

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Aistė GIEDRAITIENĖ
Vadybos studijų programos studentė

**GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS SENIŪNIJOSE:
RADVILIŠKIO RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Aistė GIEDRAITIENĖ

**GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS SENIŪNIJOSE:
RADVILIŠKIO RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovas:

doc. dr. Rimantas KRANKALIS

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Giedraitienė, A. (2015). *Gero valdymo principų įgyvendinimas seniūnijose: Radviliškio rajono atvejis*. Magistro darbas. Mokslinis vadovas doc. dr. R. Krankalis. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 115 p. (su priedais 137 p.).

SANTRAUKA

Magistro darbe „*Gero valdymo principų įgyvendinimas seniūnijose: Radviliškio rajono atvejis*“ yra nagrinėjamas Gero valdymo įgyvendinimas Radviliškio rajono seniūnijose, analizuojami principai.

Šiuo darbu siekiama išanalizuoti Gero valdymo koncepcijos taikymą Radviliškio rajono seniūnijose bei ištirti ir įvertinti Radviliškio rajono Šeduvos ir Grinkiškio seniūnijose taikomo valdymo atitikimą Gero valdymo koncepcijai. Parengtas ir pagrįstas Gero valdymo principų diegimo seniūnijose hipotetinis modelis.

Pirmojoje darbo dalyje atlikta Gero valdymo koncepcijos sisteminė analizė, aprašytas Gero valdymo principų įgyvendinimas viešajame sektoriuje, atlikta Gero valdymo statistinių duomenų analizė Europos lygmenyje. Antroje dalyje pateikta kokybinė dokumentų turinio analizė ir ekspertinis tyrimas, analizuojamas ir vertinamas Gero valdymo principų įgyvendinimas Šeduvos ir Grinkiškio seniūnijose, išryškinant problemas, trukdžius, pateikiant priemones situacijos gerinimui, numatant diegimo galimybes. Buvo atlikta išorinės aplinkos ir vidinių veiksnių analizė, parengta seniūnijų SSGG analizė, kuri pateikiama 1 priede. Tyrimas parodė, kad nors ir Gero valdymo principų atitikmenys yra įteisinti Lietuvos Respublikos teisės aktuose: Valstybės tarnybos įstatyme, Viešojo administravimo įstatyme, Vietos savivaldos įstatyme ir kt., tačiau seniūnijose Gero valdymo principai nėra pilnai įgyvendinami dėl daugelio problemų. Atlikus Radviliškio rajono savivaldybėje dirbančių informantų nuomonių analizę išaiškėjo, kad aukštas principų įgyvendinimo lygis seniūnijose veikia tik 6 iš 12 principų.

Išanalizavus Gero valdymo principų įgyvendinimą Šeduvos ir Grinkiškio seniūnijoje, išryškėjo sąlygojantys veiksniai, kurie stabdo Gero valdymo principų įgyvendinimą. Jų esmė išreikšta pagrindiniuose ginamuose teiginiuose, o išsamiai su visais tyrimo rezultatais galima susipažinti 3 skyriuje.

Giedraitiene, A. (2015). *The Implementation Of The Principles Of Good Governance In Local Neighborhoods: the Case of Radviliskis District* Master's work of University Studies/ scientific guide doc. dr. R. Krankalis. Siauliai University, Public Administration Department, p. 115 (with annex - 137 p.).

SUMMARY

In the master thesis of „*The Implementation Of The Principles Of Good Governance In Local Neighborhoods: the Case of Radviliskis District*” the implementation of Good governance in Radviliskis district is being researched and principles are analyzed.

The aim of the thesis is to analyze the application of Good governance in Radviliskis district neighborhoods as well as, to evaluate how Seduva and Grinkiskis neighborhoods of Radviliskis district apply the concept of Good governance to management compliance. Hypothetical model of Good governance principles in local neighborhoods is prepared and based.

In the first part of the thesis concept of Good governance systematic analysis is made, the implementation of good governance principles in the public sector is described, on good governance of statistical analysis of the data at European level. In the second part qualitative content analysis of documents and expert research are submitted, the implementation of the principles of Good governance in Seduva and Grinkiskis neighborhoods is analyzed and appreciated, excluding problems, interferences, identify measures to improve the situation and providing opportunities for deployment. Was carried out the external environment and internal factors analysis, developed SWOT analysis of neighborhoods, which is presented in annex 1. The study shows that the principles of Good Governance are embodied equivalents Lithuanian legal acts: Public Service Act, the Public Service Law, the Law of Local Self et al., which must be able to follow the Radviliskis district neighborhoods staff, but principles are not fully implemented due to many of problems. A study conducted in Government analysis revealed that the high level of implementation principles in local neighborhoods is only 6 out of 12 principles.

After analyzing the implementation of the principles of Good governance in Seduvos and Grinkiskis local neighborhoods determinants revealed that inhibit implementation of Good governance principles. Their main thrust expressed in defended statements, and in detail with all the research results are available in Chapter 3.

TURINYS

PAGRINDINIŲ SAŲOKŲ ŽODYNAS.....	6
ĮVADAS	10
1. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO SENIŪNIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI ..	17
1.1. Viešojo administravimo koncepcijos ypatumai	17
1.1.1. Tradicinis viešasis administravimas.....	19
1.1.2. Naujoji viešoji vadyba	23
1.1.3. Naujasis viešasis valdymas	27
1.2. Gero valdymo diskursas.....	32
1.2.1. Gero valdymo principų atsiradimas.	34
1.2.2. Geras valdymo principai vietos savivaldoje.....	40
1.3. Gero valdymo principų įgyvendinimas viešajame sektoriuje.....	47
1.3.1. Gero valdymo koncepcijos taikymas	47
2. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO RADVILIŠKIO RAJONO SENIŪNIJOSE METODOLOGINIS PAGRINDIMAS.....	56
2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas	56
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	58
2.3. Tyrimo imties charakteristika	60
3. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS RADVILIŠKIO RAJONO SENIŪNIJOS	62
3.1. Gero valdymo principų įgyvendinimo Radviliškio rajono seniūnijose dokumentų kokybinė turinio analizė.....	62
3.1.1. Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2020 metų strateginio plėtros plano analizė	62
3.1.2. Radviliškio rajono savivaldybės 2013 metų veiklos ataskaitos analizė.....	65
3.1.3. Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2014 metų strateginio veiklos plano analizė.....	70
3.2. Informantų nuostatų apie Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijose raiška	74
3.3. Gero valdymo principų diegimo tobulinimo seniūnijose hipotetinis modelis	97
IŠVADOS	101
REKOMENDACIJOS	104
LITERATŪRA	108
PRIEDAI.....	116

PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ŽODYNAS

Bendruomenė (angl. *Community*) – atitinkamoje teritorijoje nuolat gyvenantys asmenys, susieti bendrais viešaisiais poreikiais ir interesais (Žin., 1994, Nr. 55-1049).

Decentralizacija (angl. *Decentralization*) - atsakomybės už sprendimų priėmimą, planavimą, vadybą ir išteklių panaudojimą perdavimas iš bet kurio valdžios lygmens žemiau esantiems valdžios subjektams (A. Raipa, 2007).

Efektyvumas (angl. *Efficiency*) – tai pasiektų veiklos rezultatų ir panaudotų sąnaudų arba išlaidų santykis (S. Puškorius, 2002).

Savivaldybė (angl. *Government*) – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai ataskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo (Žin., 2008, Nr. 113-4290).

Savivaldybės institucijos (angl. *Municipal authorities*) – atstovaujamoji institucija, tai yra savivaldybės taryba, ir vykdomoji institucija, tai yra savivaldybės administracijos direktorius, turinčios vietos valdžios ir viešojo administravimo teises ir pareigas. Savivaldybės institucijos yra atsakingos už savivaldos teises ir savo funkcijų įgyvendinimą bendruomenės interesais (Žin., 2008, Nr. 113-4290).

Seniūnaitis (angl. *Sub neighbourhood elder*) – seniūnijos aptarnaujamos teritorijos gyvenamosios vietovės bendruomenės išrinktas atstovas, turintis šio įstatymo nustatytas teises ir pareigas (Žin., 2008, Nr. 113-4290).

Seniūnija (angl. *Neighbourhood*)- savivaldybės administracijos struktūrinis teritorinis padalinys – jos filialas, veikiantis tam tikroje savivaldybės teritorijos dalyje (Žin., 2008, Nr. 113- 4290).

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Strategija siejama su organizacija, kuri suprantama kaip bendrai veiklai jungianti i visuma sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti (A. Vasiliauskas, 2001).

Vietos savivalda (angl. *Local government*) – įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją (Žin., 2008, Nr. 113-4290).

LENTELĖS

1 lentelė. Modelių bruožai ir trūkumai	17
2 lentelė. Viešojo administravimo apibrėžimai	20
3 lentelė. Viešojo administravimo modeliai	21
4 lentelė. Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo kliūtys.....	25
5 lentelė. Pagrindinės NVV ypatybės ir privalumai	25
6 lentelė. Naujojo viešojo valdymo pagrindiniai bruožai	28
7 lentelė. Naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo sąlygos	30
8 lentelė. Viešojo valdymo principai	33
9 lentelė. Valdymo ir gero valdymo apibrėžimai.....	35
10 lentelė. Gero valdymo principai.....	38
11 lentelė. Vietos savivaldos institucijų veiklos principai	41
12 lentelė. Pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis Lietuvoje (procentais).....	50
13 lentelė. Pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis Lietuvoje 2013 – 2009 m.....	51
14 lentelė. Teigiamų ir neigiamų vertinimų santykis. Pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis Lietuvoje (procentais)	52
15 lentelė. Tyrimo etapai ir naudoti metodai	57
16 lentelė. Duomenys apie informantus.....	60
17 lentelė. Šeduvos seniūnijoje įgyvendintų darbų analizė	63
18 lentelė. Grinkiškio seniūnijoje įgyvendintų darbų analizė.....	64
19 lentelė. Šeduvos seniūnijos atliktų darbų analizė.....	66
20 lentelė. Grinkiškio seniūnijos atliktų darbų analizė	69
21 lentelė. Atliktų darbų analizė Šeduvos seniūnijoje	70
22 lentelė. Atliktų darbų analizė Grinkiškio seniūnijoje.....	72
23 lentelė. Svarbiausi Gero valdymo principai	75
24 lentelė. Sėkmingai ir sunkiai sprendžiamos seniūnijos problemos.....	77
25 lentelė. Sėkmingai ir sunkiai sprendžiamos seniūnijos problemos.....	78
26 lentelė. Sėkmingai ir sunkiai sprendžiamos seniūnijos problemos.....	79
27 lentelė. Gero valdymo principų įgyvendinimo lygis Šeduvos ir Grinkiškio seniūnijoje (N=6)	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
28 lentelė. Gero valdymo principų įgyvendinimo lygis seniūnijose Radviliškio savivaldybės atstovų požiūriu (N=2)	80
29 lentelė. Principai, turintys didžiausią įtaką efektyviai seniūnijų veiklai.....	86

30 lentelė. Problems, kurio stabdo Gero valdymo principus veiklą	93
31 lentelė. Gero valdymo principų diegimo būdai	95

PAVEIKSLAI

1 pav. Tradicinis viešojo administravimo modelis	22
2 pav. NVV elementai.....	26
3 pav. Naujojo viešojo valdymo modelis.....	30
4 pav. Naujojo viešojo valdymo nuostatos	31
5 pav. Pasitikėjimas vyriausybe ir vietos valdžia	48
6 pav. Elektroninės valdžios teikiamų paslaugų kokybė	48
7 pav. Valstybės tarnautojų veikla Lietuvoje.....	49
8 pav. Pasitikėjimas valstybės ar savivaldybės institucijomis/ įstaigomis Lietuvoje	49
9 pav. Valstybės ir savivaldybės institucijų/ įstaigų 2011m. veiklos kokybė.....	53
10 pav. Savivaldybių tarnautojų veikla.....	53
11 pav. Savivaldybių tarnautojų veiklos vertinimas	54
12 pav. Pasitikėjimo seniūnijomis priešastys	54
13 pav. Nepasitikėjimo savivaldybėmis priešastys	55
14 pav. Gero valdymo principų įgyvendinimo operacionalizacijos schema	59
15 pav. Radviliškio rajono savivaldybės suskirstymas į seniūnijas.....	62
16 pav. 2013 metų Šeduvos ir Grinkiškio seniūnijų biudžetas.....	65
17 pav. Grinkiškio seniūnijos 2009-2013 metų biudžetas.....	68
18 pav. Grinkiškio seniūnijos biudžeto paskirstymas.....	68
19 pav. 2012-2014 metų Radviliškio rajono savivaldybės pagrindiniai strateginiai tikslai	70
20 pav. Gero valdymo principų diegimo tobulinimo seniūnijose hipotetinis modelis	100

IVADAS

Temos aktualumas. Kaip teigiama viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje (2012) poreikis tobulinti ne tik viešojo valdymo institucijų vykdomą viešojo administravimo (viešosios politikos įgyvendinimo) veiklą, tačiau ir kitus viešojo valdymo (viešosios politikos formavimo ir nustatymo) procesus, kad viešojo valdymo institucijos, kartu ir seniūnijoms, dalyvaujant visuomenei ir kitoms interesų grupėms, priimtais ir įgyvendinamais sprendimais gebėtų patenkinti visuomenės poreikius. Tuo tarpu Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) pateikti pagrindiniai kriterijai, kuriais vadovaujantis yra siekiama gerinti viešąjį valdymą: strategiškai pajėgi valdžia, atviras ir įgaliojimų suteikiantis valdymas, visuomenės poreikius atitinkantis valdymas. Būdai, kuriais siekiama efektyvinti valdymą yra šie: diegti įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą, strategiškai valdyti kompetencijas, reikalingas veiklai gerinti, stiprinti analitinius gebėjimus; užtikrinti, kad valdymo sprendimai būtų priimami remiantis įrodymais pagrįsta informacija bei sukurti mechanizmus, padėsiančius piliečius ir kitas suinteresuotas grupes įtraukti į visuomenės poreikių nustatymą ir užtikrinti jų dalyvavimą konstruktyvaus dialogo forma visais sprendimų priėmimo lygmenimis. Tad būtina į tai reaguoti, imtis iniciatyvos veiklos gerinimui, išnaudoti galimybes, keistis ir prisitaikyti prie pokyčių, siūlomų naujų viešojo valdymo kartu ir vietos savivaldos tobulinimo būdų. Todėl visuomenės gyvenimas ir valdymas turi būti pagrįstas principais, leidžiančiais susitvarkyti su naujais iššūkiais ir sprendimų priėmimo būdais (Lietuvos pažangos strategija, 2012) seniūnijos užima svarbią poziciją vietos valdymo kontekste, nes būtent jos yra arčiausiai gyventojų, jų poreikių tenkinimo, priimant tam tikrus sprendimus dėl iškilusių problemų sprendimo. Norit viso to pasiekti yra reikalingas *Geras valdymas*.

Sąvoka *Geras valdymas* (ang. *Good governance*) yra plačiai aptariama ne tik viešųjų institucijų veikloje, bet ir visuomenėje, ją aprašo Lietuvos bei užsienio mokslinės literatūros autoriai, ji yra suprantama kaip valdymas, kuriame keičiamasi informacija organizacijos viduje ir tarp organizacijų, bendradarbiaujama derinant ir priimant sprendimus, piliečiai skatinami dalyvauti viešojo valdymo procesuose, o į valdymą žiūrima pirmiausia iš bendros viešojo intereso perspektyvos ir ieškoma naujų sprendimų, kurie skatintų piliečių pasitikėjimą valdžia (E. Barcevičius, 2008) trumpai tariant galima sakyti, kad Geras valdymas yra efektyvaus valdymo sinonimas, todėl viešojo sektoriaus efektyvumo klausimui šiuo metu skiriama labai daug dėmesio – atliekamos Vyriausybei atskaitingų institucijų valdymo efektyvumo analizės, kiekvienais metais ministerijų prašoma įvertinti savo veiklą, išskirti prioritetines valdymo efektyvumo didinimo kryptis ir panašiai (Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis, 2014).

Geras valdymas yra neatsiejamas nuo efektyvios viešųjų įstaigų veiklos ir nepriekaištingo valstybės tarnautojų darbo, tačiau kai susiduriama su konkrečia veikla, neretai iškyla begalės keblumų ir neatitikimų, neretais atvejais gero valdymo principai iš viso yra pamirštami. Remiantis 2011 metų Pasaulio banko duomenimis, Lietuva teisinės valstybės srityje užima 21 vietą Europos Sąjungoje. 2011 m. ES teisingumo suvestinės duomenimis, šalies teisminės sistemos efektyvumas pagal tam tikrus parametrus (bylų nagrinėjimo pirmos instancijos teismuose trukmę, elektroninių paslaugų proceso šalims teikimą) viršija ES valstybių narių teisminių sistemų vertinimo rezultatų vidurkį (Europos teisingumo rezultatų suvestinė, 2013). Kaip teigiama Lietuvos Respublikos partnerystės sutartyje (2014), viena iš priežasčių, lemiančių nepakankamą teisėsaugos ir kitų institucijų veiklos efektyvumą – gebėjimų ir modernių priemonių, reikalingų užtikrinti veiksmingą tarpinstitucinį ir tarptautinį bendradarbiavimą, trūkumas.

Geras valdymas apėmė tokias sąvokas ir buvo suprastas kaip: *skaidrumas, efektyvumas, dalyvavimas, atsakomybė, rinkos ekonomika, teisinė valstybė, demokratija ir teisingumas* (Drechsler, 2004). Šios sąvokos turi itin didelę reikšmę siekiant rezultatyvaus valdymo. Jo metu užtikrinama, kad būtų sumažinta korupcija, atsižvelgiama į mažumos požiūrį. Kalbant apie valdymo tobulinimą, viešajame sektoriuje išoriniu katalizatoriumi gali būti tiek politika, tiek ekonomika. Valdančiųjų grupių ideologijos pasikeitimas gali baigtis naujų tikslų bei prievolių įteisinimu. (P. Zakarevičius, A. Gedvilaitė-Moan, 2010).

Geras valdymas reaguoja į esamus ir būsimus visuomenės poreikius. Jis turėtų sudaryti prielaidas racionaliai tvarkyti viešuosius reikalus, efektyviai naudojant resursus ir siekiant visuomenės gerovės, garantuojant žmogaus teises. Geras valdymas yra efektyvaus valdymo sinonimas, kuriam būdingas piliečių įtraukimas, skaidrumas ir atskaitingumas. Pasitikėjimas valdžia yra rodiklis, kaip tos nuostatos įgyvendinamos (V. Domarkas, 2008). Geras strateginis valdymas atveria kelius į sėkmę ir kuria neįkainojamą vertę, ypatingai dinamiškame ir nevaldomame šiuolaikiniame versle (S. Williams, K. H. Marks, 2010), galima teigti, kad strateginis valdymas yra reikalingas ne tik versle, bet ir viešosiose įstaigose, kuriose siekiama efektyvios ir veiksmingos veiklos. Tuo tarpu geros strategijos skiriamieji požymiai yra efektyvumas, produktyvumas ir prisitaikymas (Bendrasis vertinimo modelis, 2006). Tad geras valdymas neatsiejamas nuo geros strategijos pasirinkimo valdyme. Kaip teigiama viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje (2012) pagrindiniai būdai kaip efektyvinti viešojo valdymo veiklą yra šie: užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą: didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą.

S. Pivoras ir E. Visockytė (2011) teigia, kad iš pat pradžių *Geras valdymas* buvo siejamas su liberaliomis institucijomis ir vertybėmis, įskaitant teisės viršenybės principą, nepriklausomą teismų sistemą, vykdomosios valdžios kontrolę, atskaitomybę, rečiau pliuralizmą, žmogaus teises bei tvirtą pilietinę visuomenę. Kadangi į Gero valdymo sąvoką įtraukiamos demokratinės problemos, daugiausiai ši sąvoka vartojama kalbant apie pagalbos tiekimą besivystančioms šalims, tačiau panašios problemos (pilietinė kompetencija, teisėtumas, atskaitomybė) aptariamoms ir išsivysčiusių šalių diskusijose. Didžiausia vertybė šioje srityje turėtų būti pačių piliečių suinteresuotas įsitraukimas į veiklą ir bendradarbiavimas su valstybės tarnautojais, šių dviejų opozicinių pusių pasitikėjimas. Taip pat Geras valdymas užtikrina galimybę naudotis ištekliais nepaisant lyties, socialinio statuso, tautybės ar religijos skirtumų. Skiriamasis gero demokratinio valdymo bruožas – gebėjimas apsaugoti asmenis nuo diskriminacijos, nesaugumo ir baimės. Dalyvavimo, išraiškos, komunikacijos, sąžiningo darbo pasirinkimo laisvė ir žmonių potencialo suvokimas taip pat yra svarbūs elementai sudarantys brandžią ir idealią valdymo sistemą bei teisingą ir objektyvią visuomenę (D. Šaparnienė, 2010).

Gero valdymo sąvoka ir principai yra plačiai tyrinėjami ne tik Lietuvos, bet ir užsienio autorių. Konceptijos atsiradimą, apibrėžtį ir modernizavimą nagrinėjo: E. Barcevičius (2008), V. Domarkas (2005), M. R. Doornbos (2004), A. Raipa (2009, 2012), C. Farrington (2009), A. Krupavičiaus (2013); Gero valdymo principus išskyrė: JT plėtros programa (1997), Europos Komisija (2001), V. Negrut, M., P. Costache, J. Maftai ir kt. (2010); D. Šaparnienė (2010), S. Pivoras, E. Visockytė (2011); Gero valdymo ypatumus išskyrė: W. Drechsler (2004); Gero valdymo koncepciją vietos savivaldos lygmeniu nagrinėjo: D. Šaparnienė (2010), A. Krupavičius, D. Šaparnienė (2013); apie Gerą valdymą savivaldos lygmenyje rašoma Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu (savivaldoje) strategijoje (2008). Bendri *Gero valdymo* koncepcijos aspektai pateikiami kituose oficialiuose šaltiniuose: Pasaulio Banko (angl. *World Bank*) (1994), Kanados tarptautinės plėtros agentūra (angl. *Canadian International Development Agency, CIDA*) (1996), Jungtinių Valstijų plėtros programa (angl. *United Nations Development Program, UNDP*) (1997) ir kt. Siekdami valstybės valdymo efektyvinimo Lietuvos mokslinių darbų autoriai (S. Puškorius (2006), K. Masiulis (2007), A. Astrauskas (2009), E. Gaulė (2010) nagrinėja ne tik viešąjį administravimą, bet ir veiklos gerinimo klausimus, tobulinimą, aptariant decentralizaciją, viešojo ir privataus sektorių partnerystę, gerą valdymą, kurie yra vieni iš esminių sąlygų, užtikrinančių kryptingą ir efektyvią bendruomenių, o kartu ir visos valstybės veiklą.

Gero valdymo principai pateikti Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu strategijoje (angl. *The Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level*) (2008), kurią patvirtino Europos Tarybos ministrų komitetas. *Gero valdymo* principai – tai privataus sektoriaus, pilietinės

visuomenės, valdžios bendradarbiavimas. Tai yra pagrindas, siekiant užsibrėžtų tikslų (C. Farrington, 2009). Anot D. Šaparnienės (2010) Gero valdymo principai yra paremti atskaitomybe, kuri užtikrina, kad vietinių valdžių atstovai yra atsakingi už savo vykdomus veiksmus, sugeba išklausti žmonių nuomonę, lūkesčius. Būtent dėl to yra tikimasi, jog piliečiai būtų įtraukti į valdžios atstovų veiklą priimant svarbius sprendimus, kad vyktų bendradarbiavimas, atsižvelgiant į gyventojų lūkesčius, tai turi įtakos efektyviam valdymui. Būtent seniūnijose santykiai tarp administracijos bei gyventojų yra gerokai glaudesni nei savivaldybių lygmenyje, o tai gali prisidėti prie Gero valdymo principų įgyvendinimo. Visa tai galima padaryti dirbant skaidriai, atsakingai ir atsižvelgiant į piliečių lūkesčius.

Dėl seniūnijų veiklos efektyvumo, įgyvendintų rezultatų, probleminių situacijų sprendimo diskutuojama tiek aukščiausiuose politiniuose sluoksniuose, tiek ir žemesniuose lygmenyse. Vertinant iš Gero valdymo pusės, seniūnijos yra arčiau gyventojų, todėl dauguma principų atsiskleidžia būtent per gyventojų poreikių tenkinimą. Tačiau savarankiškumo kontekste, jos yra priklausomos nuo savivaldybių, o pastarosios - nuo centrinės valdžios. Didesnio skaidrumo, efektyvumo, rezultatyvumo siekis tampa ypač aktualių seniūnijų institucijose. Gyventojams vietos savivaldos institucijos teikia įvairias paslaugas, atsižvelgia į lūkesčių lenkinimą; gyventojų nuomonę įgauna vis didesnę reikšmę, o tai tampa svarbi priežastis bendradarbiavimui. Tad akivaizdu, jog vietos savivaldos institucijos yra atsakingos ne tik už savo, bet ir už viešojo administravimo veiklos tobulinimą.

Tad kalbant apie veiksmingą viešąjį valdymą, kaip nurodyta Lietuvos Respublikos partnerystės sutartyje (2014), 2014–2020 m. laikotarpiu pagrindinis iššūkis viešojo valdymo srityje bus suformuoti paskatas didinti institucijų veiklos efektyvumą, diegiant kryptingas veiklos planavimo ir stebėsenos sistemas, įdiegti įrodymais pagrįstą bei į rezultatus orientuotą valdymo modelį, sukurti motyvuotą ir profesionalią valstybės tarnybą, veikiančią skaidrumo ir partnerystės pagrindais. Kaip teigia G. Žilinskas (2007), decentralizacija, dekoncentracija ir žemesniųjų administravimo struktūrų savarankiškumas vietoj centralizacijos ir hierarchinės kontrolės (perėjimas iš vienos ekonominės sistemos į kitą) tapo naujais viešojo administravimo principais.

Siekiant plėtoti demokratiją, efektyvinti savivaldos institucijų veiklą, 1999 m. Lietuvos Respublikos Seimas ratifikuoja Europos vietos savivaldos chartiją, kuri apibrėžia vietos savivaldos, savivaldybių institucijų principus, jų kompetencijas, funkcijas, savivaldybės tarybos nario statusą, savivaldybių ūkinės ir finansinės veiklos pagrindus, o svarbiausia, jog dokumente pabrėžiama piliečių, bendruomenės teisė dalyvauti tvarkant viešuosius reikalus, taip siekiant viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą priartinti prie gyventojų (Europos vietos savivaldos chartija, 1999).

Vis dėlto, siekiant efektyvesnio seniūnijų problemų sprendimo, neužtenka vien išorinių jėgų įsitraukimo, pokyčiai turi vykti tiek organizacijos aplinkoje, tiek viduje. Reikalingas lankstus ir efektyvus reagavimas į nuolat besikeičiančią aplinką, kuris verčia tobulėti visas suinteresuotas (bendradarbiaujančias) puses. Kitaip tariant, visuomenė ir modernios organizacijos, įskaitant ir seniūnijas, turi būti orientuotos į nuolatinę kaitą (J. Bersėnaitė, G. Šaparnis, D. Šaparnienė, 2006). Vykstantys pokyčiai turi orientuotis ne į tradicinio viešojo administravimo, naujojo viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos, o į šiuolaikinį postmodernų viešąjį valdymą, reikalauti peržiūrėti tradicines normatyvines orientacijas, įveikti nuolat atsinaujinančius trukdžius (Raipa, 2009), o tai turi įtakos siekiant *Gero valdymo* seniūnijose.

Šios **temos naujumas** pasireiškia tuo, kad *Gero valdymo* aspektai vietos savivaldoje yra nepakankamai tyrinėti Lietuvoje ir visai nenagrinėti Radviliškio seniūnijose. 2004 – 2010 m. buvo atlikti savivaldybių veiklos tyrimai (S. Puškorius (2006), A. Astrauskas, A. Astrausku ir B. Galiniene (2003), S. Nefas (2007), G. Žilinskas (2004, 2007), A. Bukauskas (2001), J. Jasaitis (2010), J. Mačiulytė ir P. Ragauskas (2007)). Radviliškio rajono seniūnijų lygmenyje *Geras valdymas* nebuvo tiriamas, būtent dėl šios priežasties buvo imtasi nagrinėti ir analizuoti šią temą.

Probleminiai klausimai:

- Kokie veiksniai sąlygoja Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijose?
- Kokios Gero valdymo principų įgyvendinimo seniūnijose tobulinimo galimybės Radviliškio rajone?

Tyrimo objektas - Gero valdymo principų įgyvendinimas seniūnijose.

Tyrimo dalykas - Gero valdymo principų įgyvendinimas Radviliškio rajono seniūnijose.

Tyrimo tikslas - išnagrinėti Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijose ir pagrįsti įgyvendinimo tobulinimo galimybes.

Uždaviniai:

1. Atskleisti Gero valdymo koncepcijos teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti Gero valdymo principų įgyvendinimą viešajame sektoriuje.
3. Išnagrinėti Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijose.
4. Apibrėžti Gero valdymo principų įgyvendinimo Radviliškio rajono seniūnijose tobulinimo galimybes.

Pagrindiniai ginamieji teiginiai.

1. Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijose sąlygojantys veiksniai:

- a) darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija;
- b) nepakankamas seniūnijų veiklos savarankiškumas;

- c) netinkamas prioritetų ir jų eiliškumo nusistatymas, neteisingas veiklos planavimas;
- d) žemas vietos gyventojų iniciatyvumas, esantis abejingumas, gyventojų pasyvumas sprendžiant viešąsias ir asmenines problemas.

2. Nustatytos Gero valdymo principų įgyvendinimo Radviliškio seniūnijose tobulinimo galimybės:

- a) gyventojų įtraukimo į sprendimų priėmimą didinimas;
- b) darbuotojų mokymai, kursai seminarai, gerosios patirties dalinimasis Gero valdymo tema;
- c) seniūnijos veiklos planavimas, vizijos numatymas, nusistatant prioritetus ir jų eiliškumą;
- d) Radviliškio rajono savivaldybės įgaliojimų ir atsakomybės perdavimas seniūnijoms.

Tyrimo metodika. Siekiant ištirti Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijose pirmojoje tyrimo dalyje atlikta užsienio ir Lietuvos autorių mokslinės literatūros, Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų, Tarptautinių organizacijų programų, Lietuvos Respublikos teisės aktų, strategijų, statistinių duomenų analizė, sisteminimas ir lyginimas. Empirinėje tyrimo dalyje buvo atlikta kokybinė Radviliškio rajono strateginių dokumentų analizė gero valdymo kontekste – kaip Gero valdymo principai atsispindi šiuose dokumentuose, išskiriant kategorijas (principus), subkategorijas (dokumentų teiginiai, liudijantys principų įgyvendinimą) bei subkategorijas patvirtinantys dokumentai (nurodyti šaltiniai, iš kurių paimtos subkategorijos), kurios metu buvo tiriama, kiek ir kokie principai yra įgyvendinami Radviliškio rajono seniūnijose. Pateiktos išvadas ir rekomendacijos analizuojamo objekto tobulinimui, baigiamajame darbe taikyti metodai:

- kokybinė dokumentų turinio analizė, kurios metu išanalizuotas Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2020 metų strateginis plėtros planas, Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2014 metų strateginis veiklos planas, Radviliškio rajono savivaldybės 2013 metų veiklos ataskaita, siekiant ištirti Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijoje, atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje analizuotą informaciją. Taip pat buvo atlikta išorinės aplinkos (PEST) ir vidinių veiksnių analizė, nagrinėjant Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“ (2012), Radviliškio rajono savivaldybės administracijos nuostatus, Radviliškio rajono savivaldybės tarnybos veiklos reglamentą, Radviliškio rajono savivaldybės administracijos Šeduvos miesto seniūnijos veiklos nuostatus, Radviliškio rajono savivaldybės kovos su korupcija programa ir programos įgyvendinimo priemonių planą, LR įstatymus ir teisės aktus. Parengta Seniūnijų galimybių diegti Gero valdymo principus SSGG analizė (žr. 1 priedas);
- statistinių duomenų analizė, kurių pagrindu atlikta Radviliškio rajono Grinkiškio ir Šeduvos seniūnijų analizė Gero valdymo koncepcijos kontekste, taikant apibrėžtus Gero valdymo principus;

- informantų apklausa, atliekant interviu metodą. Apklausti 8 informantai: 2 informantai dirba Radviliškio savivaldybėje, 3 Šeduvos seniūnijoje ir 3 Grinkiškio seniūnijoje. Interviu protokolo forma buvo sudaryta atsižvelgus į teorinėje tyrime dalyje išnagrinėtą mokslinę literatūrą. Į klausimyną įtraukti klausimai, tiesiogiai atspindintys informantų požiūrį į Gero valdymo principų įgyvendinimą.

Tyrimo reikšmingumas. Atlikta gero valdymo koncepcijų sisteminė analizė, susistemintos gero valdymo metodikos, išnagrinėta Radviliškio rajono ataskaita, plėtros ir veiklos planai, pateiktos tobulinimosi galimybės bei sukurtas diegimo tobulinimo hipotetinis modelis.

Baigiamojo magistro darbo struktūra. Magistro darbą sudaro trys skyriai – teorinė dalis, metodologinis skyrelis ir tyrimo rezultatai. Darbas susideda iš įvado, teorinio ir metodologinio pagrindimo, praktinio tyrimo rezultatų, diegimo tobulinimo hipotetinio modelio, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo bei priedų. Rašant baigiamąjį darbą, buvo parengtas magistro darbo žemėlapis (žr. 5 priedas). Darbo apimtis – 115 puslapis (su priedais 137 puslapiai), jame yra 31 lentelė ir 20 paveikslų. Bibliografijų aprašą sudaro 110 šaltinių. Darbo pabaigoje pateikti 6 priedai, papildantys teorinę ir praktinę dalis.

Tyrimo rezultatų skaida. Šio darbo rengimo etapai ir tyrimo planas buvo pristatytas Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuojamoje 7-ojoje Jono Prano Aleksos tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Šiuolaikinio kaimo vizija“ (2014 m. rugsėjo 26 d.), pranešimo tema – „Gero valdymo principų įgyvendinimas seniūnijose: Radviliškio rajono atvejis“ (žr. 6 priede).

1. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO SENIŪNIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Viešojo administravimo koncepcijos ypatumai

Pastarieji dešimtmečiai buvo daugelio valstybių viešojo administravimo pasikeitimų metai. Vyko viešojo administravimo paradigmu kaita, kurioje, gali būti skiriamos keturios stadijos: *klasikinio arba tradicinio viešojo administravimo; viešosios vadybos; naujosios viešosios vadybos; viešojo valdymo* (V. Domarkas, 2011). A. Guogis ir A. Šilinskytė (2013) pažymi, jog per visą XX amžiaus istoriją, kai formavosi viešojo administravimo mokslas, susikūrė tik trys teorinės paradigmos (modeliai): *tradicinis hierarchinis modelis, Naujoji viešoji vadyba* (angl. *New Public Management*) ir *Naujasis viešasis valdymas* (angl. *New Governance*), kurių pagrindiniai bruožai ir trūkumai pateikti lentelėje (žr. 1 lentelė). Pirmieji du modeliai turėjo savo teorinių principų ir konkrečių įgyvendinimo metodų, tuo tarpu Naujasis viešasis valdymas turi labai patrauklius teorinius principus, bet trūksta konkrečių įgyvendinimo metodų.

Kadangi šios stadijos: naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas turėjo tiesioginės įtakos Gero valdymo (angl. *Good Governance*) koncepcijos vystymuisi jos bus aptartos plačiau, siekiant atskleisti Gero valdymo koncepcijos ypatumus ir kilmės prielaidas. Remiantis Lietuvos pažangos strategija (2012), viešajam valdymui svarbi valdymo kultūros kaita – pats valdymas turi būti pažangus ir orientuotas į rezultatus, o valdymo sprendimai – priimami kryptingai, kuo platesniu sutarimu, pagrįstai ir įgyvendinami kuo mažesnėmis sąnaudomis (Lietuvos pažangos strategija, 2012).

1 lentelėje pateikti tradicinio viešojo administravimo, Naujosios viešosios vadybos ir Naujojo viešojo valdymo modelių bruožai ir trūkumai, kurie pasižymi tam tikromis savybėmis.

1 lentelė

Modelių bruožai ir trūkumai

<i>Viešojo valdymo modeliai</i>	<i>Bruožai</i>	<i>Trūkumai</i>
Klasikinis arba tradicinis viešasis administravimas	➤ hierarchija, nešališkumas, standartizacija, teisėtumas, racionalumas ir profesionalumas.	➤ biurokratinė inercija; ➤ prastas politikos ir valdymo efektyvumas; ➤ lėta reakcija į pokyčius; ➤ mažas piliečių pasitikėjimas; ➤ per didelis dėmesys procesams ir procedūroms, o ne rezultatams.
Naujoji viešoji vadyba (angl. <i>New Public Management</i>)	➤ dėmesys skiriamas viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimui rinkos principais, siekiant efektyviau teikti paslaugas piliečiams ir	➤ nenuosekli; ➤ pernelyg pabrėžė konkurenciją tarp viešojo sektoriaus įstaigų; ➤ beatodairiškas kaštų mažinimas pablogino viešųjų paslaugų kokybę, o įstaigos veiklą pagal verslo principus vykdančios viešojo sektoriaus vadovai „pelno“ dažnai siekdavo

	sumažinti valdžios įstaigų vaidmenį paslaugų teikimo procese.	neatsižvelgdami į piliečių poreikius: ➤ orientuojamasi į kiekybinius rezultatus pamirštant kokybinius.
Naujasis viešasis valdymas (angl. <i>New Governance</i>)	➤ vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika.	➤ dalyvavimo reikšmės ir svarbos ➤ nevertinimas ir tik rekomendacinio pobūdžio visuomenės dalyvavimo skatinimas; ➤ visuomenės pasyvumo problema; ➤ visų visuomenės narių lygaus dalyvavimo viešajame valdyme negalimumas; ➤ absoliučiai demokratiškų ir lygiaverčių sprendimų nebuvimas; ➤ lyderių galutinio balso teisės vyravimas; atsakomybės vengimas ir paskirstymo problema; ➤ integracijos dalyvių kontrolės sistemos netobulumas; ➤ tikslų suderinimo ir kolektyvizmo paieškos; ➤ visuomenės susisluoksniavimas ir stratifikacija.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis V. Domarku (2011), A. Guogiu ir A. Šilinskyte (2013), V. Nakrošiu (2011), E. Barcevičiaus (2008), A. Guogiu (2008).

Tradicinio viešais valdymas nepaneigia nei naujasis viešasis valdymas, nei naujoji viešoji vadyba, o jį tik papildo. Remiantis naujosios viešosios vadybos kritika ir trūkumais buvo sukurtas naujojo viešojo valdymo nuostatos, nepaneigiant NVV principų, o išryškinant šio valdymo trūkumus ir pasiūlant situacijos sprendimo priemones bei principus, kuriais vadovaujantis būtų valdomas viešasis sektorius.

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme (1999) yra pateikti demokratinio valstybės administravimo principai, kuriais turi vadovautis valstybės tarnautojai vykdydami savo veiklą. Viešojo administravimo principai:

- įstatymo viršenybės, reiškiančio, kad viešojo administravimo subjektų kompetencija turi būti nustatyta šio įstatymo, o veikla atitikti šiame įstatyme išdėstytus teisinius pagrindus. Administraciniai aktai, susiję su asmenų teisių ir pareigų įgyvendinimu, visais atvejais turi būti pagrįsti įstatymais;
- objektyvumo, reiškiančio, kad sprendimo priėmimas ir kiti oficialūs viešojo administravimo subjekto veiksmai turi būti nešališki ir objektyvūs;
- proporcingumo, reiškiančio, kad administracinio sprendimo mastas bei griežtumas turi būti proporcingi administravimo tikslui;

- nepiktnaudžiavimo valdžia, reiškiančio, kad viešojo administravimo institucijoms draudžiama vykdyti veiklą neturint tam suteiktų įgaliojimų arba priimti sprendimus pagal savo kompetenciją siekiant kitų, negu įstatymų nustatyta, tikslų;
- tarnybinio bendradarbiavimo, reiškiančio, kad viešojo administravimo institucijos, rengdamos administracinius aktus, prireikus teikia viena kitai reikalingą informacinę ir kitokią pagalbą.

Galima teigti, kad valstybės tarnautojai turi vadovautis ne tik viešojo administravimo įstatyme pateiktais demokratinio valstybės administravimo principais, bet ir daugeliu kitų principų, taip pat ir Gero valdymo principais, kurie bus pateikti tolimesnėje darbo eigoje.

Valdymo forma, kuriai būdingas gausnis piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas, pastarųjų metų publikacijose įvardijama įvairiai: naujasis viešasis valdymas, gerasis valdymas, sąveikaujantis valdymas, korporatyvinis valdymas ir kt. (V. Domarkas, 2011). Taigi apibendrinant lentelę galima sakyti, kad geras valdymas yra naujojo viešojo valdymo variacijos dalis, kuris suprantamas, kaip viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių– etinių savybių išskėlimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinų organizacijų veikla (A. Guogis, 2010).

1.1.1. Tradicinis viešasis administravimas

Bėgant laikui, keitėsi ir viešojo administravimo teorijos bei viešojo administravimo modeliai. Ankščiau veikusios administravimo sistemos buvo asmeninės, grindžiamos lojalumu ir ištikimybe konkrečiam asmeniui. Ir nebuvo jokių garantijų, kad žmonės, dirbantys šioje srityje būtų kompetentingi. Tačiau tokia sistema nebuvo veiksminga. Gyventojai, t. y. valdomieji ilgainiui pradėjo nebepasitikėti valdžia, valdančiaisiais. Todėl atsirado būtinybė reformuoti viešąjį administravimą. Taip XIX amžiaus pabaigoje pradėjo formotis vadinamasis tradicinis viešojo administravimo modelis, kuris baigė formotis per pirmuosius du XX a. dešimtmečius ir kurio teorinis pagrindas buvo M. Weberio biurokratijos teorija, kuri rėmėsi racionalios biurokratijos koncepcija, idealių viešpatavimo tipų charakteristika bei nuostata, kad biurokratija – tai taisyklėmis nustatoma tvarka, kuri laikoma pačia veiksmingiausia žmonių organizacijos forma (O. E. Huges, 1998).

Ypač dažnai imta vartoti sąvoką *viešasis administravimas* (angl. *Public Administration*). Pradėjus vartoti šią kategoriją, pamažu bandoma atsisakyti ilgus dešimtmečius vartotos „valstybinio valdymo“ sąvokos (A. Bakaveckas, 2001). Vieni viešąjį administravimą suprantą kaip vadybą

(valdymą), kiti pabrėžia jo politinę prigimtį, o treči teigia, kad tai teisinis procesas, nes jis įgyvendinamas laikantis įstatymo raidės (D. H. Rosenbloom, 1986). Todėl įvairiose mokslinėse literatūrose šaltiniuose aptinkami skirtinguose viešojo administravimo apibrėžimai, šis terminas yra plačiai naudojamas ir taikomas įvairiose mokslo srityse todėl sakyti, kad yra vienas bendras apibrėžimas negalime. Tad lentelėje pateikiami viešojo administravimo apibrėžimai (žr. 2 lentelė). Viešasis administravimas, kaip teorija ir praktika, prasidėjo XIX a. pabaigoje ir išbuvo beveik nepasikeitęs vakarų valstybėse iki paskutinio praeito amžiaus ketvirčio. Tradicinio valdymo modelio pradžia yra labiausiai siejama su Didžiąja Britanija. Viena iš pagrindinių ir labiausiai atpažįstamų tradicinio viešojo administravimo požymių yra administracijos valdymas po formalia politinės kontrolės forma, jis dažniausiai yra griežtai reguliuojamas hierarchinio biurokratijos modelio. (G. Peters, 2002).

2 lentelė

Viešojo administravimo apibrėžimai

Autorius	Viešojo administravimo apibrėžimas
J. W. Fesler (1980)	<i>Viešasis administravimas</i> – vyriausybės politikos organizavimas ir įgyvendinimas bei viešųjų institucijų ir jų pareigūnų elgsena.
D. H. Rosenbloom (1986)	<i>Viešasis administravimas</i> – vyriausybės veiklos priemonių dalis, kuriomis remiantis įgyvendinami vykdomosios valdžios uždaviniai ir funkcijos.
D. H. Rosenbloom (1986)	<i>Viešasis administravimas</i> – kooperuotų (bendrų) pastangų sistema viešajame sektoriuje, kuri apima visas tris sritis – įstatymų leidžiamąją, vykdomąją ir teisminę bei jų tarpusavio santykius, kurie turi svarbų vaidmenį formuojant viešąją politiką ir tokiu būdu jis yra politinio proceso dalis.
D. H. Rosenbloom (1986)	<i>Viešasis administravimas</i> – nacionalinės, valstybinės ar vietinės vykdomosios valdžios institucijų veikla, susijusi su įstatymų leidžiamųjų institucijų, teismų ir specialiųjų institucijų vykdomomis funkcijomis.
D. H. Rosenbloom (1986)	<i>Viešasis administravimas</i> – racionalus viešųjų tikslų maksimizavimas.
D. H. Rosenbloom (1986)	<i>Viešasis administravimas</i> – sistema metodų arba priemonių, padedančių užtikrinti veiksmingas valdymo funkcijas.
Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999)	<i>Viešasis administravimas</i> – įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytiems viešosioms paslaugoms administruoti.
A. Raipa (2002)	<i>Viešasis administravimas</i> – tam tikra atsakomybės rūšis, kurią turi įvairių lygių viešosios institucijos, vykdančios įvairias funkcijas – planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą, veiklos kontrolę.
D. Rosenbloom, R. Kravchuk (2004)	Viešąjį administravimą galima suprasti kaip vadybą (valdymą), pabrėžiama jo politinė prigimtis arba tai teisinis procesas, nes jis įgyvendinamas laikantis įstatymų.
A. Raipa (2010)	<i>Viešasis administravimas</i> – plati valdžios ir valdymo institucijų veikla, skirta politikai formuoti, sprendimams priimti ir jiems įgyvendinti vykdant viešąsias programas ir projektus.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje minėtais mokslininkais

Taigi, remiantis mokslinė literatūra, apibendrintai galima teigti, kad viešasis administravimas yra sutelktas į visumą priemonių, kurios naudojamos tam, kad būtų pasiektas pilnas pasitenkinimas valdžios ir jai priklausančių objektų veikla.

Viešojo administravimo efektyvumas dažniausiai suprantamas kaip efektyvi viešoji politika, racionalus resursų panaudojimas, pozityvios organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas. Efektyvumas viešajame sektoriuje yra sudėtinė problema, reikalaujanti kompleksiško sprendimų, teikiant viešąsias paslaugas. Sėkmingai veikiančios viešosios institucijos tobulina mišrius veiklos metodus, ieško papildomų galimybių, integruojant vadybos ir administravimo technologijas, naudoja kokybės vadybos principus bei kontrolės ir vertinimo sistemas vadybai tobulinti. Viešosios organizacijos siekia sistemingai motyvuoti darbuotojus, diegti naujas technologijas, tobulinti išteklių valdymą bei geriau derinti viešųjų institucijų ir privačių struktūrų interesus (A. Raipa, 2002). Tad siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos (J. Staponkienė, 2004). Norint tai padaryti būtina pasitelkti strateginį planavimą *viešajame administravime* - tai fundamentalių sprendimų veiksmų paieška bei konstrukcijos, kuris apima informacijos kaupimą, viešojo administravimo aplinkos stebėseną, strateginių galimų alternatyvų paieškas, būsimųjų politinių sprendimų numatymą, bei jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas (A. Raipa, 2003).

