

SOCIALINIAI TYRIMAI
SOCIAL RESEARCH

2019, Vol. 42 (1)

SOCIALINIAI TYRIMAI

Mokslo darbai

REDAKTORIŲ KOLEGIJA

Vyriausiasis redaktorius:

Teodoras Tamošiūnas prof. dr. (vadyba), Šiaulių universitetas, Lietuva

Atsakingosios redaktorės:

Diana Cibulskienė prof. dr. (ekonomika), Šiaulių universitetas, Lietuva

Vita Juknevičienė doc. dr. (vadyba), Šiaulių universitetas, Lietuva

Redaktoriai:

Jouke van Dijk prof. dr. (ekonomika), Groningeno universitetas, Nyderlandai

Carol Ebdon prof. dr. (vadyba), Nebraskos universitetas Omahoje, JAV

Marina Karpickaja doc. dr. (ekonomika), Gardino Jankos Kupalos valstybinis universitetas, Baltarusija

Gediminas Merkys prof. habil. dr. (sociologija), Kauno technologijos universitetas, Lietuva

Romana Provaznikova doc. dr. (ekonomika), Pardubiečių universitetas, Čekija

Gintaras Šaparnis doc. dr. (vadyba), Šiaulių universitetas, Lietuva

Mokslinė taryba:

Daiva Beržinskienė-Juozainienė prof. dr. (ekonomika), Šiaulių universitetas, Lietuva

Artūras Blinstrubas doc. dr. (vadyba), Šiaulių universitetas, Lietuva

Luca Giovanni Carlo Brusati doc. dr. (vadyba), Udinės valstybinis universitetas, Italija

Mark Cassell prof. dr. (politikos mokslai), Kento valstybinis universitetas, JAV

Remigijus Čiegis prof. habil. dr. (ekonomika), Vytauto Didžiojo universitetas, Lietuva

Milda Damkuvienė doc. dr. (vadyba), Šiaulių universitetas, Lietuva

Ivan Dimitrov prof. dr. (vadyba), Burgaso dr. A. Zlatarovo universitetas, Bulgarija

Sebastian Jakubowski doc. dr. (teisė), Vroclavo universitetas, Lenkija

Kenneth Kriz prof. dr. (ekonomika), Vičitos valstybinis universitetas, JAV

Olga Molchanova prof. dr. (vadyba), Maskvos M. Lomonosovo valstybinis universitetas, Rusija

Uroš Pinterič doc. dr. (vadyba), Organizacijos studijų fakultetas, Novo Mesto, Slovėnija

Iveta Reinholde doc. dr. (vadyba), Latvijos universitetas, Latvija

Irma Rybnikova doc. dr. (vadyba), Chemnico technologijos universitetas, Vokietija

Vainius Smalskys prof. dr. (vadyba), Mykolo Romerio universitetas, Lietuva

Włodzimierz Sroka doc. habil. dr. (vadyba), Dombrova Gurniča universitetas, Lenkija

Diana Šaparnienė prof. dr. (vadyba), Šiaulių universitetas, Lietuva

Zita Tamašauskienė prof. dr. (ekonomika), Šiaulių universitetas, Lietuva

Skaidrė Žičkienė prof. dr. (vadyba), Šiaulių universitetas, Lietuva

Žurnalas priskirtas socialinių mokslų sričiai, vadybos, ekonomikos, sociologijos, teisės, politikos mokslų kryptims.

Su žurnalo archyvu galima susipažinti institucijos tinklalapyje adresu:

<<http://www.su.lt/mokslas/mokslo-leidiniai/socialiniai-tyrimai>>.

Redakcijos adresas:

Šiaulių universitetas, Verslo ir viešosios vadybos katedra

P. Višinskio g. 19, LT-77156 Šiauliai, Lietuva

Tel. (+370 41) 59 58 86

El. paštas social.research@su.lt

Žurnalas referuojamas tarptautinėse duomenų bazėse:

Index Copernicus: <http://journals.indexcopernicus.com/masterlist.php>

SocINDEX with Full Text: <http://www.ebscohost.com/titleLists/sih-coverage.pdf>

CEEOL: <http://www.ceeol.com/>

Sociology Source Ultimate: <https://www.ebscohost.com/titleLists/sxi-coverage.pdf>

SocINDEX: <http://www.ebscohost.com/titleLists/snh-coverage.pdf>

One Belt, One Road: <https://www.ebscohost.com/titleLists/obo-coverage.htm>

SOCIAL RESEARCH

Research works

EDITORIAL BOARD

Editor in chief:

Teodoras Tamosiunas Prof. Dr. (Management), Siauliai University, Lithuania

Managing editor:

Diana Cibulskiene Prof. Dr. (Economics), Siauliai University, Lithuania

Vita Jukneviene Assoc. Prof. Dr. (Management), Siauliai University, Lithuania

Editors:

Jouke van Dijk Prof. Dr. (Economics), University of Groningen, The Netherlands

Carol Ebdon Prof. Dr. (Management), University of Nebraska at Omaha, U.S.A

Marina Karpickaja Assoc. Prof. Dr. (Economics), Yanka Kupala State University of Grodno, Belarus

Gediminas Merkys Prof. Habil. Dr. (Sociology), Kaunas University of Technology, Lithuania

Romana Provaznikova Assoc. Prof. Dr. (Economics), University of Pardubice, Czech Republic

Gintaras Saparnis Assoc. Prof. Dr. (Management), Siauliai University, Lithuania

Scientific council:

Daiva Berzinskiene-Juozainiene Prof. Dr. (Economics), Siauliai University, Lithuania

Artūras Blinstrubas Assoc. Prof. Dr. (Management), Siauliai University, Lithuania

Luca Giovanni Carlo Brusati Assoc. Prof. Dr. (Management), Udine State University, Italy

Mark Cassell Prof. Dr. (Political Science), Kent State University, U.S.A

Remigijus Ciegis Prof. Habil. Dr. (Economics), Vytautas Magnus University, Lithuania

Milda Damkuvienė Assoc. Prof. Dr. (Management), Siauliai University, Lithuania

Ivan Dimitrov Prof. Dr. (Management), Bourgas Prof. Assen Zlatarov University, Bulgaria

Sebastian Jakubowski Assoc. Prof. Dr. (Law), Wroclaw University, Poland

Kenneth Kriz Prof. Dr. (Economics), Wichita State University, U.S.A

Olga Molchanova Prof. Dr. (Management), Lomonosov Moscow State University, Russia Federation

Uros Pinteric Assoc. Prof. Dr. (Management), Faculty of Organization Studies in Novo mesto, Slovenia

Iveta Reinholde Assoc. Prof. Dr. (Management), University of Latvia, Latvia

Irma Rybnikova Assoc. Prof. Dr. (Management), University of Technology Chemnitz, Germany

Vainius Smalskys Prof. Dr. (Management), Mykolas Romeris University, Lithuania

Włodzimierz Sroka Assoc. Prof. Habil. Dr. (Management), University of Dąbrowa Górnicza, Poland

Diana Saparniene Prof. Dr. (Management), Siauliai University, Lithuania

Zita Tamasauskienė Prof. Dr. (Economics), Siauliai University, Lithuania

Skaidre Zickienė Prof. Dr. (Management), Siauliai University, Lithuania

The journal is attributed to the area of social sciences, fields of management, economics, sociology, law and political sciences.

The archive of the journal can be found online at <<http://www.su.lt/en/research/su-periodical-issues/5170-social-research>>.

Address of the editorial office:

Siauliai University, Department of Business and Public Management

P. Visinskio str. 19, LT-77156 Siauliai, Lithuania

Tel.: (+370 41) 59 58 86

E-mail: social.research@su.lt

The journal is abstracted and indexed in the following international databases:

Index Copernicus: <http://journals.indexcopernicus.com/masterlist.php>

SocINDEX with Full Text: <http://www.ebscohost.com/titleLists/sih-coverage.pdf>

CEEOL: <http://www.ceeol.com/>

Sociology Source Ultimate: <https://www.ebscohost.com/titleLists/sxi-coverage.pdf>

SocINDEX: <http://www.ebscohost.com/titleLists/snh-coverage.pdf>

One Belt, One Road: <https://www.ebscohost.com/titleLists/obo-coverage.htm>

TURINYS / CONTENTS

Lina Bivainienė, Teodoras Tamošiūnas. Teoriniai ir empiriniai suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystymo veiklose aspektai	5
Theoretical and Empirical Aspects of the Manifestation of Stakeholder Participation in City Brand Development Activities	17
Craig S. Maher, Mahbul Majumder, Wei-Jie Liao, Yansi Liao. Spatial Analysis of Local Government Fiscal Condition in Nebraska.....	19
Spatial Analysis of Local Government Fiscal Condition in Nebraska	27
Danguolė Šavareikienė. Sociokratija kaip nauja organizacijų valdymo paradigma.....	32
Sociocracy as a New Paradigm of Organizational Management	39
Karolis Kaklys. LR vietos savivaldos teisinio reguliavimo problematika tarybos mažumos teisių ir demokratijos užtikrinimo aspektu.....	41
The Problematicity of Legal Regulations of Local Self-Governance in the Republic of Lithuania in the Context of Ensuring Minority Rights and Democracy	49
Laima Liukinevičienė, Vaida Paulauskienė. Nauji viešųjų paslaugų teikimo būdai ir kanalai ikimokyklinio ugdymo įstaigose.....	50
New Channels and Ways of Delivering Public Services in Pre-school Education Institutions	65
Kristina Kulikauskienė. Socialiai įtraukios bibliotekos samprata besikeičiančioje visuomenėje	67
The Concept of Socially Inclusive Library in Changing Society	77
INFORMACIJA APIE AUTORIUS / INFORMATION ABOUT THE AUTHORS.....	79
REIKALAVIMAI MOKSLO DARBAMS, PUBLIKUOJAMIEMS LEIDINYJE „SOCIALINIAI TYRIMAI“ REQUIREMENTS FOR SCIENTIFIC PAPERS TO BE PUBLISHED IN THE JOURNAL “SOCIAL RESEARCH”	

Teoriniai ir empiriniai suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystymo veiklose aspektai

Lina Bivainienė¹, Teodoras Tamošiūnas²

¹ Vilniaus kolegija, Didlaukio g. 49, LT-08303 Vilnius. El. paštas l.bivainiene@vyf.viko.lt

² Šiaulių universitetas, P. Višinskio g. 38, LT-76352 Šiauliai. El. paštas teodoras.tamosiunas@su.lt

The article has been reviewed.

Received on 30 August 2019, accepted on 12 November 2019

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamas suinteresuotųjų šalių dalyvavimas vystant miesto prekės ženklą. Mokslo šaltinių analizės pagrindu apibūdinti suinteresuotųjų šalių ir jų dalyvavimo bei paties miesto prekės ženklo teoriniai kontekstai. Empiriniame tyrime išnagrinėti visi esami Lietuvos 8 miestų prekių ženklų vystymo patvirtinti dokumentai, visų 60 Lietuvos savivaldybių strateginiai plėtros planai, 15 ekspertų interviu rezultatai. Vadovaujantis mokslo šaltinių analize ir empirinio tyrimo rezultatais, identifiкуotos pagrindinės suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios miesto prekės ženklo vystymo veiklose, išskirti šeši miesto prekės ženklo elementai, apibūdintos šių elementų charakteristikos.

Pagrindiniai žodžiai: miesto prekės ženklas, suinteresuotosios šalys, dalyvavimas, vystymas.

Įvadas

Tyrimo aktualumas. XXI amžiuje vis didesnę svarbą įgyja *miesto prekės ženklo* (angl. *City brand*) vystymas, kai miestas (teritorija, valstybė, geografinė vietovė) tampa savotišku produktu, kurį galima patraukliai „parduoti“. Miesto marketingas (angl. *City marketing*), kuris iš pradžių buvo traktuojamas kaip paprastas miesto ir jo traukos objektų rėmimo priemonių taikymas, palaipsniui išaugo į marketingo veiklas, kuriose ne tik daug dėmesio skiriama marketingo komplekso sudarymui ar rinkos tyrimams, bet ir *suinteresuotųjų šalių* (angl. *Stakeholder*) dalyvavimui, siekiant strateginių tikslų.

Miesto prekės ženklo vystymo veiklose dalyvauja nemažai suinteresuotųjų šalių, kurios turi bendrąjį interesą ir išreiškia tam tikrą poziciją ir tikslus vystant miesto prekės ženklą. Šiame procese dalyvauja skirtingos suinteresuotosios šalys (pvz., gyventojai, verslininkai, miesto valdžia ir kt., turintys

skirtingus motyvus ir skirtingas galimybes), skirtingos suinteresuotosios šalys sąveikauja, nes nėra galimybės visiškai išvengti bendravimo ar bendradarbiavimo, kurį sąlygoja būtinybė, o ne norai. Be to, suinteresuotosios šalys turi mažai galimybių pasirinkti priimtinas suinteresuotąsias šalis, būtina palaikyti ryšius su daugeliu šalių. Esminiai suinteresuotųjų šalių dalyvavimo aspektai (suinteresuotųjų šalių gausa, jų tarpusavio skirtumai, šalių pasirinkimo ribojimai) sąlygoja, kad miesto prekės ženklo vystymą tenka traktuoti kaip miesto prekės ženklo kaitą, kurią inspiruoja konkrečių suinteresuotųjų šalių sąveika ir grindžia riboto pasirinkimo prielaidos.

Mokslinės problemos argumentacija. Mokslinėje literatūroje pasireiškia teorinių prieigų, susijusių su suinteresuotųjų šalių dalyvavimu miesto prekės ženklo vystymo veiklose, įvairovė. Mokslininkai diskutuoja, kas yra suinteresuotoji šalis ir kokius pagrindinius jos bruožus galima įvardyti. Suinteresuotųjų šalių teorijos pradininkas Freeman (1984) pateikė klasikinę koncepciją, kuria siekė pagrįsti kompanijos ir jos išorinės aplinkos sąryšį bei jį nulemiančius veiksnius. Plėtojant šią teoriją, pradėta koncentruotis į mokslinius tyrimus keliomis kryptimis: a) *suinteresuotųjų šalių strateginio valdymo aspektai*; b) *suinteresuotųjų šalių spaudimo poveikio aspektai*; c) *suinteresuotųjų šalių santykio su korporatyviniu valdymu aspektai*; d) *suinteresuotųjų šalių ir įmonių socialinės atsakomybės sąsajų aspektai* ir kt. Visos egzistuojančios klasifikacijos atskleidžia suinteresuotųjų šalių įvardijimo gausą: a) suinteresuotąsias šalis identifiкуoja pagal požymių skaičių; b) pagal suinteresuotųjų šalių poveikį organizacijoms; c) pagal praktinį suinteresuotųjų šalių poveikį

kį ir kt. Tokia įvairovė rodo, koks nevienareikšmis yra suinteresuotųjų šalių konstruktas, todėl būtina jį aptarti viešojo sektoriaus kontekste, identifikuojant, kas yra suinteresuotoji šalis, dalyvaujanti vystant miesto prekės ženklą.

Miesto prekės ženklas kaip tyrimo objektas aptiriamas įvairiuose kontekstuose: a) miesto prekės ženklas kaip vietovės prekės ženklo koncepcijos dalis (angl. *Place branding*), kai nagrinėjami konkrečių vietovių ar net regionų prekės ženklo klausimai, tačiau labiausiai domimasi tiek demografiniu, tiek geografiniu pagrindu susiformavusiais teritoriniais objektais, susijusiais su administraciniu, demografiniu, etnografiniu, geografiniu, socialiniu ar ekonominiu skirstymu (Balakrishnan, Kerr, 2013). Tai bene bendriausia vietovių prekės ženklų ypatumas nagrinėjanti koncepcija, nesusaistyta su vietovės suvokimo tipu, tad gali būti taikoma tiek miestams, tiek atskiriems jo rajonams, tiek valstybėms, tiek etnografiniu požiūriu besiskiriančių gyventojų grupių apgyvendintoms teritorijoms, tiek geografiškai susiformavusiems teritoriniams objektams. Be to, ši koncepcija analizuoja įvairius prekės ženklo vystymo aspektus; b) pastarųjų metų mokslininkų tyrimuose (Balakrishnan, Kerr, 2013) plėtojamas daugiadisciplinis požiūris, kai siekiama paaiškinti įvairių suinteresuotųjų šalių ir miesto prekės ženklo vystymo sąveiką ir sutariama, kad miesto prekės ženklas yra strateginis miesto (ar teritorijos) išteklius, kuris sujungia politiką ir vartojimą; c) miesto prekės ženklas yra analizuojamas miesto (angl. *City branding*), regiono (angl. *Region branding*), šalies (angl. *Country branding*) ir iš dalies tautos (angl. *Nation branding*) ženklo daro kontekste. Viena vertus, paminėtusius konceptus galima laikyti atskirais miesto prekės ženklo vystymo segmentais, nes šios sampratos skiriasi tik savo teritoriniu lygmeniu. Kita vertus, mokslinėje literatūroje šie teoriniai diskursai aptariami kaip atskiri ir sąlygiškai savarankiški teoriniai konstruktai; d) miesto prekės ženklas aptiriamas kaip vienas iš valstybės, tautos ženklo daro ar prekės ženklo dedamųjų elementų. Mokslininkai, analizuodami suverenias, tautiniu pagrindu susiformavusias, tam tikroje teritorijoje gyvenančias ir legitimumą turinčias žmonių grupes, teorinėse įžvalgose bene dažniausiai vartoja tautos ženklo daro sąvoką (Olins, 2003; Fan, 2006; Potter, 2009; Anholt, 2003, 2007, 2010). Kiti tyrėjai vartoja kitą – šalies ženklo daro terminą (Kotler, Gertner, 2002; Papadopoulos, Heslop, 2002; Florek, 2005). Valstybės ženklo daro išsamiai aptarta Lionikaitės (2013) daktaro disertacijoje „Valstybės vidinės ženklo daro modeliavimas“. Miesto prekės ženklas pasižymi daugia-dimensiškumu, atskleidžiamu skirtingais teoriniais konceptais, grindžiamas įvairiomis įžvalgomis, todėl šiame straipsnyje siekiama išgryninti miesto pre-

kės ženklo konceptą kaip suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos rezultata.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška miesto prekės ženklo vystymo veiklose moksliniuose tyrimuose iki šiol atspindėta fragmentiškai ir skirtingais pjūviais: gilinamasi į miesto suinteresuotųjų šalių įsitraukimą į vietos vystymą; analizuojamas jaunimo įtraukimas į bendruomenių vystymą; nagrinėjamas suinteresuotųjų šalių dalyvavimas vystant miesto prekės ženklą postindustrialiųjų miestų perspektyvoje; nagrinėjamas piliečių vaidmuo kuriant ir plėtojant miestų prekių ženklus (Herežniak, Florek, 2016); tiriamas vietos valdžios siekis vystyti miesto prekės ženklą ir siekti politinių tikslų, susijusių su ekonominiu ar erdvinio vietos vystymusi (Eshuis et al., 2014) ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra analizuojamas suinteresuotųjų šalių dalyvavimas skirtingose veiklose, gilinantis į vienos ar kitos suinteresuotosios šalies lūkesčius ar dalyvavimo rezultatus, analizuojama miesto prekės ženklo vystymo problematika, kai aptariama miesto prekės ženklo samprata ar identifikuojami atskiri miesto prekės ženklo elementai, tačiau stokojama sisteminio požiūrio, modeliuojant suinteresuotųjų šalių dalyvavimui būtinas sąlygas, įvardijant miesto prekės ženklo vystymo kryptis. Galima teigti, kad suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška miesto prekės ženklo vystymo veiklose yra aktualus, bet kartu ir probleminis tyrimų objektas tiek teoriniu, tiek ir praktiniu požiūriais.

Mokslinė problema gali būti apibendrinta tokiu probleminiu klausimu: kokie svarbiausi teoriniai ir praktiniai aspektai apibūdina suinteresuotųjų šalių dalyvavimą Lietuvos miestų prekės ženklo vystymo veiklose?

Objektas – suinteresuotųjų šalių dalyvavimas vystant miesto prekės ženklą.

Tyrimo tikslas – mokslo šaltinių ir empirinio tyrimo rezultatų analizės pagrindu atskleisti suinteresuotųjų šalių dalyvavimo miesto prekės ženklo vystymo veiklose raišką.

Tyrimo metodai. Siekiant iširti suinteresuotųjų dalyvavimo raišką vystant miesto prekės ženklą realizuojama *bendroji* (angl. *Basic, Generic*) *kokybinio tyrimo strategija* (Merriam, 2002), kuri į tiriamą reiškinį įgalina žiūrėti per reliatyvizmo ontologinę priegią, plėtojant socialinio konstruktyvizmo epistemologiją, pasitelkiant interpretacinę metodologinę priegią ir siekiant išlaikyti esminius kokybinio tyrimo kriterijus (įtikinamumas, patikimumas, perkeliamumas, patvirtinamumas, išvadų generalizavimas).

Empiriniame tyrime pritaikyti trys tyrimo metodai: 1) *atvejo studijos metodu* išnagrinėti visi 2005–2017 metais patvirtinti aštuoni Lietuvos miestų prekės ženklo naudojimo vadovai ir jų trys pagrini-

dinės dalys – prekės ženklo koncepcija, charakteristikos ir praktiniai sprendimai; išskirtos konkurencinė ir tvari miesto prekės ženklo vystymo kryptys; 2) *dokumentų turinio analizės metodu* analizuota, kaip 60 savivaldybių strateginiuose plėtros planuose yra fiksuota suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška vystant miesto prekės ženklą, ištirti miesto prekės ženklo vystymo šiuose planuose komponentai; 3) *ekspertų iš dalies struktūruoto interviu metodu* ištirtos penkiolikos ekspertų nuostatos apie suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raišką miesto prekės ženklo vystymo veiklose akcentuojant keturias esmines klausimų grupes: miesto prekės ženklo koncepcija ir paskirtis, miesto prekės ženklo vystymas, miesto prekės ženklo struktūra, suinteresuotųjų šalių dalyvavimo identifikavimas.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo teoriniai kontekstai

Gilinantys į teorinius suinteresuotųjų šalių dalyvavimo aspektus, pažymėtina, kad suinteresuotosios šalies konceptas į viešąjį sektorių atėjo iš verslo. Mokslininkai Roberts ir Mahoney (2004) detalizavo, kad suinteresuotąja šalimi galima vadinti visus asmenis ar organizacijas, kurie turi kokią nors dalį (angl. *Stake*) konkrečioje organizacijoje ir todėl siekia daryti jai įtaką, kad patenkintų savo interesus.

Pagrindinės suinteresuotųjų šalių sąvokos apibrėžtys yra klasifikuojamos: a) pagal santykius, b) pagal galią, c) pagal santykių teisėtumą. d) pagal įsitraukimą (Matulevičienė, 2018). Mokslininkai bene labiausiai analizuoja ir gilinasi į suinteresuotosios šalies apibrėžtį pagal galią. Tokia suinteresuotoji šalis dažniausiai apibūdinama kaip grupė asmenų, turinčių bendrą interesą ir galią veikti grupės labui. Mažiausiai diskutuojama apie suinteresuotosios šalies sampratą pagal įsitraukimą, kai grupė asmenų dalyvauja veiklos procese. Suinteresuotąsias šalis pagal santykius ir santykių teisėtumą mokslininkai aiškina panašiai: suinteresuotoji šalis yra apibūdinama kaip grupė, kuri atsakinga už vykdančią veiklą organizaciją arba net gali pretenduoti į organizacijos išteklius, gamybą ir kt.

