



Kauno technologijos universitetas
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Seniūnijų veiklos valdymo Marijampolės savivaldybėje analizė

Baigiamasis magistro studijų projektas

Ernesta Noreikienė

Projekto autorė

Doc. dr. Eglė Gaulė

Vadovė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Seniūnijų veiklos valdymo Marijampolės savivaldybėje analizė

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Ernesta Noreikienė

Projekto autorė

Doc. dr. Eglė Gaulė

Vadovė

Lekt. dr. Vidmantė Giedraitytė

Recenzentė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Ernesta Noreikienė

Seniūnijų veiklos valdymo Marijampolės savivaldybėje analizė

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Ernesta Noreikienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Noreikienė, Ernesta. Seniūnijų veiklos valdymo Marijampolės savivaldybėje analizė. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Eglė Gaulė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: organizacija, seniūnija, veiklos valdymas, vietos savivalda, savivaldybė, bendruomenė.

Kaunas, 2021. 89 p.

Santrauka

Šio magistro baigiamojo projekto paskirtis išanalizuoti seniūnijų veiklos valdymą Marijampolės savivaldybėje. Demokratija šalyje įgyvendinama vietos savivaldos lygmenyje, kur suteikiama galimybė gyventojams būti arčiau valdžios institucijų, tiesiogiai dalyvauti valstybės valdymo procese. Siekdamas viešąsias paslaugas daryti prieinamas gyventojams, savivaldybės įsteigia savo padalinius – seniūnijas. Seniūnija yra viešojo sektoriaus organizacija, įsteigta kaip savivaldybės teritorinis struktūrinis padalinys. Tai svarbi jungiamoji vietos savivaldos grandis tarp piliečių ir viešojo administravimo. Seniūnijose konkrečiais darbais įgyvendinama bendra valstybės politika. Tiek užsienio šalių, tiek ir Lietuvos autoriai tyrė veiklos valdymo modelių reikšmę viešajame sektoriuje bendrame kontekste. Tačiau seniūnijos, kaip viešojo sektoriaus subjekto veiklos valdymas mažai ištirtas, nors yra svarbus, nes seniūnijų vaidmuo viešojo sektoriaus sistemoje yra labai didelis. Daugelis mokslininkų pritaria, jog tikroji savivalda vyksta būtent vietos bendruomenėse, o seniūnija yra viešojo sektoriaus dalis, esanti arčiausiai šių bendruomenių. Todėl tirti seniūnijų veiklą ir jos valdymą yra svarbu. Siekiant išanalizuoti seniūnijų veiklos valdymo Marijampolės savivaldybėje ypatybes ir pateikti rekomendacijas veiklos valdymui tobulinti iškelti trys tyrimo uždaviniai, kurie leidžia nustatyti seniūnijų, kaip viešojo sektoriaus organizacijų, veiklos valdymo ypatybes, atsižvelgiant į organizacijos valdymo modelius ir jose vykstančius procesus, susipažinti su vietos savivaldos sistemomis užsienio šalyse ir seniūnijų teisinio reglamentavimo bei praktikos Lietuvoje, atlikti Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo analizę. Tyrime taikyti mokslinės literatūros, teisės aktų, statistinių duomenų ir dokumentų analizė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo analizei atlikti taikyta kokybinis ir kiekybinis analizės metodai. Atlikta dokumentų analizė ir empirinis tyrimas (interviu su ekspertais). Šį magistro baigiamąjį projektą sudaro santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, teorinė, empirinė ir tiriamoji dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros ir informacijos šaltinių sąrašai. Pirmojoje darbo dalyje, pasitelkiant mokslinės literatūros analizę, pateikiama seniūnijų, kaip viešojo sektoriaus organizacijų, veiklos valdymo ypatumai. Pateikiamas teorinis seniūnijų veiklos valdymo modelis. Antroje darbo dalyje analizuojamas seniūnijų veiklos teisinis reglamentavimas ir praktika ES bei Lietuvoje. Pateikiama informacija, gauta išanalizavus ES ir Lietuvos teisės aktus, reglamentuojančius vietos savivaldos ir seniūnijų veiklą Lietuvoje. Šioje darbo dalyje taip pat pateikiamas teorinis seniūnijų veiklos valdymo modelis, taikymui Lietuvoje. Trečioje darbo dalyje aprašomas atliktas Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo tyrimas, kuris atliktas pasitelkiant seniūnijų veiklą reglamentuojančių teisės aktų ir veiklos dokumentų analizę bei pusiau struktūruotus interviu su ekspertais. Analizė atliekama pagal teorinio organizacijos veiklos valdymo modelio elementus, ištirtus pirmoje ir antroje darbo dalyse. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Noreikiene, Ernesta. Analysis of Eldership Activity Management in Marijampolė Municipality. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. Egle Gaule; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: organization, eldership, activity management, local self-government, municipality, community.

Kaunas, 2021. 89 p.

Summary

The purpose of this master's thesis is to analyse the activity management of elderships in Marijampolė municipality. Democracy that functions on a local-government level, gives the opportunity for the citizens to maintain a close contact with administrative institutions and participate in government matters directly. With the intent to expand the accessibility of public services, municipalities establish certain sub-units, i.e., elderships, which could be defined as public sector organizations, operating as structural territorial units of different municipalities. This ensures the cooperation between the citizens and public administration institutions, leading to governance on a nationwide scale. Researchers' interest in government activity management models in the public sector extends over the boundaries of Lithuania and this issue is also relevant abroad. There is a gap of knowledge, however, how the mechanisms of eldership activity management are implemented in governance. It is generally agreed that such organizations provide the necessary tools to involve local communities into government matters. For this reason, it is essential to monitor the activity management in elderships. In order to determine the characteristics of eldership management in Marijampolė municipality and provide the recommendations for its improvement, three objectives have been set: to analyse the activity management principles in elderships in the context of public sector organizations; taking into account the eldership activity management models and the processes within them, to identify the territorial administration practices employed abroad, as well as the legal regulations regarding elderships in Lithuania; to conduct an analysis of eldership activity management in Marijampolė municipality. To achieve this, relevant scientific literature, legal acts and regulations, statistical data, and documents were evaluated. Both quantitative and qualitative methods were employed to investigate the eldership activity management practices in Marijampolė municipality. The preferred data collection of this research paper was interviewing an expert. This master's thesis consists of summaries in both Lithuanian and English, an introduction, a literature review, empirical part, conclusions, recommendations, a reference list, and sources. Initially, taking into consideration the information provided in scientific literature, the characteristics of eldership activity management, as a unit of public sector organizations, are provided; this includes the model for eldership activity management. Subsequently, the legal acts and regulations regarding eldership management, as well as the practices in the European Union and Lithuania, are examined. The information gathered from various documents concerned with eldership management, relevant in both the European Union and Lithuania, is presented. Additionally, this part introduces the theoretical model for eldership activity management and implementation in Lithuania. Lastly, the third part contains the analysis results of eldership activity management in Marijampolė municipality. This was achieved via semi-structured interviews with experts and investigation of legal acts and regulations with concern to eldership activity management. The analysis is carried out following the eldership

activity management principles described in the theoretical parts. The conclusions and recommendations serve as the endpoint of this study.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	10
Santrumpų ir terminų sąrašas	11
Įvadas	12
1. Seniūnijų, kaip viešojo sektoriaus organizacijų, veiklos valdymo ypatumai	15
1.1. Viešojo sektoriaus organizacijų samprata ir ypatumai.....	15
1.2. Seniūnijų vieta ir vaidmuo vietos savivaldos sistemoje	18
1.3. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos valdymo modeliai	21
1.4. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos valdymo procesai.....	25
1.5. Seniūnijų veiklos valdymo prigimtis ir esmė	29
1.6. Teorinis seniūnijų veiklos valdymo modelis	32
2. Seniūnijų veiklos teisinis reglamentavimas ir praktika Europos Sąjungoje ir Lietuvoje ..	36
2.1. Vietos savivalda Europos Sąjungos šalyse	36
2.2. Seniūnijų veiklos teisinis reglamentavimas Lietuvoje	41
2.3. Vietos bendruomenių įtaka seniūnijų veiklos valdymui Lietuvoje.....	45
2.4. Teorinio organizacijos veiklos valdymo modelio taikymas seniūnijų veiklos valdymo analizei Lietuvoje.....	47
3. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo tyrimas	53
3.1. Tyrimo metodika.....	53
3.2. Seniūnijų vaidmuo Marijampolės savivaldybės valdymo sistemoje	57
3.3. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklą įtakojantys išorės aplinkos veiksniai	60
3.4. Marijampolės savivaldybės seniūnijų valdymo struktūra, žmogiškieji ištekliai	64
3.5. Marijampolės savivaldybės seniūnijų fiziniai resursai ir finansų valdymas	69
3.6. Marijampolės savivaldybės seniūnijų paslaugų teikimas bendruomenei.....	72
3.7. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo modelis.....	75
Išvados	79
Rekomendacijos	82
Literatūros sąrašas	83
Informacijos šaltinių sąrašas	87
Priedai	90
1 priedas. Marijampolės savivaldybės administracijos struktūra (Marijampolės savivaldybės tarybos 2018 m. gruodžio 21 d. sprendimas Nr. 1-133)	90

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Viešojo sektoriaus organizacijų samprata (sudaryta autorės, remiantis Lane, 2001; Van del Waldt, 2004; Bason, 2010; Starling, 2010; Van Dooren Bouckaert ir Harlligan, 2014; LR Vidaus reikalų ministerija, 2020)	17
2 lentelė. Linijinio valdymo modelio privalumai ir trūkumai (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010)	22
3 lentelė. Funkcinio valdymo modelio privalumai ir trūkumai (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010)	23
4 lentelė. Viešųjų institucijų veiklos valdymo modelių bruožai (sudaryta autorės, remiantis Petrauskienė R. ir Predkelytė E., 2014; Gaulė E., 2014; Buškevičiūtė J., 2014)	30
5 lentelė. Teritorinė tipologija ES šalims (sudaryta autorės, remiantis Eurostat, 2020)	36
6 lentelė. NUTS lygiai ir nacionaliniai administraciniai vienetai (LAU) pagal Eurostat (sudaryta autorės, remiantis Eurostat, 2020)	38
7 lentelė. Viešojo administravimo ir vietos savivaldos principų panašumai (sudaryta autorės, remiantis Vietos savivaldos įstatymas, aktuali 2021 m. redakcija)	42
8 lentelė. Viešojo sektoriaus organizacijų pasiskirstymas pagal teisinės formas (sudaryta autorės, remiantis LR Vidaus reikalų ministerija, 2020)	48
9 lentelė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo analizės planas (sudaryta autorės).	54
10 lentelė. Baziniai interviu klausimai Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnams (sudaryta autorės).....	55
11 lentelė. Baziniai interviu klausimai Marijampolės savivaldybės seniūnijų išorės ekspertams (sudaryta autorės).....	56
12 lentelė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų bendri duomenys (sudaryta autorės, remiantis Marijampolės savivaldybės internetinio puslapio informacija)	58
13 lentelė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos programų atitikimas savivaldybės strateginiam planui (sudaryta autorės, remiantis Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų 2021 m. veiklos planais)	59
14 lentelė. Seniūnų požiūris į seniūnijos, kaip organizacijos, valdymą, 2021 m. (sudaryta autorės).....	60
15 lentelė. Seniūnų požiūris į Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymą įtakojančius išorės aplinkos veiksnius, 2021 m. (sudaryta autorės).....	61
16 lentelė. Informantų požiūris į tai, kiek įtakos turi seniūnas seniūnijų personalo valdymo klausimais, 2021 m. (sudaryta autorės).....	65
17 lentelė. Darbuotojų etatų skaičius Marijampolės savivaldybės seniūnijose pagal pareigybes (sudaryta autorės, remiantis Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2021 m. balandžio 13 d. įsakymu Nr. DV-436 „Dėl Marijampolės savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių sąrašo ir pareigybių skaičiaus patvirtinimo“).	66
18 lentelė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnų darbo stažas, metais (sudaryta autorės) .	68
19 lentelė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnų atliekamos funkcijos (sudaryta autorės, remiantis Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtintais seniūnų pareigybių aprašais).....	69
20 lentelė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų fiziniai resursai pagal jų naudingo tarnavimo laiką (sudaryta autorės, remiantis Marijampolės savivaldybės seniūnijų buhalterinės apskaitos dokumentais)	70

21 lentelė. Seniūnų nuomonė, kiek jie įtakoja Marijampolės savivaldybės seniūnijų biudžetų sudarymą, 2021 m. (sudaryta autorės)	71
22 lentelė. Seniūnų ir bendruomenių pirmininkų nuomonė apie tarpusavio bendradarbiavimą, 2021 m. (sudaryta autorės).....	73

Paveikslų sąrašas

1 pav. Projekto loginė schema (sudaryta autorės).....	14
2 pav. Organizacijos modelis (Ginevičius R., Sūdžius V., 2008).....	17
3 pav. Visuomenės hierarchija remiantis subsidarumo principu (sudaryta autorės, remiantis Lazdynas R., 2005)	19
4 pav. Linijinis valdymo modelis (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010)	22
5 pav. Funkcinis valdymo modelis (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010)	23
6 pav. Linijinis – funkcinis valdymo modelis (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010).....	24
7 pav. Organizacijos vertės grandinės modelis (sudaryta autorės, remiantis Porter M., 1985).....	26
8 pav. Veiklos efektyvumą šiuolaikinėse organizacijose užtikrinantys veiksniai. (Atkočiūtė Z., Siudikienė D., Girnienė I., 2019).....	28
9 pav. Vietos bendruomeniškumą lemiantys veiksniai (sudaryta autorės, remiantis Nefas S., 2007)	45
10 pav. Kaimo bendruomeninių organizacijų skaičius savivaldybėse (LVBOS, 2019)	46
11 pav. Teorinis seniūnijų veiklos valdymo modelis (sudaryta autorės).....	51
12 pav. Marijampolės savivaldybės seniūnijų žemėlapis (Marijampolės savivaldybės internetinis puslapis)	57
13 pav. Nedarbo lygis Marijampolės apskrityje, procentais 2016 m. – 2020 m. (Oficialiosios statistikos portalas).....	62
14 pav. Demografinės senatvės koeficientas Marijampolės savivaldybėje metų pradžioje 2009 m. – 2020 m. (Oficialiosios statistikos portalas)	63
15 pav. Teršalai, išmesti į aplinkos orą iš stacionarių taršos šaltinių Marijampolės savivaldybėje, tonomis 2015 m. – 2019 m. (Oficialiosios statistikos portalas)	64
16 pav. Seniūnijos organizacinė struktūra (sudaryta autorės)	65
17 pav. Marijampolės savivaldybės seniūnijų 2021 m. biudžetai pagal išlaidų ekonominių klasifikacijų straipsnius, procentais (sudaryta autorės, remiantis Marijampolės savivaldybės seniūnijų 2021 m. patvirtintomis programų sąmatomis).....	71
18 pav. Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų veiklos valdymo modelis (sudaryta autorės).....	76

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

BVP – bendras vidaus produktas – tai rodiklis, kuris parodo, kiek pagaminta prekių ir suteikta paslaugų šalies teritorijoje per tam tikrą laiką. Šis rodiklis leidžia įvertinti šalies ekonomikos dydį, stebėti kaip kinta ekonominis aktyvumas laike ir palyginti su kitomis šalimis (Lietuvos bankas).

CIPFA – The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (Užsakomasis valstybės finansų ir apskaitos institutas).

EUPAN – European Public Administration Network (Europos viešojo administravimo tinklas);

OECD – (liet. EBPO) ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija.

OMP – Office for Public Management Ltd (liet. Viešojo valdymo biuras).

Terminai:

Bendruomenė – tai vienas iš veiksnių, formuojančių žmonių gyvenimo būdą, etnokultūrą, tautiškumą, valstybingumą. Tai socialinis partneris, dalyvaujantis šalies ekonominių, socialinių, politinių, kultūrinių, aplinkosauginių problemų sprendime (Vorevičienė J., 2018).

Decentralizacija – valdžios funkcijų perdavimas iš centrinės valdžios atsakomybės regioninei arba vietos valdžiai (Žigienė G., 2014).

Organizacija – suvokiama ir kaip procesas, ir kaip reiškinys. Kaip procesas – tai veiksniai, kurie skatina sudaryti ir tobulinti visuomenės ryšius. Kaip reiškinys, organizacija yra elementų, kurie leidžia įgyvendinti tikslus, programas ir veikia pagal tam tikras taisykles, normas ar procedūras, rinkinius (Ginevičius R., Sūdžius V., 2008).

Savivaldybė – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri sudaro jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas įstatymams, Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti (LR Viešojo administravimo įstatymas).

Seniūnija – savivaldybės administracijos struktūrinis teritorinis padalinys – juridinio asmens teises turintis valstybės vykdomosios valdžios filialas, veikiantis tam tikroje savivaldybės teritorijos dalyje. Žemiausias RL administracinis teritorinis vienetas oficialiai įsteigtas 1994 m. remiantis Vietos savivaldos įstatymu (Visuotinė lietuvių enciklopedija).

Veiklos valdymas – tai naujosios viešosios vadybos elementas didinantis atsakomybę ir veiklos efektyvumą. Formuojant tikslus, matuojant jų įgyvendinimą, atlyginant už įgyvendinimo lygį didėja efektyvumas ir atskaitomybė (Tumėnas A., 2008).

Vietos savivalda – teritorinė savitvarka, grindžiama įsipareigojimu ir atsakomybe už šeimos, giminės, gyventojų bendruomenės ir tautos gerovę bei ateitį (Pilipavičius V., Vidrevičienė I., 2014).

Įvadas

Temos aktualumas. Aktualūs atskirų žmonių bendruomenių klausimai neatsiejami nuo valstybės politikos. Demokratija šalyje įgyvendinama vietos savivaldos lygmenyje, kur suteikiama galimybė gyventojams būti arčiau valdžios institucijų, tiesiogiai dalyvauti valstybės valdymo procese, išreikšti savo nuomonę politiniais, ūkiniais, socialiniais, kultūriniais, ekologiniais ir kitais aktualiais vietos bendruomenių klausimais. Tuo tikslu šalyje, vykstat decentralizacijos procesams, hierarchinė valdžia vykdoma centrinės valdžios institucijose, o teritoriniams administraciniais vienetams perduodama tam tikrų sprendimų priėmimas. Tokiu būdu žemesnės valdžios institucijos yra pavaldžios centrinei valdžiai ir yra jos užduočių vykdytojos. Decentralizacija padidina centrinės valdžios veiklos efektyvumą tam tikroje administracinėje teritorijoje. Vietos valdžia tampa atsakinga jos rinkėjams už sprendimų priėmimą, o tai nusako demokratijos esmę.

Siekdamos viešąsias paslaugas daryti prieinamas gyventojams, savivaldybės įsteigia savo padalinius – seniūnijas. Seniūnija yra viešojo sektoriaus organizacija, įsteigta kaip savivaldybės struktūrinis padalinys. Tai svarbi vietos savivaldos grandis. Seniūnijos privalo atsižvelgti į valdančios savivaldybės, kaip steigėjos, strateginius tikslus, programas bei prioritetus. Jos vaidmuo vietos savivaldos sistemoje yra labai svarbus. Tai jungiamoji grandis tarp piliečių ir viešojo administravimo. Seniūnijoje konkrečiais darbais įgyvendinama bendra valstybės politika. Tai vietos savivaldos sistemos dalis, veikianti arčiausiai gyventojų, dėl to geriausiai susipažinus su jų lūkesčiais, poreikiais ir socialinėmis bei ekonominėmis problemomis. Seniūnijų dėka savivaldybės vykdo savo veiklą arčiau gyventojų, tokiu būdu sudaromos palankesnės sąlygos demokratijai plėtoti.

Seniūnijos, kaip viešojo sektoriaus organizacijos, yra svarbus visuomenės gyvenimo elementas. Šiame sektoriuje sprendžiamos visuomenei aktualios problemos ir užtikrinamas būtinausių visuomenės poreikių tenkinimas. Išsivysčiusiose pasaulio valstybėse viešojo sektoriaus organizacijų vykdomos funkcijos nuolat plečiasi. Pastebimas viešojo sektoriaus ir privačių organizacijų bendradarbiavimas, kuris mažina ribas tarp šių sektorių. Vis dažniau pastebima, kad privataus sektoriaus patirtis ir įgūdžiai taikomi viešajame sektoriuje. Jų dėka viešojo sektoriaus organizacijos tampa produktyvesnės, jų veikla veiksmingesnė, o viešosios paslaugos tampa kokybiškesnės (Patapas A., Žilionytė T. 2016).

Lietuvai įstojus į Europos sąjungą, šiuolaikiniame naujų technologijų ir globalizacijos pasaulyje keliami aukšti reikalavimai teikiamoms viešosioms paslaugoms bei efektyviam viešajam valdymui. Norint žengti koją kojon su naujomis technologijomis, kintančiais vartotojų poreikiais bei lūkesčiais, viešojo sektoriaus organizacijos privalo išsikelti naujus tikslus ir uždavinius, kurie leistų jiems tobulėti ir patenkinti kintančius vartotojų poreikius.

Temos naujumas. Organizacijų valdymą, kaip vadybos mokslo objektą, tyrinėjo Kaziliūnas A. (2004), Ginevičius R., Sūdžius V. (2008), Stoškus S., Beržinskienė D. (2009), Stoner J., Perrewė P. L., Munyon T. P. (2011), Zakarevičius P. (2012), Schuetz A. (2016), Jansen R. C. (2018), Pavlova O. (2020) ir kiti mokslininkai. Jie tyrinėjo organizacijų struktūrą, veiklos ir valdymo procesus bei akcentavo organizacijų veiklos valdymo tobulinimo svarbą siekiant plėtoti darnios, modernios, šiuolaikiškos ir efektyvios organizacijos įvaizdį. Pastebimas organizacijų vadybos mokslo žinių taikymas viešojo sektoriaus organizacijų veiklai tobulinti.

Šiuolaikinėms organizacijoms, tarp jų ir viešojo sektoriaus organizacijoms, yra svarbu nuspręsti, kaip organizuoti veiklą ir pasiekti geriausių rezultatų mažiausiomis sąnaudomis. Jos stengiasi kurti

lankstesnes organizacines struktūras. Organizacijos lankstumas suprantamas kaip veiksmingas struktūrinės sąrangos ir funkcinės veiklos derinimas prie nuolat kintančio viešojo sektoriaus ir visuomenės poreikio. Organizacijos kultūra turi būti aiškiai suvokiama nuo struktūros ir procesų iki metodų ir formų. Tuo tikslu vis dažniau atsižvelgiama į organizacijoje dirbančių žmonių puoselėjamas vertybes, turimas žinias bei gebėjimus ir jų taikymo įtaką organizacijoms.

Viešųjų institucijų veiklos valdymas yra sudėtingas procesas. Efektyviam šių organizacijų funkcionavimui reikalinga tam tikra pastovi tvarka. Tačiau organizacijų stabilumas yra tik santykinis, o organizacijų funkcionavimas nėra baigtinis reiškinys (Raipa A. 2016). Todėl viešojo sektoriaus organizacijos turi nuolat stebėti vidinę ir išorinę savo aplinką, analizuoti vykstančius procesus ir atsižvelgdamos į juos priimti efektyvius veiklos valdymo sprendimus.

Lietuva nuosekliai tobulina viešųjų institucijų sąrangą, stiprina vietos savivaldos pagrindus, formuoja ryšius tarp skirtingo lygio viešojo sektoriaus subjektų. Bet vis dar yra nemažai problemų, kurių sėkmingas sprendimas aktualus savivaldybių bendruomenių nariams, vietos savivaldų institucijoms ir pačiai valstybei.

Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos valdymą įvairiais aspektais analizavo šie Lietuvos mokslininkai: Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R. (2007), Buškevičiūtė J. (2014), Gaulė E. (2014), Petrauskienė R. ir Predkelytė E. (2014), Raipa A. ir Čepuraitė D. (2017) ir kiti. Ši tema aktuali ir užsienio šalių mokslininkams: Brignall S., Modellas S. (2000), Kloot L., Martin J. (2000), Heinrich C. J. (2002), Stewart J. (2004) ir kt. Šie autoriai tyrė veiklos valdymo modelių reikšmę viešajame sektoriuje bendrame kontekste. Tačiau seniūnijos, kaip viešojo sektoriaus subjekto veiklos valdymas mažai ištirtas, tačiau yra svarbus, nes seniūnijų vaidmuo viešojo sektoriaus sistemoje yra labai didelis. Daugelis mokslininkų pritaria, jog tikroji savivalda vyksta būtent vietos bendruomenėse, o seniūnija yra viešojo sektoriaus dalis, esanti arčiausiai šių bendruomenių.

Tyrimo problema – kaip vykdomas seniūnijų veiklos valdymas Marijampolės savivaldybėje?

Tyrimo objektas – seniūnijų veiklos valdymas.

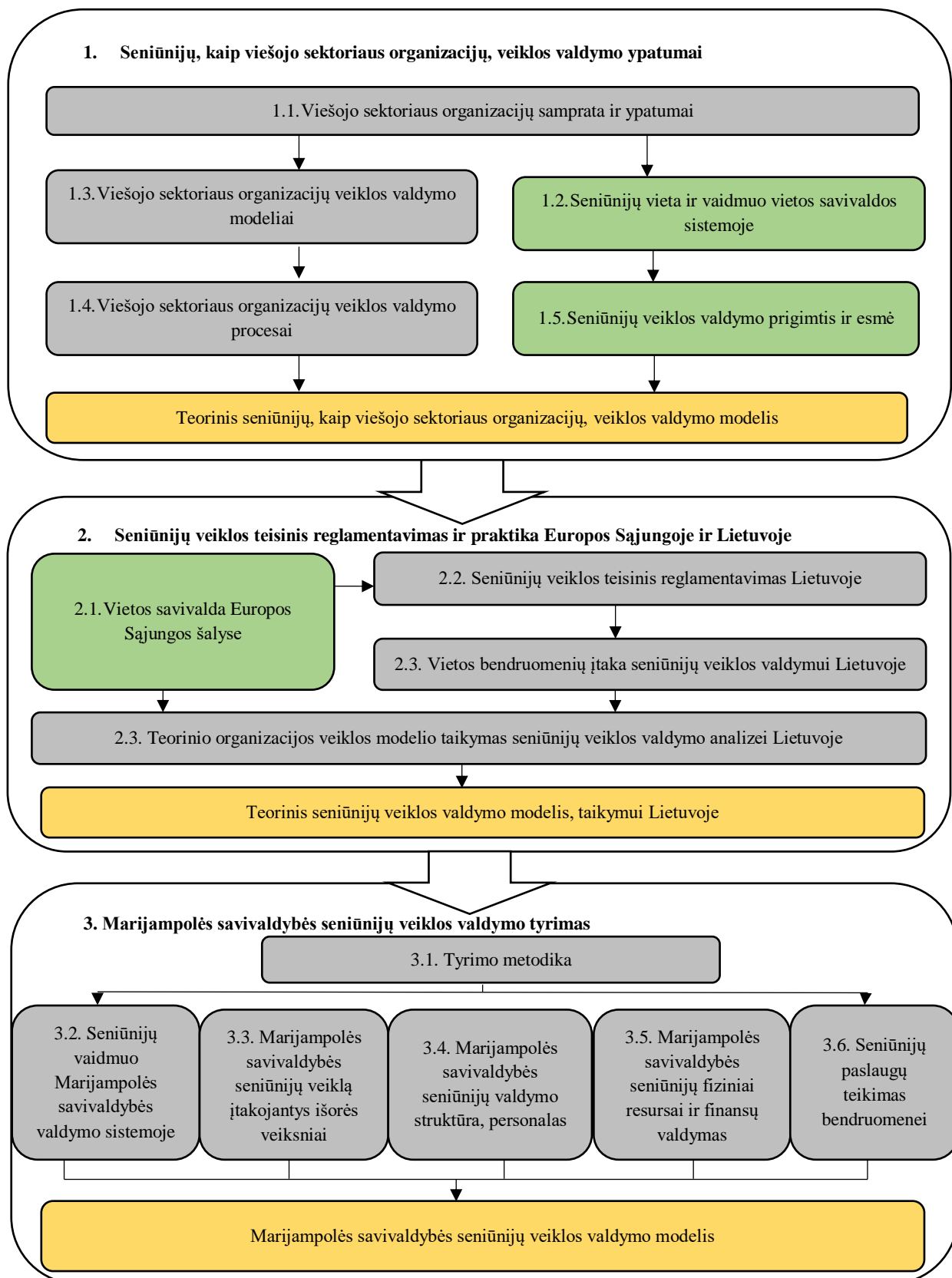
Tyrimo tikslas – išanalizuoti seniūnijų veiklos valdymo Marijampolės savivaldybėje ypatybes ir pateikti rekomendacijas veiklos valdymui tobulinti.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) išanalizuoti seniūnijų, kaip viešojo sektoriaus organizacijų, veiklos valdymą, atsižvelgiant į organizacijos valdymo modelius ir jose vykstančius procesus;
- 2) apžvelgus vietos savivaldos sistemas užsienio šalyse, atlikti seniūnijų veiklos valdymo teisinio reglamentavimo ir praktikos Lietuvoje analizę;
- 3) atlikti Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo analizę.

Tyrimo metodai. Siekiant išanalizuoti seniūnijų veiklos valdymą, buvo atlikta mokslinės literatūros, teisės aktų, statistinių duomenų ir dokumentų analizė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo analizei atlikti taikyta kokybinis ir kiekybinis analizės metodai. Atlikta dokumentų analizė ir empirinis tyrimas.

Tyrimo struktūra. Ši magistro baigiamąjį projektą sudaro santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, teorinė, empirinė ir tiriamoji dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros ir informacijos šaltinių sąrašai. Projekto loginė schema pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. Projekto loginė schema (sudaryta autorės)

Projekto apimtis. Visas magistro baigiamasis projektas yra 90 puslapių (su priedais) apimties, jame pateikiama 22 lentelės, 18 paveikslų, 1 priedas. Literatūros sąrašą sudaro 48 šaltiniai, informacijos šaltinių sąrašą – 44 šaltiniai.

1. Seniūnijų, kaip viešojo sektoriaus organizacijų, veiklos valdymo ypatumai

Pirmame darbo skyriuje, pasitelkiant mokslinės literatūros ir šaltinių analizės metodą, aprašoma viešojo sektoriaus organizacijos samprata ir esminiai organizacijos egzistavimo aspektai. Aprašoma viešojo sektoriaus organizacija – seniūnija bendrąja prasme. Kad organizacija sėkmingai siektų savo užsibrėžtų tikslų, ji turi turėti savo valdymo sistemą, sandarą bei elementus, valdomus ir valdančius objektus. Todėl analizuojant seniūnijų veiklos valdymą Lietuvoje, būtina identifikuoti organizacijų veiklos valdymo modelius. Šiame darbo skyriuje aprašomi pagrindiniai organizacijų veiklos valdymo modeliai, jų privalumai ir trūkumai. Norit sėkmingai spręsti šiandieninio viešojo sektoriaus problemas, reikia tinkamai parinkti organizacijos veiklos valdymo modelį, kuris padėtų efektyviai ir greitai veikti kintant aplinkos sąlygoms, į veiklos procesą įtrauktų suinteresuotas šalis. To galima pasiekti tik pasirenkant tinkamą ir šiuolaikišką viešojo valdymo sistemą. Tuo tikslu šiame darbo skyriuje aprašomi ir viešojo sektoriaus veiklos valdymo metodai bei modeliai.

1.1. Viešojo sektoriaus organizacijų samprata ir ypatumai

Nuolat besikeičianti šiuolaikinių organizacijų veiklos specifika, sprendžiamų problemų ir atliekamų užduočių kompleksiskumas, vykstančių procesų kaita lemia ir organizacijos sąvokos įvairovę. Šiuolaikinė organizacija yra daugiakontekstė ir kompleksiška, todėl ir jos sąvoka gali būti įvairialypė.

Organizacija – tai vienas iš seniausių žmonijos darinių. Ji suvokiama kaip procesas arba kaip reiškinys. Organizacija kaip procesas – tai veiksniai, kurie skatina sudaryti ir tobulinti visuomenės ryšius. Kaip reiškinys, organizacija yra elementų, kurie leidžia įgyvendinti tikslus, programas ir veikia pagal tam tikras taisykles ir normas ar procedūras, rinkinys (Ginevičius R., Sūdžius V., 2008).

Dabartinės lietuvių kalbos žodynas organizaciją apibūdina kaip žmonių ar visuomenės grupių susivienijimą, tam tikrą struktūrą, susijungimą į vieną visumą. Tačiau visos pasaulyje egzistuojančios žmonių grupės nebūtinai yra organizacijos. Zakarevičius P. (2009), žmonių grupes skirsto į sąlygines ir realiąsias. Sąlyginės žmonių grupės – tai turinčių bendras charakteristikas žmonių grupės, tačiau jų bendravimo ar bendradarbiavimo ryšiai nėra tarpusavyje susiję. Kaip pavyzdį autorius pateikia vyrus, moteris, studentus, pensininkus ir pan. Antroji žmonių grupė yra reali – tai žmonių grupė, kuri bendradarbiauja tarpusavyje, reiškiasi kaip vieningas subjektas ir savo veikla siekia konkretaus tikslo. Realios grupės gali būti mažos ir didelės, pastovios ir laikinos, įformintos organizaciniu požiūriu ir neįformintos, pirminės bei antrinės.

Pačia organizaciją ir jos veikimą galima apibūdinti kaip mechanizmą ar mašiną, organizmą, politinę sistemą, nuolatinę kaitą, valdžios instrumentą. Egzistuojama organizacija atlieka ne vieną funkciją, todėl ji yra kompleksinė ir įvairialypė sistema (Matkevičienė R., 2007).

Kaip pastebima iš skirtingų autorių pateikiamų organizacijos sampratų, dažniausiai pasikartoja šie bruožai: kartu dirbančių žmonių grupė, bendra veikla, taisyklės, organizavimas. Šie bruožai būdingi kiekvienai organizacijai. Tačiau to negana. Kiekviena organizacija egzistuoja tam tikroje visuomenėje. Ginevičius R., Sūdžius V. (2008) organizaciją apibūdina kaip socialinę kultūrinę sistemą ir kaip ekonominę sistemą. Kaip socialinė kultūrinė sistema – organizacija yra žmonių, kuriuos sieja bendri interesai ir tikslai, veiksmų vienybė tuos tikslus siekiant įgyvendinti, sistema. Kaip socialinė kultūrinė sistema – organizacija yra žmonija ar konkreti žmonių grupė, sukurta ne žmogaus arba valingomis ir nevalingomis žmonių pastangomis kuriama kultūra.

Šiems autoriams pritaria Matkevičienė R. (2007), organizaciją įvardindama kaip „socialinį darinį“, kuris yra suformuotas žmonių bendriems tikslams siekti. Šis darinys turi struktūrą, tikslus, uždavinius ir kontrolės mechanizmą. Šis apibrėžimas formuoja platesnį požiūrį į organizaciją ir galimybę analizuoti organizaciją kaip tam tikrą sistemą.

Žmonių grupė, kuri sudaro visuomenę dar negali būti vadinama organizacija. Ši grupė tampa organizacija tada, kai visus jos narius vienija sąmoningi santykiai, kurie suderina jų pastangas siekti bendrų tikslų. Matkevičienė R. (2007) išskiria veiksnius, nusakančius organizaciją. Tai žmonių bendravimo forma, kuri sudaroma siekti bendro tikslo, sudaranti pagrindą užsibrėžtam konkrečiam tikslui pasiekti. Tai darinys, kuris vykdo atitinkamas funkcijas. Pasak autorės, organizacija koordinuoja visas funkcijas, kurios vykdomos siekiant tikslų.

Pasak Astrausko A. (2019), organizacija yra tai, kas sąmoningai sukurta konkrečiam ir aiškiam tikslui pasiekti. Organizacijos vienybės pagrindu laikoma tikslai, kuriems pasiekti ta organizacija randa efektyviausią priemonę. Organizacijoje esančių jos narių pareigos yra aiškiai įvardintos. Taigi, organizacija tai tikslingai veikianti sistema, kurios veiklos esmė yra tikslų įgyvendinimas. Iškeltiems tikslams pasiekti organizacija atlieka tam tikras funkcijas.

Kaip teigia Ramašauskienė V. (2020) organizacijos veikia remdamosi tam tikrais tikslais. Šie tikslai atskleidžia konkrečius organizacijos vertybinius prioritetus. Minėtus tikslus turi žinoti visi organizacijos darbuotojai. Jeigu darbuotojai nesupažindinami su organizacijos vizija, misija ir tikslais, tai tokia organizacija tikėtina sunkiai pasieks užsibrėžtų rezultatų. Kad darbuotojams organizacijos tikslai taptų savi ir jie būtų suinteresuoti jų siekti, reikia personalą įtraukti formuluojant tikslus. Todėl dera tikslus suderinti ir aptarti, įvardinti konkrečius veiksmus ir asmeninę darbuotojų atsakomybę, nustatyti įvykdymo terminus, kurti efektyvią tarpusavio komunikaciją (Ginevičius R., Sūdžius V., 2008).

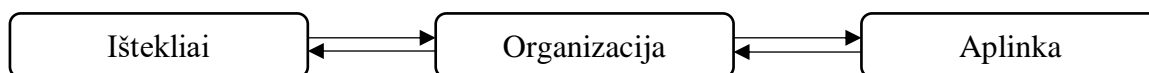
Kaip jau buvo minėta, organizacija funkcionuoja tada, kai turi nustatytus savo tikslus ir juos įgyvendina. Išsikelti tikslai turi sietis su atliekamomis organizacijos funkcijomis ir yra svarbūs, nes lemia visos organizacijos veiklą, padeda progresuoti. Konkretūs ir aiškūs į organizacijos planus nukreipti tikslai padeda rasti būdus jiems pasiekti. Tikslai užima svarbų vaidmenį siekiant pagerinti organizacijos efektyvumą, paslaugų kokybę, organizacijos įvaizdį. Organizacijos veiklos pobūdį ir specifiką lemia jos vykdomų funkcijų spektras. Organizacijos funkcijos yra kaip priemonė užsibrėžtiems tikslams pasiekti, todėl reikalingas glaudus ryšys tarp jų.

Organizacijos vizija yra darbuotojams ir visuomenei suformuluota ir sukonkretinta nuostata, susijusi su tos organizacijos paskirtimi ir tikslais. Vizija skatina ir įkvepia darbuotojus. Oficialūs organizacijos tikslai ir priešastys egzistuoti yra jos misija. Svarbu, kad misija būtų suvokiama tiek organizacijos, tiek visuomenės toleruojamų vertybių atžvilgiu. Organizacijos tikslus galima suskirstyti pagal įvairius kriterijus, tačiau juos formuojant reikia atsižvelgti į jų specifiškumą, charakteristikų įvairumą (Ginevičius R., Sūdžius V., 2008).

Organizacijos atliekamas funkcijas padeda įgyvendinti jos viduje ir išorėje vykstantys procesai. Organizacijas, kurių veiklos neįtakoja aplinkos veiksniai Matkevičienė R. (2007) įvardija kaip „uždaras sistemas“. Šis terminas nusako, kad organizacija nesąveikauja su aplinka, nesiekia iš jos grįžtamojo ryšio ir veikia uždariai. Tai neleidžia organizacijai būti inovatyviai. Tačiau šiandieninėje visuomenėje tokia organizacija negali sėkmingai gyvuoti. Šiuolaikinei organizacijai būtina socialinė sąveika su kitomis organizacijomis. Todėl ji turi būti „atvira sistema“, kurios veikla neišvengiamai

veikiama išorinės aplinkos veiksnių. Išorinė organizacijos aplinka apima tiekėjus, konkurentus, valstybines institucijas, profesines sąjungas ir kt.

Ryšiai organizacijoje siejami su aplinka ir išteklių šaltiniais (2 pav.). Pati organizacijos veikla turi būti orientuota į realizavimo rinkas, informacijos rinkimą bei apdorojimą, strateginę analizę, iniciatyvos ugdymą, į ilgalaikius tikslus orientuotą aktyvaus veikimo strategiją (Ginevičius R., Sūdžius V., 2008).



2 pav. Organizacijos modelis (Ginevičius R., Sūdžius V., 2008)

Organizacija gali būti suvokiama kaip objektas, kuris susideda iš tarpusavyje susijusių elementų visumos ir užtikrina to objekto vienovę su supančia aplinka. Todėl organizacija dažnai suprantama kaip objektas su savo vidine struktūra, palaikoma daugialybiais fiziniais, ekonominiais, teisiniais, technologiniais ryšiais ir santykiais. Organizacijų veiklos aplinka gali būti vyriausybė, savivaldybė, visuomenė, šeima ar namų ūkis, politinė, ekonominė, kultūrinė ar socialinė veikla (Ginevičius R., Sūdžius V., 2008).

