginis planavimas galėtų būti nustatytas vienu iš trijų pagrindinių būdų:

- 1) praeities problemų analizė;
- 2) esamos būklės ir potencialo įvertinimas;
- 3) ateities scenarijų modeliavimas.

Pirmuoju atveju retrospektyviai tiriama, kaip vienas ar kitas miestas sugebėjo spręsti iškilusias problemas ir išlikti tam tikru istoriniu laikotarpiu. Antruoju atveju analizuojamas miesto ir savivaldybės strateginio planavimo sistemos gebėjimas adaptuotis prie besikeičiančių aplinkybių, didėjančių problemų. Galiausiai trečiuoju atveju, vertinamas savivaldos gebėjimas gerinti gyvenimo kokybę mieste, išsprendžiant susikaupusias įvairaus pobūdžio problemas.

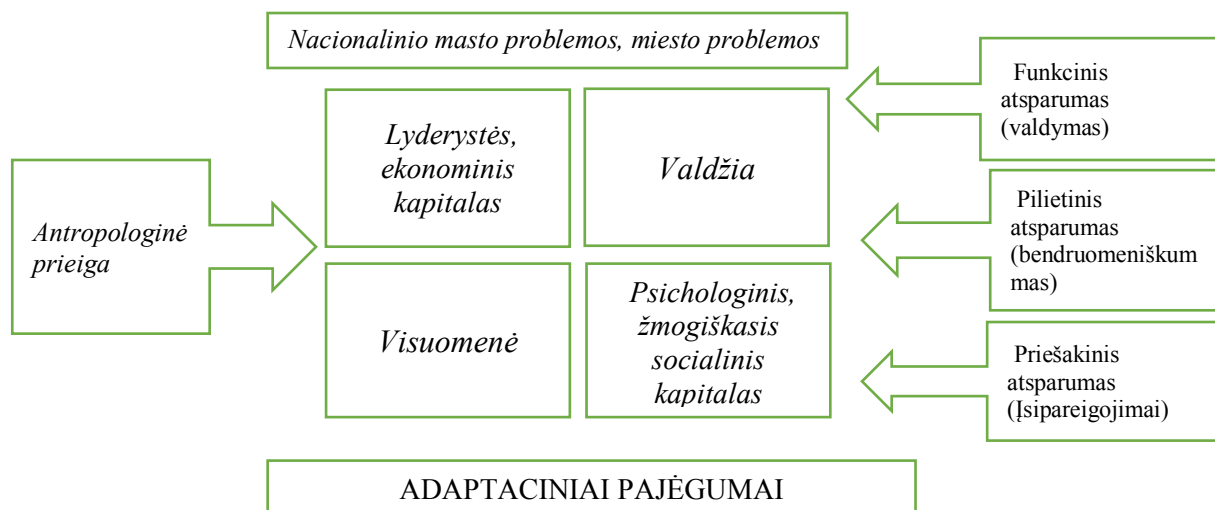
Savivaldos gebėjimas gerinti gyvenimo kokybę mieste yra vertinamas pagal tuos sistemos funkcinius parametrus, kurie yra svarbiausi miesto stabilumui užtikrinti, todėl siūloma atsižvelgti į šešis pagrindinius veiksnius: valdyseną, ekonomiką, socialinę sistemą, infrastruktūrą, saugumą, aplinkosaugą.

Magistro darbe pristatomas hipotetinis modelis remiasi adaptuotu valstybės atsparumo grėsmėms vertinimo hipotetiniu modeliu (Žilinskas, 2017), paremtu Singapūro visuotinės gynybos penkių ramsčių koncepcija, kuri apima karinį, civilinį, ekonominį, socialinį ir psichologinį dėmenis (Mokhtar, 2016).

Miesto *adaptaciniai pajėgumai* yra išreikšti valdžios ir visuomenės *kapitalu* (angl. *capital*). *Kapitalu* vadinama tai, ko turima pakankamai (Renshon, 2000). Anot P.Bourdieu (1986), kapitalas gali būti politinio, ekonominio (pinigai), kultūrinio (paveldas) ar socialinio (ryšiai) pobūdžio.

Antropologinės prieigos raiškos hipotetiniame modelyje valdžios (savivaldybės) potencialas yra išreikštas politinės lyderystės ir ekonominiu kapitalais, o visuomenės potencialas – socialiniu, žmogiškuoju ir psichologiniu kapitalu. Vertinant hipotetiškai, kuo didesnis sistemos kapitalas, tuo didesnis jos pajėgumas, tačiau išlieka jos pažeidžiamumas. Valstybės pažeidžiamumo sumažinimas yra tiesiogiai proporcingas specifinio atsparumo didinimui (R. Žilinskas, 2017).

*Priešakinis atsparumas* yra suprantamas kaip politinės valios išraiška, tarptautinių įsipareigojimų vykdymas ir solidarumo palaikymas. Iš esmės priešakinio atsparumo strategija apima ES šalių bendrą indėlį į organizacijų ir atskirų narių *darnaus vystymosi* stiprinimą. Konceptija apibūdina šių organizacijų bendrą siekį dalytis geraja praktika ir operacinėmis procedūromis organizacijų viduje ir tarp šalių narių.



**1.5.5.1 pav.** Antropologinės prieigos savivaldybės strateginiame planavime raiškos hipotetinis modelis

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis R. Žilinsku, 2017

Visuomenės pajėgumams išlaikyti reikia didinti *pilietinį atsparumą (pilietinį bendruomeniškumą)*. Pilietinis bendruomeniškumas yra suprantamas kaip visuomenės didesnis dalyvavimas, aktyvumas, pasitikėjimas valdžia. Psichologinio kapitalo reikšmė dažniausiai padidėja kilus ekonominei, karinei, ar gamtinio pobūdžio krizei. Šis žmogiškojo ir socialinio kapitalo išlaikymas yra svarbus ne tik krizės, bet ir taikos metu, ypač tada, kai valstybėje pasireiškia politinis, socialinis ar ekonominis nestabilumas (R. Žilinskas, 2017).

Valdžios pajėgumams išlaikyti yra būtinas *funkcinio atsparumo* (angl. functional resilience) užtikrinimas (R. Žilinskas, 2017). Funkcinis atsparumas yra siejamas su miesto strateginiu valdymu. Funkcinio atsparumo didinimas yra labai svarbus miesto politiniam, ekonominiam vystymuisi bei pasitikėjimo tarp valdžios institucijų ir visuomenės užtikrinimui.

## II. ANTROPOLOGINĖS PRIEIGOS RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS VEIKLOS STRATEGINIAME PLANAVIME TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo strategija

Siekiant iširti antropologinės prieigos raiškos Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiame planavime specifiką ir įvertinti platesnias šio požiūrio raiškos galimybes, taikyta atvejo analizės metodologija.

Atvejo analizės metodologija pasirinkta dėl galimybės rinkti duomenis įvairiais būdais ir tyrinėti esamą realų antropologinio požiūrio Šiaulių miesto savivaldybės strateginiame planavime funkcionavimo lygį, išsiaiškinti antropologinio požiūrio raiškos galimybes konkrečiu atveju, taip pat atskleisti problemas trukdančias antropologinio požiūrio raiškai.

Pasak Denscombe (2010), atvejo analizė taikoma norint paaiškinti konkretaus reiškinio priežastis, tyrinėti vykstančius procesus ir jų tarpusavio ryšius.

Pasak Gay ir kt. (2009), atvejo tyrimas paprastai reikalauja mišrių metodų strategijos, pasižyminčios sinergijos efektu. Creswell (2013) teigia, jog tyrime taikant mišrių metodų strategiją, galima įveikti atskirų metodų trūkumus, surinkti įvairesnę, turtingesnę empirinę medžiagą ir pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais bei formomis.

Remiantis minėtų autorių įžvalgomis, antropologinės prieigos raiškos ir jos platesnių taikymo galimybių Šiaulių miesto savivaldybėje tyrimui taikyta mišrių metodų strategija, sujungianti pusiau struktūruotą ekspertų interviu, informantų dalyvaujančių strateginiame planavime pusiau struktūruotą interviu su dokumentų ir kitų šaltinių analizės metodais. Rovai, Baker ir kt. (2013), Creswell (2013) teigia, kad kokybiniai metodai pasitelkiami, tiriant poreikius, sistemas ar organizacinę kultūrą. Gaižauskaitės ir Valančienės (2016) nuomone, kokybiniai metodai leidžia įsigilinti į tyrimo dalyvių perspektyvas, surinkit gausius ir unikalius niuansus apčiuopiančius duomenis.

Magistro darbo tyrimas orientuotas į antropologinės prieigos raiškos esamos situacijos ir galimybių platesniam naudojimui analizę. Taikant mišrių metodų strategiją ir pasitelkiant aukščiau minėtus tyrimo metodus renkami kokybiniai duomenys, siekiant išsiaiškinti, ar savivaldybė, įgyvendindama strateginį planavimą, taiko antropologinę prieigą, taip pat nustatyti galimas šios prieigos platesnes taikymo galimybes. Taigi, mišrių metodų strategijos koncepcijos pasirinkimas, t.y. skirtingų tyrimo metodų modeliavimas, įgalina tyrėją iš skirtingų šaltinių rinkti duomenis apie tyrimo objektą, šiuo atveju savivaldybės strateginio planavimo sistemą ir antropologinio požiūrio raišką minėtoje sistemoje bei jos platesnes taikymo galimybes, siekiant gauti objektyvų, detalų ir patikimą tyrimo rezultatą.

Mišrių metodų strategijos koncepcijos prioritetą, anot Telešienės (2008), taip pat nusako indukcinė arba dedukcinė teorijų taikymo bei tyrimo vykdymo logika. Elo ir kt. (2014) nurodo, kad dedukcinės

teorijos taikymas tyrimą modeliuoja pagal teorinėje dalyje suformuotas hipotezes, indukcinės teorijos taikymas – tyrimo metu suformuoja hipotezes, verifikuotas kitų mokslininkų atliktais tyrimais, teorinėmis įžvalgomis. Kadangi magistro darbe kokybinės prieigos metodai yra dominuojantys, o tyrimas remiasi dedukcine teorija, yra pasirinkta lygiagrečiai vykstančių procesų tyrimų mišrių metodų strategija.

Remiantis teorinės dalies mokslininkų įžvalgomis ir įvertinus antropologinio požiūrio raiškos specifika viešajame sektoriuje, buvo sudarytas hipotetinis antropologinės prieigos raiškos modelis, kuris pasitelkiamas kaip pagrindas tyrimo dizainui. Siekiant tyrimo objektyvumo, detalumo ir patikimumo, kokybiniai duomenys renkami pasitelkus du metodus: strateginių dokumentų analizę, ekspertų bei informantų interviu.

Tyrimui pasirinkta strateginių dokumentų analizė leidžia įvertinti antropologinės prieigos raiškos savivaldybės veiklos strateginio planavimo procese situaciją bei numatyti galimas antropologinės prieigos taikymo platesnes krypries ir galimybes. Antropologijos ekspertų interviu, leido patikslinti teorinį konceptą, praplėsti jo praktinio taikymo reikšmę ir galimybes Lietuvos viešojo valdymo kontekste. Šie duomenys suteikia informacijos informantų, dalyvaujančių strateginiame planavime, interviu parengimui ir atskleidžia sąsajas tarp teorinės ir realiai taikomos antropologinės prieigos raiškos strateginio planavimo sistemoje.

Ekspertų pusiau struktūruotas interviu metodas buvo atliekamas nuotoliniu būdu, kadangi visi apklausti antropologijos mokslo ekspertai yra iš Kauno.

Informantų, dalyvaujančių strateginiame planavime, pusiau struktūruotas interviu taip pat atliktas nuotoliniu būdu, informantams išsiuntus klausimus elektroniniu paštu, dėl galimybės atsakyti į klausimus patogiu laiku.

Pusiau struktūruotas interviu pasirinktas siekiant suprasti nuomonių skirtumus, atskleisti įtakojančius veiksniai, išgirsti įvairias nuomones, idėjas. Metodas skirtas surinkti kokybinius duomenis ir patikrinti, ar savivaldybės darbuotojai identifikuoja tas pačias teorinėje magistro darbo dalyje išskirtas antropologine prieiga paremtas priemones kaip gerovės kūrimo visiems gyventojams veiksniai. Ekspertų interviu metodas pasitelkiamas kaip pagalbinis metodas, papildantis ir patikslinantis pagrindinio dokumentų analizės metodo duomenų analizę.

Taikoma indukcinė teorija nurodo magistro darbo tyrimo eigos kryptį, t. y. magistro darbo empirinį tyrimą tyrėja modeliuoja pagal teorinėje dalyje suformuotą hipotetinę antropologinės prieigos raiškos modelį. Magistro darbo tyrimas pavaizduotas logine schema (žr 4 priedą) ir parodo racionalų ryšį tarp teorinės, metodologinės ir empirinės dalies. Svarbu, kad visos magistro darbo struktūrinės dalys koreliuotų tarpusavyje. Magistro darbu siekiama atrasti atsakymus į įvade suformuotus tyrimo uždavinius:



1. Pateikti antropologinės prieigos taikymo savivaldybės strateginio veiklos planavime apibrėžtį.
2. Identifikuoti, kokį vaidmenį atlieka antropologinė prieiga strateginio planavimo procese.
3. Pateikti įžvalgas dėl esamos antropologinės prieigos raiškos situacijos Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiame planavime;
4. Atskleidus antropologinės prieigos raiškos situaciją Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiame planavime, identifikuoti galimas antropologinės prieigos platesnes taikymo galimybes.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, identifikuoti Šiaulių miesto strateginio planavimo tobulinimo kryptis, atspindinčias antropologinės prieigos platesnio taikymo būdus.

Apibendrinus magistro darbo teorinės dalies įžvalgas ir empirinės dalies tyrimo rezultatus, pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kokios galėtų būti platesnės antropologinės prieigos taikymo galimybės Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiame planavime, siekiant gerovės viesiems gyventojams didinimo.

## **2.2. Tyrimo metodai**

Anot Kardelio (2002), kokybiniai tyrimai, nebūdami priklausomi nuo hipotezių, pasižymi lankstumu bei duomenų indukcine analize, kuri induktyvią tyrėjo logiką priskiria prie kokybinių tyrimų bruožų. Lankstumas apibūdina kokybinį tyrimą kaip nestruktūrizuotą, neturintį standartinės tyrimo struktūros, tinkančios bet kuriai tiriamai aplinkai. Kokybinių tyrimų skiriamųjų bruožų analizė, atlikta remiantis įvairiais šaltiniais, leidžia jį apibūdinti kaip sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą.

Dokumentų analizei taikomi klasikinės ir content analizės metodai (Kudinovienė, 2008).

Atliekant tyrimą, dokumentų analizės metodas, anot Denscombe (2010), padeda gauti objektyvios ir patikimos informacijos. Šis metodas tyrimuose vertinamas palankiai, nes dokumentai yra vieši, lengvai prieinami, o juose užfiksuoti duomenys statistiški ir patikimi. Atlikus dokumentų analizę, pasak Gay ir kt. (2009), tyrėjas ankstyvoje tyrimo stadijoje gali susipažinti su tyrimo objektu, identifikuoti tendencijas, patikslinti ir prisidėti prie tolimesnio tyrimo etapo – ekspertų ar inormantų interviu.

Dokumentų ir kitų šaltinių analizės metodas pasirinktas siekiant gauti pirminę informaciją, reikalingą pirmojo struktūrinio-teminio tyrimo bloko duomenų analizei. Kadangi Šiaulių miesto savivaldybės administracijos dokumentai yra viešiniai, tai dokumentų analizės metodo būdu surinkta objektyvi ir išsami informacija, reikalinga tolimesniems tyrimo etapams.

Dokumentų analizei taikyta aprašomoji turinio analizė ir matricos metodas, kuriuos Denscombe (2010) apibūdina, kaip dažniausiai dokumentų analizei naudojamus instrumentus.

### 2.3. Tyrimo imties charakteristika ir duomenų analizės metodai

*Tyrimo imties pagrindimas.* Kadangi antropologinės prieigos raiška ir platesnės taikymo galimybės – sritis, kuriai atskleisti reikalinga atitinkama kompetencija, tyrimo metu nuspręsta apklausti ekspertus. *Ekspertu* laikomas asmuo, kuris turi žinių ir yra kompetentingas tyrėją dominančioje srityje (Kardelis, 2007; Žadeikaitė, Bruzgelevičienė, 2007). Ekspertų interviu buvo siekiama patikslinti teorinį konceptą, praplėsti jo praktinio taikymo reikšmę ir galimybes Lietuvos viešojo valdymo kontekste, apklausti keturi antropologijos mokslo ekspertai.

2.3.1. lentelė

#### Ekspertų sąrašas

Mokslinių tyrimų kryptys	Patirtis srityje (metais) antropologijos tyrimų srityje:
Taikomosios antropologijos asociacijos įkūrėja	metai 3
Miesto antropologija, katastrofų antropologija, (SAC tyrimų asistentas).	metai 5
Lietuvos socialiniai procesai XX-XXI a. (SAC tyrimų asistentas).	metai 3
Skurdo koncepcija skirtingose visuomenėse, kultūrinė įvairovė ir skirtumai, migracijos studijos ir pabėgėliai, (SAC tyrimų asistentas).	metai 3

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pusiaus struktūruoto ekspertų interviu metodu pasirinkta apklausti Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojus, dalyvaujančius strateginiame miesto planavime – (žr. 6 lentelę). Imtį sudaro 5 informantai: 3 moterys ir 2 vyrai.

Informantai pasirinkti atsižvelgiant į jų tiesioginį dalyvavimą savivaldybės strateginio planavimo procese ir kompetenciją tyrimui aktualiais klausimais. Laikantis tyrimo etikos, informantų vardai ir pavardės tyrimo duomenų analizėje nebus minimi, t. y. informantai bus atitinkamai koduojami: Informantas 1 – S1; Informantas 2 – S2; Informantas 3 – S3; Informantas 4 – S4; Informantas 5 – S5. Siekiant užtikrinti informantų konfidencialumą, kodai suteikiami atsitiktine tvarka, o 7 lentelėje pateikta informacija apie informantus neatitinka kodų sekos eiliškumo.

2.3.2. lentelė

#### Informantų sąrašas

Pareigybė	Darbo patirtis organizacijoje
Administracijos direktoriaus pavaduotojas	metai 11
Strateginės plėtros ir ekonomikos departamentas. Strateginio planavimo ir finansų skyrius (Vyr. specialist.)	metai 13

Strateginės plėtros ir ekonomikos departamentas. Strateginio planavimo ir finansų skyrius (vedėja)	metai 3
Mero pavaduotojas	metai 7
Strateginės plėtros ir ekonomikos departamentas. Strateginio planavimo ir finansų skyrius (Vyr. specialist.)	metai 5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Į tyrimą apsispręsta įtraukti informantus, atitinkančius darbo autorės iškeltus kriterijus (taikytas kriterinės atrankos metodas): 1. atstovauti tyrimo idėjos segmentus (dalyvauti strateginiame veiklos planavime); 2. turėti praktinės patirties srityje (ne mažiau nei 3 metai patirties strateginiame planavime).

Buvo parengtos dvių klausimynų gairės: 1) Antropologijos mokslo ekspertams; 2) strateginiame planavime dalyvaujantiems informantams (žr. 5, 6 priedus). Klausimų pobūdį ir tematiką apsprendė teorinės analizės ir strateginių dokumentų analizės išvalgos. Taip pat abi klausimynų gairės buvo parengtos remiantis logine struktūra, pagal siektus atspindėti esminius probleminius klausimus, kurie buvo priskirti atitinkamoms grupėms pagal klausimų formavimo ir išdėstymo specifiką.

Atitinkamoje klausimyno gairių grafoje buvo užfiksuoti interviu laikas ir vieta. Interviu pradžioje buvo surinkta papildoma informacija apie ekspertus (darbo stažas institucijoje, patirtis srityje), siekiant gauti patvirtinimą apie ekspertų ir informantų atitiktį keltiems kriterinės atrankos reikalavimams. Klausimynų gairės leido gauti išsamią ekspertų ir informantų nuomonę nagrinėjama klausimais.

***Antropologijos mokslo ekspertai sutiko, kad magistro darbe būtų minimos jų pavardės. Kai kurie informantai, dalyvaujantys strateginiame planavime, pageidavo konfidencialumo.***

Magistro darbo autorė, siekdama pasiūlyti tyrimo ekspertams dalinį konfidencialumą, ekspertų atsakymus darbe kodavo (E1, E2 ir E3), kodo ir asmens sąsajos (numeravimo eiliškumas) nėra pateikiamos viešai, tačiau darbo autorei jos yra žinomos, kaip ir kontaktinė ekspertų informacija).

Tyrimo dalyvavę ekspertai turėjo pakankamą darbo ir ekspertavimo patirtį antropologijos mokslo srityje, tad jų nuomonės tyrimas leidžia patikslinti teorinį konceptą, praplėsti jo praktinio taikymo reikšmę ir galimybes Lietuvos viešojo valdymo kontekste.

Tyrimo dalyvavę informantai turėjo pakankamą darbo patirtį strateginiame savivaldybės veiklos planavime, todėl jų nuomonės tyrimas leidžia identifikuoti antropologinės prieigos savivaldybės veiklos strateginiame planavime situaciją, kliūtis ir galimybes. Rezultatai analizuoti naudojant turinio analizės metodą. Tyrimo metu gautų rezultatų analizė buvo vykdoma naudojant metodus: kategorizavimo (identifikuojamos kategorijos, subkategorijos, temos ir potemės, kurios atspindėjo tyrimo problematiką bei pagal jas pateikiamos detalizuojančios, vizualizuojančios interviu citatos), lyginimo (buvo sulyginamos nuomonės vienos temos ar kategorijos kontekste), interpretavimo (darbo autorė, remiantis tyrimo duomenimis, daro išvalgas).

## 2.4. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą svarbu vadovautis bendrais etikos reikalavimais. Anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), tyrimo etika apima visą tyrimą, pradedant tyrimo planavimu, numatant tyrimo dalyvius, atliekant interviu ir analizuojant bei pristatant duomenis. Šiam magistro darbo tyrimui taikomi minėtų autorių išskirti pagrindiniai etikos principai:

1. Pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime. Ekspertai ir informantai tyrime dalyvavo savanoriškai.
2. Suteikti tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie tyrimą. Visi tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir eiga. Atlikus tyrimą, kiekvienam norinčiam dalyviui sudaryta galimybė susipažinti su preliminariais tyrimo rezultatai (palikti tyrėjos kontaktiniai duomenys).
3. Saugoti tyrimo dalyvio anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą. Tyrimo dalyviai informuoti apie jų konfidencialumo užtikrinimą. Informantų konfidencialumo būtinybę lemia klausimai, susieti su darbo aplinka.

### **III. ANTROPOLOGINĖS PRIEIGOS ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS VEIKLOS STRATEGINIAME PLANAVIME RAIŠKOS IR PLATESNIŲ TAIKYMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI**

Nagrinėjant antropologinės prieigos Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiame planavime raišką, pirmiausiai pateikiama Šiaulių miesto savivaldybės strateginių dokumentų analizė, atliekama 6 esminių kriterijų ir juos apibūdinančių indikatorių (kaip antropologinės prieigos raiškos rezultato) analizė, pristatomi antropologinės prieigos raiškos Šiaulių miesto savivaldybės strategiškai suplanuotoje veikloje kokybinio tyrimo rezultatai. Galiausiai pateikiamos platesnio taikymo galimybės, atspindinčios antropologinės prieigos įtraukimo į Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginį planavimą būdus ir kryptis.

#### **3.1 Antropologinės prieigos raiškos Šiaulių miesto veiklos strateginiuose dokumentuose analizė**

##### **3.1.1. 2015 – 2024 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano analizė**

**Strateginio planavimo valdymas.** Šiaulių miesto *savivaldybės strateginio planavimo sistemos* pagrindiniai elementai yra: strateginio planavimo dokumentai (toliau – planavimo dokumentai) ir institucijos, atsakingos už planavimo dokumentų parengimą, tvirtinimą, įgyvendinimą, vertinimą ir atsiskaitymą už pasiektus rezultatus.

Šiaulių miesto savivaldybės (toliau – Savivaldybės) planavimo dokumentų teisinę bazę sudaro:

1. Šiaulių miesto strateginis plėtros planas (ŠSPP), kurį tvirtina savivaldybės taryba;
2. Šiaulių miesto savivaldybės veiklos prioritetai, kuriuos tvirtina savivaldybės taryba;
3. Šiaulių miesto savivaldybės strateginis veiklos planas (SVP), kurį tvirtina savivaldybės taryba;
4. kiti planavimo dokumentai, kuriuos pagal Lietuvos Respublikos įstatymus ir kitus teisės aktus yra įgaliota tvirtinti savivaldybės taryba;
5. savivaldybės administracijos veiklos planas, kurį tvirtina savivaldybės administracijos direktorius;
6. savivaldybės biudžetinių įstaigų veiklos planai, kuriuos, suderinę su jų veiklą kuruojančio skyriaus vadovu, tvirtina įstaigų vadovai;
7. Šiaulių miesto savivaldybės viešųjų įstaigų, akcinių ir uždarytųjų akcinių bendrovių ir savivaldybės įmonių (toliau – įmonių) veiklos planai (IVP), kurių rengimo ir tvirtinimo tvarką nustato savivaldybės taryba.

2015 – 2024 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros planą su Šiaulių miesto savivaldybės administracija parengė UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“. EKT konsultantai jau 20 metų dalinasi praktinėmis žiniomis ir dėsto Vilniaus universitete (VU), ISM Vadybos ir ekonomikos universitete (ISM), Mykolo Romerio universitete (MRU), Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokykloje (VU TVM), Vilniaus verslo kolegijoje (VVK) ir kitose mokymo įstaigose. Organizacijoje dirba virš keturiasdešimt darbuotojų, turinčių socialinių (ekonomikos, vadybos, psichologijos, sociologijos), tikslųjų (inžinerijos, matematikos) ir humanitarinių (istorijos, filologijos) mokslų išsilavinimą. Iš jų – 4 sertifikuoti vadybos konsultantai (CMC), 5 sertifikuoti procesų valdymo ir veiklos efektyvumo matavimo ekspertai (QPR), 3 kokybės vadybos sistemų ISO auditoriai (IRCA), 1 sertifikuota EFQM meistriškumo vertintoja, 1 sertifikuota socialinio atsakingumo auditorė (SA8000).

Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros tvarkos apraše (2016), nurodoma, kad ŠSPP yra savivaldybės, socialinių partnerių ir politinių partijų susitarimas dėl miesto ilgalaikės vizijos, ilgalaikių prioritetų, jų įgyvendinimo krypčių ir siekiamos pažangos rodiklių. Kiti savivaldybėje rengiami planavimo dokumentai turi būti suderinti su ŠSPP nuostatomis. Planavimo dokumentai yra tarpusavyje susiję – ilgalaikių planavimo dokumentų nuostatos pereina į trumpesnės trukmės planavimo dokumentus.

Priemonės koordinatoriai – Savivaldybės administracijos skyriai (toliau – skyriai), atsakingi už tam tikros ŠSPP priemonės planavimą ir įgyvendinimo koordinavimą. Skyrių vedėjai skiria specialistus, atsakingus už ŠSPP rengimą pagal skyriaus atsakomybės sritis bei ataskaitų apie ŠSPP įvykdymą rengimą ir pateikimą Strateginio planavimo ir finansų skyriui bendriesiems dokumentams rengti. Priemonės vykdytojai – Savivaldybės administracijos struktūriniai padaliniai, Savivaldybei pavaldžios biudžetinės įstaigos, viešosios įstaigos, kurių vienas iš steigėjų yra Savivaldybė, privatūs fiziniai/juridiniai asmenys, atsakingi už konkrečios priemonės vykdymą ir įvykdymo duomenų (rodikliai ir jų reikšmės) pateikimą priemonės koordinatoriui (ŠSPP įgyvendinimo priežiūros tvarkos aprašas, 2016).

**Strateginio plėtros plano rengimo etapai.** 2015-2024 m. Šiaulių miesto strateginis plėtros planas buvo rengiamas penkiais etapais (žr. 5 priedą):

I ETAPAS: Šiaulių miestoplėtros vizijos iki 2024 metų parengimas.

II ETAPAS: Šiaulių miesto aplinkos ir išteklių analizė.

III ETAPAS: Strategijos.

IV ETAPAS: Priemonių plano rengimas.

V ETAPAS: Strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros tvarkos parengimas.

**Darbuotojų ir visuomenės įtraukimas į plano rengimą.** Rengiant Šiaulių m. strateginį plėtros planą buvo sudarytos penkios darbo grupės: pagrindinė (projekto valdymo) - Koordinacinė darbo grupė,

taip pat keturios darbo grupės pagal sektorius – Švietimo, kultūros ir sporto srities; Visuomenės saugumo, socialinių reikalų ir sveikatos srities; Verslo ir turizmo srities; Urbanistinio planavimo, aplinkos ir infrastruktūros plėtros srities; Savivaldybės teikiamų paslaugų administravimo srities darbo grupės.

Į darbo grupes buvo kviečiami Šiaulių m. savivaldybės administracijos darbuotojai, Tarybos nariai, internetu ir kvietimais vietinėje spaudoje buvo kviečiami išorės atstovai, t.y. Savivaldybės teritorijoje veikiančių įmonių, įstaigų darbuotojai, miesto plėtrai svarbių valstybinių, verslo ir visuomeninių organizacijų atstovai. Projekto vykdytojų komanda į strateginio plėtros plano rengimo procesą siekė įtraukti kuo daugiau suinteresuotų šalių ir įvairių sričių ekspertų, nes kiekvieno jų nuomonė labai svarbi formuojant strateginius plėtros prioritetus, strateginius tikslus, viziją ir jai pasiekti skirtas priemones. Visų projekto darbo grupių bendras dalyvių skaičius perkopė 100-o dalyvių sąrašą, kadangi Šiaulių m. strateginio plėtros plano metmenys buvo rengiami reguliariai susitinkant darbo grupėse (ŠSPP, 2016).

Rengti Šiaulių m. strateginį plėtros planą 2015 – 2024 m., buvo atlikta Šiaulių m. savivaldybės gyventojų apklausa, aplinkos ir išteklių analizė bei identifikuotos stipriosios ir silpnosios Šiaulių m. pusės.

Šiaulių m. savivaldybės gyventojų apklausos tikslas – išsiaiškinti Šiaulių miesto gyventojų nuomonę apie viešąsias paslaugas, savivaldybės administracijos darbą, Šiaulių mieste vyraujančias problemas. Strategijoje nurodoma, jog gyventojų nuomonės tyrimais buvo siekta prisidėti prie geresnio ir tikslingai į gyventojų poreikius orientuoto Šiaulių miesto vietos plėtros strategijos parengimo.

**Situacijos ir perspektyvų analizė.** Atlikta Šiaulių m. aplinkos ir išteklių analizė, kurios tikslas – visapusiškai įvertinti Šiaulių m. savivaldybės valdymo srities plėtrai svarbius išorės ir vidaus veiksnius: atlikti demografinių tendencijų analizę; atlikti verslo, pramonės, investicijų plėtros analizę; atlikti švietimo situacijos analizę; atlikti kultūros situacijos analizę; atlikti socialinės apsaugos situacijos analizę; atlikti sveikatos priežiūros situacijos analizę; atlikti viešojo saugumo situacijos analizę; atlikti infrastruktūros situacijos analizę; identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias puses.

Šiaulių m. stipriųjų ir silpnųjų pusių identifikavimas, kuris atspindi stiprybes (ką organizacija yra pajėgi atlikti ir kuo gali didžiūotis), silpnības (ko organizacija negali atlikti ir kur yra problema, kurią reikia spręsti).