Mokslininkai pažymi, kad suinteresuotoji šalis privalo turėti galią tiesiogiai paveikti organizacijos ateitį, o jeigu taip nėra, ji negali būti laikoma suinteresuotąja šalimi. Tačiau galia paveikti ateitį gali būti tik formali. Formali galia dažniau pasireiškia viešojo ir ne pelno siekiančio sektoriaus organizacijų atžvilgiu. Todėl viešajame sektoriuje yra sudėtingiau įvardyti, kas yra suinteresuotoji šalis. Be to, kaip teigia Schilling (2000), dažnai interesai gali būti užslėpti, todėl juos identifikuoti būna sudėtinga.

Šio straipsnio autoriai vadovaujasi nuostata, kad *suinteresuotoji šalis yra asmenų grupė, dalyvaujanti miesto prekės ženklo vystymo veiklose*. Šis api-

brėžimas grindžiamas suinteresuotosios šalies dalyvavimo teisėtumu, įsitraukimu ir galia daryti įtaką.

Kotler (2003) išskyrė keturias pagrindines grupes, dalyvaujančias miesto prekės ženklo vystymo veiklose: 1) svečiai; 2) nuolatiniai gyventojai ir darbuotojai; 3) verslas ir pramonė; 4) tarptautinės eksporto rinkos. Zenker (2011) išskyrė ypatingą miesto prekės ženklo vystymo tikslinę grupę, kurią įvardijo kaip „kūrybinė klasė“ (angl. *Creative class*). Kadangi talentingų ir kvalifikuotų darbuotojų samdymas tampa ypač sunkiu uždaviniu daugeliui įmonių, neretai kaip pagrindinis miesto marketingo tikslas yra pritraukti į miestą talentingus ir kūrybingus žmones, siekiant pagerinti miesto patrauklumą investuotojų bei įmonių atžvilgiu.

Klasifikuojant suinteresuotąsias šalis svarbu nustatyti, ar suinteresuotoji šalis pagal savo susiformavimą yra pirminė ar antrinė (Wolf, 2014). Be to, Florea ir Florea (2013) akcentuoja, kad kiekviena suinteresuotoji šalis yra vidinė arba išorinė. Matulevičienė (2018), cituodama Gil-Lafuente ir Paula (2013), siūlo identifikuoti suinteresuotąsias šalis pagal 5 kriterijus: įsipareigojimas, atstovavimas, priklausomybė, įtaka, artimumas. Tokius ir panašius suinteresuotųjų šalių požymius bei kriterijus akcentuoja dauguma mokslininkų.

Vadovaudamiesi mokslo šaltinių analizės rezultatais ir minėtais suinteresuotųjų šalių požymiais bei kriterijais, šio straipsnio autoriai identifikavo dešimt pagrindinių suinteresuotųjų šalių, galinčių dalyvauti vystant miesto prekės ženklą: 1) miesto verslininkai; 2) miesto politikai; 3) žiniasklaida; 4) miesto gyventojai; 5) miesto organizacijos; 6) miestai partneriai; 7) vyriausybė; 8) miestai konkurentai; 9) turistai; 10) investuotojai.

Mokslinėje literatūroje *dalyvavimo* konceptas suvokiamas gana plačiai: nuo nuomonės išsakymo iki savanoriškos veiklos bei įtakos priimant sprendimus, teikiant paslaugas (Tijūnaitienė, Damkuvienė, 2010). Dalyvavimas yra daugiamatis reiškinys, todėl nėra vienos bendros, universalios šį reiškinį aiškinančios teorijos, kuri sujungtų skirtingus požiūrius (Petukienė et al., 2007).

Moksle vyrauja dvi pagrindinės teorijos, atskleidžiančios dalyvavimo koncepto esmę:

1. *Socialinio kapitalo teorija*. Petukienės ir kt. (2007) teigimu, socialinis kapitalas apima: 1) socialinį dalyvavimą – procesą, kurio metu asmenys neoficialiai įsipareigoja kitiems bendruomenės asmenims dėl abipusės gerovės; 2) piliečių dalyvavimą – procesą, kurio metu asmenys įsipareigoja asmeniškai ar bendradarbiaujant aiškiai paremti ar padidinti bendruomenės gerovę; 3) įsitraukimą į ne pelno organizacijas ir savanorišką darbą; 4) glaudžius ryšius su kitokio pobūdžio organizacijomis ir ekspertų sistemomis.

2. *Racionalaus dalyvavimo teorija*, kai veikla grindžiama savo naudos išskaičiavimu (Ogu, 2013). Šios teorijos šalininkai sutelkia dėmesį į socialinių mainų aplinką, kai mainai matuojami dalyvavimo nauda, priimant naudingiausias sau ir kitiems sprendimus.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas mokslinėje literatūroje analizuojamas tiek vertinant pagal ūkio sritis (aplinkosauga, švietimas ar sveikatos apsauga ir kt.), tiek pagal sprendžiamų klausimų masą ir pobūdį (nuo strateginių, bendros politikos formavimo iki taktinių ir kasdienių). Požiūriai į dalyvavimą (angl. *participation*) yra pagrįsti skirtingomis vertybėmis, skiriasi sektoriuose ir laike (Damkuvienė et al., 2014). Dalyvavimas dažnai plėtojamas kaip sąveikos realizavimas siekiant pozityvaus pokyčio orientuojantis į suinteresuotųjų šalių gerovę. Mokslinėje literatūroje stokojama išvalgų, kuriose analizuojamas suinteresuotųjų šalių dalyvavimas, kai siekiama identifikuoti konkrečias suinteresuotąsias šalis, jų sąveiką, įvardijant rezultata – miesto prekės ženklo vystymo kryptis.

Šiame straipsnyje vadovaujamosi nuostata, kad *suinteresuotosios šalies dalyvavimas* gali būti paaiškintas kaip racionalumu pagrįstas praktinės veiklos būdas, kurį pasirenka suinteresuotoji šalis.

Apibendrinant galima teigti, kad dalyvavimas yra platus konceptas, kai ekonominiai, socialiniai, kultūriniai ir psichologiniai aspektai susipina. Mokslininkai įvardija ir skirtingas dalyvavimo raiškos formas. Nuo XX amžiaus pabaigos pastebima tendencija, kad suinteresuotosios šalys vis labiau įsitraukia į įvairias viešąsias veiklas, plėtros projektus, miesto, kuriame gyvena arba turi interesų, plėtrą. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimu siekiama suderinti skirtingus interesus ir sutarti dėl bendro rezultato, t. y. siekti racionalumo. Į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą vystant miesto prekės ženklą galima žvelgti kaip į veiksmų visumą, kuri apima miesto prekės ženklo vystymą kaip bendro sutarimo objektą.

Miesto prekės ženklas kaip miesto marketingo instrumentas

Pastaraisiais dešimtmečiais marketingo objektu tapo ne tik prekės ir paslaugos, bet ir asmenybės, teritorijos, miestai ir net valstybės. Galima pažymėti, kad marketingas, atsiradęs kaip „verslas pirkti ir parduoti“ (angl. *the business of buying and selling*), gerokai peržengia šias siauras funkcines ribas. Miesto prekės ženklas traktuojamas kaip vienas iš svarbiausių miesto marketingo instrumentų, kuris ypač aktyviai plėtojamas XXI amžiuje.

Miesto marketingas iš pradžių buvo traktuojamas kaip paprastas miesto ir jo traukos objektų rėmimo priemonių taikymas, palaipsniui išaugo į subtilesnes marketingo veiklas, daug dėmesio skiriant

marketingo komplekso sudarymui, rinkos tyrimams, strateginių tikslų įgyvendinimui (Ashworth, Voogd, 1990). Šie mokslininkai išskyrė tris marketingo disciplinos vystymosi kryptis – ne pelno organizacijų marketingas, socialinis marketingas ir įvaizdžio marketingas. Šios kryptys prisidėjo prie tradicinio marketingo turinio kaitos.

Nuo XXI amžiaus miesto marketingas yra vis plačiau nagrinėjama tema, kai miestai tampa antrepreneriška elgsena pasižyminčiais subjektais, kurie konkuruoja dėl kapitalo, stengiasi išlaikyti inovacijas remiančias struktūras, ypač didelius gebėjimus turinčią darbo jėgą ir susikurti geriausias gyvenimo sąlygas. Šiuolaikiniai miestai aktyviai formuoja ekonominės veiklos sąlygas, vystant socialinę-ekonominę inovatyvios gamybos aplinką, kai išryškinama kokybė, efektyvumas ir gamybos veiksmų patikimumas.

Miestas dažnai traktuojamas kaip produktų ir paslaugų gamintojas. Vadinasi, miestas yra lygintinas su įmone, kuri siūlo savo produktus tikslinėms grupėms. Kavaratzis ir Ashworth (2008) apibendrinę ir įvardiję tris miesto marketingo fazes, kurios neturi griežtai nustatytų laiko ar geografinių ribų, tačiau būtinas sklandus ir nuoseklus perėjimas iš vieno etapo į kitą: a) miesto skatinimo etapas, b) planavimo instrumentų etapas, c) korporatyvinio prekės ženklo etapas. Balakrishnan ir Kerr (2013) siūlo 4D modelį (angl. *deciding, designing, delivering, and determining*), kuriame įvardija sprendimo, projektavimo (kūrimo), pristatymo (pozicionavimo), nustatymo etapus.

Sėkmingas miesto marketingas reikalauja profesionalaus vadovavimo, jis gali būti valdomas kaip verslo projektai privačiose įmonėse. Be to, kaip teigia Kotler (2003), būtina, jog gyventojai ir įmonės norėtų patys prisidėti prie miesto plėtros, tik tokiu atveju miesto vystymasis taps kryptingas ir tenkins suinteresuotuosius asmenis. Toks vystymasis nebus rezultatyvus per trumpą laikotarpį, bet ilguoju periodu jis pasiteisins pritraukiant naujus gyventojus, verslo įmones ir turistus.

Naujausi miesto marketingo tyrimai fokusuojami į miesto prekės ženklo, suinteresuotųjų šalių vaidmens sąveikas. Pompe (2017) pažymi, kad pastaruoju metu miesto marketinge vis labiau išryškina ma prekės ženklo ir miesto suinteresuotųjų šalių vaidmens sąveika. Miesto marketingas tampa vis daugiasluoksniškesnis, o galutiniu rezultatu galima laikyti suinteresuotųjų šalių suvokimą apie miestą. Iš esmės miesto prekės ženklas yra miesto nuosavybė, bet turėtų būti savas, artimas ir kuriantis pridėtinę vertę visoms suinteresuotosioms šalims (Merrilees, Miller and Herington, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad miesto prekės ženklas tampa svarbiu miesto marketingo instru-

mentu. Iš esmės miesto marketingą galima apibūdinti kaip vietos pardavimo procesą, kurio metu įvairios suinteresuotųjų šalių grupės, veikiančios tam tikroje geografiškai apibrėžtoje vietovėje, siekia ją parduoti, paverčiant patrauklesne ir kt. Būtina aiškiai pabrėžti specifiškai naudingos ir patrauklios vietovės ypatybes.

Miesto prekės ženklo elementai

Skirtingus mokslinius požiūrius į miesto prekės ženklą galima suskirstyti į dvi grupes:

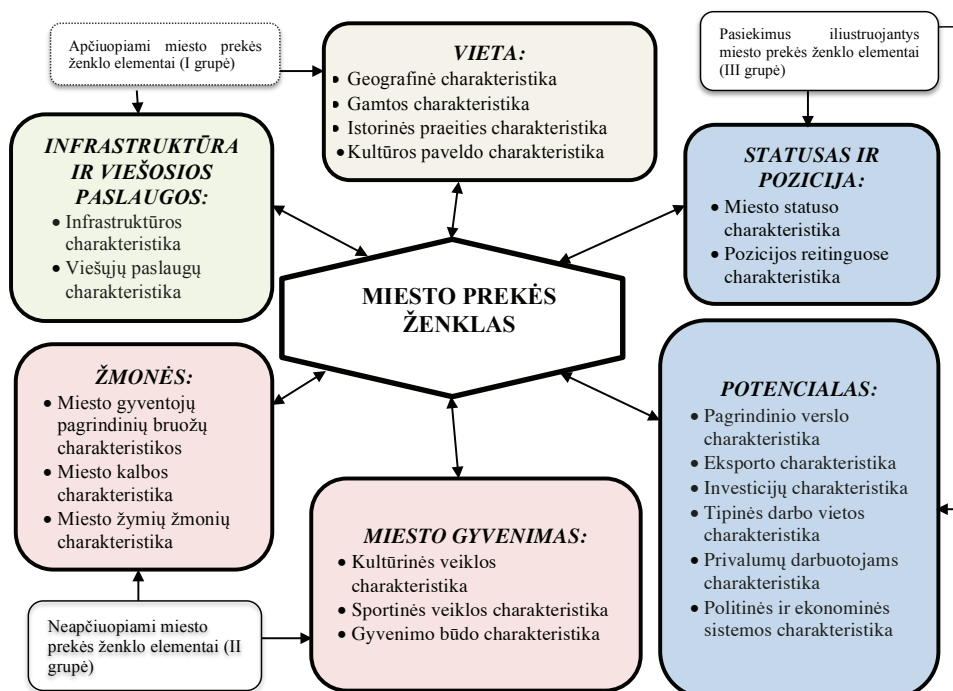
- 1) *funkcinis požiūris*, kai akcentuojami konkretūs miesto prekės ženklo elementai, susiję su vartotojo elgesiu siekiant gauti pridėtinę vertę, ir pabrėžiama prekės ženklo funkcinė prigimtis (Aaker, 2003). D. A. Aakeris išskyrė penkias prekės ženklo asmenybines dimensijas, pagal kurias vartotojai vertina prekės ženklą: nuoširdumas, polėkis, išmintis, rafinuotumas ir tvirtumas. Prekės ženklus žmonės renkasi taip, kaip renkasi draugus, identifikuodami asmenybines patrauklumo dimensijas. Prekės ženklas neretai prisideda prie formuojamos bendruomenės narius pritraukiančios, išlaikančios, vienijančios tradicijos;
- 2) *konceptinis požiūris* apima kognityvinio konstrukto esmę, diferencijavimo priemones ir tapatybiškumo aspektą (de Chernatony, McDonald, 1992; Olins, 2003, 2006). Šiam požiūriui atstovaujantys mokslininkai pripažįsta, kad miesto prekės ženklas yra dvejopos prigimties: tiek vystytojo, tiek vartotojų nuosavybė (Ries, Trout, 2001).

Esminis skirtumas tarp funkcinio ir koncepcinio požiūrių į miesto prekės ženklą yra skirtingas paties miesto prekės ženklo suvokimas. Pirmuoju atveju miesto prekės ženklas yra kaip produkto funkcijų raiška, antruoju – kaip tiek vartotojui, tiek vystytojui naudingas vertės kūrimo instrumentas.

Pripažįstama, kad miesto prekės ženklai yra sudėtingesni ir sunkiau vystomi nei kitų objektų prekės ženklai. Mokslininkai pažymi, kad miesto prekės ženklas yra sudėtingas konstruktas, kuriame susipina emocijos ir racionalūs elementai, tačiau pripažįstama, kad miesto prekės ženklas yra bendraturtystės rezultatas ir jis yra vystomas skirtingų suinteresuotųjų grupių.

Okano, Samson (2010) teigia, kad miesto prekės ženklas yra sistema, kurioje veikia daugybė skirtingų elementų. Mokslinėje literatūroje įvardijami šie pagrindiniai teoriniai akcentai apie miesto prekės ženklą: tai yra miesto marketingo specialistų supratimas apie tos vietos įvaizdį; tai yra būdas konceptualizuoti miestą taip, kaip jį patiria žmonės; tai yra miesto gyventojų pasitenkinimas ir atsidavimas; tai yra miesto pagrindinių komponentų koncepcija ir matavimas; tai yra sistema miesto veiklos analizei ir vertinimui; tai yra įvaizdžio matavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad miesto prekės ženklas yra sudėtingas ir įvairialypis konstruktas, kuriame išskiriami skirtingi elementai. Šio straipsnio autoriai vadovaujasi nuostata, kad miesto prekės ženklas – tai skirtingų elementų ir jų charakteristikų sąveika (simbiozė), kuri yra pagrįsta suinteresuotųjų šalių veikla.



1 pav. Miesto prekės ženklo elementai
Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių

Apibendrinanti mokslinės literatūros analizė įgalino įvardyti šešis miesto prekės ženklo elementus ir 20 jų charakteristikų (žr. 1 pav.). Šeši elementai sugrupuoti po du į tris grupes: apčiuopiami (I grupė), neapčiuopiami (II grupė) ir pasiekimus iliustruojantys miesto prekės ženklo elementai (III grupė). Išskirtieji miesto prekės ženklo elementai (vieta, infrastruktūra ir viešosios paslaugos, miesto gyvenimas, žmonės, potencialas, statusas ir pozicija) yra Anholt (2006) išskirtų elementų praplėtimas papildant detaliomis charakteristikų grupėmis, apibendrinant daugelį išnagrinėtų kitų mokslo šaltinių.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas miesto prekės ženklo vystymo veiklose apima suinteresuotųjų šalių „žemėlapių“ sudarymą ir suinteresuotųjų šalių identifikavimą vadovaujantis įsipareigojimo, atstovavimo, priklausomybės, įtakos, artimumo kriterijais (Kasapi, Cela, 2017; Green ir kt., 2016; Pompe, 2017).

Mokslinėje literatūroje įvardijamos trys galimos miesto prekės ženklo vystymo kryptys (Pompe, 2017; Green ir kt., 2016; Papp-Vary, 2011):

1. *Konkurencinė miesto prekės ženklo vystymo kryptis.* Miesto prekės ženklas traktuojamas kaip konkurencinio pranašumo įrankis. Konkurencingumas išreiškia nuolat augančių poreikių ir gebėjimo juos patenkinti santykį. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas šiuo aspektu apima pagrindinių miestų – konkurentų išskyrimą ir racionalią kitų suinteresuotųjų šalių sąveiką.
2. *Kooperavimosi miesto prekės ženklo vystymo kryptis.* Miesto prekės ženklas tampa kooperavimosi instrumentu, kai siekiama sutelkti įvairias institucijas į visumą, kuri užtikrina bendradarbiavimą, kooperavimąsi, konsultavimąsi, susitarimus dėl įsipareigojimų. Ši kryptis traktuojama labiau kaip sąveika siekiant vystyti komunikacinį turinį. Suinteresuotosios šalys vienijasi dėl bendrų tikslų, pvz., pritraukti investuotojus, turistus. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas pasireiškia kaip veiklos būdas siekiant rinkos dalyvių pritraukimo į miestą, išryškinant neapčiuopiamus miesto prekės ženklo elementus.
3. *Tvari miesto prekės ženklo vystymo kryptis.* Miesto prekės ženklas tampa pilietinės visuomenės ir bendruomeniškumo pagrindu, kai siekiama socialinio, politinio, kultūrinio ir etinio marketingo vykdymo įvairiakrypčiuose kontekstuose. Tvaraus (tausojančio ir subalansuoto) vystymo kryptis traktuojama kaip tokia suinteresuotųjų šalių veikla, kurioje: 1) įvertinami ateinančių kartų poreikiai, 2) suderinami šiuo metu turimi interesai, 3) užtikrinamas viešojo (bendruomeninio) intereso prioritetas (Augustinaitis, 2005).

Tyrimo metodika ir tyrimo eiga

Tyrimo struktūra

Empirinį tyrimą, atliktą 2017 m. spalio – 2018 m. vasario mėnesiais, sudarė trys dalys:

- 1) *Atvejų studija.* Atlikus situacijos analizę konstatuota, kad tik aštuoni Lietuvos miestai turi parengtus, patvirtintus miesto prekės ženklo naudojimo vadovus. Šiuose leidiniuose pristatomi pagrindiniai miesto prekės ženklo elementai, jų vizualinė ir tekstinė raiška. Leidiniai skirti visoms suinteresuotosioms šalims, esančioms, veikiančioms ar planuojančioms savo veiklą konkrečioje geografinėje teritorijoje. Tyrimo metu atlikta išsami šių aštuonių miesto prekės ženklo naudojimo vadovų analizė. Tyrimo tikslas – ištirti miesto prekės ženklo naudojimo vadovuose išreikštą prekės ženklo koncepciją bei išskirtas miesto prekės ženklo vystymo kryptis.
- 2) *Dokumentų turinio analizė.* Pasirinkti visų 60 Lietuvos savivaldybių strateginiai plėtros planai (toliau – SPP), nes pastarieji dokumentai yra traktuojami kaip pagrindiniai dokumentai vietos savivaldos lygmenyje, integruojantys suinteresuotųjų šalių dalyvavimą ir miesto prekės ženklų elementų vystymą. Šie dokumentai yra ilgesnio laikotarpio (daugiau kaip 3 metų), skirti aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti, yra rengiami atsižvelgiant į valstybės bei regioninio lygmens teritorijų ir strateginio planavimo dokumentus, į savivaldybės teritorijų planavimo dokumentus. Vadovaujantis egzistuojančiu teisiniu reglamentavimu ir susiformavusia praktika, rengiant tokius planus dalyvauja suinteresuotosios šalys. Dokumentų turinio analize siekta nustatyti, kaip šiuose planuose pasireiškia miesto prekės ženklo vystymas, identifikuoti planuose esančius miesto prekės ženklo elementus.
- 3) *Ekspertų iš dalies struktūruoto interviu metu* siekta ištirti 15 ekspertų nuostatas apie suinteresuotųjų šalių dalyvavimą miesto prekės ženklo vystymo veiklose pagal keturias pagrindines klausimų grupes: miesto prekės ženklo koncepcija ir paskirtis, miesto prekės ženklo vystymas, miesto prekės ženklo struktūra, suinteresuotųjų šalių dalyvavimo vystant miesto prekės ženklą identifikavimas. Ekspertams pateikti glausti, konkretūs, kryptingi klausimai. Interviu metu leista dominuoti ekspertams, tyrėjams prisitariant prie situacijos, lanksčiai reaguojant į ekspertų pageidavimus. Kiekvieno interviu garso įrašai buvo transkribuoti esminiais tekstais rašytine forma. Vidutiniškai vienas interviu su ekspertais truko apie 32 min., visa 15 įrašų trukmė – 8 val. 10 min.

Ekspertų interviu imtis ir klausimyno struktūra

15 ekspertų pasirinkti tikslinės atrankos metu derinant šiuos pagrindinius kriterijus: praktinio darbo patirtis, tiesioginis santykis su nagrinėjama objektu, dalyvavimas formuojant tyrimu siekiamą pažinti reiškinio turinį. Visi ekspertai turėjo aukštąjį išsilavinimą ir ne mažiau kaip vienu metu patirtį miesto prekės ženklo vystymo veiklose. Išskirtos trys ekspertų grupės: 1) suinteresuotųjų šalių atstovai, dalyvaujantys vystant miesto prekės ženklą: 4 miesto politikai, 2 verslininkai ir 1 NVO atstovas; 2) miesto prekės ženklo vystytojai, įpareigoti tą daryti pagrindinės pagal galią ir artimumą suinteresuotosios šalies: 2 savivaldybių turizmo informacijos centrų vadovai, 2 savivaldybių skyrių, atsakingų už miesto ekonominę plėtrą ir investicijų pritraukimą, specialistai, 2 savivaldybei pavaldžių įstaigų darbuotojai, kuruojantys kultūrinę miesto sritį; 3) 2 mokslininkai, analizuojantys Lietuvos ir Europos miestų prekių ženklų vystymo situacijas.