Vakarų liberaliosiose demokratijose pastebimas dviejų visuomenės ir ekonomikos sektorių atskyrimas, t. y. viešojo ir privataus. Kad visuomenė galėtų veiksmingai veikti, reikalingas viešasis sektorius, o viešojo sektoriaus organizacijų paskirtis – valdyti, tarnauti piliečiams, kurti viešąsias gėrybes.

Mokslinėje literatūroje viešojo sektoriaus organizacijos sampratos apibrėžimas yra diskusijų objektas. Atskirų autorių išskirti viešojo sektoriaus apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Viešojo sektoriaus organizacijų samprata (sudaryta autorės, remiantis Lane, 2001; Van del Waldt, 2004; Bason, 2010; Starling, 2010; Van Dooren Bouckaert ir Harlligan, 2014; LR Vidaus reikalų ministerija, 2020)

Autorius	Viešojo sektoriaus organizacijos apibrėžimas	Raktiniai žodžiai
Lane (2001)	Tai viešai veikiančios institucijos, išlaikomos iš valstybės biudžeto ar savivaldybių biudžetų.	Išlaikomos iš valstybės ar savivaldybės biudžeto.
Van del Waldt (2004)	Institucijų tinklas, kurios teikia valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas viešąsias funkcijas ir paslaugas.	Teikia viešąsias paslaugas. Finansuojamos valstybės biudžeto.
Bason (2010)	Iš valstybės biudžeto finansuojamų organizacijų visuma. Verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimas lemia tai, kad viešojo sektoriaus ribos yra ganėtinai paslankios.	Finansuojamos iš valstybės biudžeto. Viešojo sektoriaus ir verslo bendradarbiavimas.
Starling (2010)	Tai mišrios ekonomikos dalis, apimanti centrinės ir vietos valdžios veiklą, kuri nukreipta į visuomenės poreikių tenkinimą ir aktualių socialinių bei ekonominių problemų sprendimą.	Visuomenės poreikių tenkinimas. Socialinių problemų sprendimas.
Van Dooren Bouckaert, Harlligan (2014)	Sektorius, kuris užtikrina valdžios sprendimų įgyvendinimą valstybėje.	Valdžios sprendimų įgyvendinimas.
LR Vidaus reikalų ministerija (2020)	Iš valstybės ar savivaldybių biudžetų išlaikomų ir remiamų institucijų visuma, skirta viešam interesui realizuoti, t. y. teikti naudą visai visuomenei.	Valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaikoma. Skirta viešam interesui realizuoti.

Apibendrinant lentelėje pateiktus viešojo sektoriaus organizacijos apibrėžimus ir išskirtus raktinius žodžius galima teigti, jog viešasis sektorius yra iš valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaikomu institucijų (organizacijų) visuma, skirta viešajam interesui realizuoti, valdžios priimtų sprendimų įgyvendinimui. Šios organizacijos teikia nekonkurencingas viešąsias prekes ir paslaugas, prieinamas kiekvienam piliečiui. Viešojo sektoriaus organizacijų teikiamos paslaugos yra neatskiriama kiekvieno piliečio kasdienio gyvenimo dalis. Viešosios paslaugos turi būti kokybiškos ir atliepti vartotojų lūkesčius (Patapas A., Žilionytė T., 2016). Viešojo sektoriaus organizacijų esminis tikslas bei gyvavimo prielaida – teikti visuomenei kokybiškas ir poreikius bei lūkesčius atitinkančias paslaugas (Vaitkevičius V., 2018).

Viešojo sektoriaus organizacijos veikia pagal klasikinį hierarchinį biurokratijos modelį. Tai reiškia, kad demokratinuose rinkimuose piliečių išrinkti politikai priima sprendimus, o viešojo sektoriaus institucijos juos įgyvendina (LR Vidaus reikalų ministerija, 2020). Sprendimai įgyvendinami vadovaujantis teisės aktais. Rainey H. G. (2009) teigia, kad viešojo sektoriaus institucijų tikslas – spręsti problemas, kurių neišsprendžia ar negali išspręsti laisvoji rinka (saugumas, krašto gynyba, vengimas mokėti mokesčius), individuali kompetencija, išorės veiksniai. Viešasis sektorius veikia politiniais pagrindais, t. y. bendras viešasis interesas, socialinės vertybės, politiškai įtakingų grupių reikalavimai.

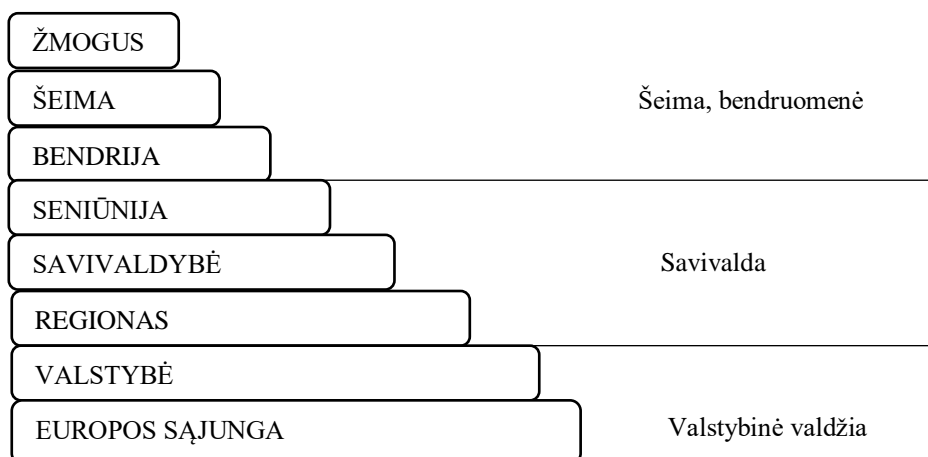
Teigiami rezultatai kiekvienoje organizacijoje siejami su tinkamai identifikuotais aplinkos veiksniais, vartotojų lūkesčių tenkinimu ir aiškiu bei sėkmingu vadovavimu. Organizacijos aplinka svarbi kaip visuma, o jos poveikis svarbus veiklos rezultatams ir organizacijos tikslų siekimui (Kalesnykas S., Katinienė A., 2019).

Taigi socialiniu požiūriu organizacija yra tam tikra žmonių grupė, kuriuos tarpusavyje sieja bendri tikslai ir interesai bei vieningi veiksmai siekiant juos įgyvendinti. Ji gali būti suvokiama kaip vientisa socialinė sistema. Jeigu išorinė organizacijos aplinka yra palanki veikti, o vidinė aplinka puoselejama ir kuriama tinkamai, tokia organizacija gali sėkmingai gyvuoti ir plėstis. Pasaulyje egzistuoja įvairių rūšių ir tipų organizacijos. Vienos iš jų – viešojo sektoriaus organizacijos, kurių esmė yra tenkinti viešąjį interesą ir užtikrinti valdžios sprendimų įgyvendinimą. Seniūnija – tai viešojo sektoriaus organizacija, savivaldybės įsteigtas padalinys, kuri teikia paslaugas jos teritorijoje gyvenantiems asmenims. Tai vietos savivaldos sudedamoji dalis, kuri atlieka tarpininko vaidmenį tarp šalies aukščiausių valdžios institucijų ir bendruomenės.

1.2. Seniūnijų vieta ir vaidmuo vietos savivaldos sistemoje

Kaip jau buvo minėta, seniūnija yra savivaldybės administracijos teritorinis padalinys, palyginus su kitomis institucijomis, esantis arčiausiai bendruomenės, žmogaus. Globalios visuomenės hierarchiją pagal Baležentį A. (2008) sudaro mega, meta, makro, mezo ir mikro lygmenys. Seniūniją autorius priskiria tarpiniam lygmeniui tarp valstybės (makro) ir individo (mikro), t. y. mezolygmeniui.

Demokratinė savivalda negalima be visuomenės ir valstybės veiklą reglamentuojančio subsidiarumo principo. Šis principas suteikia galimybę aukštesnio viešojo administravimo subjektui imtis veiklos tik tada, kai su tam tikromis funkcijomis nesusidoroja žemesnis viešojo administravimo subjektas. (Lazdynas R., 2005). Visuomenės hierarchija pagal subsidiarumo principą pateikiama 3 paveiksle.



3 pav. Visuomenės hierarchija remiantis subsidiarumo principu (sudaryta autorės, remiantis Lazdynas R., 2005)

Iš paveikslo duomenų matyti, kad seniūnija yra vietos savivaldos dalis, todėl analizuojant seniūnijos veiklos valdymą yra svarbu suprasti vietos savivaldos sistemą.

Vietos savivaldos atsiradimą, formavimąsi ir raidą analizavo ir Pilipavičius V., Vidrevičienė I. (2014). Vietos savivaldos užuomazgos pastebimos dar prieš 600 metų. Jų raida skirstoma į keturis etapus: ištakos ir tvirtėjimas, reformos, savivaldos organų kūrimasis bei veikla, dabartinis plėtros laikotarpis. Pirmuosiuose raidos etapuose susiformavo pagrindiniai dabartinės vietos savivaldos bruožai, kurie atskleidžia jos esmę. Vietos savivaldos esmė – savitvarka susijusi su gyvenamosios vietovės šeimos, gyventojų ir tautos gerove, bendruomeniškumu, laikantis šalies teisė aktų reikalavimų.

Vietos savivaldos sistema yra „tikra“ („reali“), kai atitinka šiuos požymius (Astrauskas A., 2002):

- Santykinai didelė viešųjų reikalų apimtis, pavesta tvarkyti savivaldybėms bei didelė viešųjų reikalų visuomeninė svarba. Tai reiškia, kad kuo mažiau svarbių viešųjų reikalų lieka tvarkyti valstybės valdžiai ir kuo jų daugiau priskiriama tvarkyti savivaldybėms, tuo vietos savivalda yra „realesnė“.
- Aukštas savarankiškumo laipsnis tvarkant priskirtus viešuosius reikalus. Savarankiškumas priklausomas nuo savivaldybėms priskiriamų funkcijų struktūros, veiklos administracinio reglamentavimo, veiklos priežiūros apimtys.
- Materialinių ir finansinių išteklių adekvatumas sprendžiant viešuosius reikalus. Jei savivaldybėms pavedama vykdyti tam tikras funkcijas, tačiau neskiriama tam tikslui pakankamai finansinių išteklių, vietos savivalda yra formali ir atvirkščiai, kai pavestoms funkcijoms vykdyti skiriamas pakankamas finansavimas, tai vietos savivalda yra „reali“.
- Aukštas savarankiškumo laipsnis finansinių išteklių reguliavimo srityje. Kuo daugiau savų finansinių išteklių, kurių dydį gali nustatyti pačios, turi savivaldybės, tuo laisviau jos veikia turto valdymo ir viešųjų paslaugų teikimo srityse. Tokia vietos savivalda, pasak Astrausko A. (2002), yra „tikresnė“.

- Savo teisių visiškas užtikrinimas ir apgynimas. Jei savivaldybės gali savo teises nevaržomai apginti teisme, tokiu atveju vietos savivalda yra „reali“.
- Santykių tarp valstybinių institucijų konstruktyvumas, kai klausimai nagrinėjami be išankstinio pasiskirstymo į viršininkus ir pavaldinius, o abi šalys ieško priimtinausio būdo spręsti problemas ir laikosi susitarimų.
- Didelis visuomenės narių įtraukimo į vietos savivaldos veiklą mastas. „Realii“ vietos savivalda įsiklauso ir reaguoja į bendruomenės narių interesus.
- Aukštas institucijų efektyvumo lygis, t. y. geras savivaldybės vidinis administravimas, greitai priimami sprendimai, kurie atitinka bendruomenės daugumos lūkesčius, mažiau korupcijos, biurokratizmo, piktnaudžiavimo valdžia.

Daugelio pasaulio šalių vietos savivaldos sistemų atitinka visus „tikros“ („realios“) vietos savivaldos požymius. Tačiau tai tik teorinis atitikimas. Realiame gyvenime procesai vyksta kur kas sudėtingiau, todėl sprendimą reikėtų priimti, jei šalies vietos savivaldos sistema atitiktų bent 4 iš išvardintų 8 požymių (Astrauskas A., 2002).

Pike A., Pose A. R., Tomaney J. (2016) pastebi pasaulinę valdžios funkcijų decentralizacijos tendenciją, kurios metu įgalinamos šalių vietos ir regionų institucijos. Pasaulyje vykstančius decentralizacijos procesus Žigienė G. (2014) apibrėžia kaip valdžios funkcijų pasidalijimą, t. y. tam tikrų funkcijų perdavimą iš centrinės valdžios žemesniems valdymo lygmenims. Decentralizuojant valstybės funkcijas, jos padalinamos tarp skirtingų valdžios lygių. Šis procesas vyksta siekiant plėtos viešajame sektoriuje. Autoriai pabrėžia akivaizdų decentralizuotų regionų ekonominį augimą. Decentralizuotos institucijos yra svarbios, nes jos palengvina derybas ir dialogą tarp valdžios ir piliečių, telkia suinteresuotąsias šalis ir integruoja jas į kūrimo procesus, stiprina teritorijos „balsą“ (Pike A., Pose A. R., Tomaney J., 2016). Valstybinių funkcijų decentralizacija skatina regionų ir vietos savivaldą.

Valstybinės institucijos jau nebevaidina šalies valdyme dominuojančio vaidmens, jos yra kaip socialinis partneris, kuris dalyvauja sprendžiant tiek šalies, tiek savo gyvenamosios vietovės problemas (politines, socialines, kultūrinės ir kt.), vis labiau akcentuojama bendruomenė ir jos interesai. Tai lėmė demokratizacija ir decentralizacija, vykstanti viešojo valdymo sektoriuje. Todėl savavaldumas yra savivaldos organizavimo ir įgyvendinimo gyvenamojoje vietovėje pagrindas (Pilipavičius V., Vidrevičienė I., 2014).

Savivaldybių institucijų veiklos paskirtis ir funkcijos yra iš anksto nustatytos ir apibrėžtos. Taip savivaldybių institucijų veikla atlieka tarpininko vaidmenį tarp bendruomenės ir valstybinių institucijų. Taip savivaldybės išsprendžia valstybės įgaliotų funkcijų įgyvendinimą bendruomenėse ir bendruomenių interesų atstovavimą aukštesnėse valstybinėse institucijose. Minėtiems atstovavimo tikslams įgyvendinti savivaldybės kuria savo struktūrinius padalinius – seniūnijas. Steigiant seniūniją būtina įvertinti optimalų jos dydį, atliekamų funkcijų apimtį. Kuo didesnė seniūnijos aptarnaujama teritorija, tuo yra sunkiau gyventojams tiesiogiai ir asmeniškai įsitraukti į tos vietos bendruomenės reikalų tvarkymą (Astrauskas A., 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad seniūnijos vaidmuo vietos savivaldos sistemoje yra labai svarbus ir reikšmingas. Jos yra kaip tarpinė grandis tarp žmogaus, bendruomenės ir aukščiausios šalies valdžios institucinėje struktūroje. Todėl analizuojant seniūnijų veiklos valdymą svarbu pažinti vietos

savivalda, jos sistema. Nuo savivaldos sistemos sėkmingo funkcionavimo priklauso ir seniūnijų veiklos efektyvumas.

1.3. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos valdymo modeliai

Viešojo sektoriaus organizacijų valdymo reformos siejamos su valdymo struktūrų, veiklos procesų ir atliekamų funkcijų pokyčiais ekonominių, politinių, socialinių bei kultūrinių vertybių srityse. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos valdymo efektyvumui didinti svarbus tampa modernizavimo reformų strateginių kryptių bei tikslų identifikavimas. Tobulinant šių organizacijų valdymą pradėtas vartoti terminas „viešojo vadyba“, kuris traktuojamas kaip inovatyvi viešojo sektoriaus veiklos valdymo praktika, siejama su pokyčiais pirmiausia valstybės ir verslo santykiuose (Raipa A., 2015).

Kiekviena organizacija ne tik atlieka savo pagrindines funkcijas (kuria prekes, teikia paslaugas), bet ir vykdo organizacijos valdymą. Organizacijos valdymo struktūra – tai tikslinių ir funkcinių valdymo elementų visuma, tarpusavyje susijusi tiek linijiniais, tiek funkciniais tarpusavio pavaldumo ryšiais. Ši valdymo struktūra gali būti suvokiama kaip darbo pasiskirstymo valdymo procese forma. Organizacijos valdymo struktūra formuojasi vykstant valdymo darbų pasidalijimo procesui. Kiekvienos organizacijos valdymo struktūra turi padėti įgyvendinti organizacijos strategiją. Jeigu keičiasi strategija, turi keistis ir organizacijos valdymo struktūra. Remiantis Stoškumi S. ir Beržinskiene D. (2005) įstaigos organizacinė struktūra konstruojama vadovaujantis šiais organizavimo žingsniais:

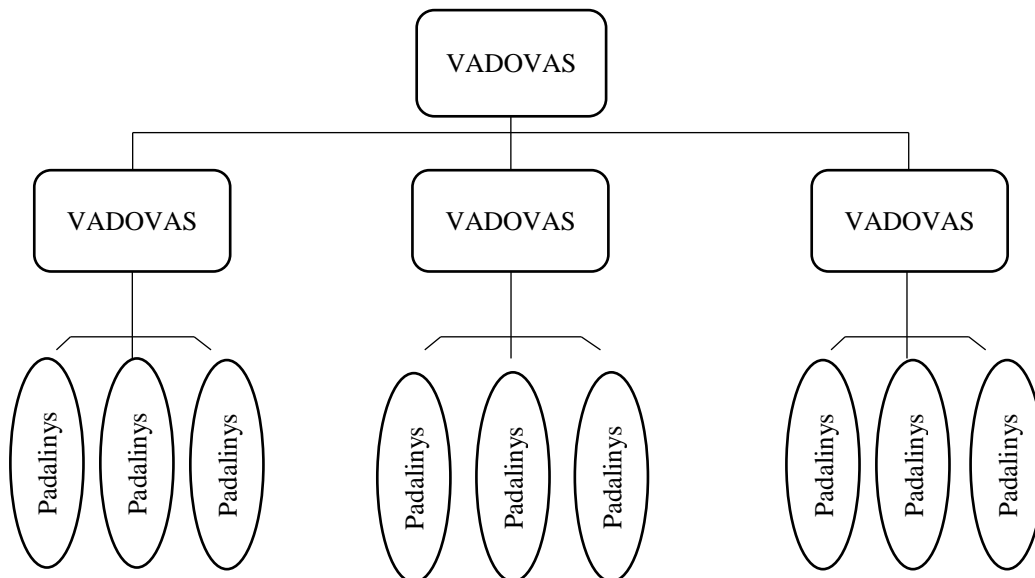
1. darbo pasidalijimas, kai visas darbas suskirstomas į užduotis, logiškai ir patogiausiai atliekamas pavienių žmonių ar jų grupių;
2. struktūrinių grandžių formavimas – tai efektyvus ir logiškas užduočių susiejimas tarpusavyje;
3. organizacinės valdymo struktūros sudarymas. Organizacijoje turi būti aišku kas ir kam atsiskaito už darbo rezultatus;
4. koordinavimas, kai veiklos derinimo būdai sujungiami į visumą. Tai gali būti tarpusavio derinimas, kvalifikacijų, darbo procedūrų ar normų standartizavimas.

Kiekvienos organizacijos forma apibūdina jos vidinę sandarą, kuri sudaryta iš padalinių, tarnybų, kitų junginių ir darinių, tarpusavyje susietų vertikaliais ir horizontaliais ryšiais. Organizacijos struktūra gali būti sudaryta pagal veiklos sritis, regioniniu teritoriniu, technologiniu principais. Valdymo struktūrų schemas braižomos tam, kad kiekvienas organizacijoje esantis jos narys žinotų tiek savo, tiek kitų darbuotojų pareigybės esmę, kad įstaigos klientui būtų aišku į kurį specialistą kreiptis. Šios schemas parodo hierarchinius ryšius ir leidžia analizuoti organizacijos struktūrą.

LR Vidaus reikalų ministerijos 2010 m. studijoje akcentuojama, kad nagrinėjant organizacijos valdymo sistemos sandarą, galima ją tapatinti su organizacijos struktūros nagrinėjimu. Todėl galima teigti, kad organizacinės sandaros apibūdinimas yra ir organizacinės valdymo struktūros apibūdinimas. Valdymo struktūroms apibūdinti bei nagrinėti išskiriami trys klasikiniai tipai: linijinis, funkcinis ir linijinis – funkcinis. Šių tipų esmę nusako ryšiai tarp vadovo, padalinių ir darbuotojų (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005). Šiuos valdymo modelius tyrinėjo Zakarevičius P. (1998), Stoškus S., Beržinskienė D. (2005), Bučinskaitė L. (2016) ir kiti mokslininkai.

Linijinis valdymo modelis. Tai viena iš seniausių valdymo struktūrų (4 pav.), kai aukštesnio lygio vadovui pavaldūs keletas žemesnio lygio vadovų. Kiekvienam organizacijos padalinii vadovauja tik vienas žemesnio lygio vadovas, kuris vykdo visas to padalinio valdymo funkcijas. Nurodymai padalinio vykdytojui vyksta viena linija. Linijinės organizacijos veikla yra efektyvi kai atitinka

išvardintas sąlygas: organizacija yra maža, joje kylančios problemos ganėtinai paprastos, nekintančios, įvairiapusiški vadovai, aiškiai neįvardinti valdymo įgaliojimai bei valdžia. Šioje valdymo struktūroje aiškiai išreikštas pavaldumas ir yra minimalus valdymo pakopų skaičius. Tokio tipo struktūra dar vadinama komandine ar administracine ir pasižymi vienvaldiškumu, t. y. pavaldinys gauna nurodymus ir atsiskaito tik vienam vadovui, to vadovo nurodymai yra privalomi. O padalinio vadovas yra pavaldus aukštesnio lygio vadovui.



4 pav. Linijinis valdymo modelis (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010)

Linijinis valdymo modelis turi savo privalumų ir trūkumų. LR Vidaus reikalų ministerijos studijoje (2010) išskiriami šio modelio privalumai ir trūkumai pateikiami 2 lentelėje.

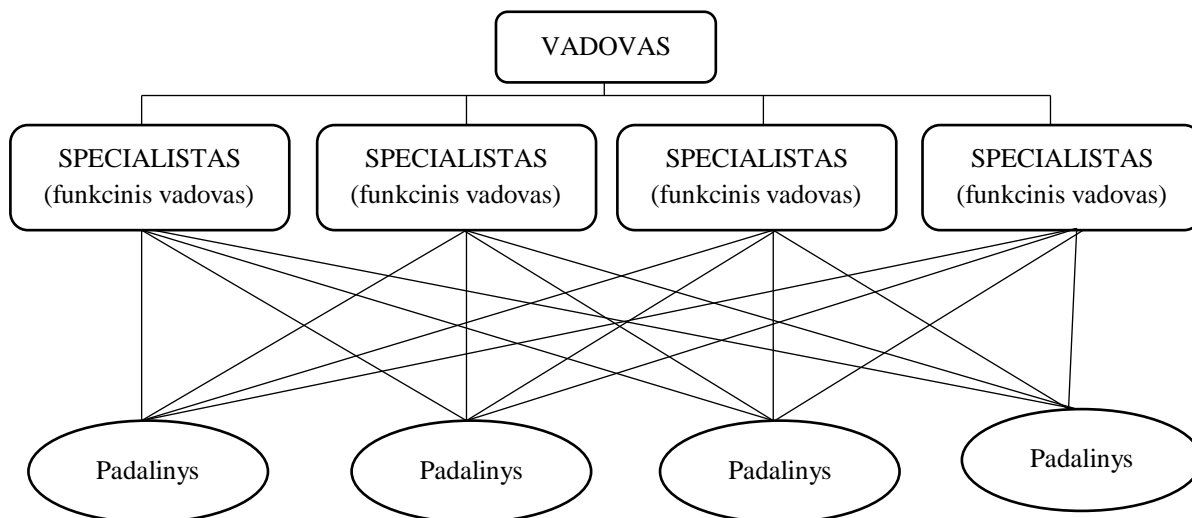
2 lentelė. Linijinio valdymo modelio privalumai ir trūkumai (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010)

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
<ul style="list-style-type: none"> • Griežtas vienvaldiškumo principų laikymasis. • Griežta ir paprasta subordinacija tarp vadovų ir pavaldinių. • Pavaldinių veiklos suderinamumas. • Asmeninė vadovo atsakomybė už jo padalinio darbą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Didelis informacijos srautas vadovui ir platus žinių spektras. • Mažai reikšmingų klausimų. Sprendimo perkėlimas į aukštesnį valdymo lygį. • Žemesnio lygio vadovai praranda savarankiškumą ir iniciatyvumą. • Organizacija gali tapti priklausoma nuo vieno žmogaus įnorių.

Bučinskaitė L. (2016) teigia, kad linijinio valdymo modelis būtų neefektyvus ir netinkamas egzistuojant dideliame aplinkos neapibrėžtumui. Nors šis modelis techniškai yra pakankamai lankstus, vadovaujantis juo galima pakankamai greitai priimti reikiamus sprendimus, bet daug kas priklauso nuo vadovų gebėjimų.

Funkcinis valdymo modelis. Šio modelio atsiradimą paskatino gamybos vystymasis, darbuotojų specializacijos siaurėjimas, didėjanti darbų mechanizacija, technologijų tobulėjimas. Minėti procesai iškėlė vadovams tokias problemas kaip gilių dalykinių žinių būtinumas įsisavinant naujausias technologijas, dideli kokybės reikalavimai, racionalus įrengimų naudojimas (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005). Funkciniame valdymo modelyje (5 pav.) specialistams (funkciniams vadovams) vadovauja pagrindinis vadovas. Kiekvienas specialistas savo kompetencijos ribose

vadovauja padaliniais (vykdytojams). Kiekvienas specialistas turi įgaliojimus savo vadovaujamoje srityje ir gali duoti nurodymus tik savo funkcijų ribose. Padalinio vadovas gauna nurodymus ir atsiskaito keliems funkciniais vadovams pagal jų kompetencijas, o už galutinius savo darbo rezultatus atsiskaito tiesioginiam vadovui.



5 pav. Funkcinis valdymo modelis (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010)

Kaip ir linijinis valdymo modelis, funkcinis valdymo modelis turi savo privalumų ir trūkumų, kurie pateikiami 3 lentelėje.

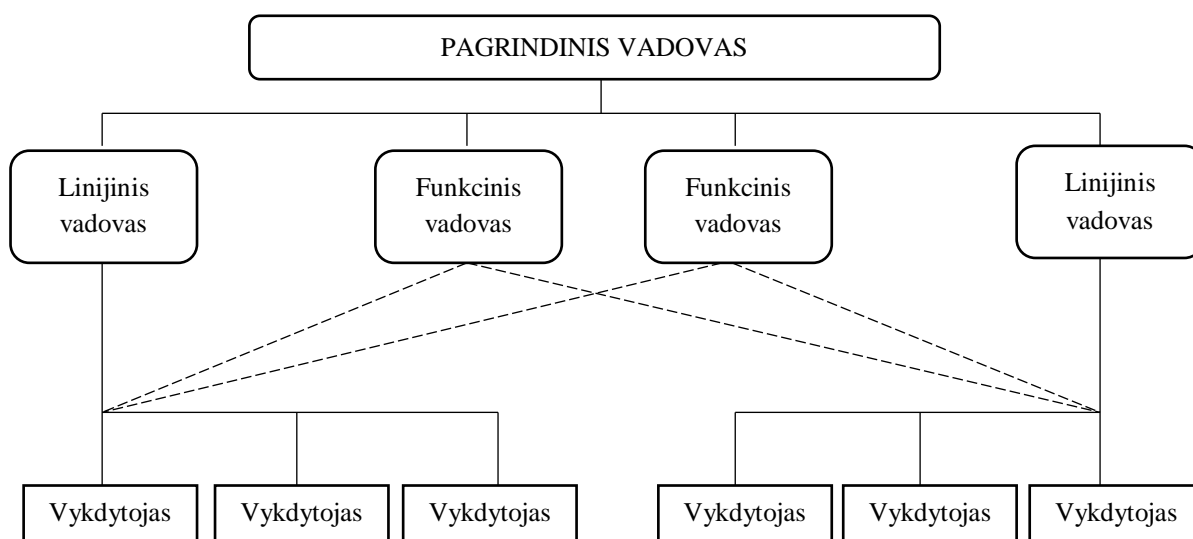
3 lentelė. Funkcinio valdymo modelio privalumai ir trūkumai (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010)

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
<ul style="list-style-type: none"> • Funkciniai vadovai yra aukštos kvalifikacijos, greičiau auga šių specialistų profesionalumas. • Darbo našumui didinti prielaidas sudaro darbo pasiskirstymas pagal funkcijas. • Galimas vertikalus valdymo funkcijų koordinavimas. • Efektyviau vykdyti inovacinę politiką galima funkcinų tarnybų lygiu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemiškas valdymo funkcijų horizontalusis koordinavimas. • Į aukščiausią valdymo pakopą perkeliamas strateginio ir operatyvinio valdymo klausimų sprendimas. • Siauras žinybiškumas. • Tarp vadovo ir valdomo objekto atsiranda barjerai. • Funkcinių tarnybų specialistai atsisako papildomų funkcijų vykdymo, jas perduodami kitiems padaliniais. • Sumažėja vykdytojų atsakomybė, nes sunku įvertinti atskirų funkcinų tarnybų indėlį į galutinį rezultatą.

Apie funkcinio valdymo modelio privalumus ir trūkumus rašo ir Bučinskaitė L. (2016). Jos nuomone teigiama šiame modelyje yra tai, kad specialistai (funkciniai vadovai) yra kompetentingi savo sferoje, valdant tokiu principu nelieka vadovavimo vieningumo. Pavaldiniai atsiskaito skirtingiems specialistams, bet ne visada būna aišku kuriems. Neapibrėžtumo aplinkoje ši valdymo struktūra nėra tinkama. Funkcinis valdymo modelis reikalauja stabilios, be didelių netikėtumų organizacinės aplinkos. Autorė taip pat pabrėžia, kad tokioje valdymo struktūroje funkciniai vadovai dažnai sistemiškai neįžvelgia organizacijos veiklos.

Linijinis – funkcinis valdymo modelis. Linijinis ir funkcinis valdymo modeliai integravosi ir susijungė. Tai atsirado linijinis – funkcinis valdymo modelis (6 pav.). Šiame modelyje sprendimų

priėmimui naudojama funkcinio valdymo privalumai. Organizuoiant priimtų sprendimų realizavimą naudojamosi linijinio valdymo privalumais (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010). Pasirinkus šį valdymo modelį linijinės grandys atsakingos už sprendimus ir veiklą, o funkcinės už konsultavimą, informaciją ir planavimą. Šiuos valdymo modelius turinčios organizacijos dažniau yra didelės.



6 pav. Linijinis – funkcinis valdymo modelis (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010)

Kaip teigiama LR Vidaus reikalų ministerijos studijoje (2010), kai organizacijoje įdiegtas linijinis – funkcinis valdymo modelis, tokios organizacijos struktūra turi ir linijinio, ir funkcinio valdymo modelių privalumų ir beveik nepastebima šių modelių trūkumų.

Organizacijų veiklos valdymo analizei taip pat naudojamas G. Bouckaert ir J. Halligan veiklos valdymo lyginamosios analizės modelis. Šiame modelyje išskiriami pagrindiniai veiklos valdymo elementai ir jų požymiai. Autoriai teigia, kad pagrindiniai veiklos valdymo elementai yra veiklos vertinimas, turimos veiklos informacijos institucionalizavimas, informacijos naudojimas. Finansiniai, žmogiškųjų išteklių, organizacijų valdymo ir komunikavimo procesai yra tarpusavyje susiję ir turi būti analizuojami kompleksiskai, kaip darantys įtaką veiklos valdymui. Veiklos valdymo lyginamosios analizės modelis padeda visas šias veiklos valdymo sudėtines dalis analizuoti ir vertinti integruotai. Minimas modelis turi tris komponentus, tai veiklos vertinimas, informacija apie veiklos rezultatus ir veiklos informacijos naudojimas (Rimkutė E., Kirstukaitė I. ir Šiuoždienė J., 2015).

Veiklos vertinimas. Priimant organizacijos veiklos valdymo sprendimus reikalinga jos veiklos informacija. Minėta informacija gaunama sistemingai renkant organizacijos veiklos duomenis ir kuriant organizacijos veiklos vertinimo sistemą. Tokia organizacijos veiklos vertinimo sistema yra jos procesų ir dalyvių visuma, sudaranti sąlygas rinkti duomenis ir paversti juos objektyvia informacija.

Veiklos informacijos institucionalizavimas. Šis komponentas apibūdina organizacijos veiklos informacijos panaudojimą dokumentuose, procesuose bei sistemose, kas padeda priimti sprendimus ir tobulinti veiklą.

Veiklos informacijos (rezultatų) naudojimas. Šis komponentas užtikrina atskaitomybę ir sprendimų priėmimą siekiant veiklos tobulinimo.

Visi išvardinti veiklos valdymo modelio komponentai vertinami naudojant du kriterijus: veiklos vertinimo plotį ir informacijos institucionalizavimo brandos gylį. Veiklos vertinimo plotis – tai veiklos loginio modelio apimtis. Tikslams pasiekti naudojami indėliai paverčiami procesu arba veiklomis, kas savo ruožtu sukuria prekes ir paslaugas ir atitinkamai rezultatus ir efektą visuomenei. Veiklos vertinimo gylis apima mikro, mezo ir makrolygius. Kai vertinama atskira institucija ar organizacija – tai mikrolygis. Kai atsižvelgiama į viešosios politikos ir valdymo funkcijas – tai mezolygis. Makrolygiu apimama visa vyriausybė. Kuo sistema apima daugiau loginio modelio elementų, tuo ji brandesnė. Kuo daugiau viešosios politikos funkcijų apima veiklos vertinimo sistema, tuo brandesnis veiklos valdymas (Rimkutė E., Kirstukaitė I. ir Šiugždienė J., 2015). Kuo daugiau organizacija naudoja informaciją ir ją integruoja naudojantis kokybės vadybos metodais, tuo pažangesnė jos veiklos valdymo sistema. Veiklos valdymo sistema yra pažangesnė kai pasiūla ir paklausa atitinka viena kitą.

Kiekvienos organizacijos valdymo sistema – tai tarpusavyje glaudžiai susijusių tam tikrų priemonių, kurios reikalingos sprendimams parengti ir įgyvendinti, visuma. Organizacijos valdymo sistema apima jos narius, tikslus, funkcijas ir priemones kurios yra glaudžiai susiję su jų ūkine veikla. Organizacijos veiklos valdymo modelis gali būti pritaikomas pagal jos narių ir pačios organizacijos poreikius. Jis priklauso nuo organizacijoje dirbančių žmonių, veiklos ir valdymo metodų. Netinkamai parinktas veiklos valdymo modelis gali suardyti per ilgesnį laiką susiformavusius organizacijos komunikacijos srautus, neigiamas permainas perskirstant valdžią bei sumažėjusių darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.

1.4. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos valdymo procesai

Vadybos teorija teigia, kad pagrindinis elementas organizacijos veiklos reguliavime yra sprendimas. Organizacijos valdymas bendrąja prasme – tai informacinis procesas, kurio metu sprendimas parengiamas, priimamas ir įgyvendinamas. Taigi organizacijos veiklos valdymas yra glaudžiai susijęs su procesiniu požiūriu į valdymo sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą. Organizacijų procesų valdymą tyrinėjo Kaziliūnas A. (2004), Zakarevičius P. (2010), Sobotkiewicz D. (2015), Vaitkevičius V. (2016), Terminas R., Ramanauskaitė S. (2020), Ulbinaitė A., Gribovskis J. (2020) ir daugelis kitų mokslininkų.

Siekiant tobulinti organizacijos veiklą ir jos valdymą, visų pirma reikia gerai suprasti kaip ta organizacija veikia. Tobulinimas, nesuvokiant kaip iš tikrųjų veikia organizacija, gali turėti neigiamas pasekmes. Veiklos valdymo tobulinimo kontekste daugiau dėmesio turi būti skiriama viešojo sektoriaus organizacijų funkcinų padalinių efektyvumo didinimui ir vertės vartotojui didinimui. (Strazdas R., Černevičiūtė J., 2014).

Bet kokia veikla, kuriai vykdyti naudojami tam tikri išteklių ir jie paverčiami produkcija ar paslaugomis, gali būti įvardijami ir analizuojami kaip procesai. Sėkmingai organizacijos veiklai reikia šiuos procesus identifikuoti ir valdyti. Zakarevičius P. (2010) pastebi, kad valdymo veikla yra dvejopa: valdant reguliuojama ekonominiai, gamybiniai, komerciniai, finansiniai procesai ir kartu socialiniai (žmonių veikla ir santykiai) procesai. Jam pritaria ir Kaziliūnas A. (2004), teigdamas, kad procesų valdymas jungia veiklas, materialinius ir finansinius išteklius bei žmogiškuosius išteklius ir visa tai reikalinga rezultatui pasiekti. Tiek geri, tiek blogi rezultatai pasiekiami proceso metu, todėl svarbu juos planuoti ir valdyti. Kadangi visus sprendimus minėtose srityse priima organizacijos vadovas, todėl procesų valdymo veikla yra susijusi su organizacijos valdymo veikla.

Mokslinėje literatūroje procesai klasifikuojami (Ulbinaitė A., Gribovkis J., 2020):

- pagal proceso rezultato apibrėžtumą į apibrėžtą ir neapibrėžtą;
- pagal veiksmų sekos vizualinį išdėstymą į linijinį ir nelinijinį procesus;
- pagal veiksmų pasikartojamumą į vienos sekos ir ciklinius procesus;
- pagal procesų pastovumą ir išraišką į gerai ir į sunkiai matomi, kintantys ir pastovūs;
- pagal proceso reikšmę organizacijos veiklai į pagrindinius, pagalbinius ir vadybinius procesus.

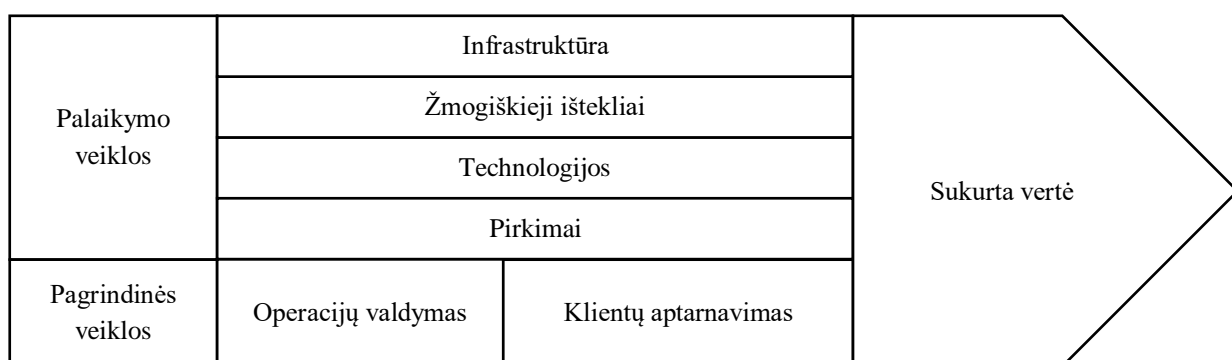
Iš šios klasifikacijos matyti, kad procesai gali būti laisvos formos arba griežtai apibrėžti, šabloniški arba laisvi, originalūs ir nauji.

Skirtingose organizacijose skiriasi ir veiklos bei jos valdymo procesai. Viešojo sektoriaus organizacijos procesų analizei pasirinkti procesai, vykstantys teikiant paslaugas (pagrindinės veiklos) ir pačios organizacijos valdymo procesai (palaikymo veiklos). Budrys N. (2019) teigia, kad darnus bendradarbiavimas organizacijos viduje kuriant vertės grandinę padaro organizaciją socialiai atsakingą aplinkai, bendruomenei, vartotojams ir darbuotojams. Vertės grandinė tai organizacijos veiklų seka gamybos ar paslaugų teikimo procese, orientuota į galutinį produktą ar paslaugą, kuriančius pridėtinę vertę. Vertės grandinė yra svarbus strateginio planavimo įrankis, padedantis identifikuoti ir kontroliuoti organizacijos veiklos ir valdymo procesus.

Vertės kūrimo koncepciją pirmą kartą pristatė ir išpopuliarino M. E. Porteris (1985). Vertės grandinė parodo, kaip organizacijos kuriamas produktas (paslauga) juda nuo pradinės stadijos iki galutinio vartotojo. Tai apima platų įvairių veiklų spektrą organizacijoje. Jis sukūrė vertės grandinės modelį, kuris iki šiol plačiai naudojamas.

Vertės grandinė, tai visuma organizacijoje egzistuojančių veiklų, kurios atliekamos tam, kad rinkai (visuomenei) pristatytų vertingą produktą ar paslaugą. Vertės grandinės valdymas apibrėžiamas kaip visų organizacijoje vykstančių sekų valdymo procesas, integruojant veiklas ir informaciją, kad vertė būtų perduodama visoje grandinėje (Simatupang T., Piboonrungraj P., Williams S., 2017).