3 lentelė

Viešojo administravimo modeliai

Sistemos atstovai	Šalis, kurioje prasidėjo	Modelio esmė
H.Fayol, H.Crozier, R.Cothesie, B.Gournay (XVIII a.)	Prancūzijos	VA sieja su valstybės ir teisės problemomis, tačiau jie pasitelkia kitokius tyrimo metodus nei teisės moksluose. Administravimo procesas tiriamas socialinės aplinkos, politikos kontekste. Daug dėmesio skiriama viešosios organizacijos "misijai", jos vaidmeniui šiuolaikinėje valstybėje.
M. Weber (XIX a.)	Vokietija	Pabrėžiama kontrolė iš viršaus į apačią monokratinės hierarchijos forma, tai yra kontrolės sistema, kurios politika yra nustatyta viršuje ir atliekami per skirtingus skyrius, kurių kiekvienas vadovas ir darbuotojas privalo atsakyti aukštesnėse pareigose esančiam asmeniui. Biurokratinė sistema remiasi taisyklių ir reglamentų, kurie kyla iš viešosios teisės, rinkiniu. Kontrolės sistema yra racionali ir teisėta. Biurokratų vaidmuo yra išlaikomas kaip griežtai pavaldūs aukštesnėse pareigose esantiems pareigūnams. Šis biurokratijos modelis buvo labai svarbus stambiųjų įmonių kūrimuisi, privataus arba viešojo sektoriaus plėtrai visame pasaulyje.
W. Wilson (XX a.)	JAV	Administracija turi būti atskirta nuo politikos formavimo. Administracija yra už tinkamos sferos politikoje. Administraciniai klausimai nėra politiniai klausimai. Nors politika nustato administracijai užduotis, jis neturėtų tu manipuliuoti. Viešojo administravimo ir viešosios politikos

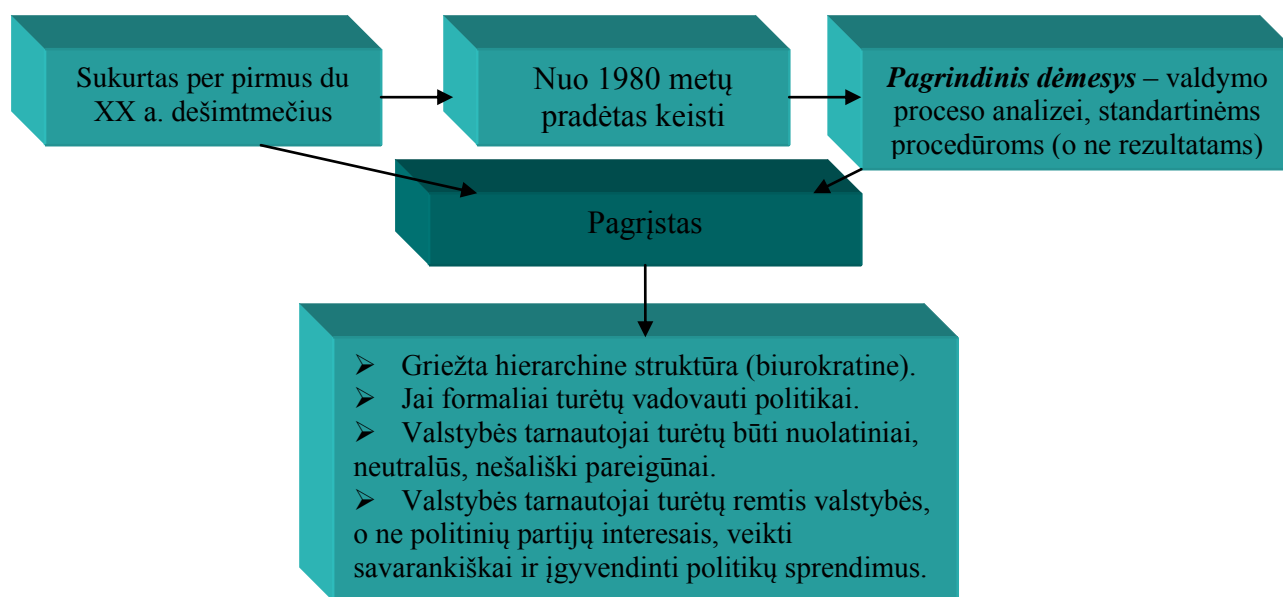
		atskyrimas (atribojimas). Šis atribojimas buvo sugalvotas tam, kad išvengti savivalės ir korupcijos. Atskyrimas įtakoja skaidrų ir efektyvų valstybės valdymą. Atskyrimas – tai dichotomija.
--	--	--

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis G. Peters (2002), W. Parsons (2001), H.A. Simon (2003), R.B. Denthardt (2001)

Apibendrinant lentelės duomenis galima teigti, kad tradicinį viešojo administravimo modelį ėmė taikyti vis daugiau šalių. Vokiečių modelio idėja – administravimas apima beveik visą valstybės veiklą, išskyrus įstatymų leidybą. Prancūzijos modelio idėja - VA yra integralus su administracinės teisės disciplina. JAV - viešosios institucijos savo veikloje turi remtis privataus sektoriaus bruožais – efektyvumu, dalykiškumu, konkretumu (W. Parsons, 2001, H.A. Simon, 2003, R.B. Denthardt, 2001).

Išskirti, kuris modelis svarbiausias yra sunku, tad dažnai diskutuojama, kuris viešojo administravimo, valstybės tarnybos modelis yra efektyviausias, kuris tinkamiausias vienoje ar kitoje valstybėje ir bandoma suprasti, kurie teoriniai postulatai ir paradigmos gali tapti baziniai, t.y. pradiniai, plėtojant viešojo administravimo srities mokslinius tyrimus ir tobulinant viešojo administravimo praktiką. Visa tai sąlygojama nepakankamo viešojo administravimo kaip savarankiškos mokslo šakos išsivystymo (A. Raipa, 2002).

G. Peters (2002) apėmė tradicinio modelio principus į pagrindines charakteristikas: **apolitiška(turi politikos vengimo bruožų) pilietinė tarnyba; hierarchija ir taisyklės; stabilumas; institucinė civilinė tarnyba; vidinis reguliavimas; lygybė (viduje ir organizacijos išorėje).** Nuo tada prieita prie tos nuomonės, jog šis modelis buvo sėkmingai įgyvendintas kuriant visuomenes, šis metodas buvo pats efektyviausias. Tradicinio viešojo administravimo modelio schemą galima būtų pavaizduoti išskiriant svarbiausius faktus (žr. 1 pav.).



1 pav. Tradicinis viešojo administravimo modelis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis J. E. Lane (2001)

Ilgainiui išryškėjo tradicinio viešojo administravimo modelio trūkumai. Yra išskiriami tradicinio viešojo administravimo modelio trūkumai: 1) hierarchinės valdymo struktūros nėra būtinas efektyvios organizacijos veiklos elementas; 2) biurokratija, nors ir patikima, tačiau priešinasi naujovėms, o politinė kontrolė ne visada užtikrina pakankamą atsakomybę; 3) biurokratai nemėgsta demokratijos ir rinkos reikalavimų; 4) biurokratai bijo neigiamų kontrolės padarinių ir nesistengia, kad veikla būtų efektyvesnė; 5) biurokratai vengia rizikos ir netikslingai naudoja išteklius (S. Puškorius, 2002).

Apibendrinant šią dalį galima teigti, kad viešasis administravimas – svarbi kiekvienos valstybės socialinės veiklos sritis. Jis turi tiesioginės įtakos ne tik valstybių raidai, bet ir visuomenei. Tradicinis viešojo administravimo modelis išsilaikė beveik šimtmetį ir tik nuo 1980 m. valstybės ėmė tolti nuo šio valdymo metodo. Nors ir kritikuojamas modelis dėl per griežto reglamentavimo, mažo lankstumo, nepakankamo demokratiškumo, sąlygų tarnautojų iniciatyvai pasireikšti nesudarymo, tačiau siekiant administravimo efektyvumo su šiais trūkumais yra taikstomasi, todėl šis viešojo administravimo modelis su tam tikrais neišvengiamais pokyčiais iki šiol egzistuoja.

1.1.2. Naujoji viešoji vadyba

*Naujoji viešoji vadyba (NVV) apibūdina modernizavimo reformas. Naujosios viešosios vadybos sąvoką (angl. *New Public Management* – NPM) savo straipsnyje 1991-aisiais pirmasis apibrėžė Christoferis Hoodas. Šis terminas tapo populiarus ir naująją viešąją vadybą tapo įprasta vadinti daugelį viešojo sektoriaus reformų, kurios nuo XX amžiaus 9-ojo dešimtmečio yra vykdomos įvairiose pasaulio šalyse. Kai kurie teoretikai ir mokslininkai jau pirmaisiais NVV gyvavimo metais turėjo kategorišką neigiamą nuostatą šios ideologijos atžvilgiu. Buvo teigiama, jog NVV laukiama nesėkmė, o Farham ir Horton (1996) konstatavo, kad NVV – tai nesėkminga paradigma (S.P. Osborne, 2010). Šių autorių nuomonei pritarė ir A. Tumėnas (2008), teigdamas, kad „jau 2001 m. buvo aišku, jog NVV nepateisino savo lūkesčių.“ Jis akcentavo NVV idėjų ribotumą ir netobulumą bei nepageidaujamo šalutinio efekto grėsmę.*

Tiesa, teorinėje literatūroje nėra susitarta dėl vienodo *naujosios viešosios vadybos* apibrėžimo, kai kurie autoriai netgi išskiria keletą *naujosios viešosios vadybos* formų. (A. Guogis, D. Gudelis, 2003). Naująją viešąją vadybą dalis jos tyrinėtojų vertina būtent kaip pereinamąją stadiją tarp viešojo administravimo ir to, ką galima įvardyti kaip naujasis viešasis valdymas (S.P. Osborne, 2010).

Kaip teigia V. Domarkas (2004) NVV atsiradimą lėmė XX a. pabaigos įvairūs globalūs veiksniai, kurie reikalavo reformuoti viešąjį administravimą ir valdymą, modernizuoti ir tobulinti valdymo metodus, atsakomybės paskirstymą, personalo gebėjimų bei išteklių panaudojimą. Tuo

tarpu J. Staponkiene (2005) teigia, kad prielaida NVV koncepcijos teoriniams pamatams tapo nusivylimas pozityvizmu bei sociopsichologinių teorijų atsiradimas.

Esminiai šių teorijų akcentai yra individų poreikiai, individų grupių veiklos motyvai, lyderiavimas, motyvavimas, įtraukimas į organizacijos veiklą, įvairūs žmonių bei jų grupių santykių organizacijoje aspektai. Visuotinai pripažįstama, kad NVV ekonominį – Vadybinį conceptualųjį pagrindą sudaro moderniosios organizacijų teorijos. Jos atspindi XX a. pabaigoje įvykusį poslinkį nuo techniškai racionalaus organizacijų valdymo stiliaus naujos organizacijų valdymo paradigmos link. Galima išskirti esminius šios paradigmos bruožus:

- klasikinių mokyklų valdymo racionalizmo požiūrio atsisakymas, kur organizacija suvokiama kaip uždara sistema, kurios esminė valdymo funkcija yra kontrolė, o tikslai suprantami kaip stabilūs ir nekintantys ilgą laiką;
- inovatyvumas – svarbiausias profesionalaus valdymo kriterijus;
- socialinio atsakingumo prieš visuomenę bei atskirą individą pripažinimas;
- žmogiškojo faktoriaus kaip naujos vertės šaltinio, kaip ypatingo organizacijos išteklių, formuojančio konkurencinį pranašumą, pripažinimas. Orientacija į sąlygų organizacijoje kūrimą, kurios skatintų atsiskleisti žmogiškajam potencialui bei kooperacinei elgsenai formuotis;
- dėmesys organizacijos kultūrai, efektyviam komunikavimui, kolektyviniams mokymuisi;
- dalyvavimas arba partnerystė, t.y. tiesioginis darbuotojų bei jų grupių dalyvavimas nustatant organizacijos tikslus, misiją, rezultatų kontrolę (J. Staponkienė, 2005).

Anot A. Guogio ir D. Gudelio (2003), kultūros, švietimo, socialinėse ir sveikatos srityse iki pat XX amžiaus paskutinio dešimtmečio buvo remiamasi tradicinėmis *gerovės valstybių* vertybėmis ir išbandytais viešojo administravimo metodais. Tačiau jau devintajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje buvo prieita prie išvados, kad tradicinis centralizuotas hierarchinis valdymas yra neefektyvus, brangiai kainuojantis, nesugebantis keistis ir prisitaikyti prie naujos – informacija, žiniomis ir paslaugomis besiremiančios – visuomenės. *Naujosios viešosios vadybos* teorinių pagrindų suformulavimas ir sėkmingas praktinis taikymas EBPO (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos) šalyse tapo stimulu pertvarkyti viešąjį sektorių ir labiau atsilikusiose Rytų bei Vidurio Europos valstybėse. *Naujoji viešoji vadyba* tampa nauju vertybiniu sėkmingos viešojo sektoriaus veiklos orientyru Lietuvoje.

Sėkmingam NVV įgyvendinimui svarbi ne tik išorinė organizacijų aplinka, bet ir vidiniai resursai, sprendimų priėmimo proceso aspektai bei visų rūšių išteklių valdymas. Institucijų personalo

kompetencija, jų gebėjimai prisitaikyti ir priimti pokyčius yra taip pat labai svarbi sąlyga, siekiant NVV idėjų įgyvendinimo sėkmingumo. NVV postuluojamus teiginius ir idėjas gali sėkmingai įgyvendinti tik kūrybingi ir tikslingai orientuoti viešojo sektoriaus tarnautojai (A. Raipa, 2012).

4 lentelė

Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo kliūtys

<i>NVV sėkmingo įgyvendinimo trukdis</i>	<i>Autoriai</i>
Netinkamas teisinis reglamentavimas	A. Guogis ir D. Gudelis (2003) A. Raipa (2009)
Savivaldybių savarankiškumo stoka ir nepakankamas administravimas	A. Guogis ir D. Gudelis (2003) A. Astrauskas (2006)
Nepakankamas ir nelankstus finansavimas	A. Raipa (2009) A. Astrauskas (2006)
Tinkamų ir tikslingai orientuotų valstybės tarnautojų gebėjimų nebuvimas	A. Raipa (2012) A. Astrauskas (2006)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

A. Raipos (2007) teigimu, NVV idėjos, nepaisant tam tikrų sėkmingo įgyvendinimo trukdžių, inkrementiškai taikomos, siekiant viešojo valdymo modernizavimo ir efektyvumo gerinimo. Taigi per visą NVV elementų įgyvendinimo laikotarpį, buvo pastebėta nemažai NVV įgyvendinimo disfunkcijų, kurias galima suskirstyti į tokias pagrindines grupes:

1. Privataus sektoriaus principų netinkamas taikymas viešajame sektoriuje;
2. Efektyvumo siekimo ir socialinio teisingumo, visuomenės poreikių patenkinimo tarpusavio sąveikos problema;
3. Piliečių, kaip klientų netinkamas traktavimas;
4. Partnerystės, privatizavimo ir decentralizacijos kritika (A. Raipa, 2007).

Visos naujosios viešosios vadybos diegimo savybės akivaizdžiai išryškimo nemažai teigiamų savybių, kurių pasekoje pasitvirtino numatytų diegimo priežasčių tikslingumas. Kalbant apie diegimo priežastis taip pat reikėtų paminėti ir pagrindines NVV ypatybes bei privalumus (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

Pagrindinės NVV ypatybės ir privalumai

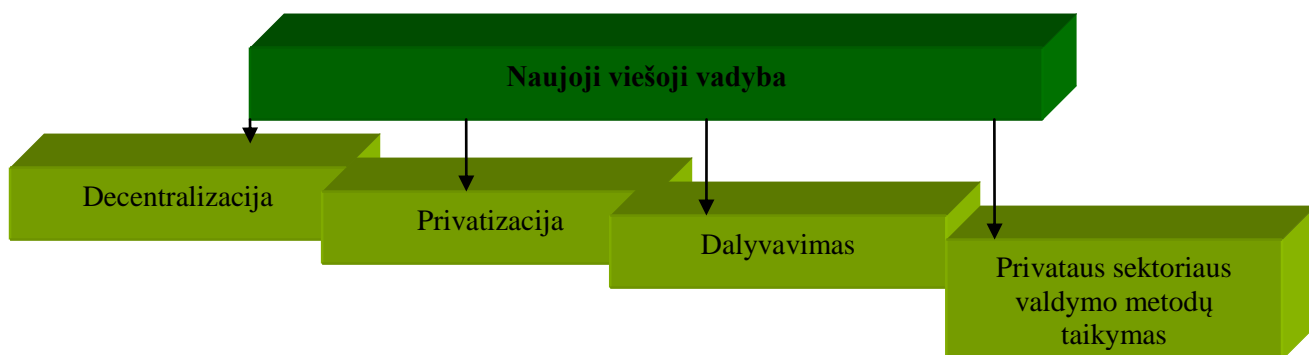
NVV ypatybės:	NVV privalumai:
Ypač daug dėmesio skiriama rezultatams ir asmeninei vadybininko atsakomybei.	Rinka ir rinkos mechanizmai siūlo efektyvesnes paslaugų teikimo alternatyvas.
Kuriamos lankstesnės organizacijų struktūros, keičiami reikalavimai personalui, priėmimo į darbą terminai ir sąlygos.	Viešojo administravimo darbuotojai turi daugiau autonomijos, dėl to gali iniciatyviau dirbti ir pasiekti geresnių rezultatų; veiklos vertinimas pagal rezultatus skatina administratorių didesnę ir aiškesnę atskaitomybę.
Aiškiai apibrėžiami organizaciniai ir personalo	Piliečiai turi didesnę pasirinkimo galimybę.

komplektavimo klausimai, nustatomi darbų atlikimo rodikliai, pagrindiniai iš kurių apibrėžia organizacijos veiklos efektyvumą ir naudingumą.	
Pripažįstama, jog aukštieji valdininkai yra daugiau politizuoti negu neutralūs.	Kai kurių šalių patirtis rodo, kad NVV taikymas padeda taupyti išlaidas kai kurioms valdžios įstaigų teikiamoms paslaugoms, ir todėl galima mažinti mokesčius, tuo skatinant palankumą esamai valdžiai.
Valstybinės institucijos siekia plačiau naudoti privataus sektoriaus metodus.	
Siekiami mažinti valstybės vaidmenį gaminant prekes ir teikiant visuomenei paslaugas, plečiant privatizacijos procesą ir taikant kitus rinkos veiksmus.	

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis M. Vienažindiene ir A. Sakalu (2008).

Naujosios viešosios vadybos reformų esmę sudaro visų privataus sektoriaus vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje, išskyrus pelno naudojimą asmeniniams poreikiams tenkinti. Pagrindinius *naujosios viešosios vadybos* bruožus atskleidė Davidas Osborne'as ir Tedas Gaebleris, tai turėjo tiesioginį poveikį JAV prezidento Billo Clintono administracijos vykdytai valdžios pertvarkymo politikai. Anot autorių, pagrindiniai *verslininkiškos valdžios* bruožai (žr. 2 priedas).

Kaip žinome apie NVV rašė ir jos elementus nagrinėjo daugelis autorių (Pollit, 1990; D.Osborne, T.Gaebler, 1992; Boston, 1991; Reinermann, 1995; Hughes, 1998; Hood, 1991; Kettl, 2000; Massey, 1993; Peters, 1982, 1989; Waterman, 1982), tačiau visi jie šiuos elementus interpretuoja savaip, todėl apibendrinant galima išskirti pagrindines NVV kryptis: **decentralizacija, privatizacija, dalyvavimas ir privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas** (žr. 2 pav.).



2 pav. NVV elementai

Šaltinis: adaptuota pagal M. Vienažindienę ir A. Sakalą (2008)

Šias sąvokas galima apibrėžti taip:

- **decentralizacijai** būdinga skaidymas didelių struktūrų; keitimas iš griežtai hierarchinės (vertikalios) į horizontaliąją, minimaliai hierarchizuotą; decentralizuotas valdymas; atsakomybės delegavimas; komandinis darbas.

- **privatizacijai** būdinga sumažinimas valstybės vaidmens ir veiklos masto; funkcijų perdavimas privačiai nuosavybei; ekonomiškai išteklių naudojimas.
- **dalyvavimui** būdinga piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose ir darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą.
- **privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas** – tai optimalus išteklių valdymas; visuotinės kokybės vadybos principų diegimas; konkurencijos skatinimas; piliečių traktavimas kaip klientų, sudarant jiems galimybę rinktis; strateginio valdymo plėtotė; darbuotojų atskaitingumo ir atsakomybės už veiklos rezultatus akcentavimas; tarnautojų savarankiškumo, profesionalumo, mobilumo ir novatoriškumo didinimas (M. Vienažindienė ir A. Sakalas, 2008)

A. Guogio ir A. Šilinskytės (2013) teigimu XX amžiaus pabaigoje dėl pasaulinio neoliberalizmo puolimo išryškėjo aiškūs tradicinio hierarchinio ir Naujosios viešosios vadybos modelių įgyvendinimo trūkumai. Tradicinis hierarchinis modelis su savo administracinės teisės hiperbolizavimo tendencijomis pradėjo trukdyti efektyviau įgyvendinti Europos Sąjungos tikslus, o jam priešpriešinama Naujoji viešoji vadyba suabsoliutino ekonomizacinį kiekybinių rezultatų vertinimo požiūrį ir per 2008–2010 metų ekonominę krizę Vakaruose, kuri daugelyje šalių tebesitęsia ir šiandien, priėjo aklavietę, ne tik įgyvendinant socialines inovacijas, bet ir siekiant ekonominio efektyvumo. Vis daugiau analitikų pasaulyje pripažįsta, kad Naujoji viešoji vadyba „išsieikvojo“ ir nebeturi ateities perspektyvų. Per savo trisdešimties metų istoriją ji sukūrė tik „ekonominio žmogaus“ įgyvendinimą, kuri visą veiklą redukuoja iki klientų, kaip vartotojų, poreikių tenkinimo, o tokios veiklos efektyvumą matuoja aiškiai apibrėžtais kiekybiniais rodikliais.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinė naujosios viešosios vadybos esmė ir idėja – viešajame sektoriuje taikyti privačiame sektoriuje naudojamas nusistovėjęs verslumo nuostatas, tuo siekiant, kad valdžios įstaigos perimtų ne tik verslo techniką, bet ir verslo vertybes, siekiant didesnio ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo, mažesnės biurokratizacijos ir didesnės orientacijos į piliečių poziciją.

1.1.3. Naujasis viešasis valdymas

Terminas *naujasis viešasis valdymas* (angl. *New Governance*) apibūdinamas kaip viešojo administravimo metodas, kuris akcentuoja privatizaciją, darbų atlikimo įvertinimą, strateginį planavimą ir kitas vadybos perspektyvas. Naujasis viešasis valdymas skatina administracines technologijas: klientų aptarnavimą, sutartis, sudaromas darbų atlikimo pagrindu, konkurenciją, rinkos lengvatas ir dereguliaciją (Robert B. Denhardt, 2001). V. Smalskio (2009) teigimu Naujasis

viešais valdymas - tai socialinių garantijų, socialiai atsakingos partnerystės ir socialinės teisinės valstybės idėjos. Tuo tarpu A. Raipa (2010) teigia, kad tai NVV suponuotų pokyčių bei neigiamų ir teigiamų atibiurokratinio valdymo reformų padarinių modifikacija. D. Gudelis (2012) teigia, kad Naujasis viešasis valdymas – korupcijos mažinimo ir prevencijos bei skaidrios ir atskaitingos institucijų veiklos skatinimas.

Naujojo viešojo valdymo atsiradimui reikšmės turėjo fiskalinė aštuntojo dešimtmečio krizė, daug kartų buvo bandoma sukurti valdžią, kuri *dirbtų geriau ir kainuotų mažiau*. Fiskalinio griežtumo priemonės ir bandymai padidinti valstybės produktyvumą, eksperimentai su alternatyviais paslaugų teikimo mechanizmais, įskaitant rangos sutarčių sudarymą ir privatizaciją – visa tai galima suprasti kaip grindžiamą tuo, ką kai kas vadina „ekonominiu racionalumu“, bandymu rasti vyriausybės problemų sprendimus, remiantis ekonomine analize. Tuo pačiu metu valstybių vadovai, kuriems rūpi atsakingumas ir didelis našumas, ėmėsi pertvarkyti savo biurokratinės agentūros veiklos procesus ir decentralizuoti sprendimų priėmimą (Robert B. Denhardt, 2001).

Pasak V. Domarko (2004), pagrindą naujojo viešojo valdymo idėjoms susiformuoti sudarė pilietiškumo, bendruomenės ir pilietinės visuomenės teorijos, organizacinis humanizmas ir naujasis viešasis administravimas. Devynis pagrindinius naujojo viešojo valdymo bruožus išskyrė R. B. Denhardt (2001) (žr. 6 lentelė).

6 lentelė

Naujojo viešojo valdymo pagrindiniai bruožai

Pagrindiniai Naujojo viešojo valdymo bruožai	
➤	<i>Tarnavimas piliečiams, o ne klientams.</i>
➤	<i>Pilietiškumo vertinimas labiau už vadybiškumą.</i>
➤	<i>Viešojo intereso ieškojimas.</i>
➤	<i>Piliečių įtraukimas į viešųjų reikalų sprendimą.</i>
➤	<i>Kovos prioritetai su neigiamų reiškinių viešajame sektoriuje priežastimis, bet ne su pasekmėmis.</i>
➤	<i>Strateginis mąstymas, demokratiškas veikimas.</i>
➤	<i>Atskaitomybė svarbiau už efektyvumą.</i>
➤	<i>Tarnavimas, o ne reguliavimas.</i>
➤	<i>Žmonių, o ne produktyvumo vertinimas.</i>

Šaltinis: adaptuota pagal Robert B. Denhardt (2001)

S.P. Osborne (2010) teigimu Naujasis viešasis valdymas pasižymi įvairiomis transformacijomis bei modifikacijomis. Procesų modernizavimui reikalingas inovatyvumas, naujos idėjos, priemonės ir metodai – tai esminiai naujojo viešojo valdymo veiksniai ir uždaviniai (A. Bučinskas, A. Raipa, V. Giedraitytė, 2012). Naujojo viešojo valdymo koncepcija suponavo daug naujovių viešajame valdyme, kurias galima sugrupuoti ir išskirti tokias pamatines jų grupes:

- Naujas požiūris į partnerystę, kaip tarpsektorinės integracijos, tinklaveikos formą;

- Dėmesys socialinei atsakomybei ir aktyvaus piliečių dalyvavimo skatinimas, o ne tik pasyvus toleravimas;
- Demokratizacijos procesų plėtra, demokratinių vertybių puoselėjimas ir skaidrumo didinimas;
- Dėmesys strateginiam valdymui ir planavimui viešojo valdymo kontekste.

J. V. Denhardt (2011) kartu su R. B. Denhardt (2011) pateikė pagrindinius naujojo viešojo valdymo principus, kurie iš dalies kartojasi su prieš tai buvusiais, tačiau kartu šie autoriai išskyrė esminius dalykus ir pateikė apibrėžimus :

- ***tarnauti piliečiams, o ne klientams:*** visuomenės interesai labiau lemiami bendrųjų vertybių vertybėmis, o ne sancaupos individualių savanaudžių interesų; todėl valstybės tarnautojai turi ne vien reaguoti į „klientų“ poreikius, bet ir labiau susitelkti į pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grindžiamus santykius su piliečiais ir tarp piliečių;
- ***siekti išsiaiškinti visuomenės interesus:*** valstybės tarnautojai turi įnešti indėlį, kuriant kolektyvinę, dalyvavimo visuomenės interesų sampratą, akcentuojant bendrus, o ne individualius, interesus ir bendrą atsakomybę;
- ***vertinti pilietiškumą, o ne verslininkiškumą:*** valstybės tarnautojai ir piliečiai, atliekantys nereikšmingus darbus visuomenės labui, visuomenės yra labiau vertinami negu verslininkiški vadybininkai, kurie veikia taip, lyg valdiški pinigai būtų jų nuosavybė;
- ***mąstyti strategiškai, veikti demokratiškai:*** visuomenės poreikius atitinkantys viešosios politikos tikslai ir programos gali būti efektyviausiai ir atsakingiausiai įgyvendinami bendromis kolektyvinėmis pastangomis ir bendradarbiavimo procesais;
- ***pripažinti, kad atskaitomybė nėra paprasta:*** valstybės tarnautojai turi turėti galvoje tai, kad atskaitomybė neapsiriboja rinkos reikalavimais; jie turi paklusti konstitucijai ir įstatymams, bendruomenės vertybėms, politinėms normoms, profesiniams standartams ir piliečių interesams;
- ***labiau tarnauti, o ne vairuoti:*** labai svarbu, kad valstybės tarnautojai atliktų bendrąjį verėtybėmis grindžiamą vadovavimą, padėdami piliečiams išreikšti ir įgyvendinti bendrus interesus, o ne stengtųsi kontroliuoti arba vairuoti visuomenę kita kryptim;
- ***vertinti žmones, o ne vien produktyvumą:*** viešosios organizacijos ir jų tinklai dažniausiai sėkmingiau veikia tada, kai jų valdymas remiasi bendradarbiavimu ir pagarba visiems žmonėms.

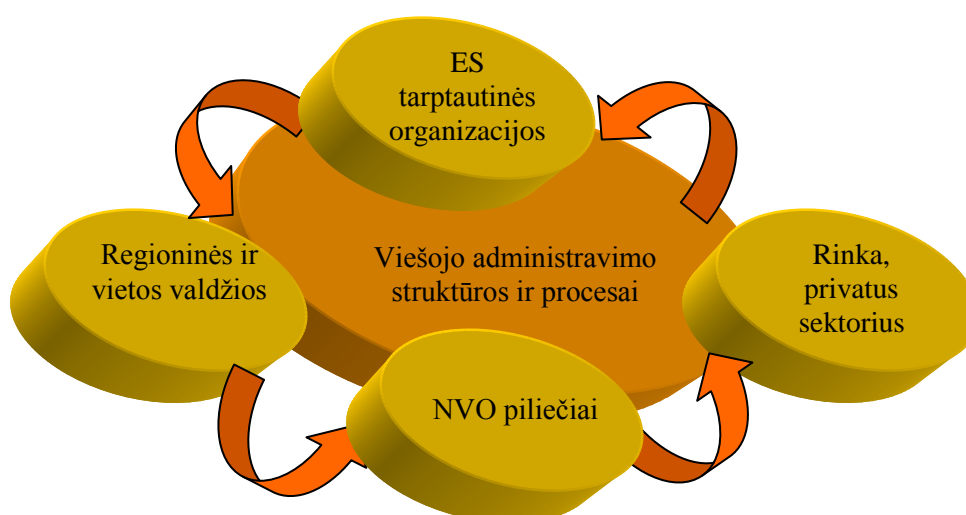
Naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo sąlygos

<i>Naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo sąlygos, siekiant naujojo viešojo valdymo aukštesnės kokybės pasiekimo</i>
1. Politinio elito pasirengimo tobulinimas;
2. Dėmesys demokratinių procesų plėtrai;
3. Ilgalaikių strateginių nuostatų ir strateginių uždavinių formavimas;
4. Viešojo valdymo procesų inovatyvumo bei kūrybingumo skatinimas;
5. Centrinės valdžios atstovų ir aukščiausių politinių pareigūnų atsakomybių ir galimybių peržiūrėjimas;
6. Analitikų ir specialistų tyrimai, siekiant įtvirtinti strateginį mąstymą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis A. Raipa (2011)

Kaip teigia A. Guogis ir A. Šilinskytė (2013) naujasis viešasis valdymas turi patrauklesnius teorinius principus, bet trūksta konkrečių įgyvendinimo metodų. Tradicinis hierarchinis modelis yra „senas kaip pasaulis“ ir be savo hierarchinio reglamentavimo pagal administravimo funkcijas jis nieko naujo pasiūlyti negali. Tačiau visada egzistuos tam tikros administravimo struktūros, kurioms, neįgyvendinus šio modelio, tiesiog nepavyks išgyventi. Pasaulyje yra šalių, kurios labiau linkusios laikytis tradicinio hierarchinio modelio visose administravimo srityse.

Nagrinėjant naująjį viešąjį valdymą būtina paminėti, kad valdžia prarado galios ir informacijos monopolį, kuriuo rėmėsi tradicinė valdžia. Todėl pagrindinis valdysenos principas turi būti valdžios delegavimas ir skaidrumo užtikrinimas. Šiuolaikinė valdžia turi būti atvira ir strategiškai pajėgi valdyti „tinkle“, bendradarbiaudama su įvairių lygmenų institucijomis (tarptautinėmis institucijomis, regioninės ir vietos valdžios institucijomis, privataus sektoriaus institucijomis bei NVO ar pilietinės visuomenės atstovais) (žr. 3 pav.).

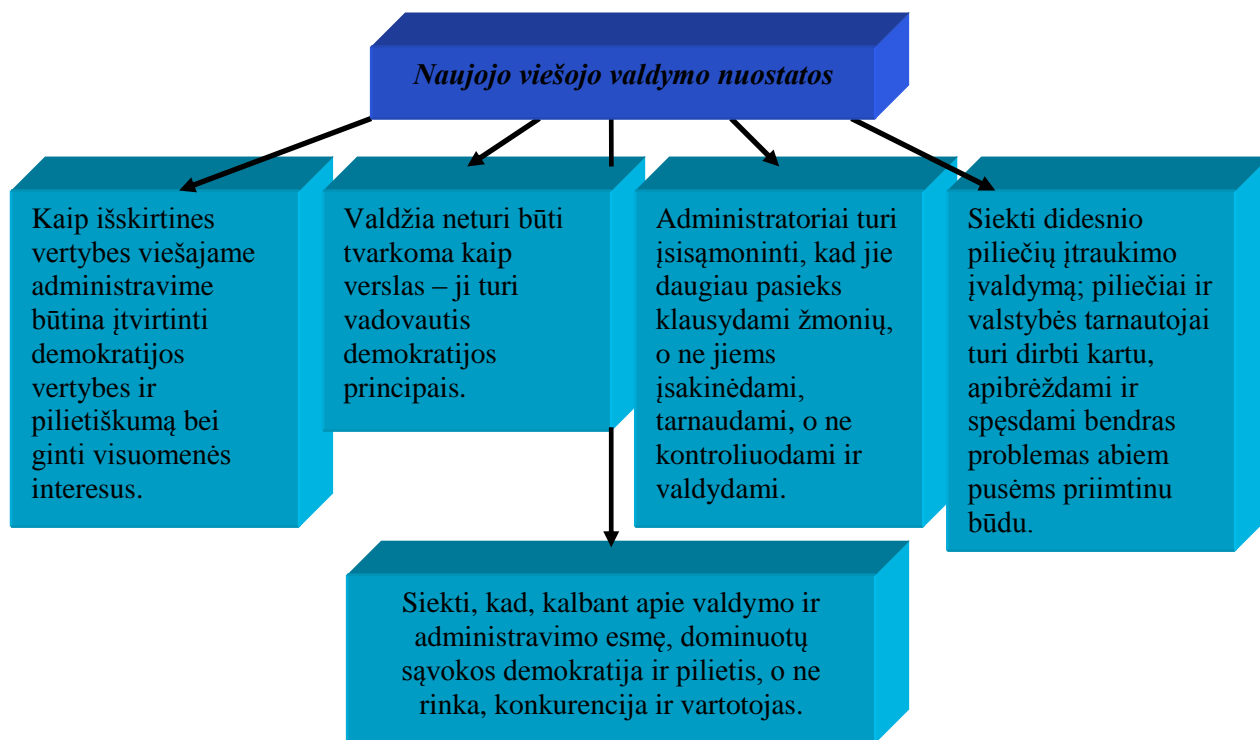


3 pav. Naujojo viešojo valdymo modelis

Šaltinis: V. Nakrošis (2011,75 psl.)

V.Domarkas (2004) teigia, kad naujasis viešasis valdymas remiasi pilietiškumu, demokratija, tarnavimu visuomenei ir yra alternatyva naujojo viešojo administravimo modeliui, grindžiamam

ekonomikos teorija ir savais interesais. Čia akcentuojama, kad viešojo administravimo tarnautojų darbas – tai pirmiausia tarnavimas, o ne valdymas ir manipuliavimas raginimais bei skatinimais; kad piliečių dalyvavimas yra esminė prielaida demokratiškam valdymui. Piliečiai traktuojami kaip valdžios savininkai ir laikoma, kad VA tarnautojai turi tarnauti piliečiams, atsižvelgdami į demokratinės visuomenės atsakomybę, etiką ir atskaitomybę. Taip pat nemažą reikšmę turi apibendrinančios naujojo viešojo valdymo nuostatos (žr. 4 pav.)



4 pav. Naujojo viešojo valdymo nuostatos
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis V. Domarku (2004)

Efektyvus viešasis valdymas yra svarbus šalies pažangą lemiantis veiksnys. 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu Europos socialinio fondo (ESF) lėšos pirmą kartą galėjo būti naudojamos administraciniams gebėjimams stiprinti ir viešojo administravimo efektyvumui didinti. 2011 m. atlikto vertinimo metu nustatyta, kad ši parama prisidėjo prie teigiamų pokyčių valstybės tarnybos, viešojo valdymo institucijų veiklos valdymo, paslaugų kokybės srityse (Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto įgyvendinimo vertinimas, 2011).

Galima teigti, kad naujojo viešojo valdymo nuostatų esminis dalykas yra demokratija ir žmogiškumas: jos vertybės, principai, piliečių pozicijos vertinimas, valdžios ir visuomenės tarpusavio bendradarbiavimas valdymui aktualiais klausimais. Labiau turėtų dominuoti sąvokos demokratija, savigarba ir pilietis, o ne rinka, konkurencija ir klientas.

Naujasis viešasis valdymas akcentuoja *demokratiją, pilietiškumą, atvirumą, skaidrumą, socialinį teisingumą, korupcijos nebuvimą, aktyvią nevyriausybinių organizacijų veiklą*. Akivaizdu, kad norint sėkmingai įgyvendinti Naująjį viešąjį valdymą konkrečioje valstybėje, turi vyrauti vadinamasis „dalyvių“ politinės kultūros tipas, kurio atstovai prisiima atsakomybę už sprendimus ir aktyviai dalyvauja politiniame gyvenime. Pastebima, kad tose šalyse, kuriose vyrauja tradiciškai susiformavusi aktyvių piliečių politinė kultūra, demokratijai būdingas stabilumas.

Dabartiniu metu yra matoma Naujojo viešojo valdymo paradigmos transformacija į Gerą valdymą kuris siekia tobulinti demokratinių procesų plėtrą, piliečių įtraukimą į valdymą, siekia personalo veiklos profesionalumo bei geriau numatyti naujas viešojo valdymo strategines perspektyvas, keičiant organizacijų kultūros ir jų filosofijos supratimą. (A. Raipa, 2010).

Apibendrinant šią dalį galima sakyti, kad Naujasis viešasis valdymas akcentuoja demokratiją, pilietiškumą, atvirumą, skaidrumą, socialinį teisingumą, korupcijos nebuvimą, aktyvią nevyriausybinių organizacijų veiklą, tačiau ši veikla ne visada iš tiesų yra tokia, kokia pateikiama mokslinėje literatūroje. Nesunku pastebėti, kad Naujojo viešojo valdymo modelis gali būti sėkmingai įdiegiamas tik labiau išsivysčiusiose šalyse. Šio modelio susiformavimas ir įgyvendinimas veikia yra demokratijos, aukšto politinės kultūros lygio ir brandžios pilietinės visuomenės pasekmė, o ne priežastis.

1.2. Gero valdymo diskursas

Geras valdymas turi būti suvokiamas kaip tikslingas ir būtinas darnios plėtros įgyvendinimo aspektas (kiekviena iš keturių darnaus vystymosi koncepcijos dimensijų pasižymi net keletu svarbių sąlyčio taškų su gero valdymo bruožais) (V.Juknevičienė, R. Kareivaitė, 2012). T. Tamošiūno ir R. Butkaliuk (2013) teigimu, gero valdymo realizavimas remiasi institucijomis, kurios savo veikloje taiko tinkamus viešojo valdymo principus, formuoja lygiomis teisėmis pagrįstą prieigą prie viešųjų gėrybių ir valstybės išteklių. Laviruodamos taip įvairių socialinių grupių ir jų interesų, institucijos padeda siekti darnaus vystymosi tikslų, sudaro prielaidas perspektyviam visuomenės siekių ir poreikių darnumui (ateities kaitų atžvilgiu). Kiekviena iš keturių darnaus vystymosi dimensijų turi būti grindžiama gero valdymo principų įgyvendinimu, siejant tai su įvairiomis funkcijomis ir jų realizavimo taktikomis, nes būtent tinkamos institucinės veiklos pagrindu vertinami valstybės pasiekimai darnaus vystymosi srityje, identifikuojant įvairių institucinių rodiklių dinamikas ir jų kitimo priežastis (V.Juknevičienė, R. Kareivaitė, 2012).

Remiantis moksline literatūra, galima teigti, kad sąvoka *geras valdymas* (angl. *Good Governance*) ganėtinai neseniai pradėta analizuoti. Todėl vienintelio ir išsamaus šio žodžių junginio apibrėžimo nėra. Tiek Lietuvos, tiek ir užsienio šalių mokslininkų pastebėjimu, terminas yra susijęs su politiniais

procesais ir rezultatais, kurie yra būtini tam, kad būtų pasiektas vystymosi tikslas. Tuo tarpu *valdymo* koncepcija gali būti naudingai taikoma įvairiose kontekstuose – pasauliniu ir nacionaliniu lygiu, institucijose bei bendruomenėse (J. Graham, B. Amos, T. Plumptre, 2003). Geras valdymas pasižymi kritiniu dinaminu požiūriu į valstybės valdymą ir administravimą. Toks valdymas suvokiamas kaip tikslinga ir būtina darnaus vystymosi įgyvendinimo sąlyga. Gero valdymo realizavimas remiasi institucijomis, kurios savo veikloje taiko tinkamus viešojo valdymo principus, formuoja lygiomis teisėmis pagrįstą prieigą prie viešųjų gėrybių ir valstybės išteklių (T. Tamošiūnas, R. Butkaliuk, 2013).

Kaip teigiama Lietuvos pažangos strategijoje (2012) viešasis valdymas turi būti ne tik skaidrus, bet ir atviras. Atitinkamai turi keistis ir valdžios vaidmuo pereinant nuo įgyvendintojo prie organizatoriaus ir koordinatoriaus, o viešosios paslaugos turi būti teikiamos įtraukiant piliečius, privatų sektorių, vietos bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas. Viešajam valdymui svarbi valdymo kultūros kaita – pats valdymas turi būti pažangus ir orientuotas į rezultatus, o valdymo sprendimai – priimami kryptingai, kuo platesniu sutarimu, pagrįstai ir įgyvendinami kuo mažesnėmis sąnaudomis (LR Partnerystės sutartis, 2014). Būtina akcentuoti, kad viešasis valdymas nors ir remiasi platesniu požiūriu, tačiau jam svarbūs ir vadybiniai viešojo administravimo elementai, ypač dėmesio skyrimas veiklos rezultatams, kiek tai neprieštaruoja proceso teisingumo, nešališkumo, visuomenės dalyvavimo principams (S. Pivoras, E. Visockytė, 2011).

L.R Alamil (2010) teigimu, strateginis valdymas yra procesas, pagal kurį valdytojai sukuria organizacijos ilgalaikę kryptį, nustato specialius veiklos tikslus, plėtoja strategijas, skirtas šiems tikslams pasiekti, atsižvelgiant į visas atitinkamas vidines ir išorines aplinkybes, ir įsipareigoja vykdyti pasirinktą veiksmų planą. Tad remiantis šia mintimi galima sakyti, kad gerame valdyme taip pat yra reikalingas strateginis valdymas būtent tam, kad būtų pasiektas kryptingas principų įgyvendinimo planas.

Kalbant apie viešąjį valdymą, galima išskirti jo principus A. Patapas (2010) skirsto juos į *bendruosius ir specialiuosius* (žr. 8 lentelė). Nors institucijos yra skirtingos, bendrieji viešojo valdymo principai turi būti taikomi vienodai, o specialiųjų principų taikymas turi atsižvelgti į vykdomą institucijos veiklą.

8 lentelė

Viešojo valdymo principai

Principai	Principo pavadinimas	Apibrėžimas
1. <i>Specialieji</i>		➤ turi atsižvelgti į vykdomą institucijos veiklą.
2. <i>Bendrieji</i>	➤ Kolegialumas	➤ institucijų bendradarbiavimas, sprendimų priėmimo derinimas; mikro lygmeniu institucijų personalui tenka interpretuoti pavedamų atlikti

		sprendimų turinį ir tam tikrame pavaldumo lygyje interpretacija keičia priimamo sprendimo turinį; makro lygiu šio principo įgyvendinimas yra sudėtingas dėl didelio skaičiaus institucijų ir priimamų sprendimų gausos.
	➤ Demokratiškumas	➤ mikro lygiu sprendimai priimami, išreiškiant daugumos valią; aukščiausiai išreiškiamas šis principas yra tada, kai organizacijos nariai tiesiogiai dalyvauja priimant sprendimus; makro lygmeniu demokratiškumas turi atspindėti visuomenės daugumos interesą.
	➤ Teisėtumas	➤ kertinis viešojo valdymo principas; mikro lygiu jokia veikla negali būti vykdoma, kol ji nėra įteisinta; makro lygmeniu šis principas siejamas su teisinės valstybės idėja; vieši, demokratiški sprendimai gali būti vertinami kaip teisėti.
	➤ Viešumas	➤ be šio principo neįmanoma įgyvendinti visų kitų principų; mikro lygmeniu viešumas remiasi informacijos prieinamumu organizacijos nariams; makro lygmeniu turi būti užtikrinama viešojo valdymo sprendimų turinio kontrolė.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis A. Patapu (2010)

Iš pateiktos lentelės duomenų galima teigti, jog bendrieji viešojo valdymo principai yra itin svarbūs vykdant viešąjį valdymą, kiekvienas iš principų turi būti įgyvendintas tam, kad viešasis valdymas būtų sėkmingas, veikla vyktų sklandžiai ir efektyviai, nenukrypstant nuo užsibrėžtų tikslų plano. Rezultatų vykdymas tenkintų ne tik įstaigų darbuotojus, bet būtų atsižvelgiama ir į visuomenės poreikius bei interesus.

1.2.1. Gero valdymo principų atsiradimas

Pasak M. R. Doornbos (2004), *gero valdymo* idėja iškilo 1989 – 1990 metais, tuomet tapo aiškiai pastebima tarptautinėse finansinėse organizacijose, tokiose kaip Pasaulio Bankas, Tarptautinis Valiutos Fondas, Jungtinės Tautos, Kanados tarptautinės plėtros agentūra. 1994 m. Pasaulio bankas pirmą kartą suformulavo savo gero valdymo sampratą ir išskyrė 4 aspektus: atskaitomybę, teisės viršenybę, informacijos apie valdžios veiksmus prieinamumą ir skaidrumas. Remiantis šiais Pasaulio banko išskirtais principais, daugelis kitų tarptautinių organizacijų ir pagalbą teikiančių institucijų sukūrė labai panašius gero valdymo apibrėžimus, į kuriuos įtraukė keletą ar netgi visus šiuos principus (S. Pivoras, E. Visockytė, 2011). Anot A. Krupavičiaus (2013), 1996 m. Tarptautinis valiutos fondas paskelbė, kad gero valdymo skatinimas visais jo aspektais, įskaitant įstatymo viršenybės įtvirtinimą, viešojo sektoriaus efektyvumo ir atskaitomybės pagerinimą, korupcijos apribojimą, yra esminiai elementai, kurioje šalių ekonomika gali klestėti. Tačiau 2008 m. ekonominės ir finansų krizės parodė, kad „blogo valdymo“ problemos yra svarbios ne tik besivystančiose, bet ir labai išsivysčiusiose šalyse. Netgi keliose Europos Sąjungos valstybėse

(Graikijoje, Italijoje, Rumunijoje) valdžios (valdymo) kokybės ir gero valdymo rodikliai yra žemesni nei skurdesnėse besivystančio pasaulio šalyse.

Norint išsiaiškinti Gero valdymo reikšmę 9 lentelėje pateikiami apibrėžimai, leidžiantys suprasti, ką reiškia ši sąvoka, kokie yra pagrindiniai kriterijai, kurių pagalba yra atpažįstamas Geras valdymas.

9 lentelė

Valdymo ir gero valdymo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Kanados tarptautinės plėtros agentūra (angl. <i>Canadian International Development Agency</i> , CIDA) (1996)	<i>Geras valdymas</i> – efektyvus, sąžiningas ir atskaitingas vyriausybės galios naudojimas. Geras valdymas yra glaudžiai susijęs su žmogaus teisėmis ir demokratizacija bei bendrosiomis vertybėmis: pagarba žmogaus teisėms, teisingumu, nešališkumu, dalyvavimu ir atskaitomybe.
Jungtinių Valstijų plėtros programa (angl. <i>United Nations Development Program</i> , UNDP) (1997)	<i>Geras valdymas</i> yra efektyvaus valdymo sinonimas, kuriam būdingas piliečių įtraukimas, skaidrumas ir atskaitingumas.
W. Drechsler (2004)	<i>Valdymas</i> – neutrali koncepcija, kurios dėmesio centre yra valdymo mechanizmai tam tikrame politiniame vienetuose pabrėžiant sąveiką tarp Valstybės (Pirmo), Verslo (Antro) ir visuomenės (Trečio sektoriaus) veikėjų.
V. Domarkas (2005)	<i>Geras valdymas</i> yra toks, kuriam būdinga: gausus piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas.
E. Barcevičius (2008)	<i>Geras valdymas</i> – toks, kuriame keičiamasi informacija organizacijos viduje ir tarp organizacijų, bendradarbiaujama derinant ir priimant sprendimus, piliečiai skatinami dalyvauti viešojo valdymo procesuose, o į valdymą žiūrima pirmiausia iš bendros viešojo intereso (o ne kokios nors žinybinės perspektyvos) ir ieškoma naujų sprendimų, kurie skatintų piliečių pasitikėjimą valdžia.
V. Domarkas (2008)	<i>Geras valdymas</i> turi sudaryti prielaidas racionaliai tvarkyti viešuosius reikalus, efektyviai naudojant resursus ir siekiant visuomenės gerovės, garantuojant žmogaus teises.
C. Farrington (2009)	<i>Geras valdymas</i> pabrėžia demokratijos poreikį institucijose ir tokius procesus kaip nešališkas teismas, skaidri viešųjų agentūrų veikla bei prasmingas piliečių dalyvavimas
D. Šaparnienė (2010)	<i>Geras valdymas</i> apibūdinamas penkiais aspektais – piliečių dalyvavimu, teisingumu, veiksmingumu, atskaitingumu ir skaidrumu – šešiose srityse – piliečių visuomenėje, politinėje visuomenėje, valdžioje, biurokratijoje, ekonominėje visuomenėje ir teisminėje valdžioje.
A. Guogis (2010)	<i>Geras valdymas</i> – viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių– etinių savybių išskėlimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinių organizacijų veikla.
V. Juknevičiūtė, R. Kareivaitė (2012)	<i>Geras valdymas</i> , kaip vis labiau populiarėjanti mokslinių tyrimų tema, neabejotinai yra ir kritinė dinaminio požiūrio į valstybės valdymą ir administravimą dimensija.
A. Krupavičius, D. Šaparnienė	<i>Geras valdymas</i> tai korupcijos nebūvimas arba menkas valstybės

(2013)	reguliavimas.
A. Krupavičius, D. Šaparnienė (2013)	<i>Geras valdymas, anot Pasaulio banko, reiškia patikimą viešojo sektoriaus valdymą (pagal veiksmingumo, efektyvumo ir ekonomiškumo kriterijus), atskaitomybę, laisvą informacijos sklaidą (skaidrumą) ir teisinius rėmus vystymuisi kaip teisingumas, pagarba žmogaus teisėms ir laisvėms.</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje minėtais autoriais

Taigi, apibendrinant lentelės duomenis, galima teigti, kad Gero valdymo apibrėžimai turi didelę įvairovę, tačiau vienintelės ir konkrečios sąvokos nėra. Kai kada geras valdymas bandomas apibrėžti itin supaprastintai. Todėl galima sakyti, kad geras valdymas, tai efektyvaus valdymo sinonimas ar saikingas valdžios naudojimas.