Interviu klausimynas sudarytas iš 7 klausimų grupių: 1) profesinė ir asmeninė informacija; 2) požiūris į miesto prekės ženklą; 3) požiūris į miesto prekės ženklo vystymą; 4) miesto prekės ženklo elementų aptarimas; 5) suinteresuotųjų šalių dalyvavimo identifikavimas; 6) bendras suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystymo veiklose apibūdinimas; 7) rekomendacijų, kurios galėtų prisidėti prie suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos vystant miesto prekės ženklą gerinimo, pateikimas. Teorinį klausimyno pagrindą sudarė Monteiro (2016), Green ir kt. (2016), Greenop, Darchen (2016), Lionikaitės (2013), Papp-Vary (2011), Balakrishnan, Kerr (2013), Kasapi, Cela (2017) moksliniai darbai.

Tyrimo etika

Atliekant interviu buvo laikomasi rekomenduojamų tyrimų etikos principų: savanoriškumo ir geranoriškumo, privatumo ir pagarbos, teisingumo, anonimiškumo (Punch, 2005; Kardelis, 2016). Ekspertai geranoriškai sutiko dalyvauti tyrime, jie sutiko, kad interviu metu būtų daromas garso įrašas. Ekspertams buvo garantuotas konfidencialumas, t. y. jų asmeniniai duomenys yra žinomi tik tyrėjams, o atsakymai tyrimo rezultatų tekstuose buvo užkoduoti.

Lietuvos miestų prekių ženklai: atvejų tyrimo rezultatai

Lietuvos miestų prekių ženklų atvejų analizei pasirinkti visi esami Lietuvos 8 miestų prekių ženklų vystymo patvirtinti dokumentai: Prekės ženklo „Druskininkai“ stiliaus vadovas (2008); Biršto-

no prekės ženklas (2015); Kauno miesto prekinio ženklo firminio stiliaus knyga (2014); Kauno rajono prekės ženklas. Firminio stiliaus knyga (2014); Klaipėdos miesto prekės ženklo firminio stiliaus vadovas (2005); Kretingos rajono savivaldybės prekės ženklas (2017); Neringos prekės ženklo firminio stiliaus vadovas (2014); Vilniaus miesto prekės ženklo grafinio identiteto vadovas (2014).

Atvejų analizė įgalino atsakyti į klausimą: kokius miesto prekės ženklo elementus galima identifikuoti Lietuvos miestų prekės ženklo vystymo veiklose?

Pažymėtina, kad aktyvus Lietuvos miestų prekių ženklų vystymas pradėtas maždaug nuo 2000 metų, kada pagrindinės suinteresuotosios šalys (dažniausiai – politikai) pradėjo plėtoti miestų ženklus, siekdami vystyti konkrečių vietų patrauklumą turistams. Vienos pirmųjų Lietuvos savivaldybių, pasitvirtinusios savo prekių ženklų vadovus, buvo Lietuvos kurortai (Druskininkai, Klaipėda), kai buvo siekiama išskirti savo konkurencinius pranašumus. 2014 metus galima laikyti proveržio metais, kai buvo patvirtinti 4 miesto prekės ženklo vadovai, tarp jų didžiausių Lietuvos didmiesčių – Vilniaus ir Kauno. 2019 metais dar 5 miestai (Anykščiai, Šiauliai, Šakiai, Tauragė, Zarasai) turėjo parengtus miesto prekės ženklo vizualinius sprendimus.

Analizuotuose 8 atvejuose akcentuojamas, aiškiai įskaitomas miesto pavadinimas, o spalvine prasme dominuoja mėlyna ir žalia spalvos. Vizualiniai sprendimai turi mažai sąsajų su savivaldybių herbais. Prekių ženklų vadovų apimtis skirtinga: nuo 12 iki 49 psl.

Visuose analizuotuose miesto prekės ženklo vadovuose galima išskirti tris pagrindines dalis:

- a) prekės ženklo koncepcija, kurioje pateikiama pamatinė idėja ir jos turinys, pristatomos vertybės ir simboliai;
- b) pateikiamos pagrindinės vizualinės-komunikacinės prekės ženklo charakteristikos (ženklų vizualizacijos pagrindimas, pristatomi pagrindiniai prekės ženklo šriftai ir spalvos, pateikiamas šūkis ir jo pagrindimas), tipinio komunikacijos maketo struktūra. Pateikiami praktiniai suvenyrų pavyzdžiai (pvz., puodeliai, ženkliukai, rašikliai ir kt.), kurie iliustruoja miesto prekės ženklo pritaikymus;
- c) naujausiuose miesto prekės ženklo vadovuose skiriamas dėmesys ir elektroninės komunikacijos praktiniams sprendimams (pvz., prezentacijų šablonai su miesto prekės ženklu), tačiau jų yra per mažai. Nė viename iš analizuotų atvejų neužfiksuota elektroninio parašo reikalavimų (nors nemaža dalis komunikacijos vyksta elektroninėje erdvėje), nėra komunikacijos pavyzdžių socialinėse medijose („Facebook“ ir pan.).

Miesto prekės ženklo vadovų tyrimo rezultatai leido išskirti dvi miesto prekės ženklo vystymo kryptis.

Konkurencinė miesto prekės ženklo vystymo kryptis, kai miesto prekės ženklas iš esmės yra konkurencinio pranašumo įrankis. Aiškiai įvardijamas siekiamas rezultatas, pvz., išskirtinis kurortas regione. Šios vystymo krypties laikosi Lietuvos kurortai Birštonas, Druskininkai, Neringa. Pastebėtina, kad suinteresuotosios šalys konkurenciją identifikuoja tik dėl turistų, t.y. pabrėžiama ir siekiama konkuruoti dėl vienos suinteresuotosios šalies pritraukimo į miestą. Pasak mokslininkų (Moilanen, Rainisto, 2009 ir kt.), turizmas yra viena iš pagrindinių sričių, užtikrinanti šaliai, vietai, miestui nuolatinės pajamas. Tai akivaizdžiausiai pasaulyje plėtojamas miesto prekės ženklo aspektas, nes dauguma už turizmą atsakingų institucijų išleidžia daugiausia finansinių išteklių būtent miesto prekės ženklo vystymui.

Pavyzdžiui, Birštono prekės ženklo kertiniai žodžiai: *vienas seniausių balneologinių kurortų, garsėjantis kokybiškais paslaugomis ir kvalifikuotais specialistais; kurortas, išsiskiriantis unikaliu kraštovaizdžiu ir gamtos ištekliais; vieta ramiam, jaukiam ir saugiam poilsiui; miestas, siekiantis Karališkojo kurorto statuso*. Pagrindiniai žodžiai: *sveikata – vieta atgauti jėgas; gamta – žaliuojantis, ekologiškas miestas; jaukumas – rami, kompaktiška aplinka*. Papildomi žodžiai: *kvėpti, atsikvėpti – simbolizuoja švarų, gryną orą ir kartu poilsį bei ramybę; dermė, darna – simbolizuoja darnų miesto ryšį su gamta; nauja, atsinaujinantis – simbolizuoja įvairius nuolatos atsinaujinančius procesus*. Pagrindinės spalvos: žalia (gamta), mėlyna (Nemuno kilpos, mineralinis vanduo), auksinė (karališkumas, svetin gumas, jaukumas) (Birštono prekės ženklas, 2015).

Antroji – *tvaraus miesto prekės ženklo vystymo kryptis*, kai siekiama įvertinti ateinančių kartų poreikius, stengiamasi suderinti visus šiuo metu egzistuojančius ir atpažįstamus interesus bei užtikrinti viešojo (bendruomeninio) intereso prioritetą. Šiuo atveju siekiama klestėjimo, pažangos, išvystytos infrastruktūros, palankių sąlygų ir pan. dalykų, skirtų bendruomenei, šeimai ir kt. Minėta kryptis įvardijama Kauno miesto ir rajono, Kretingos rajono, Klaipėdos, Vilniaus miestų atvejais. Galima teigti, kad ši kryptis yra populiarsnė, nes tvaraus miesto prekės ženklo vystymo siekia dauguma miestų.

Kauno rajono atveju suinteresuotųjų šalių vizijoje siekiama pažangos ir klestėjimo, pasirinktas prekės ženklas – pilies motyvas kaip galios ir klestėjimo simbolis, naudojamas daugeliui Europos miestų ženklini. Įsivardijama, kad siekiama pritraukti turistus, sukuriant patrauklų regiono įvaizdį (tik-

las platesnis negu vieno rajono ribos), ir visų suinteresuotųjų šalių sutelktumo dėl bendro gėrio. Miesto prekės ženklo vadove aiškiai įvardijama, kad siekiama gerinti viešąją infrastruktūrą, sukurti ir įgyvendinti savivaldybės įvaizdžio ir rinkodaros strategijas. Tvarios prekės įvaizdį ženkle sustiprina ne tik Raudondvario pilies kontūrai, bet ir kiti elementai: Ženklo forma apvali, simbolizuoja savivaldybės formą žemėlapyje (tarsi žiedas gaubia Kauno miestą). Žiedas neturi pradžios ir pabaigos, tai – ištikimybės ir amžinybės ženklas. Tačiau Kauno rajono žiedas atviras – naujiems žmonėms, idėjoms ir iniciatyvoms. Ženkle akcentuotos pilies durys sustiprina atvirumo įspūdį. Tai namų ženklas, simbolizuojantis kvietimą įeiti. Taip Kauno rajonas siunčia žinutę – užėiti, atrasti ir pamilti šį nuostabų kraštą (Kauno rajono ženklas, 2014).

Miesto prekės ženklo elementų vystymo turinys savivaldybių strateginiuose plėtros planuose

Išnagrinėti visų 60 Lietuvos savivaldybių strateginiai plėtros planai, siekiant nustatyti, kaip juose pasireiškia miesto prekės ženklo vystymas. Šiuo tyrimu siekta identifiikuoti planuose esančius miesto prekės ženklo elementus ir palyginti juos su šio straipsnio 1 paveiksle įvardytais šešiais teoriniais miesto prekės ženklo elementais ir jų 20 charakteristikų.

1. *Vieta*. Šis apčiuopiamas miesto prekės ženklo elementas strateginiuose planuose apima suinteresuotųjų šalių nuostatas, vertinant pagrindinius miesto fizinius (apčiuopiamus) aspektus (pvz., oro kokybė, miesto švara, architektūros patrauklumas, gatvių, parkų būklė ir kt.). Planuose esantys teiginiai rodo gausų ir raiškų miesto prekės ženklo elemento *vieta* charakterizavimo stilių, nevengiama aukščiausiojo laipsnio būvardžių „didžiausias“, „seniausias“, „žymiausias“. Nemažai dėmesio skiriama geografinės charakteristikos detalizacijai, įvardijant, kur konkrečiai miestas yra įsikūręs ir pan. Visi 60 planų rasti 417 teiginių apie miesto prekės ženklo elementą *vieta* tyrime suskirstyti į 8 charakteristikas: Bendroji charakteristika (65 teiginiai); Etnografija (23); Istorinė praeitis (45); Geografija (43); Užimamas plotas ar dydis (60); Gyventojų skaičius (56); Kraštovaizdis ir gamta (70); Lankytini objektai (55). Daugiausia teiginių strateginiuose planuose yra apie kraštovaizdį ir gamtą – 70, mažiausia – apie etnografiją – 23. Nors teoriniame miesto prekės ženklo elementų modelyje (žr. 1 pav.) yra keturios charakteristikos, tačiau tyrimo rezultatuose išskirtos 8 charakteristikos ir 5 iš jų skiriasi nuo teorijos.

2. *Infrastruktūra ir viešosios paslaugos.* Šis neapčiuopiamų priskirtas elementas apima suinteresuotųjų šalių nuomonę ir kokybinius lūkesčius: mokyklų, gydymo, susisiekiimo įstaigų, apgyvendinimo, maitinimo ir kitų viešųjų paslaugų veiklos kokybę ir atitiktis tikėtiniems lūkesčiams. Dažniausiai rašoma apie kokybę nevenigiant smulkiai ir detalai apibūdinti infrastruktūros (pvz., kelių būklės ir pan.) ar įvairių viešųjų paslaugų (pvz., sveikatos priežiūros, švietimo ir pan.). 263 teiginiai apie šį miesto prekės ženklo elementą tyrime kaip ir 1 paveiksle suskirstyti į dvi charakteristikas: Infrastruktūros charakteristika (123 teiginiai); Viešųjų paslaugų charakteristika (140).
3. *Miesto gyvenimas.* Šis neapčiuopiamas miesto prekės ženklo elementas atskleidžia suinteresuotųjų grupių nuomonę apie tai, ką galima veikti mieste, kokia laisvalaikio leidimo forma vyrauja, kiek ir kokių siūloma užimtumo priemonių vietiniams gyventojams ir turistams, koks yra kasdienis gyvenimas mieste. Šio elemento 227 teiginiai tyrime kaip ir 1 paveiksle sugrupuoti į tris charakteristikas: Kultūrinės veiklos (113); Sportinės veiklos (80); Gyvenimo būdo (34).
4. *Žmonės.* Šis neapčiuopiamas miesto prekės ženklo elementas apima nuostatas apie vietinius gyventojus, jų socialinę įvairovę, asmenines savybes, pvz., svetingumas, draugiškumas, požiūris į miesto svečius ar imigrantus. Šis elementas santykinai mažai aprašomas savivaldybių strateginiuose planuose, surasti 32 teiginiai sugrupuoti į tris – Miesto gyventojų pagrindinių bruožų (23), Miesto kalbos (3) ir Miesto žymių žmonių (6) charakteristikas.
5. *Potencialas.* Toks pasiekimus iliustruojantis miesto prekės ženklo elementas charakterizuoja, kokias miesto suinteresuotosios šalys savo veikla suteikia ekonomines, socialines, tobulėjimo galimybes ir perspektyvas. Strateginiuose planuose šis elementas yra bene plačiausiai apibūdinamas pateikiant pagrindinio verslo (pvz., pramonės miestas su išvystyta infrastruktūra), eksporto, investicijų, tipinių darbo vietų, privalumų darbuotojams charakteristikas. Šis miesto prekės elementas glaudžiai susijęs su suinteresuotosiomis šalimis, nes investicijos yra investuotojų kaip suinteresuotosios šalies įvardijimas. Tipinių darbo vietų ir privalumų darbuotojams charakteristikos yra susijusios su miesto gyventojais ir verslininkais kaip suinteresuotosiomis šalimis. Strateginių planų 211 teiginių apie *potencialą* suskirstyti į šešias – Pagrindinio miesto

verslo (70), Eksporto (13), Investicijų (60), Tipinių darbo vietų (55), Privalumų darbuotojams (24), Politinės ir ekonominės sistemos charakteristikas (2).

6. *Statusas ir pozicija.* Pastarasis pasiekimus iliustruojantis miesto prekės ženklo elementas gali būti aiškinamas kaip bendras suinteresuotųjų šalių supratimas apie miesto užimamą vietą regione, šalies ar tarptautiniame lygmenyje, t. y. atspindi miesto pasiekimus, kuo jis garsėja mokslo, ekonomikos, politikos, turizmo, istorinėje srityje ir pan. Rasti planų tik 7 teiginiai sugrupuoti į dvi – Pozicijos reitinguose (6) ir Miesto statuso (1) charakteristikas.

Vadovaujantis atliktu 8 miesto prekės ženklo vadovų tyrimu į teorinę miesto prekės ženklo elementų koncepciją siūloma įtraukti bendrą miesto prekės ženklo *vizualinę-komunikacinę charakteristiką*, kuri vadovuose detalizuojama pačia prekės ženklo koncepcija, tipiniais komunikacijos maketais, logotipo vizualizacija ir pan. Pastaroji charakteristika priskirta bendrai miesto prekės ženkliui, o ne vienam kuriam nors elementui, nes ši charakteristika atskirais aspektais gali apimti visus elementus arba kelis iš jų.

SPP tyrimas parodė, kad strateginiuose planuose yra visi šeši teorijoje išskirti elementai (žr. 1 pav.), tačiau po planų analizės galima papildyti ir sukonkretinti kiekvieno miesto prekės ženklo elemento charakteristikų aprašymus. Miesto prekės ženklo elementas *vieta* papildytas keturiomis charakteristikomis – Bendroji, Etnografinė, Užimamo ploto ir dydžio, Gyventojų charakteristika. Be to, teorinė Kultūros paveldo charakteristika daugelyje SPP išreiškta plačiau, todėl pavadinta Lankytinų objektų charakteristika. Kitų penkių miesto prekės ženklo elementų (Infrastruktūra ir viešosios paslaugos, Miesto gyvenimas, Žmonės, Potencialas, Statusas ir pozicija) charakteristikos yra tokios pačios kaip ir išskirtos teorijoje, tačiau jų aprašus galima gerokai papildyti vadovaujantis tipiniais ir dažnai pasikartojančiais SPP teiginiais.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo vystant miesto prekės ženklo elementus turinys savivaldybių strateginiuose plėtros planuose

Teorinėje straipsnio dalyje išskirta, kad yra dešimt suinteresuotųjų šalių, dalyvaujančių miesto prekės ženklo vystymo veiklose. Tačiau 60 savivaldybių strateginių plėtros planų 384 teiginiuose identifiкуotos tik 7 suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios vystant miesto prekės ženklo atskirus elementus (žr. 2 pav.):



2 pav. Suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios miesto prekės ženklo vystymo veiklose: empirinio tyrimo rezultatai

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių

2 paveiksle N yra teiginių apie suinteresuotąją šalį skaičius savivaldybių strateginiuose plėtros planuose. Nors teorinėje straipsnio dalyje išskirta dešimt suinteresuotųjų šalių, tačiau savivaldybių strateginiuose plėtros planuose nėra paminėtos žiniasklaida, vyriausybė. Miestų partnerių dalyvavimą vystant miesto prekės ženklo elementus įvardijo tik 2 savivaldybės.

Kaip teigiama teoriniuose šaltiniuose (Bridoux ir kt., 2013; Harrison ir kt., 2010), pagal dalyvavimo pobūdį galima išskirti tris suinteresuotųjų dalyvavimo miesto prekės ženklo vystymo veiklose grupes: 1) *reikalaujančios suinteresuotosios šalys* – miesto politikai, verslininkai, organizacijos ir gyventojai. Apie šią grupę daugiausia teiginių savivaldybių strateginiuose planuose – net 244. Šios šalys aktyviai dalyvauja miesto sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesuose, todėl neabejotina, kad ši grupė miesto prekės ženklo vystymui kelia didžiausius reikalavimus; 2) *priklausomos suinteresuotosios šalys* – investuotojai ir turistai (115 teiginių). Šių šalių dalyvavimas vystant miesto prekės ženklą labai priklauso nuo pirmosios grupės priimtų sprendimų, sudarytų sąlygų ir reikalavimų; 3) *pasyvi suinteresuotoji šalis* – miestai konkurentai (25 teiginiai), kurie turi tik netiesioginę galią paveikti miesto prekės ženklo vystymą ir gali gauti sau naudos tik jiems palankiai susiklosčius aplinkybėms.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas miesto prekės ženklo vystymo veiklose: ekspertų nuostatų analizė

Aukščiau aprašytų 15 ekspertų interviu esminiai rezultatai šiame straipsnyje pateikti apibendrintomis ekspertų nuostatomis pagal keturias pagrindines klausimų grupes:

1. *Miesto prekės ženklo koncepcija ir paskirtis*. Ekspertai pripažino, kad nėra vienareikšmio atsakymo, kas yra miesto prekės ženklas. Dominuoja ekspertų nuostata, kad miestų prekės ženklai yra daug sudėtingesni nei verslo produktų ar paslaugų prekės ženklai. Miesto prekės ženklas ekspertų yra traktuojamas nevienareikšmiškai ir gali būti aiškinaamas kaip tam tikrų elementų rinkinys, kuris atspindi

skirtingus miesto aspektus. Kaip ir mokslo teorijoje, ekspertų nuostatas miesto prekės ženklo atžvilgiu galima suskirstyti į dvi grupes: a) *funkcinis požiūris*, kuriame akcentuojama, kad miesto prekės ženklo elementai turi atlikti tam tikras funkcijas siekiant gauti pridėtinę vertę; b) *konceptinis požiūris*, kuriame miesto prekės ženklas traktuojamas kaip miesto reprezentacinė, pažintinė visuma, skirta bendrai miesto specifikai, išskirtinėms šiam miestui būdingoms savybėms išryškinti, tam tikram miesto įvaizdžiui suformuoti.

2. *Miesto prekės ženklo vystymas*. Ekspertų nuostatos apie miesto prekės ženklo vystymą yra panašios, visi pabrėžė, kad „tai yra veiksmai, nukreipti sukurti miesto įvaizdį“. Ekspertai teigė, kad miesto prekės ženklo vystymas pastaruoju metu įgauna pagreitį, nes konkurencija investicijų, turizmo, kultūros paslaugų bei kitose srityse aštrėja ir įgyja vis naujas formas. Todėl galima aiškiai išskirti *konkurencinę* miesto prekės ženklo vystymo kryptį, kai miesto prekės ženklas padeda konkuruoti dėl turistų, investuotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių dėmesio. Miesto prekės ženklas ekspertų dažnai traktuojamas kaip konkurencinio pranašumo įrankis. Ekspertai akcentavo, kad miesto prekės ženklo vystymas – tai skirtingų suinteresuotųjų šalių susitaroji ir įgyvendinama kryptis, besivadovaujanti konkurencinių pranašumų išskyrimu ir išryškiniu.

Trys ekspertai pažymėjo, kad palengva formuojasi miestų *kooperavimosi* tendencija, kai siekiama sutelkti įvairias miesto prekės ženklo vystymo interakcijas į visumą, kuri užtikrina bendradarbiavimą, kooperavimąsi, konsultavimąsi, susitarimus dėl išipareigojimų. Šiuo atveju veikiama labiau sąveikaujant ir siekiama vystyti komunikacinį turinį, ypač pritraukiant turistus arba investuotojus.

Nė vienas iš ekspertų neidentifikavo mokslo teorijoje išryškintos *tvaraus* miesto prekės ženklo vystymo krypties, kai miesto prekės ženklas tampa pilietinės visuomenės ir bendruomeniškumo pagrindu. Tvaraus vystymo tikslas yra pasiekti visuomenės bei aplinkos harmoniją, subalansuoti tenkinant tausojimo ir teisingumo principais paremtus socialinius, ekonominius ir ekologinius interesus, siekiant

užtikrinti kitų kartų ir visos Žemės ateities socialinę ir ekonominę gerovę. Tuo tarpu aštuonių Lietuvos miestų prekės ženklo atvejų analizė parodė, kad suinteresuotosios šalys aiškiai apibrėžia tvaraus miesto prekės ženklo vystymo kryptį. Toks skirtumas gali būti sąlygotas to, kad ekspertai ypač akcentavo miesto prekės ženklo išskirtinumus ir konkurencinio pranašumo formavimo atvejus.