Viešojo sektoriaus organizacijos veiklos valdymo analizei taip pat galima taikyti vertės grandinės modelį (7 pav.). Šis modelis padeda palaikyti ir plėtoti organizacijos puoselėjamas vertybių sistemą bei strategiją.



7 pav. Organizacijos vertės grandinės modelis (sudaryta autorės, remiantis Porter M., 1985)

Kaip matyti iš 7 paveikslo, vertės grandinės modelyje išskiriama organizacijos palaikymo ir pagrindinės veiklos. Visos šios veiklos yra tarpusavyje susijusios ir svarbios siekiant sukurtos vertės kokybės.

Palaikymo veiklos:

- **Infrastruktūra.** Tai organizacijos valdymo, administracijos, teisės, finansų, buhalterijos skyriai. Jie planuoja ir koordinuoja organizacijos veiklą. Viešojo sektoriaus organizacijos infrastruktūra tai jos veiklos planavimui ir koordinavimui reikalingi skyriai, kurių dėka ši organizacija nusimato savo viziją, misiją ir strategiją, derančią su galiojančiais ir veiklą reglamentuojančiais teisės aktais, numato veiklai vykdyti reikiamus finansinius išteklius.
- **Žmogiškųjų išteklių.** Žmogiškųjų išteklių valdymas padeda organizacijai užtikrinti reikalingą kvalifikuotų darbuotojų skaičių. Viešojo sektoriaus organizacijose dirba tiek valstybės tarnautojai, tiek darbuotojai, įdarbinti pagal darbo sutartis. Organizacijos vadovo kompetencija – įdarbinti tiek ir tokius darbuotojus, kad būtų įgyvendinami organizacijos tikslai, atlieptas viešasis interesas su optimaliomis sąnaudomis.
- **Technologijos.** Organizacijos aprūpinimas veiklai vykdyti reikalingomis technologijomis. Technologijų atnaujinimas atsižvelgiant į organizacijos poreikį. Duomenų apsaugos užtikrinimas. Vis sparčiau plečiantis e-paslaugų įvairovei, viešojo sektoriaus organizacijos, siekdamos tobulėti ir paslaugų teikimo procesą padaryti patogesnę vartotojams, turi atsižvelgti į pasaulyje egzistuojančias technologines galimybes ir, užtikrinamos duomenų saugumą, jas teikti savo vartotojams.
- **Pirkimai.** Pagrindinei organizacijos veiklai reikalingų medžiagų, žaliavų ir kitų komponentų įsigijimas. Šių išteklių tiekėjų analizė, geriausios alternatyvos pasirinkimas ir optimalaus sandorio sudarymas. Viešojo sektoriaus organizacijose veiklai reikalingų resursų įsigijimas vyksta viešųjų pirkimų pagalba. Tai padeda organizacijoms įsigyti norimas prekes už optimaliausią kainą, taip taupant lėšas ir užkertant kelią piktnaudžiavimui ir finansinių resursų švaistymui.

Pagrindinės veiklos:

- **Operacijų valdymas.** Produkto gamybos ar paslaugos teikimo proceso organizavimas ir valdymas. Viešojo sektoriaus organizacija turi apgalvoti ir suplanuoti visus procesus, vykstančius parduodant produktą ar teikiant paslaugą vartotojui.
- **Klientų aptarnavimas.** Klientų poreikių ir pasitenkinimo produktu (paslauga) identifikavimas. Parduodant produktą, ar teikiant paslaugą, viešojo sektoriaus organizacija turi identifikuoti vartotojo poreikius bei lūkesčius. Tik taip produktas ar paslauga atlieps vartotojų poreikius ir užtikrins efektyvią organizacijos veiklą.

Neturinčios veiklos vizijos organizacijos vadovaujasi trumpalaikiu požiūriu, neskiria daug pastangų vartotojų lūkesčių ir verte paremtų jų poreikių suvokimui. Tai žemo lygio organizacijos. Tačiau organizacija gali pakilti iš žemesnio lygmens priėmusi strateginius sprendimus (Budrys N., 2019).

Turi būti atsižvelgiama į visas organizacijos vertės grandinėje esančias funkcijas ir veiklas, kurios padeda organizacijai prisitaikyti aplinkoje ir sėkmingai veikti. Vertės grandinė, tai procesai ir veikla, kurie padeda organizacijai sėkmingai veikti, efektyviai naudoti žmogiškuosius išteklius, finansus, technologijas ir kt. (Pavel S., 2018).

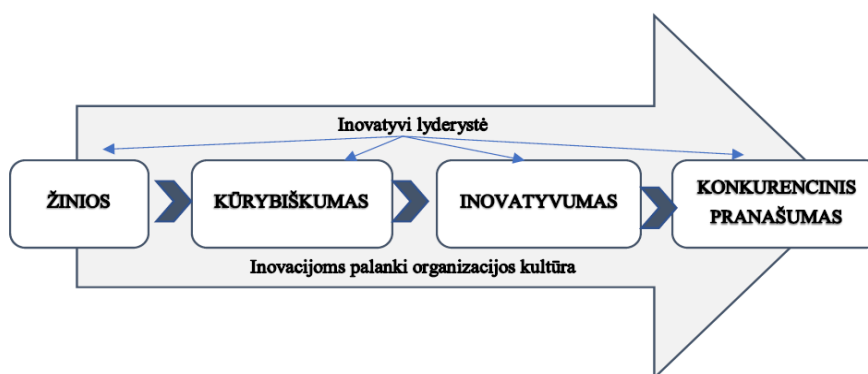
Valdant procesus organizacijoje dėmesys sutelkiamas į visą procesą, bet ne į atskiras funkcijas. Šis procesas apima visas organizacijos funkcijas, reikalingas vertės kūrimui vidiniams ir išoriniams vartotojams. Organizacija suvokiama kaip sąveikaujančių procesų visuma (Strazdas R., Černevičiūtė J., 2014).

Už visų organizacijoje vykstančių procesų kūrimą, diegimą bei valdymą tiesiogiai atsakingi vadovai. Jie turi išsiaiškinti kokius reikalavimai kelia procesui vartotojai ir pagal tai nuspręsti kokie bus proceso rezultatai, reikalavimai proceso teikėjams. Vadovas privalo išsiaiškinti ar įmanoma įvykdyti procesui keliamus reikalavimus be klaidų, ar galima šių reikalavimų laikytis nuolat. Jeigu ne, tai tokį procesą reikia peržiūrėti ir sutvarkyti iš naujo (Kaziliūnas A., 2004).

Organizacijoje vykstančių procesų kontekste dažnai sutinkama „lyderio“ sąvoka. Lyderis – tai asmuo, sutelkiantis komandą bendram siekiamam tikslui ar idėjai. Vadovavimas dažniausiai siejamas su formaliomis funkcijomis, kurios užtikrina organizacijoje vykstančių procesų tęstinumą. Lyderis – tai grupės pripažintas žmogus, kuris geba sutelkti darbuotojus ir juos įkvėpti, skatinti pokyčius organizacijoje (Atkočiūtė Z., Siudikienė D., Girmienė I., 2019). Jeigu Lyderio vaidmens imasi organizacijos vadovas – tai tokia organizacija gali tikėtis sėkmingo procesų valdymo ir veiklos efektyvumo.

Procesų kaita, gausa ir sudėtingumas, jų įgyvendinimas įtraukiant darbuotojus yra pagrindinis organizacijos procesų valdymo iššūkis. Tačiau tai ir suteikia galimybių, kurias teisingai įvertinus ir pritaikius organizacija gali pasiekti aukšto lygio tikslų (Ulbinaitė A., Gribovskis J., 2020).

Tačiau XXI a. organizacijos lyderiai turi sutelkti dėmesį į naujų veiklos organizavimo būdų paiešką. Ankščiau minėtas Porterio vertės grandinės modelis buvo sukurtas industrinių organizacijų vystymosi laikais, kai pagrindinis dėmesys buvo teikiamas produktų, o ne paslaugų, kūrimui. Tačiau industrinių organizacijų veiklos tobulinimas, augimas ir vystymasis davė pagrindą postindustrinių organizacijų atsiradimui. Šiuo atveju akcentuojamas žmogus ir informacinės paslaugos. Atkočiūtė Z., Siudikienė D., Girmienė I. (2019) išskiria veiksnius, kurie užtikrina šiuolaikinių organizacijų veiklos efektyvumą (Žr. 8 pav.).



8 pav. Veiklos efektyvumą šiuolaikinėse organizacijose užtikrinantys veiksniai. (Atkočiūtė Z., Siudikienė D., Girmienė I., 2019)

Kaip matyti iš paveikslo, šiuolaikinės organizacijos sėkmingam veikimui labai svarbus lyderio vaidmuo, organizacijos turimos žinios, kūrybiškumas, inovatyvumas, konkurencinis pranašumas. Viešojo sektoriaus organizacijų veikla savo esme yra paslaugų teikimas. Todėl šie veiksniai labai svarbūs ir seniūnijų veiklos efektyvumui. Seniūnijos vadovas turi būti kūrybiškas, inovatyvus šios organizacijos lyderis.

Taigi viešojo sektoriaus organizacijose vyksta paslaugų teikimo ir veiklos valdymo procesai. Jie apima paslaugų teikimo proceso organizavimą, išteklių valdymą, technologijų diegimą, infrastruktūrą ir kitus pagalbinius procesus. Pagrindinė šio proceso ašis – vartotojas (paslaugos

gavėjas), visuomenė. Efektyvus ir profesionalus šių procesų valdymas suteikia organizacijai pranašumą, jos darbuotojams pasitenkinimą darbu ir naudą paslaugų gavėjams. Pagrindinis viešojo sektoriaus organizacijų tikslas – sukurti vertę vartotojui.

1.5. Seniūnijų veiklos valdymo prigimtis ir esmė

Savivaldybėse nuolat vyksta socialiniai ir ekonominiai pokyčiai. Jos turi prisitaikyti prie aplinkosauginių priemonių griežtėjimo, technologijų kaitos, žmonių migracijos procesų, švietimo, sveikatos apsaugos, kultūrinės veiklos pokyčių. Jų veikla yra reglamentuojama įstatymų ir teisės aktų, kurių privalu laikytis. Savivaldybių, kaip viešojo sektoriaus subjektų, veikla susijusi su administracinių sprendimų priėmimu, įgyvendinimu ir kontrole, įstatymais reglamentuotų administracinių paslaugų teikimu ir administravimu. Seniūnija, kaip savivaldybės įsteigtas struktūrinis padalinys, atlieka dalį jai priskirtų viešojo sektoriaus atliekamų funkcijų.

Valstybė gali būti suvokiama kaip sudėtingų sąveikų, procesų ir tinklų visuma, o viešasis valdymas – kaip struktūros ir procesai, kuriais remdamasi valdžia, naudodama išteklius, priima sprendimus, siekiant valdyti visuomenę ir ekonomiką (Gaulė E., 2014). Seniūnija – valstybės struktūros dalis, todėl viešojo sektoriaus valdymas yra glaudžiai susijęs su seniūnijų veiklos valdymu. Todėl toliau šioje darbo dalyje aprašomas viešojo sektoriaus valdymas, kuris yra aktualus ir analizuojant seniūnijų veiklos valdymą, nes ši viešojo sektoriaus organizacija yra viešojo sektoriaus dalis ir siekdama veiklos efektyvumo turi pažinti aplinką, kurioje ji veikia.

Besikeičiant viešųjų institucijų veiklos aplinkai atsiranda poreikis tobulinti jų valdymą ir viešąjį administravimą. Petrauskienė R. ir Predkelytė E. (2014) savo atliktuose moksliniuose tyrimuose pastebi tendenciją, kad viešojo sektoriaus organizacijų valdymas atsiremia į rinkos funkcionavimo principus, kurie susiję ne vien su piliečių aptarnavimu ir viešųjų paslaugų administravimu. Autorės akcentuoja, kad pastaruoju metu vykstantys pokyčiai viešajame sektoriuje skatina santykių plėtrą tarp privataus bei viešojo sektorių. Viešosiose institucijose adaptuojamos geriausios privataus sektoriaus organizacijų vadybos bei administravimo technologijos. Viešojo valdymo socialiniai pokyčiai ir globalizacijos procesai, naujų administravimo ir valdymo sistemų atsiradimai, naujos atsakomybės formos generuoja naujas užduotis administratoriams. Jų užduotimi tampa klasikinėmis laikomų administravimo ideologijų peržiūrėjimas ir kritinis vertinimas. Priimant sprendimus, viešųjų programų ir projektų kūrime, jų įgyvendinime, modernių ir pažangių šalių piliečiams reikalingi tobulesni veiklos valdymo metodai, derantys su atstovavimu piliečiams ir piliečių dalyvavimu. Valstybėms, siekiant įtvirtinti demokratines vertybes, pilietiškumą ir visuomeninių interesus, nepakanka remtis vien tik tradicinio ir naujojo viešojo administravimo principais, būtina atsižvelgti į naujosios viešosios vadybos ir naujo viešojo valdymo principus.

Vaitkevičius V. (2018) atsižvelgdamas į privataus ir viešojo sektorių skirtumus, didesnę viešumo, atsakomybės bei atskaitomybės įtaką, specifinį viešųjų organizacijų kontekstą teigia, kad viešojo sektoriaus organizacijų žinių specializacija vadyboje yra ypatingai svarbi. Viešojo sektoriaus organizacijose organizaciniai tikslai yra sunkiau pamatuojami nei privačiame sektoriuje. Viešosios organizacijos yra stipriai veikiamos politinės įtakos.

Viešojo administravimo veiklos valdymo modeliai kito ir evoliucionavo, prisitaikydami prie organizacijų aplinkos ir socialinių pokyčių, globalizacijos procesų ir kitų veiksnių. Pradžioje buvo žinomas tradicinis (Vėberinis) viešojo administravimo veiklos valdymo modelis, vėliau jį pakeitė naujasis viešasis administravimas, po jo sekė Naujoji viešojoji vadyba, kuri evoliucionavo į naująjį

viešąjį valdymą. Ši evoliucija atsirado dėl poreikio peržiūrėti ir keisti pasenusius ir nusistovėjusius viešojo administravimo principus, juos papildyti naujais struktūriniais ir funkciniais elementais.

Požiūris į valdymą yra ganėtinai platesnis nei tradicinis požiūris į valdžią. Tai įtakoja, jog valdyme dalyvauja ir valdžia, ir privatus sektorius, ir pilietinė visuomenė, nevyriausybinės organizacijos. Viešasis valdymas, apimdamas valdžią, privatų sektorių bei pilietinę visuomenę, evoliucionuoja į viešojo valdymo pakraipą – gerą valdymą (Petrauskienė R. ir Predkelytė E., 2014).

Geras valdymas mokslinėje literatūroje tapatinamas su sumaniojo valdymo terminu. Šį viešojo valdymo modelį savo darbuose analizavo Buškevičiūtė J. (2014), Gaulė E. (2014), Petrauskienė R. ir Predkelytė E. (2014), Jonikaitė E., Juškevičienė V., Mikolaitytė J. (2016), ir kiti mokslininkai.

Požiūris į viešąjį valdymą nuolat keičiasi. Keliami nauji reikalavimai viešojo valdymo sistemai. Neveiksmingais tampa tradiciniai valdymo metodai ir modeliai, todėl reikia naujų iniciatyvų (Gaulė E., 2014). Vykstantys pokyčiai turi orientuotis į šiuolaikinį viešąjį valdymą. Reikia peržiūrėti tradicines orientacijas (Petrauskienė R. ir Predkelytė E., 2014). Viešajame administravime susiformavę pagrindiniai viešųjų institucijų veiklos valdymo modeliai pateikiami 4 lentelėje.

Kaip matyti iš 4 lentelėje pateikiamų veiklos valdymo modelių bruožų, Nuolat tobulinant viešųjų institucijų veiklą, buvo atsisakyta ankstesniuose valdymo modeliuose pastebėtų trūkumų, o pasiteisinę pranašumai toliau naudojami gerojo (sumanaus) viešojo valdymo modelyje. Todėl galima teigti, kad geras viešasis valdymas išsiskiria iš kitų valdymo modelių dėl to, kad apima tik teigiamus jų bruožus.

4 lentelė. Viešųjų institucijų veiklos valdymo modelių bruožai (sudaryta autorės, remiantis Petrauskienė R. ir Predkelytė E., 2014; Gaulė E., 2014; Buškevičiūtė J., 2014)

Veiklos valdymo modeliai	Pagrindiniai bruožai
Tradicinis viešasis administravimas	Valdžia, kuri vadovaujasi šiuo modeliu, per lėtai reaguoja į vykstančius aplinkos pokyčius, labiau orientuojasi į procesus ir į procedūras, bet ne į rezultatus. Šis modelis pasižymi hierarchija, standartizacija, teisėtumu, nešališkumu, racionalumu ir profesionalumu.
Naujasis viešasis administravimas	Pasižymi aukšta darbuotojų kompetencija, konkurencinių rinkos principų įgyvendinimu, didesne viešųjų institucijų autonomija ir didesnėmis įstaigų darbuotojų saviraiškos galimybėmis.
Naujoji viešoji vadyba	Orientuojasi į viešojo sektoriaus bendradarbiavimą su privačiu sektoriumi, veiklos efektyvumą, vadybos principų taikymą ir klientus. Viešuosiuose reikaluose taikomi verslo principai, skatinama profesinė etika, siekiant rezultatų taikoma vadyba.
Naujasis viešasis valdymas	Strateginės užduotys, keliamos viešajam sektoriui, įgyvendinamos vadovaujantis verslo modeliais ir principais. Skatinamas bendradarbiavimas tarp socialinių partnerių, skaidrumas, atsakingumas, sąžiningumas, efektyvumas. Valdyme dalyvaujantys veikėjai yra privatus sektorius, viešosios institucijos, pilietinė visuomenė. Priimami sprendimai užtikrina modernias planavimo, kontrolės ir išteklių dislokavimo nuostatas. Akcentuojamos viešosios vertybės.
Geras (sumanus) viešasis valdymas	Institucionalizuojami demokratiniai valdymo procesai. Tarpusavyje sąveikauja sprendimų rengimas, analitinė bazė, informacinės – komunikacinės galimybės, strateginis valdymas ir tinklaveika. Tobulinamos paslaugų struktūros, mokomi darbuotojai, įvaldomi naujausios planavimo, koordinavimo bei vadovavimo veiklos metodai ir procedūros. Atsiranda elektroninio valdymo galimybė. Akcentuojama pliuralizmas, skaidrumas, subsidiarumas, bendradarbiavimas, nešališkumas, efektyvumas.

XXI amžiuje modernizuojant viešojo sektoriaus veiklą naujas viešasis valdymas formuojamas ankstesnių valdymo modelių ir teorinių konstrukcijų pagrindu. Kartu institucionalizuojama naujų

partnerystės projektų bei valdymo demokratizavimo galimybės, administracinio kūrybingumo bruožai (Raipa A., Čepuraitė D., 2017). Modernus viešasis valdymas mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip „sumanus“, „išmanus“, „daugialypis“, „geras“, sąveikaujantis“. Toks valdymas yra kompleksiškesnis, su daugybe veiklos komponentų, viešosios vertės kūrimo subjektų, plataus spektro ištekliais.

Norint suprasti kokia yra gerai valdoma viešojo sektoriaus organizacija, reikia išsiaiškinti sumanaus (gero) valdymo sampratą ir tokio valdymo reikšmę viešajam valdymui. Pasak Buškevičiūtės J. (2014), sumanumas išryškėja tam tikroje veikloje ar aplinkoje. Tai sugebėjimas išradinai ir greitai prisitaikyti nuolat besikeičiančios aplinkos sąlygomis, priimant teisingus sprendimus, juos naudojant pagrindinio tikslo pasiekimui. Esminė sumanumo savybė yra gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, sugebėjimas tinkamai į tai reaguoti ir priimti valdymo sprendimus.

Sumanumo viešajame valdyme galima pasiekti naudojantis turimais ištekliais ir jų įgalinimu. Sumanumas veikia per veiklos rezultatus, t. y. valdžios įstaigų pasirengimą įveikti kylančius iššūkius, piliečių įsitraukimą į tiesioginio valdymo procesus, teigiamus ekonominės ir socialinės gerovės principus (Jonikaitė E., Juknevičienė V., Mikolaitytė J., 2016). Šių elementų darni tarpusavio sąveika užtikrina viešojo valdymo tikslų, veiklos ir procesų realizavimą sumanaus valdymo kontekste.

Pirmasis sumanaus valdymo sampratą suformulavo Pasaulio bankas. Ši institucija išskyrė sumanaus valdymo principus, kurių turi laikytis šalys: viešųjų paslaugų teikimo efektyvumas, atsakomybė, informacijos prieinamumas ir skaidrumas, teisės viršenybė. Toliau mokslinėje literatūroje galima sutikti įvairių skirtingų autorių sumanaus (gero) valdymo principus. Tačiau dažniausiai minimi šeši svarbiausi sumanaus valdymo principai:

- **Atskaitomybė.** Viešojo sektoriaus organizacijos yra atskaitingos visuomenei bei suinteresuotoms šalims, todėl turi informuoti ar jos veiksmai ir sprendimai suderinti su tikslais ir kaip tai padaryta.
- **Efektyvumas ir veiksmingumas.** Paslaugų teikimas orientuotas į vartotoją, siekiant jų poreikius tenkinančių rezultatų ir optimalaus turimų išteklių panaudojimo.
- **Skaidrumas ir atvirumas.** Viešosios organizacijos turima informacija skleidžiama visuomenei, kad būtų suprantama jos veikla ir visuomenė galėtų dalyvauti viešojo valdymo procesuose.
- **Atsakomybė.** Viešoji organizacija yra lanksti ir greitai reaguoja į pokyčius visuomenėje, įvertina bendrą interesą ir kritiškai nagrinėja vyriausybės vaidmenį.
- **Dalyvavimas.** Visi piliečiai per atstovus arba tiesiogiai turi balsą priimant sprendimus.
- **Teisės normos.** Viešojo sektoriaus organizacija savo veikloje vadovaujasi įstatymais ir kitais jų veiklą reglamentuojančiais teisės aktais.

Sumanaus valdymo modelio bruožus, išskiriančius jį iš kitų modelių, ir jo principus, pritaikomus ir įgyvendinamus praktikoje galima apjungti į vieną sistemą, kurią formuoja trys veiksniai, įtakojantys viešosios organizacijos veiklą ir jos valdymą, t., y. viešojo sektoriaus organizacijos plėtra, administracinių gebėjimų stiprinimas, viešojo sektoriaus organizacijos veiklos optimizavimas. Šie trys pagrindiniai sumanaus valdymo veiksniai apima sumanaus valdymo bruožus, pagrindinius principus. Jie skatina šio valdymo modelio įgyvendinimą praktikoje bei funkcionavimą viešojo sektoriaus organizacijoje (Petrauskienė R., Predkelytė E., 2014).

Sumanus viešasis valdymas – tai toks valdymo modelis, kuris pasižymi suinteresuotų šalių dalyvavimu ir tinklaveika grįsta veikla. Šiame valdymo modelyje racionalūs sprendimai priimami remiantis savalaikę kompleksine informacija, pasirenkamos tų sprendimų įgyvendinimo struktūros, procesai, priemonės ir technologijos, stiprinami gebėjimai ir ištekliai siekiant sukurti vartotojui tvarią vertę (Gaulé E., 2014).

Sumaniojo valdymo kontekste akcentuojama veiklos paprastumas, moralumas, atsakingumas, atsakomybė ir skaidrumas. Šie Buškevičiūtės J. (2014) minimi sumaniojo valdymo principai yra normatyvinio pobūdžio, o kaip esminį sumaniojo valdymo bruožą autorė įvardija sugebėjimą prisitaikyti kintančioje aplinkoje ir tinkamai į ją reaguoti, priimti adekvačius sprendimus.

Inovacijos viešajame sektoriuje skatina ir šių įstaigų vadovus bei darbuotojus nuolat mokytis, siekti įgyti naujų žinių ir gebėjimų. Organizacijos ir jos narių tobulėjimas yra labai svarbus ir reikšmingas bet kokios organizacijos efektyviai veiklai (Skrickienė L., Čepuraitė D., Štaras K. 2018).

Sumanaus valdymo viešajame sektoriuje sąvoka atsirado evoliucionavus prieš tai buvusiems valdymo modeliams. Besikeičianti viešojo sektoriaus organizacijų aplinka, inovacijos, gyventojų poreikiai paskatino tobulėti ir ieškoti naujų veiklos valdymo modelių. Atmetus ankstesnių modelių trūkumus, pasinaudojus jų privalumais ir atsižvelgus į aplinkos poreikius atsirado sumanaus valdymo modelis. Šis modelis pasižymi greitu prisitaikymu prie kintančios aplinkos ir adekvačiu sprendimų priėmimu, didesniu piliečių dalyvavimu, aktyvesniu tarpsektoriniu ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu, inovacijų diegimu, sumanos infrastruktūros kūrimu, atviru ir skaidriu sprendimų priėmimu. Seniūnija yra viešojo sektoriaus organizacija ir sudedamoji viešojo sektoriaus sistemos dalis. Būdama sistemos dalis, vadovaujasi tomis pačiomis vertybėmis kaip ir visa sistema. Todėl sumanaus valdymo bruožai taikytini ir seniūnijų veiklos ir jos valdymo tobulinimui.

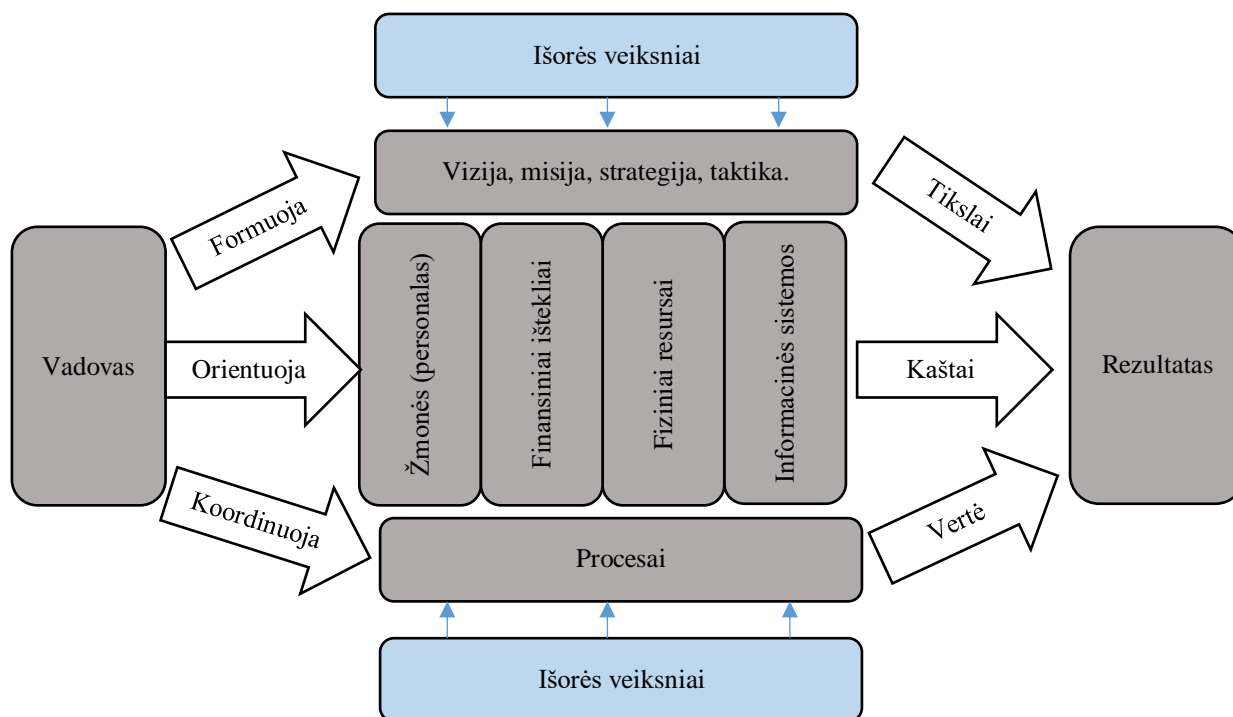
Apibendrinant pirmoje darbo dalyje atliktą mokslinės literatūros ir šaltinių analizės metu gautą informaciją, galima teigti, kad kiekvienos organizacijos sėkmingos veiklos esmė – efektyvus organizacijos valdymas. Veiklos valdymas yra būtinas procesas kiekvienoje organizacijoje, siekiant jos tobulėjimo. Šis procesas reikalauja iš organizacijos narių supratimo, dalyvavimo, prisidėjimo prie strateginių tikslų įgyvendinimo bei bendrų vertybių puoselėjimo. Šiuolaikinėse organizacijose, sparčiai keičiantis jų struktūroms bei funkcijoms, svarbu parinkti ir taikyti efektyvius valdymo modelius. Tai padeda organizacijai ne tik optimizuoti veiklą, bet ir efektyviau atliepti visuomenės poreikius. Pastebimas klasikinių veiklos valdymo modelių atsisakymas ir perėjimas prie efektyvesnių naujų modelių.

1.6. Teorinis seniūnijų veiklos valdymo modelis

Seniūnija – tai viešojo sektoriaus organizacija, savivaldybės struktūrinis padalinys, sukurtas viešajam interesui tenkinti, valdžios sektoriaus veiklai priartinti prie žmonių bendruomenių. Seniūnijos, kaip organizacijos, veiklos valdymas – tai sudėtingas procesas, kuris apima paslaugų teikimą, veiklos administravimą, vykstančių procesų priežiūrą ir kontrolę. Tinkamas šių procesų valdymas, turimų išteklių naudojimas gali užtikrinti optimalią šios organizacijos veiklą. Nors visame pasaulyje veikiančių seniūnijų valdymo struktūros, vykdomos funkcijos, pats veiklos valdymas gali būti skirtingi, tačiau esminiai tikslai išlieka visų vienodi.

Kaip organizacija, seniūnija veikia tam tikroje išorinėje aplinkoje, kuri įtakoja jos veiklą ir veiklos rezultatus. Veiklos efektyvumas taip pat priklauso nuo vidinės jos aplinkos elementų, jų tarpusavio

darnos ir valdymo. 8 paveiksle pateikiamas teorinis organizacijos veiklos valdymo modelis, kuris apibendrina išanalizuotas teorijas organizacijų veiklos valdymo srityje ir vizualiai parodo organizaciją sudarančius elementus.



8 pav. Teorinis organizacijų veiklos valdymo modelis (sudaryta autorės)

Organizacijos aplinką, kaip visumą apibūdina įvairaus pobūdžio reiškiniai – normos, taisyklės, teisės aktai, konkurentai. Dėl šių reiškinų nuolatinė kaita ir nepastovumas nulemia sudėtingą jų prognozavimą. Todėl konkrečiai organizacijai svarbu gerai pažinti savo išorės aplinką (Kalesnykas S., Katinienė A., 2019). Kaip matyti iš 8 paveiksle pateiktos schemos, išorės aplinka įtakoja visus organizacijos elementus ir procesus. Išorės aplinkos veiksniai, darantys įtaką seniūnijų veiklai tai politiniai, teisiniai, ekonominiai, aplinkosauginiai ir kiti veiksniai. Organizacijų veiklą įtakoja bendra politinė situacija, šalyje vykstančių rinkimų rezultatai, santykiai su šalies valdžios institucijomis, korupcijos lygis, teismų sistemos funkcionavimas, galiojantys teisės aktai ir jų pakeitimai, ekonomikos augimas, infliacija, bendrosios gyventojų pajamos, situacija darbo rinkoje, papročiai, kultūra, demografinė situacija, technologijų išsivystymo lygis, mokslo laimėjimai ir dar daug kitų veiksnių. Tiek visame pasaulyje, tiek Lietuvoje nesvetimos pasaulinio atšilimo, aplinkosauginės idėjos ir su jomis susiję veiklos. Todėl moderni ir efektyvumo savo veikloje siekianti organizacija taip pat turi atsižvelgti į šiuos veiksnis.

Organizacijos vadovas atlieka svarbų vaidmenį organizacijos veiklos valdyme, todėl svarbus ir jo, kaip lyderio vaidmuo. Kompetentingas lyderis būtinas kiekvienoje organizacijoje, kuri siekia įveikti visus iššūkius neapibrėžtoje ir nuolat kintančioje aplinkoje. Lyderystė – tai sugebėjimas padėti organizacijos darbuotojams įveikti pačius sudėtingiausias iššūkius. Lyderis įgalina organizacijos narius, didina jų potencialą, sutelkia bendrai veiklai (Atkočiūtė Z., Siudikienė D., Girnienė I., 2019).

Lyderis telkia organizacijos darbuotojus bendrai efektingai veiklai. Tačiau vien lyderystės nepakanka. Darbuotojų gebėjimai, noras dirbti ir siekti bendrų organizacijos tikslų, kompetencija yra taip pat labai svarbus veiksnys. Organizacijos vadovas sprendžia kokius darbuotojus priimti į darbą.

Šiandienos žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiai – tai darbuotojų nepastovumas, tam tikrų gebėjimų trūkumas, poreikis lankstumui. Šiuolaikinės organizacijos daug dėmesio skiria individualiems darbuotojų poreikiams, yra puoselėjamos socialinės vertybės, darbuotojų motyvacija bei požiūris į darbą. Kaip būtinybė suprantamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimas (Pavlova O, 2020).

Kad visi darbuotojai aiškiai žinotų kur orientuoti savo veiklą, kiekviena organizacija turi įsivardinti savo misiją, viziją ir tikslus ir siekiamus rezultatus. Tuo tikslu organizacijose tvirtinami strateginiai planai. Organizacijos strategija – tai jos tikslų ir uždavinių, bei planų ir priemonių, kaip tuos tikslus pasiekti visuma. Strategija jungia visą organizacijos veiklą su ją supančiais subjektais. Ji gali būti apibrėžiama kaip racionalus sprendimų priėmimo procesas, ilgo laikotarpio perspektyva, organizacijos veiklos kryptis. Strategija apima sprendimų priėmimo procesą, kryptį, orientaciją.

Organizacijos sėkmingam funkcionavimui reikalingi finansiniai ištekliai. Finansiniai ištekliai didelę reikšmę turi organizacijos veiklos vystymuisi. Nuo organizacijos turimų finansinių išteklių priklauso jos santykiai su darbuotojais ir tiekėjais, technologinė pažanga, turimi fiziniai resursai. Tai gali būti puiki darbuotojų motyvavimo priemonė. Pagal organizacijos specifiką finansai gali būti uždribami vykdant savo tiesioginę veiklą (pelno siekiančios organizacijos) arba organizacijos veikla finansuojama iš kitų šaltinių (ne pelno siekiančios organizacijos). Seniūnija yra ne pelno siekianti organizacija, todėl jos finansiniai resursai tiesiogiai nepriklauso nuo suteiktų viešųjų paslaugų skaičiaus.

Organizacijos vadovas formuoja organizacijos viziją, misiją, strategiją ir taktiką. Šie elementai padeda įvardinti organizacijos tikslus ir jų siekti. Tačiau nepakanka turėti tikslus. Jų negalima būtų pasiekti be organizacijos žmogiškųjų išteklių, finansinių ir fizinių resursų, informacinių sistemų. O vadovas privalo koordinuoti visus organizacijoje vykstančius procesus. Galiausiai, organizacijoje tarpusavyje sąveikaujant visiems jos elementams, sukuriamas rezultatas – vertė vartotojui.

Taigi organizacijos veiklos valdymas yra visų šių elementų ir procesų sėkminga tarpusavio sąveika. Tačiau Organizacijų specifika nulemia ir ją sudarančių elementų turinį. Viešojo sektoriaus organizacijoje šie elementai išlieka, tačiau jų turinys skiriasi nuo verslo organizacijų. Pagrindiniai skirtumai, kurie skiria privataus sektoriaus organizacijas nuo viešojo sektoriaus organizacijų yra skirtinga jų organizacinė aplinka, organizacijos tikslai ir vadybinės vertybės, skirtingas teisinis reguliavimas. Nors vadybos mokslo teorijos taikytinos tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijoms tirti, 8 paveiksle pavaizduoto modelio taikymas viešojo sektoriaus organizacijoms yra specifinis, nes tokių organizacijų pagrindinis tikslas yra ne pelno siekimas, o vertės vartotojui kūrimas, nauda visai visuomenei. Seniūnijos steigimo ir veiklos tikslas – viešųjų paslaugų teikimas arčiau žmonių, vietos savivaldos užtikrinimas jos veiklos teritorijoje. Todėl efektyvus seniūnijoje vykstančių procesų modeliavimas užtikrina jos tinkamą funkcionavimą, kryptingą tikslų siekimą, sėkmingą strategijos įgyvendinimą, efektyvų išteklių panaudojimą, tinkamą finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymą. O gautas organizacijos veiklos rezultatas – vertės visuomenei sukūrimas.

Pirmame šio darbo skyriuje, atlikus mokslinės literatūros ir šaltinių analizę ištirta, kad organizacija yra žmonių grupė, kurią sieja bendri tikslai, interesai ir veikla, kuria siekiama jų įgyvendinimo. Seniūnija yra specifinė viešojo sektoriaus organizacija, savivaldybės administracijos struktūrinis teritorinis padalinys, kuri teikia viešąsias paslaugas tos teritorijos gyventojams. Ši organizacija yra tarpinė grandis tarp žmogaus, bendruomenės ir aukščiausios šalies valdžios institucinėje struktūroje. Kaip ir kiekviena organizacija, seniūnija turi savo valdymo struktūrą ir veiklos valdymo modelį.

Kiekvienos organizacijos veiklos valdymo modelis gali būti parenkamas pagal jos narių ir pašios organizacijos poreikius. Taip pat svarbu kokie procesai vyksta organizacijoje. Pagrindiniai viešojo sektoriaus organizacijoje vykstantys procesai yra viešųjų paslaugų teikimas ir veiklos valdymas, kurie apima paslaugų teikimo proceso organizavimą, išteklių valdymą, technologijų diegimą, infrastruktūrą ir kitus pagalbinius procesus. Seniūnijos vadovas yra seniūnas. Jis tiesiogiai atsakingas už visus šiuos procesus, vykstančius organizacijoje. Tačiau organizacijos specifika nulemia organizacijos elementų ir jų tarpusavio sąveikos aspektus. Viešojo sektoriaus organizacijos veiklos specifika skiriasi nuo pelno siekiančios paslaugų teikimo organizacijos. Seniūnijos steigimo ir veiklos tikslas – viešųjų paslaugų gyventojams teikimas ir vietos savivaldos užtikrinimas gyventojams jos administruojamoje teritorijoje. Todėl šios specifinės organizacijos veiklos valdymo modelis ir jos elementai orientuoti būtent į viešųjų paslaugų teikimą.

2. Seniūnijų veiklos teisinis reglamentavimas ir praktika Europos Sąjungoje ir Lietuvoje

Seniūnijų veiklą Lietuvoje reglamentuoja Lietuvos Respublikos Konstitucija (toliau Konstitucija), Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas kiti Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimai, savivaldybės, kurioje įsteigta seniūnija, Tarybos sprendimai, Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymai, potvarkiai bei kiti veiklos dokumentai. Kadangi Lietuva nuo 2004 m. gegužės 1 d. Lietuva yra Europos Sąjungos (toliau ES) narė, vietos savivaldą reglamentuoja ir 1999 m. Lietuvos Respublikos Seimo ratifikuota Europos vietos savivaldos chartija, kurios tikslas labiau suvienyti ES narių gretas saugumo užtikrinimui ir paveldėtų tos šalies idealų bei principų bendram įgyvendinimui, kiti ES teisės aktai. Seniūnijos savo veikloje privalo vadovautis teisės aktais, reglamentuojančiais jų veiklą, todėl šioje darbo dalyje aprašoma kokie teisės aktai reglamentuoja jų veiklą ir kokią įtaką jie daro veiklos valdymui. Efektyviam organizacijos veiklos valdymui nepakanka žinoti įstatymus ir kitus teisės aktus. Svarbu suvokti seniūnijos, kaip viešojo sektoriaus organizacijos, vietą savivaldos sistemoje. Todėl šioje darbo dalyje analizuojamas seniūnijų veiklos valdymas Lietuvoje. Analizei taikoma mokslinės literatūros ir teisės aktų analizės metodai.

2.1. Vietos savivalda Europos Sąjungos šalyse

Decentralizacijos procesas, prasidėjęs XX a. pabaigoje, pakeitė daugelio valstybių vidinių struktūrų valdymą. Teritorinių vietos savivaldos vienetų smulkinimo procesus skatino poreikis palaikyti tiesioginius ryšius su vietos gyventojais ir būtinųjų paslaugų organizavimas bendruomenėse. Decentralizacijos dėka bendruomenės nariai skatinami aktyviau dalyvauti sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesuose, lengviau realizuojamos būtinios paslaugos gyventojams.