Azijos plėtros banko (angl. *Asian Development Bank*) (2011) duomenimis *geras valdymas* yra neatsiejamas nuo strategijos sumažinti skurdą ir užtikrinti efektyvų viešųjų finansų išteklių valdymo uždavinius: atskaitomybę, dalyvavimą, nuspėjamumą (angl. *predictability*) ir skaidrumą. Savo veiklą šis bankas vykdo aštuoniose „gero valdymo“ praktikos srityse: antikorupcijos, įmonių reguliavimo sistemų, juridinės ir teisinės reformų, pilietinės visuomenės dalyvavimo sprendimų priėmimo procese, viešojo administravimo, viešųjų finansų valdymo ir subnacionalinio/ vietos valdymo (*Asian Development Bank, 2011*).

Kaip teigia V. Domarkas (2011) *gero valdymo* sąvoka nusako valstybės, privataus sektoriaus ir pilietinės visuomenės organizacijų sąveiką ekonominio, politinio ir administracinio valdymo srityse ir pagal JT Vystymo programos pateiktą formuluotę apima platų piliečių dalyvavimą teisėtai priimant sprendimus, valdžios įstaigų veiklos skaidrumą ir jautrumą piliečių poreikiams bei siekiams, nešališką elgesį su piliečiais, efektyvų ir veiksmingą viešųjų resursų naudojimą, atskaitingumą visuomenei ir strateginį požiūrį į veiklos planavimą.

Anot J. Graham, B. Amos, T. Plumptre (2003) *geras valdymas* galbūt yra pats svarbiausias veiksnys, kuris galėtų užkirsti kelią skurdui ir skatinti vystymąsi. Kaip teigia autoriai, gero valdymo sąvoka iš dalies yra vartojama kalbant apie vyriausybę ir kitas viešąsias organizacijas, kaip šių organizacijų atstovai susiję su piliečiais bei kaip priimti sudėtingus sprendimus, atsižvelgiant į visuomenės poreikius.

Kalbant apie *gero valdymo* koncepciją J. Gerring (1999) pateikė žodžius, kurie įėjo į sąvokos „geras“ reikšmę: *pažinimas, taupymas, darnumas, diferenciacija/ paskirstymas, išsamumas/ gilumas, teorinis žinios, praktinis žinios.*

Remiantis Jungtinių Tautų universiteto (2010) duomenimis, itin trūksta gerame valdyme:

- Pirma, *gerame valdyme* trūksta taupumo.
- Antra, *gerame valdyme* neretai egzistuoja netinkamas darbų paskirstymas (diferenciacija).

- Trečia, *gerame valdyme* trūksta nuoseklumo, atliekant tam tikrą veiklą.
- Ketvirta, ir svarbiausia, *gerame valdyme* trūksta teorinių žinių apie gerą valdymą.

Galima sakyti, jog ne visuomet gero valdymo sėkmė priklauso nuo tam tikrų principų, kartais priežastis gali slypėti taupume, darbų paskirstyme, nuoseklume, kompetencijos trūkume.

Pasaulio bankas (1994) skyrė tris viešojo valdymo aspektus: 1) *politinių režimų forma*; 2) *procesas, kuriame valdžia yra panaudojama, valdant šaliai plėtoti skirtus ekonominius ir socialinius išteklius*; 3) *vyriausybių gebėjimas kurti, formuoti ir įgyvendinti politiką* (World Bank, 1994).

S. Pivoras ir E. Visockytė (2011), remiantis Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos duomenimis, teigia, kad geras valdymas yra įgyvendinamas pirmiausia pagal 3 valdžios ir piliečių santykių bei sąveikos dimensijas: ***informavimą, konsultavimą, aktyvų dalyvavimą.***

Taigi, iš pateiktų apibrėžimų matome, kad visi *gero valdymo* apibrėžimai yra ganėtinai skirtingi, tačiau nesunku pastebėti, kad šio termino esmė ir reikšmingumas visgi nekinta. Toliau yra pateikiami Gero valdymo principai, kurių vadovaujanti ir yra siekiamas geras valdymas (žr. 10 lentelė). S. Pivoro ir E. Visockytės (2011) teigimu blogas valdymas gali atsirasti dėl netinkamo politinio režimo, netinkamo valdžios panaudojimo valdant šalį, žemų vyriausybės valdymo kompetencijų. Dėl šių priežasčių Pasaulio bankas iškėlė sąlygą, kad visos trečiosios ir besivystančios šalys, norinčios skolintis iš Pasaulio banko, turi performuoti savo valdymą, pagal Pasaulio banko gero valdymo principus.

Gero valdymo principai

Autoriai	Pasaulio bankas (19921.)	JT plėtros programa (1997)	Europos Komisija (2001)	Negrut, M. P. Costache, J. Maftai ir kt. (2010)	D. Šaparnienė (2010)	S. Pivoras, E. Visockytė (2011)
Principai	1. Atskaitomybė; 2. Teisės viršenybė, 3. Informacijos apie valdžios veiksmus prieinamumas 4. Skaidrumas	1. Dalyvavimas 2. Teisės viršenybė 3. Skaidrumas 4. Jautrus atsakas į klientų pageidavimus 5. Orientacija į sutarimą 6. Nešališkumas 7. Efektyvumas ir veiksmingumas 8. Atskaitomybė 9. Strateginė vizija	1. Atvirumas 2. Dalyvavimas 3. Atskaitomybė 4. Veiksmingumas 5. Darna	1. Atvirumas 2. Piliečių dalyvavimas 3. Atskaitingumas 4. Veiksmingumas 5. Sąsaja tarp viešojo sektoriaus privataus sektoriaus bei visuomenės	1. Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo 2. Reagavimas į gyventojų poreikius 3. Veiksmingumas ir efektyvumas 4. Atvirumas ir skaidrumas 5. Įstatymų viršenybė 6. Etiškas elgesys 7. Kompetencija ir gebėjimai 8. Inovacijos ir atvirumas pokyčiams 9. Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija 10. Patikimas finansų valdymas 11. Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda 12. Atskaitomybė	1. Legitimumas ir balso teisė 2. Krypties turėjimas 3. Rezultatams skirta veikla 4. Atskaitomybė 5. Nešališkumas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis minėtais šaltiniais

*Pateiktoje 10 lentelėje matome, kad JT plėtros programa (1997) pateikė 9 gero valdymo kriterijus, kuriuos galima vadinti šiandien egzistuojančiais gero valdymo pirmtakais, tuo tarpu V. Negrut, M. P. Costache, J. Maftai ir kt. (2010) bei Europos Komisijos (2001) išskirti principai iš esmės yra tokie pat. Tuo tarpu D. Šaparnienė (2010) pateikia 12 gero valdymo principų, šie principai panašus su JT plėtros programos išskirtaisiais, tačiau tuo pat metu atsiranda ir naujai išryškintų. Principai, kuriuos išskiria S. Pivoras ir E. Visockytė (2011) pateikia taip pat 5 gero valdymo kriterijus, tačiau čia atsiranda prieš tai neišskirti 2 nauji principai: krypties turėjimas bei rezultatams skirta veikla. Nesunku dalyti išvadą, kad D. Šaparnienės išskirti principai yra ne tik vieni iš neseniai pateiktų, bet ir išsamiausi, kurie yra taikomi vietos savivaldos valdyme. Be to, pastebima, kad bendrai yra sutariama dėl šių gero valdymo principų: **atvirumo, dalyvavimo, atskaitomybės bei veiksmingumo**, tad galima teigti, jog šie principai yra vieni iš svarbesnių siekiant, efektyvių veiklos rezultatų, tačiau tai nereiškia, kad kiti gero valdymo principai nėra svarbūs. Vienareikšmiai galima sakyti, kad visi yra vienodo svarbumo ir atskirti jų negalima, visi vaidina svarbų vaidmenį demokratiname valdyme ir yra ypatingai svarbūs siekiant, jog viešojo sektoriaus veikla būtų įgyvendinama aukščiausiu lygmeniu vietos savivaldoje.*

Remiantis Kanados Tarptautinė Plėtros Agentūra (1996) duomenimis, galima teigti, kad nėra sutarta dėl *Gero valdymo* apibrėžimo tarptautiniu mastu. Terminas paprastai apibrėžiamas įtraukiant šiuos svarbius aspektus:

- teisiškai pagrįstas ekonominės ir socialinės politikos vystymas ir įgyvendinimas;
- stiprus viešojo sektoriaus valdymas, remiantis profesionaliais administraciniais darbuotojais bei efektyviomis viešosiomis paslaugomis;
- teisiškai pagrįstos, prognozuojamos teisinės sistemos bei patikimos ir nepriklausomos teismų sistemos buvimas;
- labai žemas korupcijos lygis viešajame sektoriuje ir efektyvių mechanizmų buvimas, kovojat su korupcija, jei ji yra nustatoma;
- finansinis sąžiningumas ir atskaitomybė, remiantis tomis struktūromis, kurios yra atsakingos, jog užtikrintų finansinę atskaitomybę ir skaidrumą;
- atitinkamas karinių išlaidų lygis bei tinkamas kariuomenės vaidmuo visuomeniniame gyvenime. (D. Šaparnienė, I. Valukonytė, 2012).

Geras valdymas leidžia sujungti demokratijos, rinkos ekonomikos ir profesionalios biurokratijos vertybes siekiant geresnio viešų reikalų tvarkymo. Kai kurių šalių geroji patirtis, vadybos mokslas, administravimo tradicijos ir politikų valia leidžia tikėtis, kad geras valdymas bus susijęs ir su kokybiniais, ir su kiekybiniais parametrais. Efektyvi veikla turi būti sietina su etika, atskaitomybe ir profesine kompetencija. Orientacija vien tik į ekonominius rodiklius gali išstumti demokratinius principus (lygybę, reprezentavimą, teisingumą, pilietiškumą, visuomenės gerovę ir kt.), profesinė kompetencija siekiant gerų rezultatų turi būti suderinta su etišku elgesiu, tvirtu charakteriu, demokratinėmis ir profesinėmis vertybėmis. Valstybės tarnautojai turi veikti vadovaudamiesi teisės normomis, administracinio proceso taisyklėmis, etikos kodeksais, suvokdami jiems tenkančios atsakomybės mastą ir prigimtį, visuomenės puoselėjamus lūkesčius (J. Palidaukaitė, 2010). Valstybės tarnautojai informuoja visuomenę ir verslą, su jais tariasi. Strateginiai sprendimai priimami skaidriai ne tik per viešumą ir konsultacijas, bet ir įtraukiant piliečius bei kitus viešosios politikos dalyvius į sprendimų priėmimo procesus. Suteikiami įgaliojimai veikti ir sudaromos sąlygos lyderystei arčiausiai žmogaus esančioms ir geriausiai padėti žinančioms bendruomenėms ir nevyriausybinėms organizacijoms. (Lietuvos pažangos strategija, 2012).

Kaip teigia T. Tamošiūnas ir R. Butkaliuk (2013), daugumoje išsivysčiusių šalių geras valdymas tapo viešojo administravimo plėtros varikliu, suteikiančiu galimybę siekti geresnio viešųjų

paslaugų teikimo lygio, o gyventojams atitinkamo pasitenkinimo dėl valdymo sistemos veiklos. Geras valdymas tapo neatskiriamu atributu moderniose demokratinėse visuomenėse.

Kalbant apie gero valdymo sėkmę, ją analogiškai galima prilyginti verslo sėkmei. Anot B. Richardson, R. Richardson (1992) sėkmė didžiąją dalimi priklauso nuo to, kaip efektyviai organizacijos sugeba planuoti savo ateitį. Labai svarbu organizacijoje suformuoti tinkamą klimatą ir kultūrą, kadangi tai turi teigiamos įtakos organizacijos veiklos rezultatams. Daug kalbama apie vadovavimo stilių, bei būdus, kaip kurti teigiamą organizacijos kultūrą, kadangi tai padaryti yra iš ties labai sunku. Tad tam, kad būtų pasiektas šis tikslas galima būtų sudaryti organizacijos veiklos strateginį žemėlapi, reikia atsižvelgti į organizacijos misiją, vertybes, viziją ir strategijas. Tokio žemėlapio paskirtis – padėti organizacijai įgyvendinti užsibrėžtus – finansinius, klientų, vidaus procesų gerinimo, mokymosi tikslus. Iš pradžių būtina įvardyti, kokių tikslų siekiama, po to – kas bus daroma, kad jie būtų pasiekti, ir kaip tai bus atliekama (T. Lagunavičius, 2007).

Apibendrinant skyrių galima teigti, jog Gero valdymo sąvokai įtakos turėjo įvairios tarptautinės organizacijos. Pasaulio banko išskirti gero valdymo sampratos aspektai (atskaitomybė, teisės viršenybė, informacijos apie valdžios veiksmus prieinamumas ir skaidrumas) tapo daugelio kitų tarptautinių organizacijų gero valdymo sąvokų pagrindu. Galbūt todėl yra teigiama, kad vieno bendro aiškiausio ir išsamiausio apibrėžimo nėra. Geras valdymas turi reaguoti į organizacijos/ įstaigos/ įmonės poreikius, vykdyti politikos įstatymus ir sprendimų priėmimus taip pat atsižvelgti į piliečių nuomone tam tikrais klausimais. Todėl savaime suprantama, kad konkrečios formulės, kaip valdyti, kad tai būtų geras valdymas nėra, tai yra daugelio veiksmų sąsaja, kurie naudojami pagal konkrečių situaciją, tačiau akivaizdu, jog gerame valdyje pamatinis akmuo yra gero valdymo principai nuo kurių ir priklauso šio termino sėkmė, efektyvi ir nepriekaištinga veikla.

1.2.2. Geras valdymo principai vietos savivaldoje

Remiantis Europos vietos savivaldos chartijos (1999) duomenimis, vietos savivaldybės – valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą bei Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą. Savivaldybės įgyvendina vietos savivaldos teisę, laiduotą įstatymų. Konstitucija ir įstatymai suteikia savivaldybėms teisę veikti savarankiškai. Esama įstatyminė bazė leidžia demokratizuoti šalies valdymą, tačiau nors įstatymų gausu, dar ne visi savivaldos klausimai yra tinkami išspręsti. Visų ekonominių ir socialinių sistemų veikla priklauso nuo valstybės administracinio – teritorinio suskirstymo, nuo administracinių – teritorinių vienetų – savivaldybių ir jų struktūrinių padalinių, įgyvendinančių vietos savivaldos teisę, veiklos bei jos tobulinimo. Siekiant kuo tobulesnės vietos

savivaldos veiklos pirmiausia reikia tobulinti savivaldybių įstaigų administravimą. Kuo geriau administruojamos vietos savivaldos institucijos ir seniūnijos, tuo geriau jos įgyvendina Vietos savivaldos įstatymo numatytas funkcijas, tobulesnis bei efektyvesnis tampa vietos valdymas, aktyvesnė bendruomenė, todėl neišvengiamai reikalingas yra Gero valdymo principų taikymas vietos savivaldoje. Geras valdymas savivaldos institucijose, kurios yra arčiausiai piliečių ir susijusios su paslaugų jiems teikimu, yra viena iš pagrindinių demokratinės valstybės prioritetinių kryptų.

Vietos savivaldos įstatyme (2008) vietos savivalda taip apibrėžiama: Vietos savivalda – įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją (Žin., 2008, Nr. 113-4290). Vietos savivaldos įstatyme taip pat numatyta, kad už savivaldos teisės įgyvendinimą savivaldybės bendruomenės interesais atsakingos savivaldybės institucijos - savivaldybės taryba, turinti vietos valdžios ir viešojo administravimo teises ir pareigas, ir savivaldybės administracijos direktorius ir jo pavaduotojai, turintys viešojo administravimo teises ir pareigas.

Vietos savivaldos paskirtis – įgyvendinti vykdomosios valdžios funkcijas. Svarbiausią reikšmę turi vietos savivaldos subjektas ir objektas bei būdas, kuriuo, remiantis savivaldos esme, įgyvendinamos viešojo administravimo funkcijos, bet veikia kitokiais nei valstybės valdžia principais (G. Žilinskas, 2004). Savivaldos veikla yra įgyvendinama remiantis principais, kurių dėka yra siekiama, kad būtų pasiekta rezultatyvi ir efektyvi veikla (žr. 11 lentelė).

11 lentelė

Vietos savivaldos institucijų veiklos principai

Autoriai	A. Bukauskas (2001)	J. Mačiulytė ir P. Ragauskas (2007)
Principai	1. atsakingumas rinkėjams; 2. gyventojų dalyvavimas tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus; 3. savivaldybių ir valstybės interesų derinimas tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus; 4. savivaldybės institucijų veiklos laisvė ir savarankiškumas; 5. veiklos skaidrumas; 6. bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimas; 7. viešumas ir reagavimas į gyventojų nuomonę; 8. savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumas; 9. žmogaus teisių bei laisvių užtikrinimas ir gerbimas.	1. atsakingumas rinkėjams; 2. savivaldybės ir valstybės interesai 3. bendruomenės, gyventojų interesų derinimas 4. viešumas ir reagavimas 5. priimamų sprendimų teisėtumas 6. veiklos skaidrumas 7. žmogaus teisių, laisvių užtikrinimas ir gerbimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Apibendrinant lentelės duomenis galima teigti, kad principai yra naudojami, nes jie numato savivaldybių darbuotojų atsakingumą vietos bendruomenei ir gyventojų dalyvavimą tvarkant viešuosius reikalus. Piliečiams turi būti sudarytos sąlygos dalyvauti rengiant sprendimų projektus,

bendruomenės poreikius nustatančias apklausas ar kitaip įsitraukti į miesto valdymą. Tik šitaip vietos valdžia gali tinkamai patenkinti bendruomenės lūkesčius, poreikius ir norus.

Remiantis A. Astrausku (2007) vietos savivaldybė taip, kaip ir valstybė, turi hierarchinę (daugiapakopę) struktūrą, sudarytą ir iš elementų, kuriuose svarstomi ir (ar) priimami politiniai sprendimai (savivaldybės taryba, komitetai, komisijos ir pan.), ir iš elementų, kuriuose atliekamos viešojo administravimo funkcijos (savivaldybės vykdomoji institucija, savivaldybės administracija ir pan.), ir iš elementų, kurie skirti tiesiogiai teikti viešąsias paslaugas (savivaldybių įstaigos ir įmonės ir pan.). Kaip teigia S. Nefas (2007) vietos savivalda atitinka plačių gyventojų sluoksnių interesus, grindžia jų teisę į lygų savo gyvenamosios vietovės ūkinių ir kultūrinių reikalų administravimą, t. y. valdymą ir tvarkymą.

Anot J. Jasaičio (2010), geriausias būdas ugdyti piliečių atsakomybę ir aktyvumą – turėti bendradarbiaujančias su bendruomene ir jai atskaitingas savivaldybės institucijas. Piliečiai turi būti įtraukiami į tarybos komitetus visuomeninių patarėjų teisėmis.

Gero valdymas yra neatsiejamas nuo principų, kuriais vadovaujantis yra siekiamas veiklos efektyvumas. Jų apibrėžimai yra pateikti Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu (savivaldoje) strategijoje (2008). Joje teigiama, kad galima sukurti sinergiją tarp visų suinteresuotų pusių (nesvarbu, ar tai būtų vietinio, regioninio, nacionalinio ar Europos lygmens) dirbant kartu ir naudojant bendrus instrumentus, siekiant padidinti vietinio valdymo kokybę remiantis bendra vizija, kurią apibrėžia dvylika Gero demokratinio valdymo principų. Kadangi darbo empirinėje dalyje bus naudojasi D. Šaparnienės (2010) išskirtais 12 gero valdymo principais vietos savivaldoje, būtina juos apibrėžti:

1. **Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo** - piliečiai turi realias galimybes dalyvauti valstybės valdyme, gali išreikšti savo nuomonę dėl jiems rūpimų valdymo problemų.
2. **Reagavimas į gyventojų poreikius** - tikslai, taisyklės, struktūros ir procedūros yra pritaikytos piliečių poreikiams ir lūkesčiams tenkinti, vietinės valdžios nuolatos stengiasi reaguoti į visuomenės poreikius.
3. **Veiksmingumas ir efektyvumas** - tikslai yra įgyvendinami kiek įmanoma geriausiai panaudojant turimus išteklius; rezultatai patenkina iš anksto sutartus tikslus.
4. **Atvirumas ir skaidrumas** - visuomenės galimybė naudotis viešąja informacija yra garantuota, formuojant piliečių suvokimą, kaip yra valdomos savivaldos problemos; sprendimai yra priimti ir vykdomi remiantis taisyklėmis ir nuostatomis.

5. ***Įstatymų viršenybė*** - užtikrinama, kad vietinės valdžios tvirtai laikysis įstatymų ir teismo sprendimų; taisyklės ir nuostatos yra priimamos remiantis procedūromis, kurias numato įstatymai ir jos yra vykdomos teisingai.
6. ***Etiškas elgesys*** - pabrėžiama visuomenės gerovė, kuri turi būti žymiai svarbesnė nei individualūs interesai.
7. ***Kompetencija ir gebėjimai*** - užtikrinama, kad vietinių valdžių atstovai, vešieji pareigūnai geba vykdyti savo tarnybines pareigas profesionaliai, nuolatos tobulina savo kompetencijas ir pateikia geresnius rezultatus.
8. ***Inovacijos ir atvirumas pokyčiams*** - siekiama naujų, modernių ir efektyvių problemų sprendimo būdų, rodomas atvirumas pokyčiams bei pasiruošimas mokytis iš gerosios patirties.
9. ***Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija*** - bendruomenės tvarumas, atsižvelgiama į ateities kartų poreikius ir interesus.
10. ***Patikimas finansų valdymas*** - vietinės valdžios užtikrina tinkamą viešųjų išteklių naudojimą, įgyvendinamas efektyvus finansų valdymas.
11. ***Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda*** - pasitelkiant vietinės valdžios įtakos sferas, žmogaus teisės turi būti gerbiamos ir saugomos, stengiamasi įveikti bet kokio lygio diskriminaciją; kultūrinė įvairovė yra laikoma vertybe, socialinė sanglauda tarp įvairių sluoksnių piliečių yra visada remiama.
12. ***Atskaitomybė*** - užtikrinama, kad vietinė valdžia yra atsakinga už vykdomus sprendimus, sugeba išklaudyti piliečių nuomonę ir lūkesčius.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek vietos savivaldos principai, tiek gero valdymo principai yra panašūs. Juos sieja bendri principai, kurių yra privalu laikytis, kad vietos savivaldoje būtų pasiekta efektyvi veikla ir nepriekaištingas valstybės tarnautojų darbas.

Lietuvos pažangos strategijoje (2012) yra išskirtas ir pabrėžiamas visuomenės poreikius atitinkantis valdymas, kurį taip pat galima taikyti ir vietos savivaldoje. Pateikti būdai, kurių dėka atsižvelgiant į visuomenės poreikius būtų galima pasiekti vieno iš 12 principų (reagavimo į gyventojų poreikius) aukšto įgyvendinimo lygio, šio valdymo dėka visuomenės atstovai ne tik patenkintų savo poreikius, tačiau ir prisidėtų prie viešųjų institucijų veiklos rezultatyvumo.

- Plačiai įtraukti piliečius į paslaugų teikimo būdo nustatymą ir tobulinimo procesus, nuolat atlikti piliečių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimus, pasiekti abipusį susitarimą dėl paslaugų teikimo standartų ir masto.
- Skatinti susitarimus su vietos bendruomene dėl paslaugų teikimo masto ir kokybės standartų (angl. *Citizens Charters*).

- Viešąsias paslaugas teikti vadovaujantis subsidiarumo ir vieno langelio principais, užtikrinant, kad jos būtų teikiamos arčiausiai vartotojų esančiose institucijose, vartotojams priimtinausiu būdu.
- Veiksmingam paslaugų teikimui užtikrinti panaudoti naujausias technologijas, viešąsias paslaugas teikti ir elektroninėje erdvėje.
- Didinti viešojo valdymo atskaitomybę ir orientaciją į rezultatus, valdžios institucijų motyvaciją susiejant su teikiamų paslaugų kokybe ir vartotojų pasitenkinimu teikiamomis paslaugomis.
- Užtikrinti aukštą gyvenimo kokybę ir įsidarbinimo galimybes visos šalies gyventojams (nesvarbu, kurioje vietovėje jie gyventų), modernizuojant ir kuriant infrastruktūrą bei skatinant smulkiojo ir vidutinio verslo plėtrą skirtinguose šalies regionuose. Visoje šalies teritorijoje siekti vienodų socialinės ir ekonominės aplinkos standartų (Lietuvos pažangos strategija, 2012).

Remiantis A. Astrausku ir B. Galiniene (2003) savivaldybių funkcijas, pagal vietos savivaldos subjektams suteiktą sprendimo teisę ir veikimo laisvę galima padalyti į dvi grupes: **savarankiškas ir nesavarankiškas** funkcijas. Funkcijų priskyrimas vienai ar kitai funkcijų grupei priklauso nuo to:

- ar įstatymu nustatytas reikalavimas funkciją vykdyti privalomai, ar ne;
- didelis ar mažas valstybinio administracinio reglamentavimo laipsnis;
- ar vykdoma ir kokiomis formomis vykdoma vietos savivaldos subjektų veiklos kontrolė atliekant funkcijas;
- ar funkcijoms atlikti asignavimai skiriami iš valstybės biudžeto, ar iš savivaldybės biudžeto; ar funkcijoms vykdyti skiriamos lėšos turi tikslinę padėtį, ar ne.

Jei reikalavimų dėl funkcijų privalomo vykdymo nėra, jei mažas valstybinio administracinio reglamentavimo laipsnis ir vykdoma tik teisminė priežiūra, o dėl lėšų kiekio ir paskirties sprendimus priima patys vietos savivaldos subjektai, tuomet tos funkcijos priskirtinos savarankiškųjų funkcijų grupei. Esant priešingai situacijai – funkcijos priskirtinos nesavarankiškųjų funkcijų grupei. Astrauskas ir B. Gilienė (2003).

A. Astrauskas (2002) išskiria aštuonias vietos savivaldos problemų grupes, t. y., problemas, kylančias dėl:

- savivaldybėms pavestų tvarkyti viešųjų reikalų apimtį bei savivaldybių veiklos tvarkant viešuosius reikalus atskiruose sektoriuose (pvz., švietimo, kultūros, socialinės paramos, sveikatos priežiūros, aprūpinimo vandeniu ar šiluma ir kt. sektoriuose);
- savivaldybių veiklos nepakankamo savarankiškumo;

- savivaldybėms pavestų funkcijų ir joms reikalingų materialinių – finansinių išteklių neadekvatumo;
- savivaldybių nepakankamo savarankiškumo valdant, naudojant savivaldybės turtą ir juo disponuojant;
- negalėjimo savivaldybėms apginti savo teises ir teisėtus interesus;
- nekonstruktyvių savivaldybių ir valstybės valdžios santykių;
- bendruomenės narių nepakankamo įtraukimo į vietos reikalų tvarkymą ;
- nepakankamo savivaldos institucijų ir įstaigų veiklos efektyvumo ir efektingumo (A. Astrauskas, 2002).

Tuo tarpu J. Mačiulytė ir P. Ragauskas (2007) įvardija pagrindinės vietos savivaldos institucijų problemos: menkas jų legitimumas, savarankiškumas, efektyvumas bei per mažas bendruomenės įtraukimas į vietos reikalų tvarkymą. Bendruomeninė tapatybė ir su ja susijusi savivaldos idėja instituciniame lygmenyje aktyviai slopinama, galima priežastis, kad bendruomenės neturi aiškių atstovavimo mechanizmų. Svarbu tai, kad didelėje savivaldybėje sumažėja esminis vietos savivaldos privalumas - gerai pažinoti vietos specifiką ir gyventojus, o didelėje teritorijoje komplikuoja ir bendruomeninė savivalda. Tampa akivaizdu, kad geriau vietos niuansus, problemas išmano seniūnas.

Vietos savivaldos institucijos (savivaldybės taryba ir savivaldybės administracijos direktorius), turinčios būti arčiausiai žmonių, funkciškai nuo jų yra bene labiausiai nutolusios. Pastebimas akivaizdus nenoras plėsti viešumo erdvę ir gyventojų dalyvavimą, tvarkant viešuosius reikalus vietos savivaldos lygmenyje. Neretai tai daroma net ignoruojant imperatyvias įstatymų nuostatas (gyventojų dalyvavimas svarstant ir priimant visuomenei aktualius klausimus). Nei meras, nei seniūnai, nei pati administracija savivaldybės institucijomis nelaikomos, be to Lietuvoje susiklosčiusi bet kokią efektyvesnės vidinės kontrolės galimybę pašalinanti sistema: savivaldos teisė įgyvendinama per savivaldybės tarybas ir administracijos direktorių. Kolegiali savivaldybės institucija veiktų gerokai demokratiškiau nei vienasmenė (J. Mačiulytė, P. Ragauskas, 2007).

Kaip teigia J. Jasaitis (2010), J. Mačiulytė ir P. Ragauskas (2007), buvo atliktos apklausos, kurios parodė, kad didelė dalis gyventojų nori, kad seniūnijų valdžia būtų renkama tiesiogiai, kad ji turėtų pakankamai galių tvarkyti vietos bendruomenės reikalus. Taigi, siekiant veiksmingos vietos savivaldos Lietuvoje, reikia iš esmės keisti esamą savivaldos modelį. Vietos savivaldą reiktų įtvirtinti seniūnijose. Nedidelėse savivaldybėse ryšiai tarp piliečių ir jų rinktų valdžios atstovų yra glaudesni, o pasitikėjimas valdžia paremtas kasdienine patirtimi. Lietuvoje, seniūnijų kompetencijoje galėtų būti kai kurios kultūros ir švietimo įstaigos (vaikų darželiai, pradinis mokymas, kultūros namai, vietinės reikšmės muziejai), kasdieninė socialinė rūpyba (vieniųjų senyvo amžiaus žmonių

priežiūra, mokinių maitinimas, senelių prieglaudos), galėtų turėti ir teisę disponuoti žeme, spręsti konkrečių objektų statybą savo teritorijose. Vietos savivaldos įtvirtinimas mažesniuose teritoriniuose vienetuose skatintų ekonominę, kultūrinę, socialinę plėtrą bei padėtų stabdyti neigiamus demografinius procesus. Tai suponuotų konkurenciją tarp vietovių, skatintų vietos valdžios dinamiškumą bei naujų plėtros idėjų paieškas (J. Mačiulytė, P. Ragauskas, 2007, J. Jasaitis, 2010).

Taigi, apibendrinant duomenis galima teigti, kad vietos savivaldos principai yra labai panašūs į Gero valdymo principus, juose galime išvelgti analogiškų principų, kurie yra naudojami siekiant užtikrinti gerą vietos savivaldos valdymą. Taip pat matoma, kad Gero valdymo principų yra šiek tiek daugiau ir jie yra labiau išplėsti. Tad siekiant, kad vietos savivaldos darbuotojų veikla būtų efektyvi, sąžininga bei atskaitingai ir tinkamai naudotų galias yra būtina vietos savivaldos institucijų veiklos principus derinti su gero valdymo principais, kurie efektyvina veiklą. Geras valdymo principai bei vietos savivaldos principai yra glaudžiai susiję su žmogaus teisėmis ir demokratizacija bei bendrosiomis vertybėmis: pagarba žmogaus teisėms, teisingumu, nešališkumu, dalyvavimu ir atskaitomybe. Atsižvelgiant į problemas esančias vietos valdyme (ribotas vietos institucijų legitimumas, savarankiškumas, bendruomenės ir valdžios institucijų atskirtis bei per mažas efektyvumas), kurios šiuo metu aktualios Lietuvos vietos savivaldos institucijoms reikalingos reformos, kurios pakoreguotų šiuo metu valstybėje funkcionuojantį valdymo modelį, siekiant didesnio demokratiškumo, aiškesnės atsakomybės bei geresnių ir efektyvesnių veikimo rezultatų. Nustatant savivaldybės statusą svarbu atsižvelgti į visuomenės reikalavimus ir poreikius, formuoti bendruomeninę tapatybę, kuri aiškiai yra susijusi su pačia savivalda. Reikia įtraukti visuomenę į valdymo procesus, o tą lengviau padaryti, naudojant decentralizacijos principą, kuris skatina smulkesnę administracinę suskirstymą, tačiau leidžia geriau pažinoti vietos specifiką ir gyventojus, o tai efektyvina ir patį valdymą. Geras valdymas vietos savivaldos lygmenyje yra būtinas ir neatsiejamas nuo efektyvios veiklos, nes būtent vietos savivalda yra arčiausiai gyventojų ir jų nuomonių išgirdimo, poreikių tenkinimo ir paslaugų teikimo.

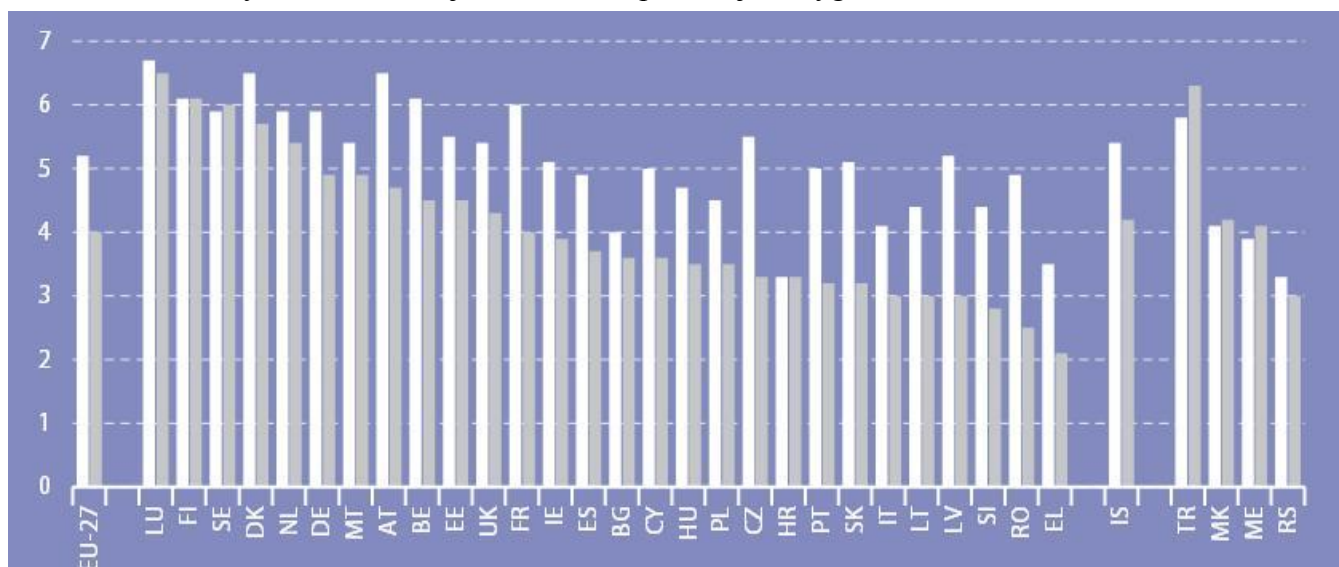
1.3. Gero valdymo principų įgyvendinimas viešajame sektoriuje

1.3.1. Gero valdymo koncepcijos taikymas

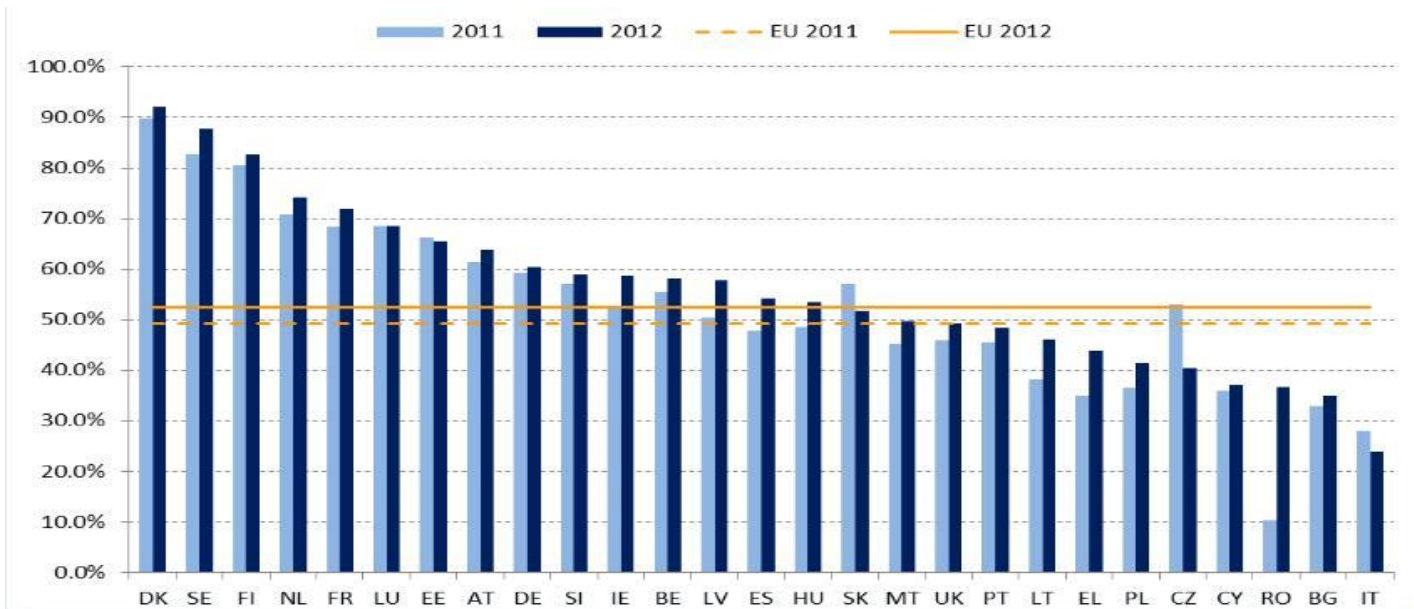
Pasaulio banko duomenimis (1994) Lietuva pagal valdymo efektyvumo indeksą užima tik 21 vietą ES. Visuomenės pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis rodikliai taip pat nėra aukšti. 2013 m. Eurobarometro apklausos duomenimis, Lietuvoje pasitikėjimas Vyriausybe siekia 27 proc. (ES vidurkis – 25 proc.), Seimu – 13 proc. (ES vidurkis – 26 proc.). 2012 m. atliktos Lietuvos gyventojų apklausos rezultatai rodo, jog be Vyriausybės ir Seimo, daugiausia šalyje nepasitikima teismais, teisėsaugos institucijomis, savivaldybėmis ir joms pavaldžiomis įstaigomis (Vidaus reikalų ministerija, 2012).

Remiantis Eurostat (2013) duomenimis dauguma europiečių mažiau pasitiki valdžia nei vietos valdžios institucijomis. Pasitikėjimas valstybinėmis institucijomis įtakoja ne tik asmens gerovę, bet ir bendrą demokratinės sistemos veikimą: politikos iniciatyvų veiksmi, mokesčių įmokos, dalyvavimas ir sąžiningas viešųjų paslaugų naudojimas. 2011 m. bendras pasitikėjimo lygis vyriausybe (pilka spalva) buvo mažesnis palyginti su vietos ir savivaldybių institucijomis (balta spalva) tiek Europos Sąjungoje, tiek nacionaliniu lygmeniu.

Pateiktame paveiksle (žr. 5 pav.), kurioje 10 (dešimtbalėje) sistemoje įvertintas ES šalių pasitikėjimas vyriausybe bei vietos vadžia. Matoma, kad pasitikėjimas nacionalinėmis institucijomis didžiausias Liuksemburge (6,5), Suomijoje (6,1) ir Švedijos (6,0), mažiausias Graikijoje (2,1), Rumunijoje (2,5) ir Slovėnijoje (2,8), o Lietuvoje pasitikėjimas vyriausybe siekė vos (3) balus, tad galima teigti, jog šis pasitikėjimas yra taip pat vienas iš mažiausių, lyginant su kitomis ES narėmis. Tuo tarpu pasitikėjimas vietos valdžia yra didžiausiais Liuksemburge, net (6,7), Danijoje (6,5) ir Austrijoje (6,5), Lietuvoje (4,3) o mažiausiai vietos valdžia pasitiki tos šalys, kurios į ES įstojo 2004 ir 2007 m. Išimtis yra Malta ir Estija su aukščiau pasitikėjimo lygiu.

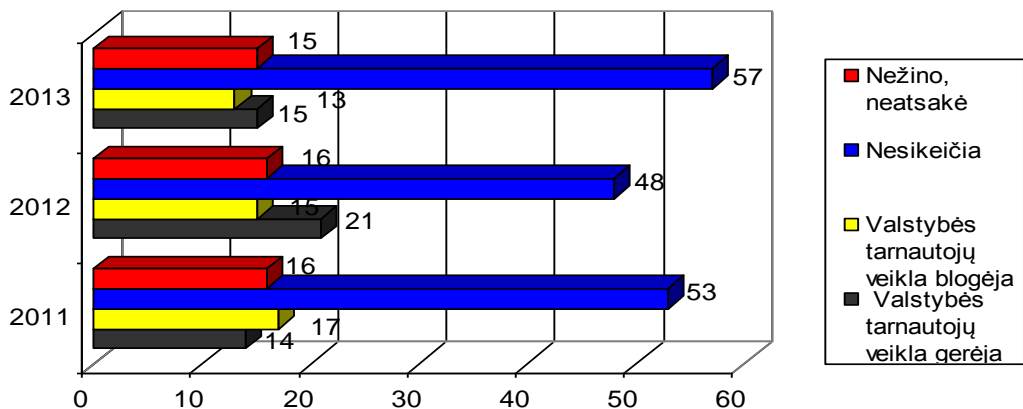


5 pav. Pasitikėjimas vyriausybe ir vietos valdžia
Šaltinis: Sustainable development in the European Unijon (2013)



6 pav. Elektroninės valdžios teikiamų paslaugų kokybė
Šaltinis: Sustainable development in the European Unijon (2013)

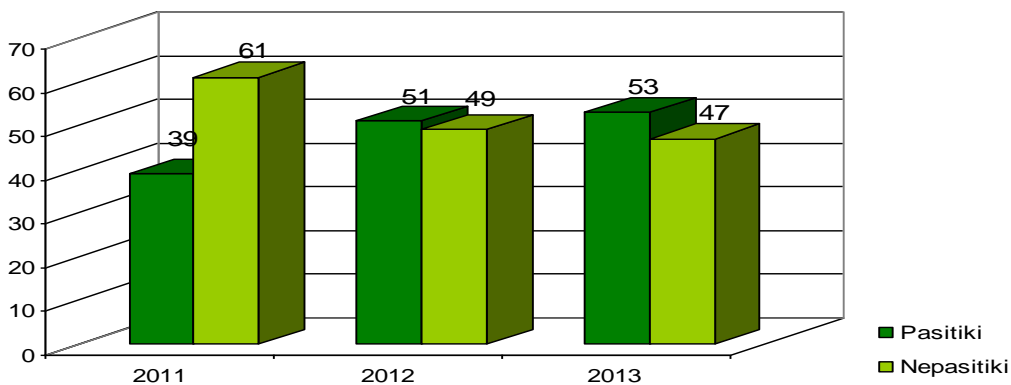
Elektroninės valdžios paslaugų vertinimas pagal skaidrumo, veiksmingumo ir efektyvumo principus. Siekiant įvertinti elektroninės valdžios teikiamų paslaugų kokybę buvo ištirtos 27 ES šalių 25 – 45 m. amžiaus piliečiai. Iš lentelėje pateiktų duomenų matoma, kad Lietuva piliečiai elektroninės valdžios teikiamas paslaugas 2010 m. vertina 37 proc., o 2011 m. - 45 proc. Lietuvoje elektroninės veiklos efektyvumas nesiekia ES vidurkio lygio nei 2010, nei 2011 m. Tuo tarpu geriausiai 2012 m. vertinamos šios šalys – Danija (91 proc.), Švedija (88 proc.), Suomija (82 proc). Prasčiausiai 2012 m. – Italija (23 proc.), Bulgarija (34 proc.)



7 pav. Valstybės tarnautojų veikla Lietuvoje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis (2013)

Remiantis 2013 metų duomenimis dauguma gyventojų - 57% - teigia, kad valstybės tarnautojų veikla nesikeičia, 15% teigia, kad veikla gerėja (2012 m. buvo 21%), o 13% nurodo, kad veikla pablogėjo (2012 m. buvo 15%). Tyrimo rezultatai panašūs į 2011 m. tyrime gautus duomenis. Rezultatai socialinėse demografinėse grupėse yra panašūs.



8 pav. Pasitikėjimas valstybės ar savivaldybės institucijomis/ įstaigomis Lietuvoje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis (2013)

Palyginus 2013 metų duomenis su 2012 m. rezultatu, pasitikinčių valstybės ar savivaldybės institucijomis ir įstaigomis dalis išaugo 2 procentiniais punktais iki 53%, tuo tarpu nepasitikinčiųjų dalis sumažėjo 2 procentiniais punktais iki 47% (atsakymų dalis nuo tų respondentų, kurie turėjo nuomonę šiuo klausimu). Šiuo metu pasitikėjimo minėtomis institucijomis rodiklis yra geriausias per visą stebimą laikotarpį (nuo 2006 m.). 2013 m. pasitikinčių ir nepasitikinčiųjų dalies skirtumas yra +6 (53% - 47%).

Remiantis Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis (2013) duomenimis, valstybės ir savivaldybės institucijomis šiek tiek daugiau pasitiki vyriausi gyventojai (70 m. ir vyresni), aukščiausių pajamų grupės respondentai (1001 litas ir daugiau šeimos nariui per mėn.), taip pat mažesnių (rajonų centrai ir pan.) miestų gyventojai. Minėtomis institucijomis labiau nepasitiki darbininkai, moksleiviai/ studentai, žemiausių pajamų (iki 600 litų) grupės gyventojai bei didžiųjų miestų (išskyrus Vilnių) gyventojai.

Labiausiai gyventojai pasitiki Prezidentūra (žr. 12 lentelė), savivaldybių seniūnijomis bei savivaldybių institucijomis ir įstaigomis. Tikta Prezidentūra ir savivaldybių seniūnijomis labiau pasitikima nei nepasitikima. 2013 m. bei 2012m. labiausiai nepasitikima Seimu ir jam pavaldžiomis įstaigomis ir Vyriausybe bei jai pavaldžiomis įstaigomis.

12 lentelė

Pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis Lietuvoje (procentais)

	Pasitiki	Nepasitiki	Nežino
1. Prezidentūra	52	34	14
2. Seimu ir jam pavaldžiomis įstaigomis	18	68	14
3. Vyriausybe ir jai pavaldžiomis įstaigomis	34	51	15
4. Ministerijomis ir joms pavaldžiomis įstaigomis	32	48	20
5. Savivaldybės institucijomis ir įstaigomis	43	43	14
6. Savivaldybės seniūnijomis	48	23	18

Šaltinis: Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis (2013)

Remiantis 12 lentelės duomenimis **prezidentūra** 2013 m. pasitiki tik šiek tiek daugiau nei pusė apklaustųjų (52%), o trečdalis (34%) nepasitiki. Labiau šia institucija pasitiki vyriausi gyventojai (70 m. ir vyresnių grupėje - 62%), turintys aukštąjį išsilavinimą (58%), moksleiviai/ studentai (62%), turintys didžiausias pajamas žmonės (1001 litas ir daugiau grupėje - 59%), o taip pat didmiesčių gyventojai (63%). Dažniau nepasitiki Prezidentūra 30-49 m. žmonės (39%), darbininkai (45%), su mažiausiomis pajamomis (iki 400 litų grupėje - 41%), taip pat kaimo gyventojai (39%).

Seimu ir jam pavaldžiomis įstaigomis pasitiki beveik kas penktas (18%) Lietuvos gyventojas, o nepasitiki – kiek daugiau nei 2/3 gyventojų (68%). Daugiau pasitikinčių Seimu yra 60-69 m. (21%) ir 70 m. ir vyresnių (29%) gyventojų grupėse, tarp pensininkų (24%). Labiau nepasitiki Seimu 40-49 m. žmonės (78%), turintys aukštąjį išsimokslinimą (75%), praktiškai visi dirbantys žmonės (specialistai - 74%, tarnautojai - 74%, darbininkai - 76%), mažiausių pajamų grupėje iki 400 litų - 75%, o taip pat Vilniaus gyventojai (74%).

Vyriausybe ir jai pavaldžiomis įstaigomis pasitiki 1/3 (34%) Lietuvos gyventojų, o nepasitiki šiek tiek daugiau nei pusė (51%). Labiau šia institucija pasitiki moterys (38%), vyresnio

amžiaus gyventojai (60-69 m. - 40%, 70 m. ir daugiau - 50%), aukščiausių pajamų grupėje (38%), Vilniaus gyventojai (42%). Daugiau nepasitikinčių Vyriausybėje yra 40-49 m. grupėje (67%) ir jaunimo tarpe (iki 29 m. - 59%), tarnautojų (60%), darbininkų (63%), turinčių mažiausias pajamas grupėje (58%).

Ministerijomis ir joms pavaldžiomis įstaigomis pasitiki beveik kas trečias Lietuvos gyventojas (32%), o nepasitiki beveik kas antras gyventojas (48%). Labiau pasitiki ministerijomis vyriausi gyventojai (70 m. ir vyresni - 45%), aukštesnių pajamų grupėse (virš 800 litų asmeniui per mėnesį – apie 36%), Vilniaus gyventojai (40%). Daugiau nepasitikinčių yra jaunimo tarpe (iki 29 m. - 56%) bei 40-49 m. gyventojų tarpe (61%), o taip pat darbininkų (56%), specialistų (54%) su žemiausiomis pajamomis (iki 400 litų - 59%), didžiųjų miestų (išskyrus Vilnių) gyventojai (55%).

Savivaldybių institucijomis ir įstaigomis pasitikinčiųjų ir nepasitikinčiųjų dalis yra vienoda (po 43%). Palankiau savivaldybes vertino vyresni gyventojai (60-69 m. grupėje 49%, 70 m. ir vyresnių grupėje 48%), tarnautojai (49%), aukštesnių pajamų gyventojai (virš 800 litų grupėje 47%), bei mažesnių miestų (rajonų centrų) gyventojai (52%). Daugiau nepasitikinčiųjų yra 40-49 m. grupėje (52%), darbininkų tarpe (50%).