Stipriosios ir silpnosios pusės buvo identifikuojamos naudojant naujai parengtos Šiaulių m. aplinkos ir išteklių analizės duomenis, Šiaulių m. savivaldybės administracijos darbuotojų pateikta informacija.

Stipriųjų ir silpnųjų pusių identifikavimui buvo naudojama tarptautine Britų tarybos (angl. „British council“) *Miesto strategijos kūrimo metodika* (angl. „Future City game“), kuri išbandyta tiek Lietuvoje, tiek ir Europos Sąjungos šalyse. Strateginio planavimo žaidimas – tai komandiniu darbu pagrįstas procesas, kuris skatina naujai mąstyti ir strategiškai planuoti, kokia kryptimi organizacija turėtų vystytis.

Pagrindiniai strateginio planavimo „žaidimo“ etapai: vizijų generavimas; vizijų patikrinimas; konkrečių strategijų pristatymas, idėjų kūrimas, problemų bei stiprybių identifikavimas. Simuliacinio žaidimo metu gauta informacija buvo panaudota rengiant Šiaulių m. savivaldybės strateginį plėtros planą. Identifikuojant Šiaulių m. savivaldybės stipriąsias ir silpnąsias puses, veiklos prioritetus atlikti šie Miesto kūrimo strategijos metodikos žingsniai:

- *globaliniai iššūkiai;*
- *vietiniai iššūkiai;*
- *kuriamos strategijos perspektyvos;*
- *idėjų generavimas;*
- *idėjų prioritetizavimas;*
- *ateities idėjų pristatymas;*
- *balsavimas.*

Siekiant visapusiškai įvertinti Šiaulių m. savivaldybės valdymo srities plėtrai svarbius išorės ir vidaus veiksnius buvo atlikta Šiaulių m. aplinkos ir išteklių analizė, kurioje išanalizuotos atskiros sritys:

- *demografinė situacija;*
- *verslo, pramonės, investicijų plėtra;*
- *švietimas;*
- *kultūra;*
- *sveikatos priežiūra;*
- *socialinė apsauga;*
- *viešasis saugumas;*
- *infrastruktūra;*
- *komunalinės paslaugos;*
- *susisiekimas ir pan.*

**Antropologinės prieigos raiška Šiaulių miesto strateginiame 2015-2024 m. plane.** Atliekant 2015 – 2024 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano analizę, buvo siekiama išsiaiškinti antropologinės prieigos lygmenį minėtoje plėtros strategijoje, analizuojant ją per teorinėje darbo dalyje išskirtus antropologinės prieigos kriterijus ir indikatorius. Buvo siekiama išsiaiškinti, patikrinti:

- 1) *Ar planuojama ilgalaikė miesto strategija integruoja antropologinę prieigą?*
- 2) *Ar funkcinėse strategijose užtikrintas miesto vystymo strategiškumas antropologiniu požiūriu?*
- 3) *Ar antropologinis požiūris integruotas į žmoniškųjų išteklių valdymą?*
- 4) *Ar veikia gyventojų skatinimo mokytis visą gyvenimą, siekti žinių ir vystyti savo kompetencijas mechanizmai?*
- 5) *Ar naudojami ir kokie gyventojų įsitraukimo ir iniciatyvumo skatinimo mechanizmai?*  
*Ar siekiama aukštos gyvenimo kokybės lygio ir orientuojamasi į socialinę, ekonominę, ekologinę darną?*



6) *Kaip pasireiškia vietos identiteto ir vietos plėtros sąveika? Kokia yra vietos identiteto ir vietos plėtros sąveikos išraiška?*

Siekiant išsiaiškinti ar *planuojama ilgalaikė miesto strategija integruoja antropologinę prieigą*, buvo analizuojama strategija, ieškant teorinėje dalyje išskirtų indikatorių:

1. Miesto vizija yra įgyvendinama, aiški, pagrįsta.
2. Išskirti miesto strateginiai tikslai yra realūs ir pasiekiami, orientuoti į kiekvieno gyventojų gerovės didinimą.
3. Išskirti miesto strateginiai tikslai aiškiai parodo, kaip bus pasiekama vizija.

Šiaulių m. strateginio plėtros plano vizija iki 2024 m.yra pateikiama tokia:

**Šiauliai** – Saulės miestas:

**ATVIRAS** – aktyvi, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė:

- optimalus miesto įstaigų tinklas, atviras pokyčiams ir inovacijoms; vieningas visuomenės susitelkimas stiprinti kūrybinį, kultūrinį, sportinį ir sveiką gyvenimą, ugdant visuomenės dvasingumą bei vertybes; draugiškas miestas, kur visų teisės ir pareigos lygios;

**VERŽLUS** – konkurencinga verslo aplinka:

- inovatyvi inžinerinė pramonė ir logistikos paslaugos, kuriančios aukštą pridėtinę vertę, pritraukiančios vietos ir užsienio investicijas; ugdomas profesionaliai parengtas ir kompetentingas žmogus, kuriantis konkurencingus produktus;

**SAUGUS** – draugiška gamtai kokybiška gyvenamoji aplinka:

- subalansuota teritorinė plėtra, išlaikant bendrą miesto kultūrinį identitetą ir įvaizdį; saugi ir patogi miesto infrastruktūra gyventojams ir verslui; patraukli poilsiui ir laisvalaikiui miesto aplinka išnaudojant natūralias gamtines sąlygas (ŠSPP, 2016).

Kaip matyti iš miesto vizijos ir jos vizualizacijos, prieinamos visiems miesto gyventojams (internete:<http://www.siauliai.lt/Miesto%20strateginis%20planas667>), (priedas 6), Vizija yra aiški, orientuota į miesto bendruomenę, jos kūrybinę, pilietinę ūgtį, gyventojų socialinę, ekonominę gerovę. Vizijos pagrindas – vertybės, kurių darne su aplinka patogiu ir saugu gyventi miesto gyventojams.

Numatyti vizijos įgyvendinimo rodikliai pateikiami vizijos rodiklių lentelėje (7 priedas). *Vizijos įgyvendinimo rodiklių analizė antropologiniu požiūriu liudija, kad tik tokių rodiklių* (gyventojų skaičius, jų amžius, besimokančių ir studijuojančių Šiauliuose skaičius, vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis, tiesioginės užsienio investicijos, gyventojų pasitenkinimas Savivaldybės darbu, nusikalstamumo lygis, aplinkos oro kokybė, atsinaujinančių energijos išteklių naudojimas centrinio šildymo sektoriuje, miesto patrauklumo gyventi vertinimas) *išskyrimas vizijoje, negali pilnai atspindėti gerovės kūrimo kiekvienam gyventojui įgyvendinimo. Pasigendama gyvenimo kokybės įvertinimo.*

Išskirti tokie 2015 – 2024 m. Šiaulių m. plėtros prioritetai:

- I. **ATVIRAS** – aktyvi, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė;
- II. **VERŽLUS** – konkurencinga verslo aplinka;
- III. **SAUGUS** – draugiška gamtai kokybiška gyvenamoji aplinka.

2015 – 2024 m. Šaulių miesto plėtros strategijoje (2016) nurodoma, jog įgyvendinant prioritetus siekiama geresnės gyvenimo kokybės dabar ir ateityje, ekonomikos, socialinės raidos ir aplinkos apsaugos sritys derinamos tarpusavyje ir papildo viena kitą. Kiekvienas plėtros prioritetas turi iškeltus strateginius tikslus ir uždavinius, kurie pateikiami 3.1.1.1 lentelėje.

3.1.1.1 lentelė

**2015 – 2024 m. Šaulių miesto plėtros strategijos prioritetai, tikslai, uždaviniai**

<b>Prioritetai</b>	<b>Tikslai</b>	<b>Uždaviniai</b>
<b>1. ATVIRAS</b> – aktyvi, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė;	<i>1. Plėtoti inovatyvią švietimo ir kultūros sistemą, ugdančią aktyvią ir kūrybingą asmenybę</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sudaryti sąlygas asmeninei karjerai.</li> <li>2. Plėtoti įvairaus spektro kultūros paslaugas, išnaudojant regiono ir metropolinio miesto potencialą.</li> <li>3. Ugdyti visuomenės sąmoningumą, pilietiškumą, skatinant verslo, švietimo, NVO, kultūros ir mokslo bendradarbiavimą</li> </ol>
	<i>2. Kurti modernią kūno kultūros ir sveikatos sistemą</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formuoti bendruomenės narių sveiką gyvenimą ir jos kultūrą.</li> <li>2. Plėtoti aukšto meistriškumo sportininkų rengimo sistemą.</li> <li>3. Užtikrinti tolygias, prieinamas ambulatorines asmens sveikatos priežiūros paslaugas.</li> </ol>
	<i>3. Kurti saugią socialinę aplinką</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurti šeimai palankią aplinką, galimybes derinti pareigas šeimai/ asmeniui ir darbui.</li> <li>2. Užtikrinti vaikų raidos sutrikimų ankstyvosios reabilitacijos ir abilitacijos prieinamumą.</li> </ol>
<b>2. VERŽLUS</b> – konkurencinga verslo aplinka;	<i>1. Suformuoti ir išlaikyti palankią aplinką investicijų atėjimui Šiaulių mieste</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizuoti verslo koordinavimo sistemą</li> <li>2. Padidinti miesto investicinį patrauklumą</li> <li>3. Gerinti viešųjų paslaugų verslui procesus</li> </ol>
	<i>2. Plėtoti pažintinį – kultūrinį ir kurti aktyvaus laisvalaikio turizmą</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miesto įvaizdžio ir tapatybės stiprinimas plėtojant pažintinį – kultūrinį turizmą</li> <li>2. Unikalių gamtinių sąlygų išnaudojimas vystant aktyvaus laisvalaikio turizmą</li> </ol>
	<i>3. Teikti kokybiškas ir bendruomenės lūkesčius atitinkančias viešąsias paslaugas</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sutelkti aukštos kultūrinės ir profesinės kompetencijos darbuotojų komandą</li> <li>2. Išvystyti visiems prieinamas, kokybiškas viešąsias paslaugas, pasitelkiant informacines technologijas</li> </ol>
<b>3. SAUGUS</b> – draugiška gamtai kokybiška gyvenamoji aplinka.	<i>1. Vystyti ir puoselėti gyvenamąją ir viešąją aplinką, patrauklią gyventi, dirbti, tobulėti</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skatinti patogaus ir energetiškai efektyvaus būsto plėtrą</li> <li>2. Atnaujinti ir plėsti sporto objektų infrastruktūrą mieste</li> <li>3. Atnaujinti socialinių paslaugų įstaigų pastatus ir plėsti socialinio būsto fondą</li> <li>4. Gerinti sveikatos įstaigų infrastruktūrą ir didinti pastatų energetinį efektyvumą</li> <li>5. Didinti švietimo įstaigų pastatų energetinį efektyvumą</li> <li>6. Didinti kultūros įstaigų pastatų energetinį efektyvumą</li> <li>7. Kryptingai ir racionaliai planuoti teritorijas, remiantis kaštų ir naudos analizės principu</li> <li>8. Sutvarkyti viešąsias erdves, sudarant sąlygas kultūros, sporto, rekreacijos plėtojimui</li> </ol>

	2. Sukurti ir išlaikyti patogią, draugišką aplinkai, visiems prieinamą ir saugią susisiekimo sistemą	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sukurti vieningą ir saugų susisiekimo tinklą</li> <li>2. Mažinti transporto neigiamą poveikį aplinkai, kuriant tinkamą infrastruktūrą</li> <li>3. Didinti visuomeninio transporto patrauklumą</li> <li>4. Modernizuoti ir optimizuoti centralizuotus komunalinius tinklus</li> </ol>
	3. Vystyti ir palaikyti saugią ir švarią aplinką	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vystyti efektyvią komunalinių atliekų tvarkymo sistemą</li> <li>2. Modernizuoti ir optimizuoti centralizuotus komunalinius tinklus</li> <li>3. Sukurti vaizdo stebėjimo ir informacijos valdymo sistemą</li> <li>4. Mažinti triukšmą probleminėse teritorijose ir išsaugoti tyliąsias zonas</li> </ol>

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis 2015 – 2024m. Šiaulių miesto strateginiu plėtros planu

*Galima teigti, jog miesto vizija yra aiški, pagrįsta ir įgyvendinama. Išskirti miesto strateginiai tikslai yra realūs ir pasiekiami, tačiau nėra pilnai orientuoti į kiekvieno gyventojų gerovės didinimą.*

Pagal pirmąjį prioritetą (**ATVIRAS** – aktyvi, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė) išskirti miesto strateginiai tikslai aiškiai parodo, kaip bus pasiekama vizija, išskirti uždaviniai prioritetu pasiekti tinka kiekvienam miestui, tačiau *pasigendama uždavinio skirto atsakingos bendruomenės kūrimui.*

Antrasis tikslas *kurti modernią kūno kultūros ir sveikatos sistemą, formuoti bendruomenės narių sveiką gyvenimą ir jos kultūrą.*

Uždaviniuose į pirmą vietą iškeliami visi bendruomenė, tai labai ambicinga, tačiau pasigesta visiems prieinamos kūno kultūros.

Trečias tikslas *kurti saugią socialinę aplinką*, antropologinės prieigos požiūriu, negali būti pilnai įgyvendintas, nes yra išskirta per mažai uždavinių tokiam tikslui pasiekti (kurti šeimai palankią aplinką, galimybes derinti pareigas šeimai/ asmeniui ir darbui bei užtikrinti vaikų raidos sutrikimų ankstyvosios reabilitacijos prieinamumą). Pasigendama siekio didinti saugią aplinką šeimoje, resocializacijos sistemos plėtimo.

Pagal antrąjį prioritetą (**VERŽLUS** – konkurencinga verslo aplinka), yra išskirti trys tikslai.

Tai: 1. *Suformuoti ir išlaikyti palankią aplinką investicijų atėjimui Šiaulių mieste*, 2. *plėtoti pažintinį – kultūrinį ir kurti aktyvaus laisvalaikio turizmą bei* 3. *teikti kokybiškas ir bendruomenės lūkesčius atitinkančias viešąsias paslaugas.* Antropologiniu požiūriu visi tikslai yra svarbūs miesto gerovei kurti, pasigendama smulkiojo verslo skatinimo uždavinio.

Trečiam prioritetui (**SAUGUS** – draugiška gamtai kokybiška gyvenamoji aplinka) įgyvendinti, išskirti trys tikslai: 1. *Vystyti ir puoselėti gyvenamąją ir viešąją aplinką, patrauklią gyventi, dirbti, tobulėti*, 2. *Sukurti ir išlaikyti patogią, draugišką aplinkai, visiems prieinamą ir saugią susisiekimo sistemą*, 3. *Vystyti ir palaikyti saugią ir švarią aplinką.*

Iškelta 16 uždavinių, susijusių su infrastruktūra. Antropologinės prieigos požiūriu, trečiasis prioritetas yra svarbus gyventojų gyvenimo mieste gerovei didinti, tačiau uždavinių skaičius, susijęs su infrastruktūros plėtote, rodo, kad strateginiame planavime pirmumas teikiamas fizinės infrastruktūros

vystymuisi. Tai patvirtina ir **Šiaulių miesto integruotos teritorijos vystymo programa (2016)**. Šiaulių miesto integruotos teritorijų vystymo programos įgyvendinimo ataskaitoje 2017 metams, rašoma, kad 2016 m. sudaryta finansavimo sutartis dėl 1 projekto įgyvendinimo, 2017 m. sudarytos sutartys dėl 9 projektų įgyvendinimo.

Išanalizavus Šiaulių miesto integruotos teritorijų vystymo programos 2017 m. ataskaitą, buvo paskaičiuota 2016-2022 metams skirti teritorijų vystymui planuojami ir jau panaudoti finansavimo šaltiniai. (žr. 3.1.1.2. lentelė).

3.1.1.2 lentelė

**Šiaulių miesto teritorijų vystymo programos veiksmai ir finansavimas**

Programos veiksmai 2016 – 2022 m. laikotarpiui	Finansavimas eurais	
	Planuotas	panaudotas
P. Višinskio gatvės viešųjų erdvių pritaikymas jaunimo poreikiams Šiaulių „Aušros“ muziejaus Edukacijos centro pastato rekonstrukcija Modernizuoti edukacines aplinkas Šiaulių 1-ojoje muzikos mokykloje ir Šiaulių dainavimo mokykloje „Dagilėlis“ Šiaulių miesto Centrinio ir Didždvario parkų bei jų prieigų sutvarkymas Aušros alėjos (nuo Žemaitės g. iki Varpo g.) viešųjų pastatų ir viešųjų erdvių prieigų rekonstrukcija Talkšos ežero pakrantės plėtra Saulės laikrodžio aikštės kapitalinis remontas Prisikėlimo aikštės, jos jungčių ir prieigų rekonstrukcija Vilniaus gatvės pėsčiųjų bulvaro ir amfiteatro rekonstrukcija Viešųjų erdvių ir gyvenamosios aplinkos gerinimas teritorijoje, besiribojančioje su Draugystės prospektu, Vytauto gatve, P. Višinskio gatve ir Dubijos gatve Tilžės g. dviračių tako rekonstrukcija Darnaus judumo priemonių diegimas Šiaulių mieste Šiaulių miesto darnaus judumo plano parengimas Komunalinių atliekų rūšiuojamojo surinkimo infrastruktūros plėtra Šiaulių regione Vaisių, Salantų, S. Šalkauskio gatvių rekonstrukcija, siekiant užtikrinti funkcinis ryšius tarp traukos objektų tikslinėje teritorijoje Šiaulių Didždvario gimnazijos ir Šiaulių „Juventos“ progimnazijos ugdymo aplinkos modernizavimas Lopšelio darželio „Kregždutė“ modernizavimas Šiaulių miesto paviršinių nuotekų tvarkymo sistemos inventorizavimas, paviršinių nuotekų tvarkymo infrastruktūros rekonstravimas ir plėtra Aplinkos oro kokybės gerinimas Šiaulių mieste Pakruojo gatvės rekonstrukcija	ES lėšos: 34739870,8	1430983,57
	Savivaldybės biudžeto lėšos: 4 530 722,99	195 060,21
	Valstybės biudžeto lėšos 2 343 497,23	6 942,39
	Kitos viešosios lėšos 1 481 846,20	0,00
	Privatios lėšos 1 198 121,33	379 167,06

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Integruotų teritorijų vystymo programų rengimo ir įgyvendinimo gairių 5 priedu

Iš gautų duomenų matoma, kad yra suplanuotas didelis veiksmų skaičius ir skirtas didelis finansavimas numatytiems veiksams atlikti. Galima teigti, kad mieste dominuoja teritorijų plėtros planavimo principai, kurių pagrindas pirmiausia yra fizinės infrastruktūros vystymas ir (mono)funkcinis planavimas.

**Miesto vystymo antropologiniu požiūriu strategiškumas Šiaulių miesto savivaldybės veiklos planuose.** Siekiant išsiaiškinti, ar miesto vystymo antropologiniu požiūriu strategiškumas užtikrintas

veiklos planuose, buvo daroma Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų veiklos planų analizė, remiantis teorinėje magistro darbo dalyje nustatytais indikatoriais (žr. ...psl.).

Analizuojant Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų veiklos planų uždavinius, buvo siekiama nustatyti *antropologinės prieigos raiškos lygį* (žr. 3.1.1.3 lentelė).

3.1.1.3 lentelė

**Miesto vystymo antropologiniu požiūriu strategiškumas Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų veiklos planuose**

Antropologinės prieigos indikatoriai	ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS 2018–2020 METŲ VEIKLOS PLANŲ UŽDAVINIAI
<p><b>Parengti miesto veiklos planai, apimantys būsto politiką, tenkinant visų visuomenės socialinių sluoksnių interesus, siekiant užtikrinti jaukią ir saugią vietos bendruomenių aplinką;</b></p>	<p>Vykdyti miesto infrastruktūros objektų priežiūrą, einamąjį remontą.          Šiaulių miesto kapinių infrastruktūros plėtra.          Renovuoti, modernizuoti ir plėsti gatvių apšvietimo ir šviesoforų infrastruktūrą. Sutvarkyti viešąsias erdves.          Sukurti vieningą ir saugų susisiekimo tinklą.          Įrengti gatves individualių namų kvartaluose.          Rengti teritorijų planavimo dokumentus, padedančius užtikrinti darniąją miesto plėtrą.          Vystyti efektyvią komunalinių atliekų tvarkymo sistemą.          Gausinti miesto želdinius, gerinti esamų želdinių kokybę, apsaugoti vertingas gamtines teritorijas.          Gerinti miesto vandens telkinių ir jų prieigų gamtosaugos būklę.          Sutvarkyti užterštas teritorijas, buvusius karjerus ir durpynus.          Vykdyti miesto aplinkos kokybės stebėseną.          Kompensuoti daugiabučių namų savininkų bendrijų steigimo išlaidas          Tobulinti ir modernizuoti švietimo įstaigų ugdymo aplinką.          Plėsti ir modernizuoti esamų socialinių paslaugų įstaigų infrastruktūrą</p>
<p><i>ekonomikos skatinimą, remiantis pažangiausiomis technologijomis ir griežtai laikantis aplinkosaugos reikalavimų;</i></p>	<p>Sudaryti palankias sąlygas pradėti ir vystyti verslą naujai įsisteigusiems subjektams.          Užtikrinti projektų dokumentacijos rengimą.          Įgyvendinti investicijų projektus          Vykdyti miesto bendruomenės aplinkosauginį ugdymą          Pašalinti aplinkos teršimo šaltinius.          Gyvūnų priežiūrai skirtos įrangos įrengimas ir priežiūra</p>
<p><i>sveikos gyvensenos diegimą, optimaliai derinant darbo ir poilsio režimą, įgyvendinant sergamumo prevencijos programas ir ankstyvąją diagnostiką;</i></p>	<p>Organizuoti nacionalinio ir tarptautinio lygmens sporto renginius ir sudaryti galimybę sportininkams deramai pasirengti bei dalyvauti sporto varžybose.          Skatinti perspektyvius ir didelio meistriškumo sportininkus.          Užtikrinti optimalų sporto įstaigų prieinamumą ir paslaugų įvairovę.          Sudaryti sąlygas formuoti kūno kultūros įgūdžius ir teigiamą požiūrį į jos reikšmę sveikatai, fiziniam pajėgumui ir užimtumui.          Siekti rezultatyvios kūno kultūros ir sporto plėtros didinant socialinę sporto funkciją, sudarant palankią aplinką gyventojų sveikatai stiprinti ir darbingumui gerinti.          Priartinti asmens sveikatos priežiūros paslaugas prie gyventojų, sudaryti sąlygas modernizuoti pirminės sveikatos priežiūros paslaugas teikiančias įstaigas.          Plėtoti visuomenės sveikatos priežiūros paslaugas, sustiprinti ligų prevenciją ir ugdyti visuomenės poreikį sveikai gyventi.          Vystyti Visuomenės sveikatos biuro veiklą.          Gerinti gyvenimo kokybę pažeidžiamiausioms gyventojų grupėms didinant sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą.</p>

<p><i>optimalių mokymosi visą gyvenimą sąlygų sudarymą;</i></p>	<p>Pristatyti švietimo veiklą, atstovauti miestui ir plėtoti vaikų ugdymo įvairovę. Tobulinti švietimo valdymą ir įvertinti gyventojų švietimo poreikius. Įgyvendinti bendrąsias ir specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių programas, organizuoti pagalbą mokiniui, jo tėvams ir mokytojams. Vykdyti ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą. Užtikrinti optimalų neformaliojo vaikų švietimo mokyklų prieinamumą ir paslaugų įvairovę. Užtikrinti švietimo įstaigų funkcionavimą. Modernizuoti ir atnaujinti neformaliojo vaikų švietimo įstaigų mokymo bazę.</p>
<p><i>aukščiausius dorovės standartus atitinkančios vertybinės orientacijos formavimą, apimant lygių galimybių ir socialinės atskirties mažinimo politiką, etnografinio paveldo ir tautinės tapatybės puoselėjimą, grindžiamą pasaulinės kultūros universalijomis.</i></p>	<p>Organizuoti kultūros paveldo apsaugą. Užtikrinti miesto kultūrinio gyvenimo gyvybingumą, ugdyti ir skatinti miesto gyventojų ir jaunimo pilietinį aktyvumą bei tautinį sąmoningumą. Užtikrinti kultūros paslaugų sklaidą ir prieinamumą gyventojams. Vystyti aktyvaus laisvalaikio turizmą, sukuriant informacinę turizmo infrastruktūrą ir tarpvalstybinį maršrutą. Mažinti pažeidžiamų gyventojų grupių socialinę atskirtį. Didinti socialinių paslaugų prieinamumą. Bendradarbiauti su nevyriausybinėmis organizacijomis, teikiančiomis socialinės reabilitacijos paslaugas neįgaliesiems bendruomenėje. Užtikrinti valstybinių šalpos išmokų, socialinės paramos ir pan. teikimą. Organizuoti ir finansuoti vasaros poilsį socialinės rizikos grupės vaikams. Plėtoti vaikų užimtumą. Didinti būsto prieinamumą pažeidžiamoms gyventojų grupėms. Teikti paramą būstui išsinuomoti.</p>
<p><b><i>Išvada: Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų veiklos planai iš dalies atitinka nustatytus indikatorius, antropologinės prieigos raiška įžvelgiama.</i></b></p>	

Siekiant išsiaiškinti, ar antropologinė prieiga integruota į žmogiškųjų išteklių valdymą, buvo analizuojama strategija, ieškant teorinėje dalyje išskirtų ir 3.1.1.4 lentelėje pateiktų indikatorių:

3.1.1.4 lentelė

**Antropologinė prieiga žmogiškųjų išteklių valdyme**

<b>Antropologinės prieigos indikatoriai</b>	<b>Analizės rezultatai</b>
1.Savivaldybės administracija žino, <b>kokių kompetencijų reikia</b> skirtingiems miesto vystymo, antropologiniu požiūriu, klausimams spręsti.	Taip, žino.
2.Savivaldybės administracija žino, <b>kokios mieste veikiančios organizacijos ir pavieniai ekspertai</b> turi miesto vystymo, antropologiniu požiūriu, klausimams spręsti <b>reikiamas kompetencijas</b> .	Ne, nežino.
3.Miesto vystymo, antropologiniu požiūriu, klausimams spręsti reikiamų <b>kompetencijų turėtojai plačiai įtraukiami į miesto vystymo problemų sprendimą</b> .	Iš dalies.
4.Miesto vystymo klausimams, antropologiniu požiūriu, spręsti reikiamų kompetencijų turėtojų <b>vietiniai ir tarptautiniai ryšiai panaudojami sprendžiant miesto vystymo problemas</b> .	Iš dalies.
Išvada: antropologinė prieiga į žmogiškųjų išteklių valdymą yra iš dalies integruota.	

Siekiant išsiaiškinti, *ar veikia gyventojų skatinimo mokytis visą gyvenimą, siekti žinių ir vystyti kompetencijas mechanizmai*, buvo daroma dokumentų analizė, remiantis teorinėje magistro darbo dalyje nustatytais indikatoriais nustatytais indikatoriais (žr. 3.1.1.5 lentelė):

3.1.1.5 lentelė

**Antropologinė prieiga gyventojų skatinimo mokytis visą gyvenimą mechanizmuose**

Antropologinės priegios indikatoriai	Analizės rezultatai
Savivaldybės administracijos formuojamas miesto, kaip besimokančio, inovatyvaus, kūrybiško, žinių miesto identitetas.	Taip. (Šiaulių miesto 2015 – 2024 m. strateginio plėtros plano vizija, plėtros prioritetai).
Mokymosi veiklų koordinacinės tarybos ar kito institucionalizuoto organo veikimas.	Taip. Šiaulių miesto švietimo centras.
Strateginiuose dokumentuose aiškiai išskirtas mokymosi visą gyvenimą ir nuolatinio žinių siekimo svarbumas miestui vystyti.	Nėra
Savivaldybės administracijos vykdomos programos ir priemonės, skatinančios gyventojų mokymąsi visą gyvenimą.	Iš dalies. (Socialinių kompetencijų ugdymo modelio įgyvendinimas. Atviros priegios centro (STEAM APC) sukūrimas Šiaulių universitete).
Savivaldybės administracijos vykdomos programos ir priemonės, padedančios visiems gyventojams tapti įdarbinamais.	Iš dalies.
Savivaldybės administracijos vykdomos programos ir priemonės, skatinančios organizacijas veikti socialiai atsakingai.	Nėra
Savivaldybės administracijos rengiamuose kultūriniuose renginiuose ryški edukacinė dimensija, apimanti vietos identiteto, kultūros paveldo išsaugojimo svarbą.	Iš dalies. (Kultūros paslaugų įvairovės plėtojimas miesto gyventojams)
Savivaldybės administracija vykdo programas ir priemones, didinančias įvairių gyventojų grupių socialinę aprėptį.	Iš dalies.
Išvada: Gyventojų skatinimo mokytis visą gyvenimą mechanizmai veikia nepakankamai.	

Siekiant išsiaiškinti, *ar veikia gyventojų įsitraukimo ir iniciatyvų skatinimo mechanizmai* buvo daroma dokumentų analizė, remiantis teorinėje magistro darbo dalyje nustatytais indikatoriais (žr. 3.1.1.6 lentelė):

3.1.1.6 lentelė

**Antropologinė prieiga gyventojų įsitraukimo ir iniciatyvų skatinimo mechanizmuose**

Antropologinės priegios indikatoriai	Analizės rezultatai
Savivaldybės administracija yra aiškiai apibrėžusi ir viešai paskelbusi gyventojų dalyvavimo miesto valdymo procese mechanizmus ir procedūras.	Taip. (Šiaulių m. savivaldybės tinklalapis)
Savivaldybės administracija vykdo programas ir priemones, skatinančias gyventojus ir bendruomenes aktyviai įsitraukti į miesto vystymo klausimų sprendimą.	Ne, nevykdo.
Savivaldybės administracija žino mieste esančias socialines suinteresuotųjų grupes ir jų interesus, taip pat ir marginalinių grupių interesus.	Iš dalies. (Gyventojų nuomonės tyrimas).

Savivaldybės administracija, priimdama sprendimus, geba suderinti skirtingų suinteresuotųjų grupių bei mažai įsitraukiančių grupių interesus.	Ne.
Strateginių sprendimų priėmėjai domisi įvairių mieste veikiančių skirtingiems interesams atstovaujančių tarybų nuomone dėl priimamų miesto vystymui svarbių sprendimų.	Taip.
Savivaldybės administracija bendradarbiauja su skirtingomis (verslo, mokslo, kultūros ir kt.) bendruomenėmis, siekdama gerinti sąlygas, kad įgyvendintų jų interesus.	Taip.
Išvada: Gyventojų įsitraukimo ir iniciatyvų skatinimo mechanizmai veikia iš dalies.	