3. *Miesto prekės ženklo struktūra.* Mokslinės literatūros analizėje išskirti šeši miesto prekės ženklo elementai ir 20 jų charakteristikų. Lietuvos 60 savivaldybių strateginių plėtros planų analizė įgalino elementą *vieta* papildyti dar 4 charakteristikomis ir gerokai papildyti visų 24 charakteristikų aprašus taikomojo pobūdžio teiginiais. Ekspertai pabrėžė, kad miesto prekės ženklas – tai kompleksas įvairių aspektų, tačiau miesto prekės ženkliui ypač svarbi vizualinė-komunikacinė funkcija. Pagrindinė ekspertų nuostata apie miesto prekės ženklo elementus: *būti na matyti miesto prekės ženklo visumą, neišskiriant vieno ar kito elemento ar jo charakteristikų, visi elementai turi būti vystomi sinergiškai.*

4. *Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo identifikavimas.* Ekspertai, įvardydami suinteresuotąsias šalis, dažnai jas labai detalizavo, tačiau apibendrinant jų atsakymus galima pažymėti, kad įvardijamos šios suinteresuotosios šalys: miesto verslas, miesto organizacijos, miesto gyventojai (kai kurie ekspertai įvardijo kaip miesto bendruomenę), investuotojai, turistai. Ypač daug dėmesio ekspertai skyrė miesto politikams, ne vienas juos apibūdino kaip pagrindinę suinteresuotąją šalį, nuo kurios „*viskas priklauso*“.

Ekspertai tarp suinteresuotųjų šalių atskirai įvardijo žiniasklaidą ir vyriausybę. Pastarąsias ekspertai laiko tokiomis suinteresuotosiomis šalimis, kurios, „*jeigu turi interesų, tuomet dalyvauja*“. Šios suinteresuotosios šalys ir mokslinėje literatūroje įvardijamos kaip pasyvios, nes jos turi galią veikti, bet dalyvavimas yra konsultacinio pobūdžio, kita vertus, pasitaikius progai jos gali paveikti miesto prekės ženklo vystymą.

Iš esmės ekspertų nuostatos atspindi teorijoje išsakomą įžvalgą, kad miesto prekės ženklas yra bendraturtystės rezultatas, t. y. nėra vienos suinteresuotosios šalies, kuriai miestas „*priklauso*“. Todėl ekspertai neišskyrė vienos suinteresuotosios šalies, akcentavo sinerginį suinteresuotųjų šalių dalyvavimą. Skirtingų suinteresuotųjų šalių bendrą miesto prekės ženklo vystymą ekspertai kartu įvardijo ir kaip didelę veiksmų darnos problemą, kai daug suinteresuotųjų šalių vienu metu bando „*valdyti*“ miesto prekės ženklą.

Išvados

Išanalizavus conceptualiuosius požiūrius į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą, galima teigti, kad

gausus šalių klasifikavimo kriterijų sąrašas (pagal įsipareigojimą, pagal atstovavimą, pagal priklausomybę, pagal įtaką, pagal artimumą) turėtų būti papildytas dalyvavimo būdo įvardijimu (tiesiogiai ar netiesiogiai) ir dalyvavimo raiškos aktyvumo įvertinimu (pasyvios, reikalaujančios, priklausančios). Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo vystant miesto prekės ženklą konceptas nevienareikšmis: dalyvavimas traktuojamas kaip veikla, kaip procesas, kaip elgsena, kaip mąstysena. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas grindžiamas racionalaus pasirinkimo teorija, nes ši teorija įgalina įvertinti prioritetizavimą, atsižvelgti į ribotus išteklius ir kt. svarbius aspektus.

Mokslinės literatūros analizė įgalino įvardyti dešimt potencialių suinteresuotųjų šalių, dalyvaujančių miesto prekės ženklo vystymo veiklose, suklasifikuoti jas pagal dalyvavimo pobūdį ir išskirti tris jų grupes: *reikalaujančios* (politikai, gyventojai, miesto organizacijos, verslas), *priklausomos* (turistai ir investuotojai) ir *pasyvios* (miestai partneriai, miestai konkurentai, vyriausybė, žiniasklaida) suinteresuotosios šalys.

Tiek mokslo šaltiniuose, tiek ir šiame straipsnyje vadovaujamosi dviem požiūriais į miesto prekės ženklą: 1) koncepcinis požiūris, traktuojantis, kad miesto prekės ženklas – kognityvinis konstruktas, diferencijavimo priemonė, tapatybė; 2) funkcinis požiūris, kai miesto prekės ženklas suprantamas kaip miesto bendruomenės jungiamoji ašis, kaip pridėtinė vertė, kaip esmingiausias miesto akcentas. Be to, miesto prekės ženklas suprantamas kaip daug sudėtingesnis konstruktas negu verslo prekės ženklas. Mokslinės literatūros šaltinių analizė įgalino išskirti šešis miesto prekės ženklo elementus: *apčiuopiami* (vieta ir infrastruktūra bei viešosios paslaugos), *neapčiuopiami* (žmonės ir miesto gyvenimas), *pasiekimus iliustruojantys* (statusas ir pozicija, potencialas) miesto prekės ženklo elementai. Šešis miesto prekės ženklo elementus detalai apibūdina 20 charakteristikų.

Vadovaujantis empirinio kokybinio tyrimo rezultatais (aštuonių Lietuvos miestų prekės ženklų atvejų, 60 savivaldybių strateginių plėtros planų, 15 ekspertų nuostatų analizė) identifiкуotos septynios pagrindinės suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios miesto prekės ženklo vystymo veiklose (nepateko teorijoje įvardytos pasyviosios šalys: miestai partneriai, vyriausybė, žiniasklaida).

Atliktas kompleksinis empirinis tyrimas apie suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raišką miesto prekės ženklo vystymo veiklose atskleidė, kad reikalaujančios suinteresuotosios šalys labiausiai dalyvavimą nukreipia į apčiuopiamus miesto prekės ženklo elementus ir jų aštuonias charakteristikas. Priklausomos suinteresuotosios šalys dalyvavimą koncentruoja į neapčiuopiamus miesto prekės ženklo elemen-

tus. Pasyvi suinteresuotoji šalis – miestai konkurentai dalyvavimą sieja su pasiekimus iliustruojančiais miesto prekės ženklo elementais.

Mokslo šaltiniuose išskiriamos trys miesto prekės ženklo vystymo kryptys: *konkurencinė, kooperavimosi ir tvari*. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad sudėtingiausias aspektas yra miesto prekės ženklo vystymo krypties įvardijimas. Dokumentų analizė rodo, kad suinteresuotosios šalys aiškiai identifikuoja konkurencinę miesto prekės ženklo vystymo kryptį, aiškiai įvardijant konkurentus tiek Lietuvos, tiek užsienio atveju, ir tvarią miesto prekės ženklo vystymo kryptį, kai siekiama visų suinteresuotųjų šalių lūkesčių ir poreikių patenkinimo. Tačiau nėra įvardijama miesto prekės ženklo kooperavimosi kryptis, nors tai leistų konsoliduoti žmoniškiausius ir finansinius išteklius. Ekspertai pabrėžia, kad bene svarbiausia yra konkuravimo kryptis. Miestai savo dokumentuose (tiek SPP, tiek prekės ženklų vadovuose) aiškiai apibrėžia vieną iš esminių miesto prekės ženklo vystymo komponentų – viziją. Tačiau gerokai mažiau dėmesio skiriama kitiems miesto prekės ženklo vystymo komponentams – tikslinei auditorijai, komunikacijai ir kt.

Literatūra

1. Aaker, D. A. (2003). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. The Free Press, New York.
2. Anholt, S. (2010). *Places. Identity, Image and Reputation*. Palgrave Macmillan.
3. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan.
4. Anholt, S. (2006) The Anholt-GMI City Brands Index: How the world sees the world's cities. *Place Branding*, 2 (1), 18–31.
5. Anholt, S. (2003). *Brand New Justice: the upside of global branding*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
6. Ashworth, J. G., Voogd, H. (1990). *Selling the City: marketing approaches in public sector urban planning*. London: Belhaven.
7. Augustinaitis, A. (2005). Valdymo kaitos kryptys žinių visuomenėje. *Informacijos mokslai*, 33, 15–25.
8. Balakrishnan, M. S., Kerr, G. (2013). *The 4D model of place brand management. Branded spaces, management-culture-interpretation Germany*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
9. *Birštono prekės ženklas* (2015). Prieiga internete: <https://www.visitbirstonas.lt/birstono-logo/>.
10. Bridoux, F., Stoelhorst, J. W. (2013). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35, 107–125.
11. Castells, M. (2006). *Tapatumo galia*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
12. Damkuvienė, M., Petukienė, E., Valuckienė, J., Tījūnaitienė, R., Balčiūnas, S., Bersėnaitė, J. (2014). *Klientų suvokiama dalyvavimo vertė kaip organizacijos konkurencingumo didinimo veiksnys*: mokslo studija. Vilnius: BMK leidykla.
13. de Chernatony, L., McDonald, M. (1992). *Creating Powerful Brands*. Butterworth Heinemann, Oxford.
14. Eshuis, J., Klijn, E.-H., Braun, E. (2014). Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? *International Review of Administrative Sciences*, 80 (1), 151–171.
15. Fan, Y. (2006). Branding the nation. What is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 12 (1), 5–14.
16. Florea, R., & Florea, R. (2013). Stakeholders interests analyse and harmonization – starting point of strategic approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16 (1), 130–135.
17. Florek, M. (2005). The country brand as a new challenge for Poland. *Place Branding*, 1 (2), 205–214.
18. Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
19. Gil-Lafuente, A. M., Paula, L. B. (2013). Algorithm applied in the identification of stakeholders. *Kybernetes*, 42 (5), 674–685.
20. Green, A., Grace, D., Perkins, H. (2016). City branding research and practice: An integrative review. *Journal of Brand Management*, 23 (3), 252–272.
21. Greenop, K., Darchen, S. (2016). Identifying ‘place’ in place branding: core and periphery in Brisbane’s “New World City”. *Geo Journal*, 81 (3), 379–394.
22. Harrison, J. S., Bosse, D. A., Phillips, R. A. (2010). Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 31 (1), 58–74.
23. Hereźniak, M., Florek, M. (2016). *Citizen involvement, place branding and mega events – insights from Expo host cities*. Paper presented at the International Place Branding Association Inaugural Conference, London, 8–10 November, 2016. Houghton.
24. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
25. Kasapī, I., Cela, A. (2017). Destination Branding: A Review of the City Branding Literature. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8 (4), 129–142.
26. *Kauno rajono ženklas* (2014). Prieiga internete: <https://www.kaunorajonas.lt/kauno-rajono-zenklas/>.
27. Kavaratzis, M., Ashworth, G. (2008). Place marketing: How did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1 (2), 150–165.
28. Kotler, Ph. (2003). *Marketing management*. Prentice Hall / Pearson Education.
29. Kotler, Ph., Gertner, D. (2002). Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *Journal of Brand Management*, 9 (4–5), 249–261.
30. Lionikaitė, J. (2013). *Valstybės vidinės ženklo daro modelio avimas*: daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

31. Matulevičienė, M. (2018). *Organizacijos reputacijos įtaka suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui organizacija: daktaro disertacija*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
32. Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. Merrilees, B., Miller, D., Herington, C. (2012). Multiple stakeholders and multiple city meanings. *European Journal of Marketing*, 46 (7–8), 1032–1047.
34. Moilanen, T., Rainisto, S. (2009). *How to brand nations, cities and destinations*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
35. Monteiro, P. D. S. (2016). *Stakeholders' involvement in City Branding: The participation and identification of Porto residents on the image of the city*. Dissertation. Master in Management. University of Porto (FEP).
36. Ogu, M. I. (2013). Rational choice theory: assumptions, strengths, and greatest weaknesses in application outside the western milieu context. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, 1 (3), 90–99.
37. Okano, H., Samson, D. (2010). Cultural urban branding and creative cities: A theoretical framework for promoting creativity in the public spaces. *Cities*, 27, 10–15.
38. Olins, W. (2006). *On Brand*. London: Thames & Hudson.
39. Olins, W. (2003). Branding the nation – The historical context. *Journal of Brand Management*, 9 (4/5), 241–248.
40. Papadopoulos, N., Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. *The Journal of Brand Management*, 4 (5), 294–321.
41. Papp-Vary, A. (2011). The Anholt-GMI city brand hexagon and the saffron European city brand barometer: A comparative study. *Regional and Business Studies*, 3 (1), 555–562.
42. Petukienė, E., Tijūnaitienė, R., Raipa, A. (2007). Visuomenės dalyvavimas: socialinio kapitalo, demokratijos ir racionalaus pasirinkimo teorijų apžvalga. *Viešojo politika ir administravimas*, 21, 87–95.
43. Pompe, A. (2017). City brand in the eyes of values. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 8 (1), 9–22.
44. Potter, E. H. (2009). *Branding Canada: Projecting Canada's soft power through public diplomacy*. Montreal: McGill-Queen's Press-MQUP.
45. Punch, K. E. (2005). *Introduction to Social Research – Quantitative & Qualitative Approaches*. London: Sage.
46. Ries, A., Trout, J. (2001). *Positioning: the Battle for your Mind*. New York: McGraw Hill.
47. Roberts, W. R., Mahoney, L. (2004). Stakeholder conceptions of the corporation: their meaning and influence in accounting research. *Business Ethics Quarterly*, 14 (3), 399–431.
48. Schilling, M. A. (2000). Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follet. *Journal of Management History*, 6 (5), 224–242.
49. Szondy, G. (2008). Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences. *Discussion Papers in Diplomacy*. Clingendale: Netherlands Institute of International Relations.
50. Tijūnaitienė, R., Damkuvienė, M. (2010). Visuomenės dalyvavimo koncepcijos: teorinė prieiga. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (17), 125–132.
51. Wolf, J. (2014). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of Business Ethics*, 119, 317–328.
52. Zenker, S. (2011). How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 4 (1), 40–52.

Bivainienė, L., Tamošiūnas, T.

Theoretical and empirical aspects of the manifestation of stakeholder participation in city brand development activities

Summary

Relevance and problem of the research. The development of city brand is understood as the process when the city becomes a product that can be attractively “sold”. City marketing has evolved into marketing activities that focus not only on the formation of marketing complex or market research, but also on the stakeholder involvement in order to achieve strategic goals.

The scientific literature analyses stakeholder participation in different activities by deepening into the expectations or results of one or another stakeholder, the

problem of city brand development as well as discusses the concept of city brand or identifies the elements of city brand. However, there is a lack of a systematic approach in modelling the prerequisites necessary for stakeholder participation, the conditions of expression, and the identification of directions in the development of city brand. Therefore, the manifestation of stakeholder participation in the development of city brand is a relevant, but at the same time, problematic subject for research, both theoretically and practically.

The scientific problem can be summarized as the following question: What is the manifestation of stakeholder participation in the development of city brand in the context of Lithuania?

The aim of the study is after theoretical and empirical investigation of the manifestation of stakeholder participation in the development of city brand to provide a model of the expression of stakeholder involvement in the development of city brand.

Research methods. Three research methods were applied in empirical research: 1) the case study method examined all eight existing and approved Lithuanian city branding guides; 2) the method of content analysis of the documents analysed the participation of stakeholders in the development of city brand in the strategic development plans of 60 municipalities and investigated the components of the development of city brand in these plans; 3) The method of expert semi-structured interviews investigated the attitudes of fifteen city brand professionals about the manifestation of stakeholder participation in the development of city brand.

Participation is a broad concept where economic, social, cultural and psychological aspects overlap. Scientists also identify different forms of the manifestation of participation. Since the end of the 20th century, there has been a tendency towards increasing participation of stakeholders in various public activities, development projects, and development of the city in which they live or have interests. Stakeholder participation aims to balance different interests, to agree on an overall result, and to achieve rationality. Stakeholder participation in the development of city brand can be seen as a whole, as a subject of consensus.

The summarized analysis of scientific literature allowed to identify six elements of city brand and 20 of their characteristics. The six elements were paired and grouped into three groups: tangible (location, infrastructure and public services), non-tangible (urban life, people) and illustrating achievements (potential, status and position) elements of city brand. The results of empirical research enabled to supplement these elements with four additional characteristics and to concretize them with the cases of Lithuanian cities.

Theoretical and empirical research distinguishes three directions in the development of city brand: 1) *competitive direction*, where city brand is seen as a tool of competitive advantage; 2) *cooperation direction*, which aims to bring together various institutions into a whole that ensures collaboration, cooperation, consultation, and

agreements; 3) *sustainable direction*, where city brand becomes the basis of civil society and community, and the needs of future generations are taken into consideration, as well as priority of public interest is ensured. The document analysis showed that in Lithuanian cities, stakeholders emphasize the competitive direction of the development of city brand, by clearly identifying competitors both in Lithuania and abroad as well as the sustainable direction of the development of city brand, where all stakeholders' expectations and needs are met. The possibility of a cooperative direction was expressed by three experts who participated in the study.

Based on theoretical and empirical research, a model of the manifestation of stakeholder participation in the development of city brand was developed. The model consists of three parts: Origins, Expression of Stakeholder Participation, and Results. There are two key sources in the part Origins: the city and the stakeholders.

The second part of the model reflects the manifestation of stakeholder participation by proposing to maintain five criteria for stakeholder identification – commitment, representation, affiliation, influence, closeness as well as the forms of stakeholder involvement – joint activity, co-creation, and control. The aims of stakeholder involvement are identified in this part: city development, alignment of interests, and the development of city brand. The development of city brand consists of key elements – vision, target audience and communication, and the core of this development – the concept of the city brand consists of tangible, non-tangible and illustrating achievements elements of city brand.

Four key outcomes are expressed in the part Results: 1) identification map of stakeholders participation in the development of city brand; 2) argumentation of stakeholder rational participation, which clearly defines the expected outcomes of the actions; 3) substantiation and consolidation of the development of city brand; 4) consolidation of characteristics of city brand elements.

The feedback from the part Results to the initial part Origins is fixed in the model, as the results of stakeholder involvement in the development of city brand lead to city change and change of stakeholders themselves. The dynamic process of stakeholder involvement in the development of city brand is a feedback in the model, where all structural elements of the model are constantly changing.

Keywords: city brand, stakeholder, participation, development.

Spatial Analysis of Local Government Fiscal Condition in Nebraska¹

Craig S. Maher¹, Mahbubul Majumder², Wei-Jie Liao³, Yansi Liao⁴

¹School of Public Administration University of Nebraska at Omaha, USA. E-mail: csmaher@unomaha.edu

²Department of Mathematics University of Nebraska at Omaha, USA. E-mail: mmajumder@unomaha.edu

³School of Public Administration University of Nebraska at Omaha, USA. E-mail: wliao@unomaha.edu

⁴Department of Mathematics University of Nebraska at Omaha, USA. E-mail: yansiliao@unomaha.edu

The article has been reviewed.

Received on 1 October 2019, accepted on 12 November 2019

Abstract

Many state governments, local officials, academics and even policy advocacy organizations continue to seek models and approaches that will help them assess the probability of municipal financial distress and crisis as we face an uncertain future. Local communities meet challenges where important decisions will need to be made about how to efficiently and effectively allocate scarce public resources with limited capacity. This research aims at examining the spatial patterns of local governments' fiscal condition. It provides the analysis of municipal fiscal condition based on spatial patterns, more specifically, the proximity of a municipality to the urban centers of Omaha and Lincoln, Nebraska.

Keywords: fiscal condition, spatial analysis, spread-backwash effect.

Introduction

The Great Recession of 2007-09 left scars across the landscape of local governments in the United States. In addition to high-profile bankruptcy filings in Detroit, Michigan and Harrisburg, Pennsylvania, many local governments declared fiscal emergencies, cut spending, and laid off or furloughed workers (Gorina, Maher, and Joffe, 2018). Even today, the state and local government sector remains below where it was relative to 2007 employment. Against this backdrop, many state governments, local officials, academics and even

policy advocacy organizations (e.g. Pew) continue to seek models and approaches that will help them assess the probability of municipal financial distress and crisis as we face the uncertain future. Local officials play a critical role in making decisions about local finances – both expenditures and revenues – that have significant economic, social, and environmental outcomes for communities.

In Nebraska, economic and demographic changes are creating new challenges for local governments across the urban-rural continuum. Urban communities are becoming popular places to live (Ehrenhalt, 2012), but continue to struggle with the costs of congestion and service needs. Maher, Park, and Park (2016) show that compared to other regions in the state, Nebraska's rural areas have the highest proportion of population over the age of 65, the lowest percentage of population with a college degree, lower household median income, and higher unemployment rates. In addition, according to the Federal Reserve Bank of Kansas City (2016), Nebraska's overall economy is masking an important divergence between the urban and rural regions. Since 2012-13, Nebraska's farm economy has faced significant drops in crop prices, farm income and value in livestock and meat exports (Federal Reserve Bank of Kansas City, 2016). Thus, local communities are left in a precarious position where important decisions will need to be made about how to efficiently and effectively allocate scarce public resources with limited capacity.

This study offers an analysis of municipal fiscal condition based on spatial patterns, more specifically, the proximity of a municipality to the

¹ Paper prepared for presentation at the 19th International Multidisciplinary Scientific Conference "Rethinking Regional Competitiveness". 28 November, 2019. Venue – Šiauliai arena (J. Jablonskio str. 16, Šiauliai, Lithuania). Special thanks to Dr. Christine Reed, Director of University of Nebraska at Omaha's Center for Urban Sustainability for funding support.

urban centers of Omaha and Lincoln, Nebraska. The design combines fiscal condition literature, regional planning scholarship and environmental resilience work. The paper follows with a literature review, Nebraska context, research design, methodology, findings, and conclusions.

Literature Review

This research aims at examining the spatial patterns of local governments' fiscal condition. The literature on resilience, fiscal health, and spread-backwash effects can contribute to the discussion of the research topic and are discussed in this section. The concept of resilience is getting more and more attention in the public sector, especially after the Great Recession. Governments at all levels are expected to be resilient to weather fiscal distress and economic downturns. The term "resilience" has been widely used in ecology since the 1970s. Holling (1973) defines resilience as the ability of a system to absorb changes and persist. Allen and his colleagues (2016) offer a dynamic systems approach to assessing resilience of midsize cities in the U.S. They describe resilience in terms of the degree of "disturbance a system can withstand without losing essential structure and functioning" and assert that "[a] resilient state can be assessed by measuring a set of key processes and structures within and across relevant domains of scale."

While the principal focus of Allen et al.'s study is ecological and environmental (water, in particular), the discussion of resilience and system modeling includes socio-economic and governance subsystems. In recent years, the concept of resilience has been introduced to other fields, such as emergency management (McCreight, 2010), organizational studies (McCarthy, Collard, and Johnson, 2017), and regional studies and economics (Simmie and Martin, 2010; Bristow and Healy, 2014; Boschma, 2015). Simmie and Martin (2010) suggest that in the fields of regional studies and economics, the broad definition of regional economic resilience was "the ability of a region to anticipate, prepare for, respond to, and recover from a disturbance." However, there are two competing thoughts which have different definitions in detail. The first one is derived from engineering resilience, which focuses on the stability of a system after a disturbance. Under this definition, an economy is expected to retain its function and structure after a disturbance. The second one is derived from ecological resilience. Under this definition, an economy is expected to make changes to its function and structure in order to respond to the disturbance and sustain. Although these two thoughts both agree with the idea of resilience, they

have very different perspectives on organizational changes.