ES šalyse valdžia organizuojama keliomis pakopomis, o teritorinė savivalda šiose šalyse skiriasi dėl skirtingų šalių teisinio reguliavimo, istorinės raidos, valstybės dydžio ir gyventojų skaičiaus. Didžiosiose valstybėse savivalda vykdoma visais trimis lygmenimis (regionine, vietine, tinkline). Eurostat (2018) išskiria ES šalių teritorinę tipologiją (5 lentelė).

5 lentelė. Teritorinė tipologija ES šalims (sudaryta autorės, remiantis Eurostat, 2020)

	Geografinis lygmuo	Teritorinė tipologija	Miesto tipologija	Pakrantės tipologija	Sienos tipologija	Salos tipologija	Kalnų tipologija
Regioninė tipologija:	NUTS 1 regionas						
	NUTS 2 regionas						
	NUTS 3 regionas	Miesto – kaimo tipologija: miesto regionai; tarpiniai regionai; kaimo regionai.	Metropolitas regionuose	Pakrantės regionai	Sienos regionai	Salos regionai	Kalnų regionai
Vietinė tipologija:	Vietiniai administraciniai vienetai (LAU)	Urbanizacijos laipsnis: miestai ir priemiesčiai, kaimo sritys.	Miesto apibrėžimas: miestai; funkcinės miesto vietovės.	Pakrantės zonos			
Tinklinė tipologija:	Tinklelio langeliai (1 km²)	Grupių tipai: miesto centras; miesto sancaupos; kaimo tinklo ląstelės.	Miestų sancaupos ir miestų centrai				

Dauguma ekonominių, socialinių ir aplinkos pokyčių turi specifinį teritorinį aspektą – jie vyksta tam tikroje vietoje, priklausomai nuo įvairių teritorinių išteklių (pvz.: transporto ar ryšių tinklų), galimybės naudotis tam tikromis paslaugomis ir pan. Ši tipologija leidžia analizuoti valstybes tam tikrais lygmenimis ir duomenis palyginti tarpusavyje.

Regioninė politika skirtingose pasaulio šalyse formavosi skirtingai ir buvo vykdoma naudojant skirtingas priemones. Lietuvoje regioninė politika dar labai nauja viešosios politikos sritis. Jos atsiradimui įtakos turėjo ir ES regioninės politikos įgyvendinimas. Struktūrinių ES fondų parama – tai efektyvi priemonė regionų politikai plėtoti. Puidokas M. ir Daukaitė I. (2013) teigia, kad regionų ekonomikos plėtra skatina efektyviau naudoti inovacinius, žmogiškuosius, rekreacinius bei kitus svarbius išteklius, tarp šalies regionų mažinti ekonominės plėtros skirtumus.

ES šalių regioninė politika susiformavo pastaraisiais dešimtmečiais. Tai lėmė ES regioninės politikos plėtra, kurios metu išryškėjo tarptautinė konkurencija, kuri gali būti traktuojama kaip tam tikro regiono ar savivaldybės bendra strategija vietos verslui ir investicijoms skatinti (Puidokas M., Daukaitė I., 2013). Europos regionų asamblėja „regionu“ įvardija teritorinį vienetą, kuris reglamentuojamas valstybiniais įstatymais, yra žemesnėje pakopoje už valstybę ir turi politinę savivaldą. ES regioninės politikos pagrindiniai tikslai: demokratijos plėtra, ūkio stiprinimas, gyventojų socialinės gerovės užtikrinimas.

Regioninė politika reikalinga tuomet, kai ES sudėtyje atsiranda daugiau šalių narių su pastebimais kultūriniais ir ekonominiais skirtumais. Su kiekvienos naujos šalies įstojimu į ES vis svarbesnė tampa ir regioninė politika. Tai kaip kompensuojamasis mechanizmas ekonomiškai labiau atsilikusioms valstybėms.

Eurostat (2018) išskiria teritorinių vienetų klasifikatorių (NUTS). Tai teritorinis klasifikatorius, įvestas 2016 metais, suskirstantis ES šalių teritorijas į tris skirtingus hierarchinius lygius, atitinkamai NUTS 1 (pagrindiniai socialiniai ir ekonominiai regionai), NUTS 2 (pagrindiniai regionai, skirti regioninei politikai taikyti) ir NUTS 3 (maži regionai, skirti regioninei politikai formuoti). Tai mažesni teritoriniai vienetai. NUTS yra pagrįstas Europos parlamento ir 2003 m. gegužės 26 d. Tarybos reglamentu Nr. 1059/2003. Lietuvoje NUTS 1 lygmuo atitinka Valstybę, NUTS 2 lygmuo – regionus ir NUTS 3 lygmuo – apskritis, kurių Lietuvoje yra 10.

Europos komisijos reglamentas Nr. 1059/2003 administravimo vietą apibrėžia kaip geografinę vietovę su administracine institucija, kuri įgaliota priimti administracinius ir tos srities politinius bei teisinius sprendimus, yra valstybės narės institucinėje sistemoje. Iki 2016 m. buvo išskiriami du skirtingi LAU lygiai, t. y. LAU1 (kuris atitiko buvusį NUTS4 lygį) ir LAU2 (buvęs NUTS5, kuri sudarė savivaldybės/komunos ar lygiaverčiai administraciniai vienetai). Nuo 2017 m. liko tik vienas LAU lygis administraciniams vienetais apibrėžti (Eurostat, 2018).

Vietiniai administraciniai vienetai (LAU) – tai teritorijos padalinimo sistema, skirta Eurostat statistikai vietos lygiu parengti. Šie teritoriniai vienetai paprastai yra žemesnio lygio administraciniai padaliniai šalies viduje, apibūdinami kaip žemesni nei provincija, regionas ar valstija. Pagal Eurostat (2018) Lietuvoje LAU – tai savivaldybės, kurių yra 60.

Valstybėse administraciniai teritoriniai vienetai skiriasi pagal turimus įgaliojimus ir formavimo tvarką. 6 lentelėje pateikiamas statistinis regionų skaičius pagal kiekvieną ES šalį narę ir kitas šalis, kurias apima Eurostat duomenys.

6 lentelė. NUTS lygiai ir nacionaliniai administraciniai vienetai (LAU) pagal Eurostat (sudaryta autorės, remiantis Eurostat, 2020)

	NUTS 1	NUTS 2	NUTS 3	LAU
Airija	1	3	8	166
Austrija	3	9	35	2096
Belgija	3	11	44	581
Bulgarija	2	6	28	265
Čekija	1	8	14	6258
Danija	1	5	11	99
Estija	1	1	5	79
Graikija	4	13	52	6134
Ispanija	7	19	59	8131
Italija	5	21	107	7926
Jungtinė karalystė	12	41	179	400
Kroatija	1	2	21	556
Kipras	1	1	1	615
Latvija	1	1	6	119
Lenkija	7	17	73	2478
Lietuva	1	2	10	60
Liuksemburgas	1	1	1	102
Malta	1	1	2	68
Nyderlandai	4	12	40	355
Prancūzija	14	27	101	34970
Portugalija	3	7	25	3092
Rumunija	4	8	42	3181
Slovėnija	1	2	12	212
Slovakija	1	4	8	2927
Suomija	2	5	19	311
Švedija	3	8	21	290
Vengrija	3	8	20	3155
Vokietija	16	38	401	11087
Albanija	1	3	12	61
Islandija	1	1	2	73
Juodkalnija	1	1	1	-
Lichtenšteinas	1	1	1	-
Makedonija	1	1	-	80
Norvegija	1	7	18	356
Serbija	2	4	25	-
Šveicarija	1	-	-	2222
Turkija	12	26	81	973

Kaip matyti iš 6 lentelės duomenų, regioninė politika skirtingose ES šalyse organizuojama skirtinguose lygiuose. Kadangi seniūnijos yra savivaldybių administraciniai struktūriniai padaliniai, jos pagal Eurostat klasifikaciją priskiriamos nacionaliniam administraciniam vienetai (LAU). Panašų skaičių administracinių vienetų LAU lygmenyje turi Albanija (61), Malta (68), Islandija (73), Estija (79). Tai šalys, savo teritorijos plotu mažesnės už Lietuvą, turinčios mažiau gyventojų (išskyrus Albaniją). Didžiausią skaičių nacionalinių administracinių vienetų turi Prancūzija (34970), Vokietija (11087), Ispanija (8131), Italija (7926), Čekija (6258) ir Graikija (6134).

Regioninį ES šalių pasiskirstymą ir politiką regionuose tyrinėjo Grigienė K. (2011), Junevičius A., Ereminaitė S. (2012), Puidokas M., Daukaitė I. (2013) ir kiti mokslininkai. Jie pastebi, kad federacinėse valstybėse federacijos subjektus atitinka regioninis lygmuo. Skirtingų šalių regionuose valdžia yra savivaldi (pvz.: Danija, Portugalija) arba bendri valstybiniai klausimai sprendžiami pasidalijus kompetencijas (pvz.: mokesčiai, Konstitucijos reformos, įstatymų leidimas ir vykdymas). Regionai valstybėse skiriasi priklausomai nuo jų formavimo tvarkos, t. y. vienoje šalyse aukštesni

administravimo vienetai valdomi gyventojų renkamų pareigūnų, kitose pareigūnų ar institucijų, paskirtų centrinės valdžios. Bet kuriuo atveju regionų ir nacionalinių administracinių vienetų nustatymas yra kiekvienos valstybės vidaus reikalas.

Viešojo administravimo tobulinimas aktualus tiek nacionaliniu, tiek ES lygmeniu. Viešojo administravimo tobulinimo klausimai, jų formulavimas ir įgyvendinimas nagrinėjami ES strategijoje „Europa 2020“, konvencijoje, nacionalinių reformų programose ir ataskaitose. LR Vidaus reikalų ministerijos ataskaitoje (2013) išanalizavus EUPAN atlikto tyrimo duomenis teigiama, kad pagrindiniai ES valstybių ir kitų Europos šalių iššūkiai tobulinant viešąjį administravimą yra: 1) mažesnėmis sąnaudomis teikti aukštos kokybės viešąsias paslaugas, 2) didinti viešojo sektoriaus efektyvumą, orientuotis į rezultatus, 3) užtikrinti valdymo procesų atvirumą ir skaidrumą. Kiekviena ES šalis individualiai sprendžia kokiomis priemonėmis įveikti minėtus iššūkius, tačiau EUPAN tyrimo metu pastebėta šios bendros administravimo reformų kryptys:

- institucinės sandaros optimizavimas;
- struktūrinės reformos ir efektyvesnis finansinių išteklių naudojimas;
- veiklos valdymo tobulinimas;
- žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas;
- piliečių įsitraukimas, e-valdžia ir skaidrus viešasis valdymas.

Geroji šalių praktika – tai inovatyvios ir sėkmingos iniciatyvos, prisidedančios prie tam tikros problemos sprendimo savo išskirtinumu ir išliekančiu poveikiu. Gerosios praktikos leidžia sukaupti žinias, padeda išsiaiškinti kas ir kaip veikia tam tikrame kontekste. Šios praktikos identifikuoja sėkmingas iniciatyvas, sėkmę ir nesėkmę lėmusius veiksnius, kuria veiklos gaires.

Visos ES valstybės narės yra visiškai arba su išlygomis ratifikavę Europos Tarybos vietos savivaldos chartiją (1985). Šios chartijos tikslo įgyvendinimo vienas iš būdų – ES valstybių narių susitarimai valdymo srityje, kurie vykdomi pasitelkus vietinės valdžios institucijas. Vietos valdžios institucijos turi realius įsipareigojimus, garantuoja veiksmingą su piliečių interesais susijusį valdymą. Chartijoje deklaruojamų tikslų realizavimas reikalauja vietinės valdžios egzistavimo, kuri suformuota iš demokratišku būdu sudarytų institucijų ir gali savarankiškai priimti įsipareigojimus bei jų vykdymo būdus (Europos vietos savivaldos chartija, 1999).

Šiame ES dokumente, kaip teigia Pilipavičius V. ir Vidrevičienė I. (2014), įvertinti vietos valdžios konstituciniai ir teisiniai principai, nustatyti vietos savivaldos masto, administracinės savivaldos institucijų struktūros ir kiti vietos savivaldos veiklos ir veiklos organizavimo principai. Europos vietos savivaldos chartijos ratifikavimas įpareigoja visas ES šalis nars laikytis taisyklių, kurios užtikrina politinę, administracinę ir finansinę valdžios institucijų nepriklausomybę. Šis ES teisės aktas garantuoja vietos valdžios institucijų administracinę ir finansinę nepriklausomybę, užtikrina tolimesnę savivaldos plėtrą, padeda išspręsti tiek centrinės, tiek vietos valdžios santykių probleminius klausimus.

Europos vietos savivaldos chartijos 3 straipsnyje teigiama, kad vietos savivalda reiškia, jog vietos savivaldos organai įstatymų apibrėžtose ribose ir vadovaudamasi vietos gyventojų interesais gali valdyti ir tvarkyti pagrindinę visų viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimant pilną atsakomybę.

ES šalys po 2008 m. finansinės krizės siekdamos su turimais mažesniais ištekliais pasiekti daugiau, daugiau dėmesio skyrė diegti naujoms arba tobulinti jau esamoms viešojo sektoriaus veiklos valdymo

sistemoms. Pagal LR Vidaus reikalų ministerijos (2013) ataskaitos duomenis, Jungtinė Karalystė pasiekusi didžiausią pažangą diegiant veiklos valdymą viešajame sektoriuje. Šios šalies sistema priskiriama idealiajam tipui.

OPM ir CIPFA The Independent Commission on Good Governance in Public Services (Nepriklausomos gero valdymo komisijos) užsakymu 2004 m. pateikė „The Good Governance Standart for Public Service“ (Gerojo valdymo viešųjų paslaugų standartą), kurio tikslas – padėti suprasti ir taikyti gerojo valdymo principus, įvertinti stipriąsias ir silpnąsias esamo valdymo puses ir jas tobulinti viešųjų paslaugų teikimo srityje. Standartą sudaro šeši gero valdymo principai (OMP, CIPFA, 2004):

1. Geras valdymas reiškia susitelkimą į organizacijos tikslą, piliečius ir paslaugų vartotojus. Turi būti aiškus organizacijos tikslas ir rezultatas paslaugų vartotojams ir piliečiams. Užtikrinamos aukštos kokybės paslaugos, kainos ir kokybės santykis.
2. Geras valdymas reiškia aiškų ir efektyvų darbų, funkcijų ir vaidmenų pasiskirstymą. Aiškiai apibrėžtos valdymo organo funkcijos, pareigos. Aiškus valdytojų ir visuomenės santykis.
3. Geras valdymas reiškia organizacinių vertybių pritaikymą aplinkoje ir jų puoselėjimą. Organizacinių vertybių taikymas praktikoje. Vadovas, kaip individas, elgiasi taip, kad palaikytų organizacijos puoselėjamas vertybes.
4. Geras valdymas reiškia pagrįstų, skaidrių sprendimų priėmimą ir rizikos valdymą. Griežtas ir skaidrus sprendimų priėmimas. Kokybiškos informacijos turėjimas ir panaudojimas. Įsitikinimas rizikos valdymo sistemos veiksmingumu.
5. Geras valdymas reiškia valdymo organams būtinų gebėjimų ir pajėgumų plėtojimą. Turi būti užtikrinta, kad paskirti vadovai turėtų pakankamai įgūdžių, kompetencijų ir žinių. Svarbus užvaldymą atsakingų žmonių gebėjimų ugdymas, veiklos tęstinumas ir atsinaujinimas.
6. Geras valdymas reiškia suinteresuotų šalių įtraukimą. Veiksmingas bendradarbiavimas su institucijomis. Formalių ir neformalių santykių puoselėjimas.

Šio dokumento nuostatai taikytini ES šalių savivaldos sistemoje esančių viešojo sektoriaus organizacijų veiklos ir jos valdymo srityse. Tai universalieji principai, kuriais valstybės gali vadovautis tiek nacionaliniu, tiek vietos lygmeniu. Nors vietos savivaldos sistemas ir jų valdymą kiekviena ES šalis pasirenka pati, gerieji kitų valstybių pavyzdžiai padeda išvengti klaidų valdymo srityje.

SIGMA – (parama valdymui ir valdymo tobulinimui) bendra EBPO ir ES iniciatyva. Pagrindinis tikslas – stiprinti gerojo viešojo valdymo pagrindus ir tokiu būdu remti socialinę ir ekonominę plėtrą, stiprinti viešojo sektoriaus pajėgumus, sustiprinant horizontalųjį valdymą ir tobulinant viešojo administravimo reformų planavimą ir įgyvendinimą, skatinant tinkamą prioritetų nustatymą, biudžeto sudarymą (SIGMA). SIGMA kartu su Europos Komisija išskiria pagrindinius viešojo administravimo principus (The Principles of Public Administration: A Framework for ENP Countries), kurių tikslas padėti valstybių narių valdžios institucijoms ir Europos tarnyboms bendru sutarimu plėtoti viešojo administravimo reformas. Šiame dokumente teigiama, kad vienas iš pagrindinių viešojo administravimo elementų yra valstybės tarnyba. Gerai organizuota ir efektyviai valdoma valstybės tarnyba leidžia šaliai pasiekti viešųjų paslaugų tvarumą bei kokybę viešajame administravime (OECD/SIGMA, 2014). Viso to rezultatas susijęs su geresne šalies politika ir geresnėmis paslaugomis piliečiams ir verslui.

Šiame dokumente įvardijamos sąlygos, kada galima šiuolaikiška valstybės tarnyba: atskirti viešas ir privatus sektorius; atskirta politika ir valdymas; asmeninė valstybės tarnautojų atskaitomybė; aiškiai apibrėžtos tarnautojų teisės ir pareigos; pakankama darbo apsauga; stabilumas ir darbo užmokesčio lygis; atranka ir skatinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad ES struktūrinė politika yra visuma priemonių (ekonominių, teisinių ir administracinių), kurios padeda racionaliai paskirstyti gamybines jėgas, suvienodinti visose šalyse narėse gyventojų gyvenimo lygį. ES šią politiką koordinuoja, nukreipiant turimus resursus regionams, kuriems to labiausiai reikia (Puidokas M., Daukaitė I., 2013). ES taryba numato struktūrinių fondų prioritetus bei tikslus, paskiria organizaciją, kuri gali ir atlieka fondų grupavimą. Visose ES šalyse valdžios sektorius decentralizacijos būdu suskirstyti į smukesnius administracinius vienetus, tokiu būdu užtikrinama šalių viešojo sektoriaus paskirtis – kokybiškos ir poreikius atliepančios viešosios paslaugos arčiau paslaugų vartotojų. Šalys susiskirstę į teritorinius administracinius vienetus nevienodai. Pasiskirstymas priklauso nuo šalies dydžio, gyventojų skaičiaus ir panašių kriterijų. Sudėtinga rasti ES šalių vietos savivaldos sistemų, atitinkančių Lietuvos vietos savivaldos sistemą. Kiekviena valstybė turi savitą savo savivaldos sistemą, kuri priklauso nuo gyventojų skaičiaus ir šalies politinės sistemos. Tačiau veiklos ir jos valdymo politika teritoriniuose administraciniuose lygmenyse yra panaši. Tai lemia bendri ES šalims taikytini teisės aktai ir standartai, teikiama parama. Lietuva, siekdama tobulėti viešojo valdymo srityje turi analizuoti ir taikyti kitų ES šalių gerojo valdymo praktikas.

2.2. Seniūnijų veiklos teisinis reglamentavimas Lietuvoje

Kad organizacija sėkmingai veiktų ir aiškiai suvoktų ją supančią aplinką, veiklą vykdytų nepažeidžiant įstatymų ir kitų teisės aktų, reikia išsiaiškinti kokioje aplinkoje ji vykdo veiklą. Kiekviena organizacija savo veikloje privalo vadovautis Lietuvos Respublikoje galiojančiais teisės aktais. Seniūnijų veiklą Lietuvoje reglamentuoja Lietuvos ir ES teisės aktai. Jie nusako viešojo sektoriaus organizacijų esmę, reglamentuoja veiklos ir valdymo procedūras. 1999 m. Lietuvos Respublikos Seimas ratifikavo Europos vietos savivaldos chartiją (toliau Chartija), kurioje teigiama, kad savivaldos institucijos yra demokratinės santvarkos pagrindas. Lietuvos Respublikos teisės aktai yra suderinti su šios Chartijos nuostatomis. Tačiau kol Lietuva dar nebuvo ES nare, šalies vietos savivaldą reglamentavo ir iki šiol reglamentuoja Vietos savivaldos įstatymas. Ratifikuoti Europos vietos savivaldos chartiją buvo svarbu norint Lietuvoje įgyvendinti decentralizacijos ir subsidiarumo principus.

Kaip skelbiama Konstitucijoje, Lietuva yra nepriklausoma demokratinė respublika, o jos valdžios įstaigos tarnauja žmonėms. Konstitucijos 11 straipsnyje skelbiama, kad Valstybės teritorinius administracinius vienetų ir ribas nustato šalies įstatymai. Konstitucijos X skirsnis skirtas vietos savivaldai ir valdymui. Šiame skirsnyje apibrėžiami vietos savivaldos ir valdymo aspektai. Savivaldybių teritorijų skirstymas į valstybės numatytus teritorinius administracinius vienetus įgyvendinamas savivaldybių tarybų lygmeniu. 121 Konstitucijos straipsnis numato, kad savivaldybės savarankiškai sudaro ir tvirtina savo biudžetą. Kadangi seniūnijos yra savivaldybių padaliniai – tai jų biudžetą taip pat tvirtina savivaldybių tarybos.

Vietos savivaldos įstatymas yra pirmasis atkurtos nepriklausomos Lietuvos Respublikos teisės aktas, reglamentuojantis vietos savivaldą Lietuvoje. Šio teisės akto aktualios redakcijos pirmame skirsnyje apibrėžiamos vietos savivaldos ir savivaldybės institucijos sąvokos. Čia vietos savivalda įvardijama

kaip gyventojų bendruomenė, turinti Konstitucijos užtikrintą savivaldos, savitvarkos ir savaveiksmiškumo teisę. Už šios teisės įgyvendinimą bendruomenėse atsakingos savivaldybės atstovaujamoji ir vykdomoji institucijos. Savivaldybės atstovaujamoji institucija pagal Vietos savivaldos įstatymą yra savivaldybės taryba, kuri įgyvendina vietos valdžios ir viešojo administravimo teises bei pareigas. Savivaldybių tarybų nariai renkami nuolatinėse Lietuvos Respublikos gyventojų Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimų įstatymo numatyta tvarka. Savivaldybės vadovas yra meras. Savivaldybės vykdomoji institucija yra savivaldybės administracija, kuriai vadovauja administracijos direktorius.

Savivaldybių teritorijos, vadovaujantis Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir ribų įstatymu, gali būti skirstomos į seniūnijų aptarnaujamas teritorijas. Tai reglamentuoja įstatymo 2 straipsnis. Šis įstatymas apibrėžia seniūnijų aptarnaujamų teritorijų sampratą ir seniūnijos aptarnaujamą teritoriją įvardija kaip savivaldybės teritorijos dalį, kuri susideda iš gyvenamųjų vietovių ar dalies miesto teritorijos, turi savo apibrėžtas ribas ir pavadinimą. Šis įstatymas reglamentuoja seniūnijų ribų nustatymą ir jų keitimą.

Vietos savivaldos įstatymo 7 skirsnio 31 ir 32 straipsniai reglamentuoja seniūnijos ir seniūno veiklos pagrindinius aspektus ir funkcijas. Tačiau analizuojant seniūnijų veiklą ir jos valdymo apsektus reikia paminėti ir įstatymo reglamentuojamą vietos savivaldą, nes, kaip išsiaiškinta pirmoje darbo dalyje, seniūnija yra vietos savivaldos dalis. Taigi šis įstatymas yra svarbus nustatant seniūnijos veiklos sritis, funkcijas ir tikslus, galimybes, atskaitingumą, piliečių įsitraukimo ir dalyvavimo galimybes bei daugelį kitų dalykų.

Vietos savivaldos įstatymo 4 straipsnis įvardija 15 vietos savivaldos principų, kuriais grindžiama vietos savivalda. Šio įstatymo 3 straipsnis aprašo 13 viešojo administravimo principų, kuriais savo veikloje privalo vadovautis visi viešojo administravimo subjektai. Kadangi seniūnija yra viešojo administravimo subjektai, savo veikloje ji turi vadovautis šiais principais. Išanalizavus šios principus pastebėjimai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Viešojo administravimo ir vietos savivaldos principų panašumai (sudaryta autorės, remiantis Vietos savivaldos įstatymu, aktuali 2021 m. redakcija)

Viešojo administravimo principai	Vietos savivaldos principai
Atsakomybės už priimtus sprendimus principas.	Atsakingumo savivaldybės bendruomenei principas.
Efektyvumo principas.	Atstovaujamosios demokratijos principas.
Įstatymo viršenybės principas.	Priimamų sprendimų teisėtumo principas.
Lygiateisiškumo principas.	Žmogaus teisių bei laisvių gerbimo ir užtikrinimo principas.
Naujovių ir atvirumo principas.	Viešumo principas.
Nepiktnaudžiavimo valdžia principas.	Savivaldybės gyventojų nuomonės paisymo principas.
Objektyvumo principas.	Bendruomenės ir savivaldybės gyventojų interesų derinimo principas.
Skaidrumo principas.	Vykdomos veiklos skaidrumo principas.
Subsidiarumo principas.	Subsidiarumo principas.

Iš lentelės duomenų matyti, kad šie principai tarpusavyje dera ir papildo vienas kitą, kuria vietos savivaldos ir viešojo administravimo tarpusavio darną ir veiklos nuoseklumą. Tokiu būdu kuriamas viešasis gėris ir viešojoji nauda gyventojams.

Vietos savivaldos įstatymo 7 skirsnio 31 ir 32 straipsniai reglamentuoja seniūnijos ir seniūno veiklos pagrindinius aspektus ir funkcijas. Tačiau analizuojant seniūnijų veiklą ir jos valdymo apsektus reikia paminėti ir įstatymo reglamentuojamą vietos savivaldą, nes, kaip išsiaiškinta pirmoje darbo dalyje, seniūnija yra vietos savivaldos dalis. Taigi šis įstatymas yra svarbus nustatant seniūnijos veiklos sritis, funkcijas ir tikslus, galimybes, atskaitingumą, piliečių įsitraukimo ir dalyvavimo galimybes bei daugelį kitų dalykų.

Vietos savivaldos įstatymo 2 skirsnio 5 straipsnis išskiria savivaldybių funkcijas. Šis straipsnis suskirsto savivaldybių atliekamas funkcijas pagal sprendimų priėmimo laisvę į savarankiškasias ir valstybines (valstybės perduotas savivaldybėms). Šios funkcijos įvardijamos įstatymo 2 skirsnio 6 ir 7 straipsniuose. Dalis šių funkcijų atliekamos seniūnijose.

Sėkmingai organizacijos veiklai nepakanka žinoti savo funkcijas ir veiklos principus. Svarbų vaidmenį kiekvienos organizacijos veikloje atlieka susikurta veiklos strategija, vizija. Kintanti aplinka pateikia vis naujų iššūkių, todėl siekiant modernėti ir stiprinti demokratiją svarbu žinoti tolesnę valstybės raidos kelią, kryptį ir tikslą. Šiuo tikslu Lietuvos Respublikos Seimas 2012 m. gegužės 15 d. patvirtino valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030“. Šio dokumento 5.9.1. punktas „Veikli visuomenė“ numato plėsti bendruomenių savivaldą, stiprinti jų dalyvavimą viešajame gyvenime. O vietos valdžios ir savivaldybių institucijų siekis – perduoti visuomenei kuo daugiau galių bei atsakomybės, kas leistų savarankiškai veikti įgyvendinant subsidiarumo principą. Pažangos kūrimo procese akcentuojama visuomenės veiklumas, kuris pasireiškia per savivaldą ir visuomenės aktyvumą.

Šioje pažangos strategijoje aprašomas ir sumanus valdymas. Tai kūrybingumas, atvirumas, atsakomybė, kuriais vadovaujamesi priimant strateginius sprendimus viešajame valdyme. Toks valdymas yra atviras, skatina dalyvauti, atitinka visuomenės poreikius, užtikrina teikiamas geros kokybės paslaugas, kryptingus strateginius sprendimus priimančią valdžią. „Lietuva 2030“ duomenimis 2010 metais valstybinėmis ir savivaldybių institucijomis pasitikėjo 46 proc. šalies gyventojų. Tai yra mažas skaičius, kuris rodo, kad valdžia turi būti atsakingesnė ir kryptingai gerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Tai ne vienintelis šalies strateginis dokumentas. 2002 m. lapkričio 12 d. Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino Valstybės ilgalaikės raidos strategiją. Šios strategijos atsiradimą lėmė ES Lisabonos ir Barselonos viršūnių tarybos dokumentų nuostatos, kurių pagrindu Lietuva buvo įsipareigota suformuluoti valstybės ilgalaikės raidos strategiją. Šios strategijos pagrindinis tikslas – sukurti palankią aplinką šalies materialinei ir dvasinei gerovei. Šios strategijos 3. dalis skirta valstybės valdymui ir savivaldai. Jame teigiama, kad viešojo administravimo tobulinimas tai nuolatinis ir sisteminis procesas, kuris apima centrinę, teritorinę ir savivaldybių lygius bei valstybės tarnybą, kuri yra pamatinė visuomeninių santykių forma. Viena iš tobulinimo sričių šioje strategijoje yra „Centrinės, regioninės ir vietinės valdžių funkcijų optimizavimas bei valdymo tobulinimas.“.

Dar vienas dokumentas, nusakantis viešojo sektoriaus tobulinimo kryptis – Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. patvirtintas 2021 – 2030 m. nacionalinis pažangos planas, kurio tikslas nustatyti pagrindinius valstybės siekiamus pokyčius 2021 – 2030 m. laikotarpiu ir užtikrinti pažangą ekonominėje, socialinėje, saugumo ir aplinkos srityse. Numatyti finansavimo šaltinius minėtiems pokyčiams įgyvendinti. Plane įvardijami rodikliai, kurių įgyvendinimo siekiama iki 2030

m. Žinant konkrečius rodiklių dydžius lengviau galima įvertinti, ar pasiekta norima pažanga, rezultatas.

Šie trys paminėti valstybės strateginiai dokumentai papildo vienas kitą siekiant bendrų, su ES dokumentais derančių, valstybės tikslų, apibrėžia valstybės ir jos institucijų siektinus bendruosius veiklos tikslus bei veiklos strategijas, nurodo rodiklius, kurių siekia institucijos, vykdydamos savo veiklą.

Konkrečius, bendrus valstybės tikslus atliepiančius, viešojo sektoriaus organizacijos tikslus formuoja ir jų vykdymą koordinuoja organizacijos vadovas. Tiek savivaldybės, tiek seniūnijos (kaip savivaldybės struktūrinio padalinio) vadovai yra valstybės tarnautojai. Pagrindinis dokumentas, nustatantis valstybės tarnybos principus, tarnautojo teises, pareigas ir atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas bei šios tarnybos teisinius pagrindus yra Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, patvirtintas 2018 m. birželio 29 d. Įstatymo 3 straipsnyje įvardijami valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principai, kurių privalo laikytis visi valstybės tarnautojai, vykdydami savo veiklą. Šie principai dera su vietos savivaldos ir viešojo administravimo principais, papildo vieni kitus.

Kad organizacija sėkmingai ir efektyviai vykdytų savo veiklą, jos tikslus turi žinoti visi darbuotojai. Seniūnijos vadovas (seniūnas) su seniūnijos tikslais ir uždaviniais supažindina savo darbuotojus. Seniūnijų darbuotojai – tai asmenys, dirbantys pagal darbo sutartis. Priėmimą į darbą ir darbo santykius, atsiradusius pasirašius darbo sutartį reglamentuoja Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas.

Savo veiklai vykdyti seniūnijos naudoja materialinius ir finansinius išteklius, valstybės ir savivaldybės turtą. Disponimą šiais resursais reglamentuoja Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo aktuali redakcija. Įstatymas numato disponavimo valstybės ir savivaldybių turtu tvarką bei sąlygas. Seniūnija yra iš valstybės ir savivaldybės biudžeto išlaikoma organizacija. Jos finansinių išteklių skyrimą, naudojimą ir atskaitomybę ir apskaitą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Biudžeto sandaros įstatymas, kurio paskirtis nustatyti valstybės ir savivaldybių biudžetų turinį, pajamų sudarymo ir lėšų naudojimo teisinius pagrindus, skaidrių biudžetų rengimą ir pan. Kaip ir verslo, viešojo sektoriaus organizacijos turi vesti finansinę atskaitomybę. Finansinės atskaitomybės duomenys parodo kaip organizacija naudoja turimus finansinius išteklius, pagrindžia išlaidas, leidžia įvertinti turimą turtą. Finansinės atskaitomybės tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas. Šio įstatymo antro skirsnio 4 straipsnio 9 punktu valstybės ir savivaldybės įmonės priskiriamos didelėms įmonėms. Organizuodamos fizinių resursų pirkimą seniūnijos privalo vadovautis Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymu, kurio tikslas – užtikrinti skaidrų ir efektyvų viešųjų pirkimų ir projekto konkursų vykdymą.

Kad būtų užtikrintas veiklos skaidrumas, efektyvus resursų naudojimas, sąžiningumas ir nepiktnaudžiavimas užimama padėtimi, yra vykdoma kontrolė. Seniūnijų veikla kontroliuojama vadovaujantis Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymu. Valstybės kontrolė yra atskaitinga Seimui aukščiausioji valstybinio audito institucija, kurios užduotis prižiūrėti kaip valdomas ir naudojamas valstybės turtas bei finansai. Valstybės kontrolė, šio teisės akto įgaliota, audituoja savivaldybių veiklą ir teikia išvadas.

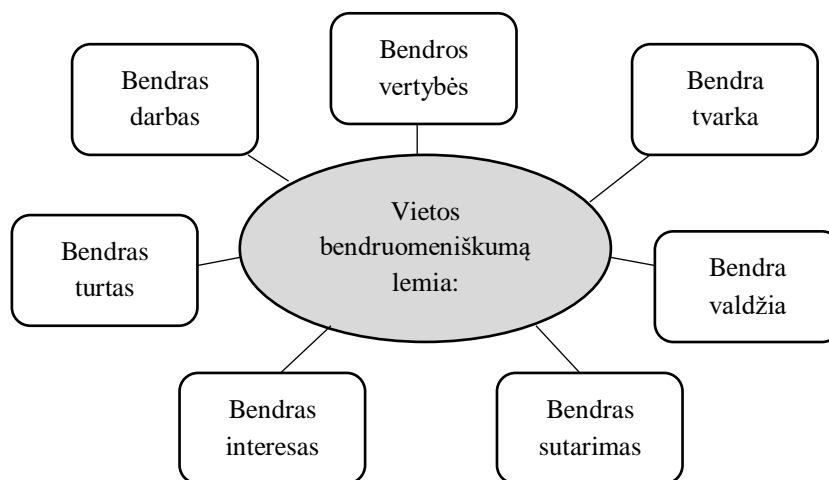
Šiame darbo skyriuje aprašyti pagrindiniai teisės aktai, reglamentuojantys seniūnijų veiklą. Kaip ištirta teorinėje darbo dalyje, organizacijos struktūros tipą nusako jos atliekamos funkcijos, veiklos

ir paslaugų teikimo pobūdis. Vadovaujantis teisės aktais, šie veiksniai vienodi visoms savivaldybėms. Tačiau Lietuvoje galiojantys teisės aktai griežtai nenustatą privalomos savivaldybės struktūros ir jos padalinių skaičiaus. Ši kompetencija tenka savivaldybių taryboms. Todėl tiek savivaldybių administracijų, tiek savivaldybių struktūrinių padalinių veikla detaliau reglamentuojama savivaldybės tarybos priimtuose teisės aktuose bei veiklos nuostatuose.

2.3. Vietos bendruomenių įtaka seniūnijų veiklos valdymui Lietuvoje

Kiekvienos demokratinės visuomenės pagrindinė sąlyga – vietos savivalda, o jos pagrindą sudaro savivaldi bendruomenė (Patapas A., Maculevič J., 2011). Demokratinėse valstybėse, kaip savaime suprantama gyventojų socialinė jungtis, egzistuoja vietos bendruomenės. Staponienė V. ir Žilinskas G. (2012) vietos bendruomenę apibūdina kaip žmonių grupę, kuri gyvena tam tikroje apibrėžtoje teritorijoje, atlieka tam tikrus veiksmus tos vietos labui. Atliekant šiuos veiksmų susiformuoja bendri grupės interesai, priklausomybės jausmas žmonių grupei. Vietos bendruomenės veikimas glaudžiai susijęs su vietos valdžios požiūriu į valdymo decentralizavimą. Didelę įtaką daro ir bendruomenių neformalių lyderių požiūris ir atsakomybės prisiėmimas sprendžiant tos vietos problemas.

Bendruomenė traktuojama kaip veiksnys, formuojantis žmonių tautiškumą, valstybingumą, etnokultūrą, gyvenimo būdą. Tai kaip socialinis partneris, kuris dalyvauja sprendžiant tos šalies ra vietovės politines, ekonomines, socialines, kultūrines bei aplinkosaugines problemas. Taigi, šiuolaikinė bendruomenė prisideda užtikrinant vietos bendruomenės gerovę bei vystymąsi (Vorevičienė J., 2018). Vietos bendruomeniškumą lemiantys veiksniai pateikiami 9 paveiksle.



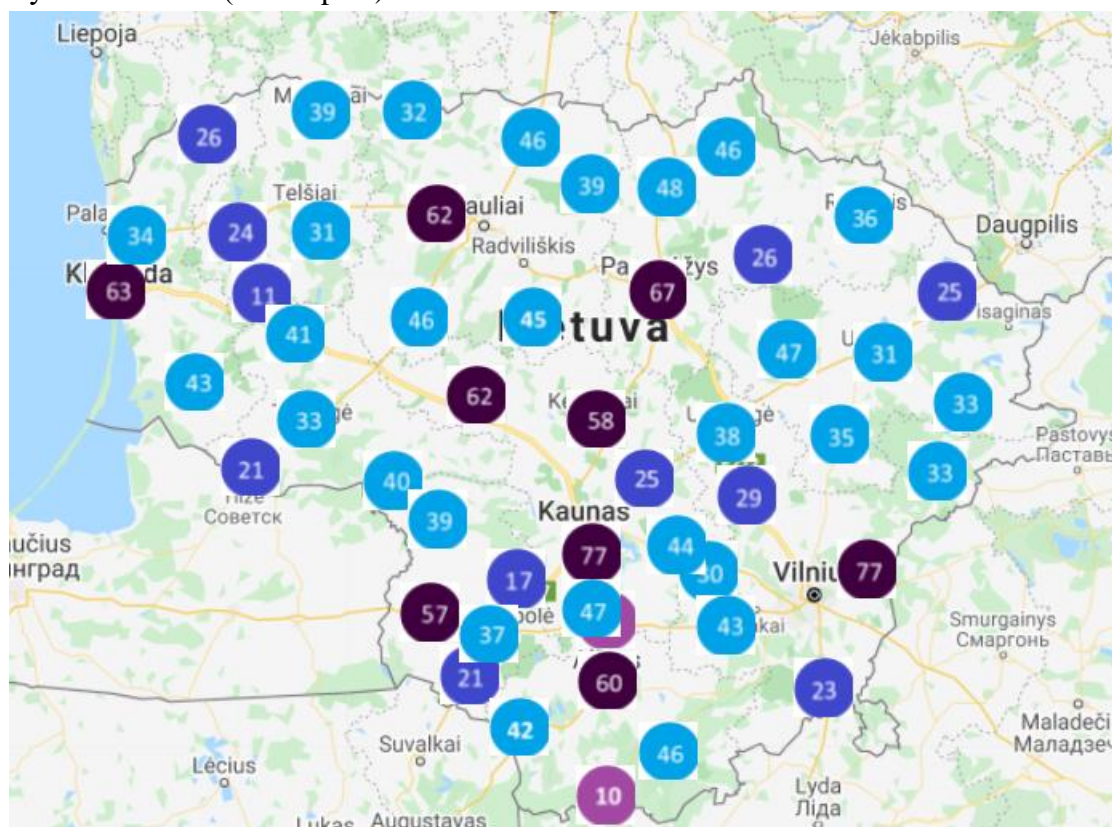
9 pav. Vietos bendruomeniškumą lemiantys veiksniai (sudaryta autorės, remiantis Nefas S., 2007)

Vietos savivaldos įstatyme savivaldybės bendruomenė apibrėžiama kaip savivaldybės nuolatiniai gyventojai, kuriuos sieja bendri vieši interesai ir teisiniai savivaldos santykiai su savivaldybės taryba ir kitais teisėtais viešojo administravimo savivaldybės subjektais. O gyvenamosios vietovės bendruomenė šiame įstatyme apibrėžiama kaip tam tikros savivaldybės gyvenamosios vietovės ar jos dalies gyventojai, tarpusavyje susieti bendrais kaimynystės poreikiais ir interesais. Šie gyventojai tiesioginio dalyvavimo formomis tenkina savo bendrus grupės interesus. Vienas iš vietos savivaldos principų – bendruomenės ir atskirų savivaldybės interesų derinimas, atsakingumas savivaldybės bendruomenei.