Siekiant išsiaiškinti *ar yra siekiama aukšto gyvenimo kokybės lygio bei socialiai, ekonomiškai ir ekologiškai darnių vystymosi rezultatų*, buvo daroma dokumentų analizė, remiantis teorinėje magistro darbo dalyje nustatytais indikatoriais (žr. 3.1.1.7 lentelė):

3.1.1.7 lentelė

### Antropologinė prieiga siekiant aukšto gyvenimo kokybės lygio

Antropologinės priegos indikatoriai	Analizės rezultatai
Strateginių sprendimų priėmėjai aiškiai žino gyvenimo kokybės mieste lygį.	Iš dalies. (SSGG, kiti tyrimai).
Savivaldybės administracijos atsakingi darbuotojai arba samdomi ekspertai iš išorės periodiškai tiria gyvenimo kokybės lygio pokyčius mieste.	Ne.
Savivaldybės administracija vykdo programas ir priemones, gerinančias gyvenimo kokybę mieste.	Taip.
Priimti strateginiai sprendimai užtikrina lygiateisišką visų gyventojų priėjimą prie viešųjų paslaugų, išsilavinimo, užimtumo galimybių, informacijos ir kultūrinės veiklos.	Iš dalies.
Priimti strateginiai sprendimai didina socialinę aprėptį.	Iš dalies.
Priimti strateginiai sprendimai mažina skurdo lygį mieste.	Iš dalies.
Priimti strateginiai sprendimai užtikrina pajamų šaltinius ilgalaikėje perspektyvoje.	Taip.
Priimti strateginiai sprendimai užtikrina žmonių ir gyvūnų sveikatos bei natūralios ekologinės pusiausvyros išsaugojimą.	Taip.
Priimti strateginiai sprendimai užtikrina atsakingą gamtinių išteklių naudojimą.	Iš dalies.
Priimti strateginiai sprendimai užtikrina švarią ir saugią gyvenamąją aplinką.	Iš dalies.
Išvada: aukšto gyvenimo kokybės lygio bei socialiai, ekonomiškai ir ekologiškai darnių vystymosi rezultatų yra siekiama.	

Siekiant išsiaiškinti, *kokia yra vietos identiteto ir vietos plėtros sąveikos išraiška*, buvo daroma dokumentų analizė, remiantis teorinėje magistro darbo dalyje nustatytais indikatoriais (žr. 3.1.1.8 lentelė):

3.1.1.8 lentelė

### Antropologinė prieiga vietos identiteto ir vietos plėtros plėtojime

Antropologinės priegos indikatoriai	Analizės rezultatai
Kultūrinių renginių organizavimas, tradicinio meno puoselėjimas.	Tradicinio meno puoselėjimo stoka.
Nematerialaus paveldo puoselėjimas.	Yra.
Tradicinių amatų plėtra (tradicinių gaminių gamyba, tradicinių paslaugų teikimas, tradicinių žemės ūkio veiklų vystymas).	Trūksta.



Saviveiklinių meno kolektyvų veiklos, kūrybinių dirbtuvių organizavimas, kultūros paveldo objektų pritaikymas šiuolaikiniams poreikiams.	Trūksta.
Tarpterritoriniai ir tarptautiniai bendradarbiavimo projektai.	Trūksta.
Leidinių, vietą identifikuojančio ženklo ir kitos informacinės reklaminės medžiagos rengimas.	Informacinės reklaminės miesto medžiagos stoka.
Bendruomeniškumo stiprinimas, vietos gyventojų įtraukimo į viešąjį gyvenimą skatinimas.	Bendruomeniškumo stiprinimo stoka.
Vietos turizmo, vietos paslaugų rinkodaros plėtra, vietos prekės ženklo kūrimas.	Yra, bet galimi efektyvesni sprendimai.
Išvada: Vietos identitetas siekiant vietos plėtros yra nepakankamai plėtojamas ir išnaudojamas.	

Akivaizdu, kad 2015 – 2024 metų Šiaulių miesto strateginiame plėtros plane ryškiai išreikšti *savivaldybės administracijos formuojamo miesto, kaip besimokančio, inovatyvaus, kūrybiško, žinių miesto identiteto, gyventojų dalyvavimo miesto valdymo procese mechanizmų, domėjimosi įvairių mieste veikiančių skirtingiems interesams atstovaujančių tarybų nuomone dėl priamamų miesto vystymui svarbių sprendimų, bendradarbiavimo su skirtingomis (verslo, mokslo, kultūros ir kt.) bendruomenėmis, siekiant gerinti sąlygas, Savivaldybės administracijos programų ir priemonių, gerinančių gyvenimo kokybę mieste, priimtų strateginių sprendimų užtikrinančių žmonių ir gyvūnų sveikatos bei natūralios ekologinės pusiausvyros išsaugojimą, lygiateisišką visų gyventojų priėjimą prie viešųjų paslaugų indikatoriai.*

Mažiau išreikšti *savivaldybės administracijos vykdomų programų ir priemonių, padedančių visiems gyventojams tapti įdarbinamais, programų ir priemonių, didinančių įvairių gyventojų grupių socialinę aprėptį, mažinančių skurdo lygį mieste bei švarios ir saugios gyvenamosios aplinkos indikatoriai.*

Mažiausiai išreikšti *savivaldybės administracijos žinojimo, kokių kompetencijų reikia skirtingiems miesto vystymo, antropologiniu požiūriu, klausimams spręsti, kokios mieste veikiančios organizacijos ir pavieniai ekspertai turi miesto vystymo, antropologiniu požiūriu, klausimams spręsti reikiamas kompetencijas, aiškiai išskirto mokymosi visą gyvenimą ir nuolatinio žinių siekimo svarbumo miestui vystyti, skatinimo gyventojus ir bendruomenes aktyviai įsitraukti į miesto vystymo klausimų sprendimą, skatinimo programų organizacijas veikti socialiai atsakingai, savivaldybės administracijos arba samdomų ekspertų periodiškai tiriamų gyvenimo kokybės lygio pokyčių mieste indikatorių.*

### 3.1.2 Šiaulių miesto vietos plėtros strategijos analizė

2015 – 2024 m. Šiaulių miesto strateginiame plėtros plane rašoma, kad panašių tikslų į strateginio palno prioritetus (**ATVIRAS** – aktyvi, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė; **VERŽLUS** – konkurencinga verslo aplinka; **SAUGUS** – draugiška gamtai kokybiška gyvenamoji aplinka), tik (kiek labiau orientuotų į vietos bendruomenę), bet jau viso Šiaulių miesto mastu bus siekiama įgyvendinant

“Šiaulių miesto VVG vietos plėtros strategiją 2014-2020 metams”, kurios tikslas – pagerinti įsidarbinimo galimybes ir padidinti vietos bendruomenės socialinę integraciją, išnaudojant vietos bendruomenių, verslo ir vietos valdžios ryšius. Atsižvelgiant į gyventojų mažėjimą ir visuomenės senėjimą, itin didelis dėmesys žadamas jauniems žmonėms. Į programą yra įtraukta tokių priemonių/paslaugų, kurios neteikiamos nei valstybės, nei savivaldybės mastu, tačiau jų teikimą gali užtikrinti bendruomenė. Paslaugos jaunuoliams (adaptacija pvz. išėjus iš globos namų), jauniems tėveliams (vaikų iki 3 metų priežiūros paslaugos kelioms valandoms ar savaitgaliais) ir t.t. Taip pat pažvelgta į neįgaliųjų, senjorų, socialinės rizikos šeimų problemas, į žmones, norinčius kurti savo verslą. Pagal šios strategijos priemones, susidomėjusios įmonės, nevyriausybinės organizacijos gali teikti projektų paraiškas, įgyvendinti vienas ar kitas priemones, teikti paslaugas.

Įgyvendinant paminėtų strategijų priemones, lygiagrečiai žadama įgyvendinti ir **miesto 2015–2024 metų strateginio plėtros plano**“ priemones.

Šiaulių miesto vietos veiklos grupė (toliau tekste – VVG), 2016 metais parengė Šiaulių miesto vietos plėtros strategiją, kurioje aprašoma Šiaulių miesto situacijos analizė, vietos plėtros strategijos tikslai, uždaviniai ir rodikliai, vietos plėtros strategijos valdymo ir stebėsenos tvarka bei strategijos finansinis planas.

Mums šiame magistro darbe svarbi buvo informacija apie Vietos plėtros strategijos įgyvendinimo situaciją šiuo metu. Paaikškėjo, kad *Vietos plėtros strategijos įgyvendinimo laikotarpis numatytas nuo 2016-12-19 iki 2022-12-19, tačiau Šiaulių miesto vietos plėtros strategijos 2018-03-05 metinėje ataskaitoje už 2017 metus, nurodoma, jog 2017 metais bendruomenės inicijuojami vietos plėtros (toliau - BIVP) projektai nebuvo pradėti įgyvendinti, kadangi buvo sustabdytas BIVP projektų paraiškų priėmimas ir vertinimas, iki įsigalios priemonės projektų finansavimo sąlygų aprašo pakeitimai. Planuojama, kad projektų įgyvendinimas prasidės 2018 metų II/III ketv.*

Rengdama Šiaulių miesto strateginį planą, VVG atliko **2015 m. Šiaulių gyventojų nuomonės tyrimą**. Buvo išskirtos aktualiausios, gyventojų nuomone, socialinės - ekonominės problemos Šiaulių m. teritorijoje:

- 1) mažos gyventojų pajamos;
- 2) dideli gyvenimo lygio skirtumai tarp įvairių žmonių grupių;
- 3) emigracija;
- 4) verslo aplinka.

Tyrime dalyvavusių respondentų nuomone, labiausiai gyventojus imtis verslo skatintų teikiama finansinė parama naujai kuriamam verslui. Taip pat svarbi skatinimo priemonė – informavimas apie konkretaus verslo galimybes Šiaulių m.

Šiaulių m. gyventojų nuomone, Šiaulių m. labiausiai trūksta (60 proc. respondentų) verslumo mokymo paslaugų ir konsultacijos verslo pradžiai, vaikų ir jaunimo užimtumo paslaugų, vyresnio amžiaus asmenų ir sunkių ligonių priežiūros. Pusę respondentų (50 proc.) mano, kad Šiaulių m. trūksta naujų profesinių įgūdžių įgijimui reikalingų paslaugų, specialiosios socialinės priežiūros paslaugų, tarpininkavimo ir informavimo paslaugos bei pagalbos įsidarbinant, sociokultūrinių paslaugų. Net 40 proc. respondentų įvardijo transporto paslaugos judėjimo negalią turintiems asmenims, psichologinės pagalbos ir konsultavimo, vaikų priežiūros paslaugų trūkumą.

Apibendrinus atlikto *Šiaulių m. gyventojų nuomonės tyrimo rezultatus*, Vietos plėtros strategijoje (toliau – VPS) išskiriamos šios Šiaulių miesto gyventojų tikslinės grupės, kurių klausimams plėtojant veiklas turi būti skirtas išskirtinis dėmesys:

1. *Socialinės rizikos, signalinės ir atskirtį patiriančios šeimos;*
2. *Savimi pasirūpinti negalintys pensijinio amžiaus asmenys;*
3. *Jauni asmenys (nuo 16 m.), kuriems buvo nustatyta globa;*
4. *Dirbantys/nedirbantys ir slaugantys savo artimuosius;*
5. *Pabėgėliai bei kitataučiai;*
6. *Bedarbiai, neaktyvūs ir socialinę atskirtį patiriantys darbingo amžiaus asmenys;*
7. *Vaiko auginimo atostogose esantys asmenys;*
8. *Besimokantis ir darbo ieškantis jaunimas;*
9. *Pradedančios verslą įmonės ar fiziniai asmenys.*

Savivaldybės administracija, vykdydama neįgaliųjų integracijos į visuomenę programas, vykdo šias veiklas: būsto (aplinkos) pritaikymo programą neįgaliesiems, senyvo amžiaus asmenims nustato specialiuosius poreikius bei išduoda neįgaliojo pažymėjimus, suteikiančius neįgaliams galimybę naudotis nustatytais socialinėmis garantijomis bei lengvatomis, užtikrina transporto organizavimą asmenims, kurie dėl judėjimo problemų negali naudotis visuomeniniu ar individualiu transportu, užtikrina neįgaliųjų interesų atstovavimą teismuose, teikia informaciją apie paramą bei socialines paslaugas mieste; administruoja socialinių paslaugų teikimą mieste bei Socialinės rehabilitacijos paslaugų neįgaliesiems bendruomenėje projektus, kuriuos įgyvendina Nevyriausybines organizacijos.

Taip pat Savivaldybė suteikia teisę būti aprūpintiems techninės pagalbos priemonėmis.

*Socialinės rizikos šeimų* statistika rodo, kad situacija mieste kasmet blogėjo – per 2007-2014 m. socialinės rizikos šeimų skaičius padidėjo daugiau nei dvigubai (nuo 99 iki 210), o tokiose šeimose augančių vaikų skaičius išaugo trečdaliu (nuo 214 iki 292). Šiaulių miesto savivaldybės 2018 m. socialinių paslaugų plano duomenimis (žr. 3.1.2.1 lentelė), *socialinės rizikos šeimų* skaičius ir toliau didėja, 2017-10-01 dienai jų buvo 307. Vaikų tokiose šeimose auga 426.

**Tikslinių grupių asmenų skaičiai**

Eil. Nr.	Rodiklis	Gyventojų (šeimų) skaičius (2017 m.)
1.	Gyventojų skaičius (2017-01-01)	101 214
2.	Iš bendro gyventojų skaičiaus:	
2.1.	pensinio amžiaus gyventojai	22267
2.2.	suaugę asmenys su negalia	8770
2.3.	vaikai	17528
2.4.	vaikai su negalia	649
2.5.	socialinės rizikos vaikai	426
3.	Socialinės rizikos šeimos (2017-10-01)	307
4.	Vaikų skaičius socialinės rizikos šeimose:	426
4.1.	nuo 0 iki 3 metų	72
4.2.	nuo 4 iki 6 metų	89
4.3.	nuo 7 iki 15 metų	209
4.4.	nuo 15 iki 18 metų	56
5.	Globojamų vaikų skaičius, iš jų:	345
5.1.	šeimynose	35
5.2.	šeimose	222
5.3.	institucinė globa:	91
5.3.1.	savivaldybės globos įstaigoje	77
5.3.2.	valstybės globos įstaigose	6
5.3.3.	kitų savivaldybių globos įstaigose	1
5.3.4.	nevyriausybinėse globos įstaigose	7
5.4.	Vaikų, kuriems per 2016/2017 metus nustatyta globa, skaičius	74

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių miesto savivaldybės 2018 m. socialinių paslaugų planu

Išanalizavus *Šiaulių miesto pagrindinius SSGG* analizės aspektus, sudaryta miesto problemų lentelė. (žr. 3.1.2.2 lentelė)

**VVG išskirtos miesto problemos**

<b>Problemos</b>	<b>Problemos raiška</b>
Gyventojų senėjimas/ Mažėjantis gyventojų skaičius/ Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas	Emigracija, vidinė migracija, mažas gimstamumas. Darbo rinkoje trūksta specialistų.
Mažas darbo užmokestis/ Kryptingo bendradarbiavimo skatinant verslą nebuvimas/ Investicijų trūkumas	Neto vidutinis darbo užmokestis mažiausias, lyginant su kitais didmiesčiais. Šiaulių m. jaučiamas kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, negebėjimas pritraukti investicijas. Nėra bendradarbiavimo tarp verslo asociacijų ir savivaldybės, švietimo įstaigų siekiant vieningos Šiaulių miesto ar net regioninės politikos. Pritraukta mažai tiesioginių užsienio investicijų Didelis darbingo amžiaus skurdą patiriančių asmenų skaičius
Socialinė atskirtis	Dideli gyvenimo lygio skirtumai tarp įvairių žmonių grupių
Darbingi ir nedirbantys asmenys, iškrentantys iš darbo rinkos dėl lankstesnių galimybių įgyti darbo įgūdžius trūkumo	Lanksčių galimybių įgyti darbo įgūdžius motinystės/tėvystės atostogų metu trūkumas. Vaiko priežiūros paslaugos trūkumas.  Nėra teikiama atokvėpio pagalba darbingo amžiaus asmenims, slaugantiems savo artimuosius

Darbo santykių ir vaikų priežiūros problemos.	Pradinių klasių moksleivių priežiūros ir popamokinės veiklos trūkumas.
Prielaidas, kad gali atsirasti pabėgėlių.	Nėra socialinių ir sociokultūrinių paslaugų, tiesiogiai nukreiptų į kitataučių ir pabėgėlių integraciją į bendruomenę
Socialinių paslaugų namuose gavėjų skaičiaus spartus augimas.	Pensininkų, gaunančių vidutinę ar mažesnę už vidutinę pensiją ir neturintys kitų pajamų gyvenimas žemiau skurdo ribos arba yra šalia jos.
Žmogiškųjų santykių trūkumas	Daugelio pensinio amžiaus asmenų negalėjimas pilnavertiškai pasirūpinti savo sociokultūriniais poreikiais ir jaustis įsiliejus į visuomeninį gyvenimą.
Didelis skaičius socialinės rizikos ir signalinių šeimų	beveik pusė piktnaudžiauja alkoholiu ir vartoja psichotropines medžiagas. Nėra galimybės teikti pagalbą ir reikiamas paslaugas pagal individualius poreikius bei užtikrinti paslaugų, skatinančių integraciją, o ne atskirtį, organizuojant specializuotas veiklas, teikimą.
Didelis išmokas gaunančių darbingo amžiaus neįgalųjų skaičius /Mažas įdarbintų neįgalųjų skaičius	Įdarbintų neįgalųjų skaičius atsižvelgiant į laisvas darbo vietas 2011-2015 m. išliko stabiliai mažas ir vidutiniškai siekė 2 proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių miesto VVG vietos plėtros strategija, 2016

Šiaulių miesto VVG vietos plėtros strategijoje išskirti 2 tikslai, 7 uždaviniai, 9 veiksmai (žr. 3.1.2.3 lentelė). Išskirti tokie tikslai:

3.1.2.3 lentelė

### VVG vietos plėtros tikslai, uždaviniai ir veiksmai

Uždaviniai	Veiksmai
<b>1 Tikslas: Mažinti Šiaulių miesto gyventojų socialinę atskirtį pasitelkiant savanorišką veiklą</b>	
Užtikrinti jaunų asmenų socialinių įgūdžių ugdymą ir pagalbą integruojantis į bendruomenę.	Organizuoti ir teikti inovatyvias paslaugas (integruojančias, o ne specializuotas, sprendžiančias alkoholizmo ir psichotropinių medžiagų vartojimo problemas, gatvės darbas su jaunimu ir kt.) socialinę atskirtį patiriantiems darbingiems gyventojams ir jų šeimos nariams (ypatingai signalinėms ir socialinės rizikos šeimoms), skatinančias jų integraciją ir įtrauktį į visuomenės gyvenimą.
Didinti socialinę atskirtį patiriančių pensinio amžiaus asmenų socialinį aktyvumą.	Sociokultūrinių, transporto bei kitų paslaugų teikimas ir veiklų, skatinančių pagalbą sau per pagalbą kitam, vykdymas, siekiant integruoti socialinę atskirtį patiriančius darbingus pensinio amžiaus asmenis.
Sudaryti palankesnes sąlygas socialinę atskirtį patiriančių šeimų socializacijai.	Vykdyti atvirą darbą su jaunimu, kuriam yra ar buvo nustatyta globa.
Mažinti socialinę atskirtį patiriančių darbingų gyventojų bei jų šeimų narių (neįgalųjų ir dėl ligos krizę patiriančių) socialinę atskirtį.	Pagalbos namuose organizavimas ir priežiūros paslaugų teikimas, siekiant sugrąžinti darbingus gyventojus, prižiūrinius/slaugančius savo artimuosius į darbo rinką ir/ar visuomeninį gyvenimą.
Teikti pagalbą pabėgėliams ir kitataučiams integruojantis į bendruomenę	Iniciatyvų, skatinančių socialinę atskirtį patiriančių darbingų asmenų (pabėgėlių ir kitataučių) ir jų šeimų narių integraciją į bendruomenę įgyvendinimas.
<b>2 Tikslas: Didinti Šiaulių miesto gyventojų verslumą ir aktyvumą darbo rinkoje skatinant visapusišką bendradarbiavimą</b>	
Sudaryti palankias sąlygas verslo pradžiai ir plėtrai.	Tikslinės grupės atstovų verslumo skatinimas, bendradarbiavimo užtikrinimas ir reikiamos pagalbos teikimas, pasitelkiant bendradarbiavimą platformą. Teikti paramą (priemonėms, įrangai) VVG teritorijos gyventojams – verslininkams, kurie yra pradėję vietos plėtros strategijos įgyvendinimo teritorijoje vykdyti ūkinę komercinę veiklą ne anksčiau kaip prieš 1 metus iki pradėjimo dalyvauti projekto veiklose, ekonominės veiklos pradžiai.

Pagalbos teikimas ir sąlygų sudarymas gyventojams integruojantis į darbo rinką	Suteikti praktinius darbo įgūdžius, ugdant darbo vietoje, neaktyvius asmenis.
	Organizuoti vaikų priežiūros paslaugas, sudarančias sąlygas tikslinių grupių atstovams

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių miesto VVG vietos plėtros strategija, 2016

Akivaizdu, kad išskirti strategijos tikslai, uždaviniai ir veiksmai yra orientuoti į svarbią pagalbą įvairioms gyventojų grupėms ir skirti pagerinti gyventojų gyvenimo kokybę.

**Šiaulių miesto savivaldybės 2018 metų socialinių paslaugų planas.** Atsižvelgiant į pažeidžiamiausių visuomenės grupių poreikius, buvo sudarytas Šiaulių miesto savivaldybės 2018 metų socialinių paslaugų planas, kuriame siekiama socialinių paslaugų įvairovės ir prieinamumo užtikrinimo.

Planas parengtas atsižvelgiant į Šiaulių miesto savivaldybės 2015–2024 metų strateginį plėtros planą ir rengiamas pagal Šiaulių miesto savivaldybės 2017–2019 metų strateginės veiklos programas.

Šiaulių miesto savivaldybės 2018 metų socialinių paslaugų plano rengėjai Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Socialinių reikalų departamento Socialinių paslaugų skyrius .

Socialinių paslaugų teikimo ir plėtros tikslai:

- 1) plėsti pagalbos šeimai paslaugų sistemą;
- 2) plėsti socialinių paslaugų teikimą vaikams su negalia;
- 3) plėsti socialinių paslaugų tinklą socialinės rizikos asmenims;
- 4) plėsti socialinių paslaugų tinklą senyvo amžiaus asmenims;
- 5) plėsti socialinių paslaugų tinklą darbingo amžiaus asmenims su negalia.

Išvardinti socialinių paslaugų teikimo ir plėtros tikslai sutampa su Šiaulių miesto vietos plėtros strategijos uždaviniais, tačiau yra siauresnio pobūdžio.

*Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių miesto vietos plėtros strategijoje atliktas gyventojų nuomonės tyrimas bei SSSG analizė parodo esamas dideles miesto problemas (dideli socialines išmokas gaunančių asmenų skaičiai, didėjantys socialinės rizikos ir signalinių šeimų skaičiai, nedidėjantis darbo užmokestis, didėjanti emigracija ir kt.). Strategijoje išskirti tikslai, uždaviniai ir numatyti veiksmai yra orientuoti į gyventojų gyvenimo gerovės didinimą, atsižvelgiant į pačių gyventojų išskirtas didžiausias miesto problemas. Todėl strategija pilnai atitinka antropologinės priegos raišką. Strategijos nevykdymas galimai neigiamai atsiliepiama miestui.*

### 3.2. Ekspertų požiūris į antropologinės priegos reikšmę viešajame sektoriuje

Siekiant patikslinti teorinį antropologinės priegos konceptą, praplėsti jo praktinio taikymo reikšmę ir galimybes Lietuvos viešojo valdymo kontekste, buvo kreiptasi į antropologijos mokslo ekspertus. Nuotoliniu puse struktūruotu interviu metodu apklausti keturi ekspertai, trys iš jų yra Socialinės Antropologijos centro (VDU) tyrėjai (plačiau apie Socialinės Antropologijos centrą žr. 9 priede), viena

ekspertė yra taikomosios antropologijos asociacijos įkūrėja (veiklos sritis: konsultacijų paslaugos, sąjungos, fondai, asociacijos, tyrimai, ekspertizės).

Ekspertams buvo pateikti tokie septyni struktūruoti klausimai:

1. *Kaip Jūs apibūdintumėte antropologinę prieigą, požiūrį viešajame valdyme? Kaip ji pasireiškia?*
2. *Kaip Jūs suprantate antropologinį požiūrį strateginiame valdyme, savivaldybės veiklos strateginiame planavime?*
3. *Ką Jums reiškia antropologinis požiūris savivaldybės veiklos strateginiame planavime?*
4. *Kaip, Jūsų nuomone, pasireiškia valstybės vystymo strateginis planavimas, remiantis antropologine prieiga?*
5. *Kaip galėtų būti išreikšta antropologinė prieiga savivaldybės veiklos strateginiame planavime?*
6. *Kokios priemonės prisidėtų prie kompetencijų taikyti antropologinę prieigą vietos valdyme gerinimo vietos politikams ir valstybės tarnautojams ?*
7. *Pasidalinkite patirtimi, kokių miestų, gyvenviečių Lietuvoje, kitose valstybėse strateginis planavimas atliepia antropologinį požiūrį?*

Bei vienas pusiau struktūruotas klausimas (*Ar pritarumėte išsakytoms išvargoms, mintims? Kokia Jūsų nuomonė dėl antropologinės prieigos taikymo strateginiame planavime?*), kuris buvo užduotas išsakius tam tikras mintis, apibendrinimus, susijusius su atliekamu tyrimu (žr. 10 priedą).

Analizuojant ekspertų atsakymus praplečiama antropologinės prieigos strateginiame valdyme suvoktis. Pasitvirtina pritarimas holistinei prieigai, bet tuo pačiu išryškinami ir kiti antropologinės prieigos aspektai:

1. *Antropologinė perspektyva taip pat skatina:*
  - 1.1. *kritiškai pažvelgti į nusitovėjusias sąvokas ir požiūrius, kelti dažnai nepatogius klausimus apie savaime suprantamais atrodančius dalykus ar apibrėžimus;*
  - 1.2. *rasti kuo platesniam gyventojų ratui tinkamus sprendimus;*
  - 1.3. *išsiaiškinti galimų sprendimų nematomas pasekmes;*
  - 1.4. *sprendimų priėmimas „iš apačios“;*
  - 1.5. *išsiaiškinti realius skirtingų žmonių, jų grupių poreikius ir padėti spręsti jų problemas;*
  - 1.6. *suprasti vietos bendruomenėje, “grass root level” egzistuojančius procesus ir iššūkius; supratus šias problemas, jų subtilybes, skirtingų nuomonių ir interesų priešpriešas galima daug lengviau ir efektyviau jas spręsti;*
2. *Antropologinė prieiga gali būti traktuojama kaip pagalba priimant naudingus sprendimus, susijusius su strateginiu veiklos planavimu ar valdymu viešajame sektoriuje, nes:*
  - 2.1. *pasinaudojant antropologiniais metodais ir teorine prieiga išsiaiškinami poreikiai, latentinės įtampos, medijuojama situacija;*

2.2. *siekiami atskleisti įvairių visuomenės/bendruomenės grupių balsus; keliami klausimai ir ieškoma atsakymų, o tai gali padėti suprasti, kodėl tam tikros, iš pažiūros, geros iniciatyvos ar strategijos ne visuomet suveikia, o kartais duoda visiškai priešingus, negu tikėtasi, rezultatus.*

3. *Antropologinės prieigos dėka suprantame, kad „gyventojų skatinimas teikti pasiūlymus savivaldybėje“ dar nėra gyventojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir į strateginį planavimą, tai tik vienas veiksmas, todėl priėmus sprendimus po to, kai gyventojai buvo tik skatinami dalyvauti, neretai sulaukiama bendruomenės nepasitenkinimo, nes aktyviai dalyvavo diskusijose tik vienas kitas „aktyvistas“. Antropologinė prieiga padėtų **įtraukti „tyliųjų“ balsą**, taigi kalbama apie individualią patirtį, individualų kiekvieno įtraukimą sprendimų priėmime.*

Remiantis ekspertų išsakytomis mintimis, galime išskirti tokią **antropologinės prieigos taikymo strateginiame planavime eigą**:

- 1) *renkama informacija, pasiūlymai iš apačios;*
- 2) *išsiaiškinami realūs poreikiai, konfliktinės įtampos, patirtys;*
- 3) *medijuojama situacija, konfliktai ir pan.*

Akivaizdu, kad ekspertų nuomonės sutampa su pateiktomis mokslininkų įžvalgomis teorinėje dalyje.

Taip pat ekspertinio interviu medžiaga padėjo išsiaiškinti, **kokių pasekmių sulaukiama**, nenaudojant antropologinės prieigos strateginiame planavime arba kitaip – priimant sprendimus iš viršaus:

- 1) *gyventojų pasipriešinimas sprendimams;*
- 2) *gyventojų nepasitenkinimas valdžia, kuri turi juos atstovauti.*

Darydami skubotus ir iš viršaus nuleistus sprendimus, kai „žinoma, kaip miestiečiams geriausia gyventi“ galima sulaukti nenumatytų padarinių.

Analizuojant ekspertų interviu medžiagą, išaiškėjo vidinės priežastys, kodėl savivaldybėse kuriamose strategijose pasigendama antropologinės prieigos. Ekspertai mato **žmonių** (savivaldybės tarybos narių, savivaldybės administracijos darbuotojų – valstybės tarnautojų) **kompetencijos problemas**:

- 1) *trūksta kompetencijų;*
- 2) *trūksta ir sąžiningumo (korupcinis „lėšų įsisavinimas“);*
- 3) *trūksta vietos bendruomenės, jaunų žmonių poreikių supratimo;*
- 4) *biurokratiniai mechanizmai atitolina juos nuo realių gyventojų poreikių, patirčių, galimų įtampų ir konfliktų;*

Ekspertai mano, kad strateginiame valdyme dalyvaujantys pareigūnai:

- turėtų būti susipažinę su antropologine prieiga;



- turėtų palaikyti kuo glaudesnius ryšius su vietos bendruomene, kurią tiesiogiai paliečia jų kuriami planai.