In order to make local governments more resilient, it is necessary to assess their fiscal condition. Since the 1970s, there has been a burgeoning literature on the measurement and examination of municipal fiscal condition. The New York City fiscal crisis of the 1970s was the origin of much of the literature on fiscal condition. In the 1980s and 1990s, researchers began using existing data to develop classification models used to identify fiscal condition with the expectation that it would help prevent future fiscal distress. Brown's (1993) ten-point test is an exemplar of this approach. Other examples of this approach include Groves et al. (1981), Honadle and Lloyd-Jones (1998), Kleine, Kloha, and Weissert (2003), Kloha, Weissert, and Kleine (2005a and 2005b), and Mead (2006). Typically, these models have used a mixture of economic, demographic and fiscal variables to classify a government's fiscal condition. These models do not use a predictive approach in the sense of having dependent and independent variables and a statistical model. Rather, they use a set of multidimensional indices that include a series of economic and fiscal variables. The municipalities are given a score on the index and then classified as fiscally distressed or not. However, Hendrick (2004) and Clark (2015) both suggest that different indicators of fiscal condition should not be assigned the same weight and should be examined separately in order to construct a more accurate picture of fiscal condition.

The spread-backwash effects may provide a germane theoretical background for this research. The main focus of the spread-backwash effects is the extent to which urban growth helps or hurts surrounding suburban and rural communities. The concept was developed by Myrdal in 1957. Spread effects could be found when positive externalities are realized for rural communities as economic opportunities generated by urban centers expand outward. Conversely, backwash effects could be found when migration flows from rural to urban areas, causing a weakening of the labor force in rural areas. Hirschman (1958) develops a similar framework called the trickling down-polarization effects. A more developed region might have trickling-down effects on a less developed region if its growth helped the less developed region. On the contrary, if a more developed region's growth hurts and isolates a less developed region, it might result in polarization effects.

Whether spread effects exceed backwash effects in urban growth has been long debated since the 1950s, when the frameworks were first proposed.

Myrdal (1957) suggests that negative (backwash) effects might dominate. Hirschman (1958) believes that even though negative (polarization) effects might be seen in the short run, positive (trickling down) effects might be seen in the long run. Different empirical studies have different findings of the spread-backwash effects. Ganning et al. (2013, p.465) conclude that most research found more spread than backwash effects of urban growth on rural communities. Gaile (1979, 1980) suggests that spread versus backwash effects should not be dichotomous, but spread effects might be smaller than backwash effects in general. Barkley, Henry, and Bao (1996) also find that backwash effects dominated in rural areas.

Ganning et al. (2013) find that not until the late-1980s did empirical studies on the spread and backwash effects emerge. They suggested that the spread and backwash effects are typically “measured in the context of population change or income change as a function of distance to and growth in the nearest city.” Researchers, such as Gaile (1979) and Boarnet (1994), develop several spatial models to examine the spread and backwash effects. Pandey, Pasternack, Majumder, Soupir, and Kaiser (2015) develop a neighborhood statistics model to examine the instream bacteria level in Iowa. This model took the influence of neighboring cities into consideration and might be fruitful for this research. We further discuss the model in the methodology section.

We can conclude some key points from the existing literature on resilience, fiscal health, and spread-backwash effects. First, the literature on resilience agrees that resilience is an entity’s ability to weather a disturbance. The concept of resilience can be introduced to the field of public budgeting and finance to examine whether governments can withstand fiscal distress and sustain over time. Second, the literature on fiscal health shows that the concept of fiscal condition is complicated and even defining it requires careful attention. There were many issues in assessing how the various fiscal and economic variables fit together to tell the complete story of fiscal condition. We may need to be careful when we select indicators of fiscal condition for this research. However, over time, knowledge has been gained regarding the types of variables that may be important for the measurement of fiscal condition and they include fiscal, economic, and demographic variables. Last but not least, the literature on spread-backwash effects suggests that urban growth has both positive and negative effects on suburban and rural areas. It is highly debated whether positive effects outweigh negative effects or not. Spread-backwash effects are usually measured by population change

and income change. In this research, we would like to expand the discussion to local governments’ fiscal condition. We would like to know whether spread-backwash effects can be found in terms of fiscal condition.

Generally speaking, we find that the concepts of resilience and spread-backwash effects can be introduced to the field of public budgeting and finance, especially the research on fiscal condition. There are some issues suggested by the existing literature that need to be taken into consideration by this research. First, there are state and/or regional-specific attributes that need greater consideration, for instance, different revenue structures (cities in North Dakota are quite different from cities in Nebraska due to oil reserves) and/or different revenue-raising limitations imposed by states. The second point is the disconnection between financial conditional analysis offered by academics and policy advocates, and data availability for smaller communities (those with a population less than 10,000). Most of the literature is based on comprehensive audited financial reports (CAFRs) that are only completed for larger government entities. Most municipalities in Nebraska are far too small to have CAFRs and thus their financial condition cannot be examined using this body of literature. Last but not least, the general concept of fiscal distress employed in the literature is that a local government is facing a situation where its ability to pay upcoming financial commitments is at threat. This suggests that short-term metrics are more valuable than long-term measures which makes the current data collected by the Nebraska State and Local Finance Lab highly applicable for this endeavor.

The Nebraska Context

Nebraska is a microcosm of a worldwide trend that has been occurring for centuries, but seems to have ramped up in the past couple of decades – population migration from rural areas to urban centers. In 2010, Nebraska’s three urban counties (Douglas, Lancaster, and Sarpy) comprised 52.6 percent on the state’s 1.8 million population. The U.S. Census Bureau projects that in 2050, those same three counties will be home to nearly two-thirds (66.4 percent) of the state’s 2.3 million inhabitants (Drozd and Deichert, 2015). This means that while the state’s population is projected to grow 24.3 percent between 2010 and 2050, the three urban counties are expected to grow 57.1 percent, whereas the remaining counties are expecting a 12 percentage point population decline during this period. In addition, the composition of the population is “graying” more rapidly for the rural counties

compared to the three urban counties. In 2010, 10.4 percent of population in the three urban counties was age 65 or older; by 2050, the share is projected to grow to 16.8 percent. During the same period for the remaining 90 Nebraska counties, the percentage of the population age 65 or older is expected to jump from 17.0 percent to 28.2 percent.

Research Design

We examine the fiscal data of 69 municipalities in Nebraska that are in the Omaha-Council Bluffs MSA (hereinafter, the Omaha MSA) and the Lincoln-Beatrice MSA (hereinafter, the Lincoln MSA) from 2001 to 2016. The fiscal data are collected by the office of the Nebraska Auditor of Public Accounts. These data are uniformly reported by all forms of local governments and consist of property valuation, revenues, expenditures, net cash balances and debt. For our purposes, these are the most useful data since most Nebraska municipalities are too small to produce a CAFR (the median sized Nebraska municipality has a population of 314). The downside of these data is that they are self-reported and presented on a cash-basis.

The data analysis focuses on the fiscal condition of municipalities and their proximity to the two urban centers in Nebraska, Omaha and Lincoln. There are several key variable choices that must be made in undertaking this study. One question is related to long-term versus short-term fiscal condition. While there is no doubt that measures of long-term solvency are important, we mostly focus on short-term fiscal condition given the availability of data for this project. However, we do include one measure of long-term fiscal condition: debt. This ties into the recent interest in state abilities to prevent an acute fiscal crisis and the interest in municipal bankruptcy where the test for entry into the process is based on liquidity. The other choice is related to the approach of using a single variable as opposed to an index to identify and measure fiscal condition. Other researchers have typically used an index of variables to identify fiscal condition. However, using an index might be problematic since different variables might be assigned the same weight and some less important variables might be included. Thus, we have decided to examine multiple variables separately instead of constructing an index.

And then, the next step is variable selection. Based on the literature (Brown, 1993; Kloha et al., 2005a), we select a set of variables as the indicators of fiscal condition, including: general expenditures, general revenues, property taxes, net cash balances, and debt service. The five indicators used as the dependent variables are:

- General revenues-general expenditures ratio;
- Debt per capita;
- Debt-property valuation ratio;
- Net cash balances-general expenditures ratio;
- Property taxes-general revenues ratio.

The key independent variable of this research is the municipalities' proximity to the Nebraska urban centers of Omaha or Lincoln, which is measured by the municipalities' distance to the urban centers on Google Map. If a municipality belongs to the Omaha MSA, we measure its distance to Omaha. Conversely, if a municipality belongs to the Lincoln MSA, we then measure its distance to Lincoln. Other independent variables reflect economic, demographic and institutional constructs. Economic variables are the first in line. In some cases, a decline in population or tax base (e.g. property valuation) may be a good predictor of municipal fiscal condition. The Nebraska State and Local Finance Lab database has already built in the following key independent variables for years 2001 to 2016: population², median household income, percent of white population, percent of population with a bachelor's degree or higher, and unemployment rate. Two control variables are included in our models. The first one is a dummy variable "Lincoln MSA." If a municipality belongs to the Lincoln MSA, we code it as 1, otherwise 0. The second one is "year." The neighborhood statistics models examine the trends of the indicators over time. The multiple regression models control the years that are viewed as recessions (2001, 2002, 2007, 2008, and 2009) to see if these years matter.

Key questions in this analysis are magnitude and timeliness. Fiscal condition has often been operationalized as a specific quantitative drop in a particular measure over a specific period of time. Given the diversity of choices made previously, the approach used here will be to test various manifestations of these variables in terms of magnitude and timing. For example, does a five percent decrease in fund balance or current ratio indicate poor fiscal condition? A variety of magnitude and timing approaches will be tested once the data are collected to determine the viability of various options including percent changes, baseline changes and other permutations. This is in part the reason to take advantage of the large amount of data already collected by the Nebraska State and Local Finance Lab.

² Population and property value are highly correlated (correlation coefficient = 0.9852). To deal with the problem of multicollinearity, we drop the independent variable "property value."

Research objectives

The study set out to assess the spatial relationship between proximity to the urban centers and municipal fiscal condition using five measures: revenues/expenditures; debt per capita; debt/property valuation; cash reserve/expenditures and property tax/revenues. We employ a spatial neighborhood statistics model, the Markov Random Field model, to assess our central hypotheses that the further the distance from the urban center, the weaker the municipality's fiscal condition. The study is prepared according to the procedure used by Pandey et al. (2015) and tested on 69 Nebraska municipalities over a 16-year time period. We also use this panel data to run multiple regression models for the 5 indicators to ensure the robustness of this study.

There are three primary aims of this study: (1) observe and analyze how five indicators vary over a 16-year time period and 69 municipalities in relation to the google distance between each municipality and its corresponding urban center, population, median household income, ethnicity (% white population relative to total population), educational attainment (% population with bachelor's degree or over relative to population aged over 25), unemployment rate (% unemployed population relative to total labor force), area (Omaha or Lincoln MSA); (2) compare the five indicators between Omaha and Lincoln MSAs and; (3) develop and measure the predictive proficiency of the neighborhood statistics model.

Methodology

This research examines all 69 Nebraska municipalities in the Omaha MSA and the Lincoln MSA. The Omaha MSA consists of five counties in Nebraska (Cass, Douglas, Sarpy, Saunders, and Washington) and three counties in Iowa. We only include the 46 municipalities in the five Nebraska counties (numbered 1 to 46). The Lincoln MSA consists of two counties in Nebraska (Lancaster and Seward). There are 23 municipalities in these two counties (numbered 47 to 69). (Locations of the 69 municipalities, please see Appendix 1.)

To begin this process of observing and analyzing the five indicators, we performed a comparative analysis of the five indicators and eight covariates that were collected for the 69 municipalities locations over a 16-year time period. To assess the proficiency of the neighborhood statistics model, the Mann-Whitney U test, a non-parametric test, is utilized. The Mann-Whitney U test enables us to compare the five indicators across all sites of the eight covariates at each time; Pearson correlation coefficients are estimated to relate the

indicators among sampling locations. The next phase of the analysis is developing a neighborhood statistics model to assess the strength of relationship between location and municipal fiscal condition.

Neighborhood Statistics Model:

For this study we develop a neighborhood statistics model for the 69 municipalities ($M=69$) over 16 years ($T=16$). The model was developed by Pandey et al. (2015) to predict the spatial and temporal patterns of instream *E. coli* bacteria levels. We generally follow Pandey et al.'s path to formulate the model. In Equation 1, is a random variable, and $S_i \equiv (l, t)$ where l is the sample municipality (1 to M), and t is the sample year (1 to T). Thus, we have $l = M * T = 1,104$ samples.

$$\mathbf{Y} \equiv \{Y(S_i) : i = \mathbf{1}, \dots, l\} \\ = \{Y(l, t) : l = 1, \dots, M, t = 1, \dots, T\} \quad (1)$$

Suppose that five indicators' temporal distributions are independent in time. We develop the neighborhood structures, which are shown in Appendix 2. Municipalities with google distance less than 15 miles are defined as neighbors. For example, location 2 (Arlington, NE) has two neighbors: location 19 (Kennard, NE) and location 42 (Washington, NE), since the distance between Arlington, NE and Kennard, NE is 9.36 miles, and the distance between Arlington, NE and Washington, NE is 13.13 miles.

Suppose that the five indicators measurements are also independent in time. We could define neighbors of $Y(S_i)$ as:

$$N_i \equiv \{S_j : \delta_{ij} < 15\} \quad (2)$$

where $\delta_{ij} = D(S_i, S_j)$, D stands for google distance $\delta_{ij} < 15$. Then

$$[Y(S_i) | \{Y(S_j) : j \neq i\}] = [Y(S_i) | Y(N_i)] \quad (3)$$

For $i = 1, 2, \dots, n(1104)$. Let $Y(S_i)$ have conditional density

$$f(Y(S_i) | Y(N_i)) = \text{Gua}(\mu_i, y^1 2) f \quad (4)$$

where

$$C_{ij}(y(S_j)) - \theta_j \quad (5)$$

subject to $C_{ij} = C_j$ where $\theta = (\theta_1, \theta_2, \dots, \theta_n)^T$, $\theta = (\theta)$ is the parameter vector of marginal mean that incorporate the covariates X_k , $k = 1, 2, \dots, 8$. We used eight covariates: google distance, population, median household income, ethnicity (% white population

relative to total population), educational attainment (% population with bachelor's degree or over relative to population aged over 25), unemployment rate (% unemployed population relative to total labor force), area (Omaha or Lincoln metropolitan statistical area). Thus, we have

$$\theta = \beta_0 + \sum_{i=0}^8 \beta_i X_i = X\beta \quad (6)$$

The joint distribution (Besag, 1974; Cressie, 1993) is:

$$Y \approx \text{Gau}(\theta; (L - C)^{-1} l \gamma^2) \quad (7)$$

where

$$C \equiv [c_{ij}]_{N \times N} \text{ and } c_{ij} = 0 \text{ if } j \notin N_i \quad (8)$$

For this model, C has the form

$$C = \eta l_n H \quad (9)$$

where D is a block diagonal matrix of size 11041104, and according to google distance of each municipality's location, the neighborhood structures were developed as each block(size = 16×16). If the locations are neighbor, then defined as 1, otherwise 0.

We apply the maximum likelihood approach to obtain the estimates of these parameters (Kaiser and Nordman, 2012; Kaiser, 2010). The log likelihood function for the above model is:

$$L(\beta, \gamma^2, \eta) = \left(\frac{1}{2}\right) \text{Log}(|L - C|) - \left(\frac{N}{2}\right) \text{Log}(2\pi\gamma^2) - \left(\frac{1}{2\gamma^2}\right) (y - X\beta)^T (1 - C)(y - X\beta) \quad (10)$$

An advantage of this model specification is that, for any given η , the maximum likelihood estimate (MLE) β and γ^2 are the closed form solutions, which are given by:

$$\hat{\beta} = [X^T(l - C)X]^{-1}[X^T(1 - C)y] \quad (11)$$

$$\hat{\gamma} = \frac{1}{n(y - X\hat{\beta})^T(1 - C)(y - X\hat{\beta})} \quad (12)$$

Once we have MLE of β and γ^2 , we can plug these values into Equation 9 to obtain the likelihood for η that gives us MLE for η . Then follow the order of equation number, plugging in our data and calculation output into Equations 11 and 12, we get the estimates of β and γ^2 . Based on the maximum likelihood approach described by Kaiser (2010), Cressie (1993), and Besag (1974), we obtain the confidence intervals of the parameters. Appendix 3 presents the values of estimated parameters γ^2 , η , β_0 , ..., β_8 obtained from the preliminary analysis of the neighborhood statistics models. These values are used for predicting the five indicators at each sampling location.

Results and Findings

In this research, we use the neighborhood statistics models to assess the relationship between our five indicators of municipal fiscal condition and municipalities' proximity to the urban centers of Omaha and Lincoln, NE. In addition, we use the panel data to run several multiple regression models as a robustness check. We find that the neighborhood statistics models and the multiple regression models provide similar results. Those results are presented in Table 1.

In the neighborhood statistics models, our key independent variable – distance between a municipality and its corresponding urban center – is statistically significant in three of our five indicators of fiscal condition. The further a municipality is from the urban centers (Omaha or Lincoln), the lower the revenues-expenditures-ratio, debt per capita, and net cash balances-expenditures ratio might be. These indicators are core measures of cash, budgetary and long-term solvency. In the multiple regression models, we also find that distance is negatively significant for the revenues-expenditures ratio and the net cash balances-expenditures ratio, but not significant for debt per capita. In both models, the debt-property valuation ratio is not significant.

Table 1

Results of the Neighborhood Statistics Models and the Multiple Regression Models

	Rev/Exp		Debt per Capita		Debt/Property Value		Net Cash Balance/Exp		Property Tax/Rev	
	Nbhd	Reg	Nbhd	Reg	Nbhd	Reg	Nbhd	Reg	Nbhd	Reg
Google distance	-	-	-				-	-		-
Population	-		+	+		+	-	-		
Median household income		-	-	+	-					+
White population			+							-
Bachelor's degree	+	+	+	+	+	+	+			
Unemployment rate	+	+	+	+				+		
Lincoln MSA	-		-		-		-	-	-	-
Year			+		+		+		-	
Year 2001				-						-
Year 2002				-		-		-		
Year 2007										
Year 2008		-						-		
Year 2009										

Several other independent variables are also significant in both models. Municipalities with larger population may have higher debt per capita and lower net cash balances-expenditures ratio, which may not be good signs for fiscal health. Education is positively associated with revenues-expenditures ratio, debt per capita and debt-property valuation ratio. Unemployment rate is positively associated with revenues-expenditures ratio and debt per capita. Median household income and white population do not have significant influences on the indicators that are consistent across the models.

We also find that municipalities in the Lincoln MSA typically have worse fiscal condition than municipalities in the Omaha MSA. For instance, in both models, municipalities in the Lincoln MSA have lower net cash balances-expenditures ratio and lower property taxes-revenues ratio than municipalities in the Omaha MSA. In the neighborhood statistics models, municipalities in the Lincoln MSA also have lower revenues-expenditures ratio than municipalities in the Omaha MSA. However, interestingly, in the neighborhood statistics models, municipalities in the Lincoln MSA tend to have less debt than their peers in the Omaha MSA.

In the neighborhood statistics models, the control variable “year” is included to examine the time trend. We find that debt per capita, debt-property valuation ratio, and net cash balances-expenditures ratio increase over time, while property tax-revenues ratio decreases over time. In the multiple regression models, we include five dummy variables to examine the effect of the early 2000s recession (2001 and 2002) and the Great Recession (2007, 2008, and 2009). During the early 2000s recession, debt per

capita and property tax-revenues ratio were lower in 2001, while debt per capita, debt-property valuation ratio, and net cash balances-expenditures ratio were lower in 2002. During the Great Recession, the revenues-expenditures ratio and the net cash balances-expenditures ratio were lower in 2008.

Conclusions

The analysis offers important findings for policy analysts and from a research design perspective. On the policy side, Nebraska policy makers will be forced to make some difficult decisions as the population continues its migration to the urban centers. As stated earlier, in 2016, the median population of Nebraska's 528 municipalities is 314. It is estimated that by 2050, two-thirds of the state's population will be living in three urban counties, largely comprising the state's two MSAs. Our analysis reveals that even for those municipalities in these MSAs, the further they are from Omaha or Lincoln, the weaker their financial condition (e.g. lower revenues-expenditures ratio and lower net cash balances-expenditures ratio). What should be the state policy? To what extent can these small, rural municipalities afford to provide basic services – protective services, street repairs, utilities, etc., particularly in a state heavily reliant on the property tax?

The analysis also reveals a useful application of natural systems designs to the field of public budgeting and finance. Our neighborhood-based statistical modeling, previously applied to study such things as *E. coli* concentrations in rivers, reveals a robustness in our analysis of municipal fiscal condition. The original intent of this project

was to develop a systems approach to the study of the natural environment, the initial phase presented here offers promise.

The study clearly has its limitations, including data availability and generalizability. Regarding the former, we are working with budget data submitted to the State Auditor's office. These data lack the oversight and breadth to which we have grown accustomed when studying audited financial reports. Similarly, the analysis is limited to 69 municipalities in Nebraska, a state with a relatively small population (less than two million) and two population centers that are relatively close to each other. The findings have implications for a handful of similarly-sized states, but not the majority in the United States.