Seniūnijos lygmeniu tikslinga kurti socialinę partnerystę (bendruomeniškumą). Tokiu būdu kartu priimami svarbūs bendruomenei sprendimai ir jei įgyvendinami. Kaip teigia Nefas S. (2007),

bendruomenės reikšmė vietos savivaldai neabejotina. Ji atliepia gyventojų interesus, pagrindžia jų teisę į gyvenamosios vietovės kultūrinių ir ūkinių reikalų valdymą bei tvarkymą. Tačiau Lietuvos vietinės valdžios institucijų funkcijas, kompetencijas nustato valstybės valdžia, todėl tik ji gali reguliuoti vietos bendruomenių veiklą.

2010 m. įkurta Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjunga (toliau LVBOS), kurios vienas iš uždavinių – vietiniame ir nacionaliniame lygmenyse stiprinti miesto ir kaimo bendruomenių partnerystės tinklą. LVBOS pateikia duomenis apie kaimo bendruomeninių organizacijų skaičių savivaldybėse 2019 m. (Žr. 10 pav.).



10 pav. Kaimo bendruomeninių organizacijų skaičius savivaldybėse (LVBOS, 2019)

10 paveiksle skirtingomis spalvomis pateikiami skirtingi duomenys, kuo spalva tamsesnė, tuo toje savivaldybėje bendruomenių skaičius didesnis.

Vienas iš svarbiausių bendruomenės egzistavimą lemiančių veiksnių – gyventojų aktyvumas, o jos narius siejantis aspektas – geografinė teritorija. Kaip teigia Astrauskas A. (2019), kuo mažesnė žmonių grupė, tuo daugiau galimybių tiesiogiai visiems įsitraukti į sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą. Tai svarbus aspektas siekiant didinti seniūnijos gyventojų bendruomeniškumą ir įsitraukimą. Didesnis bendruomeniškumas pasiekiamas per seniūnaitijas, todėl jas formuoti reikia labai atsakingai. Svarbu rasti tinkamą gyvenamosios vietovės dydį, tipą, optimalų gyventojų skaičių.

Remiantis Vietos savivaldos įstatymu seniūnaitijų egzistavimas ir seniūnaitių veikla – tai tam tikros vietovės gyventojų tam tikra tiesioginio dalyvavimo forma, kurios tikslas tvarkyti vietos bendruomenės reiklaus. LR Vietos savivaldos įstatymo aštuntas skirsnis skirtas seniūnaitijų veiklos reglamentavimui. Jame reglamentuojamas seniūnaitijų sudarymas, seniūnaitių teisės ir pareigos, kiti aspektai. Seniūnaitijas sudaro seniūnijos aptarnaujamos teritorijos gyvenamosios vietovės ar jų dalys. Tų vietovių gyventojai renka savo bendruomenės atstovus – seniūnaitius. Kandidatai gali būti

siūlomi gyventojų, nevyriausybinių organizacijų, asociacijų, organizacijų kolektyvų, kurie veikia toje seniūnijoje. Seniūnaitis renkamas dviejų metų kadencijai, dirba visuomenės pagrindais. Seniūnijos gyvenamųjų vietovių bendruomenėms aktualūs klausimai sprendžiami seniūnaičių sueigoje. Įstatymo nustatyta pareiga seniūnijų administruojamas teritorijas skirstyti į seniūnaitijas išplečia galimybes piliečiams dalyvauti viešojo valdymo procese.

Seniūnaitis – tai tam tikros teritorijos gyventojų atstovas, atstovaujantis jų interesams ir formuojantis valdžią pagal tos bendruomenės poreikius. Patapas A. ir Maculevič J. (2011) pastebi, kad įstatymo reglamentuojamos seniūnaičio teisės ir pareigos primena seniūno teises ir pareigas. Tačiau seniūnaičio veikla mažiau reglamentuota įstatymu, o seniūno veikla yra labiau apibrėžta, jis turi daugiau įgaliojimų. Seniūnaičių sueigose svarstoma svarbiausi seniūnijos bendruomenės klausimai, vertinama seniūnijos veiklos programa, metinė seniūno veiklos ataskaita, svarstomi ir priimami rekomendacinio pobūdžio sprendimai.

Palyginus seniūnaičio ir bendruomenės atstovo veiklos aspektus matyti, kad jie abu dirba visuomeniniais pagrindais, už atliekamą darbą nemokamas atlygis. Pagrindinis jų veiklos uždavinys – atstovavimas gyventojų interesams. Tačiau seniūnaičio rinkimai yra privalomi, o bendruomenės atstovo rinkti neprivaloma, tai pasirenka patys tos teritorijos gyventojai. Seniūnaitijų veikla yra griežčiau reglamentuota nei bendruomenių.

Gerai kai seniūnija skatina savo gyventojų bendruomeniškumą ir padeda bendruomenėms kurtis. Taip efektyviau įgyvendinama vietos savivaldos principai. Seniūnijos ir seniūnaitijos veikti kartu pagrindo suradimas, juridinių teisių suteikimas bendruomenei, atsakomybių nustatymas daro teigiamą poveikį bendruomeniškumui. Pasak Staponienės V. ir Žilinsko G. (2012) bendruomenių aktyvumas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, įtakančių seniūnijų veiklos veiksmingumą bei plėtrą. Seniūnija geriau funkcionuoja tuomet, kai jos bendruomenė labiau išsivysčiusi. Kadangi valdymas turi būti vykdomas iš apačios į viršų, o ne atvirščiai, todėl bendruomenių aktyvus dalyvavimas yra labai svarbus. Kai valdymas vykdomas iš apačios, jis labiau priimtinas tos vietos gyventojams, efektyviau sprendžiamos jų problemos. Efektyvus vietos bendruomenės problemų sprendimas turi būti vietos savivaldos prioritetas, o valstybės politika bendruomeniškumo didinimo srityje nuosekliai formuojama ir vykdoma.

2.4. Teorinio organizacijos veiklos valdymo modelio taikymas seniūnijų veiklos valdymo analizei Lietuvoje

Lietuva yra demokratinė parlamentinė respublika. Tokio tipo valstybės valdymas negali būti vykdomas centralizuotai, t. y. valdoma vienos ar kelių aukščiausiųjų valstybės valdžios institucijų. Kaip unitarinės valstybės, Lietuvos teritorija suskirstyta į administracinius teritorinius vienetus. Lietuvos statistikos departamento duomenimis Lietuvoje kaip teritoriniai administraciniai vienetai išskiriama 10 apskričių ir 60 savivaldybių. Apskričių valdymą organizuoja Lietuvos Respublikos Vyriausybė, o savivaldybės – savivaldybės taryba, gyventojų bendruomenės išrinkta pagal Lietuvos Respublikos įstatymus (Lietuvos statistikos departamentas, 2020). Decentralizavus Lietuvos viešojo administravimo sistemą, ji suskirstyta į valstybinio ir savivaldybių administravimo subjektus.

Lietuvoje vietos savivaldos teisę turi savivaldybių administraciniuose – teritoriniuose vienetuose esančios žmonių bendruomenės. Savivaldybių tarybų nariai ir savivaldybių tarybų vadovai (merai) renkami bendruomenės narių ketverių metų kadencijai. Savivaldybių taryboms suteikta aukščiausia valdžia tvarkant dalį viešųjų reikalų, priskirtų pagal įstatymą. Vietos savivaldos įstatyme

numatytiems tarybų įgaliojimams ir priimtiems sprendimams įgyvendinti Lietuvoje veikia vykdomosios institucijos. Viena iš tokių institucijų – savivaldybės administracija. Savivaldybės taryba nustato savivaldybės administracijos struktūrą, nuostatus, mokes fondą, administracijos struktūrą. Įstatymo suteikta teisė tarybai savivaldybės teritoriją dalinti į smuklesnius teritorinius administracinius vienetus ir juose organizuoti dalį viešojo administravimo funkcijų vykdymo. Ši teisė realizuojama steigiant seniūnijas. Kaip jau minėta anksčiau, Lietuvoje yra 60 savivaldybių. Lietuvos savivaldybių seniūnijų asociacijos duomenimis 55 savivaldybėse yra įsteigta 545 savivaldybių administracijų filialai – seniūnijos.

Taikant įvairias priemones, nuo 2000 m. Lietuvoje skatinama vietos gyventojų tiesioginis dalyvavimas sprendžiant vietos reiklaus. Tačiau vietos gyventojų įsitraukimo ir dalyvavimo lygis yra dar žemas, o savivaldybių vykdomoms funkcijoms skiriami finansiniai ištekliai yra neadekvatūs, jų finansinės autonomijos lygis vis dar žemas (Astrauskas A., 2015). Lietuvoje egzistuoja dvi teritorinio valdymo formos, t. y. valstybinis valdymas ir vietos savivalda. Kaip viena iš vietos savivaldos išraiškų, seniūnija yra pavaldi savivaldybei ir nuo jos priklausoma (Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R., 2007).

Savivaldybių viešojo sektoriaus organizacijos – tai savivaldybių lygmenyje veikiančių organizacijų visuma, kurios veikia tam, kad tenkintų gyventojų viešuosius poreikius. Už viešųjų paslaugų teikimą ir prieinamumo gyventojams užtikrinimą yra atsakingos savivaldybės. Viešosios paslaugos gyventojams turi būti teikiamos nuolat ir prieinamos visiems. Tuo tikslu savivaldybių lygmeniu ir steigiamos viešojo sektoriaus organizacijos, kurios įgaliojamos vykdyti viešųjų paslaugų teikimo funkcijas. Išimtinė savivaldybės tarybos kompetencija – savivaldybės įmonių, įstaigų, bendrovių steigimas, reorganizavimas ir likvidavimas. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų pasiskirstymas pagal teisinės formas pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė. Viešojo sektoriaus organizacijų pasiskirstymas pagal teisinės formas (sudaryta autorės, remiantis LR Vidaus reikalų ministerija, 2020)

	Savivaldybių lygmuo		Valstybės lygmuo	
	2018 m.	2019 m.	2018 m.	2019 m.
<i>Biudžetinės įstaigos</i>	2614	2568	513	419
Viešosios įstaigos	514	510	125	158
Valstybės/savivaldybių įmonės	36	34	27	19
Akcinės ir uždarnosios akcinės bendrovės	240	237	86	79
Iš viso	3404	3349	751	675

Kaip matyti 8 lentelėje, didžiausią viešojo sektoriaus organizacijų dalį Lietuvoje sudaro biudžetinės įstaigos. Tarp jų yra ir seniūnijos. Tai iš valstybės ar savivaldybės biudžeto visiškai išlaikomos įstaigos. Jų vykdoma veiklas tai viešojo administravimo funkcijų vykdymas. Kaip teigiama Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (2020) ataskaitoje, ne vienerius metus vykdomas šių funkcijų ir kompetencijų gryninimas, perteklinių funkcijų atsisakymas, nebūdingų viešajam sektoriui ar besidubliuojančių funkcijų identifikavimas lėmė biudžetinių įstaigų skaičiaus mažėjimą tiek savivaldybių, tiek valstybės viešajame sektoriuje.

Astrauskas A. (2019) teigia, kad Lietuvoje tebevyksta seniūnijos valdymo ir jos teikiamų viešųjų paslaugų teikimo modelio, kuris įgalintų ūkine ir finansine prasme pakankamai savarankiškai

seniūnui ir seniūnijai veikti, paieška, į vietos reikalų tvarkymą įtraukti jos teritorijoje gyvenančius asmenis.

Kaip ir kiekvienos organizacijos, taip ir seniūnijų sėkminga veikla priklauso nuo jos elementų identifikavimo ir efektyvaus valdymo. 9 lentelėje aprašoma kiekvienas teorinio organizacijos veiklos valdymo modelio elementas ir praktika Lietuvos seniūnijose.

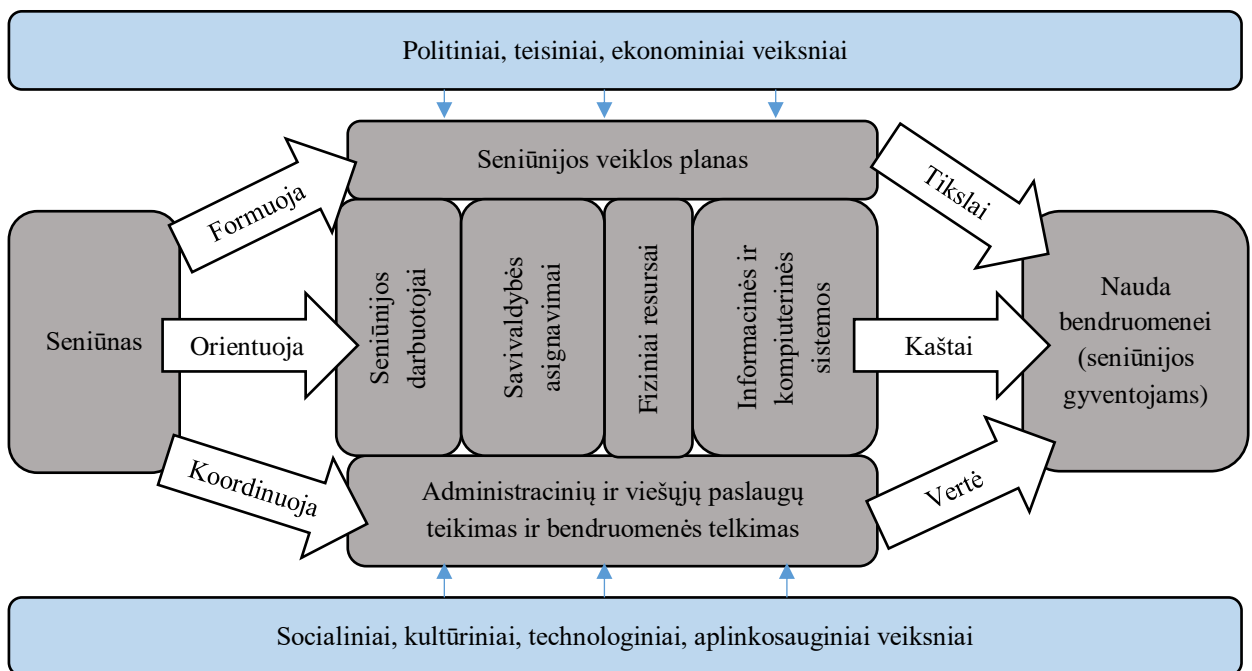
9 lentelė. Seniūnijų veiklos valdymo modelio elementai ir praktika Lietuvos seniūnijose (sudaryta autorės)

Organizacijos veiklos valdymo modelio elementas	Praktika Lietuvos seniūnijose
Išorės veiksniai	<p>Seniūnija savo veiklą vykdo įtakojama ją supančios išorės aplinkos veiksnių. Organizacija, kuri stebi ir analizuoja savo išorinę aplinką, tinkamai įgyvendina savo viziją, tikslus, stiprina teikiamas paslaugas. Organizacijos išorės aplinką (makroaplinką) sudaro tam tikri veiksniai ir jėgos, veikiantys paslaugų teikimo ir valdymo procesus. Seniūniją veikiančius išorės veiksnius galima aprašyti, pasinaudojus PESTEE analizės elementais. Tai padeda identifikuoti makroaplinkos tendencijas ir veiksnius, kurie gali suteikti galimybę arba kelti grėsmę organizacijos veiklos valdymo tobulinimui.</p> <p>P – politiniai - teisiniai veiksniai. Seniūnijos veiklą įtakoja ES ir LR galiojantys teisės aktai, kurie išanalizuoti darbo 2.1. ir 2.2 skyriuose. Visa tai, ko neapibrėžia ES ir LR teisės aktai, įteisinama ir reglamentuojama Savivaldybės tarybos sprendimais ir Administracijos direktoriaus įsakymais. Vykdydama savo veiklą seniūnija privalo vadovautis šiais teisės aktais, sekti jų pakeitimus ir atitinkamai reaguoti savo veikloje, priimdama veiklos valdymo sprendimus.</p> <p>E – ekonominiai veiksniai. Tai ekonomikos augimas ir BVP dinamika, situacija darbo rinkoje ir seniūnijos gyventojų užimtumas. Nuo situacijos darbo rinkoje tiesiogiai priklauso seniūnijos teikiamų paslaugų apimtis. Didėjantis nedarbas mažina gyventojų pajamas ir įtakoja jų kreipimąsi į seniūniją socialinės paramos ir priešingai, nedarbo lygiui mažėjant gyventojų pajamos auga ir socialinės paramos poreikis mažėja. Situacija darbo rinkoje, minimalaus darbo užmokesčio dydis įtakoja ir seniūnijų darbuotojų darbo užmokestį.</p> <p>S – socialiniai - demografiniai veiksniai. Gyventojų vartojimo įpročiai, švietimas, socialinė, sveikatos apsauga, papročiai, migracija, demografiniai rodikliai, visuomenės senėjimas – visi šie veiksniai įtakoja seniūnijos teikiamas paslaugas.</p> <p>T – technologiniai veiksniai. Informacinių technologijų amžiuje siekdamas teikti konkurencingas paslaugas ir išlaikyti aukštą teikiamų paslaugų lygį, viešasis sektorius turi greitai reaguoti į išylančius iššūkius ir nuolat diegti inovacijas. Šiuolaikinėms technologijoms sparčiai tobulėjant ir paslaugų teikimui persikeliant į elektroninę erdvę, seniūnija, kaip viešojo sektoriaus dalis, privalo tobulėti kartu tenkinant savo gyventojų prioritetus ir lūkesčius. Norint tai pasiekti tampa būtinybe kurti bei plėtoti pakankamai lanksčią techninę infrastruktūrą. Tai veda į veiksmingesnę ir efektyvesnę seniūnijos valdymą. Dalis seniūnijos teikiamų paslaugų jau yra elektroninėje erdvėje, tai gyvenamosios vietos deklaravimo, socialinės paramos teikimo ir kitos paslaugos. E-paslaugų teikimą paspartino ir Lietuvoje bei visame pasaulyje užsitęsusi COVID-19 pandemija, kai vengiant tiesioginio kontakto ir stabdant ligos plitimą e-paslaugų būtinybė ir poreikis gerokai išaugo.</p> <p>E – etiniai - kultūriniai veiksniai. Viena iš seniūnijos funkcijų – renginių, švenčių organizavimas. Nusistovėję vietos bendruomenės papročiai, tradicijos įtakoja organizuojamų renginių pobūdį ir dažnumą.</p> <p>E – ekologiniai (gamtiniai) veiksniai. Visam pasauliui nesvetima ekologijos tema. Pasaulinis klimato atšilimas yra visuotinė problema. Nustatyta, kad paslaugos, kurias galima gauti naudojantis internetu, yra teigiamai vertinamos pasaulio ekologų ir ekologijos propaguotojų. Seniūnijoje dalis paslaugų teikiama elektroninėje erdvėje. Susirašinėjimas tarp įstaigų, sąskaitų – faktūrų išrašymas ir gavimas, vidinių</p>

Organizacijos veiklos valdymo modelio elementas	Praktika Lietuvos seniūnijose
	savivaldybės dokumentų rengimas ir pasirašymas taip pat yra elektroninis. Tokios priemonės padeda efektyviau naudoti resursus, skirtus fizinių dokumentų ruošimui ir prisidedama prie Lietuvos bei pasaulio ekologijos gerinimo. Seniūnijos taip pat atsakingos už aplinkos tvarkymą ir puoselėjimą jai priskirtoje teritorijoje. Šioms funkcijoms priskiriama viešųjų seniūnijos erdvių tvarkymas, priežiūra, medžių sodinimas, viešųjų erdvių gyventojų poilsiui gamtoje įrengimas.
Vadovas	Seniūnas, seniūnijai skirtų asignavimų valdytojas. Tai valstybės tarnautojas. Įstatymų numatyta tvarka į pareigas priima ir iš jų atleidžia Savivaldybės administracijos direktorius, vadovaudamasis LR Vietos savivaldos ir LR Valstybės tarnybos įstatymais. Seniūnas yra tiesiogiai pavaldus Savivaldybės administracijos direktoriui.
Vizija, misija, strategija, taktika	Kartą metuose seniūnijos teikia savo veiklos planą tvirtinti Savivaldybės administracijos direktoriui. Jame nurodoma seniūnijos misija, tikslai, uždaviniai, planuojamos vykdyti programos, priemonės, asignavimai ir vertinimo kriterijai. Seniūnas, kaip organizacijos vadovas, formuoja seniūnijos viziją, misiją ir strategiją, kurie padeda įgyvendinti siekiamus tikslus.
Žmonės (personalas)	Seniūnijų darbuotojai, tai asmenys, dirbantys pagal darbo sutartis. Juos į užimamas pareigas priima ir atleidžia Savivaldybės administracijos direktorius. Darbo santykius reglamentuoja LR Darbo kodeksas. Seniūnijų darbuotojai tiesiogiai pavaldūs seniūnui, dirba vadovaudamiesi pareigybės aprašymais, patvirtintais Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu.
Finansiniai ištekliai	Pagal Savivaldybės administracijos seniūnijoms priskirtas funkcijas finansavimas gali būti skiriamas iš valstybės arba savivaldybės biudžeto. Seniūnai teikia Savivaldybės administracijos finansų skyriui lėšų poreikį metams. Seniūnijos biudžetas tvirtinamas kartą metuose, kartu su visu Savivaldybės administracijos biudžetu. Jį tvirtina Savivaldybės taryba. Metų eigoje seniūnijos biudžetas gali būti tikslinamas pagal poreikį ir finansavimo galimybes. Seniūnijos tikslinę paramą gali gauti ir iš privačių subjektų. Tai gali būti lėšos visuomeniniams renginiams finansuoti ir pan.
Fiziniai resursai	Tai seniūnijos pastatai (jų dalys, kabinetai), automobiliai, darbo priemonės. Seniūnijų veiklos spektras yra platus, tai ir pažymų išdavimas, socialinėms išmokoms ir kompensacijoms skirtų dokumentų pildymas ir teikimas, ir viešųjų erdvių tvarkymas, visuomeninių renginių, švenčių organizavimas ir kt. Todėl fiziniai resursai gali būti baldai, darbuotojų kompiuteriai, rašymo priemonės, inventorių, skirtas aplinkos tvarkymui ir pan. Seniūnijos fizinė aplinka (pastatai, kabinetai ir pan.) yra reikšminga. Ji gali skatinti arba varžyti organizacijoje vykstančius procesus. Netinkama fizinė aplinka gali lemti darbuotojų nepasitenkinimą darbu, konfliktines situacijas tarp seniūnijos darbuotojų. Fizinių resursų trūkumas trukdo seniūnijos darbuotojams tinkamai atlikti savo funkcijas, blogina teikiamų paslaugų kokybę. Ir priešingai, jeigu seniūnijos pastatai ir patalpos, kuriose dirba darbuotojai yra tvarkingos, modernios, turimi fiziniai resursai tenkina darbuotojų poreikius ir yra pakankami funkcijoms įgyvendinti, tokiu atveju seniūnijos darbuotojų veikla bus veiksmingesnė.
Informacinės sistemos	Seniūnijos savo veiklos procese apdoroja įvairaus pobūdžio informaciją, kuri užtikrina organizacijos efektyvią veiklą ir informacijos sklaidą. Prieiga prie viešosios informacijos yra reikšminga ekonominiu ir socialiniu aspektu (Atkočiūtė Z. O., Janiūnienė E., 2013). Seniūnijoje naudojamos informacinės sistemos gali būti vidinės, t. y. vidinių, gaunamų dokumentų registravimo, buhalterinės apskaitos, teisės aktų registrų sistemos. Vidinės informacinės sistemos didina organizacijos efektyvumą, paspartina procesus seniūnijos viduje, su savivaldybe ir tarp kitų viešojo sektoriaus organizacijų, mažina išteklių (popieriaus, rašymo priemonių, pašto išlaidų) naudojimą.

Organizacijos veiklos valdymo modelio elementas	Praktika Lietuvos seniūnijose
	Gali būti ir išorės vartotojams prieinamos sistemos, tokios kaip seniūnijų internetinės svetainės, teikiamų elektroninių paslaugų sistemos, kur vartotojai gali pateikti prašymus ir gauti seniūnijų teikiamas e-paslaugas. Tokio sistemos priartina seniūnijos teikiamas paslaugas prie vartotojų, padeda gauti paslaugas neišeinant iš namų. Internetinėse svetainėse bei socialiniuose seniūnijos tinkuose teikiama informacija yra lengvai pasiekiamą šiuolaikiniams gyventojams, stiprina seniūnijos ir jos gyventojų tarpusavio ryšį.
Procesai	Seniūnijos veiklos rezultatais atsiranda procesinės veiklos veiksmų sąveikoje. Nuo procesų kokybės priklauso ir seniūnijos veiklos kokybė. Pagrindiniai seniūnijoje vykstantys procesai tai procesai, vykstantys teikiant paslaugas ir veiklos valdymo procesai. Šiuos procesus seniūnijoje koordinuoja seniūnas.
Rezultatas	Paslaugų teikimo gyventojams proceso rezultatas – suteiktos kokybiškos ir poreikius atliepiamos paslaugos seniūnijos gyventojams, viešosios vertės sukūrimas. Seniūnijų veiklos valdymo proceso rezultatas – efektyvus veiklos procesų valdymas ir jų administravimas.

Išanalizavus ES ir Lietuvos teisės aktus, reglamentuojančius seniūnijų veiklą Lietuvoje ir pirmoje darbo dalyje pateikiamą teorinį organizacijos veiklos valdymo modelį pritaikius seniūnijoms, kaip specifinėms viešojo sektoriaus organizacijoms, sudarytas teorinis seniūnijos veiklos valdymo modelis pateikiamas 11 paveiksle.



11 pav. Teorinis seniūnijų veiklos valdymo modelis (sudaryta autorės)

Šis modelis parodo kokie organizacijos elementai yra seniūnijoje ir kokie procesai joje vyksta. Iš 11 paveikslo duomenų matyti, kad už seniūnijoje vykstančius veiklos procesus atsakingas jos vadovas – seniūnas. Seniūno, kaip vadovo, reikšmė seniūnijos veiklos valdymo procese yra labai svarbi. Kiekvienai organizacijai reikalingas asmuo, gebantis vadovauti tam tikrai grupei jam pavaldžių žmonių ir daryti jiems įtaką. Seniūnas – tai valstybės tarnautojas, kuris prižiūri kitų žmonių darbą ir koordinuoja jį taip, kad būtų pasiekti seniūnijos tikslai. Jis formuoja šios viešojo sektoriaus organizacijos viziją, misiją tikslus ir strategiją, kurie aiškiai išdėstomi seniūnijos veiklos plane. Seniūnas koordinuoja visus seniūnijoje vykstančius paslaugų teikimo ir administravimo procesus,

kurių rezultatas – vertės vartotojui sukūrimas. Seniūnijos vadovas atsakingas už seniūnijos žmogiškuosius ir finansinius išteklius, paslaugų teikimo ir administravimo procese naudojamus fizinius resursus, taikomas modernias technologijas. Seniūnijoje vykstančių procesų darna priklauso ne tik nuo jos vadovo kompetencijos ir vidinių organizacijos resursų. Šios organizacijos veikla įtakoja ir išorės veiksniai, kurie nepriklauso nuo seniūno ir jo kompetencijos.

Seniūnijos Lietuvoje buvo pradėtos steigti 1994 m. Vietos savivaldos įstatymo pagrindu. Tai svarbus savivaldybės administracijos padalinys, sukurtas buvusių apylinkių ir rajonų miestų pagrindu. Seniūnijų veiklos ir veiklos organizavimo tvarką reglamentuoja ES, Lietuvos Respublikos teisės aktai, savivaldybių tarybų sprendimai. Per visą seniūnijų gyvavimo laikotarpį jų funkcijos keitėsi. Kai kurios išnyko, tačiau dauguma atliekamų funkcijų plėtėsi. Staponienė V. ir Žilinskas G. (2012) išanalizavo seniūnijų funkcijas pagal skirtingų metų LR Vietos savivaldos įstatymo redakcijas. Iš šių duomenų ir vėlesnių LR Vietos savivaldos įstatymo redakcijose pateikiamų funkcijų matyti, kad seniūnijų atliekamų funkcijų skaičius auga. Tai teigiamas pokytis, rodantis, kad viešosios paslaugos teikiamos arčiau šių paslaugų gavėjų ir taip įgyvendinama viešojo sektoriaus paskirtis. Seniūnijų atliekamų funkcijų augimas parodo ir seniūnijų svarbą ir reikšmę viešajame sektoriuje, siekiant viešojo intereso tenkinimo.

Valdymo sprendimų priėmimas viešajame sektoriuje tampa vis sudėtingesniu procesu dėl globalizacijos, kuri didina situacijos neapibrėžtumą ir „tikslinės“ visuomenės vaidmens didėjimo. Viešojo sektoriaus veiklos stimulus nėra pelno siekimas. Siekti viešojo intereso reiškia teikti naudą visuomenei ar jos daliai. Viešojo sektoriaus valdymo iššūkiai – tai greitas ir tinkamas reagavimas į pokyčius ir jų iniciavimas, užkertant kelią nepageidaujamiems pokyčiams (Mikulskienė B., 2020). Siekiant gerinti teikiamų paslaugų kokybę, optimaliai išnaudoti žmogiškuosius išteklius, diegti naujas technologijas bei efektyviai naudoti biudžeto lėšas seniūnijos vadovas turi gerai pažinti jos išorinę ir vidinę aplinką, identifikuoti jas įtakojančius veiksniai ir organizuoti vykstančius procesus, kad būtų pasiekta maksimali nauda vartotojui su minimaliais resursų panaudojimais.

Kadangi seniūnijos, vykdydamos savo veiklą, privalo vadovautis teisės aktais, antrame šio darbo skyriuje atlikus ES ir Lietuvos teisės aktų analizę išsiaiškinta kokie teisės aktai reglamentuoja jų veiklą Lietuvoje. Palyginta ES šalių ir Lietuvos vietos savivaldos sistemos. Ištirta, kad ES skatina savo šalių narių valdžios sektorių decentralizaciją, kurios dėka užtikrinama viešojo sektoriaus paskirtis – kokybiškos ir poreikius atliepiančios viešosios paslaugos arčiau jų vartotojų. Lietuvos Respublikos teisės aktai griežtai nereglamentuoja seniūnijų steigimo, tai sprendžia savivaldybių tarybos. Lietuvoje yra 60 savivaldybių, iš kurių 55 savivaldybėse yra įsteigtos seniūnijos, kaip savivaldybių administracijų struktūriniai padaliniai. Išsiaiškinta, kad Lietuvoje įsteigtos 545 seniūnijos. Kadangi tai specifinės viešojo sektoriaus organizacijos, jų sėkmingai veiklai įtakos turi sklandus bendradarbiavimas su toje teritorijoje susikūrusiomis bendruomenėmis, seniūnaičiais. Tai padeda efektyviau įgyvendinti vietos savivaldos principus. Kadangi viešojo sektoriaus veiklos tikslas nėra pelno siekimas, tai lemia ir specifinį teorinio organizacijos veiklos valdymo modelio pritaikymą. Šio modelio elementų ištyrimas ir geras žinojimas leidžia pasiekti seniūnijų veiklos efektyvumo.

3. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo tyrimas

Pirmoje ir antroje šio darbo dalyse atlikta mokslinių šaltinių ir teisės aktų analizė padėjo sudaryti seniūnijos, kaip viešojo sektoriaus organizacijos teorinį veiklos valdymo modelį. Šio modelio elementai toliau analizuojami trečiojoje darbo dalyje, pagal juos atliekant Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo analizę. Šioje darbo dalyje aptariama atliekamo Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo tyrimo metodika, darbo instrumentas, tyrimo organizavimo etapai ir procesai. Pateikiami dokumentų analizės metu ir interviu su ekspertais gauti rezultatai. Sudaromas Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo modelis. Atlikto tyrimu norima sužinoti kaip vyksta seniūnijų veiklos valdymas Marijampolės savivaldybėje, kokie veiksniai įtakoja seniūnijų veiklos valdymą.

3.1. Tyrimo metodika

Organizacijos veiklos valdymas yra sprendimų paieška jos žinių ir informacinėje aplinkoje. Žinios yra būtina priemonė, bet kuriai organizacijai siekiant palaikyti veiklos procesus, greitai reaguoti į aplinkos pokyčius ir sąlygas. Informaciją galima traktuoti kaip žinių elementą. Tai naujas faktas, stebėjimo elementas. Nauja informacija suteikia naujų žinių. Tačiau vien žinojimo nepakanka, turimas žinias reikia atrinkti, analizuoti, daryti išvadas. Pasak Zemlickienės V. (2011) moksliniai tyrimai skatina naujų inovacijų atsiradimą, pridėtinės vertės kūrimą, įtakoja šalies ekonomikos augimą. O tyrimo metodologija, pasak Žydzūnaitės V. (2011), tai tyrimo metodų rinkinys, taikomas konkrečiame tyrime. Ji apima metodus, technikas, procedūras, naudojamas informacijai rinkti ir analizuoti.

Siekiant nuodugniai išanalizuoti ir aprašyti seniūnijų veiklos valdymą realiame kontekste atlikta atvejo studija. Analizei pasirinktos Marijampolės savivaldybės seniūnijos. Atvejo studija naudojama organizacijų veiklos studijose kaip patikima mokslinių tyrimų strategija. Atvejų studijoms naudojama ir kokybiniai ir kiekybiniai duomenys.

Tiriant Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymą tyrimo tikslams pasiekti pasitelkta kiekybinis ir kokybinis tyrimo metodai. Analizės vienetas – viešojo sektoriaus organizacija – seniūnija. Duomenys renkami žemesniame analizės lygmenyje (individo – seniūno, savivaldybės administracijos direktoriaus, mero, savivaldybės administracijos specialisto, bendruomenės pirmininko), o vėliau agreguojama aukštesniu analizės lygmeniu – seniūnija. Kai atliekamas ir kiekybinis ir kokybinis tyrimai, toks analizės būdas vadinamas mišrių metodų analize. Mišrių metodų koncepcija grindžiama kelių metodų tyrimų strategijomis. Kokybinis tyrimas leido išvelgti esamų dokumentų privalumus ir trūkumus, jų įtaką seniūnijų veiklos valdymui. Pusiaus struktūruotas interviu leido iš arčiau pažvelgti į seniūnijų veiklą, jos valdymo problemas. Kiekybiniu tyrimu buvo analizuojami seniūnijų finansiniai rodikliai, statistiniai duomenys. Mišrių metodų analizė leido išsamiau ištirti analizuojamą objektą, rasti tvirtesnius argumentus. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo tyrimas atliktas pagal planą, pateikiamą 9 lentelėje. Atlikto tyrimo analizės objektai yra teorinėje darbo dalyje pateikto organizacijos veiklos valdymo modelio elementai.

Atliekamame tyrime buvo numatyti šie svarbiausi etapai: seniūnijų dokumentų analizė, statistinių duomenų analizė ir empirinis tyrimas (interviu su ekspertais).

Pirmasis tyrimo etapas – tai seniūnijų veiklą ir jos valdymą įtakančių dokumentų analizė. Tai kokybinis tyrimas, kurio metu buvo analizuojami seniūnijų veiklą reglamentuojantys dokumentai,

kurių pagalba buvo renkama informacija Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo analizei atlikti. Šio tyrimo metu seniūnijų dokumentai naudojami kaip pagrindiniai gaunamos informacijos šaltiniai. Tai sistemingas seniūnijų pirminių duomenų rinkimo metodas. Šiame tyrimo etape dokumentų analizės metodas buvo pagrindinis pirminės informacijos ir žinių šaltinis.

9 lentelė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo analizės planas (sudaryta autorės).

Tyrimo objektas	Tyrimo metodas
Seniūnijų vaidmuo Marijampolės savivaldybės valdymo sistemoje, strateginis valdymas	Savivaldybės strateginių dokumentų, seniūnijų veiklos planų analizė. Interviu su seniūnais su ekspertais.
Seniūnijų veiklą įtakojantys išorės aplinkos veiksniai	Interviu su seniūnais.
Seniūnijų valdymo struktūra, žmogiškieji ištekliai	Marijampolės savivaldybės valdymo struktūros analizė. Darbuotojų pareigybių aprašymų analizė. Interviu su ekspertais.
Seniūnijų fiziniai ir finansiniai resursai.	Marijampolės savivaldybės biudžeto patvirtinimo dokumentų ir seniūnijų programų sąmatų analizė. Interviu su ekspertais.
Nauda bendruomenei	Seniūnijų veiklos nuostatų ir planų analizė. Interviu su ekspertais.

Antrasis tyrimo etapas – pusiau struktūruotas interviu su Marijampolės savivaldybės seniūnijų vidiniais ekspertais (seniūnais) ir išorės ekspertais, kurio metu buvo pateikiami iš anksto numatyti pagrindiniai klausimai, o pokalbio eigoje užduodami papildomi, susiję klausimai.

Interviu metodas taikomas tyrime siekiant žodinei informacijai, kuri numatyta tyrimo programoje, gauti. Tai efektyvus kokybinio tyrimo metodas, kai reikiama žodinė informacija gaunama tiesioginiu kryptingu pokalbiu su respondentu. Tyrimo problema sprendžiama klausiant pašnekovą. Tai individualus pokalbis, kuris užtikrina didesnį patikimumą, lyginant su anketine apklausa. Paužuolienė J. (2018) įvardija tokius interviu privalumus:

- didelis lankstumas;
- grįžtamasis ryšys gaunamas iš karto;
- lengva koreguoti ir keisti klausimus pokalbio eigoje;
- interviu metu surinktų duomenų įvairovė;
- gan gili analizuojamos problemos analizė;
- galimybė istorinės analizės atlikimui.

Kokybinė duomenų analizė prasideda tuomet, kai pradedami rinkti duomenys, imant interviu. Tyrėjas, analizuodamas šiuos duomenis, orientuojasi į visapusišką, giluminį duomenų visumos supratimą. Tokio tyrimo tyrėjas pats tampa tyrimo instrumentu, nulemiančiu analizės būdą, turinį ir kryptį (Gaižauskaitė I., Valavičienė N., 2016). Kokybinės analizės duomenys neišreiškiami skaičiais ir neapdorojami statistiškai. Tokios analizės metu gauti duomenys sisteminami, grupuojami, klasifikuojami, nustatomi jų priežastiniai, funkciniai, struktūriniai ryšiai.

Atlikto kokybinio tyrimo metu buvo apklausiami visų devynių Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnai. Informantais pasirinkti seniūnai, nes jie tiesiogiai susiję su veiklos valdymu seniūnijose. Taip pat buvo apklausiami ir išorės ekspertai. Interviu su išorės ekspertais buvo pasitelkti tam, kad į analizuojamą situaciją galima būtų pažvelgti ne tik iš organizacijos vidinės pozicijos (seniūnų

nuomonė), bet ir iš išorinės. Toks informantų pasirinkimas padėjo atlikti platesnį tyrimą ir pažvelgti į analizuojamą objektą iš įvairių perspektyvų.

Seniūnų apklausoje dalyvavo visi devyni Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnai. Kaip išorės ekspertai apklausoje dalyvavo: Marijampolės savivaldybės meras, Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius, Marijampolės savivaldybės administracijos finansų ir strateginio planavimo skyriaus specialistas, atsakingas už savivaldybės strateginio veiklos plano rengimą, keturių seniūnijų bendruomenių pirmininkai. Visi informantai buvo kalbinami pasinaudojus programos „Zoom“ teikiamomis galimybėmis. Dėl pokalbių buvo susitarta iš anksto telefonu, gauti jų žodiniai sutikimai dalyvauti, elektroniniu paštu nusiųsti baziniai interviu klausimai. Seniūnų apklausa buvo vykdoma nuo 2021 m. birželio 12 d. iki 2021 m. birželio 23 d. (dviejų savaitės laikotarpyje). Kiekvieno seniūno interviu truko nuo 35 iki 60 minučių. Tam, kad būtų užtikrintas informantų anonimiškumas, jie buvo koduojami: Seniūnas 1, Seniūnas 2, seniūnas 3 ir t.t. Išorės ekspertų interviu buvo vykdomi nuo 2021 m. gegužės 10 d. iki 2021 m. gegužės 18 d. Tam, kad būtų užtikrintas bendruomenės pirmininkų anonimiškumas, jie buvo koduojami: Bendruomenės pirmininkas 1, Bendruomenės pirmininkas 2 ir t.t.. Informantai: Marijampolės savivaldybės meras, Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius, Marijampolės savivaldybės administracijos finansų ir strateginio planavimo skyriaus specialistas, atsakingas už savivaldybės strateginio veiklos plano rengimą (toliau darbe Marijampolės savivaldybės administracijos specialistas) nebuvo koduojami, nes jiems užduoti klausimai yra specifiniai, iš atsakymų galima tiesiogiai suprasti kas yra informantas. Visi pokalbiai buvo transkribuojami ir analizuojami.