Ekspertai mato gana plačias antropologinės prieigos taikymo savivaldybės veiklos strateginiame planavime galimybes:

- 1) *miesto planavime, siekiant plėtros ir didinant gerbuvį, įvertinant, kaip greitai gali prisitaikyti vietos gyventojai prie kaitos, ar iš viso gali, ar nori gyventi tokia mieste;*
- 1) *nenuvertinant vietinio žinojimo, pavyzdžiui, įvertinti situaciją plačiai, įtraukiant nebūtinai racionalias ir plika akimi matomas aplinkybes;*
- 2) *aiškinantis poreikius, latentines įtampas, medijuojant situacijas;*
- 3) *galėtų ir turėtų būti stipriai išreikšta kontekstualizuojant valstybinę ir ES strateginę politiką lokaliai, nes vienodas ir nekontekstualizuotas įstatymų bei strategijų taikymas nepasiteisina.*

Ekspertų nuomone, siekiant didinti antropologinį požiūrį strateginiame valdyme ir stiprinti politikų bei valstybės tarnautojų strateginio valdymo kompetenciją šiuo aspektu, **pasiteisintų veiksmai ir priemonės:**

- 1) *mokslininkų antropologų įtraukimas į darbo grupes, konsultavimasis su tyrėjais;*
- 2) *organizuojami mokymai, seminarai, kuriuose jie būtų bent minimaliai supažindinami su atropologine prieiga;*
- 3) *interaktyvios programos parengimas, mokymai, kuriuos žmonės galėtų peržiūrėti internetu (sutaupoma daug lėšų);*
- 4) *taikomosios antropologijos asociacijoje atliekami užsakomieji tyrimai atskiriems atvejams analizuoti.*

Ekspertų paprašius pasidalinti patirtimi, kokių miestų ar gyvenviečių Lietuvoje, taip pat ir kitose valstybėse strateginis planavimas atliepia antropologinį požiūrį (7 klausimas), buvo:

- paminėtas *Vroclavo* miestas Lenkijoje, turintis universalų miesto dizainą ir atliepiantis įvairių gyventojų sluoksnių poreikius, inkliuzinis, atitinkantis neįgaliųjų poreikius;
- pastebėta, kad esama *daugiau pavyzdžių miestų, kurie šios prieigos netaiko.*

Ekspertai, dauguma kurių yra mokslininkai, tyrėjai, išsakė ir savo nuomonę **apie taikomosios antropologijos tyrimus strateginiame planavime:**

1. *Taikomosios antropologijos tyrimo tikslas yra gauti specialių praktinių rezultatų, tiek planavimui, tiek sprendimų priėmimui.*
2. *Antropologinis tyrimas prieš atliekant strateginius sprendimus gali leisti koreguoti, mažinti pasipriešinimą ir rasti kompromisą.*
3. *Antropologinis tyrimas padėtų atskleisti poreikį, kylantį iš žmogaus perspektyvos - apie tai, kaip jis mato vieną ar kitą situaciją iš teigiamos ir neigiamos perspektyvų:*

a) ne tik apie tai, ko jie nori, bet ir ko nenorėtų;

b) ne tik ką jie sako, bet ką iš tikrųjų daro;

4. Taikomoji antropologija siūlo metodus, kuriuos, pasitelkus ekspertus, galima taikyti apimant visas su problema susijusias asmenų grupes:

- 1) atliekami dalyvaujantieji stebėjimai - antropologai "įsilieja" į įprastinę, kasdieninę žmonių veiklą ir siekia suvokti ją iš vidaus, per susijusių žmonių žodžius, įpročius, tradicijas; tai tiesiog būvimas, "trynimasis" tarp žmonių;
- 2) atliekami interviu, gali būti bendraujama asmens įprastinėje aplinkoje;
- 3) atliekami fokus grupės interviu, kai bendraujama su grupe žmonių ir siekiama, kad jie diskutuotų aktualia tema.
- 4) <...> socialinio poveikio studijomis (social impact assessment), prieš imantis didesnių projektų, siekiama įvertinti kaip nauji projektai, (galėtų būti ir strategijos), paveiks bendruomenes. <...> tokie tyrimai turėtų būti skatinami norint įvertinti poveikį vietos žmonėms bei siekiant suprasti jų nuomonę. Taip pat gali būti, jog kartais yra nusistatymas prieš ar už kai kuriuos projektus nebūtinai todėl, kad šie projektai blogi, tačiau tai veikiama kitų veiksnių, neobjektyvių kriterijų, informacijos srauto, nusistovėjusių žmonių sąmonėse kategorijų. Suprantant šiuos veiksniai galima konstruoti geresnę komunikaciją tarp vietos valdžios ir gyventojų, ieškoti konstruktyvaus dialogo, suprantant kas kam neaišku.

### 3.3. Informantų požiūris į antropologinės prieigos panaudojimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginio planavimo procese

Antropologinės prieigos sąvoka apima *poreikių, latentinių įtampų išsiaiškinimą antropologiniais metodais ir teorine prieiga, medijuojant situacija*, kai siekiama išsiaiškinti realius gyventojų poreikius, rasti kuo platesniam gyventojų ratui tinkamus sprendimus, įtraukiant ir "tyliųjų" balsą, taip didinant gyvenimo kokybę kuo didesniai gyventojų ratui, mažinant gyventojų pasipriešinimą sprendimams, nepasitenkinimą valdžia.

Atlikus antropologinės prieigos raiškos Šiaulių miesto veiklos strateginiuose dokumentuose analizę matyti, kad antropologinė prieiga Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiuose dokumentuose pasireiškia minimaliai, nes šiuo metu mieste vis dar dominuoja teritorijų plėtros planavimo principai, kurių pagrindas pirmiausia yra fizinės infrastruktūros vystymas ir (mono)funkcinis planavimas. Galima teigti, kad toks požiūris **nepakankamas**, siekiant sukurti miestą, kuriame norėtų savo ateitį kurti, iš jo neišvykti darbingo amžiaus žmonės. Gerovės kūrimo visiems koncepcijos įtraukimas į savivaldybės strateginius planus yra labiau formalumas negu realiai įgyvendinamas siekis, todėl svarbu išsiaiškinti

informantų požiūrį į antropologinės prieigos pritaikymo reikšmę, galimybes savivaldybės veiklos strateginio planavimo procese; kaip strategijų planuotojai prisideda ar galėtų prisidėti prie antropologinės prieigos taikymo, kokia jų nuomonė apie minėtos prieigos svarbą, jos efektyvumą siekiant įvairių socialinių sluoksnių lūkesčių atliepimo.

Informantai akcentavo antropologinės prieigos svarbą pabrėždami, kad jos taikymas galėtų padėti priimti tinkamesnius sprendimus. *Antropologinės prieigos taikymo galimybės yra sveikintinos visose srityse.(S4) <...>antropologiniu požiūriu įvertinus gyventojų lūkesčius, galima siekti ir rasti abiem pusėms priimtina sprendimą, o ne dar labiau suskirstyti gyventojus dėl skirtingų lūkesčių ir galutinio rezultato.(S5)Antropologinės prieigos taikymo galimybes labiausiai išvelgčiau siekiant įtraukti visuomenę (skirtingas bendruomenes) į miestui svarbių sprendimų priėmimą (S) (žr. 3.3.1 lentelę). Identifikuodami antropologinės prieigos taikymo problemas, <...> savivaldybės, viešasis sektorius mėgėjas užsakyti įvairiausias studijas; atliekami įvairūs tyrimai, bet vėliau jie keliauja į stalčius;(E1) mokslininkų teikiamos konsultacijos/ kuriamos rekomendacijos - tai utopija ir resursų švaistymas ir dar ilgai bus utopija, nes savivaldybėse susiformavę sprendimų priėmėjų ratai turi galias šaknis, įgavę nevaldomą pagreitį (S2), informantai pažymėjo, kad labiausiai pasigenda bendradarbiavimo siekiant surasti daugiau sąlyčio taškų tarp miesto, universiteto ir bendruomenės(S5) (žr. 3.3.2 lentelę).*

3.3.1 lentelė

### Informantų požiūris į antropologinės prieigos vaidmenį strateginiame planavime

Kategorija	Subkategorija	Ekspertų teiginiai
Antropologinės prieigos taikymas strateginiame planavime	Galimybės taikyti rengiant strateginį miesto palaną	<p>Įžvelgiu ne tik galimybes. Praktiniai dalykai yra taikomi. Kaip pavyzdys: du metai atgal, vyko mūsų miesto strateginio plano svarstymai ir žmonės iš įvairiausių socialinių grupių galėjo dalyvauti, teikti savo nuomones, teikti požiūrį kaip mes išivaizduojame miestą, kokių dalykų jame norime. (S1)</p> <p>Kiekvieno miesto strateginiame planavime įmanoma/ būtina atsižvelgti į žmonių poreikius, lūkesčius, holistiškai analizuoti konkrečios vietovės/ socialinės grupės perspektyvas.(S2)</p> <p>Antropologinės prieigos taikymo galimybės yra sveikintinos visose srityse.(S4)</p> <p>Turi būti skiriamas didesnis dėmesys pirminėse planavimo stadijose siekiant gyventojams daugiau išaiškinti vienokio ar kitokio sprendimo pasekmes.(S5)</p>
AP taikymo strateginiame planavime problemos	Trūksta visuomenės aktyvumo teikti siūlymus	problema, kad pas mus pati visuomenė nėra labia aktyvi, ne visi įsijungia kaip galėtų. (S1)
	Savivaldybės darbuotojai neturi galimybių aktyvinti visų socialinių grupių žmones	Savivaldybės darbuotojai, kurie turi įgyvendinti tam tikrus projektus, jie susiduria su tikrai didžiule problema kaip įmanoma atliepti daug ir įvairiausių poreikių, kurie dažnai vienas kitam prieštarauja. (S1)
	Skiriasi gyventojų nuomonės pagal amžiaus grupes	Į kiekvieną socialinę grupę tu nepasibelsi, nes jos nėra vienalytės, labai sunku tuos skirtingus interesus suderinti. (S1)

Galimas praktinis AP taikymas	Šiaulių centrinio parko rekonstrukcijos vizija	Imkim tą patį centrinį parką kaip pavyzdį: vyresni žmonės prisimena kaip jaunystėje vyko šventės, veikė supynės, o jaunuoliams nėra nostalgijos, jiems tie dalykai yra visiškai neįdomūs ir jie reikalauja kitų dalykų (skeiteriai nori trasų važinėti riedlentėmis). (S1)
	Kaštonų alėjos tvarkymas	Tas pats pavyzdys dėl Kaštonų alėjos: jaunos mamos sako, jog blogas takas pasivaikščiavimui, nutrupėjęs, reikia atnaujinti. Tada atsiranda kita grupė sakanti, kad už medžius kovoja, nori išsaugoti esamus. Tada atsiranda trečia grupė norinti medžių, bet naujų. (S1) Skirtinga socialinė kultūra dėl kaštonų alėjos tik parodo, kad antropologiniu požiūriu įvertinus gyventojų lūkesčius, galima siekti ir rasti abiem pusėms priimtina sprendimą, o ne dar labiau suskirstyti gyventojus dėl skirtingų lūkesčių ir galutinio rezultato. (S5)
	Tilžės gatvės platinimo darbai	Dabartinis gyventojų nepasitenkinimas dėl Tilžės gatvėje iškirstų sveikų medžių būtų žymiai mažesnis, jei visuomenė būtų daugiau dalyvavusi priimant sprendimus susijusius su miesto transporto plano organizavimu, kuomet buvo priimti sprendimai dėl Tilžės gatvės platinimo siekiant padidinti transporto srautus ir taip mažinti užterštumą kietosiomis dalėlėmis. (S5)
AP aktyvinimas pasikviečiant specialistus	Abejojimas dėl problemų sprendimo pasikviečiant specialistą	Jei žmogus, nesvarbu ką baigęs turi vidinių gebėjimų bendrauti, rasti kompromisą, nemanau, kad būtinas atropologas. Vėlgi ar jo tam tikros žinios, išvalgos padėtų? Galbūt. Sunku pasakyti. (S1)
AP taikymui reikalinga brandesnė visuomenė	Negebėjimas diskutuoti	<...> visuomenėje dar turbūt nelabai mokame diskutuoti. Labai dažnai pereiname į tą emocinį lygmenį, „aš žinau geriausiai, jeigu mano nuomonė atitinka, tada tyrimas geras, jei neatitinka tada blogas“. Prasideda „sąmokslų teorijos“. (S1)
	Per mažas demokratinio vystymo periodas	Laisvės laikotarpį mes turime mažą, dar neturime gilią demokratinę procedūrą išpročių. (S1)
	Emocijomis paremti sprendimai	Tam tikrai grupei žmonių argumentai nebuvo svarbūs. Tiesiog emocinė pusė veikė labiau. Atsižvelgdami į susidariusią situaciją priėmė sprendimą koreguoti projektą ir išsaugoti tam tikrą dalį kaštonų. Iš specialistų architektų pusės tai nebuvo geriausias sprendimas. (S1)
	Mažas gyventojų dalyvavimas	<...> niekas nedalyvauja, visi yra apatiški. Ir kai jau ateina laikas medžius pjauti, tada staiga atsibunda. (S1)
Antropologinių tyrimų nauda prieš priimant sprendimus	Abejonės dėl galimos naudos	Vis dėl to nesutikčiau, manau neįmanoma atliepti visų lūkesčių tuo pačiu projektu. (S1)

3.3.2 lentelė

**Informantų požiūris į pagalbos reikšmę iš mokslininkų, centrinės valdžios savivaldybėms, siekiant antropologinės prieigos taikymo planuojant miestų plėtrą**

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Pagalbos iš mokslininkų vertinimas	Jau atliktų tyrimų nepanaudojimas	Apskritai, savivaldybės, viešasis sektorius mėgėjas užsakyti įvairiausias studijas. Atliekami įvairūs tyrimai, bet vėliau jie keliauja į stalčius. (E1) Mokslininkų teikiamos konsultacijos/ kuriamos rekomendacijos - tai utopija ir resursų švaistymas ir dar ilgai bus utopija, nes savivaldybėse susiformavę sprendimų priėmėjų ratai turi gilius šaknis, įgavę nevaldomą pagreitį. (S2)
	Požiūris į naujus tyrimus	Savo pavyzdžiu stengiamės nerašyti tų nereikalingų studijų, jeigu žinome, kad to nedarysime. ..<...> gal užteks tų įvairiausių studijų ir visa kita, pasikelkim senąsias studijas ir jas pabandykim bent dalinai įgyvendinti. Išvalgos, jos visada yra naudingos, bet visada, kada turi tam tikrą tyrimo medžiagą, rekomendacijas, tiesiog reikia nedėti į stalčių, o įgyvendinti. (S1)

	Kito lygio bendradarbiavimo su universitetu poreikis	Reikėtų bendradarbiavimo siekiant surasti daugiau sąlyčio taškų tarp miesto, universiteto ir bendruomenės. Universiteto valdymo modelis leidžia jam likti autonomišku nuo miesto valdžios priimamų sprendimų. Todėl nėra holistinio požiūrio į esminius dalykus, kuriuos įgyvendinus teigiamas pokytis paliestų kiekvieną miestietį. (S5)
--	--	---

Informantų išreikšta nuomonė apie pagalbos iš mokslininkų reikšmę siekiant antropologinės prieigos taikymo planuojant miesto plėtrą, parodo, kad savivaldybės užsakymu jau atlikti tyrimai būna nepanaudojami, nes *atliekami įvairūs tyrimai, bet vėliau jie keliauja į stalčius.*(E1) Tyrimų nepanaudojimo priežastys įvardijamos ir kaip sprendimų priėmėjų tam tikri trūkumai. *<...>savivaldybėse susiformavę sprendimų priėmėjų ratai turi galias šaknis, įgavę nevaldomą pagreitį.* (S2)

Norint identifikuoti įvairių socialinių sluoksnių lūkesčių puoselėjimo lygį mieste, informantų buvo klausta apie galimybes atsižvelgti į minėtų sluoksnių lūkesčius (žr. 3.3.3 lentelė).

Dalis informantų pažymėjo, kad Šiaulių mieste nėra pilnai atsižvelgta į įvairių socialinių sluoksnių lūkesčius. *<...>neišnaudojamos galimybės atsižvelgti į įvairių socialinių sluoksnių lūkesčius. Didžiąja dalimi vykdomi kietieji projektai, investuojama į infrastruktūrą remiantis politiniais interesais, galios santykiais.*(S2) *Kuomet valdžios veikla daugiausia yra orientuota į procesą, lieka maža galimybė jog gyventojų lūkesčiai atitiks valdžios sprendimo rezultato tikslą.*(S5) *Kai kuriais atvejais neatsižvelgiama į konkrečių socialinių grupių poreikius dėl negebėjimo matyti platesnį kontekstą, paanalizuoti konkrečių projektų poreikio.*(S2) *Dabartinė strateginio planavimo metodika leidžia strateginį planavimą vykdyti įtraukiant tik tam tikras arba labai mažą dalį socialinių grupių, kurios tiesiogiai bus susijusios su veiklos rezultatais.*(S5) Ekspertų buvo prašoma įvertinti bendrą įvairių socialinių grupių lūkesčių atliepimo situaciją (žr. 3.3.3 lentelę).

3.3.3 lentelė

**Informantų požiūris į įvairių socialinių sluoksnių lūkesčių atliepimą**

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Įvairių socialinių sluoksnių lūkesčių atliepimo situacija	Įvairių socialinių sluoksnių lūkesčių skirtumai	Ar įmanoma visų poreikius į vieną projektą sudėti? Turbūt ne, nes vieni prieštarauja prieš kitus. (S1) Kuomet galutinis sprendimas priimtas, vis tiek nebus taip, kad visus tas sprendinys tenkins, nes neįmanoma suderinti visų interesų. (S1) Valdžios (sprendimų priėmėjai) ir gyventojų (naudos gavėjų) požiūris į tuos pačius dalykus gali būti ir dažnai yra skirtingas. <...>gyventojai, priklausantys skirtingiems socialiniams ar kultūriniais sluoksniams turi tenkintis neišdiskutuotu, todėl dažnai pačiam gyventojui sunkiai suprantamu valdžios sprendimo rezultatu. (S5)
	Galimybių atsižvelgti į įvairių socialinių grupių lūkesčius išnaudojimas	<...>neišnaudojamos galimybės atsižvelgti į įvairių socialinių sluoksnių lūkesčius. Didžiąja dalimi vykdomi kietieji projektai, investuojama į infrastruktūrą remiantis politiniais interesais, galios santykiais.(S2) Yra stengiamasi atsižvelgti į visų gyventojų lūkesčius, derinant galimybes su turimais tiek finansiniais resursais, tiek su žmogiškaisiais išteklių.(S4) <...>viena arba kita pusė liks nepatenkinta pasiektu rezultatu, nes išankstinės diskusijos apie siekiamą rezultatą paprasčiausiai nebuvo. (S5) Kuomet valdžios veikla daugiausia yra orientuota į procesą, lieka maža galimybė jog gyventojų lūkesčiai atitiks valdžios sprendimo rezultato tikslą.(S5)

Įvairių socialinių sluoksnių lūkesčių atliepimo problematika	Neatsižvelgimo į socialinių grupių poreikius priežastys	Kai kuriais atvejais neatsižvelgiama į konkrečių socialinių grupių poreikius dėl negebėjimo matyti platesnį kontekstą, paanalizuoti konkrečių projektų poreikį. (S2) Dabartinė strateginio planavimo metodika leidžia strateginį planavimą vykdyti įtraukiant tik tam tikras arba labai mažą dalį socialinių grupių, kurios tiesiogiai bus susijusios su veiklos rezultatais. (S5)
	Aktyvumo reiškė siekiant įgyvendinti socialinių grupių lūkesčius	Kas laimi? Vienoj vietoj laimi argumentai, kitoj dažniausiai tie, kas yra aktyvesni. Labiau sutelkta grupė natūraliai turi daugiau šansų laimėti, negu ta grupė, kuri pasyviai stebi. Norinti savo pasiekti grupė turi būti aktyvesnė. (S1)

Informantų nuomonės išsiskyrė dėl galimybių atsižvelgti į įvairių socialinių grupių lūkesčius, vieniems tai atrodė įmanoma, kitiems ne. *Kiekvieno miesto strateginiame planavime įmanoma/ būtina atsižvelgti į žmonių poreikius, lūkesčius, holistiškai analizuoti konkrečios vietovės/ socialinės grupės perspektyvas. (S2) Vis dėl to nesutikčiau, manau neįmanoma atliepti visų lūkesčių tuo pačiu projektu. (S1) Kuomet galutinis sprendimas priimtas, vis tiek nebus taip, kad visus tas sprendinys tenkins, nes neįmanoma suderinti visų interesų. (S1) <...>viena arba kita pusė liks nepatenkinta pasiektu rezultatu, nes išankstinės diskusijos apie siekiamą rezultatą paprasčiausiai nebuvo. (S5)*

Informantai pripažino, kad skirtingų lūkesčių suderinimas yra sudėtingas. *Savivaldybės darbuotojai, kurie turi įgyvendinti tam tikrus projektus, susiduria su tikrai didžiule problema kaip įmanoma atliepti daug ir įvairiausių poreikių, kurie dažnai vienas kitam prieštarauja. (S1) Į kiekvieną socialinę grupę tu nepasibelsi, nes jos nėra vienalytės, labai sunku tuos skirtingus interesus suderinti. (S1) <...>gyventojai, priklausantys skirtingiems socialiniams ar kultūriniais sluoksniams turi tenkintis neišdiskutuotu, todėl dažnai pačiam gyventojui sunkiai suprantamu valdžios sprendimo rezultatu. (S5) Norinti savo pasiekti grupė turi būti aktyvesnė. (S1) Valdžios (sprendimų priėmėjai) ir gyventojas (naudos gavėjas) požiūris į tuos pačius dalykus gali būti ir dažnai yra skirtingas (S5).*

Siekiant iširti, ar apskritai yra žinomas gyvenimo kokybės lygis mieste, informantų buvo klausama, ar gyvenimo kokybės lygis yra tiriamas, ar tai daroma tam tikru periodiškumu, taip pat siekta išsiaiškinti informantų nuomonę apie minėtų tyrimų svarbą (žr. 3.3.4 lentelė).

Iš informantų atsakymų paaiškėjo, kad nuomonės dėl gyvenimo kokybės tyrimų naudos skiriasi. Vieniems tokie tyrimai atrodo nereikalingi, *na mes sužinom sakykime, kad pas mus blogai, na ir kas? <...>Tyrimas, vien dėl tyrimo, nereikalingas. (S1)* Kitų informantų nuomone, *tokie tyrimai yra labai reikalingi, siekiant sužinoti kur, kokioje vystymosi stadijoje miestas yra ir kur link eina. Tokie tyrimai yra būtini miestui. Tokių tyrimų nebuvimas yra viena iš priežasčių, jog daugelis problemų yra pastebėtos per vėlavimą ir pokyčio daryti paprasčiausiai nebegalima. (S5)*

3.3.4 lentelė

Informantų požiūris į gyvenimo kokybės lygio mieste tyrimus ir jų praktikavimą Šiaulių mieste		
Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai

Gyvenimo kokybės lygio tyrimų mieste reikšmė	Gyvenimo kokybės lygio tyrimų poreikis	Nesu tokių dalykų šalininkas, vien dėl to, kad na mes sužinom sakykime, kad pas mus blogai, na ir kas? <...>Tyrimas, vien dėl tyrimo, nereikalingas. Tai kainuoja didelius pinigus ir dažnu atveju, pasidarius kokį nors tyrimą ir jis keliaudavo praeityje kažkodėl į stalčius. Na, jeigu geras tyrimas, turbūt būtų nauda (S1) Tokie tyrimai yra labai reikalingi, siekiant sužinoti kur, kokioje vystymosi stadijoje miestas yra ir kur link eina. Miestas planuoja tai pradėti įgyvendinti, kadangi taip yra planuojama strateginio planavimo dokumentuose. (S4) Tokie tyrimai yra būtini miestui. Tokių tyrimų nebuvimas yra viena iš priežasčių, jog daugelis problemų yra pastebėtos per vėlai ir pokyčio daryti paprasčiausiai nebegalima. (S5)
	Gyvenimo kokybės lygio tyrimų turinio ir naudos nesuvokimas	Tam tikra dalimi atliekama vertinant Savivaldybės teikiamų paslaugų kokybę. 9-mečiame SPP yra eilė rodiklių, kurių pokyčių vertinimas atskleis gyvenimo lygį mieste, tam tikrais aspektais.(S3) Šiauliai to nepraktikuoja, nes joks tesės aktas to nereikalauja, o pats miestas nesupranta kam to reikia ir kokia nauda iš to gyventojui.(S5)
	Kritiškas požiūris į tokius tyrimus	<...> tai yra mokslininkų darbai, studentų galų gale, ir, aišku, gali daryti, bet aš manau, kad Europos sąjunga iškreipė mūsų mąstymą ir atsirado įstaigų, kurios tiesiog kepa tuos tyrimus. Pakeitus antraštę vienu žodžiu, bus kitas tyrimas, nors toks pat, vienodas. Kepykla tyrimų, kaip aš sakau. Jie tiesiog keičia. <...>Pagal dabartinius tyrimus, kokie vyksta rinkoje dažnu atveju aš sakyčiau, ne, nebūtų naudos. „Kopy paste“ kultūra yra. (S1)
	Manipuliacija tyrimais	Savivaldybėms naudinga cituoti/ atlikti tyrimus, kurie reklamuoja/ kuria teigiamą miesto įvaizdį.(S2)

Informantų nuomone tyrimai yra galimai nepatikimi dėl kelių priežasčių, viena jų nepasitikėjimas atliktų tyrimų kokybe. <...>*atsirado įstaigų, kurios tiesiog kepa tuos tyrimus. Pakeitus antraštę vienu žodžiu, bus kitas tyrimas, nors toks pat, vienodas.* Kita nepasitikėjimo tyrimais priežastis įvardijama kaip manipuliacija tyrimų informacija. *Savivaldybėms naudinga cituoti/ atlikti tyrimus, kurie reklamuoja/ kuria teigiamą miesto įvaizdį.*(S2)

Siekiant **identifikuoti antropologinės prieigos puoselėjimo kryptis, priemones**, informantų buvo klausiama:

- a) apie savivaldybės vidinius išteklius ir galimybes pradėti Šiaulių miesto vietos plėtros strategijoje numatytų uždavinių įgyvendinimą, nelaukiant ES paramos;
- b) apie miesto infrastruktūros didesnę pritaikymą neįgaliesiems;
- c) apie saugumo užtikrinimą šeimoje;
- d) apie lygių teisių ir galimybių įgyvendinamumą;
- e) miesto įvaizdžio ir tapatybės stiprinimą;
- f) švietimo prieinamumą;
- g) marginalinių grupių resocializacijos klausimus;
- h) išvykusių į užsienio šalis gyventojų susigrąžinimas;
- i) savižudybių prevenciją;
- j) smulkiojo verslo skatinimą.

Informantų požiūris apie aukščiau išvardintas temas pateikiamas 3.3.5 - 3.3.14 lentelėse.

Informantų nuomonė apie Šiaulių miesto vietos plėtros strategijoje numatytus uždavinius (žr. 3.1.2.3 lentelė), atskleidė, kad minėtus uždavinius įgyvendinti yra sudėtinga (žr. 3.3.5 lentelė). *Be išorinės paramos, šiuo atveju ES fondų ir programų finansavimo yra ganėtinai sudėtinga vykdyti veiklas, kadangi finansiniai Savivaldybės resursai yra riboti, nes yra Savivaldybės funkcijos, kurioms yra privaloma skirti finansavimą, o likę asignavimai yra planuojami per investicijų projektų įgyvendinimą.(S4) <...> yra įvairios integravimo programos. Kiek jos ten veikia... Yra geresnių rezultatų, yra blogesnių.(S1)*

3.3.5 lentelė

**Informantų nuomonė apie savivaldybės vidinius išteklius ir galimybes pradėti Šiaulių miesto vietos plėtros strategijoje numatytų uždavinių įgyvendinimą, nelaukiant ES paramos.**

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Strategijoje numatytų uždavinių įgyvendinamumo perspektyva	VVG strategijos suderinamumo su kitomis savivaldybės programomis problema	Savivaldybė turi savo įvairius projektus ir be VVG. Turime 11 programų smulkių, yra 250 000 eur. išdalinama bendruomenėms, nevyriausybinėms organizacijoms. Yra įvairių projektų orientuotų į bendruomenių veiklos stiprinimą. Ten esantys dalykai kažkur persipina, stiprina bendruomenę. (S1)
	Sudėtingas įgyvendinimas be išorinės paramos	2017 metais BIVP projektai nebuvo pradėti įgyvendinti, kadangi buvo sustabdytas BIVP projektų paraiškų priėmimas ir vertinimas, iki įsigalios priemonės projektų finansavimo sąlygų aprašo pakeitimai. Šiuo metu jau įsigaliojo pakeitimai, paraiškos vėl priimamos.(S3) Be išorinės paramos, šiuo atveju ES fondų ir programų finansavimo yra ganėtinai sudėtinga vykdyti veiklas, kadangi finansiniai Savivaldybės resursai yra riboti, nes yra Savivaldybės funkcijos, kurioms yra privaloma skirti finansavimą, o likę asignavimai yra planuojami per investicijų projektų įgyvendinimą.(S4)
	Kritinis požiūris į savo darbo rezultatus	Kažko galbūt ir nepadaram. Mes turim savivaldybės institucijas (socialinių paslaugų centrą), žmonės ten dirbantys teikia pagalbą. Tam tikros paslaugos žmonėms yra iš mokesčių mokėtojų pinigų. (S1)
	Gyventojų didesnis išitraukimas į strategijos įgyvendinimą	Pas mus „Bočiai“ yra daugiau būrelio lygmenis. Padainuoja, pagroja ir tiek. Su laiku manau tai keisis, per tokius dalykus būtų galima pagalba vieni kitiems ir žmogus jaučiasi reikalingas, užimtas. (S1)
	Dalyvaujamas biudžetas kaip vidinis išteklius	Vidinius išteklius visų pirma matau per savanoriškos veiklos skatinimą arba per tiesioginį gyventojų įtraukimą į sprendimų priėmimą tam biudžete numatant konkrečius finansinius išteklius ilgesniam nei 1 arba 2 metų laikotarpiui. Dalyvaujamas biudžetas galėtų būti viena iš priemonių, kuomet numatytiems tikslams pasiekti dalis biudžeto lėšų būtų skiriama pačių socialinių grupių nuožiūra joms pačioms prieš tai išdiskutuojant apie konkrečias priemones ir rodiklius.(S5)

Iš gautų atsakymų atsiskleidė informantų požiūris į vietos plėtros strategijoje numatytų uždavinių įgyvendinimą panaudojus savivaldybės vidinius išteklius ir galimybes. *Vidinius išteklius visų pirma matau per savanoriškos veiklos skatinimą arba per tiesioginį gyventojų įtraukimą į sprendimų priėmimą (S5). Savivaldybė turi savo įvairius projektus ir be VVG. Kažko galbūt ir nepadaram.(S1)*

Informantų požiūris į **miesto infrastruktūros didesnę pritaikymą neįgaliesiems** (žr. 3.3.6 lentelė) atskleidė, kad tvarkant ar įrengiant naują infrastruktūrą, ji yra pritaikoma neįgaliesiems, tačiau sena infrastruktūra lieka nepritaikyta. *Dabar einami rekonstrukciniai dalykai vykdomi pagal statybos*



įstatymą, ten yra numatyti sprendiniai kas liečia neįgaliųjų integraciją. <...> Kas liečia naujus projektus, tai yra daroma nuolatos. (S1) Miesto infrastruktūros pritaikymas neįgaliesiems yra planuojamas kompleksiskai rekonstruojant, tvarkant ar įrengiant naują infrastruktūrą, kai tam yra skiriamas finansavimas iš Savivaldybės biudžeto, Valstybės biudžeto ar ES struktūrinių fondų. Taip pat minėta problema yra sprendžiama per socialinę prizmę, kai yra pritaikomas būstas žmonėms su negalia. (S4) <...> yra įgyvendinamas perkant žemagrindžius autobusus arba įrengiant pandusus ar pakelėjus savivaldybės įstaigose. (S5) <...> o kas liečia senesnę infrastruktūrą, tai po truputį stengiamės, bet tai yra pinigų klausimas. (S1)