References

- Allen, C. et al. (2016). Avoiding Decline: Fostering Resilience and Sustainability in Midsize Cities. *Sustainability*, 8, 844.
- Barkley, D. L., Henry, M. S., Bao, S. (1996). Identifying "Spread" versus "Backwash" Effects in Regional Economic Areas: A Density Functions Approach. *Land Economics*, 72 (3), 336-357.
- Besag, J. (1974). Spatial Integration and the Statistical Analysis of Lattice Systems. *Journal of Royal Statistical Society*, 36 (2), 192-236.
- Boarnet, M. G. (1994). An Empirical Model of Intra-Metropolitan Population and Employment Growth. *Papers in Regional Science*, 73 (2), 135-152.
- Boschma, R. (2015). Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience. *Regional Studies*, 49 (5), 733-751.
- Bristow, G. and Healy, A. (2014). Regional Resilience: An Agency Perspective. *Regional Studies*, 48 (5), 923-935.
- Brown, K. W. (1993). Ten-Point Test of Financial Condition: Toward an Easy-to-Use Assessment Tool for Small Cities. *Government Finance Review*, 9 (6), 21-26.
- Clark, B. Y. (2015). Evaluating the Validity and Reliability of the Financial Condition Index for Local Governments. *Public Budgeting & Finance*, 35 (2), 66-88.
- Cressie, N. (1993). *Statistics for Spatial Data*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Drozd, D., Deichert, J. (2015). *Nebraska County Population Projections: 2010 to 2050*. Omaha, Nebraska: Center for Public Affairs Research.
- Ehrenhalt, A. (2012). *The Great Inversion and the Future of the American City*. New York, NY: Knopf.
- Farm Economy Tightens Further* (2016). Federal Reserve Bank of Kansas City. Last accessed Sept. 9, 2016: <https://www.kansascityfed.org/research/indicatorsdata/agcreditsurvey/articles/2016/2-11-2016/farm-economy-tightens-further>.
- Gaile, G. L. (1979). Spatial Models of Spread-Backwash Processes. *Geographical Analysis*, 11 (3), 273-288.
- Gaile, G. L. (1980). The Spread-Backwash Concept. *Regional Studies*, 14 (1), 15-25.
- Ganning, J. P., Baylis, K., Lee, B. (2013). Spread and Backwash Effects for Nonmetropolitan Communities in the U.S. *Journal of Regional Science*, 53 (3), 464-480.
- Gorina, E., Maher, C., Joffe, M. (2018). Local Fiscal Distress: Measurement and Prediction. *Public Budgeting and Finance*, 38 (1), 72-94.
- Groves, S. M., Godsey, M., Shulman, M. A. (1981). Financial Indicators for Local Government. *Public Budgeting and Finance*, 1 (2), 5-19.
- Hendrick, R. (2004). Assessing and Measuring the Fiscal Health of Local Governments: Focus on Chicago Metropolitan Suburbs. *Urban Affairs Review*, 40 (1), 78-114.
- Hirschman, A. O. (1958). Interregional and International Transmission of Economic Growth. In A. Hirschman, *The Strategy of Economic Development* (pp. 183-201). New Haven, CT: Yale University Press.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- Honadle, B. W., Lloyd-Jones, M. (1998). Analyzing Rural Local Governments' Financial Condition: An Exploratory Application of Three Tools. *Public Budgeting and Finance*, 18 (2), 69-86.
- Kaiser, M. S. (2010). *Statistical Methods for Spatial Data*. Course lecture, Department of Statistics, Iowa State University.
- Kaiser, M. S., Nordman, D. J. (2012). Blockwise Empirical Likelihood for Spatial Markov Model Assessment. *Statistics and Its Interface*, 5 (3), 303-318.
- Kleine, R., Kloha, P., Weissert, C. S. (2003). Monitoring Local Government Fiscal Health: Michigan's New 10 Point Scale of Fiscal Distress. *Government Finance Review*, 19 (3), 18-23.
- Kloha, P., Weissert, C. S., Kleine, R. (2005a). Developing and Testing a Composite Model to Predict Local Fiscal Disparities. *Public Administration Review*, 65 (3), 313-323.
- Kloha, P., Weissert, C. S., Kleine, R. (2005b). Someone to Watch over Me: State Monitoring of Local Fiscal Conditions. *The American Review of Public Administration*, 35, 236-255.
- Maher, C., Park, S., Park, J. (2016). *Examining Nebraska's Municipal Finance Picture: Trends in Revenues, Expenditures, Debt and Reserves from 2001-2015*. Unpublished.
- McCarthy, I. P., Collard, M., Johnson, M. (2017). Adaptive Organizational Resilience: An Evolutionary Perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 33-40.
- McCreight, R. (2010). Resilience as a Goal and Standard in Emergency Management. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 7 (1), 1-7.

30. Mead, D. (2006). A Manageable System of Economic Condition Analysis for Governments. In H.A. Frank (Ed.) *Public Financial Management* (pp. 383-422). Boca Raton, FL: Taylor and Francis.
31. Myrdal, G. (1957). The Drift towards Regional Economic Inequalities in a Country. In G. Myrdal, *Economic Theory and Under-Developed Regions* (pp. 23-38). London: Gerald Duckworth.
32. Pandey, P. K., Pasternack, G. B., Majumder, M., Soupir, M. L., Kaiser, M. S. (2015). A Neighborhood Statistics Model for Predicting Stream Pathogen Indicator Levels. *Environmental Monitoring and Assessment*, 187 (3), 124.
33. Simmie, J., Martin, R. (2010). The Economic Resilience of Regions: Towards an Evolutionary Approach. *Cambridge Journal of the Regions, Economy and Society*, 3, 27-43.

Maher, C. S., Majumder, M., Liao, W.-J., Liao, Y.

Spatial Analysis of Local Government Fiscal Condition in Nebraska

Summary

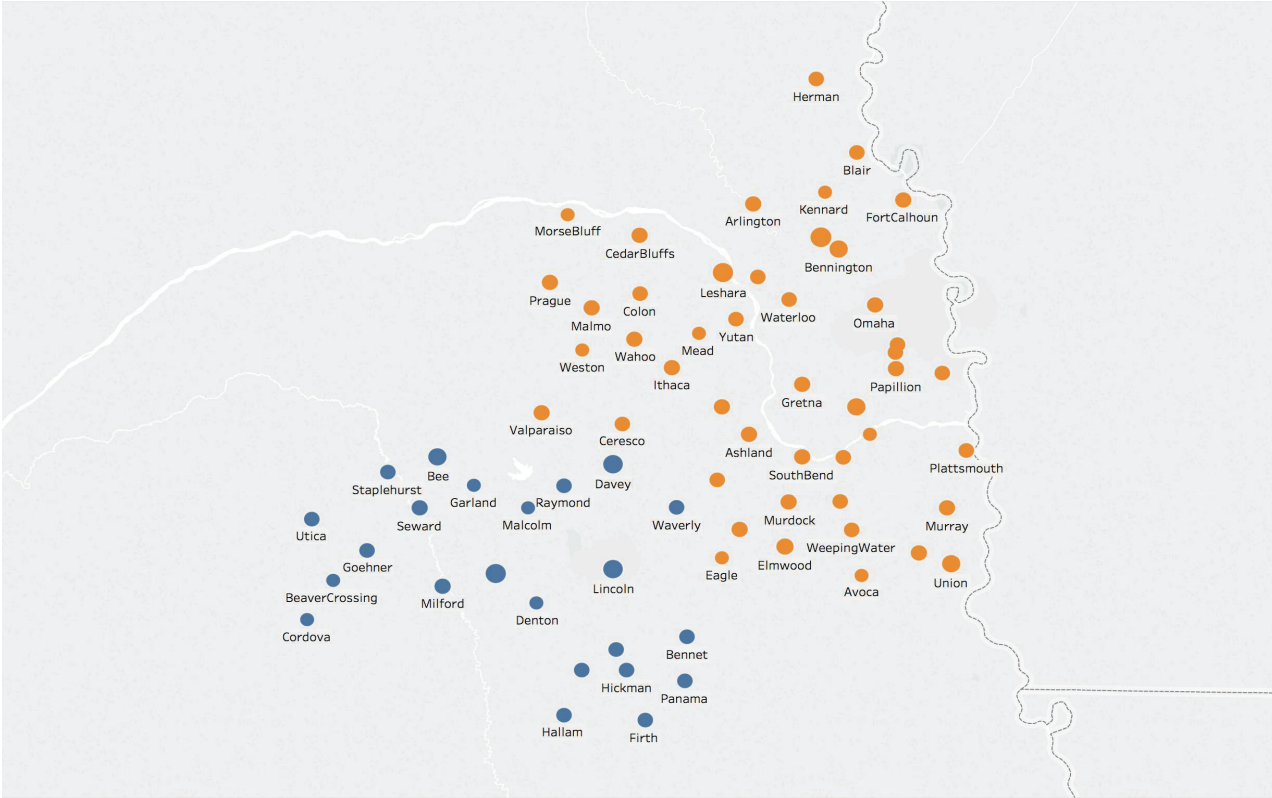
The effects of urban growth on outlying communities is a long-stand empirical question. Often couched in the concept of spread-backwash effect, Ganning, Baylis and Lee (2013) find that not until the late-1980s did empirical studies on the spread and backwash effects emerge. Most empirical investigations examine this theoretical phenomenon within the context of either population or income change. We propose to consider the spread-backwash effect from the perspective of local government fiscal health. There is a substantial body of research in the public finance literature focusing on government fiscal health/fiscal condition that is applicable and the setting of Nebraska offers a unique case-study. The U.S. state of Nebraska has approximately 1.8 million residents and the state's population is changing (getting older and more diverse), as well as shifting to the urban centers of Omaha and Lincoln. In 1950, two-thirds of the state's population lived outside of the metropolitan counties of Lancaster, Sarpy and Douglas. In 2050, the U.S. Census is projecting the two-thirds of the state's population will reside in these three counties. This is raising a host of challenges and questions that residents and policy-makers are being forced to address.

Methodologically, we propose a spatial neighborhood statistics model, the Markov Random Field model, to assess our central hypotheses that the further the distance from the urban center, the weaker the municipality's fiscal condition. The study is prepared according to the procedure used by Pandey et al. (2015). While the Pandey et al. (2015) research

was on E.coli flows through streams, the research design offers a good deal of applicability to this study. We will also run a set of regression models to ensure the robustness of this study. We examined the fiscal data of 69 municipalities in Nebraska that are in the Omaha-Council Bluffs MSA (hereinafter, the Omaha MSA) and the Lincoln-Beatrice MSA (hereinafter, the Lincoln MSA) from 2001 to 2016. The data analysis focuses on the fiscal condition of municipalities and their proximity to the two urban centers in Nebraska, Omaha and Lincoln. The five indicators used as the dependent variables are: general revenues/general expenditures, debt per capita, debt/property valuation, net cash balances/general expenditures and property taxes/general revenues. The key independent variable of this research is the municipalities' proximity to the Nebraska urban centers of Omaha or Lincoln, which is measured by the municipalities' distance to the urban centers on Google Map. Other independent variables will reflect economic, demographic and institutional constructs. Our findings support the backwash effect in that, the further a city is from the urban center, the worse their fiscal condition. More specifically, the greater the distance a city is from Lincoln or Omaha, NE (urban center), the lower the city's revenues to expenditures, the lower its net balance and the lower the city's property tax collections as a percentage of revenues.

Keywords: fiscal condition, spatial analysis, spread-backwash effect.

Appendix 1. Locations of the 69 Municipalities



Appendix 2. Neighborhood Structures of the 69 Municipalities

order	Subdivision	Neighbors	subdivision
1	Alvo	12, 13, 28, 15, 69	Eagle(6.6), Elmwood(6.95), Murdock(9.23), Greenwood(9.53), Waverly(10.83)
2	Arlington	19, 42	Kennard(9.36), Washington(13.13)
3	Ashland	15, 26, 36, 16, 28, 69	Greenwood(6.83), Memphis(6.92), SouthBend(8.09), Gretna(10.93), Murdock(12.08), Waverly(12.39)
4	Avoca	44, 30, 38, 13, 24	WeepingWater(6.20), Nehawka(9.46), Union(11.76), Elmwood(12.31), Manley(12.54)
5	Bellevue	31, 32, 20, 35, 33	Omaha(7.55), Papillion(7.67), LaVista(8.06), Ralston(9.32), Plattsmouth(13.08)
6	Bennington	42, 43, 19, 14	Washington(5.34), Waterloo(11.99), Kennard(12.01), FortCalhoun(13.93)
7	Blair	19, 14, 17, 42	Kennard(6.71), FortCalhoun(9.17), Herman(10.36), Washington(14.18)
8	CedarBluffs	11, 27, 41, 21, 23	Colon(7.69), MorseBluff(11.40), Wahoo(14.06), Leshara(14.11), Malmo(14.76)
9	CedarCreek	22, 37, 24, 36	Louisville(7.65), Springfield(13.47), Manley(13.90), SouthBend(13.97)
10	Ceresco	51, 40, 41, 18, 63	Davey(6.59), Valparaiso(11.39), Wahoo(11.85), Ithaca(12.67), Raymond(14.84)
11	Colon	41, 8, 23, 25, 21, 34, 18, 45	Wahoo(6.75), CedarBluffs(7.57), Malmo(9.96), Mead(10.79), Leshara(11.64), Prague(11.79), Ithaca(12.73), Weston(14.67)
12	Eagle	1, 13, 69, 58, 49	Alvo(6.60), Elmwood(9.41), Waverly(12.78), Lincoln(14.50), Bennet(14.93)
13	Elmwood	28, 1, 12, 24, 4, 36, 44	Murdock(6.27), Alvo(6.95), Eagle(9.43), Manley(12.17), Avoca(12.30), SouthBend(13.41), WeepingWater(14.22)
14	FortCalhoun	7, 19, 6	Blair(9.16), Kennard(10.18), Bennington(13.94)
15	Greenwood	69, 3, 1, 28, 26, 36	Waverly(5.55), Ashland(6.84), Alvo(9.53), Murdock(11.86), Memphis(13.75), SouthBend(13.99)
16	Gretna	37, 3, 32, 43, 20, 35, 36	Springfield(10.48), Ashland(10.95), Papillion(12.19), Waterloo(12.87), LaVista(13.60), Ralston(13.90), SouthBend(14.01)
17	Herman	7	Blair(10.36)
18	Ithaca	25, 41, 26, 10, 11, 46	Mead(7.91), Wahoo(10.04), Memphis(10.62), Ceresco(12.66), Colon(12.73), Yutan(13.25)
19	Kennard	7, 42, 2, 14, 6	Blair(6.71), Washington(8.02), Arlington(9.43), FortCalhoun(10.18), Bennington(12.07)
20	LaVista	35, 32, 5, 31, 37, 16	Ralston(1.47), Papillion(2.59), Bellevue(8.03), Omaha(10.84), Springfield(12.88), Gretna(13.39)
21	Leshara	39, 46, 43, 25, 11, 8	Valley(5.77), Yutan(7.45), Waterloo(10.25), Mead(11.63), Colon(11.64), CedarBluffs(14.00)
22	Louisville	37, 24, 36, 9, 44, 28	Springfield(5.82), Manley(7.19), SouthBend(7.26), CedarCreek(7.65), WeepingWater(12.15), Murdock(13.14)
23	Malmo	45, 34, 41, 11, 8, 27	Weston(6.96), Prague(8.06), Wahoo(9.79), Colon(9.96), CedarBluffs(14.76), MorseBluff(14.92)
24	Manley	44, 22, 28, 36, 13, 4, 37, 29, 9	WeepingWater(4.83), Louisville(7.19), Murdock(7.76), SouthBend(9.55), Elmwood(12.27), Avoca(12.54), Springfield(12.64), Murray(12.71), CedarCreek(13.91)
25	Mead	46, 18, 41, 11, 21, 26, 39	Yutan(6.07), Ithaca(8.03), Wahoo(8.50), Colon(10.80), Leshara(11.70), Memphis(12.63), Valley(14.88)
26	Memphis	3, 18, 46, 25, 15	Ashland(6.92), Ithaca(10.62), Yutan(11.97), Mead(12.60), Greenwood(13.75)
27	MorseBluff	34, 8, 23	Prague(10.70), CedarBluffs(11.40), Malmo(14.79)
28	Murdock	13, 36, 24, 1, 44, 15, 3, 22	Elmwood(6.30), SouthBend(7.03), Manley(7.69), Alvo(9.26), WeepingWater(11.65), Greenwood(11.89), Ashland(12.12), Louisville(13.34)
29	Murray	33, 38, 30, 24, 44	Plattsmouth(8.66), Union(8.80), Nehawka(9.66), Manley(12.70), WeepingWater(14.29)
30	Nehawka	38, 4, 29, 44	Union(4.77), Avoca(9.46), Murray(9.66), WeepingWater(10.51)
31	Omaha	35, 5, 20, 32	Ralstonf(9.33), Bellevue(10.43), LaVista(10.63), Papillion(13.13)
32	Papillion	20, 35, 5, 37, 16, 31	LaVista(2.69), Ralston(3.87), Bellevue(7.70), Springfield(10.87), Gretna(12.20), Omaha(12.67)
33	Plattsmouth	29, 5	Murray(8.65), Bellevue(13.72)
34	Prague	23, 27, 11, 45	Malmo(8.06), MorseBluff(10.70), Colon(11.79), Weston(12.00)
35	Ralston	20, 32, 5, 31, 37, 16	LaVista(1.47), Papillion(3.84), Bellevue(9.24), Omaha(9.68), Springfield(13.96), Gretna(14.78)
36	SouthBend	28, 22, 3, 24, 37, 13, 9, 15, 16, 44	Murdock(6.99), Louisville(7.25), Ashland(8.09), Manley(9.55), Springfield(12.70), Elmwood(13.41), CedarCreek(13.98), Greenwood(13.99), Gretna(14.14), WeepingWater(14.50)
37	Springfield	22, 16, 32, 24, 36, 20, 35, 9	Louisville(5.81), Gretna(10.49), Papillion(11.00), Manley(12.63), SouthBend(12.70), LaVista(12.99), Ralston(13.29), CedarCreek(13.46)
38	Union	30, 29, 4	Nehawka(4.77), Murray(8.74), Avoca(11.76)
39	Valley	43, 21, 46, 42, 25	Waterloo(4.41), Leshara(5.77), Yutan(10.39), Washington(13.30), Mead(14.91)
40	Valparaiso	63, 10, 45, 51	Raymond(11.18), Ceresco(11.39), Weston(14.17), Davey(14.25)
41	Wahoo	11, 45, 25, 23, 18, 10, 46, 8	Colon(6.75), Weston(7.89), Mead(8.52), Malmo(9.75), Ithaca(10.04), Ceresco(11.84), Yutan(13.71), CedarBluffs(13.95)
42	Washington	6, 19, 43, 2, 39, 7	Bennington(5.34), Kennard(7.36), Waterloo(11.61), Arlington(12.52), Valley(13.31), Blair(13.59)
43	Waterloo	39, 21, 46, 42, 6, 16, 25	Valley(4.26), Leshara(9.92), Yutan(10.36), Washington(11.62), Bennington(11.99), Gretna(12.79), Mead(14.88)
44	WeepingWater	24, 4, 30, 28, 22, 13, 29, 36	Manley(4.83), Avoca(6.20), Nehawka(10.5), Murdock(11.44), Louisville(12.15), Elmwood(14.22), Murray(14.29), SouthBend(14.51)
45	Weston	23, 41, 34, 40, 11	Malmo(6.88), Wahoo(7.85), Prague(12.00), Valparaiso(14.11), Colon(14.62)
46	Yutan	25, 21, 39, 43, 26, 18, 41	Mead(6.10), Leshara(7.45), Valley(10.33), Waterloo(10.73), Memphis(11.97), Ithaca(13.28), Wahoo(13.72)
47	BeaverCrossing	50, 55, 68	Cordova(7.95), Goehner(8.48), Utica(11.80)
48	Bee	54, 67, 65	Garland(7.93), Staplehurst(8.39), Seward(9.20)
49	Bennet	61, 64, 57, 12	Panama(6.40), Roca(10.33), Hickman(11.12), Eagle(14.94)
50	Cordova	47, 68, 55	BeaverCrossing(7.95), Utica(12.63)
51	Davey	10, 63, 69, 40	Ceresco(6.58), Raymond(8.49), Waverly(12.48), Valparaiso(14.25)
52	Denton	62, 58, 59, 66	PleasantDale(8.37), Lincoln(12.34), Malcolm(12.59), Sprague(14.34)
53	Firth	57, 56, 61, 64, 66	Hickman(7.62), Hallam(9.91), Panama(10.57), Roca(11.55), Sprague(14.01)
54	Garland	48, 59, 65, 63, 67, 62	Bee(7.93), Malcolm(8.82), Seward(9.13), Raymond(11.66), Staplehurst(11.80), PleasantDale(13.47)
55	Goehner	47, 65, 68, 67, 60	BeaverCrossing(8.51), Seward(11.36), Utica(12.41), Staplehurst(12.42), Milford(13.53)
56	Hallam	66, 53, 57, 64	Sprague(8.37), Firth(9.74), Hickman(14.44), Roca(14.81)
57	Hickman	64, 66, 53, 61, 49, 56	Roca(3.86), Sprague(6.37), Firth(7.43), Panama(8.38), Bennet(11.12), Hallam(14.44)
58	Lincoln	52, 59, 62, 63, 12, 51	Denton(12.33), Malcolm(12.59), PleasantDale(14.18), Raymond(14.24), Eagle(14.49), Davey(14.74)
59	Malcolm	54, 63, 62, 58, 52, 40, 65	Garland(8.82), Raymond(10), PleasantDale(11.97), Lincoln(12.53), Denton(12.59), Valparaiso(14.31), Seward(14.35)
60	Milford	62, 65, 55	PleasantDale(10.79), Seward(12.17), Goehner(13.80)
61	Panama	49, 57, 53, 64, 66	Bennet(6.40), Hickman(8.39), Firth(10.57), Roca(13.28), Sprague(14.52)
62	PleasantDale	52, 60, 59, 54	Denton(8.37), Milford(10.74), Malcolm(11.97), Garland(13.47)
63	Raymond	51, 59, 40, 54, 58, 10	Davey(8.49), Malcolm(8.65), Valparaiso(9.66), Garland(11.66), Lincoln(14.12), Ceresco(14.82)
64	Roca	57, 66, 49, 53, 61, 56	Hickman(3.86), Sprague(6.43), Bennet(10.33), Firth(11.36), Panama(13.28), Hallam(14.56)
65	Seward	67, 54, 48, 55, 60, 68, 59	Staplehurst(8.46), Garland(9.12), Bee(9.20), Goehner(11.36), Milford(12.17), Utica(13.61), Malcolm(14.75)
66	Sprague	57, 64, 56, 53, 52, 61	Hickman(6.37), Roca(6.43), Hallam(8.37), Firth(13.84), Denton(14.34), Panama(14.53)
67	Staplehurst	48, 65, 54, 55, 68	Bee(8.41), Seward(8.49), Garland(11.82), Goehner(12.42), Utica(14.67)
68	Utica	47, 50, 55, 65, 67	BeaverCrossing(11.81), Cordova(12.63), Goehner(12.90), Seward(13.61), Staplehurst(14.67)
69	Waverly	15, 1, 3, 51, 12	Greenwood(5.55), Alvo(10.85), Ashland(12.39), Davey(12.50), Eagle(12.78)

Appendix 3. Results of the Neighborhood Statistics Models

Revenues/ Expenditures

	τ^2	η	β_0 intercept	β_1 google_distance	β_2 population_ln	β_3 medianhousehold income ln	β_4 percentWhitep opulation	β_5 percentbachelor degree	β_6 unemploymentr ate	β_7 area	β_8 year
Estimate	0.11231	-0.02	2.277475725	-0.006624427	-0.05015341	-0.118313389	-0.012091875	0.793187905	0.912949346	-0.1083421	0.000350799
lower limit	-0.28765	0.060414	-6.478981735	-0.0086644	-0.06706615	-0.243513942	-0.496949653	0.483877136	0.087126927	-0.1576424	-0.004268499
upper limit	0.491024	0.139586	11.03393319	-0.004584453	-0.03324067	0.006887165	0.472765903	1.102498674	1.738771765	-0.0590417	0.004970098
p-value	0.608713	7.38E-07	0.6102068	1.96E-10	6.16E-09	0.0639997	0.9610146	5.00E-07	0.0302512	1.65E-05	0.8816748

Debt per capita

	τ^2	η	β_0 intercept	β_1 google_distance	β_2 population_ln	β_3 medianhousehold income ln	β_4 percentWhitep opulation	β_5 percentbachelor degree	β_6 unemploymentr ate	β_7 area	β_8 year
Estimate	2311560	-0.027	-177389.2018	-18.66093	89.60613	-1446.70261	4802.63139	5108.98814	5864.8167	-657.63655	93.95833
lower limit	2082130	0.059422	-216413.7236	-27.85001	13.35663	-2011.86387	2613.8164	3713.08399	2142.32188	-880.15678	73.34239
upper limit	2082130	0.140578	-138364.70	-9.4718560	165.8556	-881.5413	6991.4460	6504.8920	9587.3120	-435.1163	114.5743
p-value	0	1.36E-06	0	3.44E-05	0.010630	2.62E-07	8.52E-06	3.65E-13	0.001008	3.47E-09	0