Savivaldybių seniūnijomis pasitiki kiek mažiau nei pusė gyventojų (48%), o nepasitiki – trečdalis apklaustųjų. Daugiau pasitikinčiųjų yra 70 m. ir vyresnių respondentų grupėje (55%), žemiausių pajamų grupėje (iki 400 litų - 56%), bei kaimiškų vietovių gyventojų (59%). Labiau nepasitiki seniūnijomis jaunimas (iki 29 m. - 39%), su aukštuoju išsimokslinimu (38%), darbininkai (42%), vilniečiai (41%).

13 lentelė

Pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis Lietuvoje 2013- 2009 m.

	2013 m.(%)	2012 m.(%)	2011 m.(%)	2010 m.(%)	2009 m.(%)
1.Prezidentūra	52	64	59	67	57
2.Seniūnijos	48	52	48	46	44
3.Savivaldybės	43	46	40	34	32
4.Ministerijos	32	30	18	25	16
5.Vyriausybė	34	22	14	17	16
6.Seimas	18	13	8	9	8

Šaltinis: Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis (2013)

Remiantis duomenimis 2013 metais labiausiai padidėjo pasitikėjimas (12 proc. punktų) (žr. 13 lentelė), o taip pat Seimu (5 proc. punktais) ir ministerijomis (2 proc. punktais). Kita vertus, 12 proc. punktų sumenko pasitikėjimas Prezidentūra, 3 proc. punktais – savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, 4 proc. punktais – savivaldybių seniūnijomis.

Teigiamų ir neigiamų vertinimų santykis. Pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis Lietuvoje (procentais)

	2013 m.(%)	2012 m.(%)	2011 m.(%)
1. Prezidentūra	+18	+39	+27
2. Seimu ir jam pavaldžiomis įstaigomis	+14	+19	+8
3. Vyriausybe ir jai pavaldžiomis įstaigomis	0	+5	-10
4. Ministerijomis ir joms pavaldžiomis įstaigomis	-16	-25	-52
5. Savivaldybės institucijomis ir įstaigomis	-17	-46	-63
6. Savivaldybės seniūnijomis	-50	-75	-75

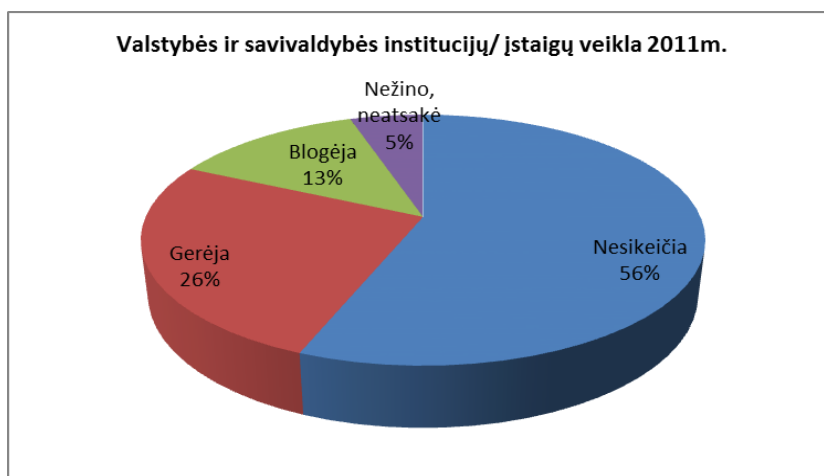
Šaltinis: Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis (2013)

Nagrinėjant teigiamų ir neigiamų vertinimų santykį, akivaizdu, jog palyginus su 2012 m., 2013 metais labiausiai išaugo pasitikėjimas Vyriausybe (nuo -46% iki -17%) ir Seimu (nuo -75% iki -50%), taip pat pagerėjo gyventojų pasitikėjimas ministerijomis (nuo -25% iki -16%). 2013 metais ženkliai sumažėjo gyventojų pasitikėjimas Prezidentūra (nuo +39% iki +18%), o taip pat savivaldybių seniūnijomis (nuo +19% iki +14%). Viešojo valdymo institucijų galimybės teikti aukštos kokybės paslaugas tiesiogiai priklauso nuo valdžios išlaidų dydžio. Kadangi Lietuvoje valdžios išlaidos yra santykinai mažos ir ribotos (37,4 proc. BVP (ES vidurkis – 46,9 proc.), būtinas šių išlaidų diferencijavimas, įvertinant svarbiausius visuomenės poreikius, išskiriant prioritetingas paslaugas, nustatant jų optimalią apimtį bei tinkamą šių paslaugų kainos ir kokybės santykį. Iki šiol nėra įvertinta visų visuomenei teikiamų paslaugų apimtis ir tikslingumas, nėra sukurtų minimalių paslaugų kokybės standartų, stebimas orientacijos į paslaugų vartotojus trūkumas – nepakankamai aktyviai tiriamas paslaugų vartotojų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis. 2012 m. tyrimų duomenys rodo, kad tik apie 34 proc. institucijų vykdė paslaugų vartotojų apklausas apie teikiamų paslaugų kokybę (Vidaus reikalų ministerija, 2012). Į paslaugų teikimą ir / ar tobulinimą menkai įtraukiami gyventojai, privatus sektorius, vietos bendruomenės ir nevyriausybines organizacijos (NVO), paslaugos plėtojamos nepakankamai įvertinus, kur ir kaip visuomenė norėtų jas gauti (Lietuvos Respublikos partnerystės sutartis, 2014).

Remiantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos duomenimis (2011) vietos valdžios institucijos yra pagrindinės vietos į kurias kreipiamasi sprendžiant įvairius aktualius klausimus. 2011 m. daugiausiai asmenų kreipėsi į seniūnijas (15%) ir savivaldybės institucijas ir įstaigas (13%). 2011 m. Dažniausi kreipimosi į valstybės ar savivaldybės institucijas tikslai – prašymų leidimui ar dokumentui gauti pateikimas (46%) ir administracinės paslaugos (41%).

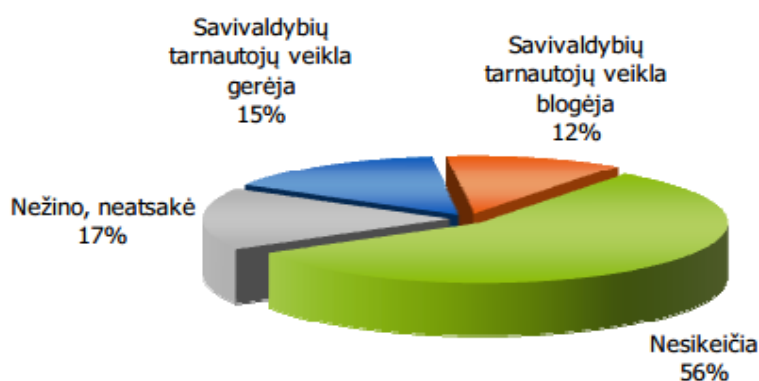
Daugiau nei pusė (žr. 9 pav.) (56%) per 2011 m. valstybės ir savivaldos institucijose besilankiusių respondentų mano, kad aptarnavimo kokybė nesikeičia, 26% teigė, kad kokybė gerėja, 13% atsakė,

kad aptarnavimo kokybė blogėja. Labiausiai aptarnavimo kokybe nepatenkinti vyriausi (virš 65 m.) respondentai, mažiausiai – 25 – 34 m. respondentai.



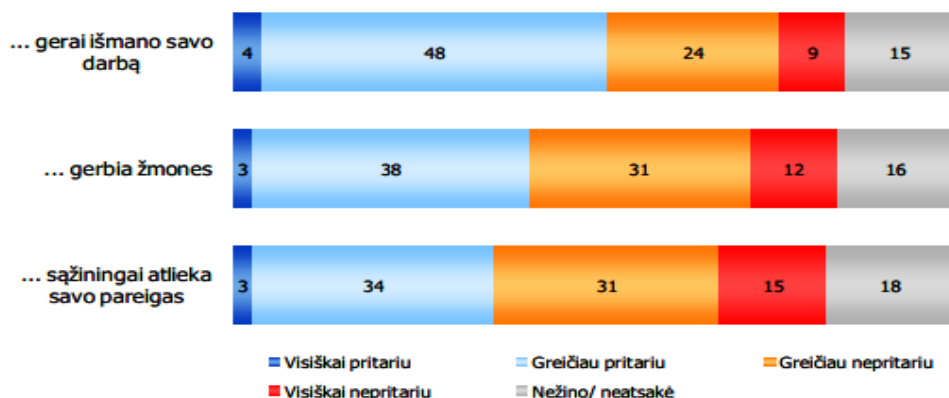
9 pav. Valstybės ir savivaldybės institucijų/ įstaigų 2011m. veiklos kokybė
Šaltinis: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija

2011 m. gyventojų nuomonės tyrime (žr. 10 pav.), daugiau nei pusė (56%) respondentų mano, kad savivaldybių tarnautojų veikla nesikeitė, 15% teigė kad veikla pagerėjo, 12% - jog veikla pablogėjo.



10 pav. Savivaldybių tarnautojų veikla
Šaltinis: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija

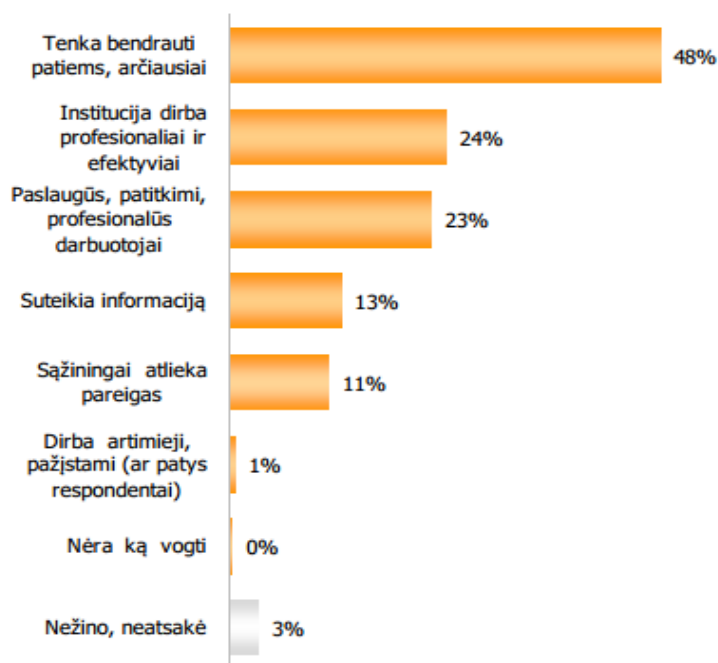
2011 m. gyventojų apklausa parodė, kad beveik kas antras respondentas mano, kad savivaldybių tarnautojai gerai išmano savo darbą (žr. 11 pav.) (4% - visiškai pritaria, 48% - greičiau pritaria). Prasčiau vertinama pagarba žmonėms (3% - visiškai pritaria, 38% - greičiau pritaria) ir sąžiningumas (3% - visiškai pritaria, 34% - greičiau pritaria).



11 pav. Savivaldybių tarnautojų veiklos vertinimas

Šaltinis: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija

Lietuvos Respublikos ministerijos (2011) duomenys rodo (žr. 12 pav.), kad pagrindinis pasitikėjimo seniūnijomis motyvas – artimumas ir galimybė betarpiškai bendrauti (48%), seniūnijos veikla yra profesionali ir efektyvi (24%) bei seniūnijose dirbantys patikimi ir profesionalūs darbuotojai (23%).



12 pav. Pasitikėjimo seniūnijomis priežastys

Šaltinis: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija

Pagrindinės nepasitikėjimo savivaldybėmis priežastys (žr. 13 pav.) – neveiklumas, prastas funkcijų atlikimas (50%) ir skandalai, korupcija, nesąžiningumas (18%).



13 pav. Nepasitikėjimo savivaldybėmis priežastys

Šaltinis: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija

Apibendrinant esamą situaciją galima teigti, kad pasitikėjimas tiek vietos valdžia, tiek vyriausybe ar seimu ar yra ganėtinai mažas, pagrindinės to priežastys yra neveiklumas, prastas valstybės tarnautojų funkcijų atlikimas, korupcija, skandalai, nesąžiningumas, dėmesio trūkumas žmogui. Taip pat pastebima, kad daugelis pasisako už tai, kad merai bei seniūnai būtų renkami tiesioginiu būdu, tikimasi, kad dėl to gerokai išaugtų pasitikėjimas vietinės valdžios atstovais. Vertinant Europos lygmenyje pasitikėjimas vyriausybe Lietuvoje yra vienas iš žemiausių Europos Sąjungoje, tuo tarpu vietinės valdžios pasitikėjimas Lietuvoje yra vidutiniškas, tai reiškia, kad Lietuvos piliečiai labiau pasitiki vietine valdžia, nei vyriausybe. Vertinant elektroninės valdžios paslaugų teikimą pagal skaidrumo, veiksmingumo ir efektyvumo principus Lietuva Europos Sąjungoje užima 20 vietą iš 27 valstybių. Tai rodo, kad valdžios paslaugų teigimas vertinant pagal šiuos principus yra vienas iš žemiausių Europos Sąjungoje. Vertinant 2011 – 2013 metus iš pateiktų duomenų matoma, kad pasitikėjimas valdžia beveik nesikeičia, Lietuvoje vyrauja didelis nepasitikėjimas valdžios institucijomis.

2. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO RADVILIŠKIO RAJONO SENIŪNIJOSE METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Siekiant ištirti Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio seniūnijose buvo analizuoti Lietuvos ir užsienio autorių moksliniai šaltiniai, atlikta mokslinių publikacijų ir Tarptautinių organizacijų informacijos analizė, išanalizuoti Lietuvos Respublikos teisės aktai, atlikta statistinių duomenų Europos Sąjungoje susistemimas bei analizė. Empiriniame tyrime naudoti kokybiniai duomenų rinkimo metodai – dokumentų analizė, individualus pusiau struktūruotas interviu, turinio analizė, apibendrinimas.

Tyrimo koncepcijoje naudojama kokybinė metodologinė prieiga, remiantis K. Kardelio (2002, 2007); V. Žydžiūnaitės (2007); B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydžiūnaitės (2008); S. Balčiūno, L. Juozaitienės, D. Rudytės, R. Tijūnaitienės (2014) metodinėmis nuostatomis.

Tyrimo metodika grindžiama:

Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgomis. Gero valdymo koncepcija apibrėžiama tokiais aspektais: *Gero valdymo apibrėžtis*: E. Barcevičius, 2008, V. Domarkas, 2005, M. R. Doornbos, 2004, A. Raipa, 2002, 2003, 2007, 2009, 2010, 2012, C. Farrington, 2009, A. Krupavičiaus, 2013; V. Juknevičiene, R. Kareivaitė, 2012, J. Palidauskaitė, 2010); *Gero valdymo principus išskyrė*: JT plėtros programa, 1997; Europos Komisija, 2001; V. Negrut, M., P. Costache, J. Maftai ir kt., 2010; D. Šaparnienė, 2010; S. Pivoras, E. Visockytė, 2011. *Gero valdymo ypatumus išskyrė*: W. Drechsler, 2004. *Geras valdymas vietos savivaldos lygmenyje*: D. Šaparnienė, 2010; A. Raipa, 2011; A. Krupavičius, D. Šaparnienė, 2013; *Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu (savivaldoje) strategija*, 2008, A. Astrauskas, 2002, 2007; S. Nefas, 2007; J. Palidauskaitė, 2010; J. Jasaitis, 2010; A. Astrauskas ir B. Galinienė, 2003; A. Bukauskas, 2001, J. Mačiulytė ir P. Ragauskas, 2007. *Bendri Gero valdymo koncepcijos aspektai pateikiami kituose oficialiuose šaltiniuose*: Pasaulio Banko (angl. *World Bank*), 1994; Kanados tarptautinės plėtros agentūra (angl. *Canadian International Development Agency*, CIDA), 1996; Jungtinių Valstijų plėtros programa (angl. *United Nations Development Program*, UNDP), 1997 ir kt. *Siekdami valstybės valdymo efektyvinimo*: S. Puškorius, 2006; K. Masiulis, 2007; A. Astrauskas, 2009; E. Gaulė, 2010.

Lietuvos Respublikos teisės aktais, strategijomis, veiklos programomis, ataskaitomis. LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 2008, Nr. X- 1722; LR Viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 2006, Nr. X-736; LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 2002, Nr. IX-855; LR Biudžeto sandaros įstatymas, Žin., 2011, I-430; Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2020 metų strateginis plėtros planas, Radviliškio

rajono savivaldybės 2012–2014 metų strateginis veiklos planas, Radviliškio rajono savivaldybės 2013 metų veiklos ataskaita.

Naudota kokybinė prieiga.

Tyrimo metodai. Kokybinė dokumentų turinio analizė, pusiau struktūruoto interviu, interviu turinio kokybinė analizė, grafinis vaizdavimas, apibendrinimas.

Dokumentų turinio analizei ir kokybiniam tyrimui atlikti pasirinkta Šeduvos ir Grinkiškio seniūnijos, nes buvo siekiama išanalizuoti, kaip įgyvendinami Gero valdymo principai centrinėje (vienoje iš didžiausių seniūnijų) bei atokiausioje t.y. Grinkiškio seniūnijoje: kokie panašumai, skirtumai. Šiame skyriuje pateikiami atlikto empirinio tyrimo rezultatai, kurie padėjo ištirti Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijose. Atliktas tyrimas leido pateikti išvadas ir rekomendacijas analizuojamo objekto tobulinimui viešojo sektoriaus įstaigose. Tyrimui pasirinkti kokybiniai tyrimo metodai, kurie suteikė galimybę įvertinti Gero valdymo principų įgyvendinimą ir įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijose bei numatyti šių principų diegimo tobulinimo galimybes. Tyrimo metu atsakyta į šiuos klausimus: Kokios yra sunkiausiai ir kokios lengviausiai sprendžiamos seniūnijų problemos? Kurie Gero valdymo principai labiausiai įtakoja veiklos efektyvumą? Koks Gero valdymo principų įgyvendinimo lygis seniūnijose? Kurie principai sunkiai įgyvendinami seniūnijose? Kokios priemonės padėtų pagerinti situaciją? Kurie Gero valdymo principai yra svarbiausi? Kokios priemonės yra reikalingos siekiant, kad vidutiniškai veikiantys principai veiktų aukščiausiu lygmeniu? Ar reikalingas gero valdymo principų diegimas? Kokia gero valdymo principų nauda seniūnijose? Kokios yra pagrindinės problemos, kurios stabdo Gero valdymo principų aukštą įgyvendinimo lygį?

Parengtas magistro darbo žemėlapis, kuriuo vadovaujantis buvo rašomas magistro baigiamasis darbas: teorinė ir empirinė dalys (žr. 5 priedas).

Remiantis Gero valdymo koncepcija ir Gero valdymo principais, sukonstruotas tyrimo instrumentas – informantų interviu klausimynas. Juo siekta sužinoti informantų nuomonę apie Gero valdymo principų įgyvendinimą Šeduvos ir Grinkiškio seniūnijose bei siekiama apibrėžti tobulinimo galimybes.

Tyrimo etapai:

15 lentelė

Tyrimo etapai ir naudoti metodai

Tyrimo etapas	Naudoti metodai
Gero valdymo principų raiška Radviliškio rajono strateginiuose dokumentuose	Dokumentų turinio analizė, apibendrinimas, grafinis vaizdavimas
Informantų nuostatos apie Gero valdymo principų	Pusiau struktūruotas interviu, interviu turinio

įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijose	kokybinė analizė, apibendrinimas
Hipotetinio modelio sukūrimas	Apibendrinimas ir grafinis vaizdavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

- Išanalizuotos Lietuvos ir užsienio autorių, Tarptautinių organizacijų įžvalgos apie Gero valdymo diskursą ir Gero valdymo principus. Atliktas Gero valdymo Europos Sąjungos šalyse statistinių duomenų susistemimas ir analizė.
- Atlikus analizę teoriniu aspektu bei įvertinus dokumentų turinio analizės metu gautus duomenis, parengtas klausimynas/ apklausos lapas. 7 klausimai yra atviro ir 1 uždaro tipo. Tai leidžia išsamiai ištirti seniūnijas Gero valdymo principų įgyvendinimo klausimais.
- Atliekant kokybinį tyrimą analizuojama ir apibendrinama informantų nuomonių analizė apie Gero valdymo principų įgyvendinimą seniūnijose. Tai leido išskirti priežastis, kurios lemia Gero valdymo principų įgyvendinimo trukdžius bei nustatyti ir išskirti Gero valdymo tobulinimo galimybes. Interviu buvo vykdomas tiesiogiai susitikus su informantais. Vidutiniškai pokalbis truko apie 45 min. Interviu pradžioje buvo pristatoma magistro darbo tema, nurodomas tyrimo tikslas, pateikiami klausimai, kuriais siekiama išanalizuoti Gero valdymo principų įgyvendinimą seniūnijose. Atsakymai buvo fiksuoti telefone naudojant garso įrašomo programą. Kadangi visi specialistai nenorėjo, kad būtų atskleidžiami jų vardai ir pavardės, todėl tyrime jie nebus įvardijami. Siekiant išsaugoti anonimiškumą konkrečios apklaustųjų pareiškėjų taip pat nebus pateiktos.
Apklausoje dalyvavo 2 informantai iš Radviliškio rajono savivaldybės, 3 iš Grinkiškio seniūnijos ir 3 iš Šeduvos seniūnijos. Tyrimas atliktas 2014 m. rugsėjo – spalio mėn.
- Pokalbių metu gauti duomenys apdoroti vadovaujantis interviu medžiagos turinio analize (angl. *content*), nuomonės buvo kategorizuotos, t.y. atsakymai buvo sisteminti pagal jų panašumus, skirtumus, bruožus, išskiriant tam tikras kategorijas.
- Išanalizavus informantų nuomones, gavus rezultatus ir padarius apibendrinimus apie Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio seniūnijose pateiktos išvados ir rekomendacijos, sukurtas hipotetinis Gero valdymo principų diegimo tobulinimo seniūnijose modelis.

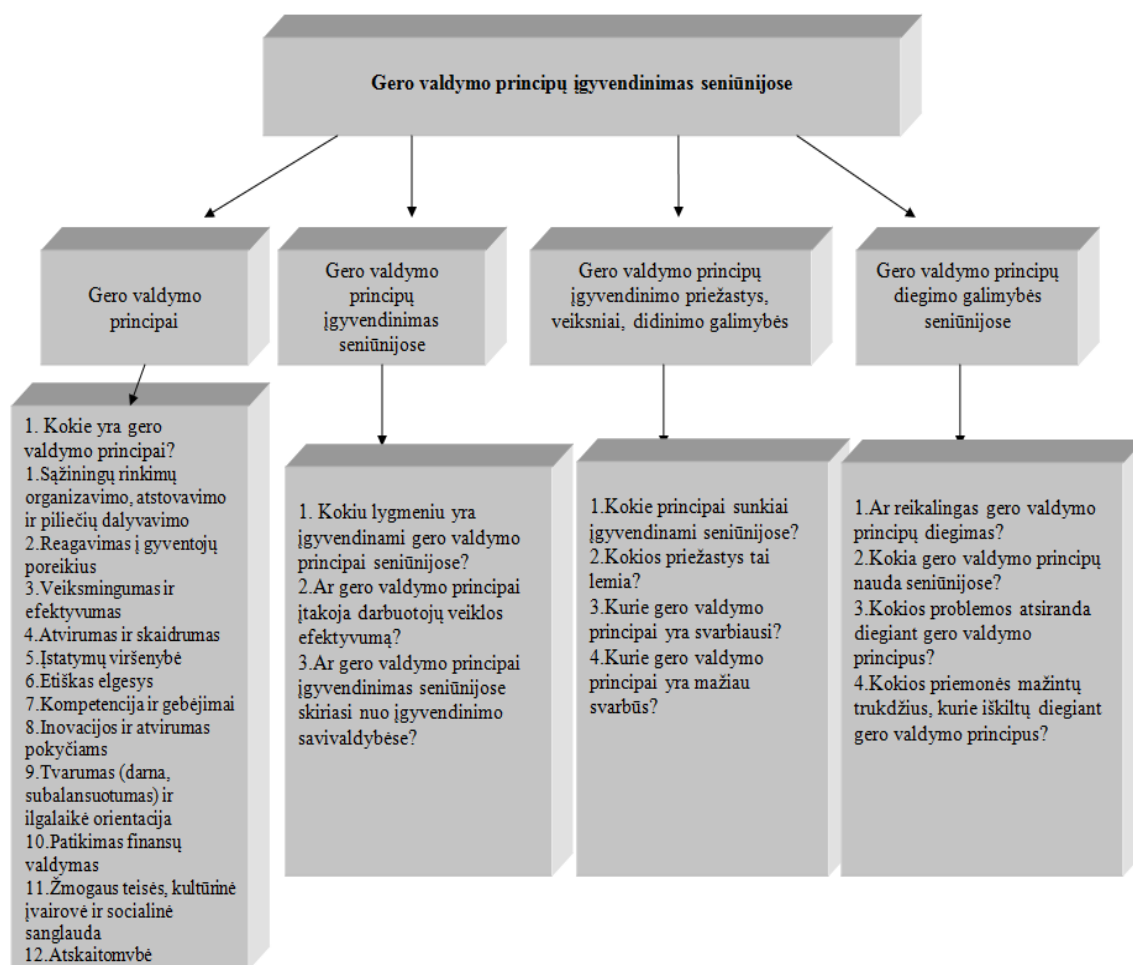
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Empiriniame tyrime naudoti kokybiniai duomenų rinkimo metodai – kokybinė dokumentų turinio analizė, individualus pusiau struktūruotas informantų interviu, apibendrinimas.

Informantams buvo pateikti 8 klausimai, iš kurių 7 yra atviro ir 1 uždaro tipo. **Tyrimo tikslas** – išnagrinėti Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijose ir pagrįsti įgyvendinimo tobulinimo galimybes. Interviu klausimus galima būtų suskirstyti į tris problemines tyrimo sritis:

- Kokie veiksniai sąlygoja Gero valdymo principų įgyvendinimą seniūnijose?
- Kokių lygiu ir kodėl Gero valdymo principai įgyvendinami Radviliškio rajono seniūnijose?
- Kokios Gero valdymo principų įgyvendinimo seniūnijose tobulinimo galimybės Radviliškio rajone?

Sudarant interviu klausimyną buvo siekiama kuo išsamiau apklausti ir išsiaiškinti apie Gero valdymo principų įgyvendinimą seniūnijose, todėl buvo susidarytas klausimų blokas/operacionalizacija (žr. 14 paveikslas), buvo siekiama išsikelti pagrindinius klausimus, kuriuos vėliau sugrupavus ir susisteminus sudarytas pagrindinis klausimynas.



14 pav. Gero valdymo principų įgyvendinimo operacionalizacijos schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.3. Tyrimo imties charakteristika

Kokybiniame tyrime dalyvavo 8 informantai: 3 vyrai ir 5 moterys. Jų pasirinkimui buvo taikyta kriterinė atranka, kai tyrimo dalyviai parenkami pagal tam tikrą nustatytą kriterijų (B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė, 2008). Pasirinkti asmenys, kurie dirba seniūnijose ir savivaldybėje, turi žinių ir tiesiogiai susiduria su valdymo procesu. Informantų veiklos sąsajos su nagrinėjama magistro darbo tema (institucija, pareigos); išsilavinimas (aukštasis universitetinis arba neuniversitetinis); darbo stažas (daugiau nei 6 mėn.). Laikantis tyrimo etikos svarbu akcentuoti, jog dėl informantų prašymo likti anonimais, visų asmenų vardai ir pavardės nebus atskleistos, jie tyrimo ataskaitoje bus įvardijami informantais (žr. 16 lentelė).

16 lentelėje pateikti bendrieji duomenys apie informantus: pareigos, darbo patirtis užimamose pareigose (metais), darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais), išsilavinimas.

16 lentelė

Duomenys apie informantus

Informanto kodas	Pareigos	Darbo patirtis užimamose pareigose (metais)	Darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais)	Išsilavinimas
E1	Radviliškio rajono savivaldybės tarybos narys	2	22	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis
E2	Radviliškio rajono savivaldybės tarybos narys	3	35	Aukštasis universitetinis
E3	Seniūnas	1	3	Aukštasis universitetinis
E4	Seniūno pavaduotojas	6 mėn.	1	Aukštasis universitetinis
E5	Bendruomenės pirmininkas, kultūros renginių organizatorius	4	10	Aukštasis universitetinis
E6	Seniūnas	7 mėn.	8	Aukštasis universitetinis
E7	Seniūno pavaduotojas	3	27	Aukštasis universitetinis
E8	Administracijos vadovas, seniūnaitis	5	25	Aukštasis neuniversitetinis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant tyrimo imties charakteristiką, galima daryti išvadas:

- Apklaustieji dirba tose seniūnijose, kuriose buvo atliekamas tyrimas, todėl pateikta informacija yra informatyvi, teisinga ir tiksli. Informantai argumentuotai gali atsakyti į visus klausimus susijusius su Gero valdymo įgyvendinimu.
- Siekiant tuo išsamiau ir objektyviau išanalizuoti Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio seniūnijose buvo pasirinktos 2 seniūnijos t.y. Šeduvos ir Grinkiškio seniūnija, tai padaryta dėl to, kad tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip veikia gero valdymo principai centrinėje ir labiausiai nutolusioje nuo centro seniūnijose. Kiekvienoje iš seniūnijų buvo

apklausta po 3 atstovus. Taip pat buvo apklausti 2 atstovai iš Radviliškio savivaldybės, kurie pateikė argumentuotą ir pagrįstą nuomonę apie šias dvi seniūnijas.

- Kaip matoma iš lentelės tik du specialistai E4 ir E6 dirba trumpiau nei metus einamose pareigose, tuo tarpu likusieji turi ne mažesnę nei vienerių metų patirtį dabartinėse pareigose savivaldybėje bei seniūnijose. Kalbant apie patirtį viešajame sektoriuje tik E4 dirba vienerius metus, tuo tarpu likusieji specialistai turi itin nemažą patirtį viešajame sektoriuje, apskaičiavus vidurkį, galima teigti, jog vidutiniška darbo patirtis viešajame sektoriuje yra 16 metų. E1 informantas yra buvęs Radviliškio rajono savivaldybės tarybos narys, 2003 m. (iki birželio 19 d.) – Radviliškio rajono savivaldybės tarybos narys, 2007 m. ir 2011 m. išrinktas į Savivaldybės tarybą, nuo 2012 m. kovo 29 d. – Radviliškio rajono savivaldybės tarybos narys. E2 informantas nuo 2011 m. Radviliškio rajono savivaldybės mero pavaduotojas. Nuo 2001 m. Lietuvos socialdemokratų partijos Radviliškio rajono skyriaus narys, tarybos narys, 2006 m. – LSDP Radviliškio rajono skyriaus pirmininkas. 1990 - 1995 m. – Radviliškio rajono tarybos deputatas, 2003 - 2004 m, nuo 2011 m. – Radviliškio rajono savivaldybės tarybos narys. E5 specialistas turi 10 metų patirtį kultūros srityje: kultūros renginių organizavime.
- Iš lentelės duomenų galima matyti, kad 7 informantai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, iš jų E1 turi magistro laipsnį. Tik vienas informantas t.y. E8 turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

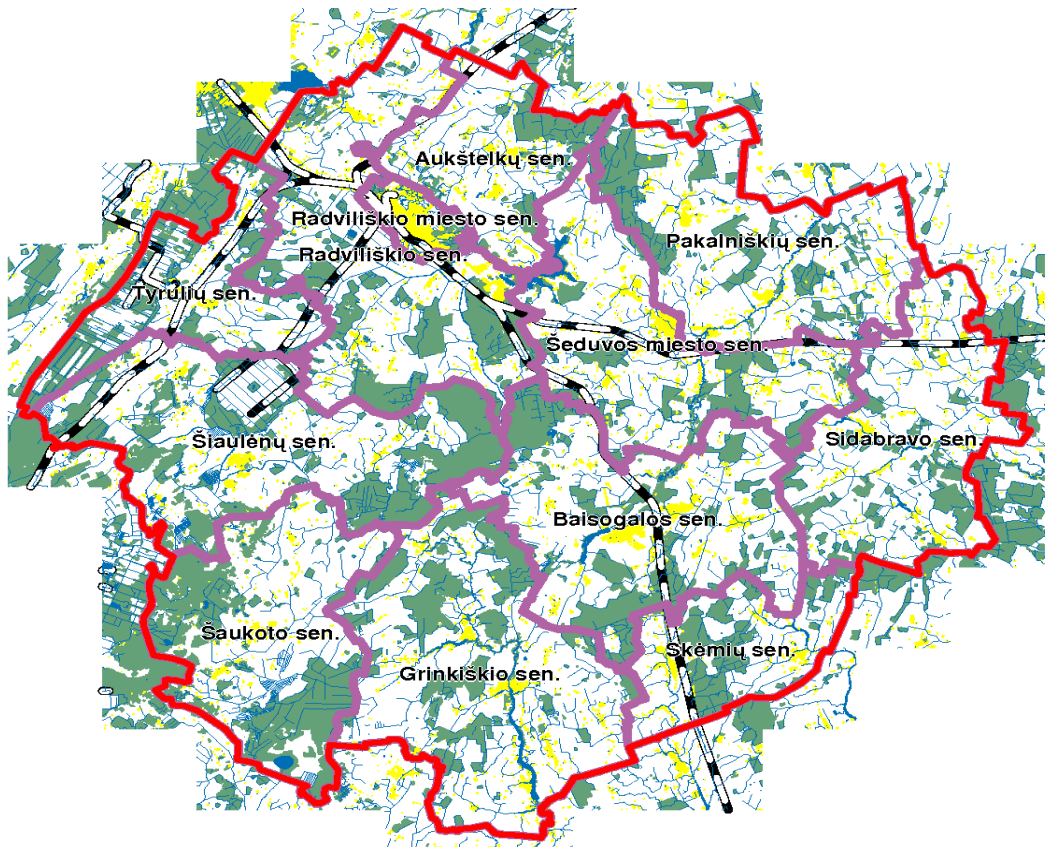
3. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS RADVILIŠKIO RAJONO SENIŪNIJOSE

3.1. Gero valdymo principų įgyvendinimo Radviliškio rajono seniūnijose dokumentų kokybinė turinio analizė

3.1.1. Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2020 metų strateginio plėtros plano analizė

Dokumentų kokybinės turinio analizė vykdoma išskiriant kategorija ir subkategorijas. Kategorijose yra nurodyti Gero valdymo principai, subkategorijose - dokumentų teiginiai, liudijantys principų įgyvendinimą, patvirtinantys teiginiai - ištraukos, parodančios nuveiktus darbus.

Radviliškio rajono savivaldybės tarybos 2008 m. gruodžio 18 d. sprendimu Nr. T-555 nuo 2009 m. sausio 1 d. rajono savivaldybėje įsteigtos 47 seniūnaitijos. 2009 m. rugsėjo 10 d. sprendimu Nr. T-800 seniūnaitijų skaičius sumažintas iki 39. Radviliškio rajono savivaldybės teritorijoje yra du miestai – Radviliškis ir *Šeduva*, 10 miestelių: Baisogala, *Grinkiškis*, Palonai, Pašušvys, Pociūnėliai, Sidabravas, Šaukotas, Šiaulėnai, Tyruliai, Vadaktai, bei 420 kaimų.



15 pav. Radviliškio rajono savivaldybės suskirstymas į seniūnijas

Šaltinis: Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2020 metų strateginio plėtros planas

Šeduvos seniūnijoje įgyvendintų darbų analizė

Dokumentas	Kategorija	Subkategorija
Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2020 metų strateginio plėtros planas	1. Reagavimas į gyventojų poreikius	Sporto veiklas rajono savivaldybės gyventojams organizuoja Radviliškio rajono savivaldybės švietimo ir sporto paslaugų centras. Nuo 2011 m. Šeduvoje veikia sporto klubas „Šeduva“.
		Šeduvos miestų kapinių išplėtimas, įrengta naujo kapinių ploto.
	2. Reagavimas į gyventojų poreikius, kompetencija ir gebėjimai	Parengta Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijos sporto aikštyno ir stadiono rekonstrukcijos techninė dokumentacija. Baigta vykdyti Valstybinė investicijų programa Radviliškio miesto stadiono rekonstrukcijos darbams.
	3. Reagavimas į gyventojų poreikius, veiksmingumas ir efektyvumas	Šeduvos gimnazijoje yra įsteigtas Specialiojo ugdymo skyrius
		Šeduvos miesto Bažnyčios ir Vilniaus gatvių grindinio atstatymas.
		Šeduvos miesto seniūnija: dalies kelio Margavoniai-Miežaičiai-Aušrėnai RD0009 per Puipių k. rekonstrukcija (0,75 km); kelio Dambava-Vaižgai rekonstrukcija (3,6 km).
	4. Veiksmingumas ir efektyvumas, patikimas finansų valdymas.	Įvykdyti projektai. Europos Sąjungos struktūrinių fondų parama: <u>Radviliškio rajono savivaldybės Šeduvos miesto kultūros namų rekonstrukcija.</u>
		Šeduvos lopšelio - darželio pastatų rekonstrukcija, siekiant padidinti energijos vartojimo efektyvumą.
		Šeduvos pirminės sveikatos priežiūros centro rekonstrukcija, siekiant padidinti energijos vartojimo efektyvumą.
		Bendruomeninės ir viešosios infrastruktūros kompleksinis atnaujinimas. Šeduvos mieste įgyvendinti infrastruktūros atnaujinimo projektai.
		Šeduvos seniūnijos administracinių pastatų renovacija siekiant pagerinti gyventojų aptarnavimo sąlygas.
		Šeduvos lopšelio-darželio pastato vidaus patalpų remontas.
		Renovuotas Šeduvos sporto aikštynas
	5. Kompetencija ir gebėjimai	Parengtas Šeduvos automobilių stovėjimo aikštelių plėtros planas
	6. Inovacijos ir atvirumas pokyčiams	Įgyvendinus Nemuno vidurupio baseino I etapo projektą, rekonstruoti Šeduvos nuotekų valymo įrenginiai, išplėsti vandentiekio ir nuotekų tinklai Radviliškio ir Šeduvos miestuose. Pavartyčių gyvenvietė prijungta prie Šeduvos miesto tinklų.
		Rekultivuoti visi 36 mažieji kaimų ir miestelių sąvartynai. Parengti stambiagabaričių atliekų surinkimo ir žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelių, Radviliškio ir Šeduvos miestų uždarytų sąvartynų rekultivavimo projektai.
		Centralizuotų vandens tiekimo ir nuotekų sistemų modernizavimas ir plėtra Šeduvos mieste.
		Įkurti amatų centrai Šeduvos (Šeduvos kultūros ir amatų centras), Skėmių, Tyrulių, Aukštelkų ir kitose gyvenvietėse.

		Arimaičių ežero viešųjų erdvių plėtra sukuriant naują viešąją poilsio infrastruktūrą.
	7. Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija	Pritaikytos patalpos Šeduvos bendruomenių veiklai. Stiprinti bendruomenių gebėjimus spręsti vietos problemas. Atidaryta Šeduvos kraštotyros ekspozicija. Joje buvo Šeduvos krašto archeologiniai radiniai, liaudies meno meistrų darbai, nuotraukos, archyviniai dokumentai, medalių ir ordinų kolekcijos ir kiti vertingi eksponatai.
	8. Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda	Šeduvos globos namai nėra tipinė stacionari socialines paslaugas teikianti įstaiga, kadangi ji teikia ir nestacionarias socialines paslaugas. Jas siūlo globos namuose veikiantis Šeduvos dienos socialinės priežiūros centras, teikiantis asmeninės higienos ir priežiūros paslaugas (skalbimas, maudymasis, masažas) senyvo amžiaus žmonėms arba žmonėms, turintiems negalią, kurie gyvena savo namuose.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip matoma iš 17 lentelėje pateiktų duomenų, kad Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2020 metų strateginiame plėtros plane yra pateikti įgyvendinti darbai, tad akivaizdu, jog lentelėje matomas septynių iš dvylikos Gero valdymo principų veikimas: reagavimas į gyventojų poreikius, kompetencija ir gebėjimai, veiksmingumas ir efektyvumas, patikimas finansų valdymas, inovacijos ir atvirumas pokyčiams, tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija, žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda. Vertinant atvirumo ir skaidrumo principą būtina paminėti, kad yra rengiami posėdžiai, kurie yra atviri gyventojams, o į valstybės tarnautojus galima kreiptis dėl įvairių problemų, taip pat viešai gyventojams prieinami dokumentai, šiuo atveju strateginis plėtros planas; įstatymų viršenybės principo veikimą parodo plėtros plano rengimas, jis pagal rangą yra aukščiausias, taip pat vykdomi kiti žemesni įstatymai. Tuo tarpu sąžiningo rinkimų organizavimo, etiško elgesio, atskaitomybės principų veikimo/įgyvendinimo šiame dokumente nėra. Tad vertinant Gero valdymo principų įgyvendinimą yra matomas devynių principų įgyvendinimas. Žinant, kad Gerą valdymą sudaro dvylika principų – negalime teigti, kad veikla yra įgyvendinama efektyviai, juolab, kad principų veikimo skaičius nenurodo jų išbaigtumo ir teisingo veikimo.

18 lentelė

Grinkiškio seniūnijoje įgyvendintų darbų analizė

Dokumentas	Kategorija	Subkategorija
Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2020 metų strateginio plėtros planas	1. Reagavimas į gyventojų poreikius, veiksmingumas ir efektyvumas	Radviliškio rajono savivaldybės Grinkiškio miestelio centrinės aikštės rekonstrukcija
		Renovuotas Grinkiškio seniūnijos pastatas.
		Grinkiškio miestelio gatvės pro daugiabučių kiemus rekonstrukcija
		Renovuotas Grinkiškio Jono Poderio vidurinės mokyklos

		pastatas
		Buitinių nuotekų valyklų rekonstravimas Grinkiškio gyvenvietėse

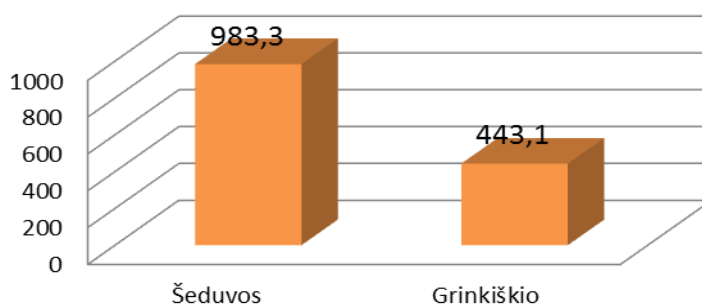
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant galima teigti, kad Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2020 metų strateginiame plėtros plane pateikti Grinkiškio seniūnijos nuveikti darbai rodo, kad joje veikia 2 iš 12 principai: reagavimas į gyventojų poreikius bei veiksmingumas ir efektyvumas. Matoma, kad pagrindiniai atliekami darbai seniūnijoje yra susiję su pastatų rekonstrukcija. Tačiau žinant tai, jog yra ir seniūnijos programa, pagal kurią yra finansuojama seniūnijos veikla, tai pat vietos bendruomenių savivaldos programos, tad jose turėtų atsispindėti šių principų veikla: reagavimas į gyventojų poreikius, atskaitomybės, patikimo finansų valdymo, veiksmingumo ir efektyvumo. Galima teigti, jog 6 iš 12 Gero valdymo principai Grinkiškio seniūnijose veikia, tačiau realių jų pavyzdžių negalime pamatyti, todėl klausimas kyla, ar kiti 6 Gero valdymo principai iš tiesų nėra įgyvendinami Grinkiškio seniūnijoje, ar tiesiog mažai yra skiriama dėmesio būtent šios seniūnijos nuveiktų darbų pateikimui strateginiuose dokumentuose, akivaizdu, kad kyla diskusija dėl atvirumo ir skaidrumo principo veikimo ir įgyvendinimo.

3.1.2. Radviliškio rajono savivaldybės 2013 metų veiklos ataskaitos analizė

Analizuojant Radviliškio rajono savivaldybės 2013 metų veiklos ataskaitą svarbu paminėti, kad Šeduvos ir Grinkiškio seniūnijų 2013 metų biudžetai labai skiriasi. Kaip matome paveiksle Šeduvos biudžetą sudaro 983,3 tūkst. Lt, tuo tarpu Grinkiškio seniūnijos biudžetas yra 443,1 tūkst. Lt. (žr. 16 pav.). Iš viso Šeduvos seniūnijoje gyvena 4 910 gyventojai, Grinkiškio seniūnijoje - 3 252 gyventojai. Remiantis šiais duomenimis galima sakyti, kad vieno gyventojų poreikio patenkinimui Šeduvos seniūnija gali skirti 200 Lt. per metus, tu tarpu Grinkiškio seniūnija – 136 Lt. per metus.