3.3.6 lentelė

**Informantų požiūris į miesto infrastruktūros didesnę pritaikymą neįgaliesiems**

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Esama neįgaliųjų infrastruktūra atnaujinama	Šiuo metu vykdomi rekonstrukciniai darbai	Dabar einami rekonstrukciniai dalykai vykdomi pagal statybos įstatymą, ten yra numatyti sprendiniai kas liečia neįgaliųjų integraciją, pavyzdys „Saulės laikrodžio“ aikštė. Ten nebuvo pritaikyta neįgaliesiems, dabar projekte atkreipta dėmesys į tai ir bus labiau pritaikyta neįgaliesiems nei buvo iki tol. Kas liečia naujus projektus, tai yra daroma nuolatos. (S1) Šio reikalavimo vykdymo priemonės yra gana aiškiai apibrėžtos ne tik nacionaliuose aktuose, bet ir ES direktyvose, todėl naujai vykdomi projektai integruoja neįgaliųjų įgalinimą laisvai judėti mieste, statomuose ir renovuojamuose objektuose. (S2) Šiuo metu pradedami didelės apimties infrastruktūriniai projektai (aikščių, gatvių sutvarkymas), kurie palengvins neįgaliesiems judėjimą miesto erdvėmis. (S3) Miesto infrastruktūros pritaikymas neįgaliesiems yra planuojamas kompleksiskai rekonstruojant, tvarkant ar įrengiant naują infrastruktūrą, kai tam yra skiriamas finansavimas iš Savivaldybės biudžeto, Valstybės biudžeto ar ES struktūrinių fondų. Taip pat minėta problema yra sprendžiama per socialinę prizmę, kai yra pritaikomas būstas žmonėms su negalia. (S4)
	Senesnės miesto infrastruktūros pritaikymas neįgaliesiems	<...> o kas liečia senesnę infrastruktūrą, tai po truputį stengiamės, bet tai yra pinigų klausimas. Mokyklose įdieginėjame lifthus po truputį. (S1) Miesto infrastruktūros pritaikymas neįgaliesiems yra įgyvendinamas perkant žemagrindžius autobusus arba įrengiant pandusus ar pakelėjus savivaldybės įstaigose. (S5)
Neįgaliųjų infrastruktūros didesnio pritaikomumo tolesnis planavimas	Nuomonė apie veiksmus susijusius su invalidų infrastruktūra	Kiek mes galime tą daryti, tiek darome. Mūsų savivaldybė taip pat nepritaikyta invalidams. <...> Bet mes turėjome susitikimų su invalidais, ar renginių. Tuomet stengiamės pritaikyti salę pirmam aukšte. (S1) Dabartinis miesto infrastruktūros planavimas dažniausiai yra reglamentuojamas aukštesnio lygio teisės aktais ir pritaikymas neįgaliesiems įgyvendinamas tiek, kiek to minimaliai reikalauja galiojantys teisės aktai. (S5)

Pastebima informantų nuostata, kad miesto infrastruktūros pritaikymas neįgaliesiems atliekamas pagal galimybes, nors ir pripažįstama, kad infrastruktūra nėra visišškai tinkama invalidams. *Kiek mes galime tą daryti, tiek darome. Mūsų savivaldybė taip pat nepritaikyta invalidams. (S1)*

Informantų požiūris į **saugumo užtikrinimą šeimoje** (žr. 3.3.7 lentelė) išsiskyrė, vieni vardino vykdomas programas: *Saugumo užtikrinimas šeimoje yra sprendžiamas įgyvendinant kompleksinių paslaugų šeimai paketą, kartu vykdant prevencinę veiklą ir siekiant įgalinti asmenį įveikti iškilusias*

*problemas, (S4) (kartu abejojami jų veiksmingumu) <...> yra įvairios integravimo programos. Kiek jos ten veikia... Yra geresnių rezultatų, yra blogesnių. (S1) Kiti minėjo, kad projektų, susijusių su saugumo užtikrinimu šeimose, tikslai yra geri, tačiau ne efektyviai vykdomi. Minkštųjų projektų tikslai ir idėjos yra puikios, tačiau nėra iki galo ir plačiau žvelgiant iškristalizuojamos priemonės jiems pasiekti. (S2)*

3.3.7 lentelė

### Informantų požiūris į saugumo užtikrinimą šeimoje

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Saugumo šeimoje įveiklinimas	Naujų infrastruktūrų sukūrimas	Krizių centrui, nevyriausybininkams savivaldybė davė pastatą. Jie išiformino kaip dienos centras, mes skiriame pagalbą dienos centrams, tokiu būdu prisidedame prie pagalbos moterims su vaikais, iškeliant iš nesaugių namų. (S1) Yra įkurti Bendruomeniniai šeimos namai tiek centrinėje tiek ir pietinėje miesto dalyje, taip užtikrinant kompleksinių paslaugų teikimą kuo arčiau gyvenamosios vietos.(S 4)
	Programos, paslaugų paketai	Kitaip tariant, yra įvairios integravimo programos. Kiek jos ten veikia... Yra geresnių rezultatų, yra blogesnių. Turime saugios savivaldybės programą, smurtininkai turi išklaudyti tam tikrą valandų skaičių paskaitų (S1) Saugumo užtikrinimas šeimoje yra sprendžiamas įgyvendinant kompleksinių paslaugų šeimai paketą, kartu vykdamas prevencinę veiklą ir siekiant įgalinti asmenį įveikti iškilusias problemas. Teikiamos paslaugos: pozityvios tėvystės mokymai, individualios konsultacijos susiduriantiems su sunkumais auginant vaikus, smurtą patyrusiems asmenims, smurtinio elgesio asmenų šeimos nariams, grupiniai pozityvios tėvystės užsiėmimai, atvejo vadybos paslauga, šeimos terapija, sveikos gyvensenos įgūdžių ugdymas ir priklausomybių prevencija, šeimų mokyklėlė, bendravimo įgūdžių mokymai poroms, mediacija<...>(S4)
	Minkštųjų projektų rengimo problemos	Minkštųjų projektų tikslai ir idėjos yra puikios, tačiau nėra iki galo ir plačiau žvelgiant iškristalizuojamos priemonės jiems pasiekti. (S2)
	Dėmesio socialinio būsto bendrabučiams poreikis	Saugumo užtikrinimas šeimoje bene labiausiai priklauso nuo konkrečios šeimos socialinio sluoksnio (išsilavinimo, gaunamų pajamų, gyvenamos vietovės). Mano asmenine nuomone tokie socialiniai rezervatai kaip “blogos” reputacijos bendrabučiai (Žalgirio gatvėje) turi būti “išardomi” perkeliant ten gyvenančias šeimas į kitus gyvenamuosius rajonus. Savivaldybė galėtų daugiau dėmesio skirti ne tik konkrečiai tokiam socialiniame rezervate gyvenančiai šeimai, bet ir visai tokio bendrabučio “bendruomenei” nes tokiose vietose gyvenančių šeimų saugumo užtikrinimas didele dalimi priklauso ir nuo aplinkinių. (S5)

Pastebėta, kad informantai turi pasiūlymų, įžvalgų saugumo užtikrinimo šeimoje klausimais: <...> *tokie socialiniai rezervatai kaip “blogos” reputacijos bendrabučiai (Žalgirio gatvėje) turi būti “išardomi” perkeliant ten gyvenančias šeimas į kitus gyvenamuosius rajonus. Savivaldybė galėtų daugiau dėmesio skirti ne tik konkrečiai tokiam socialiniame rezervate gyvenančiai šeimai, bet ir visai tokio bendrabučio “bendruomenei” nes tokiose vietose gyvenančių šeimų saugumo užtikrinimas didele dalimi priklauso ir nuo aplinkinių. (S5)*

Informantų požiūris apie **lygių teisių ir galimybių įgyvendinamumą** pateikiamas 3.3.8 lentelėje. Galima teigti, kad lygių teisių įgyvendinimo klausimai savivaldybėje nėra aktualūs. <...> *dėl pačioj savivaldybės administracijoje esamą situaciją nesu išigilinęs, negaliu atsakyti.(S1) <...> tuo tarpu kitais atvejais tam dėmesio nėra skiriama arba skiriama labai mažai.(S5)*

### Informantų požiūris apie lygių teisių ir galimybių įgyvendinamumą

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Lygių teisių įgyvendinimas savivaldoje	Įgyvendinimas tik per projektus	Šiaulių miesto savivaldybėje lygių teisių ir galimybių užtikrinimas teisės aktais reglamentuojamas įgyvendinant ES lėšomis finansuojamus projektus, kai tuo tarpu kitais atvejais tam dėmesio nėra skiriama arba skiriama labai mažai. (S5)
	Įgyvendinimas formalus	Šį punktą labai lengva deklaratyviai apeiti nesigilinant į realų įgyvendinimą. (S2)
	Poreikio nematymas	Tam yra veikianti valstybinė kontrolės institucija. Kreiptis reikia ten ir ginti savo teises. (S1)
	Nesigilinimas apie poreikį įgyvendinti	<...> dėl pačioj savivaldybės administracijoje esamą situaciją nesu įsigilinęs, negaliu atsakyti. (S1)

Informantų – miesto strategijos kūrimo dalyvaujančių asmenų – atsakymai į šį klausimą nustebino. Lygių galimybių įstatymas LR priimtas stojant į ES, Lietuva pasirinkta kaip ES Lygių galimybių koordinavimo centru, čia dirba pagrindinė ES institucija. Ji savivaldybės dar menkai supranta šio gerovės valstybės poreikio įgyvendinimo svarbą ir vietoje. Šio tyrimo informantų nuomonė, lygių teisių ir galimybių įgyvendinimu turi rūpintis ne savivaldybė. *Tam yra veikianti valstybinė kontrolės institucija. Kreiptis reikia ten ir ginti savo teises. (S1).* Šio klausimo aktualumo vietoje nematymas signalizuoja apie iš esmės keistiną nuomonę savivaldybėje.

**Miesto įvaizdžio ir tapatybės stiprinimo klausimu** informant interviu pateikiamos skirtingos nuomonės (žr. 3.3.9 lentelė). Vieni informantai teigia, kad esamų miesto simbolių pakanka ir pinigai miesto įvaizdžio kūrimui išleidžiami neproporcingai. *Mes nekeičiam, neįvedinėjam naujų simbolių. Šaulys yra atpažįstamas. Stiprinimui skirti dalykai atsimuša į pinigų klausimą. (S1) Visada yra fantazija ir kitas dalykas pinigų kiekis tiems dalykams stiprinti. Dažnu atveju būna išleisti pinigai ir nepasiekti rezultatai. (S1) <...> dažnu atveju įvaizdžio kūrimui išleidžiama neproporcingai daug pinigų. (S2)* Tačiau akcentuojama identiteto svarba <...> tapatybės, pilietiškumo stiprinimas ir kūrimas turi kilti, ar bent jau būti palaikomas žmonių. (S2) Identiteto problema Šiaulių mieste tampa ypač aktuali pastaruoju metu, kuomet daugelis pasigenda miesto išskirtinumo. (S5)

### Informantų požiūris į miesto įvaizdžio ir tapatybės stiprinimą

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Miesto įvaizdžio ir tapatybės stiprinimo situacija	Įvaizdžio kūrimui skirtų pinigų klausimas	Visada yra fantazija ir kitas dalykas pinigų kiekis tiems dalykams stiprinti. Dažnu atveju būna išleisti pinigai ir nepasiekti rezultatai. (S1) <...> dažnu atveju įvaizdžio kūrimui išleidžiama neproporcingai daug pinigų. (S2) Įvaizdžio stiprinimui skirti dalykai atsimuša į pinigų klausimą. (S1)
	Miesto įvaizdžio stiprinimas per jo žmonių pasiekimus	Informacijos sklaida vyksta ir per įvairių veiklos sričių pasiekimus, pvz. įžymių, miestui nusipelnusių žmonių atminimo įamžinimą (signatarų lentos prie Janonio gimnazijos), miesto verslo įmonių pasiekimus (UAB „Salda“ pasiekimai), meno kolektyvų laimėjimus (berniukų choras Dagilėlis), švietimo sistemos aukštus rezultatus Respublikos kontekste (Steam ir Inostart programų įgyvendinimas), sportininkų pasiekimus (baidarininkų olimpiniai medaliai) ir t.t. (S4)

	Turimų simbolių puoselėjimas	Mes nekeičiam, neįvedinėjam naujų simbolių. Šaulys yra atpažįstamas.(S1)
Šiaulių identiteto problema	Aktualu siekiant išskirtinumo	Identiteto problema Šiaulių mieste tampa ypač aktuali pastaruoju metu, kuomet daugelis pasigenda miesto išskirtinumo.(S5) Manau, kad Šiauliai neišnaudoja pokario, tarpukario miesto potencialo, kuomet Šiauliai buvo antras miestas Lietuvoje pagal ekonominius ir kultūrinius rodiklius. Tuo metu Lietuva neturėjo nei Vilniaus nei Klaipėdos, todėl mieste buvo ypač stiprus ekonominis ir kultūrinis proveržis. Miestas galėtų surasti savo senamiestį per kultūrinį, o ne infrastruktūrinį palikimą.(S5)
	Reikalingas žmonių palaikymas	<...>tapatybės, pilietiškumo stiprinimas ir kūrimas turi kilti, ar bent jau būti palaikomas žmonių.(S2)

Informantų atsakymai liudija, kad savivaldybėje dėmesys skiriamas šiam klausimui: matoma diskusija dėl lėšų trūkumo, žmonių palaikymo siekimo, pozityvus požiūris į sukurtus ir atpažįstamus miesto simbolius bei galimybių ieškoti miesto išskirtinumo. Antropologinei prieigai svarbu, kad nežiūrint nuolatinio įvaizdžio suvokimo per infrastruktūrą, miesto įvaizdis siejamas ir su čia gyvenamais žmonėmis, jų pasiekimais; padėdami šiauliečiams realizuoti save, geriname miesto įvaizdį. Pozityvu, kad informantai mąsto apie galimybes praturtinti miesto įvaizdį, kuriant naujas erdves, siūlydami kūrybinius sumanymus. Informantai įvardina miesto įvaizdžio ir tapatybės stiprinimo kryptis *Manau, kad Šiauliai neišnaudoja pokario, tarpukario miesto potencialo, kuomet Šiauliai buvo antras miestas Lietuvoje pagal ekonominius ir kultūrinius rodiklius. Tuo metu Lietuva neturėjo nei Vilniaus nei Klaipėdos, todėl mieste buvo ypač stiprus ekonominis ir kultūrinis proveržis. Miestas galėtų surasti savo senamiestį per kultūrinį, o ne infrastruktūrinį palikimą.(S5)*

Informantai apie švietimo prieinamumą mieste atsiliepia teigiamai (žr. 3.3.10 lentelė), pabrėždami, kad norimos įvairovės gyventojai gali gauti privačiai. *Mieste galima mokytis kokių nori kalbų. Mokyklose yra anglų, vokiečių, rusų daugiausia, bet yra kažkur ir ispanų. Privačioj sferoj gali gauti kokią nori kalbą. (S1)* Galima teigti, kad jaučiamas savivaldos atsiribojimas nuo minimo klausimo. *Vietos savivaldos įstatyme parašyta, kad švietimas nėra savivaldybės funkcija. (S1)*

3.3.10 lentelė

#### Informantų požiūris į švietimo prieinamumą

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Švietimo prieinamumas	Savivaldybės atsiribojimas	Vietos savivaldos įstatyme parašyta, kad švietimas nėra savivaldybės funkcija. (S1)
	Savivaldybės indėlis į švietimo programų rėmimą	Mes duodam tam tikrus užsakymus, orientuotus į švietimo tam tikrus dalykus, ypač didelį dėmesį skiriame inžineriniams dalykams, IT, stiprinam tas programas. Taryba priėmė išsipareigojimą, kad savivaldybė savo lėšomis rėms tam tikras programas. (S1)
	Nuomonė apie kalbų mokymosi prieinamumą	Mieste galima mokytis kokių nori kalbų. Mokyklose yra anglų, vokiečių, rusų daugiausia, bet yra kažkur ir ispanų. Privačioj sferoj gali gauti kokią nori kalbą. (S1)

Švietimo kokybė	Pedagoginio personalo kompetencijų reikšmė	Ne kalbų ir programų skaičiuje yra esmė, o pedagoginiame personale, jo kompetencijų didinime ir t.t. (S2)
	Galimybių nematymas Šiaulių mieste	Didžiausia problema tame, didelė dalis labai gerus egzaminų rezultatus pasiekusių moksleivių nemato savo tolimesnio tobulėjimo galimybių Šiauliuose. Todėl aukštasis išsilavinimas pasirenkamas Vilniuje arba užsienyje.(S5)
	Sprendimų siūlymai	Savivaldybė turėtų ieškoti daugiau bendradarbiavimo formų kartu su aukštosiomis miesto mokyklomis (pirmiausia su ŠU) siekiant sukurti daugiau kokybiško turinio programų orientuojantis ne į kiekybę, o į kokybę.(S5)

Informantai pabrėžia, kad problema yra ne švietimo prieinamumas, o jo kokybė. *Ne kalbų ir programų skaičiuje yra esmė, o pedagoginiame personale, jo kompetencijų didinime ir t.t. (S2) Didžiausia problema tame, didelė dalis labai gerus egzaminų rezultatus pasiekusių moksleivių nemato savo tolimesnio tobulėjimo galimybių Šiauliuose.(S5)* Informantai pateikia išvalgas dėl galimų savivaldybės veiksmų, siekiant švietimo tobulinimo. *Savivaldybė turėtų ieškoti daugiau bendradarbiavimo formų kartu su aukštosiomis miesto mokyklomis (pirmiausia su ŠU) siekiant sukurti daugiau kokybiško turinio programų orientuojantis ne į kiekybę, o į kokybę.(S5)*

Informantų požiūris į **resocializacijos klausimus** (žr. 3.1.11 lentelė), atskleidė informantų nuomonę, kad situacija mieste marginalinių grupių atžvilgiu yra pakankamai gera. *Didelių problemų, drįsčiau teigti, kaip miestas mes neturim.(S1)* Pripažįstama, kad esamos priemonės nėra iki galo veiksmingos. *Tiems žmonėms bandoma vienai ar kitaip padėti. Yra išmokos. Ar tai sprendžia visas problemas? Žinoma ne.(S1)* Tokie informantų pasisakymai, kaip <...> *bet yra tam tikras procentas visuomenėje žmonių, su kuriais gali daryti ką nori, jie vis tiek nesikeis. <...> Aš esu skeptiškas, tiesą pasakius; mes klausiamo kartais, jei Europos sąjunga to nefinansuotų, ar mes savais pinigais tai darytume, ir tada komitetuose dažnai nuskamba tokia frazė, „greičiausiai, kad ne“ (S1)*, atskleidžia informantų nusiteikimą, kad marginalinių grupių resocializacija negali būti veiksminga ir galimai stabdo tokios veiklos plėtrą. Tai patvirtina ir kitų informantų žodžiai. *Matau pavienės gražias iniciatyvas, o valdžios sprendimuose šios grupės ir toliau marginalizuojamos.(S2)*

3.3.11 lentelė

#### Informantų požiūris į marginalinių grupių resocializacijos klausimus

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Marginalinių grupių resocializacijos situacija	Sukurta infrastruktūra	Mes socialinių paslaugų centrą turime. Yra nakvynės namai. Tiems žmonėms bandoma vienai ar kitaip padėti. Yra išmokos. Ar tai sprendžia visas problemas? Žinoma ne.(S1)
	Pavienės iniciatyvos	Matau pavienės gražias iniciatyvas, o valdžios sprendimuose šios grupės ir toliau marginalizuojamos.(S2)
	Situacijos valdymas	Didelių problemų, drįsčiau teigti, kaip miestas mes neturim. Na kaip kokia „tiksinti bomba“, tai nėra. <...> (S1)

	Nepakankamas dėmesys resocializacijai	Miesto savivaldybės priimami sprendimai susiję su marginalinių grupių situacija dažniausiai yra orientuoti į infrastruktūros įkūrimą, neskiriant pakankamai dėmesio tokių asmenų resocializacijai. (S5)
Diskusija dėl resocializacijos naudos	Netikėjimas resocializacijos poveikiu	Bet yra tam tikras procentas visuomenėje žmonių, su kuriais gali daryti ką nori, jie vis tiek nesikeis. <...> Aš esu skeptiškas, tiesą pasakius. Tam tikros priemonės yra gerai, Europos sąjunga duoda pinigų, gerai, tarsi galim tų pinigų dėka spręsti tam tikras problemas, bet patirtis, deja, rodo, kad ne visada rezultatai pasiekiami (S1)
	Sunkus naudos įvertinimas	Mes klausiamo kartais, jei Europos sąjunga to nefinansuotų, ar mes savais pinigais tai darytume, ir tada komitetuose dažnai nuskamba tokia frazė, „greičiausiai, kad ne“. Tai sunkiai apibrėžiami dalykai, sunkiai pamatuojama ta nauda ir dažnu atveju didžiausią naudą gauna vykdytojai projektų, jie turi darbo, užmokestį, bet ar jie pasiekia ko savo projektais siekia? Ne visada. (S1)
	Galimybė pritraukti NVO	Faktas, kad jei skaičiai nerodo gerėjimo, galbūt ta sistema nedirba visiškai efektyviai, aišku reikia nuolatos ieškoti tų naujų, efektyvesnių būdų kaip būtų galima tai pasiekti.(S1) Savivaldybė turėtų spręsti šiuos klausimus sukurdamą finansavimo modelį, pagal kurį būtų galima pritraukti NVO turinčias darbo patirtį dirbant su tokiomis grupėmis.(S5)

Informantai pripažįsta, kad marginalinių grupių resocializacija mieste nėra veiksminga ir, kad reikia ieškoti naujų būdų situacijai gerinti. *Faktas, kad jei skaičiai nerodo gerėjimo, galbūt ta sistema nedirba visiškai efektyviai, aišku reikia nuolatos ieškoti tų naujų, efektyvesnių būdų kaip būtų galima tai pasiekti.(S1)* Informantai pateikia nuomonę dėl galimų sprendimų. *Savivaldybė turėtų spręsti šiuos klausimus sukurdamą finansavimo modelį, pagal kurį būtų galima pritraukti NVO turinčias darbo patirtį dirbant su tokiomis grupėmis.(S5)*

Žinant Šiaulių situacija, kai išvyksta nuolat iš miesto darbingo amžiaus žmonės, informant kalusta, **kaip susigrąžinti išvykusius**. Informantų nuomone, savivaldybė turi mažai galių išvykusiems susigrąžinti (žr. 3.3.12 lentelė). *Nereikia savęs apgaudinėti, savivaldybė turi mažai galių sugrąžinti žmones. Atlyginimus nustato verslas, o kas priklauso nuo savivaldybės mes tą ir darom. <...> savivaldybė nustato tik tam tikrus, mažus dalykus. Savivaldybė ne veltui dažnai pavadinama „komunaliniu ūkiu“. Mes turime tvarkyti infrastruktūrą <...>. (S1)* Išreikšta nuomonė, kad emigravę gyventojai savarankiškai nesunkiai gali pasitikrinti reintegracijos galimybes. *Globaliame/ interneto galimybių pasaulyje, kai išvykę turi čia ir dabar galimybes stebėti, girdėti tai, kas vyksta Lietuvoje, grįžti ir pasitikrinti patiems reintegracijos galimybes yra nesudėtinga.(S2)*

3.3.22 lentelė

#### Informantų požiūris į išvykusių į užsienio šalis gyventojų susigrąžinimą

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Nepakankamos galimybės sugrąžinti išvykusius	Tai Valstybės priemonių klausimas	Globaliame/ interneto galimybių pasaulyje, kai išvykę turi čia ir dabar galimybes stebėti, girdėti tai, kas vyksta Lietuvoje, grįžti ir pasitikrinti patiems reintegracijos galimybes yra nesudėtinga.(S2) <...>Už tai atsakingas verslas, savivaldybė nustato tik tam tikrus, mažus dalykus. Savivaldybė ne veltui dažnai pavadinama „komunaliniu ūkiu“. Mes turime tvarkyti infrastruktūrą, o tokių globalių klausimų, dažnu atveju, savivaldybė, pažiūrėjus į teisiškas galimybes, ne „piaro“ šnekomis, realiai, jeigu atvirai, ji turi mažai ką bendro su tokiomis grąžinimo iniciatyvomis. (S1)

	Nepakankamos priemonės	Nereikia savęs apgaudinėti, savivaldybė turi mažai galių sugrąžinti žmones. Atlyginimus nustato verslas, o kas priklauso nuo savivaldybės mes tą ir darom. <...>Miestas stengiasi, bet ar tos priemonės yra pakankamos, kad jos galėtų sugrąžinti emigrantus iš užsienio, tai čia klaustukas. (S1) Emigrantų susigrąžinimo procesą irgi reikia suprasti kompleksiskai, nes tam turi būti sukurta gera aplinka gyventi, lavinti vaikus (lopšeliai darželiai, mokyklos, aukštojo mokslo institucijų paslaugos), gauti kokybiškas sveikatinimo paslaugas. Taip pat svarbus yra darbo užmokestis, todėl yra būtina atlikti tai, kas priklauso nuo Savivaldybės d.u. kėlimo prasme, taikomos verslui mokesstinės lengvatos ir kt. bei sudaromos sąlygos verslo įkūrimui organizuojant mokymus ar taikant visokias skatinimo priemones.(S4)
Išvykusių į užsienio šalis gyventojų susigrąžinimui įtaką darantys veiksniai	Gyventojus sulaikančios neišvykti gyventi svetur priemonės	Kas labiausiai mus pririša, tai nekilojamasis turtas. Ir jei turi nekilojamąjį turtą, dažnu atveju tai tampa inkaru. Šitoj vietoj manau, kad labiausiai reikėtų dirbti. <...>Skiriam finansavimą LEZ, kad atsirastų galimybės šiuolaikinėms gamykloms, pasirašytos pirmos sutartys, atsiras investicijos (S1)
	Priešiškas nusiteikimas	O kaip tie kurie liko? Ar jie privalo išvažiuoti, kad kiti gautų kažkokią papildomą paramą? (S1)
	Paskatinimai grįžti	Susisiekęs su savivaldybe žmogus iš užsienio, jei sužino, kad grįžus vaikas bus integruotas į mokyklą, net turėdamas kalbos mokėjimo spragų, tai yra paskatinimas grįžti. Ir mieste yra mokyklų kur yra grįžusių integravimo programos, yra nuotolinis mokymas vaikams, kurie galbūt laikinai išvykę.(S1)
Pasiūlymai	Galimos priemonės, siekiant gyventojų susigrąžinimo	Viena iš puikai veikiančių ir nedidelių finansinių išteklių reikalaujanti priemonė, tai “kokybiško” alumni steigimas, siekiant įtraukti užsienyje ar kituose miestuose gyvenančius Šiauliečius į sprendimų priėmimą, pasinaudojant jų turimomis praktinėmis žiniomis ir ryšiais. (S5)

Kita nuomonė yra tokia, kad savivaldybė turi atlikti visus įmanomus darbus, siekiant gyventojų susigrąžinimo. *Emigrantų susigrąžinimo procesą irgi reikia suprasti kompleksiskai, nes tam turi būti sukurta gera aplinka gyventi, lavinti vaikus<...>, gauti kokybiškas sveikatinimo paslaugas. Taip pat svarbus yra darbo užmokestis, todėl yra būtina atlikti tai, kas priklauso nuo Savivaldybės darbo užmokesčio kėlimo prasme<...>.(S4)*

Išreikšti informantų pastebėjimai dėl emigravusių gyventojų susigrąžinimo priemonių. *Viena iš puikai veikiančių ir nedidelių finansinių išteklių reikalaujanti priemonė, tai “kokybiško” alumni steigimas, siekiant įtraukti užsienyje ar kituose miestuose gyvenančius Šiauliečius į sprendimų priėmimą, pasinaudojant jų turimomis praktinėmis žiniomis ir ryšiais. (S5)*

Analizuojant savižudybių prevencijos klausimus, informantai pripažįsta, kad savižudybių problema yra aktuali (žr. 3.3.13 lentelė), <...>*tai viena iš didžiausių problemų, bet šitoj vietoj nėra kuo pasidžiaugti, konkretaus plano ką daryti ir kaip, mes neturim; (S1) miesto savivaldybė neturi savižudybių prevencijos programos ir tam neskiria dėmesio, (S5) tačiau akcentuojama, kad tai nėra savivaldybės problema. Čia labiau valstybinis dalykas. Yra pagalbos linijos...(S1)*

3.3.33 lentelė

### Informantų požiūris į savižudybių prevenciją

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
------------	---------------	----------------------

Savižudybių prevencijos kompleksiškas	Reikalinga kompleksinė prieiga	Yra pagalbos linijos...(S1) Šiuo klausimu turėtų dirbti pedagoginis personalas, šeimos, jiems turėtų būti suteikiamos žinios/ siūlomi mokymai kaip bendrauti su jautriais/ nusivylusiais ir t.t. asmenimis.(S2)
	Valstybinis reguliavimas reikalingas	Jei atvirai, ne labai ką konkrečiau, gero galim pasakyti šia tema. Čia labiau valstybinis dalykas. (S1) Prevencija įgyvendinama tik vadovaujantis aukštesniais nei savivaldos lygmuo teisės aktais.(S5)
Savižudybės prevencijoje savivaldybės dalyvavimas nepakankamas	Neturima konkretaus veiksmų plano	<...>tai viena iš didžiausių problemų, bet šitoj vietoj nėra kuo pasidžiaugti. Konkretaus plano ką daryti ir kaip, mes neturim.(S1) Miesto savivaldybė neturi savižudybių prevencijos programos ir tam neskiria dėmesio.(S5)

Akivaizdu, kad šiuo klausimu savivaldybės atstovai daugiau kompetetingi, nes ne tik mato problemą, mato, ką daro Valstybė, taip pat mato, ko patys nedaro. Problemą mato giliai, suvokia jos sprendimui reikalingus kompleksinius sprendimus bei įvairių kompetencijų reikalaujantį pasirengimą

Išreiškiama nuomonė, kad *šiuo klausimu turėtų dirbti pedagoginis personalas, šeimos, jiems turėtų būti suteikiamos žinios/ siūlomi mokymai kaip bendrauti su jautriais/ nusivylusiais ir t.t. asmenimis.*(S2)

Informantai apie **smulkiojo verslo skatinimą** paminėjo ir kalbėdami apie savivaldybės galimus veiksmus, siekiant emigravusių gyventojų susigrąžinimo, *būtina atlikti tai, kas priklauso nuo savivaldybės darbo užmokesčio kėlimo prasme, taikomos verslui mokesstinės lengvatos ir kt. bei sudaromos sąlygos verslo įkūrimui organizuojant mokymus ar taikant visokias skatinimo priemones.*(S4) Akcentuojama, kad savivaldybė skatina smulkųjų verslą (žr. 3.3.14 lentelė). *Savivaldybės tikrai skatina smulkiojo verslo plėtrą/ kūrimąsi, nes verslininkai yra naudinga visuomenės grupė, dažnai potencialūs rinkėjai, galintys didinti rinkėjų ratą.*(S2) Tačiau pabrėžiama ir esama minimo klausimo problematika. *Kiek nacionalinių įstatymų jie įgalinti išlikti ir kiek maža Lietuvos/ miestų ir miestelių rinka leidžia jiems išlikti – čia jau atskiras klausimas.*(S2)

3.3.44 lentelė

#### Informantų požiūris į smulkiojo verslo skatinimą

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Smulkiojo verslo skatinimas	Savivaldybės siūloma pagalba smulkiajam verslui	Galima gauti konsultacijas mieste verslo klausimais. Darbo birža daro savo programas, savivaldybė savo. Mes inicijuojame jaunimo verslumo programą, ne tik jaunimą skatiname, ir virš penkiasdešimties turinčius skatiname.(S1) Savivaldybė teikia paramą smulkiojo verslo subjektams, skiriant didelį dėmesį naujai besikuriančioms įmonėms, vyresnio amžiaus asmenims ir jaunimui, ketinančiam pradėti savo verslą. Prioritetas yra smulkios įmonės, turinčios iki 50 darbuotojų, jaunimas nuo 18 iki 29 m. amžiaus bei asmenys virš 50 metų. Siekiami patenkinti besisteigiančių smulkiojo verslo įmonių poreikius, suteikiama greitai ir prieinamai jiems reikalinga informacija, užtikrintos konsultacijos ir mokymai, seminarai, verslą pradėdantiems tokiomis temomis: - įmonės steigimas, mokesčių sistema, informacijos paieška, finansavimo šaltinių paieška, darbo teisė, verslo pradžia, buhalterinė apskaita, vykdomos individualios konsultacijos (mokymai), parenkant temas pagal poreikį, organizuojami verslo sklaidos renginiai (renginiai apie sėkmingas verslo istorijas, naujienas teisinėje, ekonominėje bei informacinėje verslo aplinkoje).(S4)



Smulkiojo verslo nauda savivaldybei	Savivaldybės tikrai skatina smulkiojo verslo plėtrą/ kūrimąsi, nes verslininkai yra naudinga visuomenės grupė, dažnai potencialūs rinkėjai, galintys didinti rinkėjų ratą.(S2)
Smulkiojo verslo išlikimo problematika	Kiek nacionalinių įstatymų jie įgalinti išlikti ir kiek maža Lietuvos/ miestų ir miestelių rinka leidžia jiems išlikti – čia jau atskiras klausimas.(S2)

Informantų įžvalgos leidžia daryti išvadą, kad strateginių dokumentų planuotojai yra pajėgūs prisidėti prie gyvenimo gerovės didinimo kiekvienam miesto gyventojui, panaudojant antropologinės prieigos raišką strateginiame savivaldybės veiklos planavime, tik ne visada yra suprantama tokios prieigos reikšmė, nauda. Galima išvelgti holistinio mąstymo stoką, tam tikrų mieste egzistuojančių problemų ignoravimą ar nusiteikimą, kad jos nereikšmingos, ne savivaldybės lygmens. Teigiamas rezultatas gali būti pasiekiamas tik siekiant kvalifikacijos kėlimo ar bendradarbiaujant su mokslo įstaigomis, asociacijomis, turinčiomis teorinių ir praktinių žinių apie antropologinės prieigos taikymą tyrimų, mokymų, konsultacijų forma.