Debt/Property value

	τ^2	η	β_0 intercept	β_1 google_distance	β_2 population_ln	β_3 medianhousehold income ln	β_4 percentWhitep opulation	β_5 percentbachelor degree	β_6 unemploymentr ate	β_7 area	β_8 year
Estimate	1118.354	-0.027	-1513.697	-0.0265480	1.2382050	-25.22486	22.34524	97.164980	69.773210	-10.113180	0.881254
lower limit	1009.921	0.059422	-2373.160229	-0.2289252	-0.4410889	-37.6717846	-25.8605017	66.422043	-12.2098009	-15.013889	0.4272148
upper limit	1009.921	0.140578	-654.2336672	0.1758293	2.9174991	-12.7779317	70.5509861	127.9079142	151.7562112	-5.2124631	1.3352923
p-value	0	1.36E-06	0.000556	0.797091	0.148407	7.12E-05	0.363595	5.84E-10	0.095297	5.24E-05	0.00014226

Cash reserve/Expenditures

	τ^2	η	β_0 intercept	β_1 google_distance	β_2 population_ln	β_3 medianhousehold income ln	β_4 percentWhitep opulation	β_5 percentbachelor degree	β_6 unemploymentr ate	β_7 area	β_8 year
Estimate	0.072809	-0.055	-10.07497713	-0.007444262	-0.110053314	0.016674952	0.001462891	0.380492514	-0.496692621	-0.1355517	0.00558868
lower limit	-0.43448	0.055853	-16.63008641	-0.009046653	-0.123395146	-0.08268641	-0.383391162	0.135338342	-1.14742767	-0.1746537	0.002107162
upper limit	0.565641	0.144147	-3.519867846	-0.005841871	-0.096711483	0.116036313	0.386316944	0.625646686	0.154042428	-0.0964496	0.009070198
p-value	0.797141	9.01E-06	2.59E-03	0	0	7.42E-01	9.94E-01	0.002349917	1.35E-01	1.09E-11	0.001653647

Property tax/Reveunus

	τ^2	η	β_0 intercept	β_1 google_distance	β_2 population_ln	β_3 medianhousehold income ln	β_4 percentWhitep opulation	β_5 percentbachelor degree	β_6 unemploymentr ate	β_7 area	β_8 year
Estimate	0.002443	0.036	1.521600601	-0.000180667	0.001256366	0.060989468	-0.193275475	-0.008433281	-0.117559502	-0.0355337	-0.000942031
lower limit	-6.66675	0.069917	0.001151053	-0.000496754	-0.00134575	0.04193905	-0.266959068	-0.055572854	-0.24464708	-0.0430397	-0.001733842
upper limit	6.671264	0.130083	3.042050149	0.000135421	0.003858482	0.080039887	-0.119591882	0.038706293	0.009528076	-0.0280278	-0.00015022
p-value	0.99947	7.25E-11	4.98E-02	2.63E-01	3.44E-01	3.50E-10	2.73E-07	7.26E-01	6.98E-02	0	0.0197088

Appendix 4. Results of the Multiple Regression Models

	rev/exp	debt per capita	debt/property value	net cash balance/exp	property tax/rev
googledistance	-0.0073** (0.0031)	6.19 (14.06)	0.35 (0.31)	-0.0068*** (0.0024)	-0.0010** (0.0005)
lnpopulation	-0.0357 (0.0230)	202.08* (103.91)	4.55** (2.30)	-0.0944*** (0.0176)	-0.0033 (0.0035)
lnmedianhous eholdincome	-0.1716*** (0.0584)	904.78*** (278.63)	6.12 (5.89)	-0.0185 (0.0496)	-0.0112 (0.0087)
percentwhitepopulation	0.3784 (0.3046)	-1751.87 (1448.44)	-43.44 (30.73)	0.2912 (0.2568)	-0.0385 (0.0454)
percentbachelorsdegree	0.4443*** (0.1724)	2941.93*** (821.98)	46.22*** (17.40)	0.2374 (0.1461)	0.0349 (0.0257)
unemployment rate	1.2788*** (0.3302)	3829.41** (1580.25)	49.67 (33.34)	0.4971* (0.2820)	-0.0039 (0.0491)
lincolnbeatrice	-0.1226 (0.0803)	-350.78 (360.82)	-5.16 (8.03)	-0.1192** (0.0606)	-0.0446*** (0.0123)
year2001	-0.0280 (0.0303)	-413.75*** (145.05)	-4.46 (3.06)	-0.0299 (0.0259)	-0.0096** (0.0045)
year2002	0.0144 (0.0296)	-433.68*** (141.50)	-5.91** (2.98)	-0.0482* (0.0253)	-0.0048 (0.0044)
year2007	-0.0106 (0.0284)	-164.42 (135.95)	-0.75 (2.87)	-0.0243 (0.0243)	-0.0012 (0.0042)
year2008	-0.0612** (0.0280)	-44.17 (134.22)	0.28 (2.83)	-0.0557** (0.0240)	-0.0028 (0.0042)
year2009	-0.0287 (0.0281)	-59.12 (134.81)	-1.28 (2.84)	-0.0296 (0.0241)	-0.0010 (0.0042)
Constant	3.0480*** (0.6977)	-9171.83*** (3312.31)	-48.16 (70.36)	1.0057* (0.5866)	0.2635** (0.1041)
Number of observations	1103	1103	1103	1103	1103
Number of groups	69	69	69	69	69
R-squared within	0.0288	0.1064	0.0390	0.0137	0.0108
between	0.0805	0.1614	0.1231	0.3393	0.1613
overall	0.0595	0.1363	0.0897	0.2168	0.1105

Notes: Standard errors are in parentheses.

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Sociokratija kaip nauja organizacijų valdymo paradigma

Danguolė Šavareikienė

Šiaulių universitetas, P. Višinskio g. 25, LT-76351 Šiauliai, Lietuva. El. paštas danguole.savareikiene@su.lt

The article has been reviewed.

Received on 14 May 2019, accepted on 12 November 2019

Anotacija

Konkurencinė aplinka skatina ieškoti organizacijas moksliskai pagrįstų veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo didinimo būdų. Atsirado naujas požiūris į A. Comte'o sociokratijos paradigmą, kuri buvo orientuota į naujo tipo valstybės valdymo kūrimą, transformuota ir adaptuota organizacijų valdymo tobulinimo praktikai, o tai paskatino 2008 metų ekonominę krizę ir verslo kompanijų paieškos, kaip išbristi iš jos. Straipsnyje analizuojama sociokratijos paradigma, kaip visapusiškas valdymo sistema, sukurianti galimybę įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, bendradarbiaujant siekti veikti drauge. Identifikuoti ir suformuluoti sociokratijos, kaip naujos organizacijos valdymo paradigmos, prigimtį ir esminius principus padėjo teorinis tyrimas, atliktas remiantis mokslinės literatūros šaltiniais ir valdymo praktikų įžvalgomis. Identifikuota sociokratijos, kaip naujos valdymo paradigmos, nauda organizacijai ir jos darbuotojams, argumentuojanti sociokratijos praktinio taikymo efektyvumą.

Pagrindiniai žodžiai: sociokratija, holokratija, darbuotojų įtraukimas.

Įvadas

Verslo įmonės ir kitų tipų organizacijos šiaudien susiduria su iššūkiais, su kuriais privalu susidoroti per trumpiausią laiką. Kiekvieną organizaciją reikia vertinti kaip profesionalų bendruomenę, susitelkusią į esminę organizacijos tikslą – uždirbti pinigų per įvairiausias veiklas: gaminti produktą, parduoti prekes, sėkmingai investuoti, teikti įvairiausias paslaugas. Tačiau numatyti ilgalaikiai ar trumpalaikiai rezultatai pasiekiami tik pasirinkus tinkamą organizacijos valdymo modelį, todėl organizacijoms iškyla problema, kaip įtraukti savo darbuotojus į organizacijos valdymą, panaudojant jų turimą potencialą.

Baltrušaičio (2018) supratimu, organizacijų veikimas yra toks pats nepakitęs, kaip dar praeito šimtmečio viduryje jį apibūdino legendinis vadybos mąstytojas Henry Mintzbergas. Tokie vis dar žmogiškaisiais laikomi įgūdžiai, kaip socialiniai gebėjimai, intuityva, kūrybiškas mąstymas, kompleksiško supaprastinimas, įgaus vis daugiau svorio ir prasmės. O dar efektyvesnis žmonių bendradarbiavimas, gebėjimas susiburti komandas, siekiant veiksmingo problemų sprendimo tampa vis svarbesniais organizacijos konkurencinio pranašumo matais. Dainius Baltrušaitis remiasi Boston Consulting Group vadovo Yveso Morieux samprotavimais, kur teigiama, kad jei anksčiau, norint būti sėkmės lydimą organizacija, reikėjo laimėti kovą prieš konkurentus, šiaudien ši kova yra niekas palyginus su kova, kurią reikia laimėti prieš pačius save, padedant visai žmogiškajai organizacijos pusei išlipti iš komplikuo to biurokratinio mechanizmo ir integruotis į paprastą ir greitą organizacijos vystymąsi (Baltrušaitis, 2018).

Visi verslai savo esme yra sudėtingai paprasti, tačiau pravartu įsisąmoninti, kad kiekvienas verslas pirmiausia yra vadovų komanda: kokia ji, kiek stipri, vieninga ir įsitraukusi į tai, ką daro, – tokia ir verslo sėkmė. Įmonės vertės grandinės ir verslo modelio pažinimas vadovams padeda rasti priežastis, kodėl nesiseka įgyvendinti tai, kas sugalvota, kodėl netenkina ir nedžiugina bendras darbas. Tvaru ir darnu yra tik tai, ką žmonės padaro patys, nusprendę, kaip reikia, savo laisva valia (Daunienė, 2017).

Sociokratijos kaip valdymo paradigmos įvardijimas kompanijų valdymo kontekste nėra atsitiktinis, tai susiję su 2008 metų ekonomine krize, kai iš kilo būtinybė naujų valdymo metodų paieškai, no-

rint sustiprinti verslą, siekiant iškeltų tikslų. Aukščiausio lygio vadovų diskusijose ir išeities taško paieškose atsigręžta į teorijas, kur naujai atrasta sociokratijos kaip valdymo paradigmos teorija, išvelgiant jos privalumus, priimant valdymo sprendimus įvairiuose lygiuose (Mierson, Lozanova, 2014). Toliau pateikiama sociokratijos atsiradimo ir jos esmės pažinimo prigimtis.

Sociokratijos sąvoką sukūrė filosofas Auguste'as Comte'as (1798–1857) naujo valstybės valdymo modelio kontekste (Mill, 2005). Iš sociokratijos išsivystė terminas holokratija, išplitęs JAV, kuris išaukština organizacijos „naudą“ ir ragina užmiršti asmeninius poreikius bei atsidėti aukštesniam tikslui (Hallas, 2013). Olandų pacifistas ir švietėjas Keesas Boeke (Hallas, 2013) praktiškai diegė sociokratinį valdymo modelį Bilthoveno mokykloje, Nyderlanduose, kur ji gyvuoja iki mūsų dienų. Praėjusio amžiaus 7–8 dešimtmetyje Herardas Endenbergas, elektrotechnikas ir buvęs K. Boeke mokinys, toliau vystė ir taikė jo principus savo elektrotechnikos bendrovėje. H. Endenbergas sukūrė valdymo sistemą, kaip alternatyvą klasikinei hierarchinei valdymo sistemai. Sociokratinis sprendimų priėmimo būdas plito kibernetikos, sisteminio mąstymo organizacijose, kurios padarė milžinišką įtaką komercinei veiklai Amerikoje (Мирзагитова, 2014). Lietuvoje sociokratijos idėjas platina ir moko kompanijų vadovus naujos valdymo paradigmos, įgalinančios įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, tinklalaپیų „Susirinkimai“, „Talent safari“, „Primum esse“ kūrėjai.

Sociokratija, kaip nauja valdymo paradigma, žengia Lietuvoje pirmuosius žingsnius tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu, todėl šios temos plėtojimas itin aktualus įvairaus tipo organizacijoms ir privačiam verslui. Sociokratijos veikimo metodo atskleidimas ir naudos, gaunamos įdiegus šį metodą, identifikavimas bus naudingas moksliniu ir praktiniu aspektais, nes metodas tinkamas privačiam verslui bei kitų tipų organizacijoms.

Tyrimo objektas – sociokratijos esmė ir naujda.

Tyrimo tikslas – atskleisti sociokratijos prigimtį ir raišką organizacijose.

Tyrimo metodika: identifikuoti ir suformuluoti sociokratijos, kaip naujos organizacijos valdymo paradigmos, prigimtį ir esminius principus padėjo teorinis tyrimas, atliktas remiantis mokslinės literatūros šaltiniais ir valdymo praktikų publikacijomis. Rengiant straipsnį buvo taikomi informacijos rinkimo, analizės, lyginimo, detalizavimo ir apibendrinimo metodai, loginis išvadų generavimas.

Sociokratijos kaip valdymo metodo formavimosi raida

Vienas aktualiausių verslo pasaulyje tikslų – įdarbinti žmoniškųjų išteklių talentus – verčia ieškoti naujų valdymo metodų, įgyvendinant išsikeltą tikslą, kuris įgalintų verslo kompanijas uždirbti pinigų. Šioje dinamiškoje aplinkoje atsigręžiama į personalą, ieškoma būdų, kaip sutelkti jį, sustyguoti komandą, siekiant ekonominės naudos.

Kalbant apie organizacijų ir verslo kompanijų valdymą, vis dažniau minima tarsi nauja paradigma – sociokratija. Sociokratija nėra absoliučiai nauja teorija, tik į ją pažvelgta naujai per kompanijos valdymo prizmę ir naujai atsiveriančias galimybes.

Prancūzų filosofas A. Comte'as, laikomas sociologijos ir pozityvizmo doktrinos įkūrėju, pavartojo pirmą kartą terminą *sociokratija*, tuo siekdamas nusakyti kitokią valdymo būdą nei monarchija, kur jo aiškinimu sociokratija reiškė „*socios valdymą*“, kita vertus, tai reiškė, kad valdo žmonės, turintys socialinių ryšių (Mill, 2005). Antanas Maceina savo veikalė „Socialinė ir politinė filosofija“, 4 skyriuje nagrinėdamas pozityvistinę pasaulėžiūrą, rašė apie tai, kad liberalizmas visų pirma yra pasaulėžiūra, o tik antroje vietoje jis yra valstybės teorija – ekonominė doktrina. Politiniai bei ekonominiai jo reikalavimai yra tik konkretūs pasaulėžiūrinių jo principų pritaikymai politikos ir ūkio gyvenime. Liberalas tik todėl kuria šitokią valstybę ir šitoki ūkį, kad jis šitaip, o ne kitaip tiki tegul ir ne visados Dievą (Maceina, 1978). Vėliau pozityvistinės filosofijos idėjas toliau vystė Plėšnys (2010). Sociokratija siejama su valstybės valdymu ir viena iš jo atšakų, plėtojamų JAV, vadinasi *holokratija*. A. Comte'o nuomone, pozityvioji filosofija su jos aukščiausiu pasiekimu – *sociologija*, turi tapti pozityvios politikos pagrindu. Taigi sociokratija, A. Comte'o suvokiama kaip „pozityvinė respublika“, „vakarų respublika“, privalėtų būti formuojama remiantis tokia nuostata: *Meilė kaip principas; Tvarka kaip pagrindas; Pažanga kaip tikslas*.

Tokiais principais grįsta valstybė tampa tobulą, nes tarnauja visos visuomenės interesams. Valdymo modelio esmę sudaro tai, kad žmonija turėtų būti sudaryta iš 500 sociokratijų, kurios ne didesnės kaip Belgijos ar Olandijos valstybės, nes, A. Comte'o nuomone, tik mažose sociokratijose galima pasiekti tvarkos ir pažangos. Plačiajā prasme jo aiškinama sociokratija reiškia valdymą, vykdomą žmonių grupių, susietų visuomeniniais santykiais, priešpriešinant demokratijai, kai valdo išrinktų žmonių grupė (Мирзагитова, 2014).

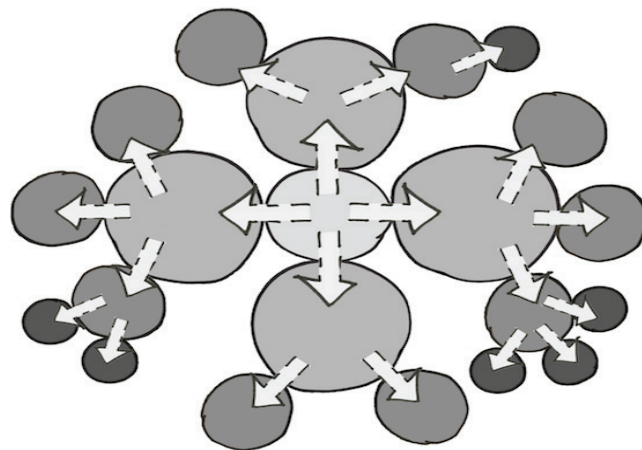
Holokratinis sprendimų priėmimas. Holokratija atsirado iš sociokratijos metodo, perimdama iš

sociokratijos dvigubo ryšio ir sprendimų teisės delegavimo idėjas. Holokratija išaukština organizacijos „naudą“ ir ragina užmiršti asmeninius poreikius bei atsidėti aukštesniam tikslui. Holokratijos esmė – išskirstyti valdžios galias ir tokiu būdu padėti organizacijai išsivaduoti iš patriarchalinio valdymo metodų. Kiekvienas organizacijos narys tampa ir lyderiu, ir vykdytoju, turinčiu tikrą valdžią ir konkrečias pareigas. Pagal holokratijos modelį, sprendimų priėmimo procesai, skirti bendrajam organizacijos valdymui, atskiriami nuo procesų, susijusių su kasdienne ūkine veikla. Strateginiams ir taktiniams sprendimams priimti organizuojami atskiri susirinkimai. Juose priimami strateginiai, su bendruoju organizacijos valdymu susiję sprendimai, kiekvienam suteikiama teisė pasisakyti, neleidžiant atskiriems individams laikyti organizacijos mažumos tironijos gniaužtuose, kaip kad nutinka priimant sprendimus konsensuso būdu. Susirinkimuose taikomos aiškios taisyklės užkerta kelią dominuoti kurio nors asmens norams ar politiniams įsitikinimams. Valdymo skaidrumas leidžia daugumą darbų atlikti aiškiai pasiskirsčius teisėmis ir pareigomis, taip išvengiama būtinybės visus sprendimus priimti siekiant visuotinio pritarimo. Susirinkimuose, kuriuose priimami taktiniai sprendimai, aptarinėjami konkretūs darbai ir priimami sprendimai, kas ir kada juos atliks. Šiuose susirinkimuose laikomasi radikalios atvirumo ir siekiama parodyti visus veiklos rezultatus ir trūkumus, nieko neslepiant ar nesiginant dėl nepasiektų tikslų (Hallas, 2013).

Sociokratinis sprendimų priėmimo būdas *sociokratija* yra sprendimų priėmimo metodas, atsiradęs po Antrojo pasaulinio karo Nyderlanduose. Olandų pacifistas ir švietėjas K. Boeke diegė sociokratinį valdymo modelį Bilthoveno mokykloje, Nyderlanduose, kuri gyvuoja iki mūsų dienų (Hallas, 2013). XX a. viduryje šis olandas ėmė taikyti sociokratiją praktiškai jo įsteigtoje mokykloje Bilthovene, kurioje bandė įtikinamai išaiškinti, kad realizuoti visos kompanijos valdybos narių lygiateisiškumą privalu ne remiantis principu „vienas žmogus – vienas balsas“ (demokratijos principas), bet įtraukus visas temines grupes, kurios svarsto valdymo klausimus ir priima vieningą sprendimą, tenkinantį kiekvieno dalyvio interesą. K. Boeke suformulavo savo mokymo fundamentalius principus:

1. Įvertinami kiekvieno nario interesai ir kiekvienas narys gerbia grupės interesus.
2. Nesiimama jokių veiksmų iki to momento, kol visos grupės nepriima sprendimų.
3. Visi grupių nariai laikosi sprendimo, kuris buvo vieningai priimtas.

XX a. 7–8 dešimtmetyje H. Endenbergas toliau vystė ir taikė jo suformuluotus principus savo elektrotechnikos bendrovėje. H. Endenbergas sukūrė valdymo sistemą, kaip alternatyvą klasikinei hierarchinei valdymo sistemai, kur tiesioginiai vykdytojai aukščiausio lygio vadovų ir investuotojų lūkesčių tenkintojai turėtų galimybę dalyvauti valdyme, ir tai nesukeltų anarchijos, esant daugybei skirtingų nuomonių.



1 pav. Sociokratijos principinė schema

Šaltinis: Rou, 2018

Po ilgų eksperimentavimo ir praktinio taikymo metų H. Endenbergas sukūrė formalų organizacinį metodą, vadinamą sociokratinio žiedinio organizacinio metodu. Žodžiu „žiedinis“ norima pabrėžti, kad visi procesai vyksta judant ratu, ir todėl egzistuoja grįžtamasis ryšys. Sociokratinis sprendimų priėmimo būdas plito kibernetikos, sisteminio mąs-

tymo ir kvakerių³ organizacijų, kurios padarė milžinišką įtaką komercinei veiklai Amerikoje, dėka. Tarptautinė nesmurtinio bendravimo organizacija (angl. *International Non Violent Communication Organisation*) viena pirmųjų panaudojo sociokratinį sprendimų priėmimo būdą ir yra šio metodo šalininkė, nes sociokratija siūlo valdymo struktūrą, kuri la-

bai gerai atitinka šios organizacijos vertybes ir metodus, taikomus apibrėžti asmeninius poreikius ir tai, kaip asmuo gali juos patenkinti (Мирзагитова, 2014). Sociokratijos esmė – leisti žmonėms dalį sprendimų deleguoti specialistų grupėms. Kadangi visos specialistų grupės privalo atsiskaityti visai bendruomenei, o yra renkamos kiekvieno nario pritarimu, sprendimų priėmimo procesas vyksta ir iš apačios į viršų, ir iš viršaus į apačią. Taip susikuria grįžtamojo ryšio žiedai, ir tokiu būdu užtikrinamas geras bendravimas visoje organizacijoje. Specialistų grupės veikia kaip iš dalies savarankiškos, aptardamos visus klausimus savo narių susirinkimuose, kuriuose kiekvienas narys turi lygias teises (žr. 1 pav.). Tos grupės (dar vadinamos *mažaisiais ratais*, H. Endenbergo vadinami žiedais) renkami dažnai ir sprendžia taktinius klausimus. Grupėje priimami sprendimai turi atitikti bendrąją organizacijos politiką. Didžiosios grupės (*didieji ratai*) renkami retai ir sprendžia tik labai svarbius klausimus. Darbus, reikalingus priimtiems sprendimams įgyvendinti, paprastai organizuoja grupės lyderis, priimdamas operatyvinius sprendimus vienašališkai (Hallas, 2013). Taigi sociokratijos metodas įgalina visus organizacijos narius įtraukti į organizacijos valdymo procesą, kur kiekvienas gali pareikšti savo nuomonę.