Interviu metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų, tai pagarbos asmens orumui, geranoriškumo, teisės gauti tikslią informaciją. Seniūnams suformuotas interviu klausimynas orientuojamas į seniūnijų veiklos valdymą, jos efektyvumą. Toliau pateikiami seniūnams interviu metu užduoti klausimai ir jų reikšmingumas tyrimui (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Baziniai interviu klausimai Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnams (sudaryta autorės)

Interviu baziniai klausimas	Klausimo tikslas
1. Ar seniai dirbate seniūnijoje, seniūno pareigose?	Kuo didesnis darbo stažas, tuo geriau seniūnai susipažinę su seniūnijų veiklos valdymo problemomis.
2. Kas Jūsų nuomone yra Seniūnijos, kaip organizacijos, valdymas?	Siekiami sužinoti kaip seniūnai supranta seniūnijos valdymą.
3. Kurie iš išvardintų išorės aplinkos veiksnių seniūnijos veiklos valdymui daro didelę įtaką, o kurie įtakoja mažiau? (ES struktūrinė parama, LR teisės aktų pasikeitimai, nedarbo lygis savivaldybėje, gyventojų migracijos procesai, seniūnijos gyventojų papročiai, kultūra, visuomenės senėjimas, technologinės naujovės, ekologija.)	Siekiami sužinoti seniūnų nuomonę, kurie išorės aplinkos veiksniai įtakoja seniūnijos, kaip organizacijos, veiklos valdymą labiau, kurie mažiau.
4. Kaip seniūnijų veiklą įtakoja savivaldybių tarybų ir merų rinkimai?	Siekiami sužinoti kokią įtaką seniūnijų veiklai daro rinkimų metu pasikeitusi savivaldybės taryba ir administracijos vadovai, nes seniūnija yra vietos savivaldos dalis.
5. Kiek seniūnas įtakoja savivaldybės strateginio plano rengimą?	Siekiami sužinoti, kiek seniūnai prisideda formuojant seniūnijos veiklos strategiją, tikslus, uždavinius, susijusius su bendrais savivaldybės tikslais.
6. Kiek seniūnas įtakoja seniūnijos biudžeto sudarymą?	Siekiami sužinoti, kokius įgaliojimus turi seniūnai tvirtinant seniūnijų biudžetus.

Interviu baziniai klausimas	Klausimo tikslas
7. Kiek seniūnas įtakoja seniūnijos darbuotojų priėmimą ir atleidimą? Ar atsižvelgiama į Jūsų nuomonę?	Kiek naujų darbuotojų priėmimui įtakos turi seniūnas, ar už jį sprendimą priima administracijos direktorius? Kas lemia seniūnijų darbuotojų pareigybių skaičių?
8. Kaip dažnai seniūnijoje keliama darbuotojų ir seniūno kvalifikacija, nuo ko tai priklauso?	Siekama sužinoti, ar seniūnijose dirba kvalifikuoti specialistai, ar skiriama pakankamai dėmesio jų kvalifikacijos tobulinimui.
9. Kaip seniūnijos darbuotojai reaguoja į naujų technologijų diegimą seniūnijoje? Ar noriai tai priima?	Tikslas – sužinoti ar seniūnijų darbuotojai palankiai žiūri į naujų technologijų diegimą seniūnijose.
10. Seniūnijų veiklos pagrindinis tikslas – žmonių poreikių tenkinimas, jiems reikalingų paslaugų teikimas. Kaip šio tikslo pasiekti padeda bendruomenės ir seniūnaitijos?	Siekama sužinoti kaip vyksta bendradarbiavimas tarp seniūnijų ir bendruomenių, kokią naudą vieni kitiems teikia, kai tai padeda siekti seniūnijų tikslų.
11. Ar atliekamos gyventojų apklausos seniūnijų veiklos efektyvumui įvertinti?	Siekama sužinoti ar seniūnijos domisi gyventojų pasitenkinimu teikiamomis paslaugomis. Ar atlieka apklausas, kurios padėtų išsiaiškinti gyventojų lūkesčius ir atsižvelgiant į tai tobulinti teikiamas paslaugas.
12. Ką Jūsų vadovaujamos seniūnijos veikloje siūlytumėt tobulinti?	Siekama sužinoti kokias problemas seniūnijų veikloje mato seniūnai ir kaip jas siūlo išspręsti.

Apklausų metu seniūnams buvo užduodami ir papildomi klausimai, kurie padėjo pokalbio eigoje nenukrypti nuo klausimo esmės, patikslinti norimą gauti informaciją.

Tyrime dalyvavusiems išorės ekspertams buvo užduodami klausimai pagal jų atstovaujamas veiklos sritis. Apibendrinti klausimai ir jų išskelimo tikslai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Baziniai interviu klausimai Marijampolės savivaldybės seniūnijų išorės ekspertams (sudaryta autorės)

Išorės ekspertas	Klausimo tikslas
Marijampolės savivaldybės meras	Interviu klausimais siekta sužinoti informanto nuomonę, kokia seniūnijų reikšmė vietos savivaldai, bendruomenėms, seniūnaičių reikšmė. Taip pat kokias seniūnijų perspektyvas mato ateityje.
Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius	Interviu klausimais siekta sužinoti informanto nuomonę, kokia seniūnijų reikšmė vietos savivaldai. Taip pat administracijos direktoriaus nuomonę jo vadovaujamos įstaigos struktūrinių padalinių personalo klausimais ir kokias seniūnijų perspektyvas mato ateityje.
Marijampolės savivaldybės administracijos specialistas	Interviu klausimais siekta sužinoti kokią reikšmę turi Marijampolės savivaldybės seniūnijų strateginiai tikslai bendrame Marijampolės savivaldybės strateginiame veiklos plane.
Bendruomenės pirmininkas	Interviu klausimais siekta sužinoti kaip vyksta Marijampolės savivaldybės bendruomenių ir seniūnijų tarpusavio bendradarbiavimas, kokių kliūčių tam kyla.

Jeigu Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnų apklausa leidžia pažvelgti į analizuojamą problemą iš vidinės organizacijos perspektyvos, tai išorės ekspertų interviu metu siekiama gauti reikšmingos informacijos ir pažvelgti į analizuojamą problemą iš išorės perspektyvos.

Apibendrinant galima teigti, kad Marijampolės savivaldybės seniūnijų dokumentų analizė leido pažvelgti į jau vykdomą veiklą ir susidariusią situaciją seniūnijų veikloje. Kokybinio tyrimo rezultatai suteikė informacijos apie šių Marijampolės savivaldybės struktūrinių padalinių veikloje dalyvaujančių asmenų nuomonę veiklos valdymo ir bendradarbiavimo klausimais. Gauta informacija

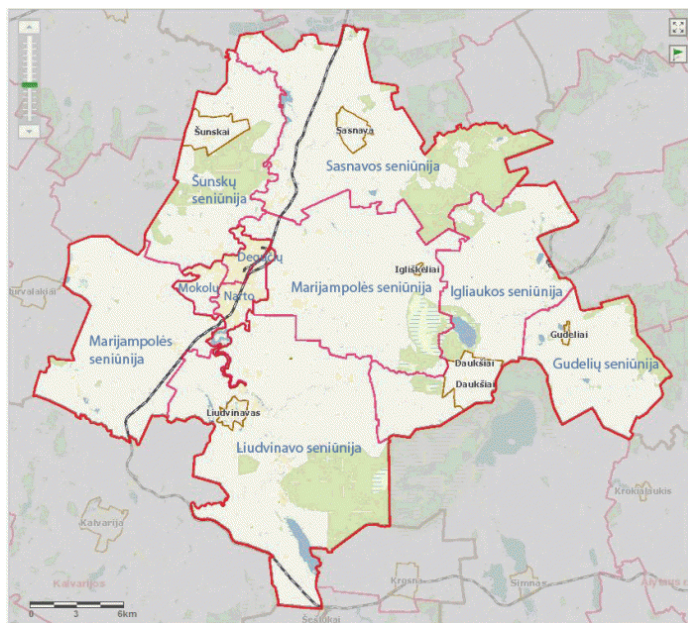
ir sužinotos nuomonės leido identifikuoti informantų požiūrį į esamą situaciją, daryti išvadas ir teikti pasiūlymus veiklos valdymo klausimais.

3.2. Seniūnijų vaidmuo Marijampolės savivaldybės valdymo sistemoje

Siekiant priartinti viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą vietos gyventojams, buvo įgyvendinta vidinė savivaldybių decentralizacija. Seniūnijų, kaip savivaldybių struktūrinių padalinių, kūrimąsi paskatino siekis užtikrinti geresnį savivaldybės gyventojų poreikių tenkinimą. Marijampolės savivaldybė yra viena iš 60 Lietuvoje esančių savivaldybių. Nors įstatymai nenumato privalomo seniūnijų steigimo savivaldybėse, Marijampolės savivaldybė 2002 m. pasirinko steigti devynias seniūnijas.

Empirinio tyrimo metu iširta, kad Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius neabejoja seniūnijų reikšmingumu. Jis teigia, kad „Seniūnijų vaidmuo yra reikšmingas įgyvendinant vietos savivaldos įstatyme numatytas funkcijas, užtikrinant administracinių, viešųjų paslaugų teikimą vietos gyventojams <...>“. Toks administracijos direktoriaus požiūris parodo, kad Marijampolės savivaldybė supranta seniūnijų naudą vietos savivaldai ir tai duoda teigiamą naudą seniūnijų veiklos organizavimui ir valdymui. Administracijos direktorius interviu metu akcentuoja seniūnijų naudą teikiant efektyvesnes paslaugas ir įgyvendinant savivaldybės strategiją.

Marijampolės savivaldybės seniūnijų teritorinės ribos nustatytos Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu. Šešios seniūnijos yra kaimiškosios, trys – aptarnauja miesto teritorijos gyventojus. Kaip matyti 12 paveiksle, miesto seniūnijos miestą dalija į tris administracinius teritorinius vienetus, t. y. Degučių, Mokolų ir Narto seniūnijas, o kaimiškosios seniūnijos geografiškai išsidėstę aplink Marijampolės miestą.



12 pav. Marijampolės savivaldybės seniūnijų žemėlapis (Marijampolės savivaldybės internetinis puslapis)

Seniūnijų ribos nustatomos savivaldybės Tarybos sprendimu, vadovaujantis Vietos savivaldos įstatymu ir Lietuvos Respublikos teritorinių administracinių vienetų įstatymu. Bendri duomenys apie Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijas pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų bendri duomenys (sudaryta autorės, remiantis Marijampolės savivaldybės internetinio puslapio informacija)

Seniūnija	Plotas, ha	Gyventojų skaičius, vnt.	Seniūnaitijų skaičius, vnt.
Gudelių seniūnija	5642	1000	2
Igliaukos seniūnija	9655	2600	5
Liudvinavo seniūnija	16800	5220	11
Marijampolės seniūnija	18722	6800	10
Sasnavos seniūnija	13207	3237	6
Šunskų seniūnija	7312	2700	6
Degučių seniūnija	691	18500	3
Mokolų seniūnija	714	10000	5
Narto seniūnija	1109	11750	5

Kaip matyti iš lentelės duomenų, miesto seniūnijų teritorijos yra didžiausios pagal jose gyvenančių gyventojų skaičių. Mažiausiai gyventojų yra Gudelių seniūnijoje. Kaimo seniūnijose gyventojų yra mažiau. Pagal plotą, didžiausios yra Marijampolės, Liudvinavo ir Sasnavos seniūnijos.

Marijampolės savivaldybės seniūnijos veiklą vykdo vadovaudamosi Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2017 birželio 5 d. įsakymu Nr. DV-898 patvirtintais seniūnijų veiklos nuostatais. Nuostatuose įvardijama seniūnijų uždaviniai ir funkcijos, veiklos organizavimas, seniūnijos teisės. Vadovaujantis šiuo dokumentu patvirtintais nuostatais, svarbiausi seniūnijų uždaviniai yra „...> *administruoti seniūnijai priskirtų viešųjų paslaugų teikimą, padėti savivaldybės institucijoms bei administracijos struktūriniams padaliniais įgyvendinti jų kompetencijai priskirtas funkcijas bei kontroliuoti savivaldybės institucijų teisės aktų įgyvendinimą seniūnijos teritorijoje.*“ (Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius Nr. DV-898, 2017).

Siekiant efektingos ir sklandžios veiklos, funkcionalumo, įstatymų įgyvendinimo ir gyventojų poreikių atliepiamumo, Marijampolės savivaldybės seniūnijos savo veiklą vykdo vadovaudamosi Marijampolės savivaldybės 2021-2023 metų strateginiu veiklos planu, patvirtintu 2021 sausio 25 d. Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-4. Šis planas sudarytas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintomis strateginio planavimo rekomendacijomis savivaldybėse. Plane įvardijama „*Marijampolės savivaldybės misija – užtikrinti Marijampolės savivaldybės gyventojams jaukesnį, saugesnį bei geresnį gyvenimą, teikiant aukštos kokybės viešojo administravimo ir viešąsias paslaugas, tenkinant bendruomenės poreikius bei interesus.*“ (Marijampolės savivaldybės taryba Nr. 1-4, 2021). Siekiant tinkamos ir efektyvios visos savivaldybės veiklos, seniūnijos privalo savo vykdomoje veikloje atsižvelgti į jas valdančios savivaldybės strateginius tikslus, prioritetus bei programas. Strateginiame savivaldybės plane įvardijami ir analizuojamų seniūnijų numatomų vykdyti programų tikslai, uždaviniai, priemonės ir asignavimai.

Marijampolės savivaldybės tarybos 2019 rugpjūčio 26 d. sprendimu Nr. 1-218 „Dėl Marijampolės savivaldybės 2019 – 2023 metų veiklos prioritetų patvirtinimo“ patvirtinti Marijampolės savivaldybės 2019-2023 metų veiklos prioritetai yra šie:

- verslo plėtra, investuotojų pritraukimas, darbo vietų kūrimas;
- užtikrintas ikimokyklinis ugdymas;
- švietimo, kultūros ir sporto paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimas;
- kokybiškas geriamasis vanduo gyventojams;

- gyvenamosios ir poilsio aplinkos puoselėjimas mieste ir kaimiškose teritorijose.

Vadovaujantis patvirtintu Savivaldybės strateginiu veiklos planu, 2021 kovo 16 d. Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. DV-298 patvirtinti seniūnijų 2021 metų veiklos planai. Šie planai užtikrina savivaldybės strateginio veiklos plano įgyvendinimą. Strateginio seniūnijos veiklos plano įgyvendinimo atsakomybė tenka seniūnui. 13 lentelėje pateikiama informacija apie Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos programų atitikimą Marijampolės savivaldybės strateginiam planui.

13 lentelė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos programų atitikimas savivaldybės strateginiam planui (sudaryta autorės, remiantis Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų 2021 m. veiklos planais)

Savivaldybės strateginio veiklos plano programa	Gudelių seniūnija	Igliankos seniūnija	Liudvinavo seniūnija	Marijampolės seniūnija	Sasnavos seniūnija	Šunskų seniūnija	Degučių seniūnija	Mokolų seniūnija	Narto seniūnija
Savivaldybės valdymas	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Socialinių paslaugų ir kitos paramos teikimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Valstybinių (perduotų savivaldybėms) funkcijų vykdymas	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Infrastruktūros objektų priežiūra ir plėtra	+	+	+	+	+	+			
Aplinkos apsauga	+	+	+	+	+	+	+		+

Lentelėje pateikti duomenys patvirtina, kad seniūnijų veiklos planai glaudžiai susiję su Marijampolės savivaldybės strategija. Atliktos seniūnų apklausos metu išsiaiškinta, kad rengiant bendrą Marijampolės savivaldybės strateginį planą atsižvelgiama į seniūnų pastebėjimus ir pasiūlymus. Strateginis veiklos planavimas leidžia seniūnijoms greičiau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, racionaliau naudoti finansinius išteklius, efektyviau įgyvendinti vykdomas programas.

Atlikus Marijampolės savivaldybės ir jos seniūnijų strateginių dokumentų analizę galima teigti, kad Marijampolės savivaldybės seniūnijos, kaip savivaldybės administracijos struktūriniai padaliniai, savo veiklą vykdo vadovaudamasi bendrais savivaldybės tikslais. Tai patvirtina ir interviu su Marijampolės savivaldybės Finansų ir strateginio planavimo skriaus vyriausiuoju specialistu, atsakingu už Marijampolės savivaldybės strateginio veiklos plano rengimą. Šis specialistas teigia, kad visų „seniūnijų priemonės integruojamos lygiai taip pat, kaip ir kitų administracijos padalinių priemonės“. Viso to padeda pasiekti paskirti programų koordinatoriai, kurie „<...> atsakingi už strateginio veiklos plano programos parengimą bei stebėseną“. Tačiau informantas pabrėžia, kad „<...> viskas galų gale atsimušą į finansines galimybes“.

Interviu su seniūnais metu pastebima seniūnų pozicija, kad seniūnijų valdymas yra „<...> kaip savivaldybės filialo<...>“, „<...> kaip padalinio, labai priklauso nuo administracijos <...>“. Taip pat dauguma informantų seniūnijų valdymą traktuoja kaip „<...> ne tik organizacijos, bet ir bendruomenės valdymą<...>“. Interviu metu seniūnai akcentuoja „<...> gyventojų poreikių užtikrinimą<...>“, „<...> paslaugų gyventojams užtikrinimą<...>“. Seniūnų nuomonės šiuo klausimu pateikiamos 14 lentelėje.

14 lentelė. Seniūnų požiūris į seniūnijos, kaip organizacijos, valdymą, 2021 m. (sudaryta autorės)

Informantai	Bendruomenės poreikių akcentavimas	Organizacijos valdymo akcentavimas
Seniūnas 1	„Tai ne tik organizacijos, bet ir bendruomenės valdymas.“	
Seniūnas 2	„<...> seniūnijos gyventojų poreikių užtikrinimas.“	
Seniūnas 3		„Tai visų vadovo funkcijų atlikimas <...>“
Seniūnas 4		„<...> kaip savivaldybės filialo. Vykdom nurodymus.“
Seniūnas 5		„<...> valdymas kaip padalinio, labai priklauso nuo administracijos.“
Seniūnas 6	„<...> seniūnijos gyventojų poreikių užtikrinimas.“	
Seniūnas 7	„<...> kokybiškų paslaugų gyventojams užtikrinimas <...>“	„<...> vadovavimas darbuotojams, rūpestis dėl finansų <...>“
Seniūnas 8	„Taip suorganizuoti darbą, kad žmonės kreiptųsi į seniūniją visais jiems rūpimais klausimais <...>“	„<...> susiplanuoti biudžetą <...>“
Seniūnas 9		„<...> seniūnijos vidaus administravimas.“

Iš šių duomenų matyti, kad Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnai seniūnijų valdymą suvokia ir kaip tam tikros organizacijos valdymą, vadovavimo organizacijai funkcijų atlikimą (šeši seniūnai), ir kaip bendruomenės, kurios teritorijoje seniūnija veikia, poreikių tenkinimą (penki seniūnai). Vadovaujantis pirmoje darbo dalyje išanalizuota teorija galima teigti, kad tai tinkamas požiūris. Tačiau pastebėta, kad seniūnų, kurie abu šiuos elementus įvardija kaip svarbius valdant seniūniją yra tik du iš devynių. Todėl siekiant efektyvaus seniūnijų veiklos valdymo, šį požiūrį reikėtų plėsti.

Marijampolės savivaldybės administracijos ir seniūnijų, kaip savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių, bendradarbiavimas yra labai svarbus. Interviu su Administracijos direktoriumi metu ištirta, kad bendradarbiavimas tarp seniūnijų ir administracijos vyksta „<...> tiesiogiai nagrinėjant klausimus tarp seniūno, savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių, savivaldybės vadovų <...>“. Tokiu būdu seniūnai sprendžia bendruomenių išsakytas problemas, kurių vienas pats seniūnas negali išspręsti.

Taigi, atliktas tyrimas patvirtina teorinėje dalyje iškeltus teiginius, kad seniūnija yra savivaldybės administracijos teritorinis padalinys, kurio tikslas – viešųjų paslaugų gyventojams užtikrinimas ir jų teikimas arčiau vartotojo. Todėl Marijampolės savivaldybės seniūnijų vaidmuo Marijampolės savivaldybės valdymo sistemoje yra labai svarbus. Seniūnijų dėka Marijampolės savivaldybėje įgyvendinama vietos savivalda. Tačiau seniūnai turi suvokti, kad seniūnija nėra vien tik organizacija, teikianti tam tikras paslaugas (išduodanti pažymas, organizuojanti vidaus darbą ir pan.). Kiekvienas seniūnas turi suvokti ir tai, kad vadovauja specifinei organizacijai, kurios vienas iš esminių tikslų – bendruomenės puoselėjimas, jos poreikių tenkinimas.

3.3. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklą įtakoiantys išorės aplinkos veiksniai

Prieš pradėdant analizuoti Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo modelio vidinius struktūros elementus, svarbu išsiaiškinti kokioje aplinkoje Marijampolės savivaldybės seniūnijos veikia, t. y. kokie išorės aplinkos veiksniai įtakoja jų veiklą ir veiklos valdymą. Šiam tikslui pasiekti buvo užduoti klausimai seniūnams interviu metu, o iš pateiktų atsakymų galima sužinoti

Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnų nuomonę apie šių veiksnių svarbą seniūnijoms. Išsiaiškinti kurie išorės aplinkos veiksniai įtakoja šių seniūnijų veiklą labiau, kurie mažiau. Seniūnų apklausos rezultatai pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. Seniūnų požiūris į Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymą įtakančius išorės aplinkos veiksnius, 2021 m. (sudaryta autorės).

Didelę įtaką darantys aplinkos veiksniai	Mažą įtaką darantys aplinkos veiksniai
LR teisės aktų pasikeitimai	ES struktūrinės paramos teikimas
Nedarbo lygis savivaldybėje	Savivaldybių tarybų ir merų rinkimai
Visuomenės senėjimas	Migracijos procesai
Papročiai, kultūra	Technologinės naujovės
Ekologiniai veiksniai	

Interviu metu iširta, kad seniūnijos tiesiogiai finansavimo iš ES struktūrinių fondų negauna, o seniūnai šį faktą įvardija kaip mažai įtakos turintį veiksnį. Tačiau ES regioninė politika seniūnijų veikloje vaidina svarbų vaidmenį. Finansavimas gaunamas per bendruomenes ar savivaldybę, o nauda seniūnijų gyventojams akivaizdi. Ir interviu su seniūnais metu buvo akcentuojama, kad per bendruomenių veiklą vykdoma daug naudingų gyventojams projektų.

ES regioninės politikos dėka ir buvo paspartina Lietuvos teritorinių administracinių vienetų decentralizacija, seniūnijų steigimas. ES struktūrinių fondų paramos dėka įgyvendinami įvairūs projektai, skatinantys gyventojų bendruomenių telkimąsi ir kūrimąsi. Įgyvendinti įvairūs projektai, skatinantys kultūrinio paveldo, vertybių, papročių puoselėjimą, inovacijų diegimą ir pan. Seniūnai apklausos metu patvirtino, kad ES struktūrinės paramos dėka vykdomi seniūnijos bendruomenių projektai, gerinantys gyvenimo sąlygas vietos gyventojams. Tačiau parama neskiriama 100 %, prie projektų įgyvendinimo turi prisidėti ir savivaldybė, kurios teritorijoje vykdomi projektai. Kartais Marijampolės savivaldybė prisideda ir per savo padalinius – seniūnijas.

Dar vienas tarptautinės politikos įtakos seniūnijų veiklai pavyzdys yra ES iniciatyva, kuria siekiama padėti asmenims, neturintiems maisto ir būsto. Šia programa siekiama persikirstyti žemės ūkio sektoriuje atsiradusias perteklines maisto atsargas ir jas išdalinti labiausiai skurstantiems šalies gyventojams. Prie maisto produktų dalinimo ženkliai prisideda ir seniūnijos, nes jos yra arčiausiai žmonių, labiausiai pažįsta savo gyventojus, žino jų situaciją ir poreikius. Kad bendruomenė būtų stipri, ją reikia telkti, jai padėti, organizuoti. O tai yra ir viena iš vietos savivaldos funkcijų.

Taigi, nors seniūnai ir neįvardija ES struktūrinės paramos kaip didelę reikšmę seniūnijos veiklai darančio veiksnio, tačiau ne tiesiogiai per seniūnijas, o per Marijampolės savivaldybę ir seniūnijose susibūrusias aktyvias bendruomenes gaunama nauda visuomenei.

Be tarptautinės politinės aplinkos, seniūnijų veiklos valdymui didelės įtakos turi šalies vidinė politinė situacija, tai vyriausybės stabilumas, teisės aktų pakeitimai, vietos savivaldos rinkimai ir jų rezultatai ir pan. Atliktos apklausos metu dauguma seniūnų teigė, kad Marijampolės savivaldybėje jau kelias kadencijas iš eilės į merus išrenkami tos pačios politinės partijos atstovai. Informantai šį faktą įvardija kaip teigiamą, nes tai užtikrina pradėtų darbų tęstinumą. Tačiau valdžios pasikeitimą vertina dvejopai. Dalis informantų teigia, kad „<...> kokia vietinės valdžios politika, ta linkme ir seniūnija dirba <...>“. Kiti teigia, kad „<...> gaunam finansavimą, dirbam savo darbą ir tiek <...>“, vadinasi jokios

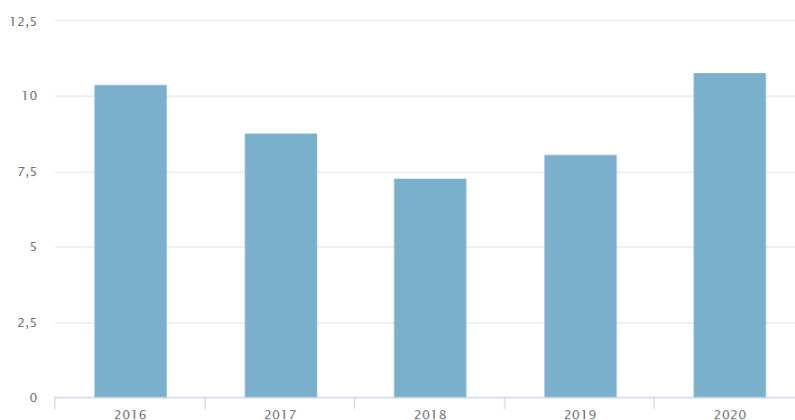
įtakos seniūnijos veiklai neįtaka. Iš atliktos apklausos metu gautų atsakymų susiformuoja nuomonė, kad savivaldybių tarybų ir merų rinkimai didelės įtakos seniūnijų veiklos valdymui nedaro.

Prie mažai įtakos seniūnijų veiklai darančių išorės aplinkos veiksnių seniūnai priskiria ir migracijos procesus seniūnijose. Informantai pastebi, kad vis daugiau jų vadovaujamų seniūnijų gyventojų gyvenamąją vietą deklaruoja internetu. Tai patogiu, greitu ir saugu, ypač pandemijos laikotarpiu.

Technologines naujoves kalbinti seniūnai taip pat priskiria prie mažai įtakos turinčių veiksnių, teigdami, kad seniūnijoje technologijos mažai pritaikomos, išlieka svarbus tiesioginis bendravimas su gyventojais ir tiesioginės paslaugos. Seniūnai teigia, kad „<...> teikiamos paslaugos yra labiau tiesioginiai darbai <...>“ ir „<...> su žmonėmis labiau dirba, nei su technologijomis <...>“, o ir „<...> gyventojai vertina tiesioginį bendravimą <...>“.

Marijampolės savivaldybės seniūnijos savo veiklą vykdo vadovaudamosi LR teisės aktais ir reaguodamos į jų pakeitimus. Seniūnai LR teisės aktų pasikeitimus įvardija kaip svarbų išorės aplinkos veiksnių, įtakojantį seniūnijų veiklą. Informantai teigia, kad LR teisės aktai „<...> tai veiklos pagrindas <...>“, kuriais „<...> vadovaujamės darbe <...>“.

Nuo nedarbo lygio šalyje priklauso ir mokamų socialinių išmokų skaičius. Kuo didesnis nedarbo lygis, tuo daugiau seniūnijų gyventojų kreipiasi į seniūniją dėl socialinių išmokų, todėl padidėja seniūnijų darbuotojų darbo krūvis. Ir atvirkščiai. 13 paveiksle pateikiama nedarbo lygis procentais Marijampolės apskrityje. Nuo 2016 m. iki 2018 m. šis rodiklis mažėjo, o 2019 m. didėjo ir ši tendencija išliko 2020 metais.



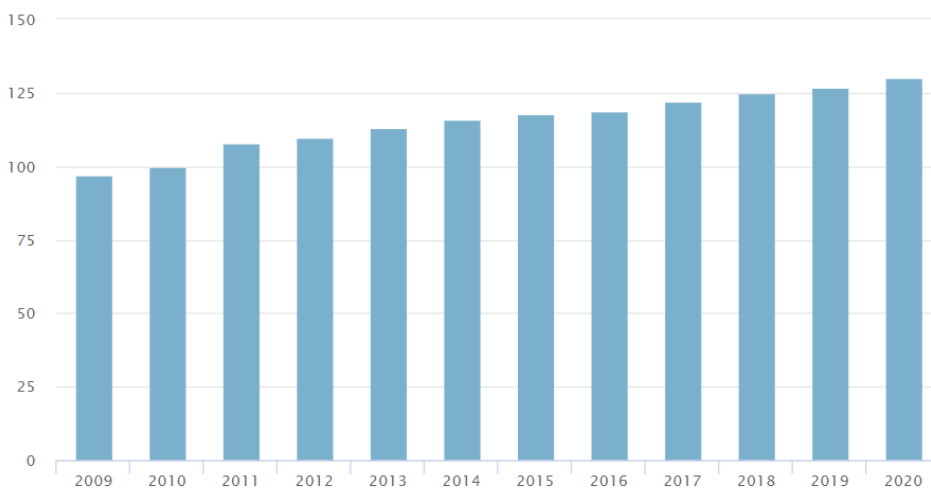
13 pav. Nedarbo lygis Marijampolės apskrityje, procentais 2016 m. – 2020 m. (Oficialiosios statistikos portalas)

Marijampolės savivaldybės strateginiame plėtros iki 2030 metų plane, patvirtintame Marijampolės savivaldybės tarybos 2021 m. balandžio 26 d. sprendimu Nr. 1-128 teigiama, kad „2020 metais buvo stebimas nedarbo lygio augimas, susijęs su COVID-19 nulemta prastėjančia vidaus ir tarptautine ekonomine aplinka“. Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnai nedarbo lygį šalyje, o ypač Marijampolės savivaldybėje, įvardija kaip turintį didelės įtakos organizacijos veiklai veiksnių, nes „<...> kuo daugiau bedarbių, tuo daugiau žmonių kreipiasi dėl socialinės paramos <...>“.

Bendruomenę telkia, skatina kartu veikti bendra veikla, papročiai. Tai svarbus veiksnys siekiant pagrindinio savivaldos siekio – seniūnijos gyventojų poreikių tenkinimo, telkimo bendrai veiklai ir visuomenės gėrio kūrimo. Organizuojant šventes vyksta tarpusavio bendravimas, neoficialioje aplinkoje skatinami atviresni ryšiai. Seniūnai interviu metu papročių ir kultūros puoselėjimą įvardija

kaip svarbų veiksnį, darantį didelę įtaką seniūnijos sėkmingam veikimui, „<...> *suburia bendruomenę* <...>“.

Dar viena aktuali problema tiek visame pasaulyje, tiek ir Marijampolės savivaldybėje – visuomenės senėjimas. Lietuvos statistikos departamento oficialiosios statistikos portalo duomenimis Marijampolės savivaldybėje demografinės senatvės koeficientas 2009 – 2020 metų laikotarpiu augo (žr. 14 pav.). Šis rodiklis parodo kiek 100-ui vaikų nuo 0 iki 14 metų amžiaus tenka pagyvenusių, t. y. nuo 65 metų amžiaus ir vyresnių žmonių.

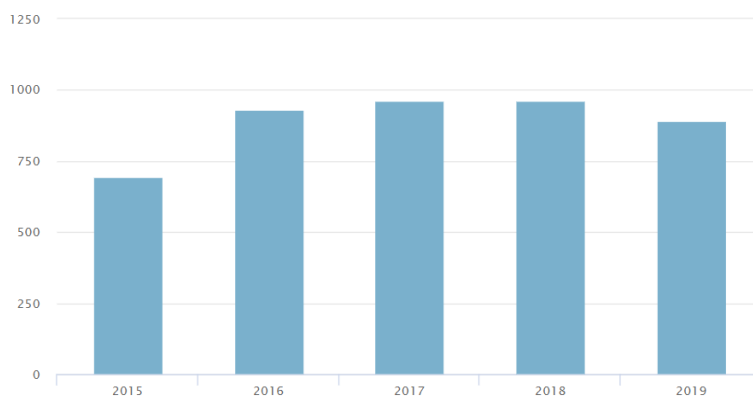


14 pav. Demografinės senatvės koeficientas Marijampolės savivaldybėje metų pradžioje 2009 m. – 2020 m. (Oficialiosios statistikos portalas)

Kaip matyti iš paveiksle pateiktų duomenų, Marijampolės savivaldybėje pastebimas visuomenės senėjimas. Vyresnio amžius, o ypač vienišiams asmenims reikalingas papildomas dėmesys ir paslaugos. Jie sunkiau orientuojasi technologinėse naujovėse, sunkiau juda. Tačiau šie žmonės yra visuomenės dalis ir jiems privalo būti teikiamos visos paslaugos pagal jų poreikius. Todėl seniūnai apklausos metu visuomenės senėjimą įvardijo kaip svarbų veiksnį, įtakojantį seniūnijų veiklą.

Vadovaujantis Marijampolės savivaldybės tarybos 2021 m. balandžio 26 d. sprendime Nr. 1-128 „Dėl Marijampolės savivaldybės strateginio plėtros iki 2030 metų plano patvirtinimo“ pateikiama informacija, 67,55 % Marijampolės savivaldybės teritorijos sudaro ariama žemė, 14,83 % užima miškai, 2,52 % - vandens telkiniai. Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnai atsakingi už seniūnijų teritorijose esančių parkų, skverų, viešųjų erdvių tvarkymą ir puoselėjimą. Tokia veikla jie prisideda prie aplinkosaugos problemų sprendimo. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (žr. 15 pav.), Marijampolės savivaldybėje nuo 2016 metų taršos lygis mažėjo labai nežymiai.

Norint sumažinti taršos lygį savivaldybėje, reikia imtis tam tikrų konkrečių veiksmų. Viena iš seniūnijų atliekamų funkcijų yra infrastruktūros objektų priežiūra ir plėtra. Seniūnijų parkuose sodinami medžiai valo seniūnijų teritorijų orą, prisideda prie taršos mažinimo. Visose seniūnijų administracinėse patalpose yra atliekų rūšiavimo konteineriai, kur galima rūšiuoti ne tik popierių, plastmasę ir stiklą, bet ir saugiai atsikratyti sugedusiais ir nebenaudojamais smulkiais buitinais prietaisais.



15 pav. Teršalai, išmesti į aplinkos orą iš stacionarių taršos šaltinių Marijampolės savivaldybėje, tonomis 2015 m. – 2019 m. (Oficialiosios statistikos portalas)

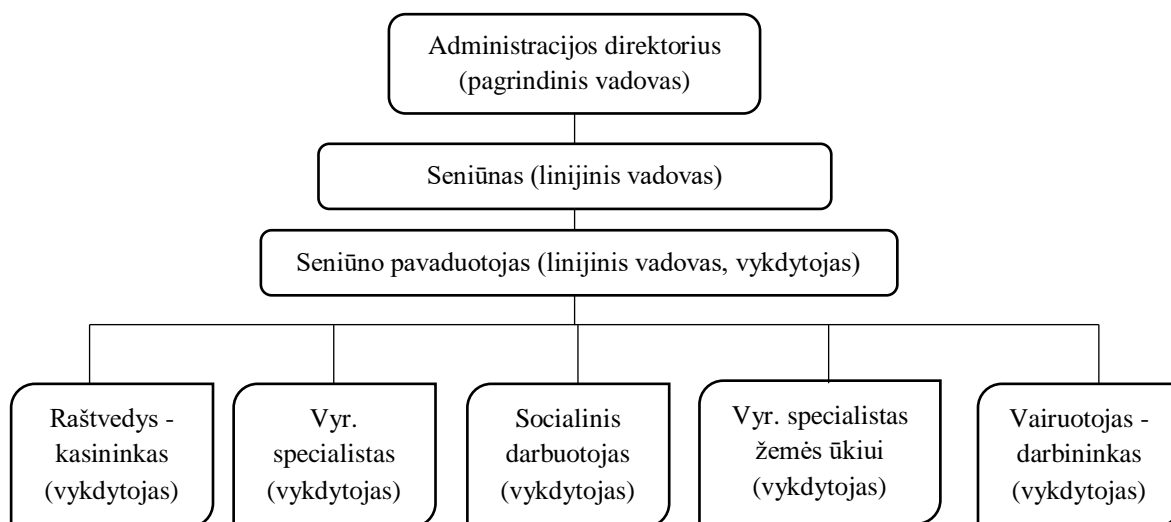
Taigi Marijampolės savivaldybės seniūnijos savo veiklą vykdo įtakojamos įvairių išorės aplinkos veiksnių. Seniūnai seniūnijų veiklai svarbiais veiksniais, darančiais didelę įtaką veiklos valdymui įvardija LR teisės aktų pasikeitimus, šalies nedarbo lygį, visuomenės senėjimą, bendruomenės papročius bei ekologiją. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad minėti veiksniai daro didžiausią įtaką seniūnijų veiklos valdymui Marijampolės savivaldybėje. Todėl tiek seniūnai, tiek Marijampolės savivaldybės administracija privalo atsižvelgti į tai, nuolat stebėti šių veiksnių pokyčius ir tinkamai į juos reaguoti.

3.4. Marijampolės savivaldybės seniūnijų valdymo struktūra, žmogiškieji ištekliai

Marijampolės savivaldybės administracijos struktūra patvirtinta 2018 m. gruodžio 21 d. Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-333 „Dėl Marijampolės savivaldybės administracijos struktūros patvirtinimo“. Šioje savivaldybėje yra įsteigtos devynios seniūnijos. Jos yra savivaldybės administracijos struktūros dalis (žr. 10 priedas). Kaip matyti iš šios struktūros, seniūnijos yra tiesiogiai pavaldžios Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriui ir direktoriaus pavaduotojams.

Seniūnijos turi ir savo, kaip organizacijos, vidinę valdymo struktūrą. Kaip ištirta pirmoje darbo dalyje, linijinis – funkcinis organizacijos valdymo modelis išsiskiria tuo, kad turi funkcinio ir linijinio valdymo modelių privalumus ir beveik nepastebimi šių modelių trūkumai. Marijampolės savivaldybės seniūnijų valdymo modelyje yra ir linijinio ir funkcinio modelių bruožų (Žr. 16 pav.).

Paveiksle matyti, kad priimant sprendimus naudojami funkcinio valdymo privalumai, kai vadovauja pagrindinis vadovas (administracijos direktorius), funkciniai vadovai (seniūnai) duoda nurodymus savo funkcijų ribose. O organizuojant priimtų sprendimų realizavimą – linijinio valdymo elementais. Analizuojamu atveju Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius (pagrindinis vadovas) priima sprendimus ir duoda nurodymus Seniūnijų seniūnams (funkciniams vadovams). Tai funkcinio valdymo modelio bruožas, kai seniūnams vadovauja pagrindinis vadovas, o seniūnai savo ruožtu vadovauja padaliniais, o už savo veiklos rezultatus atsiskaito Administracijos direktoriui. Gavę nurodymus iš Administracijos direktoriaus seniūnai skiria užduotis seniūnijų darbuotojams (vykdytojams). Tai linijinis valdymo modelio bruožas, kaip seniūnijai vadovauja vienas žemesnio lygio vadovas (seniūnas), kuris atlieka visas to padalinio valdymo funkcijas. Seniūno pavaduotojas, kaip ir kiti seniūnijų darbuotojai, atlieka vykdytojos funkcijas, o linijinio vadovo funkcijas atlieka tik seniūno vadavimo laikotarpiu, kuris įforminamas administracijos direktoriaus įsakymu. Vadovų ir darbuotojų pavaldumas įformintas jų pareigybių aprašymuose.



16 pav. Seniūnijos organizacinė struktūra (sudaryta autorės)

Linijinis – funkcinis seniūnijų valdymo modelis pasižymi griežtu ir paprastu pavaldumu tarp vadovų ir pavaldinių, darbo pasiskirstymu pagal funkcijas. Šie veiksniai didina darbo našumą, gerina sąlygas efektyvesniam turimų išteklių naudojimui. Toks valdymo modelis aiškiai nusako seniūno atsakomybę už jo padalinio – seniūnijos – darbą, seniūnijos darbuotojų efektyvią veiklą.