### **3.4. Antropologinės prieigos platesnio taikymo Šiaulių miesto savivaldybėje galimybių tyrimo rezultatai**

Atliktos antropologinės prieigos raiškos strateginių dokumentų analizės rezultatai ir informantų požiūrio analizė parodė, kad antropologinė prieiga Šiaulių miesto savivaldybės veiklos planavime pasireiškia dalinai, mieste dominuoja teritorijų plėtros planavimo principai, kurių pagrindas pirmiausia yra fizinės infrastruktūros vystymas ir (mono)funkcinis planavimas. Informantų atsakymai atskleidė, kad siekiant veiksmingesnių sprendimų mieste egzistuojančioms problemoms spręsti, strategijų planuotojai turi kelti kvalifikaciją.

Šio darbo autorės nuomone, Šiaulių miesto savivaldybės veiklos planuotojai gali reikšmingai prisidėti prie visų šių tikslų įgyvendinimo. Labai svarbus vaidmuo skiriamas miesto infrastruktūros atsinaujinimui, tačiau invalidams skirtos infrastruktūros pritaikymas vyksta tik naujų projektų dėka. Miesto strategijoje užsimenama apie aktyvios, kūrybingos, atsakingos asmenybės ugdymą, tačiau pasigendama tokiems siekiams įgyvendinti svarbių veiksmų. Minkštųjų projektų tiksloms ir idėjoms pasiekti trūksta skiriamų priemonių. Psichologinių gyventojų problemų aspektai (savižudybių), lygių teisių ir galimybių įgyvendinamumas neakcentuojami. Marginalinių grupių resocializacijai skiriama per mažai dėmesio.

Remiantis magistro darbe sudarytu hipotetiniu modeliu, akcentuojama, kad visuomenės pajėgumams išlaikyti, reikia didinti *pilietinį atsparumą (pilietinį bendruomeniškumą)*.

Pilietinis bendruomeniškumas yra suprantamas kaip visuomenės didesnis dalyvavimas, aktyvumas, pasitikėjimas valdžia, kuris didėtų, jei valdžia prioritetus ir finansus skirstytų atsižvelgdama į gyventojų nuomonę. Psichologinis kapitalas mieste taip pat turi būti didinamas, nes šis žmogiškojo ir socialinio

kapitalo išlaikymas yra svarbus kai valstybėje pasireiškia politinis, socialinis ar ekonominis nestabilumas. *Siekiant didinti pilietinį atsparumą, siūloma taikyti antropologinę prieigą taikomosios antropologijos tyrimų forma, kuriais būtų galima išsiaiškinti gyventojų socialinės rizikos šeimų didėjimo, emigracijos, savižudybių ir kt. problemų priežastis ir vykdyti tikslesnį strateginį planavimą.*

Valdžios pajėgumams išlaikyti yra būtinas *funkcinio atsparumo* (angl. functional resilience) užtikrinimas (R. Žilinskas, 2017). Funkcinis atsparumas yra siejamas su miesto strateginiu valdymu. Funkcinio atsparumo didinimas yra labai svarbus miesto politiniam, ekonominiam vystymuisi bei pasitikėjimo tarp valdžios institucijų ir visuomenės užtikrinimui.

*Siekiant didinti valdžios funkcinį atsparumą, siūloma taikyti antropologinę prieigą konsultacijų, mokymų forma, kadangi kvalifikacijos kėlimas, įsisavinant tam tikras žinias, padėtų strategijų planuotojams išmokti holistiškai mąstyti, siekiant didesnio skirting socialinių sluoksnių grupių lūkesčių atliepimo, geresnės gyvenimo kokybės kiekvienam miesto gyventojui.*

## IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI

### Literatūros apžvalgos išvados

1. Strateginis valdymas sietinas su bendra vienijančia veikla, turint aiškius tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti, prisitaikant prie išorinės aplinkos pokyčių, efektyviau išnaudojant savo privalumus ir palaipsniui šalinant trūkumus. Tai procesas, kurio reikšmingumu neabejojama, tačiau pažymima, jog jis reikalingas ne tik idėjų (planavimo), bet ir pastangų (įgyvendinimo). Šis procesas yra tikslingas ir nenutrūkstamas.
2. Strateginio planavimo efektyvumas priklauso nuo jo proceso efektyvumo. Siekiant, kad procesas būtų efektyvus, jis turi būti vykdomas sprendimų priėmėjų ir problemų sprendėjų, jiems kartu dalyvaujant, ne jiems ar dėl jų, turi būti sąveikaujantis, apimant galimybes to, kas yra ir kas gali būti, taip pat sujungiantis apačią su viršumi mąstant apie tai, kas turėtų būti padaryta, kaip tai turėtų būti padaryta ir kas tai turėtų padaryti bei tęstinis, suvokiant, kad tikslingos sistemos ir jų aplinkos nuolatos keičiasi ir joks planas negali išlaikyti savo vertės laikui bėgant.
3. Strateginis planavimas nuo 2000 metų nuolat kito, buvo tobulinamas atsižvelgiant į išryškėjančias spragas, tačiau metodikos, sukurtos palengvinti strateginį planavimą vietovėse, vis dar yra tobulintinos.
4. Strateginis planavimas, kaip svarbiausias strateginio valdymo elementas, siejamas su vienijančia, bendra veikla, turintis išskelti aiškius tikslus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti, prisitaikant prie išorinės aplinkos pokyčių, stengiantis išnaudoti savo privalumus ir palaipsniui šalinant trūkumus. Tai tikslingas ir nenutrūkstamas procesas, kuriam įgyvendinti pirmiausia reikia idėjų (planavimo).

5. Valstybėje įdiegti efektyvią strateginio valdymo sistemą galima tik tada, kai į šį procesą aktyviai įsitraukia visuomenės kūrybingoji dalis. Bet tam būtina sąlyga – kad pagrindinių sričių atstovai – politikos, verslo, valdininkijos, finansų, švietimo ir mokslo, sveikatos ir socialinės apsaugos, krašto apsaugos ir vidaus reikalų, kultūros, žiniasklaidos ir kt. lyderiai, išmanytų strateginį planavimą ir valdymą, mokėtų kūrybiškai ir strategiškai mąstyti ne tik apie savo profesinę sritį, bet ir daug plačiau, sugebėtų numatyti (prognozuoti) ne kurios nors vienos siauros srities ateities vaizdą, o mokėtų susidaryti bendrą „visumos matymą“. Tokius gebėjimus lavina ir vertina antropologijos mokslas.
6. Viešojo sektoriaus problemų sprendimų paieškos reikalauja naujų, nestandartinių valdymo praktikos specialistų veiksmų bei neordinarių teorinių – metodologinių akademinės srities atstovų nuostatų bei požiūrių. Šiandien politikos sprendimai ir jų įgyvendinimas turi būti sudaromi etnografiniame kontekste. Nors antropologija pati savaime neturi visiškai universalių koncepcijų, jos priklausomybė nuo etnografijos, siekiant padėti ištirti kintamuosius ir žymėti jų santykius, yra labai svarbi strateginiame planavime.
7. Antropologinių žinių poreikį šiandien skatina įvairiuose lygmenyse vykstantys intensyvūs tarpkultūriniai kontaktai, transnacionalinės globalaus pasaulio problemos ekonomikoje, politikoje, pandemijos ir tarptautinis terorizmas, lygiai taip pat, kaip ir greitai vykstantys kultūriniai pokyčiai ir kultūrinių tapatybių paieškos. Antropologija pateikia žinių apie pasaulį ir jo globaliąsias kultūrinės maišatis, kontaktus ir ginčytinus klausimus.
8. Antropologija iš esmės yra kokybinė informacija, tai informacija apie žmones, jų gyvenamąsias vietas, bendruomenes, institucijas, vertybes, įpročius ir siekius. Bet kokia organizacija, tiesiogiai ar netiesiogiai susijusi su žmonėmis - kaip grupės, bendruomenės, institucijos, darbuotojai, mokesčių mokėtojai ir t.t., negali sau leisti ignoruoti žmogaus elgesio ir organizavimo sudėtingumo.
9. Antropologinė prieiga gali sustiprinti esmines žinias apie pasaulio keitimosi būdus, kritiškai ištaisyti supaprastintus modelius, kurie atrodo veiksmingi vadovėliuose, bet realybėje dažnai nepasiekia pageidaujamo rezultato. Tai gali paskatinti teorinę ir metodologinę plėtrą, kuri sustiprintų tiek antropologiją, tiek tarpdisciplininius politikos, viešojo valdymo tyrimus.
10. Darbas kuriant miestus, labiau orientuotus į žmogų, bus sėkmingas tik tuomet, kai miesto aplinka bus analizuojama pasitelkiant antropologinę prieigą. Antropologija ir kiti socialiniai mokslai bus itin svarbūs, siekiant užtikrinti, kad ateitis pirmiausia būtų sutelkta į žmones, ypač todėl, kad miestai greitai pereina prie „inovacijų amžiaus“.
11. Antropologiniai moksliniai tyrimai tradiciškai sunkiai integruojami į standartinį miestų planavimą ar architektūros praktiką, tačiau jie gali būti naudingi ne tik dėl nuodugnios žmogaus patirties mieste analizės, bet ir dėl finansinės naudos, kai vykdomi dideli projektavimo procesai.

12. Antropologinė metodologija strateginiame valdyme išvelgia galimybę kuo geriau patenkinti pagrindinius (bazinius) socialinius žmogaus poreikius, tarp kurių svarbiausi yra patogus būstas, galimybė pasirinkti asmenybės kryptingumą atitinkančią profesinę veiklą, jauki ir saugi aplinka. Antropologinė metodologija siūlo strateginio valdymo procese suderinti socialinių, gamtos, technologinių ir humanitarinių mokslų priegais. Strateginis planavimas turi būti vykdomas, remiantis išsamia išorinės situacijos bei vidaus išteklių analize.

### **Empirinio tyrimo išvados**

13. Antropologinės priegos raiškos strateginiuose dokumentuose analizė parodė, kad:

- a) Iškelti miesto strateginiai tikslai yra realūs ir pasiekiami, tačiau nėra pilnai orientuoti į kiekvieno gyventojų gerovės didinimą.
- b) Pasigendama uždavinio skirto atsakingos bendruomenės kūrimui.
- c) Pasigendama visiems prieinamos kūno kultūros.
- d) Pasigendama siekio didinti saugią aplinką šeimoje, resocializacijos sistemos plėtimo.
- e) Mieste dominuoja teritorijų plėtros planavimo principai, kurių pagrindas pirmiausia yra fizinės infrastruktūros vystymas ir (mono)funkcinis planavimas.
- f) Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų veiklos planai iš dalies atitinka nustatytus indikatorius, antropologinės priegos raiška išvelgiama.
- g) Vietos plėtros strategijoje iškelti tikslai, uždaviniai ir numatyti veiksmai yra orientuoti į gyventojų gyvenimo gerovės didinimą, atsižvelgiant į pačių gyventojų išskirtas didžiausias miesto problemas. Todėl strategija pilnai atitinka antropologinės priegos raišką. Strategijos nevykdymas galimai neigiamai atsiliepia miestui.

14. Informantų požiūrio į antropologinės priegos panaudojimo galimybes Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginio planavimo procese analizė atskleidė kad:

- a) Strateginių dokumentų planuotojai yra pajėgūs prisidėti prie gyvenimo gerovės didinimo kiekvienam miesto gyventojui, panaudojant antropologinės priegos raišką strateginiame savivaldybės veiklos planavime.
- b) Ne visada yra suprantama tokios priegos reikšmė, nauda.
- c) Išvelgiama holistinio mąstymo stoka, tam tikrų mieste egzistuojančių problemų ignoravimas ar nusiteikimas, kad jos nereikšmingos, ne savivaldybės lygmens.
- d) Teigiamas rezultatas gali būti pasiekiamas tik siekiant kvalifikacijos kėlimo ar bendradarbiaujant su mokslo įstaigomis, asociacijomis, turinčiomis teorinių ir praktinių žinių apie antropologinės priegos taikymą tyrimų, mokymų, konsultacijų forma.

15. Ekspertų ekspertų nuomonės sutampa su pateiktomis mokslininkų išvalgomis teorinėje dalyje.

16. Ekspertinio interviu medžiaga atskleidė, kad nenaudojant antropologinės prieigos strateginiame planavime, arba kitaip – priimant sprendimus iš viršaus, sulaukiamas:
- 1) gyventojų pasipriešinimas sprendimams;
  - 2) gyventojų nepasitenkimas valdžia, kuri turi juos atstovauti.
17. Ekspertų nuomone, vidinės priežastys, kodėl savivaldybėse kuriamose strategijose pasigendama antropologinės prieigos yra kompetencijos problemos.
18. Ekspertai mano, kad strateginiame valdyme dalyvaujantys pareigūnai:
- a) turėtų būti susipažinę su antropologine prieiga;
  - b) turėtų palaikyti kuo glaudesnius ryšius su vietos bendruomene, kurią tiesiogiai paliečia jų kuriami planai.
19. Ekspertai mato tokia antropologinės prieigos taikymo savivaldybės veiklos strateginiame planavime galimybes:
- a) miesto planavime, siekiant plėtros ir didinant gerbuvį, įvertinant, kaip greitai gali prisitaikyti vietos gyventojai prie kaitos, ar iš viso gali, ar nori gyventi tokia mieste;
  - b) nenuvertinant vietinio žinojimo, pavyzdžiui, įvertinti situaciją plačiai, įtraukiant nebūtinai racionalias ir plika akimi matomas aplinkybes;
  - c) aiškinantis poreikius, latentines įtampas, medijuojant situacijas;
  - d) galėtų ir turėtų būti stipriai išreikšta kontekstualizuojant valstybinę ir ES strateginę politiką lokaliai, nes vienodas ir nekontekstualizuotas įstatymų bei strategijų taikymas nepasiteisina.

## **REKOMENDACIJOS**

Atsižvelgiant į kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatus ir juos apibendrinančias išvadas, rekomendacijos pateikiamos nacionaliniu, organizaciniu bei individualiu lygmenimis.

*Nacionaliniu lygmeniu siūloma:*

1. Tobulinti metodikas, sukurtas palengvinti strateginį planavimą vietovėse.
2. Viešojo valdymo / viešojo administravimo studijų programas praplėsti įtraukiant socialinės antropologijos žinių.
3. Formuoti ir skatinti teigiamą požiūrį į mokslą, mokslinius tyrimus.

*Organizaciniu lygmeniu siūloma:*

4. Formuoti palankią organizacinę struktūrą įgalinant asmenis, komandas priimti savarankiškai sprendimus bei už juos atsakyti, skatinant strateginiame planavime dalyvaujančius asmenis ieškoti naujų būdų, netradicinių metodikų miesto problemoms efektyviau spręsti.

5. Ugdyti holostinio mąstymo įgūdžius, identifikuojant strateginiame planavime dalyvaujančių asmenų kompetencijos spragas, plėtros sritis, numatant darbuotojų kompetencijos plėtros mokymams reikalingas veiklas bei resursus, mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus.
6. Siekiant didinti antropologinį požiūrį strateginiame valdyme ir stiprinti politikų bei valstybės tarnautojų strateginio valdymo kompetenciją šiuo aspektu, rekomenduojami veiksmai ir priemonės:
  - a) mokslininkų antropologų įtraukimas į darbo grupes, konsultavimasis su tyrėjais;
  - b) organizuojami mokymai, seminarai, kuriuose jie būtų bent minimaliai supažindinami su antropologine prieiga;
  - c) interaktyvios programos parengimas, mokymai, kuriuos žmonės galėtų peržiūrėti internetu (sutaupoma daug lėšų);
  - d) taikomosios antropologijos asociacijoje atliekami užsakomieji tyrimai atskiriems atvejams analizuoti.

*Individualiu lygmeniu siūloma:*

7. Stiprinti asmenines savybes bei motyvaciją, numatant ilgalaikius tobulėjimo tikslus, reikalingus išteklius (laiko, materialiuosius), identifikuojant dominančias sritis ir veiklas. Siekti ilgalaikių tikslų realizuojant trumpalaikius uždavinius, nuolat peržiūrint ir koreguojant išsikeltus tikslus.
8. Ieškoti galimybių tobulėti ir realizuoti save, sprendžiant savo kvalifikacijos tobulinimą, informuojant vadovybę apie norą tobulėti, dalyvaujant mokymuose, kursuose, seminaruose ir pan. reflektuojant kursų, seminarų, mokymų medžiagą įstaigos darbuotojams.
9. Nebijoti rizikuoti, kūrybiškai planuojant strateginius planus, veiklas, taikyti novatoriškus būdus ir juos skatinti kitų darbuotojų veikloje, ieškoti informacijos, koreguoti savo veiksmus pagal grįžtamuosius ryšius.

## LITERATŪRA

### Moksliniai šaltiniai:

1. Aleksa, V., Jasaitis, J. (2013). *Profesorius Jonas Pranas Aleksa ir jo idėjos ateities Lietuvai*. Studija, Vilnius, p. 69, 95.
2. Arimavičiūtė, M. (2004). Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešoji politika ir administravimas*, 8, 25-36.
3. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius, p. 20-21.
4. Arimavičiūtė, M. (2007). Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 22, 9-16.
5. Arimavičiūtė, M. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(4), 581-594.
6. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, 25-34.
7. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2006). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai. *Verslas: teorija ir praktika*, 2, p. 114–127.
8. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius : Technika
9. Bivainis, J. (2011). *Vadyba studentams*. Vilnius: Technika, p.162.
10. Bourdieu, P. (1986), „The Forms of Capital“, *The Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood Press, p. 242.
11. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. London: MIT Press.
12. Chlivickas, E. (2007). Strateginiai sprendimai plėtojant viešąjį sektorių: žmogiškųjų išteklių potencialas. *Viešasis administravimas*, 1(2), 35-43.
13. Chlivickas, E., Melnikas, B., (2016). Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimo sąlygomis. Vilnius, p. 198.
14. Čiubrinskas, V. 2007. *Socialinės ir kultūrinės antropologijos teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, p. 8.
15. Čiubrinskas, V., Dargužytė, Z. (2011), *Antropologija*. Lietuvos etnologijos ir antropologijos enciklopedija, Lietuvos istorijos institutas, Vilnius, psl. 31, 32, 34, 35.
16. Dess, Gregory G., Lumpkin, G. T., Eisner, Alan B. (2010). *Strategic Management: Text and Cases*, 5/e., p. 9.
17. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, 11 (1), pp. 75–88.

19. Gonzalez, S. (2010). Bilbao and Barcelona 'in motion'. How urban regeneration 'models' travel and mutate in the global flows of policy tourism. *Urban Studies*.
20. Gedvilaitė-Moan, A., Zakarevičius, P. (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 54.
21. Gonzalez, S. (2010). Bilbao and Barcelona 'in motion'. How urban regeneration 'models' travel and mutate in the global flows of policy tourism. *Urban Studies*.
22. Gottdiener, M., Budd, L. (2005), *Key Concepts in Urban Studies*. London, Sage Publication
23. Harris, M. (1998), *Kultūrinė antropologija*. Vilnius, Tvermė.
24. Jasaitis, J. (2010). „Antropologiniai atokesnių ir neurbanizuotų vietovių raidos strateginio valdymo aspektai“. *Ekonomika ir vadyba*. 3 (19), p.12-22
25. Jasaitis, J. (2014). *Individas ir pilietinė visuomenė sparčių permainų kontekste. Kaimiškųjų vietovių strateginis valdymas*. psl 44,45
26. Jasaitis, J. (2014). Užmiesčio raidos klausimai. Mokomoji knyga, Šiaulių universitetas. Psl. 81, 82, 83.
27. Jasaitis, J. (2018). Valstybės strategija. *Mokslo Lietuva*. Nr.1(600), p. 3.
28. Johnston-Zimmerman, K. (2018). *Consider anthropology in your new urban disain project*. Meetings of the minds. Prieiga per internetą: <http://meetingoftheminds.org/consider-anthropology-next-urban-design-project-25264>
29. Jones, G.A., Rodgers, D. (2016). *Anthropology and the city: Standing on the shoulders of giants?* Amsterdam Centre for Urban Studies. Prieiga per internetą: <http://eprints.lse.ac.uk/67114/1/Anthropology%20and%20the%20city.pdf>
30. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: „Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras“.
31. Jucevičius, R., Liugailaitė-Radzvickienė, L. (2014). *Miesto inteligentiškumo vertinimas*. Viešojo politika ir administravimas. T. 13, Nr. 3. p.442-453
32. Jucevičius, R., Liugailaitė-Radzvickienė, L. (2015). *Miesto inteligentiškumo vertinimo metodologija*. Viešojo Politika ir Administravimas. T. 14. Nr.1. p.115-128.
33. Juškevičius, P., Burinskienė, M., Paliulis, G.M., Gaučė, K. (2013). *Urbanizacija: procesai problemos planavimas*. Vilnius, „Technika“, psl. 5.
34. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas, p. 143. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai> (žiūrėta 2018 kovo 5d.).
35. Kedia, S., Van Willigen, J. (2005). *Applied Anthropology: Domains of Application*. Westport, p. 1-32.
36. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. *Ekonomikos teorija ir praktika*, 1, 23-35.



37. Levi – Strauss, C. (2011). *Antropologija modernaus pasaulio problemų akistatoje*. Leidykla Žara (2015).
38. Makštutis, A. (2016). *Strateginis valdymas*. Teorinė praktinė studija. Vilnius
39. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiaulių universiteto leidykla: Šiauliai, p.78.
40. Mažeikis, G., (2005). *Filosofinės antropologijos pragmatika ir analitika*. Mokslinė monografija, Šiaulių universitetas, psl. 149, 150.
41. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 98.
42. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2008). *Strateginis valdymas. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 7.,8
43. Merry, S. (2006). *Urban danger: Life in a Neighborhood of Strangers*. Philadelphia, Temple University Press.
44. Mokhtar, F.(2016). „The Most Important Component of Total Defence is Psychological Defence: Lim Siong Guan“, Prieiga per internetą: <http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/mostimportantcomponentoftotaldefenceispsychologicaldefen8179792>, žiūrėta 2018 04 26.
45. Mora, L., Bolici, R. (2016). *The development process of smart city strategies: the case of Barcelona*. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/281005143\\_The\\_development\\_process\\_of\\_smart\\_city\\_strategies\\_the\\_case\\_of\\_Barcelona](https://www.researchgate.net/publication/281005143_The_development_process_of_smart_city_strategies_the_case_of_Barcelona)
46. Nahm, S., Rinker, C.H. (2016). *Applied Anthropology Unexpected Spaces, Topics and Methods*. London and New York, p. 29, 41.
47. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
48. Pardo, I., Prato, G. B (2012). *Anthropology in the city: methodology and theory*. Surrey, Burlington: Ashgate Publishing Company. Massey University, Albany, p. 231.
49. Pierre, M., (2005), Žmogaus miestas. Vilnius, p. 252.
50. Račiūnaitės-Paužuolienės, R. (2011). *Miesto antropologija*. Lietuvos etnologijos ir antropologijos enciklopedija, Lietuvos istorijos institutas, Vilnius, psl. 301, 303, 304, 305.
51. Raipa, A. (2010). Strateginis valdymas: metodologinės paieškos. Viešoji politika ir administravimas, 32, 151-153.
52. Renshon, S. (2000). „Political Leadership as Social Capital: Governing in a Divided National Culture“, *Political Psychology* 21 (1), p. 203.
53. Rutkauskas, A.V., Ignotas, A., Stasytytė, V., Kvieskienė, G., Celiešienė, E., Mikulskienė, B., Pitrenaitė – Žilėnienė, B., Navickas, V., Ruškytė, D., Podvezko, V. ( 2014). *Išvalgi investavimo strategija puoselėjant universalųjį plėtros tvarumą*. Mokslo monografija, Vilnius, p. 306, 307.

54. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*. Nr.4.
55. Sillitoe, P. (2007). "Anthropologists Only Need Apply: Challenges of Applied anthropology./Quand Les Anthropologues S'appliquent Heurs et Malheurs De L'anthropologie Appliquee." *Journal of the Royal Anthropological Institute*13:147. Prieiga per internetą: <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=5019968164>, (žiūrėta 2018-04-24).
56. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
57. Sudnickas, T. (2011). Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(22), 108-113.
58. Svetikas, K., Ž., Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas*. Vilnius: MRU. Prieiga per internetą: <http://baltic-ebooks.eu/pdfreader/strateginis-valdymas>.
59. Thompson, J., Thompson, F. M. (2010). *Strategic Management 6th*. Cengage Learning EMEA, p.800.
60. Tunčikienė, Ž., Skačkauskienė, I. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, 4(1), 97-110.
61. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, (10), p. 131. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas
62. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 30, 146, 253.
63. Vasiliauskas, A. (2004). *Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos*. Vilnius, p. 31–45. Prieiga per internetą: [http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB\\_pinigu\\_studijos/Pinigu\\_studijos\\_2004\\_04\\_02.pdf](http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2004_04_02.pdf) (žiūrėta 2018m. balandžio 24 d.).
64. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 46.
65. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 52.
66. Vasiliauskas A. *Strateginis valdymas*. Technologija, Kaunas, 2007, p. 21.
67. Vitkauskas, K. (2012). Policijos veiklos strateginiai tikslai: iššūkiai ir sprendimai. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(1), 89-102.
68. Žilinskas, R. (2017), *Valstybės atsparumas išorinėms hibridinio pobūdžio grėsmėms: Hipotetinis modelis*. *POLITOLOGIJA* 2017/3 (87), psl. 68. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/politologija/article/viewFile/10856/9057>, žiūrėta 2018 04 25.

### **Teisės aktai ir dokumentai:**

69. Šiaulių miesto savivaldybės 2018-2020 metų strateginis veiklos planas Nr. T-1 (2018), Šiauliai
70. Šiaulių miesto integruotos teritorijos vystymo programa. 2016 m. rugpjūčio 8 d. įsakymu Nr. 1V-

71. Šiaulių miesto integruotuos teritorijuos vystymo programos Nr. 1V-554, rengimo ir įgyvendinimo gairių 5 priedas.
72. Šiaulių miesto vietos plėtros strategija 2014-2020 metams, (2016) Vietos veiklos grupė.
73. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros tvarkos aprašas, Nr. T-325, (2016) UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ p. 3.
74. Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginio veiklos plano 1 priedas (2018 m. miesto urbanistinės plėtros programos (Nr. 01) aprašymas).
75. Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginio veiklos plano 2 priedas (2018 m. kultūros plėtros programos (Nr. 02) aprašymas).
76. Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginio veiklos plano 3 priedas (2018 m. aplinkos apsaugos programos (Nr. 03) aprašymas).
77. Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginio veiklos plano 4 priedas (2018 m. miesto infrastruktūros objektų priežiūros, modernizavimo ir plėtros programos (Nr. 04) aprašymas).
78. Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginio veiklos plano 5 priedas (2018 m. ekonominės plėtros programos (Nr. 05) aprašymas).
79. Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginio veiklos plano 6 priedas (2018 m. turto valdymo programos (Nr. 06) aprašymas).
80. Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginio veiklos plano 7 priedas (2018 m. kūno kultūros ir sporto plėtros programos (Nr. 07) aprašymas).
81. Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginio veiklos plano 8 priedas (2018 m. švietimo prieinamumo ir kokybės užtikrinimo programos (Nr. 08) aprašymas).
82. Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginio veiklos plano 9 priedas (2018 m. bendruomenės sveikatinimo programos (Nr. 09) aprašymas).
83. Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginio veiklos plano 10 priedas (2018 m. socialinės paramos įgyvendinimo programos (Nr. 10) aprašymas).
84. Šiaulių miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginio veiklos plano 11 priedas (2018 m. savivaldybės veiklos programos (Nr. 11) aprašymas).
85. Šiaulių miesto savivaldybės 2017 -2019 m. strateginio veiklos plano socialinės paramos įgyvendinimo programos (10) 2017 metų įgyvendinimo ataskaita.
86. 2015 – 2024 m. Šiaulių miesto strateginis plėtros planas (2016), UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“.
87. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2002-06-12, Nr. 57-2312. (Aktuali redakcija 2013-03-13).

88. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. balandžio 25 d. nutarimas Nr. 397 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo. TAR, 2018-04-27, Nr. 6797.

89. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo. TAR, 2014-12-19, Nr. 20069.

**Kiti šaltiniai:**

90. 2016-2020 metų mokslo programa (2016). *Gyvenimo kokybės gerinimas ir užimtumo galimybių didinimas*, MRU, Vilnius, psl. 8.