Šeduvos ir Grinkiškio 2013 metų biudžetas (tūkst. Lt)



16 pav. 2013 metų Šeduvos ir Grinkiškio seniūnijų biudžetas

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Radviliškio rajono savivaldybės 2013 metų veiklos ataskaitos informacija

Šeduvos seniūnijos atliktų darbų analizė

Šeduvos seniūnija			
Dokumentas	Kategorija	Subkategorija	
Radviliškio rajono savivaldybės 2013 metų veiklos ataskaita	1. Reagavimas į gyventojų poreikius	<p>Šeduvos miesto seniūnijos lėšomis, atsižvelgus į gyventojų poreikius, buvo įrengtas pėsčiųjų takas per Niauduvos upelį, jungiantis Kotiško, Progimnazijos ir Pilies gatves. Juo naudojasi dauguma gyventojų, norėdami sutrumpinti kelią. Seniūnija ėmėsi iniciatyvos, privežė žemių, žvyro, pasėjo veją, sutvarkė aplinką.</p> <p>2013 m. išspręstas kelio Šeduva–Baisogala atkarpos per Baltosios kaimą rekonstrukcijos klausimas. Šiuo keliu važinėja ypač daug automobilių, ypač sunkiasvorio transporto, todėl nuspręsta šį kelio ruožą asfaltuoti. Gyventojai džiaugiasi geresnėmis gyvenimo ir aplinkos kokybės sąlygomis.</p>	
	2. Veiksmingumas ir efektyvumas	<p>2013 m. rengtasi Šeduvos miesto kapinių išplėtimui (ES parama šiam projektui – 89 251 Lt):</p> <ul style="list-style-type: none"> – įrengtas privažiuojamasis kelias prie Šeduvos miesto kapinių ir automobilių stovėjimo aikštelė; – atlikti kiti kapinių plėtrai būtini parengiamieji darbai. <p>Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos prie Aplinkos ministerijos vykdomo projekto lėšomis sutvarkyta Daugyvenės kraštovaizdžio draustinio dalis, esanti Prastavonių kaime: iškirsti krūmai, išlyginta pakrantė, įrengti paplūdimiai, sumontuoti lauko suoliukai ir stalai, įrengtos šiukšlių dėžės, įrengti informaciniai standai.</p> <p>Už lėšas, skirtas vietos bendruomenių sprendimams įgyvendinti, Būtėnų bendruomenės namams nupirktos žaliuzės.</p> <p>Vykdam projektą „Bendruomenės namų stogo dangos pakeitimas“ pagal vietos veiklos grupės „Radviliškio lyderis“ įgyvendinamą vietos plėtros strategiją „Gyvenimo kokybės gerinimas Radviliškio rajono kaimo vietovėse“, pakeista Šeduvos miesto bendruomenės namų stogo danga.</p>	
		3. Etiškas elgesys	<p>Vėriškių kaime įkurtas bendruomenės vaikų dienos centras. Kaime gyvenantys vaikai po pamokų laiką leidžia dienos centre. Čia jie ruošia pamokas, žaidžia, bendrauja, dalyvauja įvairiose viktorinose. Baldai šiam centrui įsigyti už lėšas, skirtas vietos bendruomenių sprendimams įgyvendinti.</p>
		4. Inovacijos ir atvirumas pokyčiams	<p>Pasinaudojusi Radviliškio rajono savivaldybės projekto „Stipri bendruomenė – stipri valstybė“ paramos lėšomis, Būtėnų bendruomenė įsigijo ir prie įvažiavimo į kaimą pastatė stovus vėliavoms. Liepos 5 dieną pakvietė visus į vasaros šventę Butėnuose, skirtą Valstybės dienai paminėti, kurios metu buvo pašventintos ir iškeltos Europos Sąjungos, Lietuvos Respublikos ir Butėnų kaimo vėliavos.</p>
	5. Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija	<p>Šeduvos miesto seniūnijoje aktyviai buvo vykdoma kultūrinė veikla, organizuojamos šventės bei renginiai. Reikšmingiausia iš jų:</p> <ul style="list-style-type: none"> – tradicinė Šeduvos miesto gimtadienio šventė – Joninės. Šeduvos miesto Laisvės aikštėje buvo 	

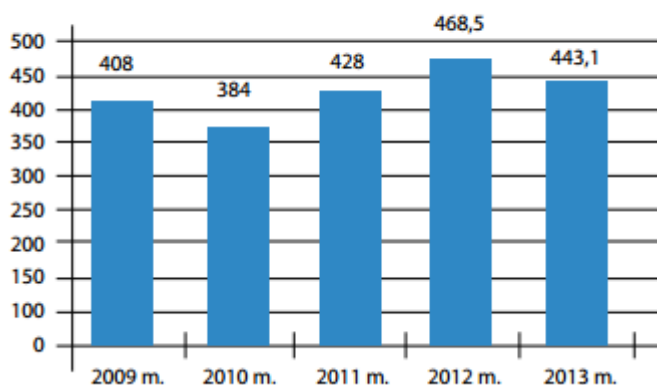
		<p>eksponuojamos miesto kultūrinės veiklos nuotraukos „Kultūros atspindžiai“. Šeduvius į šventę viliojo turtinga kultūrinė programa: parodos, koncertai, Jonų ir Janinų pagerbimas, kita visokio amžiaus žmonėms įdomi veikla.</p> <p>-surengta vietos veiklos grupės „Radviliškio lyderis“ organizuota bendra Radviliškio ir Pakruojo rajonų amatų diena. Amatininkai ir gražiadarbiai žmonės viliojo gražiais dirbiniais iš odos, vilnos, molio, siūlė paragauti ir įsigyti įvairių naminių kepinų, sūrių, visokių kitokių netradicinių gėrybių.</p>
	<p>6. Patikimas finansų valdymas</p>	<p>Vėriškių bendruomenės aktyviausi nariai siekia įtraukti į aktyvią bendruomenės veiklą kuo daugiau kaimo gyventojų, suvienijus jėgas prižiūrėti bei puoselėti kaimo aplinką, spręsti jaunimo ir vyresnio amžiaus gyventojų laisvalaikio, užimtumo, socialines problemas, rengti projektus.</p> <p>2013 m. įgyvendintas projektas „Radviliškio rajono Arimaičių ežero viešųjų erdvių plėtra, sukuriant viešąją poilsio infrastruktūrą“. Sutvarkyta viešoji erdvė prie Arimaičių ežero, sukurta nauja viešoji poilsio zonos infrastruktūra: įrengti pėsčiųjų ir dviračių takai su apšvietimu, lieptas-prieplauka bei pėsčiųjų tiltas, smėlio paplūdimys su vaikų žaidimo, tinklinio, krepšinio aikštelėmis, persirengimo kabinos ir pavėsinės su laužavietėmis, mažosios architektūros elementai (suoliukai, šiukšliadėžės ir pan.), rekonstruota automobilių stovėjimo aikštelė (ES parama šiam projektui – 643 393 Lt).</p> <p>Pagal VVG „Radviliškio lyderis“ parengtą vietos plėtros strategiją „Gyvenimo kokybės gerinimas Radviliškio rajono kaimo vietovėse“ Pavartyčių bendruomenė teikė projektą ir gavo finansavimą atnaujinti bendruomenės naudojamas patalpas. Bendruomenė už šias lėšas suremontavo Pavartyčių pramogų ir šokių salę, pagalbines patalpas, atnaujino kiaurą stogą. Salę naudojami Pavartyčių bendruomenės nariai.</p> <p>Už lėšas, skirtas vietos bendruomenių sprendimams įgyvendinti, Pavartyčių bendruomenė įsigijo žoliapjovę, garso kolonėlę ir belaidžių mikrofonų komplektą įvairiems renginiams.</p> <p>Šeduvos miesto bendruomenė gavus finansavimą iš projekto „Materialinės bazės stiprinimas“, buvo nupirkta vaizdo, garso aparatūra, kompiuteris.</p>
	<p>7. Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda</p>	<p>Vėriškių bendruomenės narės puoselėja ir perduoda jaunajai kartai tautos tradicijas, domisi augalų galia, renka vaistažoles, rūpinasi paramos organizavimu, siekia, kad kuo mažiau kaimo gyventojų jaustų socialinę atskirtį. Jų iniciatyva organizuotas sveikatinimo forumas „Renkuosi būti sveikas“ apie sveiką gyvenimo būdą, gyventojų sveikatinimą.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išanalizavus Radviliškio rajono savivaldybės 2013 metų veiklos ataskaitą matome, kad Šeduvos seniūnijoje įgyvendinami septyni iš dvylikos Gero valdymo principų (19 lentelė). Yra

įgyvendinti šie principai: *reagavimas į gyventojų poreikius, kompetencija ir gebėjimai, veiksmingumas ir efektyvumas, etiškas elgesys, patikimas finansų valdymas, inovacijos ir atvirumas, tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija, žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda.*

Grinkiškio seniūnijos 2009–2013 metų biudžetas (tūkst. Lt)

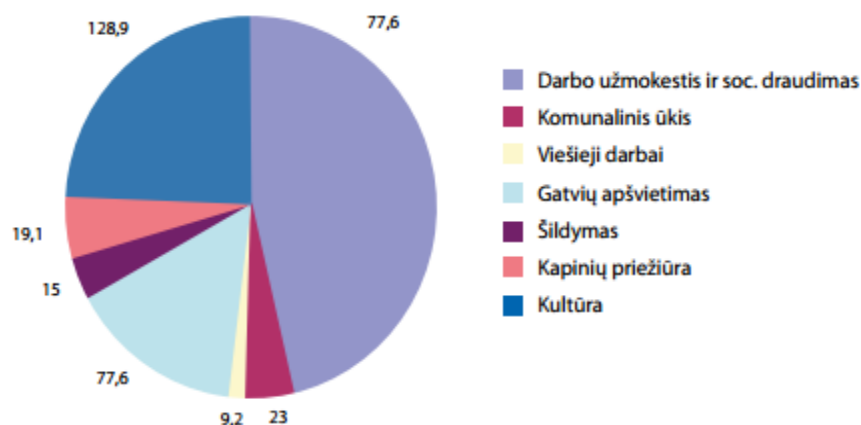


17 pav. Grinkiškio seniūnijos 2009-2013 metų biudžetas

Šaltinis: Radviliškio rajono savivaldybės 2013 metų veiklos ataskaitos informacija

Pateiktame paveiksle (žr. 17 pav.) matome, kad seniūnijos biudžetas 2010 metais buvo mažiausias, 2012 m. – didžiausias. 2013 metais biudžeto suma yra lygi 443,1 tūkst. Lt. Tad analizuojant patikimo finansų valdymo ir veiksmingumo ir efektyvumo principus bus atsižvelgta į šią informaciją.

Grinkiškio seniūnijos 2013 metų biudžeto paskirstymas pagal funkcijas



18 pav. Grinkiškio seniūnijos biudžeto paskirstymas

Šaltinis: Radviliškio rajono savivaldybės 2013 metų veiklos ataskaitos informacija

Kaip matoma iš paveiksle pateiktų duomenų (žr. 18 pav.) Grinkiškio seniūnijoje daugiausiai lėšų yra skirta darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui – 77,6 proc., kultūrai, jos veiklai – 28,9, komunaliniam ūkiui – 23 proc. mažiausiai lėšų skirta viešiesiems darbams – 9,2 proc.

20 lentelė

Grinkiškio seniūnijos atliktų darbų analizė
Grinkiškio seniūnija

Dokumentas	Kategorija	Subkategorija
Radviliškio rajono savivaldybės 2013 metų veiklos ataskaita	1. Reagavimas į gyventojų poreikius, veiksmingumas ir efektyvumas	2013 m. baigti Grinkiškio miestelio centrinės aikštės rekonstrukcijos darbai, atlikti įgyvendinant projektą „Radviliškio rajono savivaldybės Grinkiškio miestelio centrinės aikštės rekonstrukcija“. Kairėnų kaimo bendruomenė 2013 m. baigė vykdyti projektą „Pastato pritaikymas Kairėnų bendruomenės namams“. Suremontuotas pastato stogas, pakeisti langai, durys, vidaus patalpų remontas, pakeistos durys, grindys, pakeisti tualetai, kriauklės. Projektas vykdytas pagal vietos plėtros strategiją „Gyvenimo kokybės gerinimas Radviliškio rajono kaimo vietovėse“.
	2. Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija	Kultūros renginiai seniūnijoje vyksta Grinkiškio, Vaitiekūnų ir Pašušvio kultūros namuose: – Grinkiškio pramogų ir šokių salėje 2013 m. organizuotas 61 renginys, juose dalyvavo daugiau nei 5000 lankytojų. – Pašušvio kultūros namuose 2013 m. organizuoti 36 renginiai, juose dalyvavo daugiau nei 800 dalyvių ir apie 3000 žiūrovų. Suorganizuota 11 diskotekų jaunimui, parengtos 3 parodos, jas aplankė 370 žiūrovų. – Vaitiekūnų pramogų ir šokių salėje iš viso suorganizuota 18 renginių, juose dalyvavo daugiau nei 1 000 dalyvių. – „Sarvos“ kolektyvas rėmėjų dėka išigijo naujus koncertinius rūbus. Pasipuošę naujais rūbais, jie dalyvavo daugelyje seniūnijos renginių.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip matoma iš 20 lentelėje pateiktų duomenų Grinkiškio seniūnijoje 2013 metais yra įgyvendinti tik 3 Gero valdymo principai: **reagavimas į gyventojų poreikius, veiksmingumas ir efektyvumas ir ilgalaikė orientacija**. Matoma, kad Grinkiškio seniūnijos yra vykdoma kultūrinė veikla, stengiamasi, kad bendruomenėje vyrėtų darna, tvarumas, subalansuotumas, tam skiriama nemažai pasnangų, tačiau apie kitų Gero valdymo principų veikimą nieko negalima pasakyti, nes jų tiesiog nėra pateikta, galbūt tai sąlygoja, kad Grinkiškio seniūnija yra nedidelė ir jos vykdomi darbai nėra viešai talpinami, grindžiant tuo, jog gyventojai nesidomi, kas yra vykdoma mažose seniūnijose.

3.1.3. Radviliškio rajono savivaldybės 2012–2014 metų strateginio veiklos plano analizė

Radviliškio rajono savivaldybės 2012 – 2014 metų strateginis veiklos planas patvirtintas Radviliškio rajono savivaldybės tarybos 2012 m. kovo 29 d. sprendimu Nr. T-234. Strateginiame veiklos plane yra nurodyta savivaldybės misija. **Savivaldybės misija** – atsakingai tvarkyti Radviliškio rajono savivaldybės viešuosius reikalus, siekiant kuo geriau patenkinti gyventojų poreikius. Galima teigti, kad misijoje yra nurodyti du Gero valdymo principai – reagavimas į gyventojų poreikius bei veiksmingumas ir efektyvumas. Tai leidžia daryti išvadą, kad būtent pagal šiuos du principus ir yra vykdoma pagrindinė savivaldybės ir seniūnijų veikla.

Plane yra nurodyti pagrindiniai strateginiai tikslai, kuriuose taip pat yra matomi Gero valdymo principai, kurių pagalba siekiama juos įgyvendinti.



19 pav. 2012-2014 metų Radviliškio rajono savivaldybės pagrindiniai strateginiai tikslai
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Radviliškio rajono savivaldybės 2012 – 2014 metų strateginiame veiklos plane pateikta informacija

Vadovaujantis šiais strateginiais tikslais yra pateiktos programos, kurių pagalba jie yra įgyvendinami. Nurodyti programų tikslai bei uždaviniai, kuriuose atsispindi seniūnijose įgyvendinami Gero valdymo principai.

21 lentelė

Atlitų darbų analizė Šeduvos seniūnijoje

Šeduvos seniūnija			
Kategorija	Programos tikslas	Uždavinys	Subkategorija
1. Veiksmingumas ir efektyvumas	Užtikrinti sklandų ugdymo procesą rajono savivaldybės ugdymo įstaigose	Organizuoti ugdymo procesą pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, bendrojo lavinimo bei neformalaus ugdymo programas rajono savivaldybės ugdymo įstaigose	Specialiųjų poreikių vaikai ir mokiniai ugdomi Šeduvos gimnazijos specialiojo ugdymo ir lavinamosiose klasėse
	Įgyvendinti socialinės paramos politiką	Teikti rajono savivaldybės gyventojams kokybiškas socialines paslaugas	Lietaus nuotekų tvarkymo sistemų Šeduvos seniūnijoje rekonstravimas ir Plėtra
	Racionaliai plėtoti rajono savivaldybės infrastruktūros	Kompleksiškai sutvarkyti miestų, miestelių ir kaimų urbanistinę ir	Šeduvos miesto kultūros namų rekonstrukcija ir pastato prieigų

	objektus	bendruomeninę infrastruktūrą.	sutvarkymas. Šeduvos ir Polekėlės globos namų modernizavimas Radviliškio rajono savivaldybės Vėriškių ir Pakalniškių kadastrinių vietovių Daugyvenės upelio baseino griovių ir juose esančių melioracijos statinių rekonstrukcijos darbai
2. Kompetencija ir gebėjimai	Racionaliai plėtoti rajono savivaldybės infrastruktūros objektus	Parengti teritorijų planavimo ir kitus dokumentus, reikalingus savivaldybės infrastruktūros išvystymui	2012–2014 metų laikotarpiu numatoma parengti savivaldybės plėtrai reikalingus teritorijų planavimo dokumentus: Šeduvos miesto bendrąjį planą, Šeduvos miesto kapinių išplėtimo detaliuosius planus. Parengti Šeduvos miesto daugiabučių gyvenamųjų namų ribų nustatymo detaliuosius planus.
		Šeduvos miesto bendrojo plano parengimas.	Planuojama parengti Šeduvos miesto planą.
3. Inovacijos ir atvirumas pokyčiams	Įgyvendinti socialinės paramos politiką siekiant sumažinti socialinę atskirtį Radviliškio rajono savivaldybėje	Teikti rajono savivaldybės gyventojams kokybiškas socialines paslaugas	Planuojama išplėsti, renovuoti vandentiekio ir nuotekų sistemas Numatoma išplėsti ir rekonstruoti gatvių apšvietimo sistemas Šeduvos seniūnijoje
		Vandentiekio ir nuotekų tinklų plėtra	Numatoma rekonstruoti Šeduvos nuotekų valymo įrenginius, išplėsti vandentiekio ir nuotekų tinklą Radviliškio ir Šeduvos miestuose. Pavartyčių gyvenvietė prijungti prie Šeduvos miesto tinklų.
			Projekto metu ketinama sukurti naują viešąją Arimaičių ežero poilsio infrastruktūrą. Įgyvendinus projektą Šeduvos seniūnijoje, prie Arimaičių ežero, bus įrengtas paplūdimys, tapsiantis pagrindiniu paplūdimiu visoje Radviliškio rajono savivaldybėje.
	Ugdyti sąmoningą ir	Teikti rajono savivaldybės	Įkurti Šeduvos mieste

4. Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija	aktyvią rajono savivaldybės bendruomenę	gyventojams kokybiškas kultūros paslaugas bei skatinti kultūrinės ir sporto iniciatyvas.	muziejų, kuriame būtų eksponuojami vertingikultūriniai kspontai.
5. Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda	Įgyvendinti socialinės paramos politiką siekiant sumažinti socialinę atskirtį Radviliškio rajono savivaldybėje	Teikti rajono savivaldybės gyventojams kokybiškas socialines paslaugas	Savivaldybės įsteigta socialinės globos ir priežiūros įstaiga. Šeduvos globos namuose teikiama ilgalaikė ir trumpalaikė socialinė globa.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš 21 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad Radviliškio rajono savivaldybės 2012-2014 strateginiame veiklos plane yra rasti pekti iš dvylikos Gero valdymo principų. Nuveikti darbai pagal atitinkamus principus yra išskirti subkategorijos grafoje. Taip pat pateikti programos tikslai ir uždaviniai, pagal kuriuos buvo vykdomi darbai.

22 lentelė

Atlitų darbų analizė Grinkiškio seniūnijoje

Grinkiškio seniūnija			
Kategorija	Programos tikslas	Uždavinys	Subkategorija
1. Reagavimas į gyventojų poreikius, veiksmingumas ir efektyvumas	Racionaliai plėtoti rajono savivaldybės infrastruktūros objektus	Radviliškio rajono savivaldybės Grinkiškio miestelio centrinės aikštės rekonstrukcija	Projekto metu numatoma sutvarkyti Grinkiškio miestelio centrinės dalies viešąją infrastruktūrą. Įgyvendintas projektas prisidės prie didesnio gyventojų poreikio tinkamai bendruomenės infrastruktūrai tenkinimo, geresnės gyvenamosios aplinkos kūrimo, viešosios erdvės įrengimo ir pritaikymo laisvalaikiui, poilsiui.
	Užtikrinti rajono savivaldybėje saugią, švarią ir tvarkingą aplinką	Prižiūrėti rajono savivaldybės infrastruktūros objektus ir užtikrinti nepertraukiamą komunalinių paslaugų teikimą.	Grinkiškio seniūnijos teritorijoje veikia viešosios pirtys, kurių veikimą ir priežiūrą užtikrina seniūnijos.
2. Veiksmingumas ir efektyvumas		Buitinių nuotekų valyklų rekonstravimas	Planuojama rekonstruoti buitinių nuotekų valyklas Grinkiškio gyvenvietėse.
3. Inovacijos ir atvirumas pokyčiams	Racionaliai plėtoti rajono savivaldybės infrastruktūros objektus	Vandentiekio, nuotekų, melioracijos sistemų kaimiškose vietovėse išplėtimas, renovacija ir	Planuojama išplėsti, renovuoti vandentiekio ir nuotekų sistemas Grinkiškio seniūnijoje

		modernizavimas	
--	--	----------------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip matoma 22 lentelėje Grinkiškio seniūnijoje įgyvendinti tik trys iš dvylikos Gero valdymo principų: *reagavimas į gyventojų poreikius, veiksmingumas ir efektyvumas, inovacijos ir atvirumas pokyčiams.*

Atlikus kokybinę dokumentų analizę galima teigti, kad Šeduvos seniūnijoje veikia 6/7 iš 12 Gero valdymo principų, tuo tarpu Grinkiškio seniūnijoje veikia vos 4/5 principai. Buvo manoma, kad rezultatai yra tokie, nes principų įgyvendinimą sąlygoja biudžetinės lėšos. Tačiau palyginus Šeduvos ir Grinkiškio seniūnijų biudžetus matoma, kad Šeduvos seniūnijos finansų krepšelis yra dvigubai didesnis negu Grinkiškio, o paskaičiavus, kiek galima skirti lėšų vieno gyventojų poreikių patenkinimui paaiškėjo, kad skirtumas yra labai mažas vos 44 litai. Tapo aišku, kad pagrindinė Gero valdymo principų įgyvendinimo problema Grinkiškio seniūnijoje nėra lėšų trūkumas. Reikėtų manyti, kad Grinkiškio seniūnijoje trūksta strateginio mąstymo, efektyvios veiklos palanavimo ir bendradarbiavimo su gyventojais, įsiklausimo į jų poreikius, taip pat ne visa šios seniūnijos veikla yra pateikta dokumentuose, galbūt tai sąlygoja, jog seniūnija yra maža, o dokumentuose yra įvairijami tik svarbiausi ir didžiausio finansavimo reikalaujantys darbai. Tuo tarpu, kodėl ne visi principai veikia Šeduvos seniūnijoje tampa tai pat aiškiau. Neįgyvendinimo priežastys: 1. ne visi įgyvendinti darbai yra įtraukti į ataskaitą, strateginį veiklos planą ir plėtros planą, 2. sunku pateikti ir konkrečiai nurodyti principų įgyvendinimą dokumentuose, kuriuose būtų matoma, kad šie principai iš tiesų veikia: sąžiningų rinkimų organizavimas, atstovavimas ir piliečių dalyvavimas, atvirumas ir skaidrumas, etiškas elgesys, atsaitomybė.

3.2. Informantų nuostatų apie Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijose raiška

Siekiant išsiaiškinti informantų žinias apie Gero valdymo principus buvo užduotas pirmasis klausimas: *Ką žinote ir kaip įvertintumėte savo žinias apie Gero valdymo principus? Iš kokių informacijos šaltinių sužinojote?* E2 informantas teigia, kad apie Gero valdymo principus sužinojo iš literatūros šaltinių bei pasitelkiant interneto pagalbą. Taip pat specialistas pripažįsta, kad gero valdymo principai yra kiek primiršti, todėl neretai tenka vis atnaujinti ir pagilinti turimas žinias. Taip pat E2 teigia *„apie Gero valdymo principus, nepakankamą jų įgyvendinimą pasako žmonės arba rinkėjai, tada natūraliai kyla klausimas: „Ką aš darau negerai?“ tuomet atsižvelgiant į šį klausimą ieškai geresnių situacijos sprendimo būdų“*. E1 informantas teigia, kad apie Gero valdymo principus sužinojo iš studijuojamos literatūros bei dirbdamas einamose pareigose, nes jo darbo pagrindas ir yra šių principų naudojimas, įgyvendinimas. E1 teigia, kad Gerą valdymą jis suvokia, kaip veiklą, kuri neatsiejama nuo pareigingumo, atsakingumo bei kruopštumo. E3 informantas teigia, kad apie gero valdymo principus sužinojo iš knygų, informacinių leidinių, žurnalų bei studijų metu įgytų žinių. Specialisto teigimu žinios apie gero valdymo principus yra vidutiniškos, todėl konkrečiai negalėtų įvardinti visų principų. E3 teigia, kad *„praktikos metu, tai yra dirbant yra susiduriama su šiais principais ir tuo pat metu žinios apie juos yra gilinamos“*. E4 teigia, kad apie *„gero valdymo principų pagrindinis informacijos šaltinis yra asmeninė patirtis ankstesnėse pareigose, teko skaityti straipsniuose, besiruošiant į šias pareigas bei iš mokomosios medžiagos“*. Taip pat E4 teigia, jog šiose pareigose dirba dar tik pusę metų, todėl dėl patirties stokos dar konkrečiai apibrėžti ir įvardinti Gero valdymo principus yra sunku. E5 teigia, kad pagrindinis informacijos šaltinis buvo studijos, nes E5 informantas yra baigęs tarptautinį verslo administravimą, *„studijų metu buvo susidurta su gero valdymo literatūra“*, tačiau savo žinias apie gerą valdymą šis informantas vertina vidutiniškai, nes jo teigimu dar trūksta patirties ir gilesnių žinių apie principus. E6 teigia, kad pagrindinis informacijos šaltinis yra internetas, žurnalai, patirtis darbo veikloje. E7 teigimu *„Geras valdymas yra neatsiejamas nuo sąžiningumo ir veiksmingumo, pareigos jausmo tai, ką tu darai“*. Pagrindiniai informacijos šaltiniai apie gerą valdymą yra dokumentai, susiję su vadyba, valdymo organizavimu. E8 teigia, kad kartais informacijos apie gerą valdymą trūksta, šio specialisto teigimu *„Geras valdymas yra žinojimas, ką tu valdai, savo pareigų išmanymas, probleminių situacijų numatymas ir tos problemos sprendimo būdų ieškojimas“*. Pagrindiniai informacijos šaltiniai, iš kurių buvo sužinota apie principus yra seminarai, konferencijos, teisės aktai, kurių dėka ir yra stengiamasi veikloje įvesti gero valdymo principų naudojimą.

Taigi, apibendrinant informantų žinias apie Gero valdymo principus galima daryti išvadas, kad specialistai žino, jog geras valdymas yra neatsiejamas nuo jų veiklos, kad tai turi būti viena iš pagrindinių sudedamųjų dalių, kuri įtakoja efektyvią viešojo sektoriaus veiklą. Pagrindiniai informacijos šaltiniai, iš kurių buvo sužinota apie Gero valdymo principus yra mokomoji literatūra, straipsniai, studijų metu įgytos žinios bei darbo patirtis einamose pareigose, kuri priverčia susidurti su šiais principais. Taip pat galima daryti išvadą, kad informantai žino, kas yra Geras valdymas, tačiau, kokie yra gero valdymo principus žino vos keli informantai, turimos žinios nėra iki galo tikslios. Paprašyti įvardinti juos, to padaryti negalėjo, nes anot E4 „, niekada negalvoji ar tai yra gero valdymo principas, tiesiog viskas gaunasi savaime, kai darai tau pavestus darbus bei nori, jog seniūnijos veikla, darbų organizavimas, tam tikrų situacijų sprendimas, visa tai būtų sėkmingai ir racionaliai išspręsta“. E7 teigia „kas yra Geras valdymas viskas aišku, tačiau dėl principų reikėtų pasidomėti plačiau“.

Paklausti, ar naudojasi Gero valdymo principais savo veikloje specialistai – informantai vienareikšmiai teigė, kad be abejo naudojasi principais, jog jie yra labai svarbūs jų veikloje. Paprašyti išskirti, kurie 3 Gero valdymo principai yra svarbiausi informantų nuomonių pasiskirstymas matomas 23 lentelėje.

23 lentelė

Svarbiausi Gero valdymo principai

Informantai	Principai
E1	1. sąžiningu rinkimų organizavimas, atstovavimas ir piliečių dalyvavimas; 2. <u>reagavimas į gyventojų poreikius;</u> 3. <u>atvirumas ir skaidrumas.</u>
E2	1. <u>reagavimas į gyventojų poreikius;</u> 2. <u>atvirumas ir skaidrumas;</u> 3. <u>kompetencija ir gebėjimai.</u>
E3	1. <u>reagavimas į gyventojų poreikius;</u> 2. įstatymu viršenybė; 3. inovacijos ir atvirumas pokyčiams.
E4	1. <u>reagavimas į gyventojų poreikius;</u> 2. <u>atvirumas ir skaidrumas;</u> 3. <u>kompetencija ir gebėjimai.</u>
E5	1. <u>reagavimas į gyventojų poreikius;</u> 2. <u>atvirumas ir skaidrumas;</u> 3. inovacijos ir atvirumas pokyčiams.
E6	1. sąžiningu rinkimų organizavimas, atstovavimas ir piliečių dalyvavimas; 2. veiksmingumas ir efektyvumas; 3. <u>atvirumas ir skaidrumas;</u>
E7	1. <u>reagavimas į gyventojų poreikius;</u> 2. <u>atvirumas ir skaidrumas;</u> 3. atskaitomybė.
E8	1. <u>atvirumas ir skaidrumas;</u> 2. <u>kompetencija ir gebėjimai;</u> 3. tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš 23 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad vienas iš trijų svarbiausių Gero valdymo principų, kuriuos išskyrė specialistai, yra *reagavimas į gyventojų poreikius*, dėl šio principo vieningai sutaria 6 iš 8 informantų. Antrasis principas, kuris taip pat svarbus seniūnijų veikloje yra *atvirumas ir skaidrumas*, dėl šio principo veiklos svarbumo sutaria 7 iš 8 informantų. Taip pat galima teigti, jog reagavimą į gyventojų poreikius bei atvirumą ir skaidrumą išskyrė 5 (E1, E2, E4, E5, E7) specialistai, todėl galima teigti, jog daugiau nei pusės apklaustųjų nuomonė šio klausimu yra vieninga. Trečiasis principas, kurį išskyrė 3 iš 8 informantų – informantų yra *kompetencija ir gebėjimai*, jų nuomone tai taip pat yra svarbus principas, be kurio neįsivaizduojama viešojo sektoriaus darbuotojų veikla. E4 specialisto teigimu reagavimas į gyventojų poreikius yra svarbus, „*visas valdymas nuo to ir susideda: ar seniūnija sugeba reaguoti į gyventojų poreikius ir vieningai, kartu su gyventojais geba spręsti iškilusias problemas*“. E2 teigia, kad reagavimas į gyventojų poreikius yra svarbus, nes „*kiekvieną dieną yra susiduriama su gyventojų problemomis, stengiamasi jas išspręsti ir išsiaiškinti, kurie sprendimo būdai yra tinkamiausi ir naudingiausi, nepažeidžiant nei įstatymų viršenybės, nei etikos normų. O gyventojai ir atspindi mūsų veiklą, jos efektyvumą, siektinus užmojus*“. E1 teigia, kad „*reagavimas į gyventojų poreikius yra svarbus, nes pagrindinė mūsų veikla yra sieta su gyventojais, nuo jų negalime atsiskirti, visuomet stengiamės kuo įmanoma skubiau išspręsti iškilusias problemas, išklaudyti, įsigilinti, pateikti sprendimo būdus. Kartais iš žmogiškosios pusės norima padaryti daugiau, tačiau susiduriame su įstatymu ir tuomet tampame bejėgiais, gaila, bet yra taip, kaip yra. Tuomet, savaime suprantama, kad gyventojų poreikiai tampa nepatenkinti*“. E5 teigimu reagavimas ir gyventojų poreikius yra svarbus, nes „*tuomet, kai atstovauji bendruomenei yra labai svarbu išsiaiškinti jos poreikius, perduoti juos seniūnijos atstovams ir kuo įmanoma efektyviau išspręsti ar įgyvendinti tam tikrą veiklą*“. E7 reagavimas į gyventojų poreikius yra svarbus, nes „*mes dirbame seniūnijoje, o gyventojai yra pagrindinis mūsų veiklos instrumentas, mes dirbame jiems – jie mums išsako, ką turėtume tobulinti, keisti, kurioje vietoje labiau pasitempti. Esame itin glaudūs ir stengiamės būti palankūs žmonėms*“. Dėl atvirumo ir skaidrumo svarbos pagrindiniai specialistų argumentai yra labai susiję su administracijos vadovės ir seniūnaitės (E8) nuomone: „*jeigu visuomet veikla bus skaidri ir atvira tuomet visi bus patenkinti, nekils neigiamų emocijų ir neigiamo požiūrio į seniūnijos atstovus, bus galima lengvai ir atsakingai vykdyti visus seniūnijai pavestus darbus, atsižvelgiant į gyventojų interesus*“. Kompetencija ir gebėjimai yra svarbus principas, nes nuo to, ar seniūnijų atstovai yra kompetentingi ir geba vykdyti savo tarnybines pareigas priklauso seniūnijoje vykdomų veiklų išspręstumas. Tai turi didelę įtaką visai seniūnijų veiklai, todėl yra būtina atnaujinti žinias, vyksti į tobulinimo kursus, mokymus, nuolat domėtis naujausia informacija, profesionaliai spęsti tam tikrus darbus. Nuo kompetencijos tobulinimo priklauso nuolat gerėjantys veiklos rezultatai, todėl daugelis seniūnijų atstovų to ir siekia.

Paklausti apie sėkmingiausiai ir sunkiausiai sprendžiamas seniūnijų problemas informantų - informantų nuomonė matyti 24 lentelėje.

24 lentelė

Sėkmingai ir sunkiai sprendžiamos seniūnijų problemos

Šėduvos seniūnija		
Informantai	Sėkmingai sprendžiamos problemos	Sunkiai sprendžiamos problemos
E4	<ul style="list-style-type: none"> seniūnijos vietovių gražinimas; vandalizmo mažinimo problema seniūnijoje; gyventojų užimtumo didinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> gyventojų savarankiškumo stoka; nenoras dirbti; socialinės rizikos šeimų mažinimas.
E5	<ul style="list-style-type: none"> aplinkos tvarkymas; inovacijų ir naujovių diegimas; gyventojų nuomonės išklausymas, sprendimų ieškojimas. 	<ul style="list-style-type: none"> prasta kelių būklė; prasta autobusų stotelių būklė; gyventojų savarankiškumo didinimas
E3	<ul style="list-style-type: none"> seniūnijos vietovių gražinimas; naujovių įgyvendinimas; gyventojų problemų išsiaiškinimas, jų sprendimas. 	<ul style="list-style-type: none"> gyventojų problemų neišspręstumas, dėl nepakankamo savarankiškumo, įstatymo ribotumo; operatyvumo trūkumas pildant prašymus, įsakymus, dokumentus, gyventojų nenoras prisidėti prie problemų sprendimo.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip matome iš 24 lentelės, sėkmingai sprendžiamos problemos yra susijusios su aplinkos tvarkymu, miesto gražinimu bei gyventojų problemų sprendimu bei jų užimtumo skatinimu. Kaip teigia specialistas E5 „miesto gražinimo klausimas nuolatos ir efektyviai yra sprendžiamas: neseniai buvo sutvarkytas miesto parkas, naujai įrengtos automobilių stovėjimo aikštelės, atnaujinti ir naujai nudažyti suoleliai, nuolat sodinamos gėlės, kas suteikia miestui patrauklumo. Miesto centrinėje aikštėje ant seno pastato sienos yra priklijuotas plakatas, kuris atnaujina pastato fasadą, nepaslaptins, jog šis plakatas sukėlė nemažai diskusijų, dėl esančio užrašo „konservatorių partijos dovana miestui“, tačiau centrinė miesto aikštė akivaizdžiai yra tvarkingesnė ir puošnesnė“. Taip pat Šėduvoje įsteigta nauja sporto ir užimtumo era. Atnaujintą sporto aikštyną – Šėduvos gimnazijai ir Šėduvos bendruomenei dovanoja Lietuvos Vyriausybė ir Radviliškio rajono savivaldybė. Projekto „Sporto paskirties inžinerinio stadiono Šėduvos gimnazijos stadiono su lauko aikštynais rekonstravimas“. Tuo tarpu kalbant apie sunkiai sprendžiamas problemas pastebima, kad pagrindinė ir sunkiausiai sprendžiama problema yra gyventojų nenoras spręsti seniūnijoje iškilusias problemas. Kaip teigia informantas E4 „seniūnijos gyventojai tik sugeba išsakyti esančias problemas, o sprendimo būdų ieškojimo laukia iš mūsų, gyventojai tiesiog yra įpratę, kad viskas yra daroma už juos ir iniciatyvos visiškai nerodo“.

Sėkmingai ir sunkiai sprendžiamos seniūnijos problemos

Grinkiškio seniūnija		
Informantas	Sėkmingai sprendžiamos problemos	Sunkiai sprendžiamos problemos
E6	<ul style="list-style-type: none"> seniūnijos vietovių gražinimo skatinimas; bendradarbiavimas su policija; bendradarbiavimas su gamtos apsauga; 	<ul style="list-style-type: none"> lėtas reagavimas į gyventojų poreikius; darbuotojai, kurie dirba seniūnijoje daugiau nei 20 metų sunkiai pripažįsta naujoves, sudėtingai priima inovacijas; lėšų stoka, neteisingas jų perskirstymas ir paskirstymas.
E7	<ul style="list-style-type: none"> seniūnijos vietovių gražinimo skatinimas; adresų keitimas, gatvių žymėjimas; gyventojų deklaracijų, prašymų ir kitų dokumentų pildymas laiku iki nustatyto termino. 	<ul style="list-style-type: none"> gyventojų nenoras dirbti; asocialių šeimų daugėjimas; gyventojų nenoras tvarkytis, rūšiuoti šiukšles.
E8	<ul style="list-style-type: none"> organizuojama gyventojų užimtumą skatinanti veikla; kelių būklės gerinimas; gerinamas kelių ir gatvių apšvietimas kaimuose. 	<ul style="list-style-type: none"> lėšų stoka, jų trūkumas; asocialių šeimų daugėjimas, jų nenoras dirbti; žaidimo aikštelių trūkumas kaimiškose vietovėse.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

25 lentelėje pateiktos Grinkiškio seniūnijos sėkmingiausiai ir sunkiausiai sprendžiamos problemos. Iš šios lentelės duomenų matyti, kad pagrindinės sėkmingai sprendžiamos problemos: seniūnijos vietovių gražinimas, kelių būklės gerinimas, adresų keitimo, gatvių žymėjimo, kelių ir gatvių apšvietimo gerinimas kaimiškose vietovėse. E7 specialisto teigimu „seniūnijos gyventojai noriai prisideda prie gyvenamųjų vietovių gražinimo, mielai sutinka pasodinti gėles, juk tai džiugina visus seniūnijos gyventojus, seniūnija iš karto tampa šiltesnė, jaukesnė, mielesnė“. E6 specialisto teigimu „bendradarbiavimas su gamtos apsauga yra labai sėkmingas ir naudingas: prisimenu atvejį, kai nuvirtus medžiui ant pravažiuojamo kelio ši problema buvo nedelsiant ir operatyviai išspęsta. Policijos pareigūnai taip pat noriai pagelbėja ir greitai sprendžia iškilusias problemas, dažnai užsuka į seniūnija pasiklausti ar nereikia pagalbos“. Sunkiai sprendžiamos seniūnijos pagrindinės problemos yra lėšų trūkumas bei asocialių šeimų daugėjimas, jų nenoras dirbti. E7 specialisto teigimu „seniūnijoje turime labai didelę problemą su socialinės rizikos šeimomis/asocialiomis šeimomis, jų nenoru dirbti. Šie žmonės visiškai nenori keisti savo gyvenimo būdo, gauna pašalpas yra įpratę taip gyventi, o kai ūkininkai siūlo darbą jie net nesivargina eiti dirbti, tačiau yra nuolat nepatenkinti pašalpų dydžiais“. E6 informantas teigia, kad „labai dažnai norisi padaryti daug daugiau, nei gali. Labai sudėtinga spręsti problemas, kai dažnai susiduri su lėšų trūkumu. Neretai atrodo, kad lėšos kartais yra neteisingai perskirstomos“.

Sėkmingai ir sunkiai sprendžiamos seniūnijos problemos

Savivaldybės atstovai apie seniūnijas		
Informantas	Sėkmingai sprendžiamos problemos	Sunkiai sprendžiamos problemos
E1	<ul style="list-style-type: none"> • sėkmingai yra vykdomos tam tikros seniūnijai pavestos funkcijos; • organizuoti laisvalaikio centrų veiklą; • organizuoti Lietuvos Respublikos Prezidento, Lietuvos Respublikos Seimo ir savivaldybės tarybos rinkimus bei referendumus; • gyvenamųjų vietovių tvarkymas. 	<ul style="list-style-type: none"> • nėra stiprios bendruomenės kaip norėtųsi; • nėra iki galo atviras bendravimas su žmonėmis; • lėšų trūkumas.
E2	<ul style="list-style-type: none"> • reaguoja į gyventojų poreikius; • gyvenamųjų vietovių tvarkymas; • etiškas seniūnijos darbuotojų elgesys; • atsiranda naujovių, tam tikrų modernių sprendimo būdų. 	<ul style="list-style-type: none"> • nesusikalbėjimas tarp gyventojų ir seniūnijų atstovų; • lėšų trūkumas;

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

26 lentelėje pateikti duomenys apie sėkmingai ir sunkiai sprendžiamas problemas seniūnijose. Savivaldybių atstovai bendrai sutaria dėl gyvenamųjų vietovių tvarkymo, naujovių atsiradimo. Kaip teigia E2 „Šėduvoje atsirado aikštės, buvo atnaujintas gatvių apšvietimas: sudėtos Led lemos, pakabintos naujos šiukšliadėžės ant medžių, tai prisidedama prie miestelio tvarkos prižiūrėjimo, Grinkiškyje – sporto aikštelės, gėlynai, taip pat sudėtos Led lemos. Seniūnijos darbuotojų elgesys yra etiškas ir palankus gyventojams, per pastaruosius metus nesame gavę nusiskundimų iš gyventojų, kad su jais yra elgiamasi neetiškai ar amoraliai“. Kalbant apie sunkiai sprendžiamas problemas pastebima, kad pagrindinė problema yra gyventojų ir seniūnijos atstovų nesusikalbėjimas bei lėšų trūkumas. E1 teigia, kad „nėra stiprios bendruomenės kaip norėtųsi. Kada nėra vienos stiprios bendruomenės gyventojų tarpe atsiranda daug prioritetų, bet jie lieka neišanalizuoti ir neįgyvendinti. Tuomet tarpusavyje kyla nesutarimai, tampa neaišku, kuris prioritetas ir tam tikri sprendimo būdai yra reikalingiausi. Prioritetų sudėliojimas turi būti aiškus ir konkretus. O pinigų visuomet trūksta, todėl seniūno pareiga yra žinoti, tiksliai numatyti kam ir kodėl yra teikiama pirmenybė. Reikia gebėti suburti bendruomenes, jų išklaudyti, išgirsti nuomonę. Bendradarbiaujant išsiaiškinti, ko labiausiai reikia, be abejo, išsidėstyti eiliškumą, priimant teisingiausią sprendimą. Reikia atvirai kalbėtis su žmonėmis, kad jie žinotų, kas yra daroma, kas bus atliekama ateityje, aiškiai pateikti informaciją visoms bendruomenėms, to šiuo metu labai pasigendama“.

Apibendrinant visų apklaustųjų nuomonę galima išskirti sėkmingiausiai ir sudėtingiausiai sprendžiamas problemas seniūnijose.

Sėkmingai sprendžiamos problemos yra:

- seniūnijų ir bendruomenių viešosios tvarkos palaikymas, gyvenamųjų vietovių gražinimas;
- stengiamasis išsiaiškinti problemas bei laiku su jomis susitvarkyti;

- *inovacijų, modernių sprendimo būdų ieškojimas seniūnijose.*

Sunkiai sprendžiamos problemos:

- *papildomų pajamų paieška, tai priveda prie problemų neišspręstumo;*
- *seniūnijų savarankiškumo trūkumas;*
- *gyventojų poreikių nepatenkinimas laiku ar visiškai jų nepatenkinimas;*
- *nesusikalbėjimas tarp gyventojų bei seniūnijos atstovų;*
- *gyventojų nepasitikėjimas vietos valdžia.*

Siekiant nustatyti, kokių lygiu yra įgyvendinami Gero valdymo principai Radviliškio seniūnijose, informantų buvo prašoma penkiabalėje sistemoje (1-2 – žemas; 3 – vidutiniškas; 4-5 – aukštas) įvertinti visus 12 principų. Atlikus apklausą buvo matoma, kad seniūnijų bei Radviliškio savivaldybės atstovų nuomonės išsiskyrė, todėl vertinimo balų vidurkiai buvo skaičiuojami atskirai.

27 lentelė

Gero valdymo principų įgyvendinimo lygis Šeduvos ir Grinkiškio seniūnijose (N=6)

Gero valdymo principai		Vertinimo balų vidurkis
1.	Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo	4
2.	Reagavimas į gyventojų poreikius	4
3.	Veiksmingumas ir efektyvumas	4
4.	Atvirumas ir skaidrumas	4
5.	Įstatymų viršenybė	5
6.	Etiškas elgesys	5
7.	Kompetencija ir gebėjimai	4
8.	Inovacijos ir atvirumas pokyčiams	4
9.	Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija	4
10.	Patikimas finansų valdymas	5
11.	Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda	4
12.	Atskaitomybė	5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

28 lentelė

Gero valdymo principų įgyvendinimo lygis seniūnijose Radviliškio savivaldybės atstovų požiūriu (N=2)

Gero valdymo principai		Vertinimo balų vidurkis
1.	Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo	3
2.	Reagavimas į gyventojų poreikius	3
3.	Veiksmingumas ir efektyvumas	3
4.	Atvirumas ir skaidrumas	3
5.	Įstatymų viršenybė	5
6.	Etiškas elgesys	4
7.	Kompetencija ir gebėjimai	4
8.	Inovacijos ir atvirumas pokyčiams	4
9.	Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija	2
10.	Patikimas finansų valdymas	3
11.	Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda	4
12.	Atskaitomybė	4

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šeduvos ir Grinkiškio seniūnijų specialistai mano, kad visi principai seniūnijose yra įgyvendinami aukštu lygmeniu (žr. 27 lentelė), jų įgyvendinimo vidurkiai siekia arba 4 arba 5 balus. Anot specialisto E3 „*nors seniūnijose dirbu tik metus, tačiau ne tik aš, bet ir daugelis seniūnijos darbuotojų, bendruomenių atstovų stengiasi, kad šie Gero valdymo principai veiktų kuo įmanoma geriau ir siektų aukštą įgyvendinimo lygį*“. Specialistai mano, kad seniūnija ganėtinai gerai susitvarko su principų įgyvendinimu. Tuo tarpu Radviliškio rajono savivaldybės atstovai šių Gero valdymo principų įgyvendinimą seniūnijose mato kiek kitaip (žr. 28 lentelė). Informantų vertinimo balų vidurkiai yra aukšti šešiams iš dvylikos Gero valdymo principų atžvilgiu, svarbu paminėti, kad tik įstatymų viršenybės principas yra įvertintas 5 balais, tai leidžia daryti išvadas, kad nors ir Radviliškio rajono savivaldybės specialistai likusius Gero valdymo principus įvertino aukštu įgyvendinimo lygmeniu, tačiau tai rodo, kad visgi pilnai šie principai nėra įgyvendinami. Kaip teigė informantas E1 „*nors ir skyriau kai kuriems principams aukštus balus, tačiau žinau, kad visuomet yra kur tobulėti*“. Penkių iš dvylikos principų įgyvendinimo lygis yra vidutiniškas, o vienas principas yra įgyvendinamas žemu lygmeniu. Vidutiniškai yra įvertinti šie Gero valdymo principai: *sąžiningų rinkimų organizavimas, atstovavimas ir piliečių dalyvavimas, reagavimas į gyventojų poreikius, veiksmingumas ir efektyvumas, atvirumas ir skaidrumas, patikimas finansų valdymas*, žemai įvertintas šis principas: *tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija*. E1 teigimu „*bendruomenėms trūksta darnos, galbūt tai įtakoja, kad seniūnai šį darbą dirba ganėtinai nesenai, manau jiems dar trūksta patirties*“.

Specialistams įvertinus Gero valdymo principų įgyvendinimą seniūnijose, buvo siekiama išsiaiškinti, kokios priežastys, jų nuomone, lemia žemai/ vidutiniškai įgyvendinamų principų lygį. Buvo prašoma apklaustųjų pasiūlyti priemonės situacijos gerinimui. Todėl pateikiama seniūnijose įgyvendinamų principų informantų nuomonių analizė.

Sąžiningu rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo. Apklausus informantus dėl šio principo veikimo, visi vienareikšmiai teigė, kad dėl sąžiningo rinkimų organizavimo net nedrįstų abejoti, tačiau probleminė šio principo vieta yra piliečių dalyvavimas. Išaiškėjo, kad trūksta informacijos apie seniūnijose vykstančius pasitarimus, kuriuose gyventojai gali išsakyti savo nuomonę, teikti siūlymus. Manoma, kad piliečiai yra susidarę negatyvią išankstinę nuomonę ne tik apie rinkimus, bet ir apie vietinės valdžios atstovus iš žiniasklaidos.

- **Piliečių nuomonės išgirdimas ir laisvas nuomonės išreiškimas.** E4 informantas teigia, kad „*šis principas net nereikalauja situacijos gerinimo, nes rinkimai vyksta taip, kai to reikalauja įstatymai: sąžiningai, atsakingai ir objektyviai, viskas vykdoma griežtai ir pagal taisykles*“. Tačiau, kas liečia piliečių įsitraukimą dėl valdymo problemų sprendimo nuomonės, dėl šio

klausimo yra diskutuojama. Informantas E5 pažymi, kad „pagal šį principą atrodo, kad gyventojai gali reikšti savo nuomonę dėl jiems rūpimų problemų, tačiau yra susiduriama su tuo, kad gan dažnai yra peršama seniūnijos atstovų nuomonė dėl tam tikrų problemų sprendimų priėmimo“. Informantas E2 teigia, kad „reikia leisti gyventojams reikšti savo nuomonę nenuteikinėjant ir neprikišant savosios“. Tampa aišku, kad siekiant situacijos gerinimo reikia, kad seniūnijų atstovai ne tik išklaustyti gyventojus, bet ir išgirstų siūlymus ir patarimus, reikia leisti gyventojams laisvai reikšti savo nuomonę, neprimetant savosios. E1 teigia, kad „piliečiams siūlyčiau būti aktyviems rinkimuose, jie dažniausiai yra pasyvūs, neatvyksta į rinkimus, neišsako savo pozicijos, bet išsako kritiką ir reikalavimus“.

- **Piliečių aktyvinimas.** Kaip teigia informantas E6 „norisi, kad informacija būtų labiau viešinama, reikėtų, jog piliečiai būtų žymiai aktyvesni, tačiau taip pat reikia užsiimti ir patiems jų aktyvinimu. Gyventojai turi žinoti ne savo tik teises, bet ir pareigas sudalyvauti rinkimuose ar sprendimų priėmimo. Žmonės yra iš anksto susidarę neigiamą nuomonę dėl žiniasklaidos atstovų teikiamos informacijos, todėl pasyviai eina į susirinkimus, rinkimus ar pasitarimus. Reikia užsiimti aktyvo aktyvinimu“. Informantas E8 teigia, kad „yra stengiamasi informuoti žmones, kuo daugiau juos aktyvinti, paaiškinti naudą, kad nekiltų nusiskundimų“.

Reagavimas į gyventojų poreikius. Išanalizavus visų apklaustųjų nuomonę šio principo gerinimo klausimu, tapo aišku, kad pagrindinis būdas siekiant pagerinti šio principo veikimą yra atviras bendravimas su žmonėmis bei seniūnijos funkcijų ir nuostatų keitimas, kad seniūnija įgautų daugiau savarankiškumo.

- **Atviras bendravimas ir bendradarbiavimas su gyventojais.** E4 akcentuoja, jog pagrindinė šio principo priemonė situacijos gerinimui yra „organizuoti susirinkimus su gyventojais ir konkrečiai klausti, kokios yra opiausios problemos“. E5 specialisto teigimu „daugiau reikėtų atsižvelgti į visų žmonių poreikius, o ne į tik artimiausių draugų, kaimynų ar giminaičių, kartais tą pastebime“.
- **Seniūnijų savarankiškumas, savivaldybės decentralizacija.** Specialistas E7 pažymi, jog „dažnai gyventojų poreikiai yra nepatenkinami, dėl tam tikrų seniūnijos funkcijų apribojimo, tuomet žmonės yra siunčiami į savivaldybę, o tai užima laiko ir situacijos nėra taip greitai išsprendžiamos, kaip to norėtų gyventojai“. Specialistas E3 taip pat pritaria šiai nuomonei „seniūnija turi per mažai savarankiškumo: norėtųsi, kad ji pati galėtų valdyti didesnius finansinius išteklius, planuoti savo veiklą“. Informantas E6 teigia, kad „daugelis situacijų sprendimo būdų priklauso ne vien nuo seniūnų, dažnai reikia reikalus derinti su savivaldybės

darbuotojais, tas užima nemažai laiko, gyventojai lieka nusivylę, todėl atrodo, kad seniūnijos ir seniūno funkcijų ir galių padidinimas būtų labai naudingas“.

- **Reagavimas į daugumos poreikius.** Informantas E1 teigia, kad „*Reagavimas į gyventojų poreikius turi būti tinkamai pasvertas. Geriausia tai padaryti išsiaiškinus ar tai duos naudos daugumai gyventojų, ar bus patenkintas tik asmeninis noras. Pirmumas turi būti teikiamas žmonių grupės poreikių tenkinimui“.*

Veiksmingumas ir efektyvumas. Atlikus apklaustųjų analizę išaiškėjo, kad šio principo gerinimui didelę įtaką turi strateginis mąstymas ir planavimas bei darbuotojų įstatyminės bazės žinojimas ir kompetencija.