Atlikto empirinio tyrimo metu informantams buvo užduodami klausimai, susiję su Marijampolės savivaldybės seniūnijų žmogiškųjų išteklių valdymu. Ekspertų požiūris pateikiamas 16 lentelėje.

16 lentelė. Informantų požiūris į tai, kiek įtakos turi seniūnas seniūnijų personalo valdymo klausimais, 2021 m. (sudaryta autorės)

Informantai	Įtakoja	Neįtakoja
Seniūnas 1	„<...> kartais pasitaria ir su seniūnais, paklausia kokia situacija, koks žmogus tiktų.“	
Seniūnas 2		„Viską sprendžia administracijos direktorius.“
Seniūnas 3	„<...> aš nesprenžiu, bet esant poreikiui siūlau valdžiai <...>“	
Seniūnas 4	„Dėl naujų darbuotojų priėmimo visada klausia seniūno nuomonės <...>“	
Seniūnas 5	„Dažniausia taip.“	
Seniūnas 6		„<...> informacija tik rekomendacinio pobūdžio. Sprendžia administracijos direktorius.“
Seniūnas 7		„<...> tai administracijos direktoriaus kompetencija.“
Seniūnas 8		„<...> seniūnas tam turi mažai įtakos.“
Seniūnas 9		„<...> darbuotojų skaičių seniūnas įtakoja mažai.“
Administracijos direktorius	„Seniūnas atsakingas už seniūnijos darbuotojus, todėl jo nuomonė ir sprendimas yra svarbiausias.“	

Kaip matyti iš 16 lentelėje pateiktų informantų atsakymų į klausimą „Ar atsižvelgiama į seniūno nuomonę seniūnijos personalo valdymo klausimais?“, dauguma (penki iš devynių seniūnų) jaučia neturintys įtakos sprendžiant darbuotojų priėmimo į darbą ir atleidimo klausimus. Jie teigia, kad tai Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus kompetencija.

Tačiau Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius teigia priešingai. Interviu su juo metu išgirsta nuomonė, kad seniūnijų darbuotojų „<...> etatai tvirtinami atsižvelgiant į būtinų atlikti funkcijų poreikį.“. Nors seniūnijų darbuotojus į darbą priima ir iš pareigų atleidžia Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius, tačiau, pasak administracijos direktoriaus, seniūno „<...> nuomonė ir sprendimas yra svarbiausias.“ sprendžiant seniūnijų personalo klausimus.

Apibendrinant informaciją, gautą tiriant informantų nuomonę apie Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų personalo valdymą, pastebima nesuskalbėjimas tarp administracijos direktoriaus ir seniūnų, jų nuomonių išsiskyrimas. Būtų tikslinga suinteresuotoms šalims aptarti šį klausimą bendrai, išsakyti vieni kitiems savo nuomonę ir priimti bendrą nuomonę seniūnijų personalo valdymo klausimais.

Tiriant Marijampolės savivaldybės seniūnijų žmogiškuosius išteklius ir jų struktūrą paaikškėjo ir tai, kad seniūnijų turimi žmogiškieji ištekliai nevienodi. Darbuotojų etatų skaičius pagal seniūnijas pateikiamas 17 lentelėje.

17 lentelė. Darbuotojų etatų skaičius Marijampolės savivaldybės seniūnijose pagal pareigybes (sudaryta autorės, remiantis Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2021 m. balandžio 13 d. įsakymu Nr. DV-436 „Dėl Marijampolės savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių sąrašo ir pareigybių skaičiaus patvirtinimo“).

Pareigybė	Gudelių seniūnija	Igliaukos seniūnija	Liudvinavo seniūnija	Marijampolės seniūnija	Sasnavos seniūnija	Šunskų seniūnija	Degučių seniūnija	Mokolų seniūnija	Narto seniūnija
Seniūnas	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Seniūno pavaduotojas			1	1					
Specialistas (raštvėdys – kasininkas)	1	1	1	1	1	1			
Vyresnysis socialinis darbuotojas	1		1	1	1	1	1	1	1
Vyresnysis specialistas žemės ūkiui	0,5	0,75	1	1	0,75	0,5			
Specialistas		1	1	1			3	1	2
Specialistas (sporto organizatorius)			0,5						
Specialistas (aplinkos prižiūrėtojas)			0,5						
Vairuotojas - darbininkas	1	1	1	1	1	1			
Kūrikas	1		2		2	2			
Kūrikas - darbininkas	1		1		1	1			
Darbininkas (valytojas)	0,5	0,5	1		0,5	0,5	0,75	0,25	
Iš viso etatų skaičius:	7	5,25	12	7	8,25	8	5,75	3,25	4

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, daugiausia darbuotojų yra Liudvinavo seniūnijoje, mažiausia – miesto teritorijas aptarnaujančiose Degučių, Mokolų ir Narto seniūnijose. Darbuotojų skaičius priklauso ir nuo to, kur įsikūrus seniūnija. Marijampolės mieste esančios jau minėtos Degučių, Mokolų ir Narto seniūnijos bei Marijampolės seniūnija yra Marijampolės mieste, savivaldybei priklausančiuose pastatuose, kur dalis pastato skirta seniūnijų veiklai, o kitose tų pastatų patalpose įsikūrę įvairios organizacijos. Todėl šios seniūnijos neturi kūrėjų, valytojų. Už šių patalpų priežiūrą ir valymą atsakinga Marijampolės savivaldybės administracija.

Taip pat pastebėta, kad miesto seniūnijos neturi vairuotojų. Kadangi jų aptarnaujama teritorija yra mažesnė nei kaimiškųjų teritorijų seniūnijų, seniūnai naudojami savo transportu, o automobilių remonto ir kuro išlaidos apmokamos iš seniūnijos asignavimų. Tokiu būdu taupomos vairuotojo etatui išlaikyti reikalingos lėšos.

Liudvinavo seniūnija yra viena iš didžiausių tiek savo teritorija, tiek gyventojų skaičiumi seniūnija. Tačiau ji ne vienintelė, panašaus dydžio yra ir Marijampolės seniūnija, tačiau etatų skaičius Liudvinavo seniūnijoje gerokai didesnis nei kitose. Kyla klausimas kodėl? Interviu su seniūnais duomenimis, dėl darbuotojų priėmimo į darbą sprendžia Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius, atsižvelgęs į seniūno pastebėjimus. Tačiau tai neatsako į klausimą, kodėl būtent šioje seniūnijoje taip skiriasi darbuotojų etatų skaičius.

Kaip jau iširta anksčiau, dėl seniūnijų darbuotojų etatų skaičiaus, priėmimo į darbą ir atleidimo iš pareigų sprendžia Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius. Kaip paaiškėjo iš atlikto kokybinio tyrimo – interviu su seniūnais, į seniūnų nuomonę sprendžiant seniūnijų personalo klausimus atsižvelgiama iš dalis ir galutinį sprendimą priima Administracijos direktorius. Seniūnas yra tiesioginis vadovas, jis tiesiogiai atsakingas už sklandžią seniūnijos veiklą ir procesus jose. Todėl priimant į darbą seniūnijos darbuotojus, svarbu atsižvelgti į seniūno nuomonę ir pastebėjimus, nes būtent jis formuoja komandą, kuri turi sėkmingai ir efektyviai siekti įstaigos tikslų ir teikti kokybiškas paslaugas gyventojams.

Visi seniūnijų darbuotojai dirba vadovaudamiesi pareigybių aprašymais, su kuriais pasirašytinai susipažįsta pradėdami dirbti. Nors į darbą priima Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius, tačiau išanalizavus seniūnijų darbuotojų pareigybių aprašymus pastebėta, kad jie tiesiogiai atsakingi tik seniūnijos, kurioje dirba, seniūnui. Kiekvienas seniūnijos darbuotojas atlieka ne tik jų pareigybių aprašyme nurodytas funkcijas, bet ir kitas seniūno pavestas funkcijas, nenumatytas pareigybės aprašyme. Šis punktas svarbus todėl, kad seniūnijos veikia nuolat kintančioje aplinkoje ir turi prie jos prisitaikyti, o pareigybių aprašymus nuolat keisti ar tikslinti vos tik atsiradus papildomam darbui nėra patogu ir užtrunka laiko, tai trukdytų seniūnijos efektyviai veiklai organizuoti.

Iš atlikto empirinio tyrimo duomenų galima teigti, kad tiek seniūnijų darbuotojai, tiek patys seniūnai kelia savo kvalifikaciją bent kartą per metus dalyvaudami įvairiuose seminaruose ir tobulinimosi kursuose. Kaip dažnai seniūnijose keliama darbuotojų kvalifikacija priklauso nuo skiriamų finansinių išteklių, tačiau interviu su seniūnais metu išsiaiškinta, kad kartą ar du per metus visi darbuotojai turi galimybę tobulintis.

Tyrimo metu seniūnų buvo klausama, kaip seniūnijos darbuotojai reaguoja į naujų technologijų diegimą seniūnijose. Šeši iš devynių seniūnų teigia, kad jų seniūnijų darbuotojai į naujoves reaguoja teigiamai. Trijų seniūnijų seniūnai išskiria darbuotojus į dvi grupes, t. y. vyresnio amžiaus ir

jaunesnius. Jie teigia, kad „<...> su vyresnio amžiaus darbuotojais būna daugiau problemų <...>“, jie „<...> labiau priešinosi naujovėms <...>“. O jaunesni specialistai „<...> žymiai imlesni naujovėms <...>“ ir naujų technologijų diegimą priima kaip savaime suprantamą ir teigiamą procesą seniūnijoje.

Vietos savivaldos įstatyme nurodoma, kad seniūnijos veikla turi būti organizuojama vadovaujantis metiniu seniūnijos veiklos planu, o seniūnas tiesiogiai atsakingas už šio plano vykdymą. Todėl Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnų vaidmuo veiklos valdyme labai didelis. Seniūnas yra šio struktūrinio padalinio vadovas, kuris formuoja seniūnijos viziją, misiją, strategiją, koordinuoja seniūnijoje vykstančius administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo procesus, yra atsakingas už naudos bendruomenei kūrimą. Seniūną į užimamas pareigas priima administracijos direktorius, vadovaudamasis Vietos savivaldos ir Valstybės tarnybos įstatymais. Marijampolės savivaldybės seniūnijos seniūno pareigas užimantis asmuo turi turėti aukštąjį universitetinį išsilavinimą, ne žemesnį kaip bakalauro kvalifikacinį laipsnį vadybos, viešojo administravimo, teisės arba ekonomikos srityje arba aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir ne mažesnę kaip 5 metų darbo patirtį viešojo administravimo srityje (žr. 18 lentelė). Taip pat būtina turėti B kategorijos vairuotojo pažymėjimą. Seniūnas yra tiesiogiai pavaldus savivaldybės administracijos direktoriui. Šie reikalavimai yra Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnų pareigybių aprašymuose. Visi seniūnai atitinka jiems keliamus reikalavimus.

18 lentelė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnų darbo stažas, metais (sudaryta autorės)

Informantai	Seniūnas 1	Seniūnas 2	Seniūnas 3	Seniūnas 4	Seniūnas 5	Seniūnas 6	Seniūnas 7	Seniūnas 8	Seniūnas 9
Darbo stažas seniūno pareigose	18	18	18	10	6	2	15	18	3

Kaip matyti iš 18 lentelės duomenų, dauguma Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnų turi dešimt metų ir didesnę darbo stažą. Keturi seniūnai iš devynių dirba seniūno pareigose nuo pat seniūnijų įsteigimo. Tai parodo tinkamą seniūnų kompetenciją. Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius interviu metu patvirtino, kad visi seniūnai atitinka jiems keliamus reikalavimus, kurie, pasak direktoriaus yra: gebėjimas matyti seniūnijos perspektyvą, geri vadybiniai įgūdžiai, adekvatus problemų vertinimas, komunikacija su vietos gyventojais.

Kiekvienos Marijampolės savivaldybės seniūnijos seniūno funkcijos aprašomos jo pareigybės aprašyme. Funkcijos siejamos su vadovavimu seniūnijai, valdymo funkcijomis, sprendimų priėmimu, kontrole. Seniūno atliekamos funkcijos seniūnijoje gali būti skirstomos į organizacines, administracines ir socialines (žr. 19 lentelė).

Iš lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad seniūnų pareigybių aprašyme daugiausia yra administracinių funkcijų. Tačiau visos atliekamos funkcijos yra labai svarbios sėkmingam ir efektyviam seniūnijų veikimui ir vietos savivaldos įgyvendinimui.

19 lentelė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnų atliekamos funkcijos (sudaryta autorės, remiantis Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtintais seniūnų pareigybių aprašais)

Organizacinės funkcijos	Administracinės funkcijos	Socialinės funkcijos
<ul style="list-style-type: none"> • Planuoja, organizuoja, koordinuoja tiesiogiai pavaldžių asmenų darbą. • Priima su seniūnijos veikla susijusius sprendimus. • Rengia ir teikia pasiūlymus su seniūnijos veikla susijusiais klausimais. • Rengia su seniūnijos veikla susijusius dokumentus. • Atlieka viešuosius pirkimus, sudaro sutartis, rūpinasi jų vykdymu. • Teikia siūlymus administracijos direktoriui dėl savivaldybės strateginio plėtros plano. • Teikia seniūnijos metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitą. • Organizuoja viešuosius darbus. • Saugo asmens duomenų paslaptį. • Renka ir teikia savivaldybės administracijos direktoriui duomenis, reikalingus vaikų apskaitai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įstatymo nustatyta tvarka atlieka notarinius veiksmus. • Administracijos direktoriui pavedus suteikia ir keičia numerius pastatams, patalpoms, žemės sklypams. • Organizuoja ir kontroliuoja seniūnijos viešųjų erdvių tvarkymą. • Šaukia seniūnaičių sueigas. • Teikia seniūnijos gyventojams informaciją apie savivaldybės institucijų veiklą. • Įstatymo nustatyta tvarka tvarko gyvenamosios vietos deklaravimo duomenų apskaitą, išduoda pažymą gyventojams. • registruoja pranešimus apie laukinių gyvūnų padarytą žalą. • Vyriausybės nustatyta tvarka išduoda leidimus laidoti. • Atlieka kapinių priežiūrą. • Dalyvauja vykdant socialinės paramos gyventojams teikimą. • Dalyvauja organizuojant rinkimus, referendumus. • Organizuoja ir įgyvendina civilinę saugą. • Įgyvendina valstybės perduotas funkcijas žemės ūkio srityje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atstovauja seniūnijai santykiuose su kitomis įstaigomis, organizacijomis, fiziniais asmenimis. • Dalyvauja vietos veiklos grupių programose. • organizuoja gyventojų sporto ir kultūros renginius. • Dalyvauja kuriant ir įgyvendinant informacinės visuomenės plėtros programas.

Paslaugų specifiškumas yra tame, kad ir galutinio produkto – tam tikros paslaugos – kūrimas ir teikimas vartotojui vyksta tuo pačiu metu. Dėl šios priežasties didelę reikšmę turi žmogiškieji seniūnijų ištekliai. Seniūnijų vadovai ir jų personalas yra svarbus elementas seniūnijoje, kaip organizacijoje. Darbuotojų ir jų aukštų kompetencijų dėka veikla šiose organizacijose gali būti vykdoma efektyviai. Kaip paaiškėjo iš atlikto tyrimo, Marijampolės savivaldybės seniūnijų personalas yra pakankamai kvalifikuotas, nuolat ir reguliariai vykdomi darbuotojų ir vadovų mokymai atsižvelgiant į turimus finansinius išteklius. Daugumos seniūnų darbo stažas seniūnijoje parodo, kad jie gerai susipažinę su šios organizacijos valdymu ir specifika. Tačiau pastebimas vyresnio amžiaus darbuotojų nepalankumas diegiant naujas technologijas seniūnijose. Todėl seniūno, kaip organizacijos vadovo užduotis turėtų būti darbuotojų motyvavimas šioje srityje, palankių sąlygų sukūrimas, skatinimas ir palaikymas.

3.5. Marijampolės savivaldybės seniūnijų fiziniai resursai ir finansų valdymas

Seniūnijos, vykdydamos savo veiklą naudojami fiziniai (materialiniai) resursais. Kadangi Marijampolės savivaldybės seniūnijos yra Marijampolės savivaldybės struktūriniai padaliniai, savo veiklą vykdo savivaldybės administracijai priklausančiuose pastatuose. Pagrindinės seniūnijų darbuotojų darbo priemonės yra kompiuteriai, programinė įranga, raštinės reikmenys, automobiliai,

kitos mašinos, skirtos aplinkos tvarkymo darbams atlikti (žoliapjovės, vežapjovės ir pan.). Šios priemonės įsigijamos iš seniūnijoms skirtų asignavimų ir apskaitomos seniūnijų balansuose.

Visi paminėti resursai skirstomi į ilgalaikius ir trumpalaikius. Ilgalaikiai yra tie, kurių naudingas tarnavimo laikas yra daugiau nei vieneri metai, o trumpalaikis – mažiau nei vieneri metai arba jis sunaudojamas iš karto įsigijus (žr. 20 lentelė).

20 lentelė. Marijampolės savivaldybės seniūnijų fiziniai resursai pagal jų naudingo tarnavimo laiką (sudaryta autorės, remiantis Marijampolės savivaldybės seniūnijų buhalterinės apskaitos dokumentais)

Ilgalaikiai fiziniai resursai	Trumpalaikiai fiziniai resursai
✓ Administraciniai pastatai	✓ Raštinės reikmenys
✓ Automobiliai, priekabos	✓ Kuras automobiliams
✓ Kitos mašinos ir įrengimai (aplinkos tvarkymo darbams atlikti)	✓ Padangos, akumuliatoriai
✓ Kompiuterinė įranga	✓ Darbo drabužiai
✓ Telefonų aparatai	✓ Reprezentacinės išlaidos (rėmeliai, suvenyrai, gėlės ir pan.)

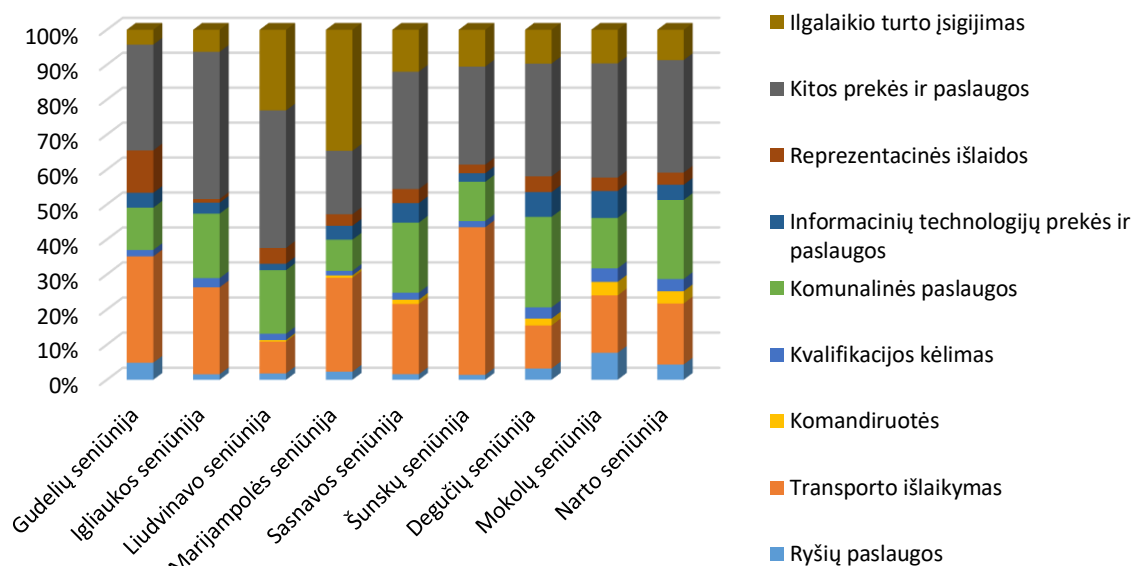
Tiek trumpalaikiai, tiek ilgalaikio naudingo tarnavimo laiko fiziniai resursai yra labai svarbūs seniūnijų veikloje. Tačiau svarbiausi yra tie, kurie naudojami tiesioginėje veikloje, t. y. paslaugų gyventojams teikime, aplinkos tvarkymo darbuose. Kiekvienos organizacijos sėkmingai veiklai didelę įtaką daro technologiniai įrenginiai, analizuojamu atveju kompiuteriai, jų priedai, programinė įranga. Seniūnijų apsirūpinimas techniškais pažangiais įrenginiais spartina paslaugų atlikimo laiką, gerina bendrą organizacijos veiklos efektyvumą. Tačiau be trumpalaikių fizinių resursų nebūtų galima efektyviai išnaudoti ir ilgalaikių resursų. Pavyzdžiui, jeigu seniūnija nenusimatytų išlaidų kuriai, negalėtų naudoti automobilio ir taip mažėtų jos veiklos efektyvumas ir pan.

Sparčiai tobulėjant technologijoms tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje, seniūnijos taip pat privalo žengti koją kojon su naujovėmis. Ne išimtis ir Marijampolės savivaldybės seniūnijos. Gyventojų poreikis paslaugas gauti greitai, neišeinant iš namų, būnant užsienio šalyje, ypač pandemijos laikotarpiu, vis didėja. Tiek valstybės, tiek savivaldybių politika šiose srityje turi keistis ir tobulėti. O bendra šalies politika technologijų klausimais glaudžiai susijusi su seniūnijų veikla, nes seniūnijos yra valstybės vykdomos vietos savivaldos politikos dalis.

Šioms paslaugoms teikti reikalingi fiziniai resursai, t. y. moderni kompiuterinė įranga, kokybiškas, patikimas ir greitas interneto ryšys. Nuo šių resursų kokybės priklauso ir teikiamų paslaugų kokybė, todėl seniūnijos privalo investuoti ir jas atnaujinti.

Minėtiems resursams įsigyti, išlaikyti ir atnaujinti reikalingi finansai. Seniūnijų finansų valdymo funkcija yra viena iš svarbiausių jos veiklos sferų. Kiekvienos seniūnijos paskirtis – vykdyti griežti reglamentuotas savarankiškas jų funkcijas. Tam tikslui skiriamas atitinkamas finansavimas.

2021 vasario 22 d. Marijampolės savivaldybės tarybos įsakymu Nr. 1-23 patvirtintas Marijampolės savivaldybės 2021 m. biudžetas. 17 paveiksle pavaizduota Marijampolės savivaldybės seniūnijų 2021 m. biudžetai pagal išlaidų ekonominių klasifikacijų straipsnius.



17 pav. Marijampolės savivaldybės seniūnijų 2021 m. biudžetai pagal išlaidų ekonominių klasifikacijų straipsnius, procentais (sudaryta autorės, remiantis Marijampolės savivaldybės seniūnijų 2021 m. patvirtintomis programų sąmatomis)

Iš paveikslu duomenų matyti, kad didžiąsą dalį seniūnijų biudžetų sudaro kitų prekių ir paslaugų įsigijimas ir transporto išlaidos, komunalinės paslaugos. Pastebima, kad seniūnijų biudžetus sudaro lėšos, skirtos įstaigos išlaidoms ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, reprezentacinėms reikmėms. Visiškai nėra lėšų, skirtų seniūnijų infrastruktūrai gerinti, darbuotojų atlyginimams. Šias išlaidas padengia Marijampolės savivaldybės administracija, o seniūnai tokiomis lėšomis tiesiogiai nedisponuoja. Tai daro seniūnus priklausomus nuo Marijampolės savivaldybės administracijos sprendimų ir riboja jų finansinę laisvę. Seniūnai taip pat negali tiesiogiai skatinti darbuotojų pinigine forma, kas labiausiai motyvuoja gerai dirbti ir didina darbo našumą bei kokybę. Marijampolės savivaldybės seniūnijų darbuotojų darbo užmokestis patvirtintas bendroje Marijampolės savivaldybės išlaidų programos sąmatoje ir seniūnai tiesiogiai nedisponuoja šiomis lėšomis.

21 lentelė. Seniūnų nuomonė, kiek jie įtakoja Marijampolės savivaldybės seniūnijų biudžetų sudarymą, 2021 m. (sudaryta autorės)

Informantai	Įtakoja	Neįtakoja
Seniūnas 1	„<...> eini ir tariasi su direktoriumi. Kartais ir pavyksta išprašyti.“	
Seniūnas 2		„<...> tenka dėti iš to, ką gaunam.“
Seniūnas 3	„Teikiamas seniūnijos biudžeto projektas. Ne visada patvirtina tiek, kiek prašom <...>“	
Seniūnas 4	„<...> teikiami pasiūlymai ir prašoma finansavimo iš savivaldybės.“	
Seniūnas 5	„Pagal seniūnijos poreikį tvirtinama biudžeto išlaidų sąmata. Prareikus, prašome daugiau.“	
Seniūnas 6	„<...> prieš biudžeto sudarymą seniūnas ir teikia informaciją apie lėšų poreikį. Ir dažniausiai gaunam visą reikiamą finansavimą.“	
Seniūnas 7	„<...> pagal poreikį prašom ir gaunam.“	

Informantai	Įtakoja	Neįtakoja
Seniūnas 8	„<...> svarbu kaip pats seniūnas susiplanuoja savo seniūnijos biudžetą.“	
Seniūnas 9	„<...> lėšas skirsto savivaldybė, atsižvelgdama į seniūno prašymą.“	

Kaip matyti iš 21 lentelės duomenų, Marijampolės savivaldybės seniūnijų seniūnai teikia savivaldybės administracijos direktoriui lėšų poreikį ir vėliau, patvirtinus metinį savivaldybės biudžetą, skiriamas finansavimas pagal seniūnų poreikius. Tačiau seniūnijų biudžeto išlaidų sąmatų analizės ir interviu metu ištirta, kad pagrindinės seniūnijų išlaidos susiję su įstaigos išlaikymu, administravimu. Tačiau seniūnai išreiškia nuomonę, kad didesniems darbams atlikti jiems nepakanka finansų. Tai varžo seniūnų galimybes tiesiogiai, be tarpininko – savivaldybės administracijos, atsižvelgti į seniūnijų gyventojų prašymus atlikti tam tikrus darbus. Ribojami finansų, seniūnai, dėl didesnių infrastruktūros tvarkymo darbų turi kreiptis į Marijampolės savivaldybės administraciją. Finansavimas dažniausiai skiriamas, bet tai užtrunka ilgiau, nei tuomet, jeigu seniūnai savo biudžetuose turėtų nusimatę lėšas panašioms darbams. Todėl „Jeigu planuose yra didesnių darbų, teikiami pasiūlymai ir prašoma finansavimo iš savivaldybės.“

Atlikto empirinio tyrimo metu šeši iš devynių seniūnų, paklausti, ką siūlytų tobulinti seniūnijų veikloje, siūlo tobulinti „<...> biudžetą, kuris yra įspraustas į rėmus <...>“, „<...> finansavimą didesnį skirti<...>“. Finansinių resursų trūkumas riboja ir išsikeltų seniūnijų tikslų pasiekimą ir įgyvendinimą.

Taigi seniūnijų efektyviai naudojamos joms skirtos lėšos užtikrina visuomenės poreikius atitinkančių viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą. Kiekvienais metais seniūnijose numatomos lėšos fiziniams jos resursams atnaujinti. Tačiau atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad Marijampolės savivaldybės seniūnijos gauna nepakankamą finansavimą numatytiems darbams atlikti ir išsikeltiems tikslams pasiekti. Be to nesuteikta laisvė seniūnams savarankiškai disponuoti darbuotojų darbo užmokesčio lėšomis, kas suteiktu galimybę labiau motyvuoti ir skatinti darbuotojus.

3.6. Marijampolės savivaldybės seniūnijų paslaugų teikimas bendruomenei

Seniūnijų veiklos pagrindinis tikslas – vietos savivaldos įgyvendinimas administruojamoje teritorijoje, jos gyventojams. Vietos savivaldos įgyvendinimas gali būti traktuojamas kaip viešojo sektoriaus dalyvių bendradarbiavimo ir sąveikos rezultatas. Tai labai svarbu teikiant viešąsias paslaugas, kai šių paslaugų gavėjai yra tos bendruomenės nariai, kurie turi būti skatinami ne tik dalyvauti priimant su seniūnijų teikiamomis paslaugomis susijusius sprendimus, bet ir tiesiogiai dalyvauti šių paslaugų teikimo ir kūrimo procesuose. Toliau darbe analizuojama Marijampolės savivaldybės seniūnijų ir jose susikūrusių bendruomenių tarpusavio bendradarbiavimo aspektai teikiant seniūnijų viešąsias paslaugas. Pasak Stumbraitės – Vilkišienės E. (2016), piliečių dalyvavimas tai viena iš pagrindinių demokratijos vertybių.

Kaip ištirta pirmoje ir antroje darbo dalyse, seniūnijos yra specifinės viešojo sektoriaus organizacijos, kurių paskirtis yra ne tik tenkinti gyventojų poreikius teikiant viešąsias administracines paslaugas, bet ir telkti savo bendruomenių gyventojus, skatinti gyventojų bendruomeniškumą, pilietiškumą, dalyvavimą savivaldoje. Seniūnaitijos ir seniūnijų teritorijose susikūrę bendruomenės yra kaip dvi skirtingos organizacijos, tačiau jų siekiamas tikslas yra vienodas – seniūnijos teritorijoje gyvenančių asmenų bendruomeniškumo skatinimas, bendrų tos teritorijos gyventojų poreikių, interesų ir lūkesčių

puoselėjimas. Kaip išsiaiškinta interviu su seniūnais metu, kartais tiek seniūnaitis, tiek ir bendruomenės pirmininkas yra vienas ir tas pats asmuo.

Tačiau seniūnaitijas ir bendruomenes skiria tai, kad seniūnaitija apima visus tos teritorijos gyventojus, o bendruomenės nebūtinai. Į bendruomenes gyventojai buriasi savo apsisprendimu, jie turi pasirinkimo laisvę būti bendruomenės nariu ar ne. Seniūnaitija kuriama valdžios iniciatyva, o bendruomenės steigimas yra gyventojų iniciatyva.

Marijampolės savivaldybės gyvenamųjų vietovių suskirstymas į seniūnaitijas yra patvirtintas 2019 m. lapkričio 26 d. Marijampolės savivaldybės mero potvarkiu Nr. MV-77 „Dėl Marijampolės savivaldybės gyvenamųjų vietovių suskirstymo į seniūnaitijas“. Marijampolės savivaldybės teritorijoje iš viso yra 53 seniūnaitijos (Žr. 11 lentelė). O seniūnaitijų veikla reglamentuojama Marijampolės savivaldybės tarybos 2018 m. balandžio 30 d. sprendimu Nr. 1-140 „Dėl Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų seniūnaičių sueigos ir išplėstinės seniūnaičių sueigos nuostatų patvirtinimo“, kurio patvirtinti Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų seniūnaičių sueigos ir išplėstinės seniūnaičių sueigos nuostatai. Nors interviu su seniūnais pastebima nuomonė, kad seniūnaičiai nėra aktyvūs ir jų veikla seniūnijos veiklai įtakos nedaro, tačiau Marijampolės savivaldybės meras įžvelgia „*didžiulę*“ seniūnaičių įtaką seniūnijų veiklos valdymui ir pabrėžia, kad tik „*<...> nuo seniūno priklauso, kiek seniūnaičiai įtraukiami į demokratinius procesus, į sprendimų priėmimą ir problemų sprendimą.*“

Empirinio tyrimo su seniūnais metu ištirta, kad Marijampolės savivaldybės seniūnijų bendradarbiavimas su susikūrusiomis bendruomenėmis yra sklandesnis nei su seniūnaičiais. Seniūnai teigia, kad „*Bendruomenės susikūrę jau seniau, su jomis bendradarbiavimas sklandesnis.*“ jos „*<...> suaktyvina seniūnijos veiklą <...>*“, „*<...> vykdo įvairius projektus, kurie teikia naudą mūsų bendruomenei.*“

Siekiant išanalizuoti Marijampolės savivaldybės seniūnijų ir seniūnijose susikūrusių bendruomenių tarpusavio ryšius ir teikiamą naudą vieni kitiems buvo apklausiami ne tik seniūnai, bet ir bendruomenių pirmininkai. Dalis bendruomenės pirmininkų atsisakė dalyvauti tyrime, teigdami, kad neturi ką pasakyti, nes bendradarbiavimas nevyksta, pagalbos iš seniūnijos nesulaukia. Susisteminti informantų atsakymai pateikiami 22 lentelėje.

22 lentelė. Seniūnų ir bendruomenių pirmininkų nuomonė apie tarpusavio bendradarbiavimą, 2021 m. (sudaryta autorės)

Informantai	Teigiama nuomonė	Neigiama nuomonė
Seniūnas 1	„ <i><...> bendravimas sklandus <...>, vieni kitus geriau žinome.</i> “	
Seniūnas 2	„ <i>Padedam kiek galim.</i> “	
Seniūnas 3	„ <i>Bendruomenės suaktyvina seniūnijų veiklą <...></i> “	
Seniūnas 4	„ <i><...> bendruomenių pirmininkai perpasakoja viską seniūnui, bando padėti.</i> “	
Seniūnas 5	„ <i>Labai glaudžiai bendradarbiaujame su bendruomenių pirmininkais.</i> “	
Seniūnas 6	„ <i>Bendruomenė skatina seniūnijų veiklos efektyvumą.</i> “	
Seniūnas 7	„ <i>Bendruomenė vykdo įvairius projektus, kurie teikia naudą mūsų bendruomenei.</i> “	

Informantai	Teigiama nuomonė	Neigiama nuomonė
Seniūnas 8	„Bendruomenė duoda idėjų <...>. Aktyviau į seniūniją kreipiasi dėl įvairių klausimų ar bėdų <...>“	
Seniūnas 9		„Bendruomenių mūsų seniūnijoje nėra susikūrusių.“
Bendruomenės pirmininkas 1	„Seniūnija draugiška, bendraujanti, bet realios pagalbos, apart pokalbio, nesulaukiame.“	
Bendruomenės pirmininkas 2		„Joks bendradarbiavimas nevyksta. Nesame patenkinti.“
Bendruomenės pirmininkas 3		„Seniūnas nesikiša į mūsų bendruomenės veiklą.“
Bendruomenės pirmininkas 4	„Su seniūnija palaikome gerus ryšius <...>“. Visus klausimus „<...> aptariame kartu <...>“.	

Interesantai, kurie apie seniūnijos ir bendruomenės bendradarbiavimą atsiliepia teigiamai, sako: „<...> visuomenei naudingus darbus turintys atlikti asmenys padeda aplinkos tvarkyme.“, seniūnė „<...> yra tas katalizatorius, ji rūpinasi bendruomenių veikla, kultūriniu seniūnijos gyvenimu <...>“. Informantai įvardija savybes, kuriomis turėtų pasižymėti seniūnas, tai nuoširdumas, paprastumas, žmogiškas supratimas.

Neigiamą bendradarbiavimo su seniūnija patirtį turintys bendruomenių pirmininkai teigia, kad „<...> visi klausimai, prašymai yra atmetami <...>“, „Tiesiai šviesiai pasakė, kad jam nerūpi.“. Informantai taip pat pastebi, kad vienoms bendruomenėms seniūnų skiriamas dėmesys yra didesnis nei kitoms.

Taigi tyrime kalbintų bendruomenių pirmininkų nuomonė apie seniūnijų ir bendruomenių bendradarbiavimą yra labiau neigiama. Ir tai lemia labiau ne tai, kad seniūnai nenori bendradarbiauti, o dėl seniūnų įgaliojimų trūkumo. Dauguma nepatenkinti esama situacija. Interviu metu buvo išsakyta nuomonė, kad „Seniūnija neturi galimybės prisidėti finansine ar kitokia parama.“, kad seniūnams trūksta „Finansų, sprendimų galios instrumentų.“. Tai patvirtina ir pačių seniūnų išsakytą nuomonę, kad Marijampolės savivaldybės seniūnijų finansai yra nepakankami. Taigi Marijampolės savivaldybės seniūnijų ir jose susikūrusių bendruomenių santykius reikia tobulinti, skatinant bendravimą, abiejų šalių įsiklausymą, supratimą.

Seniūnijai, kaip organizacijai, paslaugų teikimo procese yra svarbus grįžtamasis ryšys. Seniūnijoms svarbu žinoti paslaugų gavėjų nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę, jų poreikį. Tam tikslui turi būti vykdomos gyventojų apklausos seniūnijose ir nuolat stebima, kaip gyventojai naudojami teikiamomis paslaugomis, ar yra jomis patenkinti, kokie jų lūkesčiai.

Empirinio tyrimo su seniūnais rezultatai rodo, kad pačios seniūnijos nelinkę apklausti gyventojų dėl jiems teikiamų paslaugų kokybės. Tik viena seniūnija iš devynių turi dėžutę, į kurią seniūnijos gyventojai gali teikti savo pastebėjimus, pagyrimus ir nusiskundimus. Tačiau visi seniūnai pamini bendrą gyventojų apklausą dėl Marijampolės savivaldybės teikiamų administracinių paslaugų kokybės, kurią vykdo Marijampolės savivaldybės administracija. Šioje apklausoje gyventojai išsako savo nuomonę apie bendrai Marijampolės savivaldybės teikiamų paslaugų kokybę, tarp jų ir seniūnijose. Ši apklausa vykdoma nuolat, apklausos klausimynas viešinamas „Miesto laikraštyje“, Marijampolės savivaldybės Facebook paskyroje ir savivaldybės internetiniame puslapyje. Apklausos duomenys analizuojami kiekvieną kalendorinį ketvirtį ir daromos išvados. Tačiau seniūnijų veiklos

tobulinimui didesnę reikšmę turėtų konkrečios seniūnijos gyventojų apklausa. Juk vienoje seniūnijoje esanti problema nebūtinai yra ir kitoje.

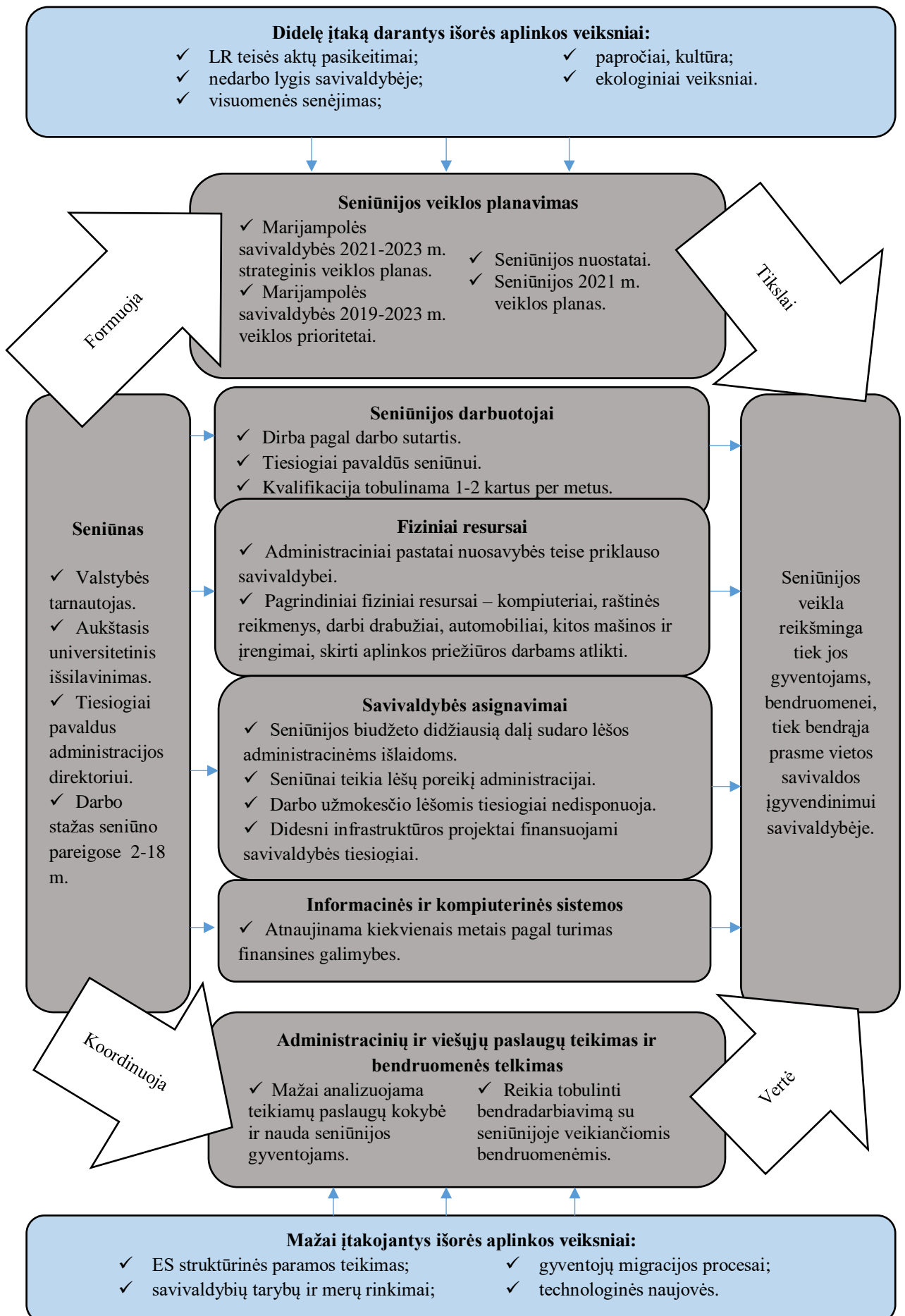
Piliečių dalyvavimas teikiant viešąsias paslaugas siejamas su demokratijos įgyvendinimu ir bendruomenės dalyvavimo vietos savivaldoje skatinimu. Tai gali būti įgyvendinama per dalyvavimą bendruomenių veikloje arba tiesiogiai kai piliečiai įtraukiami į viešųjų paslaugų teikimo bei sprendimų priėmimo procesus. Skirtingai nei privačiame sektoriuje, seniūnijų gyventojai yra labiau suinteresuoti sėkmingu tarpusavio bendradarbiavimu ir bendra veikla su seniūnijomis. Toks suinteresuotumas didina atotrūkį tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo, leidžia geriau suprasti vienas kitą. Tačiau atliktas tyrimas rodo, kad Marijampolės savivaldybės seniūnijų ir jose veikiančių seniūnaitijų bei bendruomenių tarpusavio bendradarbiavimas nėra sklandus. Visas šias tris organizacijas sieja socialinė partnerystė, bendras tikslas – gyventojų bendruomeniškumo skatinimas ir įtraukimas į vietos savivaldos procesus, vietos valdymą. Todėl puoselėti tarpusavio bendradarbiavimą ir pagalbą vieni kitiems yra svarbu, o grįžtamasis ryšys po tam tikros paslaugos ar pagalbos suteikimo leidžia įvertinti esamą situaciją ir priimti atitinkamus sprendimus veiklos tobulinimui. Todėl gyventojų apklausos apie Marijampolės savivaldybės seniūnijų teikiamas paslaugas ir jų vertinimas yra būtinas veiklos efektyvumo didinimui kiekvienoje seniūnijoje.