91. Tarptautinių žodžių žodynas (2013). Vilnius, p. 517.

## **PRIEDAI**

## Strateginio planavimo metodikos kaita Lietuvoje 2000-2010 m.

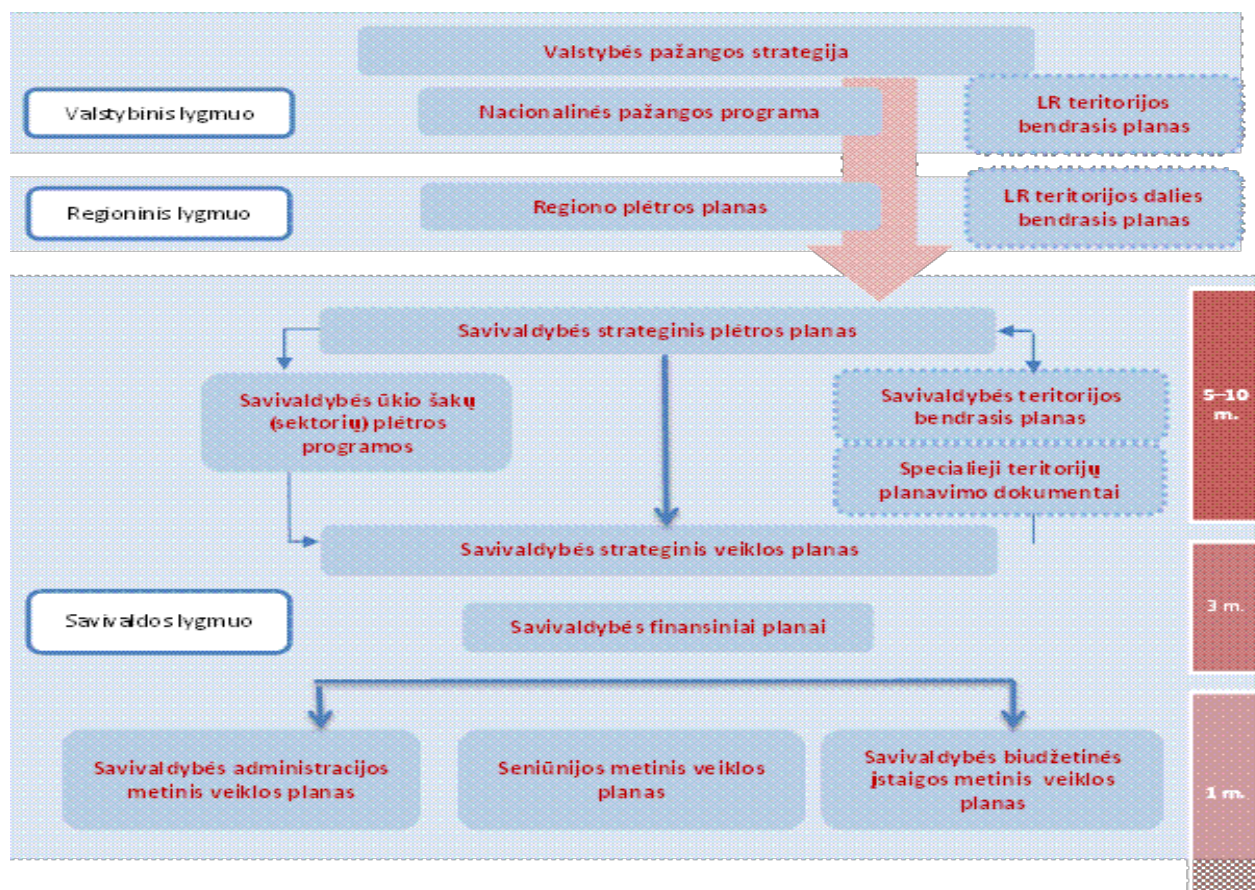
Metai	2000	2002	2004	2007	2009	2010
Permainos	Biudžeto paskirtis tikslams	SP sistemos įvedimas	3 lygmenų kriterijai	Nėra	Programų vertinimas ir kokybė	Reglamentavimo mažinimas ir disciplina
Planų sistema	Vyriausybės prioritetai; SVP, biudžeto paraiška; kiti dokumentai kontekste	Nacionaliniai, ūkio šakų, tarpinstituciniai ir institucijų. Biudžeto paraiška įkelta į SVP	Įvardinti sektoriniai ir tarpsektoriniai planavimo dokumentai	Nauji narystės ES dokumentai. Ūkio šakos virsta sritimis	Metiniai planai ne asignavimų valdytojams. Tarpinstitucinių programų sąrašai. Planų koordinavimas.	Minimizuota dokumentų rūšių sistema, jų skaičius irgi apriojamas. Metiniai planai visiems.
Analizė	Aplinkos išorės ir vidaus analizė. SSGG tik numanoma.	Aplinkos, išteklių ir SSGG analizė. Papildantys metodai ūkio šakos strategijai	Be esminių pakeitimų	Leidžiami kiti, papildantys analizės metodai	Be esminių pakeitimų	Reikalinga, tačiau metodai nebuvo naudojami
Vizija, misija, vertybės	Misija, vizija kyla iš išorės veiksnių analizės. Misija esminė ir pristatoma, vizija tik numanoma. LRV prioritetai kaip vizija ir misija vertybės	Misija, vizija kyla iš aplinkos ir išteklių analizės. Vizija siejama tik su VIRS. Vertybės tik kaip aplinkos analizės objektas	Be esminių pakeitimų	Įvedama valdymo srities vizija	Be pakeitimų	Misija yra esminė įstaigoms, vizija numatoma tik valstybės pažangos strategijoje, su vertybėmis tiesiogiai nesusiejama
Visuomenės vaidmuo	Jai skelbiami SVP ir ataskaitos	Sutrumpintas SVP, ataskaita visuomenei	Be pakeitimų	Be pakeitimų	Išsamesnis sutrumpintas SVP	Susitarimas dėl VPS
Stebėsenos ir ataskaitos	Tik uždavinių kriterijai. Vadovybė reflektuoja kas mėnesį, LRV atsiskaitoma kas ketvirtį. Numatomos IS, DB	SPM numato metines ataskaitas ir nuolatinę refleksiją	Įvedami efekto, rezultato ir produkto kriterijai	Kelių lygmenų kriterijai valdymo srities strategijoms. SSGG analizė apriojama 10 teiginių	Griežtesni kriterijų kokybės reikalavimai	Kriterijų aprašai. Proceso ir indėlio, vertikalūs ir horizontalūs ir kiti kriterijai, jų sudarymo metodika. Ketvirtinės stebėsenos IS
Programų vertinimas	Programos vertinamos kasmet, pusmečiais ir dažniau	Programų vertinimas tampa analizės elementu	Be pakeitimų	Be pakeitimų	Įvedamas išankstinis, tarpinis ir galutinis vertinimas	Programų vertinimo užsakovų ir vykdytojų įvairovė

Kita	Įtikinėjimas dėl SP prasmingumo, daug pavyzdžių	SP organizavimo metodiniai nurodymai	LRV pritaria tik sutrumpintiems SVP	Suliejamose formuluočių lėšų lentelės į vieną	Griežtesnis tarpinstitucinių programų vykdymo koordinavimas	Nelieka sutrumpinto SVP, proceso organizavimo nurodymų
------	---	--------------------------------------	-------------------------------------	---	---	--

Sutrumpinimai lentelėje: SVP – strateginis veiklos planas, DB – duomenų bazė, IS – informacinė sistema, VIRS- valstybės ilgalaikės raidos strategija, VPS – valstybės pažangos strategija

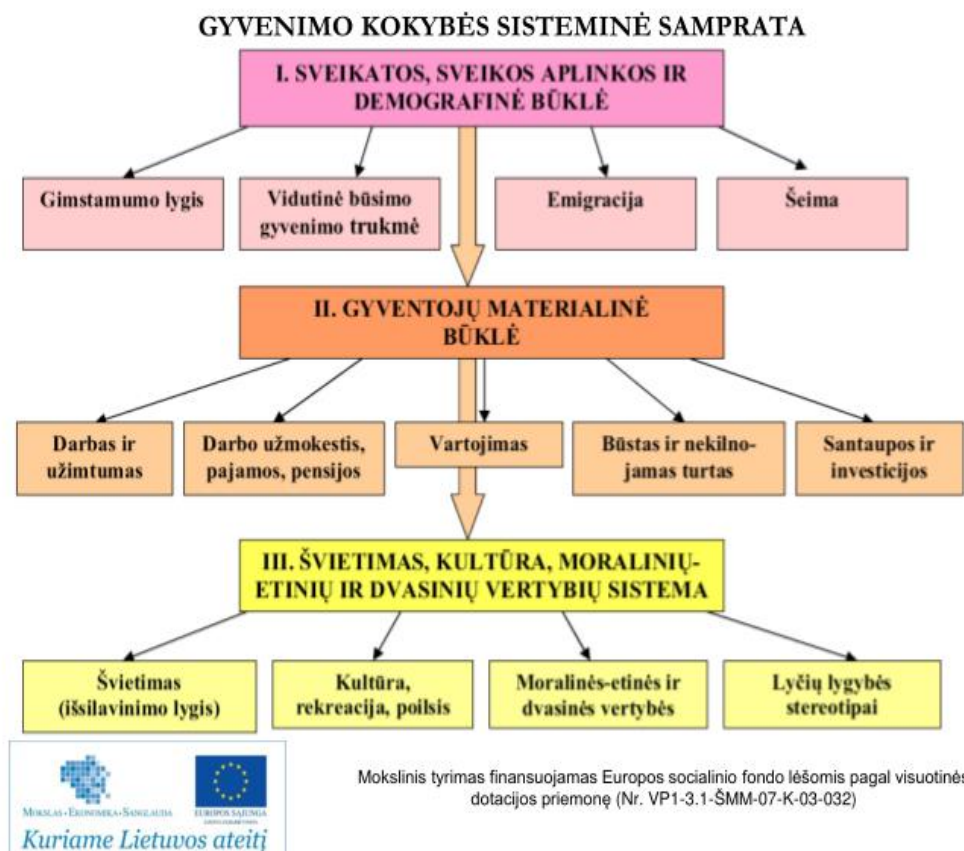
Šaltinis: R. Dukynaitė, R. Ališauskas (2012).

## Savivaldybės strateginio planavimo dokumentų schema



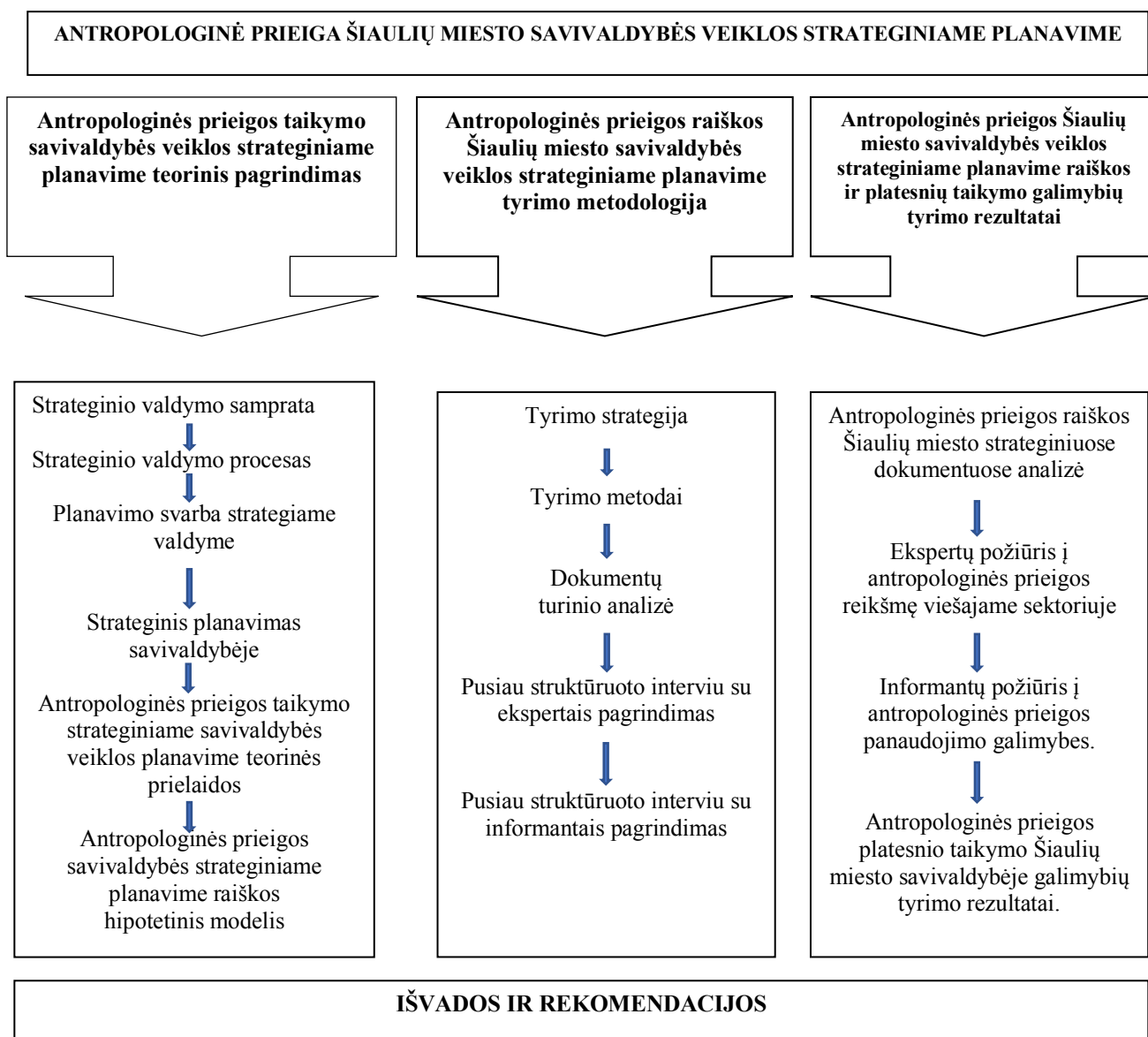
Šaltinis: Lietuvos Respublikos 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“ (Nr. 1435).





Šaltinis: projektas Kuriame Lietuvos ateitį, 2016

## Magistro darbo tyrimo loginė schema



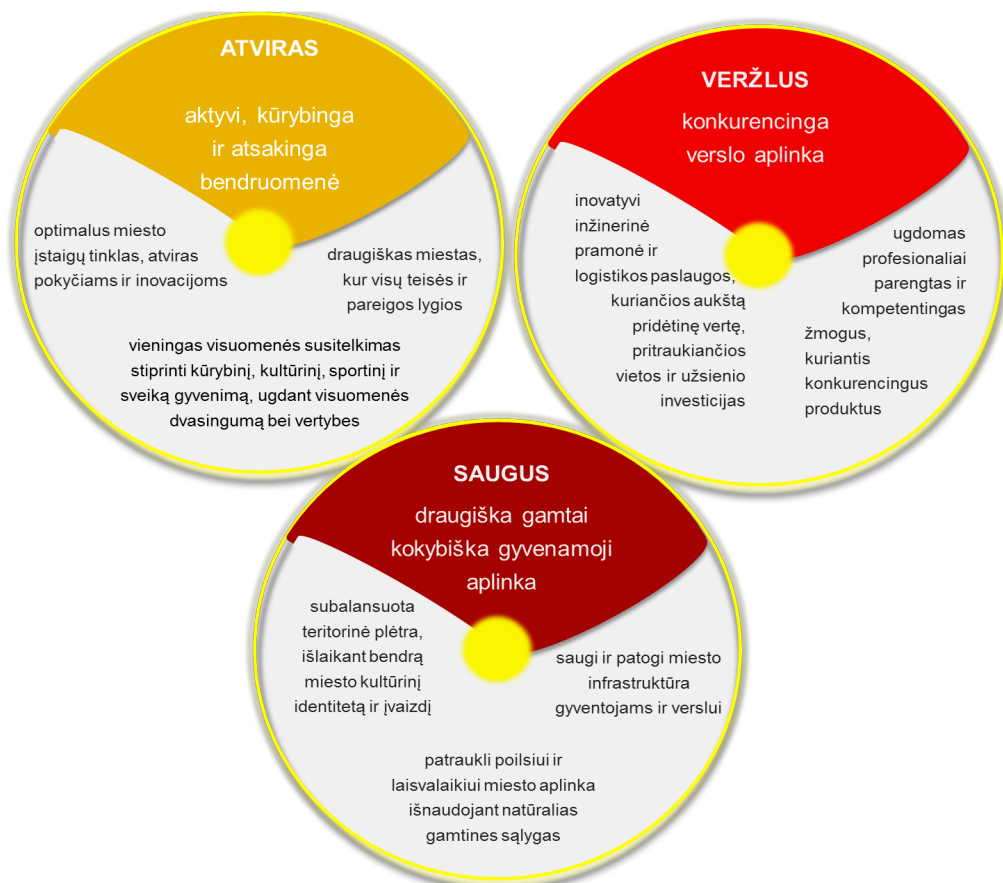
## 2015-2024 m. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano rengimo etapai

<b>I ETAPAS: ŠIAULIŲ MIESTO PLĖTROS VIZIJOS IKI 2024 METŲ PARENGIMAS</b>	<p>I etapo uždaviniai ir darbai :</p> <p><b>1. Mero potvarkiu sudaromos darbo grupės:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Visuomenės saugumo, socialinių reikalų ir sveikatos srities.</li> <li>1.2. Švietimo, kultūros ir sporto srities.</li> <li>1.3. Verslo ir turizmo srities.</li> <li>1.4. Urbanistinio planavimo, aplinkos ir infrastruktūros plėtros srities.</li> <li>1.5. Savivaldybės teikiamų paslaugų administravimo srities.</li> </ol> <p><b>2. Kartu su suformuotomis darbo grupėmis parengti pirminį Šiaulių miesto plėtros (iki 2024 m.) vizijos projektą.</b></p> <p><b>3. Vizijos projektą pateikti svarstyti Strateginei plėtros tarybai.</b></p>
<b>II ETAPAS: ŠIAULIŲ MIESTO APLIKOS IR IŠTEKLIŲ ANALIZĖS ATLIKIMAS</b>	<p>II etapo uždaviniai ir darbai :</p> <p><b>1. Atlikti 2007 – 2016 m. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo eigos ir rezultatų analizę:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Plano įgyvendinimo analizė.</li> <li>1.2. Vizijos rodikliai.</li> <li>1.3. Prioritetų rodikliai.</li> <li>1.4. Veiksmų rodikliai.</li> <li>1.5. Išvados ir rekomendacijos.</li> </ol> <p><b>2. Atlikti esamos būklės analizę:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Gyventojai. <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1.1. Gyvenamasis fondas.</li> </ol> </li> <li>2.2. Ekonominis vystymas: <ol style="list-style-type: none"> <li>2.2.1. Makroekonominiai rodikliai.</li> <li>2.2.2. Darbo rinkos analizė.</li> <li>2.2.3. Verslo aplinkos analizė.</li> <li>2.2.4. Turizmas ir rekreacija.</li> <li>2.2.5. Apibendrinimas.</li> </ol> </li> <li>2.3. Švietimas, kultūra ir sportas: <ol style="list-style-type: none"> <li>2.3.1. Švietimas.</li> <li>2.3.2. Kultūra.</li> <li>2.3.3. Sportas.</li> <li>2.3.4. Apibendrinimas.</li> </ol> </li> <li>2.4. Socialinė aplinka: <ol style="list-style-type: none"> <li>2.4.1. Sveikatos priežiūra.</li> <li>2.4.2. Socialinė apsauga.</li> <li>2.4.3. Viešasis saugumas.</li> <li>2.4.4. Apibendrinimas.</li> </ol> </li> <li>2.5. Aplinkos apsauga ir infrastruktūra: <ol style="list-style-type: none"> <li>2.5.1. Transporto infrastruktūra.</li> <li>2.5.2. Inžinerinės komunikacinės sistemos.</li> <li>2.5.3. Aplinkos apsauga.</li> <li>2.5.4. Infrastruktūros plėtra.</li> <li>2.5.5. Apibendrinimas.</li> </ol> </li> <li>2.6. Šiaulių miesto savivaldybėje veikiančios įstaigų ir įmonių vidinių išteklių analizė: <ol style="list-style-type: none"> <li>2.6.1. Šiaulių miesto savivaldybėje veikiančios įstaigos ir įmonės.</li> <li>2.6.2. Žmogiškieji ištekliai.</li> <li>2.6.3. Finansiniai ištekliai.</li> <li>2.6.4. Materialiniai ištekliai.</li> <li>2.6.5. Teisiniai įgaliojimai.</li> <li>2.6.6. Išvados.</li> <li>2.7. Gretimų savivaldybių strateginės plėtros kryptys ir jų suderinamumas bei įtaka Šiaulių miesto strategijai.</li> </ol> </li> </ol>

	<p>2.8. Savivaldybei aktualių strateginio planavimo dokumentų analizė:</p> <p>2.8.1. Pagrindiniai (skėtiniai) strateginiai dokumentai.</p> <p>2.8.2. Aktualiausi savivaldybei planavimo dokumentai.</p> <p>2.8.3. Pagrindinės išvados.</p> <p>2.9. Užsienio miestų strategijų rengimo patirties analizė:</p> <p>2.9.1. Strateginis planavimas miesto savivaldybėje.</p> <p>2.9.2. Pagrindinės išvados.</p> <p><b>3. Atlikti Šiaulių miesto gyventojų apklausas, siekiant įvertinti gyventojų pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis:</b></p> <p>3.1. Bendras gyvenamosios vietovės vertinimas.</p> <p>3.2. Komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymo paslaugų vertinimas.</p> <p>3.3. Detalus komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymo paslaugų vertinimas.</p> <p>3.4. Kultūros, laisvalaikio ir sporto paslaugų vertinimas.</p> <p>3.5. Socialinių paslaugų vertinimas.</p> <p>3.6. Švietimo paslaugų vertinimas.</p> <p>3.7. Paslaugų verslui vertinimas.</p> <p>3.8. Teritorijų planavimo, statybos leidimų išdavimo paslaugų vertinimas.</p> <p><b>4. Suorganizuoti seminarą aplinkos ir išteklių analizės rezultatams ir analizei aptarti.</b></p> <p><b>5. Šiaulių miesto aplinkos ir išteklių analizę pateikti Strateginės plėtros tarybai prieš pradėdant rengti prioritetus.</b></p>
<p><b>III ETAPAS: STRATEGIJOS KŪRIMAS.</b></p>	<p>III etapo uždaviniai ir darbai:</p> <p><b>1. Kartu su suformuotomis darbo grupėmis parengti pirminį Šiaulių miesto plėtros (iki 2024 m.) prioritetų sąrašą.</b></p> <p><b>2. Vizijos ir plėtros prioritetų sąrašą pateikti svarstyti Strateginei plėtros tarybai, o jai pritarus, pristatyti visuomenei, paskelbiant informaciją žiniasklaidoje bei internete, ir sudaryti sąlygas pageidaujantiems miesto gyventojams, įmonėms bei organizacijoms susipažinti su rengiamu dokumentu ir teikti savo siūlymus.</b></p> <p><b>3. Pagal Šiaulių miesto gyventojų, įmonių bei organizacijų siūlymus pakoreguotą vizijos ir prioritetų sąrašą patvirtinti Strateginės plėtros taryboje.</b></p> <p><b>4. Šiaulių miesto savivaldybės tarybai pateikti parengtą ir suderintą Šiaulių miesto plėtros viziją iki 2024 metų ir prioritetų sąrašą. Teikiant parengtus dokumentus Šiaulių miesto savivaldybės tarybai (toliau - Taryba), vadovautis Šiaulių miesto savivaldybės tarybos patvirtintu reglamentu:</b></p> <p>4.1. Teikti svarstyti visiems Tarybos komitetams.</p> <p>4.2. Teikti tvirtinti Tarybai.</p>
<p><b>IV ETAPAS: PRIEMONIŲ PLANO RENGIMAS.</b></p>	<p>IV etapo uždaviniai ir darbai:</p> <p><b>1. Pagal patvirtintus plėtros prioritetus kiekvienam prioritetui nustatyti:</b></p> <p><i>1.1. tikslus, kuriuos reikia pasiekti:</i></p> <p>1.1.1. rodiklius, rodančius tikslų pasiekimą;</p> <p><i>1.2. uždavinius, kuriuos reikia įgyvendinti tikslui pasiekti:</i></p> <p>1.2.1. rodiklius, rodančius uždavinių įgyvendinimą;</p> <p><i>1.3. priemones, kuriuos Šiaulių miesto savivaldybė ir miesto organizacijos turi atlikti uždavinių įgyvendinimui ir tikslams pasiekti. Kiekviena priemonė turi būti detalizuota ir turi būti pateikta:</i></p> <p>1.3.1. atsakinga institucija – savivaldybės padaliniai, įmonės, miesto institucijos ir organizacijos ir kiti;</p> <p>1.3.2. įgyvendinimo pradžia ir pabaiga metų tikslumu;</p> <p>1.3.3. priemonės įgyvendinimo rodiklis – kaip turi būti įvertintas veiksmo atlikimo užbaigimas;</p> <p><b>2. Pirminį 2015-2024 m. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano variantą pristatyti ir apsvarstyti darbo grupėse.</b></p> <p><b>3. Pataisyti pirminį 2015-2024 m. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano variantą, atsižvelgiant į darbo grupių narių pastabas.</b></p> <p><b>4. Pataisytą Šiaulių miesto strateginio plėtros plano variantą patvirtinti Strateginės plėtros taryboje.</b></p>

	<p><b>5. Pristatyti parengtą dokumentą visuomenei, paskelbiant informaciją žiniasklaidoje bei internete, ir sudarant sąlygas pageidaujantiems miesto gyventojams, įmonėms bei organizacijoms susipažinti su rengiamu dokumentu ir teikti savo siūlymus.</b></p>
<p><b>V ETAPAS: STRATEGINIO PLĖTROS PLANO ĮGYVENDINIMO PRIEŽIŪROS TVARKOS PARENGIMAS.</b></p>	<p>V etapo uždaviniai ir darbai:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Parengti 2015-2024 m. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros tvarką.</b></li> <li><b>2. Koreguoti Šiaulių miesto strateginį plėtros planą, atsižvelgiant į visuomenės pastabas, ir pakoreguotą strateginį plėtros planą bei jo įgyvendinimo priežiūros tvarką teikti tvirtinti Strateginės plėtros tarybai.</b></li> <li><b>3. Parengtą strateginį plėtros planą bei jo įgyvendinimo priežiūros tvarką teikti tvirtinti Šiaulių miesto savivaldybės tarybai. Teikiant parengtus dokumentus Tarybai, vadovautis Šiaulių miesto tarybos patvirtintu ( aukščiau išvardintu) reglamentu.</b></li> </ol>

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis 2015-2024 m. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano (ŠSPP) technine užduotimi



Šaltinis: 2015 – 2024 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas

## Vizijos rodikliai

Rodiklio pavadinimas	Matavimo vienetas	Matavimo metodika	Duomenų šaltinis	Atsakingas
<b>ATVIRAS – AKTYVI, KŪRYBINGA IR ATSAKINGA BENDRUOMENĖ</b>				
Gyventojų skaičius	tūkst. gyv.	Registruotų gyventojų skaičius Šiaulių mieste	Statistikos departamentas	Bendrųjų reikalų skyrius
Vidutinė gyvenimo trukmė	amžius	Einamų metų gyventojų mirtingumo amžiaus vidurkis	Statistikos departamentas	Sveikatos skyrius
Vaikų ir jaunimo dalis	proc.	Vaikų ir jaunimo dalis nuo bendro gyventojų skaičiaus	Statistikos departamentas	Švietimo, kultūros ir sporto departamentas
Besimokantys ir studijuojantys Šiauliuose	proc.	Besimokančiųjų ir studijuojančiųjų Šiauliuose dalis nuo viso gyventojų skaičiaus	Savivaldybė	Švietimo, kultūros ir sporto departamentas
<b>VERŽLUS - KONKURENCINGA VERSLO APLINKA</b>				
Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis	Eur.	Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis	Statistikos departamentas	Strateginės plėtros ir ekonomikos departamentas
Tiesioginės užsienio investicijos	Eur./gyv.	Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui	Statistikos departamentas	Strateginės plėtros ir ekonomikos departamentas
Gyventojų pasitenkinimas Savivaldybės darbu	proc.	Šiaulių m. gyventojų nuomonės tyrimas. Patenkintų gyventojų Savivaldybės darbu dalis	Savivaldybė	Bendrųjų reikalų skyrius
<b>SAUGUS – DRAUGIŠKA GAMTAI KOKYBIŠKA GYVENAMOJI APLINKA</b>				
Nusikalstamumo lygis	vnt./ 100000 gyv.	Nusikalstamų veikų skaičių 100 000 gyventojų	Statistikos departamentas	Civilinės saugos, viešosios tvarkos ir sanitarijos skyrius
Aplinkos oro kokybė	kg/gyv.	Išmetamų teršalų į atmosferą iš stacionarių taršos šaltinių kiekis tenkantis vienam gyventojui	Statistikos departamentas	Urbanistinės plėtros ir ūkio departamentas
Atsinaujinančių energijos išteklių naudojimas centrinio šildymo sektoriuje	proc.	Galutinio energijos suvartojimo atsinaujinančių energijos išteklių dalis centrinio šildymo sektoriuje	Savivaldybė	Urbanistinės plėtros ir ūkio departamentas
Miesto patrauklumo gyventi vertinimas	Balas	Šiaulių m. gyventojų nuomonės tyrimas, miesto kaip patrauklios gyvenamosios vietovės vertinimas	Savivaldybė	Bendrųjų reikalų skyrius

Šaltinis: 2015 – 2024 m. Šiaulių miesto strateginis plėtros planas

## Šiaulių miesto VVG vietos plėtros strategijos 2014-2020m. tikslai ir uždaviniai

<p><b>1 Tikslas - Mažinti Šiaulių miesto gyventojų socialinę atskirtį pasitelkiant savanorišką veiklą.</b></p> <p>Buvo nustatyta, kad didžiausią savanorystės ir kitų naujai plėtojamų paslaugų naudą pajustų tokia Šiaulių miesto socialinę atskirtį patiriančių gyventojų dalis, kaip <b>socialinės rizikos ir signalinės šeimos, pensinio amžiaus asmenys, neįgaliosios ar ligonius prižiūrintys asmenys, jaunuoliai, kuriems yra ar buvo nustatyta globa, pabėgėliai ar kitataučiai</b>. Jiems bus suteiktos paslaugos, po kurių turėtų pagerėti socialinę atskirtį patiriančių asmenų psichologinė savijauta, padidėti socialinis aktyvumas, sustiprėti reikiami socialiniai įgūdžiai. Šiuo tikslu yra siekiama vykdyti veiklas, kurios užtikrintų individualių poreikių tenkinimą bei teiktų paslaugas, kurios yra neteikiamos arba nepakankamos šiuo metu. Taip pat didžiulė koncentracija numatomų vykdyti veiksmų yra susijusi su jaunimu ir vaikais t. y. šeimomis, kuriose jie auga.</p> <p>Problemos – daugėja socialinių rizikos ir signalinių šeimų, daugėja pensinio amžiaus asmenų, neturintys atokvėpio neįgaliosios ar ligonius prižiūrintys asmenys, neintegruojami į visuomenę jaunuoliai, kuriems yra ar buvo nustatyta globa, nėra sociokultūrinių paslaugų, nukreiptų į pabėgėlių ir kitataučių integraciją į visuomenę.</p> <p><i>Stiprybės – išplėtos nestacionarios paslaugos įvairioms klientų grupėms.</i></p> <p><i>Galimybė – savanorystės potencialas.</i></p>
<p>1.1 Uždavinys Sudaryti palankesnes sąlygas socialinę atskirtį patiriančių šeimų socializacijai.</p>
<p>Bus sprendžiamas aktualių, Šiaulių m. gyventojų nuomone, paslaugų trūkumas: vaikų ir jaunimo užimtumo paslaugos (60 proc. respondentų), tarpininkavimo ir informavimo paslaugos bei pagalbos įsidarbinant (50 proc.), sociokultūrinių paslaugų (50 proc.), psichologinės pagalbos ir konsultavimo (40 proc.).</p> <p>Įgyvendinant uždavinį “Sudaryti palankesnes sąlygas socialinę atskirtį patiriančių šeimų socializacijai” didžiausias dėmesys skiriamas socialiniams įgūdžiams, alkoholizmo prevencijai bei jau esamų alkoholizmo sukeltų problemų sprendimui, socialinę atskirtį patiriančių socialinės rizikos ir signalinių šeimų įsitraukimui į visuomenės gyvenimą, savišvietai ir socialiniam bendravimui. Planuojamas uždavinio veiksmas tiesiogiai prisidės prie šios problemos sprendimo.</p>
<p>1.1.1 Veiksmas</p> <p><i>Organizuoti ir teikti inovatyvias paslaugas ( integruojančias, o ne specializuotas, sprendžiančias alkoholizmo ir psichotropinių medžiagų vartojimo problemas, gatvės darbas su jaunimu ir kt.) socialinę atskirtį patiriantiems darbingiems gyventojams ir jų šeimos nariams (ypatingai signalinėms ir socialinės rizikos šeimoms), skatinančias jų integraciją ir įtrauktį į visuomenės gyvenimą.</i></p>
<p>1.2 Uždavinys Didinti socialinę atskirtį patiriančių pensinio amžiaus asmenų socialinį aktyvumą.</p> <p>Bus sprendžiamas Šiaulių m. gyventojų nuomone, įvardintų paslaugų trūkumas: <b>vyresnio amžiaus asmenų ir sunkių ligonių priežiūros</b> (60 proc. respondentų), sociokultūrinės (50 proc.) paslaugos.</p> <p>Uždavinys „Didinti socialinę atskirtį patiriančių pensinio amžiaus asmenų socialinį aktyvumą“ yra nukreiptas į socialinę atskirtį patiriančių ir savimi pasirūpinti negalinčių pensinio amžiaus asmenų atskirties prevenciją ir mažinimą.</p>
<p>1.2.1 Veiksmas Sociokultūrinių, transporto bei kitų paslaugų teikimas ir veiklų, skatinančių pagalbą sau per pagalbą kitam, vykdymas, siekiant <u>integruoti socialinę atskirtį patiriančius darbingus pensinio amžiaus asmenis.</u></p>
<p>1.3 Uždavinys Užtikrinti jaunų asmenų socialinių įgūdžių ugdymą ir pagalbą integruojantis į bendruomenę.</p> <p>Dėl nepakankamo artimųjų rūpesčio, socialinių įgūdžių trūkumo, jaunimas, išėjęs iš globos namų nežino kur kreiptis dėl paramos ar socialinio būsto nuomos, kaip teisingai paskirstyti pinigus, užpildyti dokumentus, kaip siekti tolesnio išsilavinimo. Paaugliams trūksta žinių apie tai, kur reiktų kreiptis iškilus sunkumams dėl nedarbo, gyvenamosios vietos, skurdo, pašalpų, teisinių problemų. <b>Nėra sisteminės pagalbos pilnametystės sulaukusiam jaunimui, kuriam yra ar buvo nustatyta globa.</b></p>
<p>Nr. Tikslų, uždavinių ir veiksmų tarpusavio ryšio pagrindimas (teritorijos ir poreikių analizė, SSGG ryšys)</p>



Bus sprendžiamas Šiaulių m. gyventojų nuomone, įvardintų paslaugų trūkumas: vaikų ir jaunimo užimtumo (60 proc. respondentų) paslaugų, naujų profesinių įgūdžių įgijimui reikalingų paslaugų (50 proc.), tarpininkavimo ir informavimo paslaugų bei pagalbos įsidarbinant (50 proc.), sociokultūrinių paslaugų (50 proc.), psichologinės pagalbos ir konsultavimo (40 proc.).