- **Strateginis mąstymas bei ilgalaikis planavimas.** Anot E1 specialisto „*seniūnijoms trūksta strateginio mąstymo bei ilgalaikio planavimo. Finansai yra skiriami, bet jų visada neužtenka, todėl visgi reikia mokėti tiksliai nusistatyti prioritetus ir tinkamai pasiskirstyti lėšas. Dabar dar tas sunkiai veikia“.* E4 teigia, kad „*kadangi patirtis dar nėra didelė, daug kas mums patiems yra nauja, esame naujai atėję, todėl stengiamės mokytis iš kolegų, ilgiau išdirbusių seniūnijos darbuotojų. Skaitome spaudą, nuolat domimės bendruomenės gyvenimu. Iš savo atliktų darbų, padarius tam tikras analizes, galime daryti išvadas, kur dar galima tobulėti, kokių veiksmų imti, kad situacija nuolat gerėtų, todėl manau, kad planavimas turėtų pagerinti šio principo veikimą“.* Informantas E8 teigia, kad „*seniūnijų ilgalaikis tikslų nusistatymas padėtų tikslingai siekti numatytų uždavinių, nenukrypstant nuo plano, tai turėtų būti veiksminga“.*
- **Geras įstatyminės bazės žinojimas ir darbuotojų kompetencija.** Specialisto E6 teigimu „*tam, kad visi tikslai būtų pasiekti ir rezultatai taptų kiek įmanoma geriausi reikia, jog darbuotojai gerai išmanytų įstatyminę bazę, tiek apie turimus išteklius, tiek apie daugelį kitų dalykų. Tada bus pasiektas seniūnijos veiklos efektyvumas“.* Informantas E2 taip pat tvirtina, kad „*svarbu yra tai, kad darbuotojai būtų kompetentingi ir labai gerai išmanytų savo darbą, tada seniūnijų veikla bus efektyvi bei veiksminga, kils mažai problemų bei nusiskundimų, nekompetencija duoda tik neigiamus rezultatus, todėl savaiame suprantama, kad viešosiose įstaigose privalo dirbti tik kompetentingi darbuotojai, kitaip ir būti negali“.*
- **Probleminių sričių nusistatymas.** Informantas E2 teigia, kad „*seniūnai patys privalo pastebėti, kokios yra opiausios seniūnijos problemos, nereikia laukti kol gyventojai pradės skųstis ar kažkas iš šalies tai pastebės. Seniūnai turi planuoti savo veiklą savaitei: nusistatyti probleminis sritis, karštus taškus ir lengviau sprendžiamus dalykus“.* Remiantis specialisto

pasisakymu galima daryti išvadą, kad seniūnijoms trūksta veiklos planavimo, kuris stabdo veiklos veiksmingumą ir efektyvumą..

Atvirumas ir skaidrumas. Apklausus visus specialistus išryškėjo pagrindinis būdas, kuris pagerintų galimybę naudotis viešąja informacija. Apie tam tikrų sprendimų priėmimą, nuveiktus darbus ir patenkintus poreikius būtų galima nemažai sužinoti pasitelkiant socialinius tinklalapius.

- **Internetinio tinklalapio sukūrimas.** E5 informantas teigia „*norint, kad visuomenė turėtų galimybę naudotis viešąja informacija reikėtų visus nuveiktus darbus skelbti internetiniame seniūnijos tinklalapyje, kad gyventojai galėtų visada žinoti, kas buvo daroma, kodėl buvo daroma ir ar tai, kas buvo daroma buvo būtina*“. E3 teigimu „*Internetinis tinklalapis yra reikalingas kartu su valdžios vartais, prašymų pateikimais, ši naujovė taip pat palengvintų seniūnijos darbą bei paskatintų atvirumą. Dabar informacijos sklaidą stengiamės kompensuoti per socialinius tinklalapius*“. E6 teigia, kad „*buvo labai norima, kad seniūnija turėtų savo internetinį tinklalapį, kuriame galėtų talpinti ir viešinti visą informaciją, tokių būdu išsispęstų atvirumo klausimas*“. Informantas E8 taip pat pritaria seniūnijų internetinio tinklalapio sukūrimui.
- **Veiklos viešinimas bendruomenei.** E5 teigia, kad „*seniūnijos darbuotojai nėra pakankamai atviri, norėtųsi, kad būtų daugiau pranešta apie savo vykdomą veiklą, kartais pastebime, kad tik tam tikri darbai yra skelbiami viešai, o apie kitus nutylima. Atrodo, kad daug kas yra per daug uždara, tai sukelia gyventojų nepasitikėjimą valstybės tarnautojais. Galbūt visa veikla yra skaidri, tačiau reikia visą informaciją viešinti, ne tik pavienius atvejus*“. E2 teigia, kad „*apie tam tikrus nuveiktus darbus yra viešai skelbiama socialiniuose tinklalapiuose, ji turi būti tiksli ir teisinga. Tačiau problema ta, kad kartais dėl jų įgyvendinimo prisiimama garbė sau, nors iš tiesų daugelių darbų įgyvendinimas priklauso nuo savivaldybės tarybos narių priimtų sprendimų, tad šiuo klausimu nėra atvirumo*“. Todėl iš šio specialisto pasisakymo galima daryti išvadą, jog norint įtikti ir patikti žmonėms norima per kito nuveiktus darbus, tad atvirumo ir sąžiningumo principas šioje vietoje yra negaliojantis.

Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija. Paklausus informantų, kaip būtų galima pagerinti šio principo veikimą dauguma apklaustųjų teigė, kad labai daug kas priklauso nuo vadovo požiūrio į tam tikras situacijas, nuo jo gebėjimo objektyviai ir subalansuotai valdyti ne tik situacijas bet ir visą bendruomenę.

- **Vadovo stabilumas, veiklos subalansuotumas.** E5 teigia, kad „*šioje vietoje mes turime bėdą. Kartais atrodo, kad yra per daug blaškomasi, nėra darnos. Tačiau daug kas priklauso nuo paties vadovo, jeigu jis nėra stabilus ir tvarus, tuomet ir visas kolektyvas blaškosi, nėra subalansuotas. Kad situacija pagerėtų reikėtų, kad vadovas taptų stabilesnis*“. Apklausus

informantą E8 paaiškėjo, kad jis taip pat pritaria, jog „norint, kad bendruomenė būtų darni būtina, kad vadovas sugebėtų suburti ir nurodyti priežastis, kodėl tas bendrumas yra reikalingas ir būtinas, norisi, kad jis rodytų didesnę iniciatyvą šio klausimo atžvilgiu, kol kas tai vyksta gan pasyviai“.

- **Atviras bendravimas tarp seniūnijos atstovų ir gyventojų.** E4 teigia, kad „dar trūksta darnos, kuri mus jungtų kaip vieną visumą. Stengiame bendradarbiauti ir bendrauti su bendruomenių atstovais bei seniūnijos gyventojais, tačiau neretai yra matomas gyventojų pasyvumas tiek sprendžiant problemas, tiek dalyvaujant kultūrinėje veikloje. Yra jaučiamas išankstinis neigiamas nusistatymas prieš vietinę valdžią. Nors dar patirties šiose pareigose nėra daug, tačiau jau pastebėjau, kad gyventojai nenoriai prisideda prie viešųjų problemų sprendžiamumo“. E7 pažymi, kad „kartais pilnai nėra patenkinami gyventojų poreikiai, nes labai dažnai piliečiai nediršta išsakyti savo nuomonės, todėl reikia stiprinti bendravimą, siekti atvirumo ir glaudaus ryšio su bendruomenėmis“.
- **Vizijos numatymas.** Informantas E2 pasiūlė priemonę, kad tvarumo ir ilgalaikės orientacijos principas būtų įgyvendintas efektyviau. Jis teigė, kad „labai svarbu numatyti seniūnijos viziją, kuri duotų seniūnijų tvarumą ir subalansuotumą. Nesvarbu ar seniūnai ir toliau dirbs seniūnijose, tačiau būtina numatyti viziją 5 metų laikotarpiui ir tikslingai jos siekti“. Informantas E1 taip pat pritaria vizijos numatymui „tai kas yra daroma, neturi būti daroma šiai dienai, būtina numatyti viziją ir svarbu dirbti nuosekliai, planingai ir strategiškai siekti vizijos įgyvendinimo“.

Patikimas finansų valdymas. Išanalizavus situaciją šiuo klausimu išryškėjo, kad aukštam šio principo veikimui yra būtina nusistatyti prioritetus.

- **Prioritetų nusistatymas.** E1 teigia, kad „viešųjų išteklių naudojimo situacijai gerinti svarbiausias dalykas yra prioritetų nusistatymas. Reikia susidėlioti eiliškumą, ką pirmiausia reikia daryti, ką galima pasilikti kitiems metams. Tik tuomet, kai seniūnijos mokės teisingai susidėlioti prioritetus, šis Gero valdymo principas veiks aukštu lygmeniu“. E2 taip pat teigia, kad „svarbiausia yra tinkamai nusistatyti prioritetus, seniūnijos turi tiksliai žinoti, kurios problemos reikalauja būti sprendžiamos pirmos. Svarbu yra panaudoti lėšas tam, būtų patenkinti daugumos poreikiai“. E6 teigia, kad „lėšų stoka egzistuoja, tačiau kai reikia juos tinkamai paskirstyti kyla problemų. Todėl šio principo pagerinimui reikia išmokti tinkamai nusistatyti prioritetus“.

- **Papildomų lėšų pritraukimas.** Informantas E2 teigė, kad „*mokėti paskirstyti lėšas yra svarbu, bet tai pats lengviausias darbas. Reikia stengtis į seniūnijas pritraukti lėšas iš verslininkų, ūkininkų ar kitų atstovų*“.

Tolimesnėje tyrimo eigoje buvo prašoma specialistų nurodyti, kurie Gero valdymo principai turi didžiausią įtaką siekiant efektyvios seniūnijos veiklos. Išklausius visus apklaustuosius galima apibendrinti duomenis ir išskirti 3 principus (žr. 29 lentelė).

29 lentelė

Principai, turintys didžiausią įtaką efektyviai seniūnijų veiklai

Principas	Informantas	Pagrindimas
Reagavimas į gyventojų poreikius	E8	➤ „ <i>Labai svarbu yra išsiaiškinti, ko reikia gyventojams, tai yra viena iš pagrindinių sričių, siekiant efektyvios seniūnijų veiklos</i> “.
	E2	➤ „ <i>Būtina reaguoti į gyventojų poreikius, nes jeigu nebus atsižvelgiama į jų nuomonę, tuomet seniūnijos funkcijos bus nevykdomos</i> “.
	E4	➤ „ <i>Per gyventojų poreikių patenkinimą yra matoma ar seniūnijos veikla yra efektyvi ar darbuotojai gebama spręsti situacijas, uždavinius. Gyventojai yra seniūnijos atspindys, jeigu piliečiai bus nepatenkinti, tuomet seniūnijos veikla bus nesubalansuota. Mes dirbame jiems, jie – mums</i> “.
	E6	➤ „ <i>Reaguoti į gyventojų poreikius yra privaloma, nes jų interesai yra mums labai svarbūs, kiekvieną dieną mes bendraujame su gyventojais, tad jeigu jie neišsakytų mums savo lūkesčių, seniūnijos iš viso nebūtų reikalingos, veikla taptų neefektyvi</i> “.
Atvirumas ir skaidrumas	E3	➤ „ <i>Visa veikla turi ir privalo būti skaidri ir atvira, gyventojai ir taip atsargiai žiūri į mus, yra išlikęs nepasitikėjimas dėl ankstesnių darbuotojų padarytų veiklų, todėl dabar į mus žiūrima tarsi per padidinamąjį stiklą</i> “.
	E6	➤ „ <i>Skaidrumas ir atvirumas yra itin svarbus efektyviai veiklai pasiekti. Jeigu sprendimai bus priimti ir vykdomi nesiremiant taisyklėmis ir nuostatomis, tai bus daroma neskaidriai, tuomet jokios kalbos apie efektyvią seniūnijos veiklą negali būti</i> “.
	E5	➤ „ <i>Skaidrumas reikalauja veikti taip, kaip to reikalauja įstatymai, o atvirumas yra būtinas tam, kad žmonės matytų, jog veikla yra vykdoma nieko neslepiant, tas yra būtina, norint užtikrinti veiklos efektyvumą</i> “.
Kompetencija ir gebėjimai	E1	➤ „ <i>Seniūnijų darbuotojai, kurie atstovauja gyventojams, yra atsakingi už teisingą sprendimų priėmimą, už patikimą finansų paskirstymą ir panaudojimą turi gebėti profesionaliai vykdyti savo tarnybines pareigas, privalo būti kompetentingi, bei geri savo srities specialistai</i> “.
	E3	➤ „ <i>Kompetencija ir gebėjimai yra neatskiriami nuo geros ir efektyvios seniūnijų veiklos, jeigu darbuotojai bus nekompetentingi savo užimamose pareigose, tuomet gero valdymo net neverta tikėtis, neveiks nei vienas iš Gero valdymo principų</i> “.
	E7	➤ „ <i>Kompetencijos ir patirties turėjimas, gebėjimas veikti profesionaliai leidžia teisingai ir operatyviai dirbti bei strategiškai mąstyti, kas turi didelę įtaką siekiant efektyvios seniūnijos veiklos</i> “.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš 29 lentelės duomenų matyti, kad specialistai įvardino, jog pagrindiniai principai, kurie lemia efektyvią veiklą yra: reagavimas į gyventojų poreikius, atvirumas ir skaidrumas bei kompetencija ir gebėjimai. Tiesa, trys specialistai (E2, E3 ir E7) teigė, kad visi principai yra labai svarbūs, jie turi veikti tarpusavyje, kad veikla būtų efektyvi, rezultatyvi ir nešanti naudą ne tik darbuotojams, bet ir gyventojams.

Sekantis uždavinys buvo išsiaiškinti pavyzdžius, kurie rodytų, kad Gero valdymo principai yra įgyvendinami seniūnijose. Atlikus šio klausimo analizę buvo pastebėta, kad Šeduvos seniūnijos gyventojai yra gerokai reiklesni nei Grinkiškio. Padaryta išvada, kad gyventojai yra įpratę labai daug reikalauti, tačiau prisidėti prie problemų sprendimo nenori arba yra tam pasyvūs. Taip pat nesunku pastebėti, kad gyventojų norai nėra nežemiški, visas ko jie nori, tai gyvenimo kokybės pagerinimas, kuris remiasi į finansus, o finansų krepšelis seniūnijose yra ribotas, todėl net ir specialistai neslepia, jog labai dažnai tenka galvoti, kurie gyventojų poreikiai bus tenkinami pirma, o kurie turi palaukti.

Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo. Atlikus apklausą šiuo klausimu paaiškėjo, kad rinkimai yra vykdomi sąžiningai, o piliečių dalyvavimą reikia skatinti ir aktyvinti. Teigiamas požiūris į rinkimus formavimas pagelbėtų šio principo įgyvendinimą. Gyventojai privalo žinoti savo pareigas ir aktyviai dalyvauti ir reikšti nuomonę dėl rūpimų klausimų. E5 specialisto nuomone dėl šio principo nevertėtų abejoti *„rinkimai yra organizuojami sąžiningai ir laikantis visais įstatymų numatytais kriterijais, manau net nereikia tuo abejoti: balsadėžės visuomet yra užklijuojamos, tačiau kas liečia gyventojų dalyvavimą ir jų aktyvumą, šitoje vietoje yra dar kur augti. Žmonės kažko bijo, galbūt būti nesuprasti, galbūt, kad juos siuntinės iš kabineto į kabinetą ir galų gale naudos nebus visai, reikia dėti daug pastangų, juk seniūnijos darbuotojai niekuomet nenusigręžia nuo problemų, visada stengiamasi padėti, aišku tiek, kiek leidžia įstatymai“*. Dėl piliečių laisvos nuomonės išreiškimo kartais kyla diskusijų, ar viskas taip sąžininga, kaip skelbiama. Informantas E5 pažymi, kad *„pagal šį principą atrodo, kad gyventojai gali reikšti savo nuomonę dėl jiems rūpimų problemų, tačiau yra susiduriama su tuo, kad gana dažnai yra peršama seniūnijos atstovų nuomonė dėl tam tikrų valdymo problemų sprendimų priėmimo“*. Tad šis pasisakymas rodo, kad visgi nėra viskas taip demokratiškai sprendžiama, kaip to norėtųsi. E4 teigia, kad *„kas liečia piliečių dalyvavimą dėl jiems rūpimų problemų, tai mes turime atskirą sektuvą, kuriame segame įvairiausiai gyventojų siūlymus ir idėjas, jie gali drąsiai kiekvieną dieną čia ateiti ir parašyti savo pasiūlymus. Tad pagal galimybes stengiamės reaguoti ir įtraukti juos veikti kartu. Yra stengiamasi, kad tarp gyventojų ir seniūnijos nebūtų atstumo, siekiame artumo, juk per atvirą bendravimą labai daug ką galime išspėsti“*. E3 teigia, kad *„demokratijos principas tuo ir paremtas, kad rinkimai vyksta sąžiningai, atvirai, be jokios išankstinės nuomonės, šito mes laikome ir laikysime visada“*. E7 teigia, kad *„beveik kiekvieną mėnesį renkamės į bendruomenių sueigas, kuriose bendruomenių*

atstovai ir pirmininkai turi visas galimybes išsakyti savo mintis jiems rūpimais klausimais dėl veiklos planavimo, dėl finansų panaudojimo“. Išryškėjo dar vienas itin svarbus dalykas. Specialisto E2 teigimu seniūnai organizuoja rinkimus atstovaudami tą partiją, kuriai priklauso patys. Informantas teigia, kad *„seniūnai yra priklausomi nuo partiškumo ir organizuoja rinkimus atstovaudami tai partijai, kuriai priklauso bei gina vienos iš tų partijų interesus“.*

Apibendrinat pasisakymus apie šį principą tampa aišku, kad gyventojai nėra patenkinti situacija. Piliečiai nori būti ne tik išklaustyti, bet ir išgirsti. Seniūnijos darbuotojai mano, kad žmonės reiškia savo nuomonę dėl jiems rūpimų valdymo problemų išsakymo, tačiau žiūrint iš gyventojų pozicijos matoma, kad nors ir išklausoma jų nuomonė, tačiau tai neturi įtakos galutiniams rezultatams. Akivaizdu, kad šiuo metu seniūnijose egzistuoja nesusikalbėjimas, kuris neleidžia, kad principas būtų įgyvendinamas aukštu lygmeniu. Sunku yra įgyvendinti šį principą, kai seniūnai agituoja balsuoti už tą partiją, kuriai yra priklausomi, tai yra ne tik nesąžininga, bet ir neetiška.

Reagavimas į gyventojų poreikius. Iš informantų pasisakymo galima išskirti pagrindinius poreikius, į kuriuos buvo sureaguota ir patenkinta. Pagrindiniai darbai, kurie padaryti reaguojant į gyventojų poreikius yra: vaikų žaidimo aikštelių atsiradimas, pagerinta kelių būklė bei atnaujintos ar naujai įrengtos stovėjimo aiktelės. E3 teigimu *„ne visada gali reaguoti į visus poreikius, bet kiek įmanoma yra nuveikta nemažai darbų: buvo pastatytos vaikų žaidimų aikštelės, gerinama kelių būklė, kai kur naujai įrengtos automobilių stovėjimo aikštelės. Nepatenkintų gyventojų visada buvo ir bus. Atrodo išsprendėme vaikų užimtumo problemą, pastatėme vaikų žaidimų aikšteles, bet kitiems gyventojams iškilo problema, kad atsirado daug triukšmo. Teko įsitikinti, kad visi laimingi nebūna“.* E4 teigia, kad *„jau per tą laiką, kurį dirbu šiose pareigose yra padaryta nemažai darbų, kurie patenkina gyventojų poreikius: naujai įrengtos žaidimų aikštelės vaikams, asfaltuojami keliai, taisomos duobės, visiškai naujai įrengtos automobilių stovėjimo aikštelės, tiesiog tuo metu buvo sudėlioti prioritetai ir buvo žiūrįma, ką pagal turimas lėšas galime padaryti“.* E5 informantas taip pat įvardina tuos pačius gyventojų poreikių patenkinimus. Apklaustasis teigia, kad *„yra platinamos automobilių stovėjimo aikštelės, įrenginėjamos žaidimų aikštelės vaikams, sniego valymo darbai yra nedelsiant išsprendžiami“.* Informantas E7 sako, jog *„kiek leidžia lėšos ir galimybės neabejotinai reaguojame į poreikius. Viena moteris, pareiškė, kad kelias iki pagrindinio kelio yra labai prastos būklės, todėl 8 km. atstumas buvo išasfaltuotas naujai“.* Specialisto E8 teigimu *„buvo sureaguota, kai gyventojai pareiškė, kad kapinėse yra per daug medžių, nuo jų krentantys lapai uždengia kapus, jie būna netvarkingi. Kai kurie medžiai buvo nupjauti“.* Atlikus informantų apklausą paaiškėjo, kad buvo atvejis, kai seniūnas elgėsi kiek neetiškai pirma sprenddamas giminaičių ar pažįstamų problemas, o tik tada kitų gyventojų. Tokio elgesio neturi būti, išimtyms gali būti taikomos tik nelaimės atveju.

Veiksmingumas ir efektyvumas. Po informantų pasisakymo galima daryti prielaidą, kad pagrindinis pavyzdys, kuris rodytų, kad šis principas yra įgyvendinamas tai seniūnijų metiniai veiklos planai. E4 teigia, kad „*seniūnija susidėlioja metams tikslus, biudžetą ir efektyviai jį naudoja. Iki šios dienos viskas vyksta pagal planą, o galiausiai tai parodys metinė veiklos ataskaita, kuri bus apžvelgiama sausio mėnesį*“. E3 teigimu ne visada vyksta taip, kaip tikiesi „*dažnai yra taip, kad norai yra didesni už galimybes, čia pasireiškia efektyvumo trūkumas*“. Informantas E7 teigia, kad „*bendruomenėms yra skiriamos lėšos ir jos tikslingai jas panaudoja: dažniausiai investuojama į aplinkos tvarkymo ir gražinimo garbus*“. E6 teigia, kad „*Kiekvieną mėnesį yra renkama vietos bendruomenių taryba, kuri vėliau sprendžia kaip panaudoti išteklius, kaip vykdyti veiklą, kokių rezultatų yra tikimasi*“. E8 informantas teigė, kad „*kai seniūnija gavo papildomų lėšų, tos lėšos buvo panaudotos suoliukų pirkimui*“.

Atvirumas ir skaidrumas. Atlikus šio principo analizę išaiškėjo, kad pagrindinis dalykas, kuris parodo šio principo įgyvendinimą yra veiklos planų metinė ataskaita bei socialiniuose tinklalapiuose skelbiama informacija apie nuveiktus darbus. E3 teigia, kad „*nuveikti darbai yra skelbiami socialiniame tinklalapyje, jame gyventojai gali išsakyti savo nuomonę, pateikti vertinimus, jeigu kyla klausimų dėl išteklių ir finansų panaudojimo ir apie tai galime parašyti*“. E7 informantas teigia „*kai yra vykdomos metinės ataskaitos pristatymas visi gyventojai yra supažindinami su nuveiktais darbais: kam ir kiek buvo panaudotos lėšos, todėl visi darbai ir įrodo, kad veikla buvo vykdoma skaidriai*“. Informantas E1 pabrėžia, kad „*Šeduvos seniūnas yra jaunas, todėl jis – atviras. Socialiniame tinklalapyje galima pasidomėti apie darbus, kuriuos vykdo seniūnija*“.

Įstatymų viršenybė. Apklausus visus specialistus buvo padaryta išvada, kad įstatymų yra laikomasi aukščiausiu lygmeniu, nieko nepažeidžiant, todėl diskusijų šis principas nesulaukė. Informantas E4 akcentuoja, kad „*savo veikloje mes labai griežtai laikomės įstatymų, nenorime jų pažeisti ir stengiamės, kad visa seniūnijos veikla vyktų pagal nuostatus nedarant nieko neteisėto*“. Informantas E6 teigia, kad „*įstatymų, nuostatų ir kitų įsipareigojimų yra laikomasi besąlygiškai, visa veikla vykdoma teisėtai. Mes ne tik jų laikomės, bet ir apie įstatymus paaiškiname gyventojams*“. E7 pažymi, kad „*tikrai tvirtai laikomės įstatymų, net bijau pagalvoti, kad galėtų būti kitaip, todėl ir ateinančioms kartoms galėčiau palinkėti vykdyti šio principo įgyvendinimą, kad valstybės tarnautojų veikla būtų skaidri*“. E8 teigia, kad „*vykdome tiek, kiek leidžia įstatymas, nesavivaliaujame, esame sąžiningi*“. Informantas E2 tik patvirtina visų informantų išsakytą nuomonę „*seniūnai ir seniūnijų darbuotojai tikrai laikosi įstatymų*“.

Etiškas elgesys. Apibendrinat nuomonę apie šio principo veikimą, galima teigti, kad dauguma apklaustųjų teigė, jog seniūnijų veikla vienareikšmiai vadovaujasi šiuo principu. Stengiamasi atsižvelgti pirmiausia į visuomenės gerovę, o ne į individualius interesus. Tačiau apklausus

Radviliškio savivaldybės atstovą paaiškėjo, kad visgi pasitaiko atvejų, kad yra elgiamasi neetiškai, kartais pirmenybė teikiama individualiems tikslams ir poreikiams. Informantas E1 teigia, kad „pasitaiko atvejų, kad kreipiasi gyventojas, kuris reikalauja tam tikro sprendimo, bet jeigu suprantame, kad šis sprendimas pakenktų daugiau gyventojų, negu atneštų naudos, toks sprendimas nėra įgyvendinamas. Ir nesvarbu, koks žmogus kreipėsi pagalbos, ar jis asocialus, ar neįgalus, jis – mūsų visuomenės narys, todėl poreikiai ir norai turi būti išklausomi, iškilę klausimai – paaiškinami“. Informantas E4 teigia, kad „visada stengiamės maloniai ir šiltai bendrauti su gyventojais, norime, kad visuomenė jaustųsi gerai, būtų tenkinami jų poreikiai, seniūnas visada pasikviečia žmones į savo kabinetą prie stalo. Siekiame, ne tik etiško elgesio, bet ir šilto bendravimo, kad nesijaustų riba tarp darbuotojų ir gyventojų, stengiamės parodyti, kad mes esame draugai ir norime padėti.“. Informantas E6 teigia, kad „nesenai buvo spręsta problema tarp dviejų gyventojų žemės pasidalinimo klausimu. Buvo priimtas etiškas sprendimas, kuriuo liko patenkintos abi konfliktuojančios pusės“. Informantas E7 teigia, kad „visada prieš priimant sprendimą pasveri, ar jis neduos daugiau bėdos, nei naudos“. Informantas E8 teigia, kad „darbo laikas yra ne nuo 8 iki 17 val., bet tada, kada reikia“. Tuo tarpu informantas E2 išsako, kad „tikrai ne visada visuomenės gerovė yra svarbesnė už individualius interesus, vienoje seniūnijų tą pastebime, kartais yra elgiamasi neetiškai“.

Kompetencija ir gebėjimai. Atlikus apklausą paaiškėjo, kad valstybės tarnautojai nuolatos gilina savo žinias, vyksta į mokymus ir tobulinimosi kursus. Tiek Grinkiškio, tiek Šeduvos seniūnijos darbuotojai E3, E4, E6 einamose pareigose dirba ganėtinai neseniai, bet iš informantų pasisakymų matoma, kad tai neturi įtakos jų kompetencijai. E6 teigia, kad „jeigu gyventojas kreipėsis į seniūnijos darbuotoją gauna pilną informaciją jam rūpimu klausimu, tuomet galima sakyti, kad darbuotojas yra aukštos kompetencijos. Mes esant reikalui ar pagal reikalavimus vykstame į mokymus, kursus“. E5 teigimu „seniūnijos darbuotojai nuolat važiuoja į įvairiausių mokymus, seminarus, kvalifikacijos kėlimo kursus“. E4 informantas teigia, kad „šitoje vietoje yra kur tobulėti, todėl nuolatos vykstame į mokymus, kad dėl tam tikrų spragų ar tam tikro nežinojimo nenukentėtų gyventojai nuolatos konsultuojamės su kolegomis“. E3 informantas teigia, kad „kompetencija pasireiškia tada, kai teisingai sugebi paskirstyti finansus, nuo kurių priklauso ir kitų principų efektyvus įgyvendinimas“. E8 teigia, kad „tiek, kiek leidžia įstatymas seniūnijos darbuotojai vykdo pavestas funkcijas, yra kompetentingi ir sugeba vykdyti pareigas profesionaliai“. Galima daryti išvadas, kad ir gerosios patirties pasidalinimas savivaldybės rengiamuose mėnesiniuose susirinkimuose taip pat turėtų didelę įtaką seniūnijų veiklai.

Inovacijos ir atvirumas pokyčiams. Apklausus specialistu paaiškėjo, kad seniūnijose yra stengiamasi ieškoti naujų ir modernių sprendimų ieškojimo būdų. Tačiau dažai kelią užkerta lėšų

trūkumas. Tuo tarpu vienas informantas pareiškė, kad seniūnijose nelabai norima, kad būtų siekiama inovacijų. E3 teigia „*buvo norima susikurti seniūnijos internetinį tinklalapį, kad jame būtų galima pateikti prašymus, deklaracijas, atsirastų nuveiktų darbų skyrelis, tačiau šioje vietoje susidūrėme su lėšų trūkumu, tai kainuoja labai didelius pinigus*“. E4 teigia, kad šis principas yra įgyvendinamas, nes „*esame jauni, neseniai atėję dirbti, todėl naujų ir modernių sprendimo būdų ieškojimas mus domina, esame atviri pokyčiams, siekiame, kad veikla būtų atliekama kitaip, negu buvo prieš tai vykdoma buvusių darbuotojų bei pastebime, kad sekasi*“. E7 teigimu „*mums yra didelė naujovė, kad įsirengėme granulinį šildymą, tai ne tik modernu ir nauja, bet ir leidžia sutaupyti savivaldybės lėšas, mokyklose įrengtas dujinis šildymas, tuo labai patenkinti vaikai, šis klausimas buvo išspręstas seniūno pagalba, gatvės apšviestos Led lempomis*“. E6 teigia „*pačioje seniūnijoje nelabai norima naujovių, nes ir taip viskas labai greitai keičiasi, kartai nelabai spėjame prisitaikyti prie vienu dalykų, kai atsiranda kiti, norisi pastovumo, užtikrintumo. Tačiau nuolat derinamės prie naujovių: dirbame su naujai įvestomis programomis. Neseniai buvo gauti nurodymai, kad būtina vyksti į kursus, kuriuose per vieną dieną buvo apmokoma, kaip dirbti su programa, kitą dieną ji jau veikė ir mes su ja dirbome. Nuolankiai mokomės ir semiamės patirties iš kolegų, savivaldybės darbuotojų*“.

Gero valdymo principų įgyvendinimo efektyvumai labai didelę įtaką turi tai, kad seniūnai ir seniūno pavaduotojai yra jauni, neseniai pradėję dirbti žmonės, kurie yra palankūs inovacijoms ir atvirumui pokyčiams. Kaip teigia bendruomenės pirmininkas E5 „*seniūnas yra kupinas naujų idėjų, modernių sprendimo būdų ieškojimui*“. Jauni žmonės yra kupini originalių sprendimų, kurie tik pagyvintų seniūnijų gyvenimą, skatintų aukštesnį Gero valdymo principų įgyvendinimo lygį. Tokiu atveju pagerėtų priimamų sprendimų kokybė.

Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija. Apklausus specialistus pastebima, kad seniūnijų atstovai stengiasi, kad bendruomenė būtų darni, rengia susirinkimus, organizuoja nemokamus kultūrinius renginius, kad tik gyventojai noriai įsitrauktų į bendruomenių veiklą. E4 teigia, kad „*stengiame organizuoti bendruomenės susibūrimus, kad tik tarp seniūnijos atstovų ir bendruomenės atsirastų stipresnis ryšys, kad ir akcija „Darom“, nesvarbu, kad ji vyksta visoje Lietuvoje, tačiau tai padeda sustiprinti ryšius. Kuo įmanoma dažniau norime dalyvauti ir patys organizuoti įvairiausių renginius, kad susiburtume ir veiktume kartu*“. E6 pažymi, kad „*dėl tvarumo kartais suabejojame. Žmonės nėra aktyvūs, darnūs, dažnai reikia juos skatinti veikti, kiekvienas žiūri į save, o kaip tai padaryti sprendžiame kiekvieną dieną*“. Informantas E8 teigia, kad „*atstovaujant gyventojų poreikius bendradarbiaujame su seniūnu priimant sprendimus dėl lėšų paskirstymo, apsitariame ko labiausiai reikia*“.

Patikimas finansų valdymas. Apklaustųjų teigimu apie patikimą finansų valdymą geriausiai pasako metinės veiklos ataskaitos. E3 akcentuoja, kad „*kasmet yra vykdomos metinės ataskaitos,*

jose gali visi matyti, kas buvo padaryta ir kiek už tai išleista. Viskas yra dokumentuojama, buhalterinės programos sėkmingai veikia ir yra naudojamos, viskas vyksta skaidriai. Šioje vietoje dabartinė situacija yra nebloga, tikimės, kad ilgainiui bus dar geresnė“. E4 teigia, kad „*patikimas ir efektyvus finansų valdymas yra matomas, kai reikia atsiskaityti už konkrečius darbus ir matoma, kad tie darbai iš tiesų yra padaryti, teisingai ir tinkamai panaudojus viešuosius išteklius“.* E6 teigia, kad „*prieš gaunant lėšas jau yra numatyta, kam kiek galime išleisti, o norint jas perskirstyti turime kreipti į tarybas su prašymais. Bendruomenių sueigose yra informuojama, apie lėšų panaudojimą: kur panaudota, kiek sutaupyta, ką dar planuojama padaryti. Teikiamos finansinės ataskaitos“.* E7 teigia, kad „*buvo pakeistas kultūros namų stogas, kuris buvo avarinės būklės, naujai dedamos optinių kabelių trasos, kurios taip pat reikalauja nemažai lėšų“.* E8 teigia, kad „*seniūnai užtikrina, jog socialinės pašalpos būtų skiriamos tik tiems asmenims, kuriems jų labiausiai reikia“.* Informantas E2 teigia, kad „*seniūnijos patikimai valdo finansus, kuriuos jiems skiriame bei stengiasi pritraukti papildomas lėšas iš verslininkų ir ūkininkų“.*

Žmogaus teisės, kultūrinė ir socialinė sanglauda. Visi specialistai teigė, kad žmogaus teisės yra gerbiamos besąlygiškai. Diskriminacijos problema gyventojų tarpe egzistuoja, tačiau su tuo reikia dirbti šeimoje. E5 teigimu „*viskas šioje vietoje yra gerai. Neteko girdėti, kad kieno nors teisės nebūtų gerbiamos ir saugomos“.* Vienas apklaustasis teigia, kad yra atveju, kai vaikų tarpe pasitaiko diskriminacijos apraiškų. E4 teigia, kad „*kiek žinau seniūnijos gyventojų tarpe pasitaiko diskriminacijos problema, o ypač dėl socialinio statuso. Vaikai pašiepia vieni kitus, dėl tam tikrų daiktų neturėjimo, ar netgi dėl drabužių“.* Šios situacijos sprendimo būdas turėtų būti bendravimas su žmonėmis, reikia intensyviai šviesti ir nuolat aiškintis priežastis. Informantas E7 „*teigia, kad seniūnijoje diskriminacijos nėra, niekada nerūšiuojame žmonių pagal jų išvaizdą, socialinį statusą ar neteikiame pirmenybės artimiesiems žmonėms, viskas vyksta pagal tam tikras procedūras, o bendruomenėse būna, kad pasitaiko diskriminacija, tačiau dėl to dar niekas į mus nesikreipė“.* Informantas E6 teigia, kad „*nuolat mokomės pakantumo, niekada neskirstome su kuo bendraujame, bet kuriam gyventojui užtikriname vienodą pagalbą. Turime automobili, kada reikia suteikti pagalbą nuvykstame ir padedame daugiavaikėms šeimoms, seneliams“.*

Atskaitomybė. Paprašius informantų pateikti pavyzdžių dėl atskaitomybės principo įgyvendinimo dauguma informantų nurodė, kad ji yra pateikiama metinėse ataskaitose ir savivaldybėje rengiamose mėnesiniuose darbuotojų ir seniūnų darbų pristatymuose. Taip pat Radviliškio savivaldybės tinklalapyje yra pateikta informacija apie atliktus darbus. E5 teigia, kad „*kasmet vyksta ataskaitų pateikimas seniūnijose, kaimiškose vietovėse, visada gali pasidomėti, kas buvo padaryta per metus, kiek buvo skirta lėšų, kur tos lėšos buvo panaudotos, kam panaudotos. Žmonės gali drąsiai užduoti jiems svarbius klausimus, į juos visuomet atsako tiek seniūnas, tiek*

seniūno pavaduotoja“. Specialisto E4 teigimu „seniūnijos atstovai yra atsakingi už vykdomus sprendimus ir piliečių nuomonę bei lūkesčiai visada išklausomi, galiu drąsiai tvirtinti, kad kuomet gyventojai kreipiasi į mus su savo pasiūlymais ar lūkesčiais, jie niekuomet nėra išprašomi, dažniausiai yra išklausomi tą pačią dieną, kurią ir kreipėsi į mus. Yra segtuvas, kuriame segame įvairiausias gyventojų siūlymus ir idėjas“. Informantas E6 teigia, kad „yra rengiamos mėnesinės ataskaitos, darbuotojai turi atsiskaityti už nuveiktą darbą, tokiu būdu išsiaiškiname, kur reikia pasitempti, žiūrime ar atsakingai yra vykdoma veika. Seniūnai kiekvieną mėnesį vyksta į gamybinį pasitarimą, kuriame taip pat atsiskaitome už nuveiktus darbus ir žinoma kiekvienais metais pristatoma seniūnijų ataskaita žmonėms“. Informantas E1 pabrėžia, kad „Visi padaryti darbai yra pateikiami bendruomenėms viešojoje erdvėje, organizuojami metiniai seniūnijų ataskaitos pristatymai, jų metu gyventojai gali išsakyti savo nuomonę ir lūkesčius. Tačiau kada yra teikiamos metinės ataskaitos gyventojai dažniausiai susirenka labai menkai, neatvyksta išsakyti savo nuomonės, pasiūlyti patarimų“.

Informantų buvo prašoma nurodyti priemones, kurios padėtų pasiekti aukšto Gero valdymo principų įgyvendinimo lygio. Apklausus visus specialistus, išryškėjo pagrindiniai trukdžiai, kurie sunkina principų auštą įgyvendinimą seniūnijose.

30 lentelė

Problemos, kurio stabdo Gero valdymo principus veiklą

Problemoms, trukdžiai	Informantas	Pagrindimas, situacijos gerinimo priemonės
Nepakankamas finansavimas, lėšų trūkumas	E2	„ Didesnių finansų turėjimas labai daug išspęstų problemų, nes pagrindiniai dalykai, ko žmonėms reikia, viskas susiveda į lėšas. Jeigu seniūnijos gautų daugiau finansų, tuomet daugelis problemų išsispręstų greičiau. Aplinka būtų kaip mat greičiau sutvarkyta, renginių vyktų daugiau, gatvių apšvietimo laikas prailgėtų ir dar daug problemų išsispręstų, dėl kurių gyvenimo kokybė gyventojams pagerėtų. Seniūnijoms nereikia laukti, kol bus skiriami pinigai, seniūnijų atstovai turi stengtis patys pritraukti papildomą finansavimą iš ūkininkų, verslininkų ar kt. “.
	E3	„ Kada yra duotas ribotas finansų krepšelis nelengva nustatyti, kuriems poreikiams skirti daugiau, kuriems mažiau, aišku, kad stengiamės investuoti į aplinką, į bendruomenių poreikius į kultūrinius renginius, tačiau viskas susiveda į tai, kad lėšų trūkumas visada yra “.
	E1	„ Finansų visada trūksta, bet eiliškumo nusistatymas, prioritetų susidėliojimas ir gebėjimas juos teisingai paskirstyti duotą didelę naudą visai Gero valdymo principų įgyvendinimo veiklai “.
	E7	„ Lėšų labai trūksta ir esame labai įrėminti šioje srityje. Jeigu finansavimas būtų didesnis seniūnijos išspęstų kur kas daugiau problemų, negu šiuo metu yra išsprendžiama. Esame ribojami, turime nuolat galvoti, kuriai veiklai skirti daugiau, kuriai mažiau ar iš viso neskirti lėšų. Tas įtakoja principų veikimą ar neveikimą “.

Gyventojų pasyvumas, nesusikalbėjimas, nepasitikėjimas vietine valdžia	E4	„ Reikia bendradarbiauti su mokyklos atstovais, ligoninių atstovais, daugiau rengti susirinkimų, bet problema yra ta, kad gyventojai pasyviai eina į susirinkimus. Būtų puiku patiems eiti pas gyventojus, pažindintis, klausti, kas yra negerai, bendrai ieškoti sprendimo būdų. Reikia, kad žmonės įgytų pasitikėjimą mumis, nes šiuo metu to nėra. Gatvių susirinkimus daryti. Seniūnija ir yra gyventojų atspindys, todėl kiek įmanoma aktyvinti bendruomenių ir darbuotojų veiklą. Bendruomenių pirmininkai išsako esančias problemas, lūkesčius, idėjas bet to neužtenka, norėtųsi kad gyventojai patys turėtų noro bendrauti su seniūnija“.
	E1	„Gyventojai nenoriai vyksta į metinių ataskaitų pateikimus, kai seniūnijų atstovai organizuoja veiklos ataskaitų pristatymus salėje būna vos 5 – 7 gyventojai, susidaro toks vaizdas, kad veiklos ataskaitas pristatome sau. Gyventojai ir pasyvūs, ir nepasitiki seniūnijų ir savivaldybių darbuotojais, bet patys spręsti šios problemos nenori. Būtinus susikalbėjimas ir įsiklausimas, nes seniūnas yra tarpininkas tarp gyventojų ir tarybos /savivaldybės vadovo, tai ką išsako bendruomenė seniūnas turi perduoti savivaldybei ir tiesioginiam savo vadovui“.
	E8	„ Žmonės turi žinoti ne tik savo teises bet ir pareigas, šiuo metu gyventojai pasyviai vysta į susirinkimus, rinkimus ir pasitarimus. O sudaryta išankstinė neigiama nuomonė užkerta kelią atviram gyventojų ir seniūnijos atstovų bendravimui. Tad galima teigti, kad kuomet nėra atviro bendravimo apie tam tikrus lūkesčius, norus ar interesus vyrauja nesusikalbėjimas. Būtiną didinti pasitikėjimą vietos valdžia“.
Savarankiškumo stoka	E3	„Seniūnija turi per mažai galių: norėtųsi, kad ji pati galėtų valdyti finansinius išteklius, planuoti savo veiklą. Riekėtų praplėsti seniūnijos ir seniūnų funkcijas bei papildyti nuostatus“.
	E5	„Jeigu seniūnijos ir seniūno funkcijos būtų praplėstos išsprendžiant problemas, kurios susijusios su gyventojų poreikių patenkinimu“.
	E6	„Esame nesavarankiški, o tai kelia nemažai problemų, norėtųsi, kad mūsų funkcijos būtų praplėstos , gyventojams tas labai pasitarnautų. Jie labai nepatenkinti, kad yra siuntinėjami iš kabineto į kabinetą“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Reikia paminėti, kad informantų nebuvo prašoma nurodyti vieną priežastį, kuri sunkina principų įgyvendinimą, todėl du specialistai (E1 ir E3) nurodė dvi priežastis, kurios sunkina aukštą Gero valdymo principų įgyvendinimą. Kaip matome iš 30 lentelės duomenų, informantų nuomonės raiškoje išryškėjo trys pagrindinės trukdžių grupės: lėšų trūkumas, gyventojų pasyvumas/ nesusikalbėjimas, neigiama nuomonė apie vietinės valdžios atstovus bei savarankiškumo stoka. Keturi specialistai teigia, kad lėšų trūkumas užkerta kelią daugeliui problemų išsprendimui, trys specialistai mano, jog nesusikalbėjimas su gyventojais ir jų pasyvumas taip pat neleidžia problemoms spręstis lengviau, ir trys specialistai įvardina, kad nepakankamas savarankiškumas taip pat prisideda prie to, kad problemos neišsprendžia greitai ir sėkmingai. Teigiama, kad sunku efektyviai vykdyti

veiklą, kai seniūnija neturi daugelio įgaliojimų ir leidimų atlikti tam tikrus darbus. Dokumentacijos patvirtinamai savivaldybėje užima daug laiko, todėl viskas užtrunka, daugelis gyventojų lieka nusivylę ir nepatenkinti dėl poreikių neįgyvendinimo.

Lentelėje yra paryškintos tos vietos, kuriose informantų pasisakymuose matomos situacijos gerinimo priemonės. Kaip matoma iš lentelės duomenų lėšų trūkumui gerinti specialistai nurodo, jog reikėtų didesnio finansavimo ir informantas (E2) pabrėžia, kad seniūnai kartu su seniūnijų atstovai, bendruomenių pirmininkais turėtų sugalvoti būtus, kurie pritrauktų papildomą finansavimą iš ūkininkų, verslininkų ar kitų Radviliškio rajono (ir ne tik) gyventojų. Gyventojų pasyvumui, nesusikalbėjimui ir neigiamam požiūriui į valdžios atstovus mažinimui specialistai siūlo aktyvinti gyventojus, paaiškinti, kad gyventojai turi ne tik teises, bet ir pareigas, bendradarbiauti su viešosiomis įstaigomis, vietos verslininkais, rengti daugiau susirinkimų su gyventojais bei sugalvoti priemonių, kad žmonės norėtų į juos vykti ir svarbiausia yra didinti pasitikėjimą vietos valdžia, kaip teigė informantas E4 „*gyventojai turi žinoti, kad mes esame ir norime būti draugai, o ne priešai*“. Savarankiškumui didinti specialistai vienareikšmiai siūlo peržiūrėti nuostatus ir papildyti seniūnijos ir seniūno funkcijas. Informantų teigimu savivaldybės decentralizacija palengvintų daugelio problemų išsprendimui.

Galiausiai informantų buvo klausama, ar reikalingas Gero valdymo principų diegimas seniūnijose ir kaip reikėtų tai padaryti. Visi specialistai vienareikšmiai teigė, kad diegimas yra būtinas. Informantų nuomonės išsiskyrė į dvi grupes (žr. 31 lentelė): viena pusė apklaustųjų teigė, kad reikalingas centrinės valdžios parengtas konkretus modelis ar metodas, kaip tai padaryti, kita pusė apklaustųjų teigė, kad poreikis turi kilti vietinėje valdžioje, yra reikalingi vadovų mokymai, seminarai, kursai apie Gerą valdymą, jo naudą ir principus.

31 lentelė

Gero valdymo principų diegimo būdai

Būdas	Informantas	Komentaras
Centrinės valdžios iniciatyva parengtas konkretus modelis ar metodas	E1	„ <i>Reikėtų, kad valdžia imtųsi priemonių, kad Geras valdymas imtų veikti pagal kažkokį modelį</i> “.
	E2	„ <i>Gero valdymo principų diegimas yra reikalingas. Tai turi būti nuleidžiama iš viršaus į apačią</i> “.
	E3	„ <i>Gero valdymo principai turėtų būti diegiami žinant konkretų metodą, centrinės valdžios iniciatyva</i> “.
Poreikis vietinėje valdžioje: mokymai, kursai, seminarai	E5	„ <i>Nereikia laukti, kol centrinė valdžia nurodys veikti pagal Gero valdymo principus, būtina darbuotojams patiems imtis iniciatyvos, kad jie imtų veikti, organizuoti mokymus</i> “.
	E6	„ <i>Norėtųsi, kad poreikis apie Gero valdymo principus kiltų iš bendruomenės. Reikalingi kursai/ seminarai Gero valdymo principų tema, nes šiuo metu sunku įvardinti, kas juos sudaro</i> “.

	E8	<i>„Manau reikia, kad vadovai (savivaldybės darbuotojai) rodytų iniciatyvą, jog seniūnijos darbuotojams būtų rengiami mokymai apie Gero valdymo principus“.</i>
--	----	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš pateiktos lentelės duomenų galima daryti išvadą, kad vieningos nuomonės, kaip reikėtų pradėti Gero valdymo principų diegimą nėra. Tačiau kaip matoma išsiskyrė dvi grupės, kurios informantų nuomone, duotų naudą šiuo klausimu. Trys specialistai (E1, E2, E3) teigia, kad veiksmingas būdas siekiant Gero valdymo principų diegimo yra centrinės valdžios parengtas konkretus metodas ar modelis, kaip tai padaryti, informantų teigimu poreikis turi kilti hierarchijos viršūnėje, tik tuomet tai gali duoti naudą, kiti trys specialistai (E5, E6, E8) teigia, kad būtent vietos savivaldoje turi kilti poreikis ir iniciatyva veikti pagal Gero valdymo principus siekiant, kad vidaus veikla būtų efektyvi, neštų naudą ir sėkmę, o rezultatai patenkintų iš anksto numatytus tikslus, nelaukiant kol apie tai nurodys kiti, nes poreikis gerai ir teisingai veikti turi būti kiekvieno valstybės tarnautojo pagrindinis uždavinys.