3.7. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo modelis

Atlikta bei trečioje šio darbo dalyje aprašyta Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo analizė paremta pirmoje ir antroje darbo dalyse suformuotu organizacijos – seniūnijos – veiklos valdymo modeliu, jo elementais. Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų dokumentų analizės rezultatai ir ekspertinio interviu metu ištirta informacija susisteminta, apibendrinta ir pateikiama 18 paveiksle, kur teorinis seniūnijų veiklos valdymo modelis pritaikytas Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijos veiklos valdymui.

Atliktas Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų tyrimas leido atskleisti jų veiklos valdymo teigiamus aspektus. Kaip matyti iš 18 paveikslo duomenų, atlikto tyrimo metu išskirti didesnę įtaką darantys ir mažiau seniūnijų veiklą įtakojantys išorės aplinkos veiksniai. Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijos seniūnas formuoja seniūnijos veiklos planą, veiklą vykdo vadovaudamasis seniūnijos nuostatais. Visi šie veiklos dokumentai yra suderinti su Marijampolės savivaldybės administracijos 2021 m. – 2023 m. strateginiu veiklos planu. Seniūnas, kaip įstaigos vadovas, koordinuoja administracinių ir viešųjų paslaugų teikimą seniūnijoje. Ištirta, kad seniūnai suvokia jų teikiamų paslaugų svarbą ir naudą seniūnijos gyventojams. Seniūnijų veikla negalima be žmogiškųjų resursų, kurie Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijose yra pakankami, nuolat keliami jų kvalifikacija. Asignavimai seniūnijoms skiriami daugiausia administracinėms išlaidoms, kurie tvirtinami pagal seniūnų teikiamą poreikį. Ištirta, kad turimi fiziniai resursai yra pakankami seniūnijų veiklai vykdyti.

Tačiau atlikto tyrimo metu išsiaiškinta ir Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų veiklos valdymo trūkumų, kuriuos rekomenduojama spręsti, kad būtų pasiektas didesnis veiklos efektyvumas. Iš 18 paveikslo duomenų matyti, kokius reikalavimus turi atitikti Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijos seniūnas. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad visi devyni seniūnai atitinka jiems keliamus reikalavimus. Tačiau tai tik formalūs reikalavimai, numatyti jų pareigybių aprašymuose. Kaip išsiaiškinta teorinėje darbo dalyje, organizacijos vadovui labai svarbu turėti lyderio savybių. Šiuolaikinėje organizacijoje tai būtina sąlyga.



18 pav. Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų veiklos valdymo modelis (sudaryta autorės)

Visų pirma lyderis organizacijoje sutelkia jos narius bendram tikslui, kas svarbu efektyviai veiklai vykdyti. Juk organizacijos esmė – bendro tikslo, bendrų vertybių žinojimas ir puoselėjimas, jos narių susitelkimas. Tačiau Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų seniūnams trūksta lyderio savybių. Todėl seniūnams rekomenduojama tobulėti šioje srityje. Jie turi telkti darbuotojus, didinti jų motyvaciją ir norą tobulėti. Visa tai pasiekama formuojant komandą, kur seniūno pozicija būtų ne kaip organizacijos viršininko, o kaip suburtos komandos lyderio, kuris savo pavyzdžiu, komunikacija su darbuotojais ir komandinio darbo metodais motyvuoja seniūnijos darbuotojus, telkia bendriems tikslams.

Kiekviena organizacija, teikdama paslaugas, turi aiškiai žinoti kas yra jų vartotojai, kieno poreikius turi tenkinti. Iš atlikto tyrimo rezultatų pastebėta, kad stinga tarpusavio susikalbėjimo tarp seniūnijos ir jos administruojamoje teritorijoje susikūrusių bendruomenių. Todėl Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų seniūnams siūloma labiau įsiklausyti į bendruomenių problemas, padėti jas spręsti. Tarpininkauti tarp bendruomenės narių ir savivaldybės administracijos, kitų įstaigų, kurių pagalbos ir paslaugų bendruomenei reikia. Įtraukti bendruomenes į esamų problemų sprendimą organizuojant bendrus susitikimus, apklausas.

Kita dalis seniūnijos paslaugų gavėjų tai seniūnijos gyventojai, kurie kreipiasi į seniūniją norėdami gauti tam tikrą paslaugą, t. y. kompensaciją, pažymą, leidimą ir pan. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijose nevykdomi tyrimai, kuriais siekiama išsiaiškinti seniūnijų teikiamų paslaugų kokybę, vartotojų pasitenkinimą, poreikį ir pan. Todėl rekomenduojama seniūnijoms vykdyti gyventojų apklausas dėl teikiamų paslaugų kokybės, tokiu būdu sužinoti apie teikiamų paslaugų kokybę, naujų paslaugų poreikį. Atsižvelgiant į tai priimti valdymo sprendimus. Tai gali būti vykdoma internetinės apklausos pagalba, įrengiant dėžutę seniūnijoje, kur gyventojai galėtų parašyti ir įmesti savo pastebėjimus.

Iš trečioje darbo dalyje aprašyto atlikto empirinio tyrimo metu gautų duomenų pastebėta, kad seniūnijose dar nepakankamai susiformavęs suvokimas, kad seniūnija tai ne tik organizacija, kuri teikia paslaugas savo gyventojams. Seniūnai apklausos metu mažai akcentuoja tai, kad seniūnijos teikiamos paslaugos – tai specifinės paslaugos, kurios ne visada tiksliai apibrėžiamos teisė aktuose. Ne visų jų teikimas yra griežtai apibrėžtas. Todėl seniūno, kaip šios organizacijos vadovo, suvokimas ir požiūris į seniūnijos teikiamas paslaugas taip pat turi būti specifinis. Seniūnas, siekdamas efektyvios seniūnijos veiklos, privalo suvokti seniūniją ne tik kaip organizaciją, kuri teikia viešąsias paslaugas, bet ir kaip vietos bendruomenės svarbų elementą.

Ne visi seniūnijoje vykstantys veiklos procesai priklauso tik nuo seniūno ir seniūnijos darbuotojų. Kadangi seniūnija yra Marijampolės savivaldybės administracijos teritorinis struktūrinis padalinys, administracijos direktoriaus sprendimai turi didelę reikšmę seniūnijos veiklos valdymui. Atlikus Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų tyrimą galima rekomenduoti Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriui suteikti seniūnijoms savarankiškumą darbuotojų darbo užmokesčio srityje, tokiu būdu seniūnams suteikiant galimybę motyvuoti darbuotojus.

Kadangi atlikus Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų tyrimą pastabėta bendradarbiavimo trūkumas tarp seniūnijų ir bendruomenės, administracijos direktorius taip pat gali prisidėti prie šios problemos sprendimo. Jis gali ir turi skatinti seniūnijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą organizuojant bendrus trišalius susitikimus tarp Marijampolės savivaldybės administracijos, seniūnijų ir bendruomenės atstovų.

Atlikto tyrimo metu Marijampolės savivaldybės mero buvo išsakytas pastebėjimas, kad Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų ribos, gyventojų skaičius, gaunami asignavimai labai skiriasi. Kadangi šie rodikliai priklauso nuo Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimų, rekomenduojama Vadovaujantis LR vietos savivaldos įstatymo 17 straipsnio 2 dalies 34 punkto nuostatomis, priimti sprendimą dėl seniūnijų ribų suvienodinimo, ko pasiekoje Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijos būtų daugiau ar mažiau vienodos tarpusavyje tiek teritorijos, tiek disponuojamų finansų srityse, suvienodinamas seniūnų darbo krūvis, tolygiau paskirstomos jų funkcijos.

Pirmoje darbo dalyje, atliekant mokslinių šaltinių analizę pasigęsta mokslinių tyrimų, kurie padėtų analizuojant seniūnijų veiklą ir jos efektyvumą. Tai specifinės viešojo sektoriaus organizacijos, savivaldybių struktūriniai padaliniai, kurių, kaip išsiaiškinta pirmoje šio darbo dalyje, veiklos tikslas ne tik viešųjų paslaugų teikimas vietos gyventojams, bet ir bendruomenės telkimas, vietos savivaldos įgyvendinimas arčiausiai žmonių. Todėl rekomenduojama mokslininkams plačiau ištirti seniūnijų veiklos valdymo aspektus: vadovavimą tokio tipo organizacijai, viešųjų paslaugų teikimo pobūdį, veiklos teisinį reglamentavimą.

Taigi, trečiame šio darbo skyriuje atlikta Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų veiklos valdymo analizė parodė, kaip vykdomas seniūnijų veiklos valdymas Marijampolės savivaldybės administracijos įsteigtose seniūnijose. Atskleidė šių seniūnijų veiklos valdymo privalumus ir trūkumus, leido pateikti rekomendacijas veiklos valdymui tobulinti.

Išvados

1. Visame pasaulyje valstybės peržiūri savo valdymo modelius, siekdamas efektyvesnio veiklos valdymo ir žmonių poreikių tenkinimo. Formuojant demokratišką ir visuomenės dalyvavimu pagrįstą valstybės valdymą, didinat valdžios atstovų atskaitomybę ir atsakomybę piliečiams, užtikrinant didesnę viešųjų gėrybių kūrimą ir vartotojų poreikių tenkinimą, decentralizacijos proceso metu Lietuvoje įsteigti savivaldybių padaliniai – seniūnijos. Steigdamas teritorinius struktūrinius padalinius (seniūnijas), savivaldybės savo veiklą priartina prie gyventojų, sudaro sąlygas vietos demokratijos plėtrai. Seniūnija tai specifinė viešojo sektoriaus organizacija, vietos savivaldos dalis esanti arčiausiai žmonių. Todėl jos veiklos valdymo analizė yra svarbi visai valstybei, siekiant tobulinti viešąsias paslaugas. Kadangi seniūnija yra viešojo sektoriaus organizacija, jos veiklos valdymo analizei naudojama vadybos mokslo teorijos, skirtos organizacijų veiklos ir valdymo analizei. Pokyčių tendencijos viešajame sektoriuje rodo, kad geras (sumanus) seniūnijų valdymas yra toks, kuris skatina didesnę piliečių dalyvavimą, prieinamumą, pliuralizmą, skaidrumą, subsidiarumą, bendradarbiavimą, efektyvumą. Tačiau atliekant mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad autoriai labiau analizuoja paslaugas teikiančių organizacijų, kurių tikslas pelno siekimas, valdymo aspektus. O seniūnijų paslaugų teikimas yra specifinis, jos nesiekia pelno. Šių organizacijų paslaugų teikimo tikslas – viešojo gėrio kūrimas bendruomenei.
2. Seniūnija – tai teritorija, kurioje konkrečiais darbais įgyvendinama vietos savivalda. Lietuvoje galiojantys teisės aktai griežtai nenumato privalomos savivaldybių struktūros ir padalinių steigimo. Tačiau ES šalių praktika rodo, kad valdžios sektorių decentralizacija, t. y. skirstymas į smulkesnius teritorinius administracinius vienetus padeda užtikrinti šalių kokybiškas ir piliečių poreikius atliepiančias viešąsias paslaugas, jų teikimą arčiau vartotojų. Tačiau pastebėta, kad šis teritorinis administracinis pasiskirstymas skirtingose šalyse yra ne vienodas. Tai priklauso nuo šalies dydžio, gyventojų skaičiaus ir kitų kriterijų. Tačiau ES skatina tokį šalių viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų priartinimą vartotojams. Tai pasireiškia per ES struktūrinę politiką, kuri padeda racionaliai paskirstyti šalių gamybines jėgas, suvienodinti skirtingų šalių gyventojų pragyvenimo lygį. Viešojo sektoriaus veiklos ir jos valdymo politikos suvienodinimas ES šalyse vyksta per bendrų teisės aktų ir standartų įgyvendinimą, teikiamą ES paramą. Taigi, nors Lietuvos teisės aktai griežtai nereglamentuoja seniūnijų steigimo savivaldybėse, atsižvelgiant į kitų pažangių ES šalių praktiką ir vykdomą ES politiką šalyse narėse, galima teigti, kad seniūnijų steigimas Lietuvoje yra reikalingas. Išanalizavus Lietuvos Respublikos teisės aktus pastebima, kad seniūnijų veiklą labiau reglamentuoja savivaldybės, kurioje įsteigta seniūnija, Tarybos sprendimai bei Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymai. Tačiau seniūnijų veikla neatsiejama nuo vietos bendruomenių veiklos ir poreikių. Seniūnija funkcionuoja geriau tuomet, kai yra labiau išsivysčiusi jos bendruomenė. Todėl šios specifinės viešojo sektoriaus organizacijos – savivaldybės struktūrinio padalinio – veiklos stimulus nėra pelno siekimas. Taigi, siekiant gerinti teikiamų paslaugų kokybę, optimaliai išnaudoti žmogiškuosius išteklius, diegti naujas technologijas bei efektyviai naudoti biudžeto lėšas seniūnijos vadovas turi gerai pažinti jos išorinę ir vidinę aplinką, identifikuoti jas įtakančius veiksnius ir organizuoti vykstančius procesus, kad būtų pasiekta maksimali nauda vartotojui su minimaliais resursų panaudojimais.
3. Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo tyrimas buvo atliktas pagal teorinio organizacijos veiklos valdymo modelio elementus, kurie padėjo atskleisti Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo aspektus. Organizacijoje visi jos elementai turi derėti

tarpusavyje, vykstantys procesai turi būti sklandūs. Todėl buvo svarbu ištirti visus Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo elementus, kad būtų galima identifikuoti trūkumus ir teikti pasiūlymus veiklos valdymui tobulinti. Taigi atlikus empirinį tyrimą pagal teorinėje darbo dalyje išskirtus organizacijos veiklos valdymo modelio lementus galima daryti išvadas:

- Marijampolės savivaldybės seniūnijų vaidmuo Marijampolės savivaldybės valdymo sistemoje yra labai reikšmingas. Seniūnijų dėka Marijampolės savivaldybėje įgyvendinama vietos savivalda. Tačiau seniūnai turi suvokti, kad seniūnija nėra vien tik organizacija, teikianti tam tikras administracines paslaugas. Kiekvienas seniūnas turi suvokti ir tai, kad vadovauja specifinei organizacijai, kurios vienas iš esminių tikslų – bendruomenės puoselėjimas, jos poreikių tenkinimas.
 - Marijampolės savivaldybės seniūnijos savo veiklą vykdo įtakojamos įvairių išorės aplinkos veiksnių. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad LR teisės aktų pasikeitimai, šalies nedarbo lygis, visuomenės senėjimas, bendruomenės papročių puoselėjimas bei ekologinės problemos daro didžiausią įtaką seniūnijų veiklos valdymui Marijampolės savivaldybėje. Todėl tiek seniūnai, tiek Marijampolės savivaldybės administracija privalo atsižvelgti į tai, nuolat stebėti šių veiksnių pokyčius ir tinkamai į juos reaguoti.
 - Seniūnijų žmogiškųjų išteklių pagrindinis uždavinys yra sukurti profesionalią, komandą, kuri sugeba veiksmingai ir efektyviai atlikti savo funkcijas, tarnauti visuomenei, įgyvendinti vietos savivaldos principus. Seniūnijų vadovai ir jų personalas yra svarbus elementas seniūnijoje, kaip organizacijoje. Darbuotojų ir jų aukštų kompetencijų dėka veikla šiose organizacijose gali būti vykdoma efektyviai. Kaip paaiškėjo iš atlikto tyrimo, Marijampolės savivaldybės seniūnijų personalas yra pakankamai kvalifikuotas, pagal turimus finansinius išteklius nuolat ir reguliariai vykdomi darbuotojų ir vadovų mokymai. Daugumos seniūnų darbo stažas seniūnijoje parodo, kad jie gerai susipažinę su šios organizacijos valdymu ir specifika. Tačiau pastebimas vyresnio amžiaus darbuotojų nepalankumas diegiant naujas technologijas seniūnijose. Todėl seniūno, kaip organizacijos vadovo užduotis turėtų būti darbuotojų motyvavimas šioje srityje, palankių sąlygų sukūrimas, skatinimas ir palaikymas.
 - Marijampolės savivaldybės seniūnijų efektyviai naudojamos joms skirtos lėšos užtikrina visuomenės poreikius atitinkančių viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą. Kiekvienais metais šiose seniūnijose numatomos lėšos fiziniams jos resursams atnaujinti. Tačiau atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad Marijampolės savivaldybės seniūnijos gauna nepakankamą finansavimą numatytiems darbams atlikti ir išsikeltiems tikslams pasiekti. Be to nesuteikiama laisvė seniūnams savarankiškai disponuoti darbuotojų darbo užmokesčio lėšomis, kas suteiktų galimybę labiau motyvuoti ir skatinti darbuotojus.
 - Piliečių dalyvavimas teikiant viešąsias paslaugas siejamas su demokratijos įgyvendinimu ir bendruomenės dalyvavimo vietos savivaldoje skatinimu. Tačiau atliktas tyrimas rodo, kad Marijampolės savivaldybės seniūnijų ir jose veikiančių seniūnaitijų ir bendruomenių tarpusavio bendradarbiavimas nėra sklandus. Tyrimo metu pastebėta, kad seniūnai yra pasyvūs, neiniciatyvūs.
4. Primoje darbo dalyje atlikus mokslinių šaltinių analizę buvo suformuotas teorinis organizacijos veiklos valdymo modelis. Antroje šio darbo dalyje teorinis organizacijos veiklos valdymo

modelis, patikslinant jį, pritaikytas taikymui Lietuvoje, seniūnijų veiklos valdymui. Atlikus Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo tyrimą, kurio rezultatai aprašomi trečioje darbo dalyje, šis modelis verifikuotas. Teorinio seniūnijų veiklos valdymo modelio taikymas Marijampolės savivaldybės seniūnijoms pasitvirtino. Analizė pagal visus šio modelio elementus padėjo atskleisti Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos valdymo apsektus, leido daryti išvadas ir pasiūlymus veiklos valdymo tobulinimui.

Rekomendacijos

Remiantis atlikta mokslinės literatūros, teisės aktų, statistinių duomenų ir dokumentų analize, Marijampolės savivaldybės seniūnijų veiklos dokumentų analize, empirinio tyrimo rezultatais bei apibendrinančiomis išvadomis galima rekomenduoti:

Seniūnams:

- Didinti seniūnijos darbuotojų motyvaciją ir norą tobulėti, formuojant komandą, kur seniūno pozicija būtų ne kaip viršininko, o kaip komandos lyderio, kuris savo pavyzdžiu, komunikacija su darbuotojais ir komandinio darbo metodais motyvuotų seniūnijos darbuotojus.
- Vykdyti gyventojų apklausas dėl teikiamų paslaugų kokybės, tokiu būdu sužinoti apie teikiamų paslaugų kokybę, naujų paslaugų poreikį. Atsižvelgiant į tai priimti valdymo sprendimus.
- Suvokti seniūniją ne tik kaip organizaciją, kuri teikia viešąsias paslaugas, bet ir kaip vietos bendruomenės svarbų elementą.
- Labiau įsiklausyti į bendruomenių problemas, padėti jas spręsti. Įtraukti bendruomenes į problemų sprendimą organizuojant bendrus susitikimus, apklausas.

Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriui:

- Suteikti seniūnijoms savarankiškumą darbuotojų darbo užmokesčio srityje, tokiu būdu seniūnams suteikiant galimybę motyvuoti darbuotojus.
- Skatinti seniūnijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą organizuojant bendrus trišalius susitikimus tarp Marijampolės savivaldybės administracijos, seniūnijų ir bendruomenės atstovų.

Marijampolės savivaldybės merui ir tarybai

- Vadovaujantis LR vietos savivaldos įstatymo 17 straipsnio 2 dalies 34 punkto nuostatomis, priimti sprendimą dėl seniūnijų ribų suvienodinimo.

Mokslininkams:

- Plačiau ištirti seniūnijų, kaip specifinių viešojo sektoriaus organizacijų, veiklos valdymo aspektus: vadovavimą tokio tipo organizacijai, viešųjų paslaugų teikimo pobūdį, veiklos teisinį reglamentavimą.

Literatūros sąrašas

1. Achuet A. (2016). Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*. 2016/3, 73-90. doi:10.12775/JCRL.2016.017
2. Astrauskas A. (2002). Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*. 2002/3, 71-78, [žiūrėta 2021-02-06]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13534/2520-5364-1-SM.pdf?sequence=1>
3. Astrauskas A. (2015). Lietuvos vietos savivaldos raida nuo 1990 metų iki šių dienų. *Viešoji politika ir administravimas*. 215/4, 604-616. doi:10.13165/VPA-15-14-4-09
4. Astrauskas A. (2019). Bendruomenė ir bendruomeniškumas seniūnaitijos ir seniūnijos lygmeniu: samprata, raška, galimybės tobulinti. *Viešoji politika ir administravimas*. 18/2, 256-269. doi:10.13165/VPA-19-18-2-06
5. Atkočiūtė Z., Siudikienė D., Girnienė I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos mokslai*. 2019/86, 68-97. doi:10.15388/lm.2019.86.27
6. Atkočiūtė Z. O., Janiūnienė E. (2013). Informacija viešajame sektoriuje. *Informacijos mokslai*. 2013/64, 35-51. [žiūrėta 2021-03-26]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/reader/335068230>
7. Baležentis A. (2008). Seniūnijos vystymo problemų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*. 2008/24, 72-78. [žiūrėta 2021-03-06]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12655/2001-4206-1-SM.pdf?sequence=1>
8. Bučinskaitė L. (2016). Organizacijų valdymo struktūrų formavimas aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis Lietuvos organizacijose. *Lietuvos aukštųjų mokslų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*. 2016/9, 5-12. [žiūrėta 2021-02-20]. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/35840/1/ISSN2538-6778_2016_N_19.pdf#page=5
9. Budrys N. (2019). Vertės grandinės strategijos kūrimo modeliai. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų darbai*. 2019/22, 9-17. [žiūrėta 2021-03-11]. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/102082/2/ISSN2538-6778_2019_N_22.PG_9-17.pdf
10. Buškevičiūtė J. (2014). Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių prieigų kritinė analizė. *Viešoji politika ir administravimas*. 2014/3, 359-371. doi:10.5755/j01.ppaa.13.3.8294
11. Gaulė E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*. 2014/3, 372-385. doi:10.5755/j01.ppaa.13.3.8300
12. Grigienė K. (2011). Konstituciniai pagrindai regioninei savivaldai Lietuvoje ir kitose vidurio ir rytų Europos šalyse: ar apskričių (regionų) reforma determinuoja Konstitucijos pataisų poreikį. *Socialinių mokslų studijos*. 2011, 3(4), 1479-1496. [žiūrėta 2021-02-18]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11051/790-1457-1-SM.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
13. Jonikaitė E., Juknevičienė V., Mikolaitytė J. (2016). Naujojo viešojo valdymo transformacija: sumanumo dimensija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2016 1 (38), 39-48. [žiūrėta 2021-02-07]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1535458586000/J.04~2016~1535458586000.pdf>

14. Kalesnykas S., Katinienė A. (2019). Organizacijos aplinkos veiksnių poveikis vadovavimo sėkmei. *Ekonomika ir vadyba*. 2019, 1-8. [žiūrėta 2021-03-07]. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/361/174>
15. Kaziliūnas A. (2004). Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime. *Viešoji politika ir administravimas*. 2004/8, 37-47. [žiūrėta 2021-02-24]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13745/2459-5242-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
16. Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R. (2007). Socialinių paslaugų teikimo tobulinimo aktualijos kaimiškose seniūnijose. *Viešoji politika ir administravimas*. 2007/21, 28-37. [žiūrėta 2021-03-07]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12746/2275-4858-1-SM.pdf?sequence=1>
17. Matkevičienė R. (2007). Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas. *Informacijos mokslai*. 2007/41, 58-69. [žiūrėta 2021-03-07]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367159346683/J.04~2007~1367159346683.pdf>
18. Nefas S. (2007). Savivaldžių (vietos) bendruomenių raida ir perspektyva šiuolaikinėje Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*. 2007/20, 70-80. [žiūrėta 2021-04-05]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12761/2291-4891-1-SM.pdf?sequence=1>
19. Patapas A., Maculevič J. 2011. Seniūnaitijų organizavimo ir veiklos probleminiai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. 2011/3, 403-412. [žiūrėta 2021-04-10]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11195/890-1657-1-SM.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
20. Patapas A., Žilionytė T (2016). Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*. 2:206-219. doi:10.13165/VPA-16-15-2-02
21. Paužuolienė J. (2018). Organizacinės kultūros elementų ištyrimas taikant kokybinių tyrimo metodą. Klaipėdos valstybinė kolegija. Tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys. 2018. 81-92. [žiūrėta 2021-04-10]. Prieiga per internetą: https://www.kvk.lt/wp-content/uploads/2020/12/Studijos-verslas-visuomene_2018.pdf#page=81
22. Pavel S. (2018). Circular Economy: The Beauty of Circularity in Value Chain. *Journal of Economics and Business*. 2018/4, 584-598. doi:10.31014/aior.1992.01.04.52
23. Pavlova O. (2020). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Informacijos mokslai*. 2020/88, 105-119. doi:10.15388/lm.2020.88.34
24. Petrauskienė R., Predkelytė E. (2014). Gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiantys veiksniai: teorinis pagrindimas. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*. 2014(12), 147-160. [žiūrėta 2021-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/vsvt/article/download/5846/4973>
25. Pike A., Pose A. R., Tomaney J. (2016). Shifting horizons in local and regional development. *Regional Studies Association*. 1-38. doi:10.1080/00343404.2016.1158802
26. Pilipavičius V., Vidrevičienė I. (2014). Vietos savivalda ir kaimo savavaldumo formavimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 937-945. doi:10.15544/mts.2014.088
27. Puidokas M., Daukaitė I. (2013). Lietuvos regioninės politikos tobulinimo kryptys Europos Sąjungos regioninės politikos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*. 1/2013, 65-79. doi:10.5755/j01.ppaa.12.1.4007

28. Raipa A. (2015). XXI a. viešojo valdymo modernizavimo reformų kryptys ir tendencijos. *Viešojo politika ir administravimas*. 2015/2, 307-320. doi:10.13165/VPA-15-14-2-11
29. Raipa A. (2016). Metavaldymo samprata ir struktūra. *Viešojo politika ir administravimas*. 2016/4, 523-537. doi:10.13165/VPA-16-15-4-01
30. Raipa A., Čepuraitė D. (2017). Atvejo vadybos modelio taikymas asmens sveikatos priežiūros įstaigose modernaus viešojo valdymo kontekste. *Viešojo politika ir administravimas*. 2017/2, 165-178. doi:10.13165/VPA-17-16-2-01
31. Ramašauskienė V. (2020). Diskursas – organizacijos ir darbuotojų vertybinio suderinamumo pagrindas. *Moksliniai interesai: diskursas, organizacija, vertybės*. 64-71. [žiūrėta 2021-02-06]. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/download/2147/pdf>
32. Rimkutė E., Kirstukaitė I., Šiugždienė J. (2015). Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą. *Viešojo politika ir administravimas*. 2015/1, 9-24. doi:10.5755/j01.ppa.14.1.11412
33. Simatupang T., Piboonrunroj P., Williams S. (2017). The emergence of value chain thinking. *International Journal of Value Chain Management*. doi:10.1504/IJVC.2017.10003558
34. Skrickienė L., Čepuraitė D., Štaras K. (2018). Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. *Sveikatos ekonomika ir vadyba*. 2018, 28 tomas, Nr. 1 p. 57-66. doi:10.5200/sm-hs.2018.010
35. Staponienė V., Žilinskas G. (2012). Lietuvos Respublikos seniūnijų raidos aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*. 2012/1, 117-128. [žiūrėta 2021-04-02]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10840/869-1615-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
36. Stoner J., Perrewé P. L., Munyon T. P. (2011). The role of identity in extra – role behaviors: Development of a conceptual model. *Journal of Managerial Psychology*. 2011/2, 94-107. doi: 10.1108/02683941111102146
37. Strazdas R., Černevičiūtė J. (2014). Verslo procesų identifikavimas kūrybinių industrijų įmonių veiklos tobulinimo kontekste. *Tarptautinis verslas: inovacijos, psichologija, ekonomika*. 2014/5, 14-26. [žiūrėta 2021-03-11]. Prieiga per internetą: http://kuryba.lt/en/failai/zurnalai/2014_1.pdf#page=14
38. Stumbraitė – Vilkišienė E. (2016). Administratorių ir paslaugų gavėjų vaidmens pokyčiai teikiant viešąsias paslaugas: valdysenos (naujojo viešojo valdymo) kontekstas. *Straipsnių rinktinė. Regionų valdysena: nuo teorijos iki praktikos*. 2016, 93-120. [žiūrėta 2021-05-14]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Jaroslav-Dvorak/publication/333161931_Regionu_valdysena_nuo_teorijos_iki_praktikos/links/5cfffbe299bf13a384d6e80/Regionu-valdysena-nuo-teorijos-iki-praktikos.pdf#page=93
39. Šimanskienė L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas)*. 2008/15(4), 1-6. [žiūrėta 2021-03-06]. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/15/175.pdf>
40. Tumėnas A. (2008). Veiklos valdymas, atsakomybės kontrolė ir savitiksliis veiklos matavimas. *Jurisprudencija. Mokslo darbai*. 2008/5, 87-97. [žiūrėta 2021-05-04]. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/viewFile/2587/2394>
41. Ulbinaitė A., Gribovskis J. (2020). Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. *Informacijos mokslai*. 2020/88, 142-166. doi:10.15388/Im.2020.88.46

42. Vaitkevičius V. (2018). Žinių vadybos reikšmė viešojo sektoriaus inovatyvumui. *Informacijos ir žinių vadyba*. 2018/83, 36-51. doi:10.15388/lm.2018.83.3
43. Vorevičienė J. 2018. Lietuvos bendruomenių centrų veikla vietos bendruomenėse. Kiekybinio tyrimo apžvalga. *Kauno technologijos universitetas*. 2018. doi:10.15181/rfds.v25i2.1749
44. Zakarevičius P. (2009). Organizacijų įvairovė ir klasifikavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2009.50, 127-139. [žiūrėta 2021-02-18]. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36344/1/ISSN2335-8750_2009_N_50.PG_127-139.pdf
45. Zakarevičius P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 56:123-132. [žiūrėta 2021-02-06]. Prieiga per internetą: https://vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1061/1/ISSN2335-8750_2012_N_56.PG_123_132.pdf
46. Zakarevičius P. (2012). Modernios organizacijos bruožai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2012.64, 1392-1142. doi:10.7220/MOSR.1392.1142.2012.64.9
47. Zemlickienė V. (2011). Mokslinių tyrimo komercializavimo metodai. *Contemporary Issues in Business, Management and Education*. doi: 10.3846/cibme.2011.23
48. Žigienė G. (2014). Teritoriniai tarpvyriausybinių valdžios funkcijų paskirstymo principai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2014.72, 131-136. [žiūrėta 2021-02-18]. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:7851738/7851738.pdf>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. [žiūrėta 2021-02-07]. Prieiga per internetą: <http://lkiis.lki.lt/dabartinis>
2. Europos sąjungos ekonomikos augimo ir užimtumo strategija „Europa 2020“. [žiūrėta 2021-03-18]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aem0028>
3. Europos vietos savivaldos chartija (1999-10-01). [žiūrėta 2021-02-18]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.48874>
4. Eurostat (2018). Methodological manual on territorial typologies. [žiūrėta 2021-02-19]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/9507230/KS-GQ-18-008-EN-N.pdf/a275fd66-b56b-4ace-8666-f39754ede66b>
5. Eurostat (2020). Statistical regions in the European Union and partner countries. NUTS and statistical regions 2021. [žiūrėta 2021-02-19]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/10967554/KS-GQ-20-092-EN-N.pdf/9d57ae79-3ee7-3c14-da3e-34726da385cf>
6. Gaižauskaitė I., Valavičienė N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis. Vilnius [žiūrėta 2021-04-10]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1>
7. Ginevičius R., Sūdžius V. (2008). Organizacijų teorija: vadovėlis. Vilnius, Technika [žiūrėta 2021-02-20]. Prieiga per internetą: <https://api-vgtu.ipublishcentral.com/>
8. Jansen R. C. (2018). Organization: vadovėlis. doi:10.1017/9781108601993.003
9. Lazdynas R. (2005). Savivalda: filosofija, teorija, praktika: vadovėlis. Šiauliai: Saulės delta.
10. Lietuvos Respublikos Konstitucija 1992 m. spalio 25 d. TAR, 2019, Nr. XIII-2004.
11. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603. TAR, 2021, XII-2603.
12. Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas, 1994 m. liepos 19 d. Nr. I-558. TAR, 2019, I-558.
13. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, 1994 liepos 7 d. Nr. I-533. TAR, 2021, Nr. I-533.
14. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. TAR, 2020, Nr. VIII-1234.
15. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. (1999) TAR, 2020, VIII-1316.
16. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“. TAR, 2002, Nr. IX-1187.
17. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. TAR, 2012, Nr. XI-2015.
18. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo naudojimo ir disponavimo juo įstatymas, 1998 m. gegužės 12 d. Nr. VIII-729. TAR, 2021, Nr. VIII-729.
19. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas, 1991 m. sausio 1 d. Nr. I-430. TAR, 2021, Nr. I-430.

20. Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas, 2001 m. lapkričio 6 d. Nr. IX-575, TAR, 2020, IX-575.
21. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1491. TAR, 2020, I-1491.
22. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas, 1995 m. gegužės 30 d. Nr. I-907. TAR, 2019, I-907.
23. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas, 2007 m. birželio 26 d. Nr. X-1212. TAR, 2020, I-907
24. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2007 m. kovo 14 d. nutarimas Nr. 282 „Dėl vidinės savivaldybių decentralizacijos koncepcijos patvirtinimo“. TAR, 2007, Nr. 282.
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2020). 2021 – 2030 metų nacionalinis pažangos planas. [žiūrėta 2021-03-18]. Prieiga per internetą: https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/2021-2030%20m_%20nacionalinis%20pa%C5%BEangos%20planas.docx
26. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2010). Savivaldybių administracinių struktūrų analizė. Studija. [žiūrėta 2021-02-20]. Prieiga per internetą: https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwisk4Tcu vjuAhXJk4sKHXMQC7oQFjAAegQIARAD&url=https%3A%2F%2Fvrm.lrv.lt%2Fuploads%2Fvrm%2Fdocuments%2Ffiles%2FLT_versija%2Fteisine_informacija%2FTyrimai_ir_analizes%2FAnalyze%2FAnalyzeadmstruktura.doc&usg=AOvVaw2XQjZMs3u-Ylq2fGzIFYcq
27. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2013). Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas. Galutinė ataskaita. [žiūrėta 2021-03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjGh4Dupq3vAhUnpIsKHfahCbkQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fvakokybe.vrm.lt%2Fget.php%3Ff.820&usg=AOvVaw1rM5KvPB342EoCX7q86GMz>
28. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2020). Viešojo sektoriaus ataskaita 2016 – 2019 m. [žiūrėta 2021-02-07]. Prieiga per internetą: [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20\(002\).pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20(002).pdf)
29. Lietuvos statistikos departamentas (2020). Lietuva skaičiais 2020. [žiūrėta 2021-03-15]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/services-portlet/pub-edition-file?id=35740>
30. Marijampolės savivaldybė. Seniūnijos. [žiūrėta 2021-04-04]. Prieiga per internetą: <https://www.marijampole.lt/savivaldybe/seniunijos/1368>
31. Marijampolės savivaldybės mero 2019 m. lapkričio 26 d. potvarkis Nr. MV-77 „Dėl Marijampolės savivaldybės gyvenamųjų vietovių suskirstymo į seniūnaitijas“. [žiūrėta 2021-05-02]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/53197>
32. Marijampolės savivaldybės tarybos 2018 m. balandžio 30 d. sprendimas Nr. 1-140 „Dėl Marijampolės savivaldybės administracijos seniūnijų seniūnaičių sueigos ir išplėstinės seniūnaičių sueigos nuostatų patvirtinimo“. [žiūrėta 2021-05-14]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/48128>
33. Marijampolės savivaldybės tarybos 2018 m. gruodžio 21 d. sprendimas Nr. 1-133 „Dėl Marijampolės savivaldybės administracijos struktūros patvirtinimo“. [žiūrėta 2021-04-02]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/50262>

34. Marijampolės savivaldybės tarybos 2021 m. balandžio 26 d. sprendimas Nr. 1-128 „Dėl Marijampolės savivaldybės strateginio plėtros iki 2030 metų plano patvirtinimo“. [žiūrėta 2021-05-02]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/marijampole/document/57635>
35. Mikulskienė B. (2020). Viešasis sektorius XXI amžiuje. Valstybės kontrolė. Aktualijų failai. [žiūrėta 2021-03-18]. Prieiga per internetą: https://www.vkontrolė.lt/aktualiju_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf
36. Oficialiosios statistikos portalas. Demografinės senatvės koeficientas metų pradžioje. [žiūrėta 2021-05-05]. Prieiga per internetą: [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=fbee7084-03a9-42c8-9d88-88b8c742cf3c#/#/](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=fbee7084-03a9-42c8-9d88-88b8c742cf3c#/)
37. Oficialiosios statistikos portalas. Nedarbo lygis pagal apskritis. [žiūrėta 2021-05-05]. Prieiga per internetą: [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=4525652a-e3e2-487f-b3f3-cde144e36a80#/#/](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=4525652a-e3e2-487f-b3f3-cde144e36a80#/)
38. Oficialiosios statistikos portalas. Teršalai, išmesti į aplinko sorą iš stacionarių taršos šaltinių. [žiūrėta 2021-05-05]. Prieiga per internetą: [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=a47650b1-af52-4b60-b665-1de8f28ffc19#/#/](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=a47650b1-af52-4b60-b665-1de8f28ffc19#/)
39. OMP, CIPFA (2004). The Good Governance Standart for Public Service. [žiūrėta 2021-02-22]. Prieiga per internetą: <https://www.jrf.org.uk/sites/default/files/jrf/migrated/files/1898531862.pdf>
40. OECD/SIGMA (2014). The Principles of Public Administration: A Framework for ENP Countries. [žiūrėta 2021-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-ENP-Eng.pdf>
41. Rainey H. G. (2009). Understanding and managing public organizations: vadovėlis. Jossey – Bass [žiūrėta 2021-02-12]. Prieiga per internetą: <http://202.166.170.213:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3123/UNDERSTANDING%20AND%20MANAGING%20PUBLIC%20ORGANIZATIONS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
42. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). Vadyba: vadovėlis. Kaunas: Technologija [žiūrėta 2021-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/71/vadyba/>
43. Žydžiūnaitė V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija: vadovėlis. [žiūrėta 2021-04-04]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Baigiamojo_darbo_metodologija.pdf
44. Visuotinė lietuvių enciklopedija. [žiūrėta 2021-03-10]. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/>

Priedai

1 priedas. Marijampolės savivaldybės administracijos struktūra (Marijampolės savivaldybės tarybos 2018 m. gruodžio 21 d. sprendimas Nr. 1-133)