Jaunimo kategorijoje, šie globojami arba dėl pilnametystės netekę globos jaunuoliai patiria didelę socialinę atskirtį. Siekiant padėti jiems integruotis į bendruomenę bus ugdomi jų socialiniai įgūdžiai per bendravimą, bendrą veiklą su savanoriais, siekiama integruoti juos į darbo rinką.

### 1.3.1 Veiksmas

#### **Vykdyti atvirą darbą su jaunimu, kuriam yra ar buvo nustatyta globa.**

1.4 Uždavinys Mažinti socialinę atskirtį patiriančių darbingų gyventojų bei jų šeimų narių (neįgaliųjų ir dėl ligos krizę patiriančių) socialinę atskirtį.

Darbingo amžiaus asmenys, slaugantys savo artimuosius, dažniausiai praranda savo darbinius bei socialinius įgūdžius, iškrenta iš darbo rinkos, mažiau arba visai nebedalyvauja viešajame socialiniame gyvenime.

Bus sprendžiamas Šiaulių m. gyventojų nuomone, įvardintų paslaugų trūkumas: vyresnio amžiaus asmenų ir sunkių ligonių priežiūros (60 proc. respondentų) paslaugų, specialiosios socialinės priežiūros (50 proc.) paslaugų, sociokultūrinių (50 proc.) paslaugų, transporto paslaugų judėjimo negalia turintiems asmenims (40 proc.), psichologinės pagalbos ir konsultavimo (40 proc.).

*Todėl mažinant neįgaliųjų ir dėl ligos krizę patiriančių asmenų bei darbingų jų šeimų narių socialinę atskirtį, savanorystė ypatingai pasitarnautų teikiant pagalbą ir socialines paslaugas neįgaliesiems jų namuose, taip sudarant atokvėpio galimybę juos prižiūrintiems šeimos nariams.*

### Nr. Tikslų, uždavinių ir veiksmų tarpusavio ryšio pagrindimas (teritorijos ir poreikių analizė, SSGG ryšys)

1.4.1 Veiksmas Pagalbos namuose organizavimas ir priežiūros paslaugų teikimas, siekiant sugrąžinti darbingus gyventojus, prižiūrinčius/slaugančius savo artimuosius į darbo rinką ir/ar visuomeninį gyvenimą.

1.5 Uždavinys Teikti pagalbą pabėgėliams ir kitataučiams integruojantis į bendruomenę.

Šiaulių darbo biržos duomenimis, atvykusių ir leidimą dirbti gavusių užsieniečių skaičius nuo 2013 m. nuolat augo. Šiaulių mieste yra jaučiamas socialinių paslaugų, tiesiogiai nukreiptų į kitataučių integraciją į bendruomenę, trūkumas, taip pat Šiaulių miestas nėra pasirengęs pabėgėlių atskirties prevencijai.

Savanorystės iniciatyvų, skatinančių pabėgėlių ir kitataučių integraciją į bendruomenę, įgyvendinimo dėka, kitataučiai ir pabėgėliai labiau įsitrauks į bendrą socialinį ir kultūrinį gyvenimą, darbo rinką.

1.5.1 Veiksmas Iniciatyvų, skatinančių socialinę atskirtį patiriančių darbingų asmenų (pabėgėlių ir kitataučių) ir jų šeimų narių integraciją į bendruomenę įgyvendinimas.

### **2 Tikslas- Didinti Šiaulių miesto gyventojų verslumą ir aktyvumą darbo rinkoje skatinant visapusišką bendradarbiavimą.**

Pagal TUI tenkančias vienam gyventojui 2013 m. Šiaulių m. sav. pritraukė mažiausiai TUI (748 Eur/gyvent.) lyginant su Panevėžio m., Kauno m. ir Klaipėdos m. savivaldybėmis). Taip pat 2014 m. Statistikos departamento duomenimis Šiaulių m. neto vidutinis darbo užmokestis (459 Eur./mėn.) yra mažiausias lyginant su Klaipėdos m., Kauno m., Panevėžio m. ir Jelgavos savivaldybėmis.

*Darbo ir uždarbio galimybės yra vienas iš svarbiausių motyvų, nulemiančių vietovės patrauklumą gyventojams. Todėl sukūrus bendradarbiavimo ratą tarp įvairių įmonių ir organizacijų ir tokiu būdu koordinuotai teikiant verslo konsultavimo paslaugas, tikslingai paremiant inovatyvius verslus ir užtikrinant neaktyvių asmenų grįžimą į darbo rinką su reikiamomis žiniomis ir kompetencijomis, galima sudaryti tinkamas tinkamas sąlygas norėti dirbti ir gyventi Šiaulių mieste. Todėl planuojamas vidutinis neto darbo užmokestis Šiaulių mieste 2023 metais turėtų pakilti nuo 459 Eur./mėn. (2014 m.) iki 526 Eur./mėn.*

**Nr. Tikslų, uždavinių ir veiksmų tarpusavio ryšio pagrindimas (teritorijos ir poreikių analizė, SSGG ryšys)**

Tikslu yra bandoma užkirsti kelią tokioms grėsmėms:

problemos – mažas darbo užmokestis, skurdo tarp darbingo amžiaus asmenų didėjimas, investicijų trūkumas, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, sprendžiamos problemos dėl kryptingo bendradarbiavimo skatinant verslo nebuvimo.

stiprybės - Išnaudojamas fizinių asmenų ir jaunimo ekonominis aktyvumas, veikia stiprios verslo asociacijos, organizacijos, palanki verslo sektoriaus struktūra.

galimybės - išnaudojamas Šiaulių miesto aukšto technologinio lygio veikiančių įmonių potencialas, esama konsultavimo pasiūla pradedančiajam verslui.

grėsmės – dirbančiųjų motyvacijos stoka ir kvalifikuotos darbo jėgos migracija į kitus miestus, t.y. per mažas siūlomas darbo užmokestis darbo rinkoje, dėl vaikų priežiūros paslaugų trūkumo motinystės/tėvystės atostogose esančių tėvų darbinį įgūdžių ir to pasekoje savo darbo vietų praradimas.

**2.1 Uždavinys Sudaryti palankias sąlygas verslo pradžiai ir plėtrai.**

naujai įregistruotų juridinių asmenų skaičius Šiaulių m. 2015 m. sumažėjo (237) lyginant su 2014 m. (297), o išregistruotų padidėjo: 2015 m. – 181, 2014 m. – 126.

Ši Šiaulių m. silpnybė siejasi su kvalifikuotos darbo jėgos trūkumu, negebėjimu pritraukti investicijas. Taip pat ne visose įmonėse įžvalgiai planuojamas reikalingas darbuotojų poreikis ateityje – todėl nėra bendradarbiavimo tarp verslo asociacijų ir savivaldybės, švietimo įstaigų siekiant vieningos Šiaulių miesto ar net regioninės politikos. Tačiau Šiaulių mieste veikia pavienės ir stiprios tokios verslo asociacijos, organizacijos kaip Šiaulių pramonininkų asociacija, Šiaulių pramonės amatų rūmai ir kt.

*Bus sprendžiamas Šiaulių m. gyventojų nuomone, įvardintų paslaugų trūkumas: verslumo mokymo paslaugų ir konsultacijos verslo pradžiai (60 proc. respondentų), tarpininkavimo ir informavimo paslaugų bei pagalbos įsidarbinant (50 proc.).*

**Nr. Tikslų, uždavinių ir veiksmų tarpusavio ryšio pagrindimas (teritorijos ir poreikių analizė, SSGG ryšys)**

Todėl sukūrus bendradarbiavimo platformą per kurią būtų užtikrintas platesnis konsultantų prieinamumas ir parama (patalpos, įranga, patarimai, bendradarbiavimo galimybės, darbuotojų radimas ir kvalifikacijos tobulinimas), taip pat suteikta parama tikslingam verslui vystyti, būtų sudarytos palankesnės sąlygos verslumui Šiaulių mieste.

Uždavinys sprendžia kryptingo bendradarbiavimo skatinant verslą nebuvimo problemą. Galimos tikslinės grupės:

1. Darbingi bedarbiai;
2. Darbingi gyventojai, kurių namų ūkio pajamos neviršija namų ūkio skurdo rizikos ribos;
3. Verslininkai, kurie yra pradėję vietos plėtros strategijos įgyvendinimo teritorijoje vykdyti ūkinę komercinę veiklą ne anksčiau kaip prieš 1 metus iki pradėjimo dalyvauti projekto veiklose;
4. Ne anksčiau kaip prieš 1 metus iki projekto pasiūlymo pateikimo VVG dienos Juridinių asmenų registre įregistruotų ir ūkinę komercinę veiklą vykdančių įmonių darbuotojai ir valdymo organų atstovai;
5. Vietos plėtros strategijos įgyvendinimo teritorijoje ir besiribojančioje teritorijoje ūkinę komercinę veiklą vykdančios verslininkai ir savarankišką darbą vykdančios asmenys.

**2.1.1 Veiksmas Tikslinės grupės atstovų verslumo skatinimas, bendradarbiavimo užtikrinimas ir reikiamos pagalbos teikimas, pasitelkiant bendradarbiavimo platformą.**

**2.1.2 Veiksmas Teikti paramą (priemonės, įrangai) VVG teritorijos gyventojams – verslininkams, kurie yra pradėję vietos plėtros strategijos įgyvendinimo teritorijoje vykdyti ūkinę komercinę veiklą ne anksčiau kaip prieš 1 metus iki pradėjimo dalyvauti projekto veiklose, ekonominės veiklos pradžiai.**

**2.2 Uždavinys Pagalbos teikimas ir sąlygų sudarymas gyventojams integruojantis į darbo rinką**

Darbo biržos 2015 m. duomenimis, kvalifikuotiems darbininkams darbo pasiūlymų įregistruota du kartus daugiau nei nekvalifikuotiems. Tai gali būti viena iš galimų priežasčių (kvalifikuotos darbo jėgos poreikis) kodėl jaunimo nedarbas Šiaulių m. per metus padidėjo nuo 3,5 proc. iki 3,7 proc. ir 2015 m. buvo registruotas 4,5 proc. nedarbingo jaunimo iki 29 m. amžiaus. Ugdymas darbo vietoje yra puiki galimybė studentams įgyti dar daugiau reikiamų praktinių žinių ir taip įsilieti į darbo rinką.

**Nr. Tikslų, uždavinių ir veiksmų tarpusavio ryšio pagrindimas (teritorijos ir poreikių analizė, SSGG ryšys)**

Užtikrinant prieinamas vaikų priežiūros paslaugas, būtų išnaudota motinystės/tėvystės atostogose esančių asmenų galimybė sėkmingai integruotis/grįžti į darbo rinką - dirbti visą darbo dieną ir taip lengviau gauti darbą, taip pat pritraukti darbo jėgą iš rajono užtikrinant tokių darbuotojų vaikų užimtumą neformaliose miesto veiklose (dienos centre ar pan.) jų darbo įgūdžių lavinimo metu.

Uždavinys prisideda prie problemos, kad darbingi ir nedirbantys asmenys iškrenta iš darbo rinkos dėl lankstesnių galimybių įgyti darbo įgūdžius trūkumo, sprendimo (silpnybė Nr.2).

Bus sprendžiamas Šiaulių m. gyventojų nuomone, įvardintų paslaugų trūkumas: naujų profesinių įgūdžių įgijimui reikalingų paslaugų (50 proc.), tarpininkavimo ir informavimo paslaugų bei pagalbos įsidarbinant (50 proc.), vaikų priežiūros paslaugų (40 proc.).

Galimos tikslinės grupės:

1. Darbingi bedarbiai;
2. Neaktyvūs gyventojai;
3. Darbingi gyventojai, kurių namų ūkio pajamos neviršija namų ūkio skurdo rizikos ribos;
4. Ne anksčiau kaip prieš 1 metus iki projekcinio pasiūlymo pateikimo VVG dienos Juridinių asmenų registre įregistruotų ir ūkinę komercinę veiklą vykdančių įmonių darbuotojai ir valdymo organų atstovai.

**Nr. Tikslų, uždavinių ir veiksmų tarpusavio ryšio pagrindimas (teritorijos ir poreikių analizė, SSSG ryšys)**

2.2.1 Veiksmas Suteikti praktinius darbo įgūdžius, ugdant darbo vietoje, neaktyvius asmenis.

2.2.2 Veiksmas Organizuoti vaikų priežiūros paslaugas, sudarančias sąlygas tikslinių grupių atstovams integruotis į darbo rinką ir atliepti darbo rinkos paklausą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šiaulių miesto vietos plėtros strategija, 2016

Socialinės Antropologijos centras (SAC) įkurtas 2005 metais, kaip VDU Socialinių mokslų fakulteto sociokultūrinės antropologijos tyrimų padalinys. SAC veikloje dalyvauja Lietuvos ir užsienio šalių antropologai, o taip pat tyrimus atliekantys doktorantai ir magistrantai. Pagrindinė SAC tyrimų kryptis – sociokultūrinės kaitos procesų antropologinė analizė pereinamuoju laikotarpiu iš totalitarinės sistemos į pilietinę visuomenę. Daug dėmesio skiriama ir kitoms, įvairių antropologijos krypčių studijoms: diasporos, transnacionalizmo ir migracijos studijoms, post-socializmo ir post-kolonializmo antropologijai, socialinės atminties tyrinėjimams, sociokultūrinių identitetų politikai, etniškumo ir nacionalizmo problematikai, politinei antropologijai, ekonominei antropologijai.

Socialinės antropologijos centro veiklos tikslai:

- 1) Vykdyti sociokultūrinės antropologijos tyrimus bei jų rezultatus diegti VDU Socialinės antropologijos magistro studijų programos procese;
- 2) Atstovauti socialinės antropologijos studijų bei mokslo kryptį nacionaliniu ir tarptautiniu mastu, rengiant jungtines tarptautines ir nacionalines antropologijos doktorantūros bei magistrantūros lygio studijų programas bei inicijuojant ir vykdant tarptautinius ir nacionalinius tyrimų projektus;
- 3) Informuoti akademinę bendruomenę bei viešosios politikos praktikus apie naujausius sociokultūrinės antropologijos mokslo tyrinėjimus;
- 4) Organizuoti konferencijas, seminarus, kursus, vasaros mokyklas ir kitus renginius, skirtus pristatyti ir nagrinėti antropologijos mokslo sprendžiamų problemų aktualumą;
- 5) Užmegzti ir plėtoti mokslinio ir akademinio bendradarbiavimo ryšius su įvairių šalių antropologijos institucijomis;
- 6) Rengti ir visuomenei pristatyti antropologijos ir tarpdisciplininius mokslo leidinius.

Socialinės antropologijos centro teikiamos paslaugos:

- Tyrimų, projektų rengimas bei vykdymas;
- Metodologinis konsultavimas: antropologinės metodologijos pristatymas ir jos taikymo aptarimas;
- Konferencijų, seminarų, vasaros bei žiemos mokyklų organizavimas;
- Mokslinių leidinių rengimas;
- Knygų prezentacijos universiteto bendruomenei bei plačiajai visuomenei. Centro vadovas prof. Vytis Čiubrinskas.

**Daugiau informacijos rasite interneto svetainėje <http://antropologija.vdu.lt/index.php/apie-sac/>**

**PUSIAU STRUKTŪRUOTAS INTERVIU SU ANTROPOLOGIJOS EKSPERTU.  
KLAUSIMYNO GAIRĖS**

*Šiaulių universiteto Verslo ir viešosios vadybos katedros Viešojo valdymo magistrantūros studentė Jovita Vičienė rengia magistro darbą tema „Antropologinė prieiga Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiame planavime“. Šiuo nuotoliniu interviu siekiama gauti medžiagos iš antropologijos tematikose dirbančių mokslininkų apie antropologinės prieigos, požiūrio svarbą strateginio planavimo procese savivaldybėse ir platesnes šios prieigos taikymo galimybes. Interviu metu gauta medžiaga bus panaudojama tik tyrimo tikslais.*

**INFORMACIJA APIE EKSPERTĄ:**

<b>Institucija:</b>		<b>Pareigos:</b>	
<b>Mokslinių tyrimų kryptys</b>		<b>Patirtis srityje (metais) antropologijos tyrimų srityje:</b>	

**INTERVIU INFORMACIJA:**

<b>Data:</b>	2018 - 05	<b>Interviu tipas</b>	<b>Nuotolinis, pusiau struktūruotas interviu</b>
--------------	-----------	-----------------------	--

Siekiant sukurti šalies visuomenei socialinę gerovę, modernizuojamas viešasi valdymas. Šiame pertvarkų procese didelė atsakomybė tenka ir politikams, ir šio tikslo įgyvendintojams – centrinio ir vietos lygmens valstybės tarnautojams. Pastarųjų metų reformos (strateginis veiklų valdymas, e.valdžia, paslaugų priartinimas prie gyventojų, į rezultatą orientuotas kompetetingas valdymas ir kt.) kartu liudija ir didesnę dėmesį valstybės tarnautojų kompetencijai, jų atsakomybei. Lietuvos miestų ir gyvenviečių valdžia, siekdama išlaikyti, pritraukti pirmiausiai darbingo amžiaus ir kvalifikuotus žmones vietose, atsakingiau planuoja ateitį, ieškodamos laikmetį atitinkančio išskirtinumo, o kartu ir tvarą, miesto vystymąsi ir ateityje užtikrinančių sprendimų. Jie turi patenkinti konkrečius gyventojų saugumo, sveikatos apsaugos, išsilavinimo, savirealizacijos bei kitus poreikius, kartu užtikrinant darnų gamtinių išteklių naudojimą bei ekosisteminių paslaugų tiekimą.

Atlikus *Antropologinės prieigos Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiame planavime raiškos ir platesnių jos taikymo galimybių tyrimą*, paaiškėjo, jog šiuo metu mieste vis dar dominuoja teritorijų plėtros planavimo principai, kurių pagrindas pirmiausia yra fizinės infrastruktūros vystymas ir (mono)funkcinis planavimas. Remdamiesi mokslu, manome, kad toks požiūris **nepakankamas**, siekiant sukurti miestą, kuriame norėtų savo ateitį kurti, iš jo neišvykti darbingo amžiaus žmonės. Keliamo prielaidą, kad kuriant ilgalaiques, trumpalaikes miestų strategijas, strateginius planus, kūrėjams, vietos politikams trūksta kompetencijų, o ir metodikos, sukurtos palengvinti strateginį planavimą vietose, stokoja antropologinio požiūrio.

Taip pat manome, kad siekiant spręsti socialines problemas (sumažinti skurdą, nelygybes, užtikrinti gyventojų užimtumą, mažinti emigraciją, savižudybių skaičių ir kt.), išmintingai plėtoti švietimo ir sveikatos sistemas, išlaikyti bendrą miesto kultūrinį identitetą, svarbus objektyvus, holistinis mąstymas.

Jungiant įvairių mokslų žinias gilesnei visų socialinių grupių ir jų lūkesčių, dažnai įtakotų tradicijos ir istorijos, analizei, taip pat ir socialinės gerovės suvokimo analizei, t.y. antropologinės prieigos integravimas į savivaldybės veiklos strateginį planavimą gali sėkmingai prisidėti sprendžiant šias problemas.

Klausimai	Atsakymai, pastabos, diskusija
<i>Ar pritartumėte išsakytoms išvalgoms, mintims? Kokia Jūsų nuomonė dėl antropologinės prieigos taikymo strateginiame planavime?</i>	

Klausimų blokai	Klausimų gairės	Atsakymai, pastabos
<b>Antropologinės prieigos, požiūrio samprata</b>	<i>1. Kaip Jūs apibūdintumėte antropologinę prieigą, požiūrį viešajame valdyme? Kaip ji pasireiškia?</i>	
	<i>2. Kaip Jūs suprantate antropologinį požiūrį strateginiame valdyme, savivaldybės veiklos strateginiame planavime?</i>	
	<i>3. Ką Jums reiškia antropoginė prieiga savivaldybės veiklos strateginiame planavime?</i>	
<b>Antropologinė prieiga strateginiame planavime</b>	<i>4. Kaip, Jūsų nuomone, pasireiškia valstybės vystymo strateginis planavimas, remiantis antropologine prieiga?</i>	
	<i>5. Kaip galėtų būti išreikšta antropologinė prieiga savivaldybės veiklos strateginiame planavime?</i>	
	<i>6. Kokios priemonės prisidėtų prie kompetencijų taikyti antropologinę prieigą vietos valdyme gerinimo vietos politikams ir valstybės tarnautojams ?</i>	
	<i>7. Pasidalinkite patirtimi, kokių miestų, gyvenviečių Lietuvoje, kitose valstybėse strateginis planavimas atliepia antropologinį požiūrį?</i>	

*Dėkoju už Jūsų nuomonę ir laiką, skirtą šios tematikos plėtojimu*

## ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS

## VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA

**INTERVIU INFORMACIJA:**

<b>Data:</b>	2018 – 05 – 10	<b>Interviu tipas,</b>	<b>Pusiau struktūruotas interviu</b>
--------------	----------------	------------------------	--------------------------------------

**PUSIAU STRUKTŪRUOTAS INTERVIU SU MIESTO STRATEGINIAME PLANAVIME  
DALYVAUJANČIU ASMENIU  
KLAUSIMYNO GAIRĖS**

*Šiaulių universiteto Verslo ir viešosios vadybos katedros Viešojo valdymo magistrantūros studentė Jovita Vičienė rengia magistro darbą tema „Antropologinė prieiga Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiame planavime“. Šiuo nuotoliniu interviu siekiama gauti medžiagos iš strateginį planavimą išmanančių asmenų apie antropologinės prieigos, požiūrio svarbą strateginio planavimo procese savivaldybėse ir platesnes šios prieigos taikymo galimybes. Interviu metu gauta medžiaga bus panaudojama tik tyrimo tikslais.*

**INFORMACIJA APIE INFORMANTĄ**

<b>Institucija:</b>		<b>Pareigos:</b>	
<b>Išsilavinimas, turimos kvalifikacijos</b>		<b>Patirtis strateginio planavimo srityje (metais)</b>	

**Antropologinė prieiga Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginiame planavime**

Atlikus strateginių dokumentų (2015 – 2024 metų Šiaulių miesto strateginės plėtros plano, 2017 – 2019 metų veiklos plano) analizę, akivaizdu, kad pastaraisiais metais, rengiant ilgalaikius strateginius miesto planus, vis dar dominuoja teritorijų plėtros planavimo principai, kurių pagrindas pirmiausia yra fizinės infrastruktūros vystymas ir (mono)funkcinis planavimas. Remdamiesi mokslu, manome, kad toks požiūris **nepakankamas**, siekiant sukurti miestą, kuriame norėtų savo ateitį kurti, iš jo neišvykti darbingo amžiaus žmonės. Keliame prielaidą, kad kuriant ilgalaikes, trumpalaikes miestų strategijas, strateginius planus, kūrėjams, vietos politikams trūksta kompetencijų, o ir metodikose, sukurtose palengvinti strateginį planavimą vietose, stokoja antropologinio požiūrio.

Išsaugus gyventojų migracijai, augant rinkų dinamikai ir kt. socioekonominiams procesams, problemišku tampa ilgalaikis miestų strateginis planavimas, nes pradeda trūkti darbingo amžiaus, reikiamos kvalifikacijos žmonių, dėl ko stringa ilgalaikę vystymo perspektyvą galintys užtikrinti miesto vystymo planai. Pastarojo dešimtmečio moksle esama patirčių, kada neurbanizuotos vietovės ir miestai, strateginiame planavime taikydami antropologinį požiūrį, sugeba gerinti gyvenimo kokybę visų socialinių grupių gyventojams, tuo sustabdydami regiono, miesto susitraukimą.

Remiantis mokslu, antropologinė prieiga reiškia, kad rengiant strateginius planus: 1) pirmiausia galvojama apie žmogų, kuris norėtų čia gyventi, kurti šeimą ir dirbti, turėtų visas galimybes saviraiškai, mokymuisi, jaustųsi

saugus; 2) prieš rengiant ilgalaikes strategijas, atliekama miesto giluminė kultūrinės įvairovės ir jos prieštaravimų, socialinių problemų, sociokultūrinių interesų, turimų ekonominių ir gamtos resursų analizė; 3) rengiant strateginius planus, siekiama regioninės ir nacionalinės politikos suderinimo; 4) strateginiuose planuose siekiama integruoti pilietiškumą ir bendruomeniškumą skatinančius aspektus, užtikrinant visų gyventojų lygias galimybes; 5) į strateginių planų rengimą įvairiomis formomis įtraukiama įvairių socialinių grupių atstovų, išsiaiškinami jų lūkesčiai, jų socialinės gerovės samprata ir kt.

2015 – 2024 metų miesto strateginiame plane nurodoma, jog Šiaulių miesto vietos veiklos grupė (VVG) 2016 metais parengė Šiaulių miesto vietos plėtros strategiją (2017-2022), kurioje tikslai labiau orientuoti į vietos bendruomenę. Vietos plėtros strategijoje iškelti du tikslai, numatyta daug uždavinių, kurie, mūsų manymu, iš dalies atliepia antropologinį požiūrį, yra orientuoti į svarbių didelei daliai miesto gyventojų problemų sprendimą (sudaryti palankesnes sąlygas socialinę atskirtį patiriančių šeimų socializacijai, užtikrinti jaunų asmenų, išėjusių iš globos namų socialinių įgūdžių ugdymą ir pagalbą integruojantis į bendruomenę, vyresnio amžiaus asmenų ir sunkių ligonių priežiūros klausimai, pagalbos namuose organizavimas ir priežiūros paslaugų teikimas, siekiant sugrąžinti darbingus gyventojus, prižiūrinius / slaugančius savo artimuosius į darbo rinką ir / ar visuomeninį gyvenimą ir kt.). Taip pat matome, kad šių planų įgyvendinimui siekiama pasitelkti savanorius bei gauti ES paramą. Šiaulių miesto vietos plėtros strategijos metinėje ataskaitoje už 2017 metus (2018-03-05) nurodoma, jog 2017 metais BIVP projektai nebuvo pradėti įgyvendinti, kadangi buvo sustabdytas BIVP projektų paraiškų priėmimas ir vertinimas, iki įsigalios priemonės projektų finansavimo sąlygų aprašo pakeitimai. Nieko nerašoma apie savanorių telkimą, jų aktyvinimą įsitraukti į strategijos įgyvendinimą. Planuojama, kad projektų įgyvendinimas prasidės 2018 metų II/III ketv.

Siekiant spręsti socialines problemas (sumažinti skurdą, nelygybes, užtikrinti gyventojų užimtumą, mažinti emigraciją, savizudybių skaičių ir kt.), išmintingai plėtoti švietimo ir sveikatos sistemas, išlaikyti bendrą miesto kultūrinį identitetą, svarbus objektyvus, holistinis mąstymas. Jungiant įvairių mokslų žinias gilesnei visų socialinių grupių ir jų lūkesčių, dažnai įtakotų tradicijos ir istorijos, analizei, taip pat ir socialinės gerovės suvokimo analizei, t.y. antropologinės prieigos integravimas į savivaldybės veiklos strateginį planavimą gali sėkmingai prisidėti sprendžiant šias problemas.

### Interviu klausimai

Klausimų gairės	Atsakymai, pastabos, diskusija
1. Ar įžvelgiate antropologinės prieigos taikymo galimybes Šiaulių miesto strateginiame planavime, kur?	
2. Jūsų nuomone, ar strategiškai planuojant savivaldybės veiklas yra atsižvelgiama į įvairių socialinių sluoksnių lūkesčius?	
3. Kokius matote vidinius išteklius ir galimybes pradėti Šiaulių miesto vietos plėtros strategijoje numatytų uždavinių įgyvendinimą, nelaukiant ES paramos?	
4. Kaip planuojate spręsti kitus, ne mažiau svarbius socialinius klausimus mieste:	
a) miesto infrastruktūros didesnis pritaikymas neįgaliesiems,	
b) saugumo užtikrinimas šeimoje,	



<i>c) lygių teisių ir galimybių įgyvendinamumas,</i>	
<i>d) miesto įvaizdžio ir tapatybės stiprinimas ne tik per turizmo plėtojimą, bet ir kitomis priemonėmis (pvz. simbolių) ir kt.,</i>	
<i>e) švietimo prieinamumas (užsienio kalbų mokymo mokyklose, aukštojo mokslo programų įvairovė),</i>	
<i>f) marginalinių grupių resocializacijos klausimai,</i>	
<i>g) išvykusių į užsienio šalis gyventojų susigrąžinimas,</i>	
<i>h) savižudybių prevencija,</i>	
<i>k) smulkiojo verslo skatinimas.</i>	
<i>5. Kokios pagalbos reikėtų iš mokslininkų, centrinės valdžios savivaldybėms, kad antropologinė prieiga planuojant miestų plėtrą būtų savaimė taikoma?</i>	
<i>6. Kokia Jūsų nuomonė apie mokslo rekomenduojamus periodiškai atliekamus gyvenimo kokybės lygio mieste tyrimus? Kodėl Šiauliai to nepraktikuoja?</i>	

*Dėkoju už Jūsų nuomonę ir laiką, skirtą šios tematikos plėtojimui.*