3.3. Gero valdymo principų diegimo tobulinimo seniūnijose hipotetinis modelis

Remiantis strateginių dokumentų ir nuomonių raiškos analize (kokybinio tyrimo rezultatais) buvo sudarytas hipotetinis Gero valdymo principų diegimo tobulinimo seniūnijose modelis (žr. 20 pav.), remiantis D. Šaparniene ir I. Valukonyte (2012). Autorės nurodo, kad siekiant diegti Gero valdymo principus vietos savivaldoje yra svarbios trys pagrindinės grupės: centrinės valdžios institucijos, vietos savivaldos institucijos bei piliečiai. Autorės išskiria 7 Gero valdymo principus, kurie reikalauja aktyvesnio jų įgyvendinimo vietos savivaldoje: veiksmingumo ir efektyvumo, atvirumo ir skaidrumo, etiško elgesio, inovacijų ir atvirumo pokyčiams, tvarumo ir ilgalaikės orientacijos, patikimo finansų valdymo bei atskaitomybės ir atsakomybės principai, šalia išskirtos pagrindinės problemų grupės, kurios trukdo įgyvendinti minėtus principus vietos savivaldoje. Taip pat hipotetiniame modelyje autorės išskiria 3 pagrindines grupes į kurias turi būti sutelktas dėmesys diegiant gero valdymo principus, tai: pasipriešinimo pokyčiams mažinimas, pasitikėjimo valdžia didinimas bei dialogo ir sąveikos „valdžia – visuomenė – verslas – mokslas“ užtikrinimas. Galiausiai yra nurodyta perspektyva, kuri numatoma pašalinus minėtus trukdžius, tai: regionų, miestų, bendruomenių vystymasis strategine linkme.

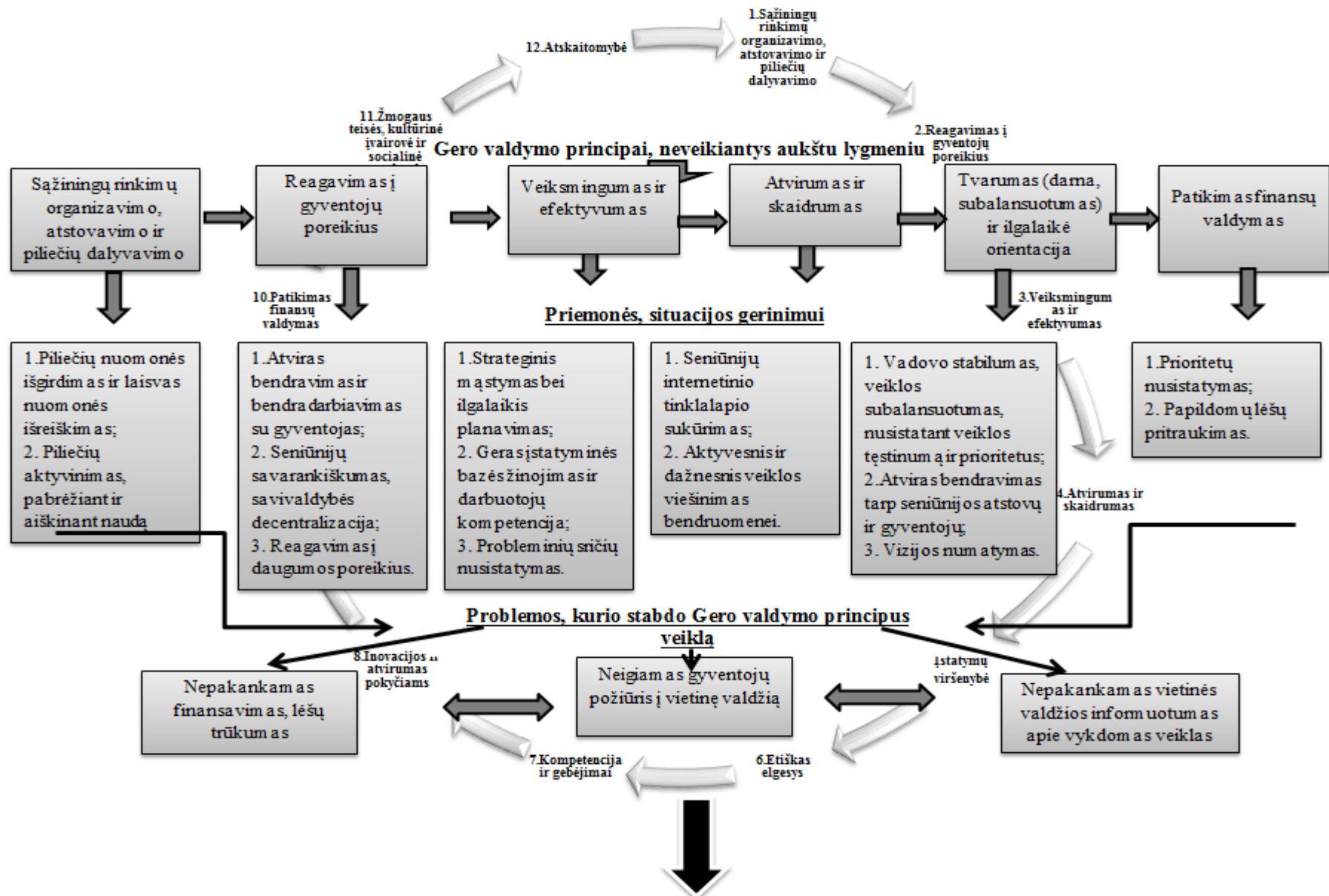
Mano sudaryto modelio centre yra nurodyti ir akcentuojami visi 12 Gero valdymo principai, tai parodo, kad norint, jog seniūnijų veikla būtų vykdoma atsakingai, nepriekaištingai ir efektyviai yra būtinas visų principų veikimas, neišskiriant nei vieno neva svarbesnio principo. Toliau yra pateikti šeši Gero valdymo principai, kurie buvo išskirti išanalizavus tyrimo duomenis, jie Radviliškio rajono seniūnijose neveikia aukštu lygmeniu ir reikalauja aktyvesnio įgyvendinimo: sąžiningų rinkimų organizavimas, atstovavimas ir piliečių dalyvavimas, reagavimas į gyventojų poreikius, veiksmingumas ir efektyvumas, atvirumas ir skaidrumas, tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija bei patikimas finansų valdymas.

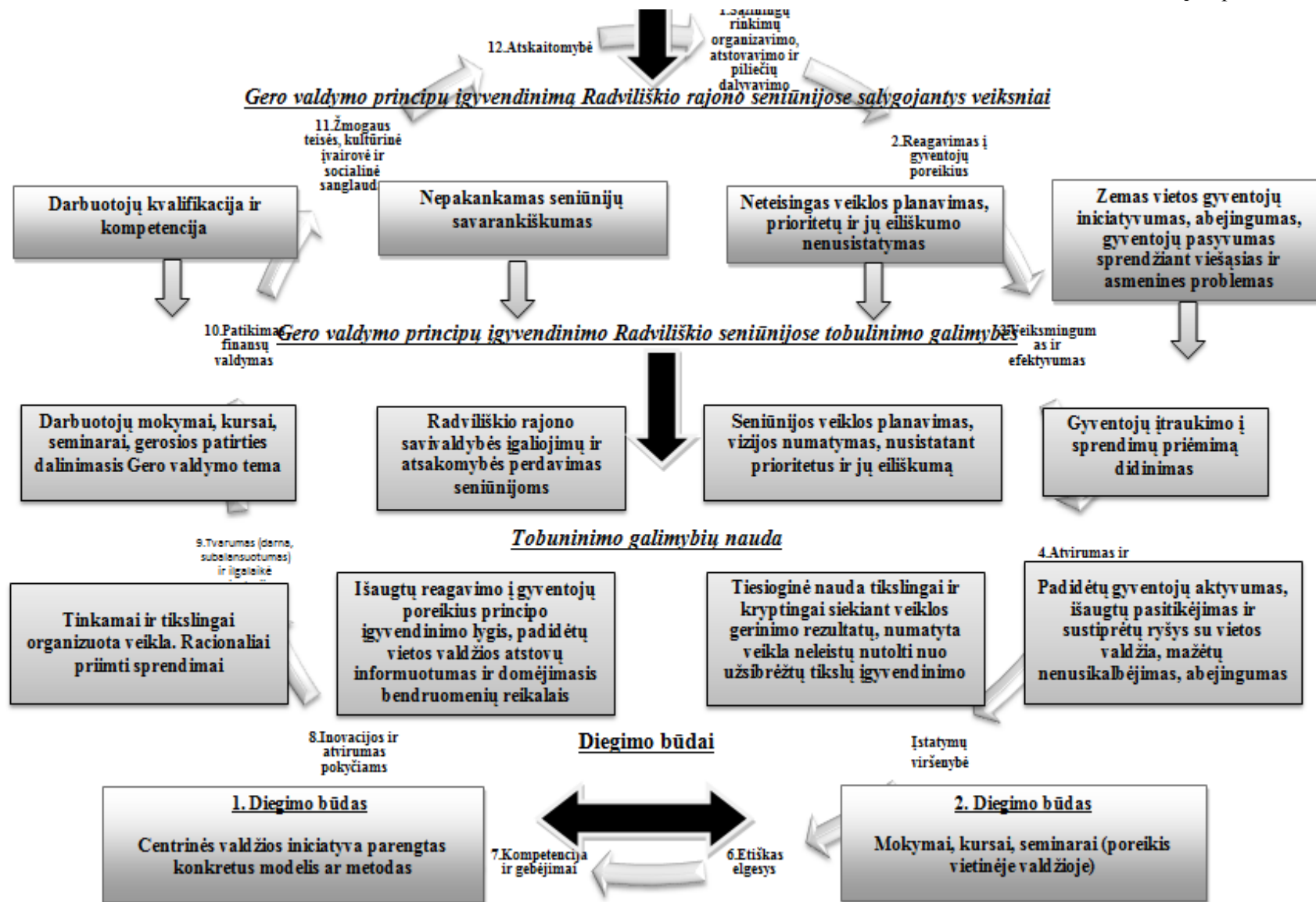
Prie kiekvieno pateikto principo yra išskirtos priemonės įgyvendinimo situacijos gerinimui: *sąžiningų rinkimų organizavimui* gerinti yra siūlomas: piliečių nuomonės išgirdimas ir laisvas nuomonės išreiškimas; piliečių aktyvinimas, pabrėžiant ir išaiškinant naudą; *reagavimo į gyventojų poreikius* principo gerinimui siūlomas: atviras bendravimas ir bendradarbiavimas su gyventojais, seniūnijų savarankiškumas, savivaldybės decentralizacija, reagavimas į daugumos poreikius; *veiksmingumo ir efektyvumo* gerinimui yra siūlomas: strateginis mąstymas bei ilgalaikis planavimas, geras įstatyminės bazės žinojimas ir darbuotojų kompetencija, probleminių sričių nusistatymas; *atvirumo ir skaidrumo* gerinimui siūlomas: seniūnijų internetinio tinklalapio sukūrimas, aktyvesnis ir dažnesnis veiklos viešinimas bendruomenei; *tvarumo (darnos, subalansuotumo) ir ilgalaikės*

orientacijos gerinimui yra siūlomas: vadovo stabilumas, veiklos subalansuotumas, nusistatant veiklos tęstinumą ir prioritetus; atviras bendravimas tarp seniūnijos atstovų ir gyventojų; vizijos numatymas; *patikimo finansų valdymo* principo gerinimui siūlomas: prioritetų nusistatymas; papildomų lėšų pritraukimas. Toliau yra nurodytos pagrindinės problemos, kurios stabdo Gero valdymo principų veiklą: *nepakankamas finansavimas, lėšų trūkumas; neigiamas gyventojų požiūris į vietinę valdžią ir nepakankamas vietinės valdžios informuotumas apie vykdomas veiklas.*

Diegimo tobulinimo hipotetinio modelio tęsinyje yra pateikti pagrindiniai Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijose sąlygojantys veiksniai, kurie išryškėjo apklausus informantus: *darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija; nepakankamas seniūnijų veiklos savarankiškumas; neteisingas veiklos planavimas, prioritetų ir jų eiliškumo nenusistatymas bei žemas vietos gyventojų iniciatyvumas, abejingumas, gyventojų pasyvumas sprendžiant viešąsias ir asmenines problemas.* Apibrėžus pagrindinius sąlygojančius veiksnius nustatytos Gero valdymo principų įgyvendinimo Radviliškio seniūnijose tobulinimo galimybės: *gyventojų įtraukimo į sprendimų priėmimą didinimas; darbuotojų mokymai, kursai, seminarai, gerosios patirties dalinimasis Gero valdymo tema; seniūnijos veiklos planavimas, vizijos numatymas, nusistatant prioritetus ir jų eiliškumą bei Radviliškio rajono savivaldybės įgaliojimų ir atsakomybės perdavimas seniūnijoms.* Pateikus tobulinimo galimybes išryškėjo Gero valdymo principų tobulinimo galimybių nauda: *tinkamai ir tikslingai organizuota veikla, racionaliai priimti sprendimai; aukštesnis reagavimo į gyventojų poreikius principo įgyvendinimo lygis, didėjantis vietinės valdžios atstovų informuotumas ir domėjimasis bendruomenių reikalais; tiesioginė nauda tikslingai ir kryptingai siekiant veiklos gerinimo rezultatų, numatyta veikla neleistų nutolti nuo užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo bei padidėtų gyventojų aktyvumas, išaugtų pasitikėjimas ir sustiprėtų ryšys su vietos valdžia, mažėtų nenusikalbėjimas, abejingumas.*

Galiausiai pateikti du pagrindiniai Gero valdymo principų diegimo būdai, kurie išryškėjo apklausus informantus: *centrinės valdžios iniciatyva parengtas konkretus modelis ar metodas, tam tikra formulė, kurios pagalba valstybės tarnautojai turėtų formuoti veiklą Gero valdymo principų atžvilgiu bei poreikis vietinėje valdžioje: mokymai, kursai, seminarai, jų dėka būtų atnaujintos bei pagilintos valstybės tarnautojų žinios apie Gero valdymo principus.*





20 pav. Gero valdymo principų diegimo tobulinimo seniūnijose hipotetinis modelis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis D. Šaparniene ir I. Valukonyte, 2012

IŠVADOS

Išanalizavus Gero valdymo diskursą, pateikiamos šios **teorinės darbo išvados**:

- Naujojo viešojo administravimo ir naujosios viešosios vadybos modeliai, nors ir skiriasi nuo tradicinio viešojo administravimo modelio, vis dėlto jo nepaneigia, o tik papildo. Naujojo viešojo administravimo idėjos sudaro prielaidas didinti administravimo efektyvumą. Gero valdymo kilmė yra siejama su Naująja viešąja vadyba ir su Naujuoju viešuoju valdymu, šių modelių kritika, trūkumais, nepilnu veikimu.
- Geras valdymas neseniai pradėtas analizuoti. Todėl vienintelio ir išsamaus šio žodžių junginio apibrėžimo nėra. Tiek Lietuvos, tiek ir užsienio šalių mokslininkų pastebėjimu, terminas yra susijęs su politiniais procesais ir rezultatais, kurie yra būtini tam, kad būtų pasiektas vystymosi tikslas. Tuo tarpu valdymo koncepcija gali būti naudingai taikoma įvairiose kontekstuose – pasauliniu ir nacionaliniu lygiu, institucijose, bendruomenėse bei privačiose įstaigose.
- Gero valdymo principai yra pateikiami įvairūs skirtinguose šaltiniuose. Dėl konkretaus jų skaičiaus nėra susitarta. Vienuose šaltiniuose pateikiami 5, kituose 7, o Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu strategijoje pateikiami 12 Gero valdymo principų. Padaryta išvada, kad visi Gero valdymo principai yra neabejotinai svarbūs viešųjų institucijų veikloje. Jie yra tarpusavyje labai susiję, todėl vieno principo neveikimas gali įtakoti kito principo neveikimui. Tad Gero valdymo principų veiklą būtų galima apibrėžti kaip bendrą mechanizmą, iš kurio išėmus vieną sraigą visą mechanizmą sustoja. Visi principai yra reikšmingi, todėl norint, kad veikla būtų efektyvi ir sėkminga, būtina skatinti visų principų veiklą. O tam, kad jie veiktų nepertraukiamai yra būtina išsikelti uždavinius nusistatyti veiklą sąlygojančius veiksniai, trukdžius ir nusistatyti tobulinimo galimybes.
- Gero valdymo principai atitikmenys yra įtvirtinti Lietuvos Respublikos teisės aktuose: valstybės tarnybos įstatyme nurodyti valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principai, vietos savivaldos įstatyme nurodyti vietos savivaldos principai, viešojo administravimo įstatyme pateikti demokratinio valstybės administravimo principai, kuriais turi vadovautis valstybės tarnautojai vykdydami savo veiklą, tačiau jie skiriasi nuo Gero valdymo principų, todėl reikėtų įvertinti jų įgyvendinimą skirtinguose valdžios lygmenyse (centrinėje, regioninėje, vietinėje), atskirose institucijose ar konkrečia valstybės tarnautojo veikloje. Tai turėtų didelę įtaką ne tik seniūnijų veiklos valdymui bet ir visame valstybės valdyme. Reikia imtis priemonių, kad viešasis valdymas būtų matuojamas remiantis Pasaulio

Banko pateiktais 6 pagrindiniais Gero valdymo rodikliais (balso teisės ir atskaitomybės, politinio stabilumo nenaudojant spaudimo, Vyriausybės veiksmingumo, reguliavimo kokybės, teisingų įstatymų ir kontrolės korupcijoje).

Atlikta dokumentų turinio analizė ir išanalizuota informantų nuomonių analizė, leido padaryti šias **praktinio darbo išvadas:**

- Darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija turi labai didelę įtaką Gero valdymo principų įgyvendinimui, nes tik kompetentingi ir puikiai išmanantys savo darbą vietinės valdžios atstovai gali objektyviai ir teisingai išspręsti tam tikras situacijas, tinkamai ir tikslingai organizuoti veiklą, racionaliai priimti svarbius sprendimus.
- Informantų nuomonių turinio analizė parodė, jog seniūnijoms trūksta savarankiškumo, jį suteikus greičiau išspręstų tam tikros situacijos, tai būtų naudinga gyventojams, nes šiuo metu yra nemažai nusiskundimų, kad ne visus klausimus gali spręsti seniūnijos. Tai piktnaža žmones, išskyla gyventojų nepasitikėjimas darbuotojais, o vykimas į savivaldybę sukelia papildomų problemų.
- Atlikus empirinį tyrimą paaiškėjo, kad siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus seniūnijose yra netinkamai nusistatomi veiklos prioritetai. Dažnai kyla problemų dėl netinkamo prioritetų bei jų eiliškumo nusistatymo.
- Išryškėjo bendruomeniškumo tarp vietinės valdžios ir gyventojų stoka, pasigendama bendruomenių narių aktyvumo ir darbuotojų geranoriškumo bendromis pastangomis spręsti vietos reikalus. Seniūnijose trūksta bendradarbiavimo, jos per daug susikoncentravusios tik į savo veiklą, viskas turi veikti bendrai, tam kad būtų pasiektas daugelio principų aukštas įgyvendinimas. Egzistuoja žemas vietos gyventojų iniciatyvumas, jaučiamas abejingumas, gyventojų pasyvumas sprendžiant viešąsias ir asmenines problemas. Labai dažnai gyventojų vyrauja nenusikalbėjimas, abejingumas, kuris tik užkerta kelią situacijų sprendimui, veiklos gerinimui ir abipusio kontakto pasiekimui.
- Atlikus kokybinę dokumentų turinio analizę paaiškėjo, kad Šeduvoje veikia 6/7 iš 12 Gero valdymo principų, tuo tarpu Grinkiškio seniūnijoje veikia vos 4/5 principai. Galima teigti, kad Gero valdymo principų įgyvendinimas ir jų naudojimas priklauso nuo biudžeto: turimų finansų/ gautų lėšų, kurias skirsto Radviliškio rajono savivaldybė, labai didelę įtaką turi savarankiškumo trūkumas, gyventojų poreikių nepatenkinimas laiku ar visiškai jų nepatenkinimas, nesusikalbėjimas tarp gyventojų bei vietos valdžios atstovų, piliečių nepasitikėjimas vietos valdžia. Didelę įtaką turi tai, kad savivaldos sistemoje nepakankamai veikia piliečių dalyvavimo rinkimuose principas. Stipri ir demokratiška vietos valdžia,

įtraukianti ir įgalinanti vietos bendruomenes būti aktyviais vietos savivaldos dalyviais – neatsiejamas demokratinės visuomenės bruožas, kuris turi didelę įtaką gero valdymo principų veiklai.

- Paaikškėjo, kad seniūnijose aukštu įgyvendinimo lygmeniu veikia tik šeši iš dvylikos Gero valdymo principų. Vidutiniškai veikia penki principai (*sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo, reagavimas į gyventojų poreikius, veiksmingumas ir efektyvumas, atvirumas ir skaidrumas, patikimas finansų valdymas*) ir vienas – žemai (*tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija*). Akivaizdu, kad seniūnijose Gero valdymo principai įgyvendinami tik iš dalies, o tai rodo, kad veikloje, jos organizavime ar sprendimų priėmime, daroje, finansų valdyme, poreikių tenkinime yra spragų.
- Informantų nuomonių analizė leido daryti išvadą, kad seniūnas turėtų būti renkamas tiesiogiai, pakitimas išsispęstų šių Gero valdymo principų įgyvendinimo efektyvumą: sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo principo įgyvendinimą, reagavimą į gyventojų poreikius, atvirumą ir skaidrumą, tvarumą (darną, subalansuotumą). Šiuo metu piliečiai nepasitiki vietinės valdžios paskirtais atstovais, jie nori patys išsirinkti atstovą, kuris būtų atsakingas už bendruomenių gyventojus.

REKOMENDACIJOS

Savivaldybėms:

- Didinti gyventojų įtraukimą į sprendimų priėmimą. Reikia organizuoti dažnesnius susitikimus, kurių metu būtų aiškinama gyventojų iniciatyvumo ir savanoriškumo nauda, aktyvinti gyventojus, nurodant pasekmes to nepadarius. Stengtis panaikinti esantį išankstinį neigiamą nusistatymą prieš vietinę valdžią, skatinant glaudesnę ryšį tarp gyventojų ir darbuotojų, atsižvelgiant į piliečių lūkesčius, poziciją bei pageidavimus.
- Numatyti papildomą finansavimą Gero valdymo švietimui, būtini darbuotojų mokymai, kursai seminarai, gerosios patirties dalinimasis. Reikia skleisti informaciją mokymo įstaigose, Radviliškio rajono savivaldybės tinklalapyje, per organizuojamus susitikimus su gyventojais, jog apie Gerą valdymą informacijos gautų ne tik savivaldybių ir seniūnijų darbuotojai, bet ir gyventojai. Būtina imtis iniciatyvos, kad apie Gero valdymo principus būtų kalbama per Radviliškio rajono savivaldybėje vykstančius mėnesinius seniūnų susirinkimus ir apie nutartus darbus, pasiūlytas idėjas skelbti viešai internetiniame tinklalapyje. Pristatyti, apibrėžti ir paaiškinti kokią naudą teiktų visų Gero valdymo principų įgyvendinimas. Įvadiniuose tarnautojų mokymuose plačiau analizuoti Gerą valdymą ir jo principus, reikalingos praktines taikymo galimybes, atsižvelgiant į kitų miestų ir šalių pavyzdžius.
- Radviliškio rajono savivaldybės įgaliojimų ir atsakomybės perdavimas seniūnijoms. Suteikus seniūnijoms savarankiškumo dažnai atvejais greičiau išsispęstų sprendimų priėmimo klausimai, tai būtų naudinga gyventojams, nes šiuo metu yra nemažai nusiskundimų, kad ne visus klausimus gali spręsti seniūnijos. Padidėtų seniūnijos atstovų informuotumas ir domėjimasis bendruomenės reikalais, atsirastų stipresnis ryšys tarp vietinės valdžios atstovų ir gyventojų, atsirastų noras veikti kartu su vietine valdžia. Savarankiškumas padidintų seniūnijų ir seniūnų veiklos ūkinį ir finansinį savarankiškumą užtikrinant efektyvų subsidiarumo principo įgyvendinimą.
- Suburti Radviliškio rajono savivaldybės ir seniūnijų valstybinių įstaigų (mokyklų, poliklinikų, darželių, ligoninės, policijos komisariato ir kt.) vadovų mokymus, surengiant pusmetinius susitikimus, kurių metu būtų pristatoma Gero valdymo nauda, išdėstomi principai, vadovai teiktų siūlymus, kaip gerinti ir tobulinti viešųjų įstaigų veiklą, dalinantis gerąja patirtimi, pasidomint kitų miestų ir užsienio šalių patirtimi, nustatyti trukdžius ir numatyti priemones situacijos ir veiklos kryptims tobulinti.

- Reikia skirti daugiau dėmesio darbų viešinimui, padidinti puslapių skaičių, nes šiuo metu seniūnijų veikla metinėse ataskaitose pateikta vos 2-3 psl., bei mažai aprašyta mažesnių seniūnijų veikla, atlikti ir planuojami įgyvendinti darbai strateginiuose veiklos ir plėtros planuose. Akivaizdu, kad gyventojai negauna išsamios informacijos apie vykdomą veiklą, todėl egzistuoja nepasitikėjimas vietine valdžia, abejingumas ir nenoras prisidėti prie problemų sprendimo, norint įgauti pasitikėjimą vietine valdžia yra būtina apie visus darbus pranešti išsamiai ir viešai nurodant net smulkiausias darbus.
- Radviliškio rajono savivaldybei siūloma atkreipti dėmesį į hipotetiniame modelyje pateiktas priemonės Gero valdymo principų įgyvendinimo situacijos gerinimui ir pagrindinius trukdžius, kurie stabdo principų veikimą, nes išsakytos ir susistemintos mintys, patarimai ir siūlymai turėtų duoti naudą veiklos tobulinimui ne tik seniūnijose, bet ir Radviliškio rajono savivaldybei, nes ji įtakoja Gero valdymo principų veikimą seniūnijose.

Seniūnijoms:

- Operatyviai planuoti veiklą, metams nusistatyti viziją, tikslus, uždavinius, tobulinimo kryptis, prioritetus ir jų eiliškumą. Siekti apjungti sprendimų priėmimo ir planavimo veiksmus, šis būdas padėtų išvengti nukrypimų nuo suplanuotų tikslų. Kryptinga veikla teiktų naudą ne tik darbuotojams, bet ir bendruomenių gyventojams. Tinkamas vizijos, tobulinimo krypčių, prioritetų, uždavinių nusistatymas duotų tiesioginę naudą tikslingai ir kryptingai siekiant veiklos gerinimo rezultatų, nes numatyta veikla neleistų nutolti nuo užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo. Būtinai probleminių sričių nusistatymas, kurių metu seniūnijų darbuotojai kartu su savivaldybės darbuotojais ir seniūnijų gyventojais bandytų spręsti problemas, išklausant jų siūlymus.
- Tyrimas parodė, kad seniūnijos gyventojams trūksta ryšio su seniūnija bei savivaldybe. Seniūnai turėtų labiau domėtis savo seniūnijos bendruomenių problemomis, dažniau organizuoti susitikimus su bendruomenių gyventojais, išsamiai ir įdėmiai išklausti gyventojų nuomonę įvairiais klausimais. Kadangi seniūnijos yra arčiausiai gyventojų esantis savivaldybės administracinis vienetas, būtina skatinti piliečių dalyvavimą, aiškinant jų naudą. Būtinai pokalbiai su gyventojais apie vietos problemas, iškilusias situacijas per bendruomenių sueigas, piliečių ir vietos valdžios abipusės komunikacijos ir pasitikėjimo plėtojimas, reikalingas susitikimų sutankinimas, jie galėtų vykti kartą į mėnesį. Reikalingas išsamus padėties įvertinimas, nepakankamo aktyvumo priežasčių bei piliečių poreikių išaiškinimas. Seniūnijos turėtų skatinti piliečių dalyvavimą, tokiu būdu užtikrinant piliečių poreikių

patenkinimą bei užkertant kelią neigiamai piliečių reakcijai į priimamus sprendimus ir naujoves. Bendras sprendimų priėmimo pobūdis skatina bendruomeniškumą bei pilietiškumą, grįžtamojo ryšio galimybės užtikrinimą, atsikratant išankstinio neigiamo požiūrio į vietinės valdžios atstovus.

- Reikalingas seniūnijų profilio socialiniuose tinklapiuose sukūrimas, jame galėtų būti talpinami visi nuveikti darbai, lėšų iš įvairių fondų gavimo galimybių skaida bei kita svarbi ir aktuali informacija. Šiuo metu Šeduvos seniūnas savo asmeninėje paskyroje talpina informaciją apie kai kuriuos nuveiktus darbus, to akivaizdžiai yra per mažai, tuo tarpu Grinkiškio seniūnija iš viso neteikia informacijos socialiniuose tinklapiuose. Yra būtina už visus nuveiktus darbus atsiskaityti viešai, nes uždarumas skatina gyventojų nepasitikėjimą vietine valdžia. Nors ir visa veikla yra vykdoma skaidriai, tai nereiškia, kad gyventojai apie tai žino, o požiūris „*kam įdomu, tas pasidomės*“ šioje vietoje turėtų negalioti. Reikia siekti gyventojų pasitikėjimo per atvirą ir nuoširdų bendravimą, per sąžiningą veiklą, už kurią turi būti atsiskaitoma viešai.
- Padidinti metinių ataskaitų pristatymą kaimiškose vietovėse, nes šiuo metu Šeduvos seniūnijos ataskaitų pristatymas yra rengiamas tik 3 iš 27 kaimų (Pavartyčiuose, Vėriškiuose, ir Prastavoniuose), Grinkiškio seniūnijoje iš 60 kaimų ataskaitos pristatomos tik 3 kaimuose.
- Gero valdymo principų įgyvendinimui didelę įtaką turi biudžetas. Finansų nepakankamumas užkertą kelią sprendžiant daugelį problemų. Reikia siekti gauti papildomą finansavimą iš vietos veiklos grupių.
- Atkreipti dėmesį į Gero valdymo principų diegimo tobulinimo seniūnijose hipotetinį modelį. Jame pateikti pagrindiniai principai, kurie seniūnijose neveikia aukštu lygiu, nurodytos priemonės situacijos gerinimui, problemos, stabdančios veiklą, Gero valdymo principų įgyvendinimą sąlygojantys veiksniai, tobulinimo galimybės, tobulinimo galimybių nauda bei diegimo būdai. Išsamus modelio išanalizavimas leistų prisidėti prie seniūnijų veiklos gerinimo.

Seniūnijų gyventojams.

- Aktyviau įsitraukti į seniūnijos veiklą, domėtis vykstančiais pokyčiais, inicijuoti pilietines akcijas, naujoves, jei vietinės valdžios sprendimai nėra priimtini, argumentuoti. Aktyviai dalyvauti bendruomenių susirinkimuose, metinėse ataskaitų pateikimuose, seniūnijų rengiamuose pasitarimuose. Gyventojams organizuoti susitikimus, pasitarimus su vietos valdžios atstovais, prisidėti prie tam tikrų problemų sprendimo, teikti siūlymus kokiomis

priemonėmis galima atlikti darbus. Siekiant glaudžių santykių, aktyviau domėtis savivaldybėje ir seniūnijose svarstomais klausimais, sekti naujienas savivaldybės tinklalapyje.

LITERATŪRA

1. ADB - Asian Development Bank. Elements of Governance. (2011). [interaktyvus], [žiūrėta 2013-05-20]. Prieiga per internetą: <http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/1994/05/01/000009265_3970716142854/Rendered/PDF/multi0page.pdf>
2. Alamil, L., R. (2010). Customer-Focused Business Architecture and Strategic Management. Contemporary PNG Studies: DWU Research Journal. Volume.
3. Astrauskas, A., Galinienė, B. (2003). *Vietos savivalda Lietuvoje: teoriniai ir istoriniai aspektai*. Vilnius.
4. Astrauskas, A. (2002). *Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje*. Viešoji politika ir administravimas Nr. 3. P. 71 – 78.
5. Astrauskas, A. (2006). *Vietos savivaldos institucijų vieta viešojo valdymo sistemoje ir valdymo problemos Lietuvoje*. MRU. Vilnius.
6. Astrauskas, A. (2007). *Decentralizacija vietos savivaldybėje: esmė, turinys ir formos*. Viešoji politika ir administravimas Nr. 20. P. 9 – 33.
7. Bakaveckas, A. (2001). *Viešasis administravimas: samprata, teisinis aspektas ir problemos*. *Viešasis administravimas*. Nr. 21 (13). P. 131 – 137.
8. Barcevičius, E. (2008). *Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujojo institucinio modelio link?* Politologija. Nr. 1. P. 86 – 120.
9. Bendrasis vertinimo modelis (BVM) (2006). *Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą* <http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Lithuanian_2006.pdf>
10. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). *Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška*. Socialiniai tyrimai. Nr. 1 (7). P. 19 – 28.
11. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. I dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
12. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
13. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). *Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas*. Tiltai.
14. Bukauskas, A. (2001). *Vietos savivaldos raidos išsivysčiusiose šalyse apžvalga. Valstybės ir savivaldos institucijų bendradarbiavimas*. Vilnius

15. Canadian International Development Agency (1996). *Human Rights, Democratization and Good Governance: Policy and Objectives for CIDA Policy Implementation*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-05-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdicida.nsf/eng/REN-218124821-P93#sec8>>
16. Dėl elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-11-19]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=198184&Condition2=>>
17. Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-11-19]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=397970>
18. Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-11-19]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=193888&Condition2=>>
19. Denhardt, R., Robert, B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorija*. Vilnius: Algarvė.
20. Denhardt, J. V., Denhard, R. B. (2011). *The New public service: serving, not steering*. New York: M. E. Sharpe, Inc. [interaktyvus], [žiūrėta 2013-07-07]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=30o-_Lpc8pMC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>
21. Domarkas, V. (2004). *Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 7. P. 7 –15
22. Domarkas, V. (2005). *Viešojo administravimo raidos aktualijos*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 13. P. 7 – 14.
23. Domarkas, V. (2008). *Nukreipiantis Jungtinių Tautų Organizacijos vaidmuo viešojo administravimo raidos procesuose*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 23. P. 7 – 15.
24. Domarkas, V. (2011). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 1. P. 9 - 16.
25. Doornbos, M. R. (2004). *Good governance: the pliability of a policy concept*. TRAMES: A Journal of the Humanities & Social Sciences. No. 8. P. 372-387.
26. Drechsler, W. (2004). *Governance, good governance, and government: the case for Estonian administrative capacity*. University of Tartu and PRAXIS Center for Policy Studies. [interaktyvus], [žiūrėta 2013-04-05]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=556FgNRAPLQC&oi=fnd&pg=PA388&sig=7uMq6JM_F7phX_9gYYKBfx90csM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>
27. Europos vietos savivaldos chartija. (1999). [interaktyvus] [žiūrėta 2014-07-09]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=48874>

28. Europos teisingumo rezultatų suvestinė (2013). [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-04-10]. Prieiga per internetą: <http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-288en.htm>
29. Farrington, C. (2009). *Putting good governance into practice I: the Ibrahim Index of African Governance*. Progress in Development Studies. 9, 3, 249 – 255. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-04-21]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=22&sid=9cba7490-614b-4d44-8f1f-6382bf329eb2%40sessionmgr11&vid=7>>
30. Fesler, J. W. (1980). *Public administration: Theory and Practice*. New York.
31. Gaulė, E. (2010). *Public governance decentralization modelling in the context of reforms*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 32.KTU. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-11-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa32/47-60.pdf>>.
32. Gerring, J. (1999). *What Makes a Concept Good? A Criterial Framework for Understanding Concept Formation in the Social Sciences*. Polity. No. 3. P. 357-393
33. Graham, J., Amos, B., Plumptre, T. (2003). *Principles for Good Governance in the 21st Century*. Policy Brief No.15. P. 1-6.
34. Guogis, A. (2010). *Naujasis viešasis valdymas*. Viešasis valdymas. Vilnius: MRU leidybos centras.
35. Guogis, A., Gruževskis B. (2011). *Socialdemokratijos problema visuomenėje: socialinio teisingumo ir naujojo viešojo valdymo aspektai*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 2. P. 6 – 15.
36. Guogis, A., Gudelis D. (2003). *Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 4. P. 26 – 34.
37. Guogis, A., Šilinskytė, A. (2013). *Naujasis viešasis valdymas kaip pilietinė vertybė: Lietuvos bendruomenių aktyvumo atvejis*. Tiltai. Nr. 1. P. 27 – 36.
38. Huges, O. E. (1998). *Public Management and administration: An Introduction*. Second Edition. Chipenham, Wiltshire: Printed in Great Britain by Antony Row.
39. Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu strategija (angl. The Strategy for Innovation and Good Governance at Local level) (2008). [žiūrėta: 2013-11-15]. Prieiga per internetą: <http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/strategy_innovation/Strategy_Brochue_E.pdf>
40. Išoraitė, M. (2011). *Žmoniškieji ištekliai – svarbiausiais konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją*. Vilnius. Nr. 3(1). P. 31–58.
41. Jasaitis, J. (2010). *Kodėl didėja atotrūkis tarp valdžios ir visuomenės?* [interaktyvus] [žiūrėta 2014-12-12]. Prieiga per internetą: <www.demokratija.eu>
42. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas

43. Juknevičienė, V., Kareivaitė R. (2012). *Good governance as the instrument for the implementation of the sustainable development's conception*. Socialiniai tyrimai. Nr. 3 (28). P. 28 – 42.
44. Lagūnavičius, T. (2007). *Postmodernios kūrybinės strategijos versle: praktikumas*. Vilnius
45. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai, požiūriai*. Vilnius.
46. Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. *Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=307>>
47. Lietuvos pažangos strategija. „Lietuva 2030“ (2012). [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-11-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/bylos/veikla/2030.pdf>>
48. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas (1990). *Valstybės žinios*. Nr. 24-596
49. Lietuvos Respublikos partnerystės sutartis (2014). [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-04-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.esparama.lt/2014-2020-laikotarpis/diskusijos>>
50. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (1999). Nr. IX-855, 2002-04-23, *Žin.*, 2002, Nr. 45-1708
51. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (1994). Nr. VIII-2018, 2000 10 12, *Žin.*, 2000, Nr. 91-2832
52. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2011). *Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas*. [interaktyvus], [žiūrėta 2014 -12-18]. Prieiga per internetą: <[file:///C:/Users/Default.Asus/Downloads/RAIT_ataskaita_VRM_20110921%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Default.Asus/Downloads/RAIT_ataskaita_VRM_20110921%20(2).pdf)>
53. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999). Nr. X-736, 2006-06-27, *Žin.*, 2006, Nr. 77-2975
54. Lietuvos statistikos departamentas. *Informacinės technologijos valstybės ir savivaldybių valdymo įstaigose*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-11-19]. Prieiga per internetą:<<http://web.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=10167&PHPSESSID=twmjcuixideyz>>
55. Mačiulytė, J., Ragauskas, P. (2007). *Lietuvos savivalda*. Vilnius.
56. Masiulis, K. (2007). *XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 22. MRU. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-11-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.minfolit.lt/arch/12501/12541.pdf>>.
57. Melnikas, B., Smaliukienė R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius.
58. Nakrošis, V. (2011). *Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?* Politologija. Nr. 1 (61) P. 65 –98.

59. Nefas, S. (2007). Savivaldbių (vietos) bendruomenių raida ir perspektyva šiuolaikinėje Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 20. P. 70 – 80.
60. Negrut, V., Costache, M. P., Maftai J. ir kt. (2010). *The aspects of good governance in the context of globalization*. *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium*, Vol. 21, No.1. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-05-23]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=22&sid=9cba7490-614b-4d44-8f1f6382bf329eb2%40sessionmgr11&vid=9>>.
61. Osborne, S.P. (2010). *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Library of Congress Cataloging.
62. Palidauskaitė, J. (2010). *Etika valstybės tarnyboje: mokslinė monografija*. Kunas: Technologija.
63. Parsons, W. (2001). *Viešoji politika*. Vilnius.
64. Patapas, A. (2010). *Bendrieji ir specialieji viešojo valdymo principai*. Viešasis valdymas, MRU.
65. Peters, G. (2002). *The future of governing*. University Press of Kansas.
66. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). *Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas*. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 1. P. 27 – 40.
67. Puškorius, S. (2002). *E3 koncepcijos plėtra*. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 3 P. 31 –38.
68. Puškorius, S. (2006). *Bendradarbiavimo efektyvumas*. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 20. P. 24 – 31.
69. Quality of public administration. [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-04-10]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/34_public_administration.pdf>
70. Radviliškio rajono savivaldybės 2012 metų veiklos ataskaita. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-10-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/lit/Ataskaitos/483>>
71. Radviliškio rajono savivaldybės 2012-2014 metų strateginis veiklos planas. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-11-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/files/veikla-strateginis-veiklos-planas-2012-2014.pdf>>
72. Radviliškio rajono savivaldybės 2012-2020 metų strateginis plėtros planas. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-11-19]. Prieiga per internetą: http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_1?p_id=173642&p_query=&p_tr2=&p_org=339&p_fix=y&p_gov=n
73. Radviliškio rajono savivaldybės 2013 metų veiklos ataskaita. [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-09-19]. Prieiga per internetą: <<http://radviliskis.lt/lit/Ataskaitos>>
74. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos nuostatai (2005). [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-10-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/files/veikla-administracijos-nuostatai.pdf>>

75. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos Šeduvos miesto seniūnijos veiklos nuostatai (2007). [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-10-29]. Prieiga per internetą:<
<http://www.radviliskis.lt/lit/Skelbiamas-konkursas-Seduvos-seniuno-pareigoms/6040>>
76. Radviliškio rajono savivaldybės kovos su korupcija programa ir programos įgyvendinimo priemonių planas (2008). [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-10-29]. Prieiga per internetą:<
<http://www.radviliskis.lt/lit/Nuostatai/472>>
77. Radviliškio rajono savivaldybės tarnybos veiklos reglamento naujos redakcijos tvirtinimas (2011). [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-10-29]. Prieiga per internetą:
<http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=101762&p_query=&p_tr2=&p_org=339&p_fix=y&p_gov=n>
78. Radviliškio rajono strateginis plėtros planas (2011). [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-10-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/lit/Radviliskio-rajono-strateginis-pletros-planas-2012-2020-metams/686/1>>
79. Raipa, A. (2002). *Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 1. P. 11 – 20.
80. Raipa, A. (2003). *Strateginis planavimas viešajame administravime. Viešasis administravimas*. Monografija, Kaunas: Technologija.
81. Raipa, A. (2007). *Naujoji viešoji vadyba efektyvumo metodologijoje*. Naujoji viešoji vadyba, Kaunas: Technologija.
82. Raipa, A. (2010). *Įvadas į viešąjį valdymą*. Kaunas: technologija.
83. Raipa, A. (2012). *Modernus viešasis valdymas*. Kaunas
84. Richardson, B., Richardson, R. (1992). *Business Planning An Approach to Strategic Management*.
85. Rosenbloom, D. H. (1986). *Public administration : understanding management, politics, and law in the public sector*. New York, Random House.
86. Rosenbloom, D., Kravchuk, R. (2004). *Public administration: understanding management, politics, and law in the public sector*. Boston (Mass.): McGraw-Hill.
87. Simon, H. A. (2003). *Administracinė elgsena*. Vilnius.
88. Staponkienė, J. (2004). *Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai*. Socialiniai tyrimai. Nr. 1(4). P. 85–92.
89. Staponkienė, J. (2005). *Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 13. P. 83 – 91.
90. *Sustainable development in the European Unijon*. (2013). 2013 monitoring report of the EU sustainable development strategy. Eurostat statistic books.

91. Šaparnienė, D., Valukonytė I. (2012). *Implementation of Good Governance Principles in Local Self-government: the Case of Šiauliai City*. Social Research. Nr. 3 (28). P. 98–112
92. Šaparnienė D., Krupavičius, A. (2013). *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*. Vilnius: BMK leidykla.
93. Šaparnienė, D. (2010). *Principles of Good Governance in local self-government: Experience of the Baltic States*. Journal of International Scientific Publication: Economy&Business, Vol.4, Part 3, 117 – 129 . [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www.science-journals.eu/economy/2010/ISP-EB-Vol4-Part3.swf>.
94. Tamošiūnas, T., Butkaliuk, R. (2013). *Strategic management of sustainable development of Šiauliai city and district*. Socialiniai tyrimai. Nr. 3(32). P. 59-70.
95. Tarptautinių žodžių žodynas. [interaktyvus], [žiūrėta 2013-10-07]. Prieiga per internetą: <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=instrumentarijus&wid=8618>
96. Techninės paramos veiksnių programa 2007 - 2013 m. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-11-19]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/teises_aktu_priedai/FM_teises_aktu_priedai/2012_12_06_TPVP.PDF
97. Tumėnas, A. (2008). *Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai*. Viešoji politika ir administravimas,
98. United Nations Development Program (UNDP) (1997). *Corruption and Good Governance in a Globalised Society*. Discussion Paper 3.
99. Valukonytė, I. (2012). Gero valdymo principų įgyvendinimas vietos savivaldoje: Šiaulių miesto atvejis. Magistro darbas, Šiauliai. Interaktyvus [žiūrėta: 2013-05-23]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LTeLABa0001:E.02~2012~D_20120703_133609-80641/DS.005.0.02.ETD
100. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius.
101. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija
102. Vidaus reikalų ministerija (2012). [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-04-10]. Prieiga per internetą: <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=307>.
103. Vienažindienė, M., Sakalas A. (2008). *Naujoji Viešoji vadyba ir žmoniškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. [interaktyvus], [žiūrėta 2013-09-20]. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/12/175.pdf>
104. Vienos deklaracija. (2007). *The Vienna declaration on building trust in government*. UN headquarters. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-12-14]. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan026677.pdf>

105. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa (2012). [interaktyvus] [žiūrėta 2014-12-14]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=418407&p_query=vie%F0ojo%20valdymo%20tobulinimo%20programa&p_tr2=2>
106. Williams, S., Marks K.H., Beating the turbulence (2010). *Industrial Engineer*. [interaktyvus], [žiūrėta 2013-10-15] prieiga per Internetą <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=21&sid=3b3d4fde-45e0-4082-92d3-06fde9fa02b1%40sessionmgr10&vid=16>>
107. World Bank (1994). *Governance. The World Bank's Experience*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-10-14]. Prieiga per internetą: <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1994/05/01/000009265_3970716142854/Rendered/PDF/multi0page.pdf>
108. Zakarevičius P., Gedvilaitė-Moan A., (2010). *Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
109. Žilinskas, G. (2007). *Vietos savivalda Lietuvos Respublikoje 1990 – 2000 m.* Kaunas. Technologija.
110. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksnių programos 4 prioriteto įgyvendinimo vertinimas (2011). Viešosios politikos ir vadybos institutas.

PRIEDAI

3.1. Išorinės aplinkos (PEST) analizė

Aptardami empirinio tyrimo rezultatus atskleisime strateginio valdymo ypatumus, kurie turi įtakos gero valdymo veiklai, t. y. politiniai, ekonominiai, socialiniai bei technologiniai veiksniai.

Politiniai veiksniai.

Radviliškio rajono bendruomenės remiantis hierarchiniu valdymu tiesioginės įtakos turi:

- Valstybės ilgalaikės raidos strategija, kuri patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m.() lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187. Šios strategijos **pagrindinis tikslas** – sukurti aplinką plėtoti šalies materialinei ir dvasinei gerovei, kurią apibendrintai nusako žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika. Teigiama, kad Viešojo administravimo tobulinimas yra nuolatinis, sisteminis procesas, apimantis centrinį, teritorinį ir savivaldybių lygius, taip pat valstybės tarnybą kaip pamatinę visuomeninių santykių formą viešojo administravimo srityje. Siekiama, kad 2010 m. Lietuvos viešojo administravimo sistema atitiktų Europos šalių viešojo administravimo patikimumo lygį. Svarbiausias tikslas – modernizuoti viešojo administravimo sistemą – siekti sukurti nukreiptą į ateitį viešąjį administravimą, adekvatų Europos Sąjungos šalyse suformuotoms normoms ir tradicijoms. Tai leistų sudaryti sąlygas plėtoti žmogaus pasirinkimo galimybes visais jo gyvenimo aspektais – ekonominiu, socialiniu, kultūriniu ir politiniu; investuojant į švietimą, lavinimą ir sveikatos apsaugą užtikrinti žmogaus galių stiprinimą (žmogaus kapitalą). Tai turi aprėpti visus šalies gyventojus, sudaryti sąlygas naudoti savo galias ekonominei ir kūrybinei veiklai, politikai, visuomeniniam gyvenimui bei poilsiui.
- Strateginio planavimo metodika, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25d. nutarimu Nr. 1220. Nutarimu turi vadovautis savivaldybė rengiant strateginį veiklos planą, metinius veiklos planus, formuojant biudžetą.
- Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta 2012 m. kovo 15 d. priimtas Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Nr. XIP- 3889(2). Ši strategija – tai valstybės vizija ir raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų. Tai pagrindinis planavimo dokumentas, kuriuo turi būti vadovaujama priimant strateginius sprendimus ir rengiant valstybės planus ar programas. Strategijos paskirtis – kurti tokią aplinką, kuri sudarytų sąlygas skleisti pažangos vertybėms. Išskiriamos trys esminės pažangos sritys – visuomenė, ekonomika ir valdymas. Pokyčiai šiose srityse įtvirtins pažangos vertybes ir

remsis darnaus vystymosi principais. Pažangos vertybės taps sąmoningu žmogaus siekiu kiekvienoje iš pažangos sričių, o viešosios politikos srityje – svarbiausiu vertinimo kriterijumi priimant strateginius sprendimus.

- Radviliškio rajono savivaldybės 2012- 2014 metų strateginiu veiklos planu, patvirtintu Radviliškio rajono savivaldybės tarybos 2012m. kovo 29 d. sprendimu Nr. T- 234. Šio plano vizija: Radviliškio miestas ir rajonas 2030 metais – išvystytas pramonės, transporto, logistikos ir žemės ūkio bei turizmo kraštas su išplėta socialine infrastruktūra ir aktyviomis bendruomenėmis.
- Radviliškio rajono savivaldybės 2012 – 2020 metų strateginiu plėtros planas, kuris patvirtintas 2013 m. vasario 14 d. Radviliškio rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-438. Šio plano strateginis tikslas – teikti rajono savivaldybės gyventojų poreikius atitinkančias kokybiškas administracines arba viešąsias paslaugas.

Ekonominiai veiksniai.

- Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas, patvirtintas 2003 m. gruodžio 23 d. Nr. IX-1946. **Įstatymo paskirtis** – nustatyti Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų (toliau – biudžetas) turinį, šių biudžetų pajamų sudarymo ir asignavimų naudojimo teisinius pagrindus, taip pat biudžetų rengimo, tvirtinimo, vykdymo, vertinimo ir kontrolės pagrindines nuostatas, procedūras, asignavimų valdytojų pareigas, teises ir atsakomybę. **Įstatymo tikslas** – siekiant ilgalaikės, visapusiškos ekonominės ir socialinės Lietuvos Respublikos piliečių gerovės, užtikrinti, kad sudarant ir vykdant biudžetą piniginiai ištekliai būtų naudojami efektyviai.
- Radviliškio rajono savivaldybės 2012 – 2020 metų strateginiu plėtros planas, kuris patvirtintas 2013 m. vasario 14 d. Radviliškio rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-438. Jame vienas iš nustatytų prioritetų yra ekonomikos vystymas, jo tikslai:

1 tikslas. Didinti vietos gyventojų ekonominį užimtumą (1.1 uždavinys. Sudaryti gyventojams palankias sąlygas pradėti ir plėtoti verslą, 1.2 uždavinys. Pritraukti į rajono savivaldybę užsienio ir šalies investicijas, 1.3 uždavinys. Skatinti kaimo gyventojus užsiimti alternatyviomis žemės ūkiui veiklomis, 1.4 uždavinys. Pritraukti į rajoną turistus, plėtojant turizmo infrastruktūrą ir paslaugas.

2 tikslas. Sudaryti sąlygas konkurencingam žemės ūkiui plėtoti. (2.1 uždavinys. Skatinti inovacijų taikymą žemės ūkyje, 2.2 uždavinys. Vykdyti žemės ūkio paskirties žemės našumą didinančias priemones.

3 tikslas. Tobulinti savivaldybės įstaigų valdymą, siekti skaidrumo ir bendruomenės dalyvavimo. (3.1 uždavinys. Gerinti gyventojų ir ūkio subjektų aptarnavimą savivaldybės institucijose, 3.2 uždavinys. Diegti modernaus valdymo principus savivaldybės veikloje)

- Ekonominiu aspektu taip pat svarbūs decentralizacijos bei subsidiarumo principai, kurie suteikia savivaldybei teisę priimti sprendimus bei vykdyti veiklas tuo lygmeniu, kuriuo jie yra veiksmingiausi. Taip pat reikšmingi miesto konkurenciniai aspektai. Svarbu, kad priimami sprendimai skatintų kurti naujas darbo vietas, didintų investicijų skaičių, gerintų gyvenimo kokybę mieste.

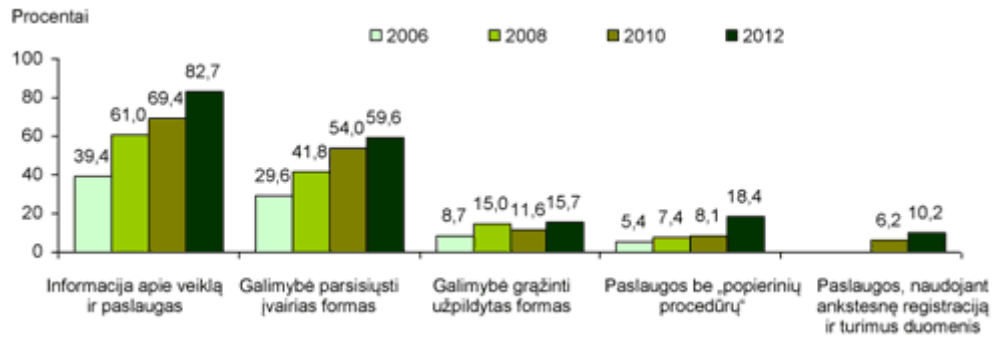
Socialiniai – kultūriniai veiksniai.

- Demografiniai pokyčiai, tokie kaip gimstamumas, mirtingumas, gyventojų amžiaus kaitos tendencijos, migracija ir kt. siejasi su Gero valdymo principų įgyvendinimu savivaldybėje, nes priimami sprendimai, kuriamos strategijos, teikiamos paslaugos turi būti orientuotos į pakitusius demografinius apsektus mieste.
- Radviliškio rajono savivaldybės 2012- 2014 metų strateginiu veiklos planas. Čia teigiama, kad vienas iš tikslų yra teikti rajono savivaldybės gyventojams kokybiškas socialines paslaugas. Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, įstatymais, Radviliškio rajono savivaldybės tarybos sprendimai, mero potvarkiai, administracijos direktoriaus įsakymais ir kitais teisės aktais, Socialinės paramos skyrius užtikrina socialinių paslaugų skyrimą, planuoja ir organizuoja socialinių paslaugų teikimą, nukreipia Radviliškio rajono savivaldybės gyventojus į socialinės paskirties įstaigas, kuruoja socialines paslaugas teikiančių įstaigų veiklą ir savivaldybės teritorijoje teikiamų socialinių paslaugų kokybę. Socialinių paslaugų tinklą Radviliškio rajono savivaldybėje sudaro stacionarios globos įstaigos, mišrių socialinių paslaugų įstaiga, dienos ir bendruomenių centrai. Pagrindinis socialinių paslaugų teikimo tikslas –grąžinti žmogaus gebėjimą pasirūpinti savimi ir integruotis į visuomenę, suteikti pagalbą tiems, kurie negali be jos savarankiškai gyventi. Stacionarinės socialinės paslaugos teikiamos senelių globos namuose ir vaikų globos namuose. Senyvo amžiaus asmenys ir suaugę asmenys su negalia yra pagrindiniai paslaugų gavėjai Radviliškio savivaldybėje. Kiti paslaugų gavėjai.
- Lietuvos pažangos strategija. Svarbus socialinis – kultūrinis veiksnys tampa visuomenės dalyvavimas, susijęs su realiu piliečių įtraukimu į sprendimų priėmimo procesus, neapsiribojant tik informavimu ir konsultavimu. Tam, kad visuomenė nepakankamai aktyviai

dalyvauja viešajame valdyme, nesvarbu, ar būtų tvarkomi įprasti viešieji reikalai, ar priimami visai šaliai svarbūs sprendimai, turi įtakos vis dar neįveikta korupcijos, neskaidrių sprendimų ar ne visuomet efektyvaus teisingumo vykdymo problema. Tai gerokai mažina visuomenės narių pasitikėjimą tiek šalies institucijomis, tiek ir pačia teisine sistema bei mažina piliečių norą įsitraukti į sprendimo 59 priėmimo procesus. Lietuva pagal korupcijos suvokimo indeksą vertinama 5 balais iš 10 galimų ir užima 19 vietą Europos Sąjungoje.

Technologiniai veiksniai.

- Elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimas, priimtas Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gruodžio 13 d. buvo priimtas nutarimas Nr. 2115. Jame teigiama, jog reikia įdiegti e. valdžią, kad valstybės valdymas taptų atviresnis, demokratiškesnis, atskaitingesnis, efektyvesnis. Tikslas – didinti Lietuvos Respublikos vykdomosios valdžios sprendimų priėmimo skaidrumą, kokybiškiau ir efektyviau teikti visuomenei, verslo subjektams ir institucijoms viešąsias paslaugas ir informaciją, panaudoti tam informacinių technologijų teikiamas galimybes. Svarbiausias uždavinys – pasiekti, kad nuo 2005 metų viešosios paslaugos Lietuvos Respublikos gyventojams ir verslo subjektams būtų teikiamos panaudojant skaitmenines technologijas (internetą, mobiliuosius telefonus ir kt.) ir atsižvelgiant į viešąsias paslaugas, numatytas pagal Europos Sąjungos programinius dokumentus
- Lietuvos statistikos departamentas. Atlikto tyrimo duomenimis 2012 m. pradžioje 82,7 procento valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų (toliau – įstaigos) teikė pirmojo lygio elektronines paslaugas internetu, t. y. informaciją apie jų vykdomas funkcijas ir teikiamas paslaugas buvo galima rasti jų interneto svetainėje. 59,6 procento įstaigų teikė galimybę parsisiųsti įvairias formas, 15,7 procento – grąžinti jas užpildytas. 18,4 procento įstaigų nurodė, kad teikia galimybę atlikti administracines procedūras elektroniniu būdu, t. y. be papildomų popierinių procedūrų. 10,2 procento įstaigų automatiškai (nereikalaujamos atskiro prašymo) teikė tam tikras socialinio ar ekonominio pobūdžio paslaugas, teikdamos e. paslaugas naudojo buvusią vartotojo registraciją ir duomenis apie vartotoją (teikė iš dalies užpildytas duomenų perdavimo formas).



1 pav. Įstaigų dalis pagal internetu teikiamas e. paslaugas

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

- 2007 – 2013 m. Techninės paramos veiksnių programa. Įgyvendinant šią veiksnių programą, bus skatinamas informacinių ir ryšių technologijų taikymas, geros informacinių technologijų valdymo patirties sklaida ir diegimas. Pagal šią veiksnių 29 programą bus finansuojami įvairūs veiksmai, susiję su informacinės visuomenės plėtra. Pavyzdžiui, bus teikiama ES struktūrinė parama tam tikriems e. sprendimams, susijusiems su ES struktūrinės paramos administravimo sistemos bei administruojančių institucijų efektyvesne veikla, visų pirma – kompiuterinės informacinės sistemos plėtra ir pritaikymu naujiems poreikiams.

1.2. Vidinių veiksnių analizė

Savaime suprantama, jog norint, kad organizacija sėkmingai, efektyviai ir sklandžiai vykdytų savo veiklą būtina pažinti vidinę aplinką bei tobulinti jos veiksnius.

Analizės metu siekta įvertinti Radviliškio rajono savivaldybės teisinės bazės, žmoniškųjų išteklių, organizacinės struktūros; finansinių išteklių, apskaitos tinkamumo; ryšių sistemos; vidaus kontrolės sistemos analizę.

Teisinė bazė. Radviliškio miesto savivaldybė, taip pat ir jai pavaldžios seniūnijos savo veiklą organizuoja vadovaudamasi: Lietuvos Respublikos Konstitucija, Vietos savivaldos įstatymu, Valstybės tarnybos įstatymu, Lietuvos Respublikos Seimo norminiais aktais, Lietuvos Respublikos Prezidento dekretais, Vyriausybės nutarimais, rajono Savivaldybės tarybos veiklos reglamentu, rajono Savivaldybės tarybos sprendimais, mero potvarkiais, Administracijos direktoriaus įsakymais, Radviliškio rajono savivaldybės administracijos nuostatais.

Svarbiausi teisės aktai, kuriais vadovaujasi viešojo administravimo specialistai juos galima tiesiogiai sieti su Gero valdymo principais, yra šie:

- 1999 liepos 8 d. Nr. VIII – 1316. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, pakeitimas 2002 m. balandžio 23 d. Nr. IX-855 priimtas Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas;
- 1999 birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, 2006 m. birželio 27 d. Nr. X-736, priimtas Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas;
- 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, 2008 m. rugsėjo 15 d. Nr. X-1722 priimtas Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas;
- 2005 m. rugsėjo 22 d. Nr. T- 596 Radviliškio rajono savivaldybės administracijos nuostatai;
- 2007 m. rugpjūčio 29 d. Nr. A-748 – (8.2) Radviliškio rajono savivaldybės administracijos Šeduvos miesto seniūnijos veiklos nuostatai.
- 2008 m. balandžio 3 d. Nr. T-372 Radviliškio rajono savivaldybės kovos su korupcija programa ir programos įgyvendinimo priemonių planas.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme 3 straipsnyje yra aprašomi pagrindiniai valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principai, kuriame Lietuvos Respublikos valstybės tarnyba grindžiama įstatymų viršenybės, teisėtumo, lygiateisiškumo, lojalumo, politinio neutralumo, skaidrumo, atsakomybės už priimtus sprendimus, karjeros ir tarnybinio bendradarbiavimo principais. Valstybės tarnautojų veiklos svarbiausi etikos principai yra šie: pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nesavanaudiškumas, padorumas, nešališkumas, atsakomybė, viešumas, pavyzdingumas.

Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme 4 straipsnyje nurodyti Viešojo administravimo subjektai, kurie savo veikloje vadovaujasi demokratinio valstybės administravimo principais:

- įstatymo viršenybės, reiškiančio, kad viešojo administravimo subjektų kompetencija turi būti nustatyta šio įstatymo, o veikla atitikti šiame įstatyme išdėstytus teisinius pagrindus. Administraciniai aktai, susiję su asmenų teisių ir pareigų įgyvendinimu, visais atvejais turi būti pagrįsti įstatymais;
- objektyvumo, reiškiančio, kad sprendimo priėmimas ir kiti oficialūs viešojo administravimo subjekto veiksmai turi būti nešališki ir objektyvūs;
- proporcingumo, reiškiančio, kad administracinio sprendimo mastas bei griežtumas turi būti proporcingi administravimo tikslui;

- nepiktnaudžiavimo valdžia, reiškiančio, kad viešojo administravimo institucijoms draudžiama vykdyti veiklą neturint tam suteiktų įgaliojimų arba priimti sprendimus pagal savo kompetenciją siekiant kitų, negu įstatymų nustatyta, tikslų;
- tarnybinio bendradarbiavimo, reiškiančio, kad viešojo administravimo institucijos, rengdamos administracinius aktus, prireikus teikia viena kitai reikalingą informacinę ir kitokią pagalbą.

Viešojo administravimo sistema reformuojama vadovaujantis subsidiarumo principu, t. y. reikalavimu, kad aukštesnėms institucijoms nebūtų priskiriamos funkcijos, kurias gali atlikti žemesniosios institucijos ar kiti asmenys.

Vietos savivaldos įstatyme 4 straipsnyje pateikiami pagrindiniai Vietos savivaldos principai, kuriais grindžiama vietos savivalda, jie yra:

- atsakingumas rinkėjams. Savivaldybės tarybos nariai (toliau – tarybos nariai) už savo veiklą yra atsakingi ir atskaitingi rinkėjams;
- gyventojų dalyvavimas tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus. Savivaldybės institucijos sudaro sąlygas gyventojams tiesiogiai dalyvauti rengiant sprendimų projektus, organizuojant apklausas, susirinkimus, sueigas, viešą peticijų nagrinėjimą, skatina kitas pilietinės iniciatyvos formas. Savivaldybės institucijos diegia savivaldos principus švietimo, kultūros ir kitose įstaigose, remia visuomeninių organizacijų iniciatyvas, susijusias su viešųjų savivaldybės reikalų tvarkymu;
- savivaldybių ir valstybės interesų derinimas tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus;
- savivaldybės institucijų veiklos laisvė ir savarankiškumas, kai jos, įgyvendindamos įstatymus, kitus teisės aktus ir įsipareigojimus bendruomenei, priima sprendimus;
- veiklos skaidrumas. Savivaldybės institucijų ir kitų savivaldybės viešojo administravimo subjektų veikla turi būti aiški ir suprantama gyventojams, kurie tuo domisi, jiems sudaromos sąlygos gauti paaiškinimus, kas ir kodėl daroma;
- bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimas. Savivaldybės institucijų priimti sprendimai bendruomenės interesais neturi pažeisti įstatymų garantuotų atskirų gyventojų teisių;
- viešumas ir reagavimas į gyventojų nuomonę. Gyventojai ar jų atstovai turi teisę susipažinti su savivaldybės institucijų priimtais sprendimais, gauti viešus ir motyvuotus atsakymus į pareikštą nuomonę apie savivaldybės institucijų ir kitų savivaldybės viešojo administravimo subjektų bei atskirų valstybės tarnautojų darbą. Savivaldybės viešojo

administravimo subjektų veikla gali būti slapta ar konfidenciali tik įstatymų nustatytais atvejais;

- savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumas. Savivaldybės institucijų ir kitų savivaldybės viešojo administravimo subjektų veikla bei visais jų veiklos klausimais priimti sprendimai turi atitikti įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimus;
- žmogaus teisių bei laisvių užtikrinimas ir gerbimas. Savivaldybės institucijų ar valstybės tarnautojų priimami sprendimai neturi pažeisti žmogaus orumo, jo teisių ir laisvių bei moterų ir vyrų lygių galimybių.

Radviliškio rajono savivaldybės administracijos nuostatuose nurodoma, kad administracijos padalinių kompetenciją, funkcijas, atsakomybę, darbo organizavimą ir vidinę struktūrą nustato jų nuostatai. Struktūrinių padalinių, struktūrinių teritorinių padalinių – seniūnijų nuostatus, pareigybes ir etatus, suderinęs su Savivaldybės meru ir neviršydamas didžiausio rajono Savivaldybės tarybos nustatyto valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus, tvirtina Administracijos direktorius.

Radviliškio rajono savivaldybės tarnybos veiklos reglamente nurodoma:

- Pirmajame išrinktos naujos savivaldybės tarybos posėdyje: a) prisiekia savivaldybės tarybos nariai (galima lyginti su atvirumo ir skaidrumo principu); b) gali būti posėdžio pirmininkui įteikiami vieši pareiškimai dėl savivaldybės tarybos narių vienijimosi į frakcijas, dėl savivaldybės tarybos daugumos ir savivaldybės tarybos mažumos (opozicijos) sudarymo (galima lyginti su inovacijų ir atvirumo pokyčiams principu).
- Savivaldybės tarybai patvirtinus posėdžio darbotvarkę, posėdžio pirmininkas praneša tarybos nariams apie savivaldybės tarybos narių priesaikos davimo tvarką ir savivaldybės tarybos nariai prisiekia Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo nustatyta tvarka. Savivaldybės tarybos nariui prisiekus priesaiką priimantis asmuo įteikia tarybos nariui savivaldybės tarybos nario pažymėjimą (galima palyginti su etiško elgesio principu).
- Mero ir savivaldybės kontrolieriaus metų veiklos ataskaitos turi būti pateiktos tarybai iki kiekvienų metų gegužės 1 d. Savivaldybės administracijos direktorius metų veiklos ataskaitą už savo ir savivaldybės administracijos veiklą turi pateikti tarybai iki kiekvienų metų gegužės 1 d. Savivaldybės administracijos direktoriaus metų veiklos ataskaita už savo ir savivaldybės administracijos veiklą turi būti pateikta merui prieš mero ataskaitos pateikimą tarybai. Savivaldybės kontrolieriaus informacija apie jo rekomendacijų vykdymą praėjusiais metais turi būti pateikta anksčiau negu savivaldybės administracijos direktoriaus metų

veiklos ataskaita už savo ir savivaldybės administracijos veiklą. Savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotojas (kai ši pareigybė steigiama ir kai šiai pareigybei suteikiami vykdomosios institucijos įgaliojimai) ataskaitą už savo veiklą praėjusiais metais turi pateikti administracijos direktoriui prieš savivaldybės administracijos direktoriaus metų veiklos ataskaitos už savo ir savivaldybės administracijos veiklą pateikimą merui (galima lyginti su atskaitomybės, skaidrumo, etiško elgesio principais.)

- Pasibaigus ataskaitiniam mėnesiui iki kito einamojo mėnesio 10 d. tarybos narys savivaldybės Buhalterinės apskaitos skyriui pateikia reglamento 219 punkte nurodytų išlaidų pateisinančius dokumentus arba jų kopijas (siejama su patikimo finansų valdymo principu).

Radviliškio rajono savivaldybės administracijos Šeduvos miesto seniūnijos veiklos nuostatuose rašoma:

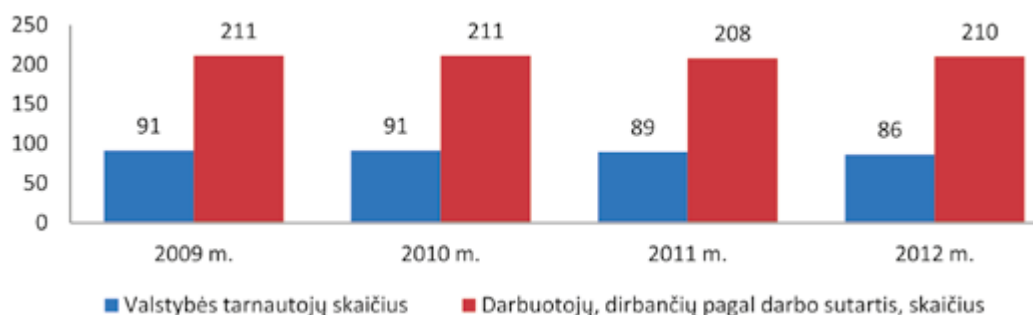
- yra šaukiamos seniūnijai priskirtos teritorijos gyventojų sueigos ir organizuojami gyventojų susitikimai su Savivaldybės ir valstybės institucijų pareigūnais (galima sieti su piliečių dalyvavimo principu);
- rengiami Seniūnijos veiklos nuostatų, seniūno pareigybės aprašymo projektai, jų pakeitimus ir papildymus ir teikia juos Savivaldybės administracijos direktoriui, teikia pasiūlymus dėl Seniūnijos darbuotojų darbo sąlygų, jų skatinimo, rūpinasi jų kvalifikacijos kėlimu, pildo Seniūnijos tarnautojų darbo laiko apskaitos žiniaraščius (galima sieti su kompetencijų ir gebėjimų, atskaitomybės bei veiksmingumo principais);
- apibendrinamos gyvenamųjų vietovių bendruomenių atstovų pastabas, pasiūlymus ir teikia juos Savivaldybės administracijos direktoriui. Konsultuoja Seniūnijai priskirtos teritorijos gyventojus ir teikia jiems informaciją apie Savivaldybės institucijų ir Savivaldybės administracijos bei valstybės institucijų veiklą Savivaldybės teritorijoje (sietina su reagavimo į visuomenės poreikius bei atskaitomybės principais);
- vykdomos įstatymais ir kitais teisės aktais, Savivaldybės tarybos sprendimais, mero potvarkiais, Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais pavestos funkcijos bei kitus Savivaldybės administracijos direktoriaus nenuolatinio pobūdžio pavedimus pagal savo kompetenciją, teikiami pasiūlymai dėl darbo gerinimo, kad būtų pasiekti Savivaldybės administracijos strateginiai tikslai (galima sieti su efektyvumo, veiksmingumo ir įstatymų viršenybės principais).

Radviliškio rajono savivaldybės kovos su korupcija programa ir programos įgyvendinimo priemonių planas. Jame pateikiamas pagrindinis tikslas - užtikrinti Savivaldybės viešojo

administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo skaidrumą, atvirumą, teisinių ir antikorupcinių principų laikymąsi. Ilgalaikėmis priemonėmis ir procedūromis užkirsti kelią korupcijai.

Žmogiškieji ištekliai. Kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti jos turi turėti unikalių išteklių, o pagrindinis iš jų ir būtų – žmogiškieji ištekliai. Be to, vadybos specialistai nurodo, kad žmogiškieji ištekliai yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas – didžiausias organizacijos turtas. Tačiau būtina suprasti, kad neužtenka vien turėti reikiamų žmogiškųjų išteklių. Būtina kryptingai ir strategiškai juos valdyti, bet tai nėra taip paprasta. Juk tai nėra eiliniai ištekliai. Tai ištekliai, reikalaujantys atitinkamo dėmesio, žinių ir kryptingo strateginio valdymo. Valdant žmogiškuosius išteklius, bene svarbiausia sugebėti, suderinant atskirų darbuotojų ir pačios įstaigos tikslus, gauti geriausią rezultatą bei įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus (Išoraitė M., 2011). Tam, kad būtų efektyviai, sklandžiai ir atsakingai dirbama ypatingai svarbūs yra personalo gebėjimų bei kompetencijos principas.

Radviliškio rajono savivaldybės taryba 2012 m. birželio 21 d. nustatė ir patvirtino Radviliškio rajono savivaldybės administracijoje didžiausią leistiną: valstybės tarnautojų pareigybių skaičių – 90; darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš Savivaldybės biudžeto, skaičių – 213. Nuo 2012 m. sausio mėn. darbuotojų skaičius Savivaldybėje nežymiai pakito.



Pav. Savivaldybėje dirbantis personalas

Šaltinis: Radviliškio rajono savivaldybės 2012 metų veiklos ataskaita

Organizacinės struktūros analizė apima valdymo lygių bei funkcijų pasiskirstymo ryšius, todėl būtina aptarti savivaldybės struktūrą.

Organizacijos valdymo struktūra turi būti tokia, kad ji padėtų įgyvendinti organizacijos strategiją. Jei kinta strategija, turi kisti ir struktūra. Egzistuoja aibė galimų būdų organizacinei struktūrai konstruoti. Ar formuotųsi nauja organizacija, ar tobulintųsi esama, ar iš esmės keistųsi

santykių modelis organizacijoje, vadovai, pradėdami priiminėti organizacinius sprendimus, žengia keturis pagrindinius žingsnius:

- Darbo pasidalijimas. Viso darbo suskirstymas į užduotis, kurias logiškai ir patogiai galės atlikti pavieniai žmonės ar jų grupės.
- Struktūrinių grandžių formavimas (departamentizavimas). Logiškas ir efektyvus užduočių sujungimas.
- Organizacinis hierarchijos sudarymas. Tai sukonkretinimas: kas kam organizacijoje atsiskaito.
- Koordinavimas. Sukūrimas mechanizmų, jungiančių skyrių veiklą, į prasmingą visumą. Organizacijos valdymo struktūra gali būti labai įvairi. (Jucevičienė P., 1996). Čia pateikiama Radviliškio rajono savivaldybės struktūra (žr. 3 priedas).

Savivaldybės taryba susideda iš 25 narių, iš kurių Lietuvos socialdemokratų partijai priklauso 5 atstovai, Tėvynės sąjungai – Lietuvos krikščionys demokratams priklauso 13 atstovų, Darbo partijai – 3 nariai bei Lietuvos valstiečių liaudininkų sąjungai – 4 nariai.

Radviliškio rajono savivaldybė susideda iš 12 seniūnijų. Tarybos komisijos susideda iš: etikos komisijos, administracinės komisijos prie Radviliškio rajono savivaldybės tarybos, Radviliškio rajono savivaldybės korupcijos prevencijos komisijos, Savivaldybės turto privatizavimo komisijos, Radviliškio rajono savivaldybės administracijos vaiko gerovės komisijos, medžiojamų gyvūnų padarytos žalos registravimo ir apskaičiavimo komisijos bei nuostolių, patirtų likviduojant gyvūnų užkrečiamųjų ligų protrūkius, įvertinimo komisijos. Tuo tarpu komitetai skirstomi į: biudžeto, ekonomikos ir ūkio reikalų komitetą, Investicijų ir kaimo plėtros komitetą, socialinių reikalų, sveikatos ir teisėtvarkos komitetą, kultūros, švietimo ir sporto komitetą, kontrolės komitetą. (Radviliškio rajono savivaldybė).

Seniūnių galimybių diegti Gero valdymo principus SSGG analizė

SSGG analizė turi parodyti ribą tarp to, kur organizacija yra dabar, ir to, kur ji ketina būti ateityje. Įveiktinas kelias turi būti realus. Reikia realiai vertinti savo paties ir konkurentų privalumus ir silpnybes (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

13 lentelė

Silpnybės, stiprybės, galimybės ir grėsmės

<i>Silpnybės</i>	<i>Stiprybės</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų darbo patirtis bei vykdomi mokymai ir seminarai, kurių dėka ne tik tobulinama darbuotojų veikla teikiant kokybiškas paslaugas, bet ir atsiranda reali galimybė rašyti projektus Gero valdymo principų įdiegimui seniūnijose. • Etiškas seniūnių darbuotojų elgesys tik dar labiau prisidėtų ir palengvintų diegiant Gero valdymo principus seniūnijose. • Tikėtina visapusiška atskaitomybė už nuveiktus darbus, todėl šiuo klausimu yra tik dar didesnė tikimybė, kad būtų užtikrintas sąžiningumas, atsakomybė, skaidrumas ir t.t. diegiant ir įgyvendinant Gero valdymo principus • Neseniai išrinktas meras, kuris pasižymi kompetencija strateginėje srityje, šiuo atveju yra galimybė, kad naujas vadovas turės įtakos Gero valdymo principų diegimui ir įgyvendinimui seniūnijose. • Kadangi seniūnijos pavaldžios savivaldybėms, o šios turi teisę laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal LR Konstituciją ir įstatymus, todėl yra galimybės įgyvendinti Gero valdymo principų diegimą seniūnijose. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gero valdymo principų įgyvendinimo diegimas reikalautų papildomų lėšų, kurios gali būti nefinansuojamos. Todėl akivaizdu, jog tuomet darbuotojų motyvacija diegti minėtus principus iškart sumažėja. • Žinant tai, kad aukščiausio lygmens savivaldybės bei seniūnių darbuotojai keičiasi kas kelerius metus yra tikimybė, kad tai gali turėti neigiamos įtakos diegiant bei įgyvendinant Gero valdymo principus seniūnijose. • Dėl vyresnio amžiaus darbuotojų daugumos bei nusistovėjusios tvarkos gali kilti pasipriešinimas inovacijoms ir pokyčiams, todėl išlieka tikimybė, kad Gero valdymo principų diegimas susilauktų neigiamos nuomonės. • Dėl apatiško piliečių požiūrio į atstovavimą ir dalyvavimą diegiant Gero valdymo principus seniūnijose, šis užmojis gali būti nepasiektas.
<i>Galimybės</i>	<i>Grėsmės</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme yra nurodyti valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principai, todėl vadovautis ir laikytis jų yra privaloma, tai tik suteikia dar didesnes galimybes diegiant ir įgyvendinant Gero valdymo principus. • Platus informacinių technologijų diegimas ir naudojimas, kuris tiesiogiai prisidėtų Gero valdymo principų įgyvendinimo metu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepalanki ekonominė situacija, mažėjantis finansavimas, kuris gali užkirsti kelią Gero valdymo principų įgyvendinimui. • Įstatyminės bazės trūkumas, kurioje nėra konkrečiai nurodyta, kokiais kriterijais reikėtų vertinti LR teisės aktuose įtvirtintų Gero valdymo principų įgyvendinimą. • Sulaukus reikalingo finansavimo Gero valdymo principų diegimui ir įgyvendinimui gali iškilti grėsmė, jog ne visos lėšos pasieks tikslinę auditoriją. Galimi viešų ir privačių interesų sumaišymo bei patikimų finansų valdymo pavojai. • Išlieka tikimybė, kad visuomenėje kils nepasitenkinimas, kada Gero valdymo principų įgyvendinimo metu seniūnių darbuotojai griežtai nesilaikys minėtų principų, todėl seniūnių darbuotojų noras imantis šių pokyčių gali tapti neigiamas.

Apibendrinant galima teigti, kad SSGG analizė padėjo nustatyti šių sričių esminius bruožus. Kaip teigia A. Vasiliauskas (2006) užbaigus SSGG analizę, kurios išvadamis galima atsakyti į tokius klausimus: kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti; kaip ištaisyti silpnybes

pasinaudojant galimybėmis; kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti; kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.

2 priedas

Versliniškos valdžios bruožai

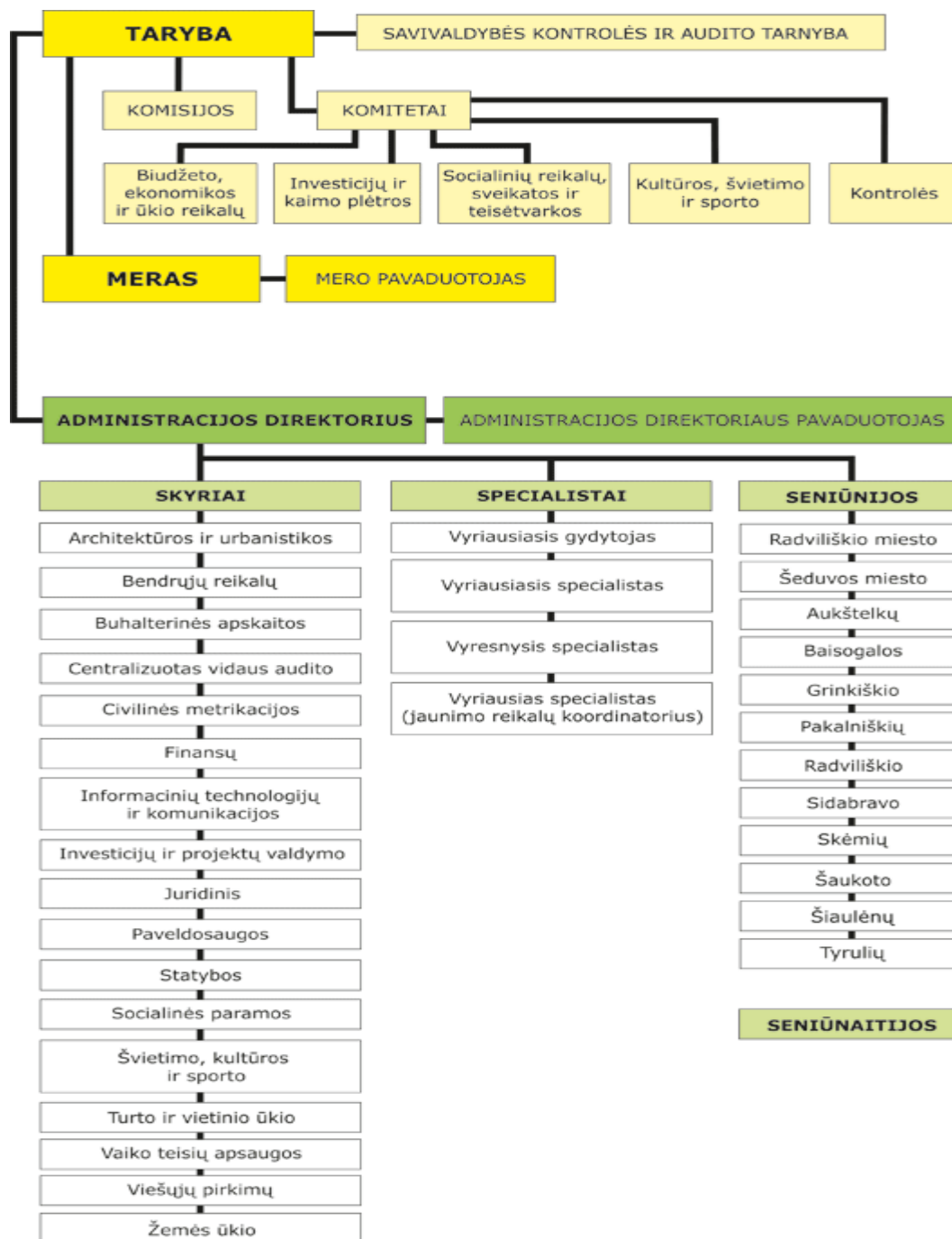
Bruožai	Apibūdinimas
<i>Katalitinė valdžia</i>	Vairavimas, o ne irklavimas. Valdžios institucijos turi generuoti sprendimus, paslaugų teikimą perduoti privačiam sektoriui, nevyriausybinėms organizacijoms arba paslaugas teikiančioms įstaigoms. Politikos formavimas ir administravimas turi būti atskirtas nuo paslaugų teikimo.
<i>Bendruomenės valdžia</i>	Įgaliojimas, o ne tarnavimas. Valdžia turi ne tik teikti paslaugas gyventojams, bet ir skatinti žmones pačius spręsti savo problemas, remti gyventojų dalyvavimą jiems svarstant ir sprendžiant aktualius reikalus.
<i>Konkurencinė valdžia</i>	Sukuriamos konkurencinės paslaugų teikimo sąlygos. Konkurencija yra viena iš priemonių, kuria galima pagerinti viešųjų paslaugų kokybę ir užtikrinti efektyvesnę viešųjų paslaugų teikimą.
<i>Valdžia, kuri vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis.</i>	Valdžios institucijų veiklos orientyrais tampa efektyvumas ir veiksmingumas. Kadangi per didelis veiklos reglamentavimas dažnai ne padeda, o trukdo, siekiama mažinti taisyklių ir procedūrų skaičių.
<i>Valdžia, besiorientuojanti į rezultatus.</i>	Siekiama finansuoti rezultatus, o ne sąnaudas. Valdžios institucijose daugiau dėmesio pradedama skirti veiklos rezultatų nustatymui ir vertinimui, biudžetas sudaromas institucijos veiklos prioritetus pagrindus pagal numatomus rezultatus.
<i>Valdžia, besiorientuojanti į klientus:</i>	Siekiama tenkinti kliento, o ne biurokratijos poreikius. Valdžios institucijos įvairiais būdais tiria, kaip klientai vertina teikiamas viešąsias paslaugas – atlieka gyventojų apklausas, numato piliečių skundų ir prašymų nagrinėjimo procedūras. Įgyvendinamas <i>visuotinės kokybės</i> vadybos principas, teigiantis jog svarbiausias asmuo organizacijai yra klientas.
<i>Valdžia, veikianti kaip įmonė.</i>	Uždirbanti, o ne išleidžianti. Valdžios institucijos ne tik išleidžia biudžeto lėšas finansuodamos įvairias programas ar priemones, bet ir ieško būdų, kaip uždirbti lėšų, pavyzdžiui, nuomoja žemės sklypus ar patalpas, teikia paskolas už palūkanas, teikia paslaugas, už kurias tiesiogiai moka paslaugų vartotojai.
<i>Prevencinė valdžia</i>	Užuot taisykus padėtą, siekiama užkirsti kelią problemoms atsirasti. Valdžios institucijos ne tik sprendžia susidariusias problemas, bet ir įgyvendina priemones, kuriomis sumažinama problemų atsiradimo galimybė, pavyzdžiui, ne tik gesinami gaisrai miškuose, bet ir imamasi gaisrų prevencijos.
<i>Decentralizuota valdžia</i>	Pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo. Valdžios institucijų ir kitų viešojo sektoriaus organizacijų valdymo struktūra yra decentralizuojama, suteikiamos didesnės sprendimų priėmimo galios organizacijų padalinių vadovams ir specialistams, skatinamas darbuotojų aktyvumas ir komandinis darbas. Decentralizacija įgyvendinama suteikiant didesnę savarankiškumą viešąsias paslaugas teikiančioms įstaigoms, pavyzdžiui, mokykloms, ligoninėms.
<i>Į rinką besiorientuojanti valdžia</i>	Kaita reguliuojama rinkos svertais. Valdžios institucijos atsisako centralizuotų viešųjų programų ir tradicinių reguliavimo būdų. Siekiant viešųjų tikslų pradedama labiau išnaudoti rinkos galimybes, reguliavimo politika vis labiau remiasi įtaka rinkos dalyvių paskatoms,

	o ne nurodymais ir draudimais. Pavyzdžiui, aplinkos apsaugos srityje pradedama taikyti „žaliuosius mokesčius“ ir kitas naujoves, atsisakant tradicinių baudų už aplinkos teršimą.
--	---

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis A.Guogiu, D ir Gudeliu (2003)

Apibendrinant pateiktus bruožus galima sakyti, kad vadovaujantis šiais punktais norima, kad valdžia ne tik gautų pelną, teiktų paslaugas piliečiams bet ir skatintų juos įsitraukti į visuomeninį gyvenimą ir pačius skatintų spręsti savo problemas, į tai įtraukdama konkurenciją, komandinį darbą ir t.t. Anot R. B. Denhardt (2001), buvo tikimasi, kad šie principai taps konceptualiū viešojo administravimo pagrindu – analitine kontroline priemone vyriausybės veiksams transformuoti.

Radviliškio savivaldybės valdymo struktūros schema



Šaltinis: *Radviliškio savivaldybės struktūra* (2014). [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-10-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/Struktura-ir-kontaktai204532802694>>

GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS SENIŪNIJOSE: RADVILIŠKIO RAJONO ATVEJIS

Gerbiamas informante,

Tyrimo tikslas - Išnagrinėti Gero valdymo (angl. *Good Governance*) principų įgyvendinimą Radviliškio rajono seniūnijose ir pagrįsti įgyvendinimo tobulinimo galimybes.

Tyrimu siekiama atsakyti į klausimus:

- Kokie veiksniai sąlygoja Gero valdymo principų įgyvendinimą seniūnijose?
- Kokiu lygiu ir kodėl Gero valdymo principai įgyvendinami Radviliškio rajono seniūnijose?
- Kokios Gero valdymo principų įgyvendinimo seniūnijose tobulinimo galimybės Radviliškio rajone?

Siekiant išsamiai ir objektyviai ištirti Gero valdymo principų įgyvendinimą Radviliškio rajone, **Jūsų nuomonė yra itin svarbi ir reikalinga.**

BENDRI DUOMENYS:

Išsilavinimas: _____

Pareigos: _____

Darbo vieta: _____

Darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais): _____

APKLAUSOS LAPAS – KLAUSIMYNAS

1. Ką žinote ir kaip įvertintumėte savo žinias apie Gero valdymo principus? Iš kokių informacijos šaltinių sužinojote?

2. Ar naudojate Gero valdymo principais savo veikloje? Jūsų nuomone, kurie yra svarbiausi? Kodėl? Išskirkite 3

3. Įvardinkite 3 sėkmingiausiai ir 3 sunkiausiai sprendžiamas seniūnijos problemas?

4. Įvertinkite, kokių lygiu, Jūsų nuomone, yra įgyvendinami Gero valdymo principai seniūnijoje (penkiabalėje sistemoje: 1-2 – žemas; 3 – vidutiniškas; 4-5 – aukštas). Žymėkite ✓ arba x.

Gero valdymo principai		Vertinimo balai				
		1	2	3	4	5
1.	Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo - piliečiai turi realias galimybes dalyvauti valstybės valdyme, gali išreikšti savo nuomonę dėl jiems rūpimų valdymo problemų.					
2.	Reagavimas į gyventojų poreikius - tikslai, taisyklės, struktūros ir procedūros yra pritaikytos piliečių poreikiams ir lūkesčiams tenkinti, vietinės valdžios nuolatos stengiasi reaguoti į visuomenės poreikius.					
3.	Veiksmingumas ir efektyvumas - tikslai yra įgyvendinami kiek įmanoma geriausiai panaudojant turimus išteklius; rezultatai patenkina iš anksto sutartus tikslus.					
4.	Atvirumas ir skaidrumas - visuomenės galimybė naudotis viešąja informacija yra garantuota, formuojant piliečių suvokimą, kaip yra valdomos savivaldos problemos; sprendimai yra priimti ir vykdomi remiantis taisyklėmis ir nuostatomis.					
5.	Įstatymų viršenybė - užtikrinama, kad vietinės valdžios tvirtai laikysis įstatymų ir teismo sprendimų; taisyklės ir nuostatos yra priimamos remiantis procedūromis, kurias numato įstatymai ir jos yra vykdomos teisingai.					
6.	Etiškas elgesys - pabrėžiama visuomenės gerovė, kuri turi būti žymiai svarbesnė nei individualūs interesai.					
7.	Kompetencija ir gebėjimai - užtikrinama, kad vietinių valdžių atstovai, vešieji pareigūnai geba vykdyti savo tarnybines pareigas profesionaliai, nuolatos tobulina savo kompetencijas ir pateikia geresnius rezultatus.					
8.	Inovacijos ir atvirumas pokyčiams - siekiama naujų, modernių ir efektyvių problemų sprendimo būdų, rodomas atvirumas pokyčiams bei pasiruošimas mokytis iš gerosios patirties.					
9.	Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija - bendruomenės tvarumas, atsižvelgiama į ateities kartų poreikius ir interesus.					
10.	Patikimas finansų valdymas - vietinės valdžios užtikrina tinkamą viešųjų išteklių naudojimą, įgyvendinamas efektyvus finansų valdymas.					
11.	Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda - pasitelkiant vietinės valdžios įtakos sferas, žmogaus teisės turi būti gerbiamos ir saugomos, stengiamasi įveikti bet kokio lygio diskriminaciją; kultūrinė įvairovė yra laikoma vertybe, socialinė sanglauda tarp įvairių sluoksnių piliečių yra visada remiama.					
12.	Atskaitomybė - užtikrinama, kad vietinė valdžia yra atsakinga už vykdomus sprendimus, sugeba išklausti piliečių nuomonę ir					

	lūkesčius.					
--	------------	--	--	--	--	--

5. Pagrįskite savo vertinimą, nurodykite priežastis. Pasiūlykite priemonės situacijos gerinimui:

Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo _____

Reagavimas į gyventojų poreikius _____

Veiksmingumas ir efektyvumas _____

Atvirumas ir skaidrumas _____

Įstatymų viršenybė _____

Etiškas elgesys _____

Kompetencija ir gebėjimai _____

Inovacijos ir atvirumas pokyčiams _____

Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija _____

Patikimas finansų valdymas _____

Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda _____

Atskaitomybė _____

6. Kurie gero valdymo principai turi didžiausią įtaką efektyviai seniūnijos veiklai? Pateikite pavyzdžių, kurie rodytų, kad Gero valdymo principai yra įgyvendinami seniūnijoje.

Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo _____

Reagavimas į gyventojų poreikius _____

Veiksmingumas ir efektyvumas _____

Atvirumas ir skaidrumas _____

Įstatymų viršenybė _____

Etiškas elgesys _____

Kompetencija ir gebėjimai _____

Inovacijos ir atvirumas pokyčiams _____

Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija _____

Patikimas finansų valdymas _____

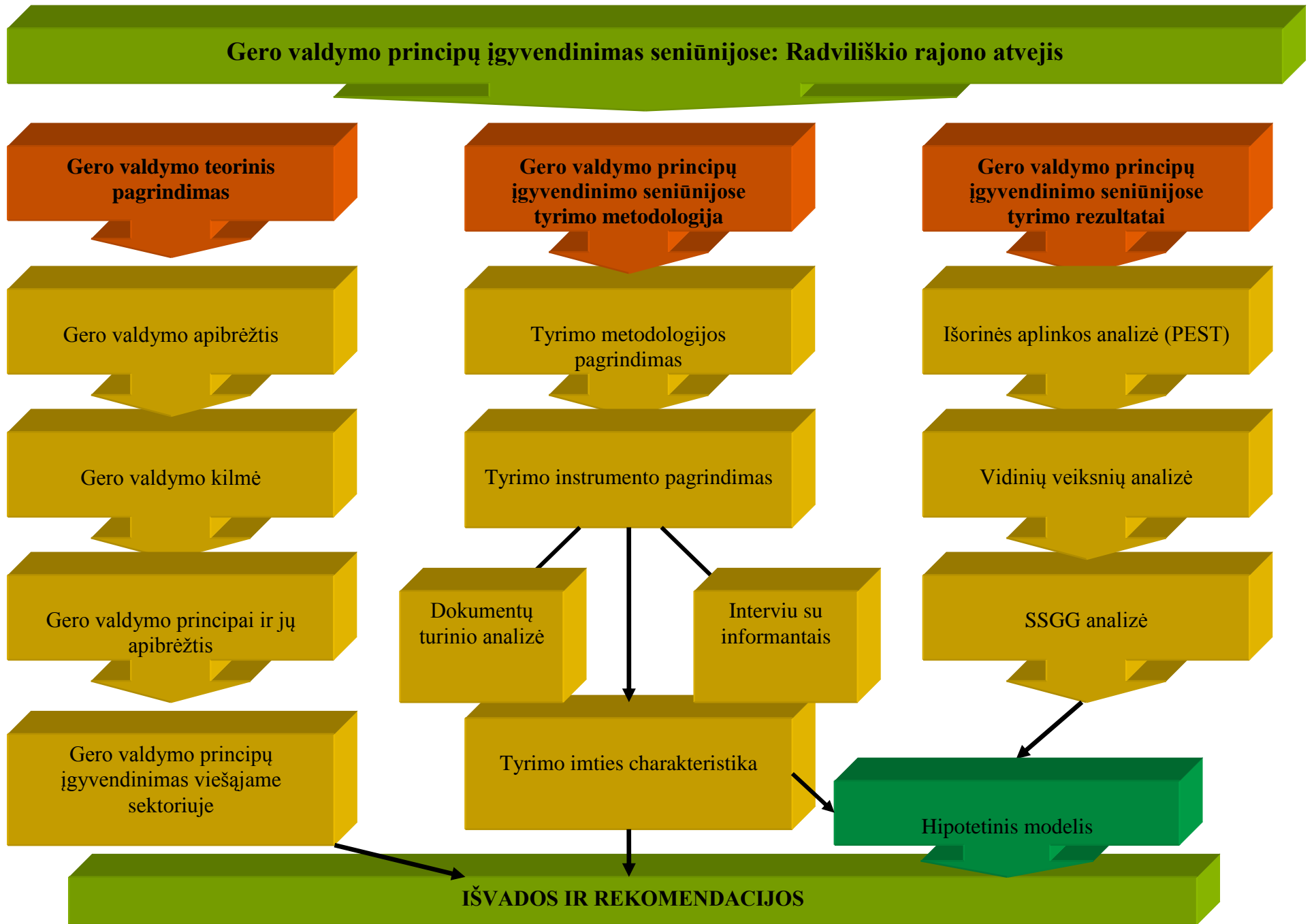
Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda _____

Atskaitomybė _____

7. Kaip manote, kas padėtų pasiekti visų Geros valdymo principų aukščiausio įgyvendinimo lygio? Kokios, Jūsų manymu, priemonės padėtų mažinti problemas, kurios trukdo pasiekti aukšto įgyvendinimo lygio seniūnijose?

8. Ar reikalingas Gero valdymo principų diegimas? Kokių priemonių reiktų imtis, kad Gero valdymo principai būtų diegiami seniūnijose?

Dėkoju už Jūsų atsakymus!





ŠIAULIŲ
UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSŲ
FAKULTETAS

PAŽYMĖJIMAS

Šis pažymėjimas išdujta, kad:

Aistė Giedraitienė

2014 m. rugsėjo 26-27 d. dalyvavo

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Kaimo plėtros tyrimų centro organizuojamoje
7-ojoje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „ŠIUOLAIKINIO KAIMO VIZIJA“.

Pranešimo tema:

„Gero valdymo principų raiška Radviliškio rajono seniūnijose“

Socialinių mokslų fakulteto profesorė L. v. dekanas pareigais

Lionina JUOZAITIENĖ

Mokslinio komiteto pirmininkas,
Kaimo plėtros tyrimų centro direktorius

Doc. Dr. Jonas JASAITIS

Šiauliai
2014 m. rugsėjo 26 - 27 d.

Registracijos Nr. 2014/SMIP 434