Sociokratijos esmė ir filosofija

Sociokratiškoje organizacijoje sprendimų priėmimas perduotas pusiau autonomiškoms, save organizuojančioms komandoms, kurios vadinamos *ratais*. Vieną ratą sudaro visi vieno skyriaus (padalinio, departamento) nariai. Visi rato nariai turi vieno-

das teises, kai reikia sutarti dėl savo darbo organizavimo principų. Rato lyderis naudojasi šiais sutartais principais organizuodamas kasdienį darbą, o patys principai turi harmoningai derėti su bendrais organizacijos veiklos principais. Kita vertus, kiekvienas ratas turi savo paskirtį ir užduotį: „ką turime padaryti / pagaminti?“, ir visišką laisvę drauge susitarti: „kaip tą užduotį įvykdysime?“, tarpusavyje jungiasi į gyvą hierarchiją, kuri apima visą organizaciją. Gyvoje organizacijoje galia keliauja iš viršaus žemyn ir iš apačios į viršų per dvigubas jungtis. Tokia struktūra užtikrina aiškią komunikaciją ir kontrolę, kuri skatina nepriklausomą mąstymą, stiprią lyderystę ir vieningą susitelkimą į misiją (Dinamiška gyva organizacija, 2017). Šarkutė (2009) pažymi būtinumą nuolat ieškoti naujų organizacijos valdymo sprendimų priėmimo būdų, nes kintanti aplinka verčia didinti organizacijos dinamiškumą. Radu (Раду, 2012) teigia, kad sociokratija, jos nuomone, tai valdžia, kurios prioritetas yra žmogus, jo teisės ir pareigos, orumas, mąstantis žmogus. Kristian (Кристиан, 2016) sociokratiją pristato kaip galimybę priimti svarbius sprendimus nenaudojant prievartos kolektyvui, bet siekiant vieningo pritarimo. Sociokratija kaip valdymo sistema sukurta siekiant taikyti ir išsaugoti demokratijos vertybes. Skirtingai nuo šiuolaikinių demokratijos sampratų, ši valdymo struktūra skirta užtikrinti, kad šios vertybės būtų taikomos kiek įmanoma visiems (What is sociocracy and why does democracy need it, 2016). Taigi, daugelio mokslininkų nuomone, sociokratijos diegimas atveria naujas galimybes kokybiškesnių sprendimų priėmimui.

1 lentelė

Sociokratijos samprata ir nauda

SOCIOKRATIJOS PARADIGMOS SAMPRATA	SOCIOKRATIJOS FILOSOFIJOS IR METODIKOS NAUDA
Sociokratija – tai nauja sprendimų priėmimo paradigma , kuri veda prie geresnio tarpusavio supratimo, didesnio atvirumo ir efektyvių sprendimų.	Gerina komandinius ar organizacinius gebėjimus siekti tikslo.
Sociokratija – tai naujas susirinkimų formatas , kurio dėka priimama daugiau veikiančių sprendimų, suteikiama energijos jų įgyvendinimui.	Didina sprendimų priėmimo kokybę visoje organizacijoje.
Sociokratija – tai metodas , kaip susirinkimo metu priimti sprendimus taip, kad būtų skatinamas kūrybiškas mąstymas ir ieškoma sprendimų, kuriems visi dalyvaujantieji jaučiasi įsipareigoję netgi esant įtemptoms situacijoms.	Generuoja tikrą, nuoširdų įsipareigojimą ir šeimyniškumo jausmą visuose organizacijos sluoksniuose.
Sociokratija – tai sprendimų priėmimo procesas , kuriame sprendimus priima gambiausi, kompetentingiausi, talentingiausi komandos nariai.	Skatina lyderystės kokybę, gerina susirinkimų veiksmingumą.
Sociokratija – tai vizija , kaip organizuoti sprendimų priėmimą, kuris skatina bendradarbiavimą tarp visų organizacijos sluoksnių, taip pat didina visos organizacijos veikimo greitį.	Didina gebėjimą spręsti problemas ir skatina komandinį bendravimą: įprastus ginčus ir barnius keičia gebėjimas mokytis ir keistis.

Sudaryta pagal šaltinį: Sociokratija arba dinamiškas valdymas, 2017

Sociokratijos paradigmos sampratos analizė (žr. 1 lentelę) leidžia daryti prielaidą, kad sociokratija pakankamai adaptuota šiuolaikinei organizacijai tiek valdymo sprendimų priėmimo aspektu, tiek kaip metodas, įgalinantis veikti organizacijai efektyviau, įgyvendinant sprendimų priėmimo principus, įvertinant šiandien taip aktualų dinamiškumą, darbuotojų įtraukimą bei kūrybiškumą.

Sociokratija yra nauja organizacijos valdymo ir struktūrizavimo paradigma, ir reikia pažymėti, kad ji paprasta, elegantiška ir efektyvi, bet mažai žinoma, nes nauja. Ją kuria ir tobulina verslininkai-praktikai, kadangi sociokratiškos organizacijos yra energingos, atsparios, lanksčios, stiprios, gerai sinchronizuotos, greitai reaguojančios. Sociokratija – tai sprendimų priėmimo būdas, kai darbinius sprendimus savo srityje bendradarbiai priima patys, t. y. autokratiškai, o bendrus politinius, organizacinius susitarimus sprendžia drauge – prieštaravimų nebuvimo – sutikimo būdu. Tai plintanti organizacijų valdymo alternatyva, kuri pritampa verslo, švietimo ir kitokio tipo organizacijose. Kol kas tai geriausiai veikianti alternatyva: derinti paradoksą tarp bendra-

darbių įsitraukimo ir kolektyvinės disciplinos (Žai-kauskas, Žvaginytė, 2016).

Sociokratijos principai buvo atrasti vadovaujantis sistemų inžinerijos ir kibernetikos mokslų dėsniais. Elektros inžinerija padeda suprasti, kaip perduodama galia ir kaip gaminama energija, o kibernetika (mokslas apie komunikaciją ir kontrolę) paaiškina, kaip biologiniai organizmai funkcionuoja ir prisitaiko prie aplinkos. Atradus, kad analogiški dėsniai veikia organizacijose, „bandymų ir klaidų“ metodu buvo sukurta operatyvinė sistema, kuri leidžia žmonėms funkcionuoti taip optimaliai, kaip tai daro natūralios sistemos. Kaip bet kuri gera operatyvinė sistema, sociokratija suteikia struktūrą, kuri leidžia įgyvendinti praktiškai bet kokią misiją. Sociokratijos pamatus sudaro tokios vertybės, kaip: lygiateisiškumas, harmonija ir veiksmingumas drauge su atsakomybe, aktyviu įsitraukimu ir skaidrumu. Sociokratija pripažįsta kiekvieno žmogaus asmeninę galią ir skatina asmeninę lyderystę, padeda didinti įsipareigojimą, kūrybingumą ir produktyvumą (Dinamiška gyva organizacija, 2017).

2 lentelė

Sociokratijos kaip valdymo paradigmos pagrindiniai bruožai

VADOVAI	VADOVŲ NUOMONĖ APIE SOCIOKRATIJĄ
Daiva Viskontienė, UAB „Biznio mašinų kompanija“ direktorė	<ul style="list-style-type: none"> • skatina susikalbėjimą, greičiau kuria partnerystę; • padeda išspręsti užsisukusias, užsistovėjusias situacijas arba problemas; • leidžia išklausti, o svarbiausia, įsiklausti į kiekvieno komandos nario nuomonę, ir visi jaučiasi turintys vienodas teises; • tai yra būdas įtraukti į valdymą daugiau žmonių; • įgalina atsirasti visiškai naujas išvalgas, naujus požiūrius.
Gintas Vincerževskis, „Tegra“ įmonių grupės bendraturtis	<ul style="list-style-type: none"> • sociokratijos metodas tinka toms organizacijoms, kuriose vyrauja atvira bendravimo kultūra; • sociokratija padeda įtraukti dalyvius į procesą, didina tarpusavio pasitikėjimą ir atvirumą; • daug paprasčiau yra judėti, kai tu esi ne vienas, o turi palaikančiųjų; • komanda žiūri patikliau, kai kalba ne vienas, o keli žmonės.
Viktoras Vlaščenko, UAB „Plasteksus“ bendraturtis, pardavimų vadovas	<ul style="list-style-type: none"> • taikant šį metodą (sociokratiją – aut. past.) yra įtraukiami visi dalyvaujantys susirinkime; • žmonės susirinkimuose jaučiasi laisviau, atsiranda tvarka, įsiklausymas; • susirinkimo metu vyksta kūrybinis procesas; • diskutuojant pateikiama daug idėjų, nuomonių; • žmonės jaučia, kad jų nuomonė yra svarbi, ir jie prisiima atsakomybę už sprendimo vykdymą.
Andrius Mickevičius, „Baltimax“ vadovas	<ul style="list-style-type: none"> • sociokratija iš esmės orientuojasi į tikslų įgyvendinimą; • skatina visus darbuotojus prisiimti atsakomybę už darbus, todėl kiekvienas darbuotojas įmonėje vykdo jam priskirtą vaidmenį; • aiškios atsakomybių ribos ir konkrečių rodiklių matavimas padeda darbuotojams labiau susitelkti ties savo užduočių vykdymu ir siekti bendrų įmonės tikslų.

Sudaryta pagal šaltinius: Sociokratija arba dinamiškas valdymas, 2017; Sociokratinė vadyba..., 2017

Remiantis vadovų, dalyvavusių mokymuose apie sociokratijos paradigmos įgyvendinimo galimybes organizacijoje, pasisakymais atlikta jų analizė (žr. 2 lentelę) ir nustatyti esminiai sociokratijos, kaip naujos valdymo paradigmos, principai:

- sociokratijos paradigmos praktinis įdiegimas kompanijoje sudaro sąlygas įtraukti darbuotojus

į kompanijos valdymą;

- stiprėja pasitikėjimas ir partnerystė;
- atsiranda erdvė kūrybiškumo raiškai;
- panašėja vadovų ir pavaldinių kompanijos tikslo ir jo įgyvendinimo galimybių suvokimas;
- atsiranda tvarka bei atsakomybės prisiėmimas.

Išanalizavus vadovų praktikų nuomonę apie

sociokratijos, kaip naujos valdymo paradigmos, suvokimą (žr. 2 lentelę), paaiškėjo, kad šio valdymo metodo diegimas kompanijoje aiškiau nubrėžia darbuotojų atsakomybės ribas, įtraukia juos į konkrečių sprendimų priėmimo procesą, padeda suvokti ir įgyvendinti numatytus organizacijos tikslus.

Išvardyti sociokratijos principai būdingi visiems vadovų pasisakymams, o tai rodo, kad naujos valdymo paradigmos, tokios kaip sociokratija, domina organizacijų vadovus, jie orientuoti į naujas teorijas, gerinančias kompanijos valdymą bei didinančias veiklos efektyvumą, kartu keičiant darbuotojų požiūrį į jų darbo funkcijas ir galutinius rezultatus. Tai patvirtina teiginys, kad sociokratijos dėka bendrovę valdo visi darbuotojai (Jankaitytė, 2017).

Sociokratija kaip dinamiškas valdymas

Sociokratija, kartais vadinama dinamišku valdymu, yra organizacinė operacinė sistema, kuri įgalina darbuotojus visais lygmenimis vykdyti numatytą politiką jiems nustatytose atsakomybės ir pareigų srityse. Sprendimai priimami kuo arčiau darbo vietos, o bendravimas vyksta iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią (Mierson, Lozanova, 2014). Pažymėtina, kad organizacijose palaipsniui diegiami nauji valdymo modeliai, vienas iš jų – sociokratija, kaip nauja valdymo paradigma. Globaliu aspektu sociokratiją kaip valdymo būdą jau diegia pasaulinio lygio kompanijos „Shell“, „Heineken“, „Pfizer“, „Zappos“ ir kt. (Sociokratija arba dinamiškas valdymas, 2017). Šis šaltinis įvardija vieną iš esminių sociokratijos aspektų – jos dinamiką, ir sociokratiją pavadina *dinamišku valdymu*, akcentuodamas iššūkių ir proveržių gausą šiandieninio verslo aplinkoje bei būtinumą priimti greitus ir teisingus sprendimus. Vienas svarbiausių kompanijos uždavinių – sustyguoti komandinį darbą ir sprendimų priėmimą organizuoti remiantis dinamiško valdymo principais.

Dinamiško valdymo logika žmogaus galią laiko esminiu progreso elementu, o žmonių efektyvų bendradarbiavimą – būtinu organizavimo rezultatu. Dinamiškas valdymas reikalingas tam, kad būtų galima lanksčiai reaguoti ir veikti kiekvienoje situacijoje (pvz., kai reikia keisti nuomonę, nes gauta nauja informacija arba nepasiteisino ankstesni sprendimai), kad žmonės galėtų veikti patys, greitai ir savarankiškai, kartu darniai su kitais. Dinamiško valdymo tikslas yra suderinti paradoksą: veikti darniai besikeičiančioje aplinkoje, drauge judėti pirmyn (progresuoti) greitai ir dinamiškai; išsaugoti, kas veikia, ir keisti, kas nebeveikia iš karto, kai tik identifikuojama „įtampa“ (dar vadinama disonansu tarp to, ko norima, ir to, kas realiai yra) (Sociokratija – valdymas dinamiškai, 2017).

Organizacijos dinamišką valdymą demonstruoja tokie stebimi reiškiniai:

- vyksta atskirų veiklos sričių decentralizacija, įgalinanti priimti darbo vietoje sprendimus, o tai leidžia suderinti vadovo ir pavaldinių interesus, įgyvendinant numatytąją organizacijos viziją ir paskirtį;
- žmogiškieji ištekliai realizuoja savo potencialą laisva valia, nejausdami prievartos;
- susirinkimų dėka personalas identifikuoja geriausius darbo metodus; nyksta skundų ir konfliktų praktika;
- nustatomi veiklos prioritetai, todėl procesai vyksta sinchronizuotai ir dinamiškai, pastebimas veiklos rezultatyvumas;
- organizacija reaguoja į iššūkius ir pokyčius priimdama dinamiškus sprendimus, atranda naujas galimybes ir tai spartina adaptaciją prie išorinės chaotiškos aplinkos;
- organizacijos narių įtraukimas į sprendimų priėmimą ir bendradarbiavimo aplinkos sukūrimas daro organizaciją lanksčią.

Išanalizavus sociokratijos, kaip naujosios valdymo paradigmos, galimos pritaikyti privataus verslo sektoriuje ir kitokio tipo organizacijose, prigimtį ir esmę, privalu pažymėti tikrąją sociokratijos naudą, darančią tiesioginę įtaką veiklos rezultatyvumui. Nuolatinis motyvacijos ir kvalifikacijos kėlimas, komandinė dvasia ir autoritetingi lyderiai – šiais laikais vien to nepakanka, kad organizacijos bei verslai ne tik sėkmingai gyvuotų, bet ir sklandžiai eitų pirmyn. Vis daugiau vadovų susimąsto apie modernią vadybą, jos principus bei naudą (Sociokratija – sklandesniam verslui..., 2017). Sociokratija yra visapusė valdymo sistema, skirta suorganizuoti bendrą tikslą turinčią žmonių grupę jo siekti veikiant drauge. Ši sistema turi išsamų valdymo praktikų rinkinį – nuo mikropraktikų (pvz., kaip sudaryti susirinkimo darbotvarkę) iki makropraktikų (pvz., kokia turi būti hierarchinė struktūra, kad joks procesas nebūtų paliktas). Ši valdymo sistema leidžia bendrą tikslą turintiems žmonėms bendradarbiaujant su(si)kurti ir palaikyti operacinę savo veikimo sistemą (Daunienė, 2017).

Šiuo metu dinaminio valdymo (veikiančio sociokratijos pagrindu) principai jau taikomi daugelyje pačių įvairiausių organizacijų Olandijoje, Vokietijoje, Kanadoje. JAV sociokratijos principų praktinis pritaikymas buvo pavadintas holokratija, kurią išplėtojo technologijų ir programų kūrimo kompanijos. Moksliniai tyrimai rodo, kad organizacijos, valdomos dinamiško vadovavimo principais, demonstruoja daugiau inovacijų, jų produktyvumas išauga 30–40 proc., mažėja susirinkimų skaičius, mažėja dienų, praleistų dėl ligos, o darbuotojai jaučiasi labiau įsipareigoję savo organizacijai (Sociokratija, 2017).

Sociokratija yra finansiškai stiprių atsparių organizacijų kūrimo metodas, patikimas ir apčiuo-

piamas modelis. Sociokratijos įgyvendinimo procese sociokratijos konsultantai dirbtų organizacijose diegdami sociokratijos principus ir praktiką, juos siedami su organizacijos kalba ir iškeltais tuometiniais tikslais (Strong towns and a way forward, 2018).

Pabrėžtina, kad sociokratija kaip nauja organizacijų valdymo paradigma – tai naujas požiūris į darbuotojų įtraukimą, sprendžiant įvairiuose valdymo lygmenyse kylančias problemas. Tai, kad šalies kompanijų aukščiausio lygio vadovai demonstruoja susidomėjimą šia paradigma ir orientuojasi į jos praktinį diegimą verslo sektoriuje, žymi tą faktą, jog ieškoma naujų kryptių organizacijų vystymui(si).

Išvados

Sociokratijos, kaip naujos valdymo paradigmos, užgimimas yra sąlygotas 2008 metų krizės, ieškant galimybių išeiti iš jos ir išvystyti verslo kompanijų veiklą. Tokiu būdu naujai įsigilinta į A. Comte'o sociokratijos teoriją, suformuluojant jos taikymo naudą šiuolaikiniame versle. Sociokratijos, kaip naujos valdymo paradigmos, pritaikymas valdant verslo kompanijas suteikia naują vaidmenį kiekvienam organizacijos nariui. Vadovų praktikų įžvalgos atskleidė vieną labai svarbų dalyką kompanijų valdyme: įdiegus sociokratiją į verslo įmonę, realizuojamas darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą principas, o tai demonstruoja tą faktą, kad būtent dalyvaudamas ir galėdamas išsakyti savo nuomonę darbuotojas jaučiasi pripažintas. Kadangi šiandien Lietuvoje gana menkai vertinamas darbuotojas kaip pridedamosios vertės kūrėjas, jam trūksta vadovo ar savininko pripažinimo, savo vertės pajautimo, pažymėtina, kad būtina iš esmės keisti požiūrį į darbuotojų vaidmenį organizacijos veikloje, kad jie galėtų pajusti ir savo indėlį.

Sociokratijos paradigma įvardijama kaip dinamiškas valdymas, turi loginį nuoseklumą, nes paspartintas sprendimų priėmimas koreliuoja su organizacijos veiklos efektyvumu, o tai įgalina pasiekti planuojamus rezultatus. Pažymėtina, kad XIX a. gimusi nauja valdymo paradigma – sociokratija atgimsta šiandieniniame organizacijų pasaulyje kaip itin aktuali valdymo paradigma, kadangi pakankamai išsilavinę darbuotojai pasirenge dalyvauti įvairių lygių sprendimų priėmimo ir jų įtraukimas į šį procesą veikia kaip motyvacinė priemonė bei padidina visos organizacijos veiklos efektyvumą.

Nors sociokratija, kaip nauja valdymo paradigma, įgauna pripažinimą tarp stambesnių verslo kompanijų vadovų-praktikų, tačiau masinis jos taikymas verslo pasaulyje, ypač smulkiajame ir vidutiniame versle, ganėtinai ribotas, nes yra tikimybė susidurti su savininkų taikomu nedemokratinu valdy-

mu ir ribotu išprusimu, kai pelno siekis pateisina visas priemones, ir darbuotojo įtraukimas į sprendimų priėmimą bei pripažinimas nėra savininkų pozityviai suvokiamas. Spartinant sociokratijos, kaip valdymo paradigmos, sklaidą ir diegimą įvairaus tipo organizacijų vystymo(si) procese, rekomenduojama susirūpinti sociokratijos konsultantų rengimu bei jų įdarbinimu tiek šviečiamuoju, tiek praktikos diegimo požiūriais.

Literatūra

1. Baltrušaitis, D. (2018). *Kaip pasikeis organizacijos per artimiausius 5 ar 10 metų?* Prieiga internete: <http://www.personalokferencija.lt/kpopara10m/>.
2. Daunienė, E. (2017). *Mentorystė*. Prieiga internete: <https://www.vz.lt/verslo-valdymas>.
3. *Dinamiška gyva organizacija* (2017). Prieiga internete: <http://www.talentsafari.lt>.
4. Hallas, R. (2013). *Verslumas ekokaime: inovatyvių ekologiškų verslų įtaka visuomenės raidai*. Vilnius: BMK leidykla.
5. Jankaitytė, G. (2017). *Bendrovę valdo visi darbuotojai: sociokratijos pamokos*. Prieiga internete: <http://www.vz.lt/>.
6. Maceina, A. (1978). *Socialinė ir politinė filosofija*. Prieiga internete: [Maceina.lt/html/socialineirpolitinefilosofija](http://www.maceina.lt/html/socialineirpolitinefilosofija).
7. Mierson, Sh., Lozanova, S. (2014). *Sociocracy: A New Management System for Better Decisions* (2014). Prieiga internete: <http://www.rcoc.com/sociocracy-a-new-management-system-for-better-decisions/>.
8. Mill, J. S. (2005). *Auguste Comte and Positivism*. Prieiga internete: <http://library.umac.mo>.
9. *Nauji valdymo modeliai organizacijose – ar jau realu?* (2017). Prieiga internete: <http://www.susirinkimai.com>.
10. Plėšnys, A. (2010). *Analitinės krypties filosofija: mokslinė monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
11. Rou, T. J. (2018). Supporting networks with sociocracy. Combining the strength of sociocracy and the beauty of networks. Prieiga internete: <https://medium.com/@JenRau/supporting-networks-with-sociocracy-54fae4cdc34>.
12. Šarkutė, L. (2009). Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, 2 (25), 105–119.
13. *Sociokratija – sklandesniam verslui ir darnesniai kolektyvui* (2017). Prieiga internete: <https://www.verstilietuva.lt>.
14. *Sociokratija* (2019). Prieiga internete: <http://www.susirinkimai.com/sociokratija/>.
15. *Sociokratija arba dinamiškas valdymas* (2017). Prieiga internete: <http://hai.lt/>.
16. *Sociokratinė vadyba „Baltimax“ įvertinta personalo valdymo profesionalų* (2017). Prieiga internete: <http://www.sprendimaiiverslui.lt>.
17. *Strong towns and a way forward* (2018). Prieiga in-

- ternete: <https://www.sociocracy.info/strong-towns-and-a-way-forward/>.
18. *What is sociocracy and why does democracy need it?* (2016). Prieiga internete: <http://www.lachispa.net/2015/what-is-sociocracy-and-why-do-you-need-it/>.
 19. Žaikauskas, M., Žvanginytė, A. (2016). *Sociokratija*. Prieiga internete: <https://www.facebook.com>.
 20. Кристиан, Д. (2016). *Социократия. Эффективный метод принятия решений и самоуправления*. Prieiga internete: <https://yandex.ru/search/?text=kristian%20D.%202016%20sociokratija&lr=20814>.
 21. Мирзагитова, Л. (2014). *Социократия: метод коллективного управления и принятия решений в экопоселениях*. Prieiga internete: <http://gen-russia.ru>.
 22. Неверов, А. (2017). *Социократия – метод управления обществом*. Prieiga internete: <https://ok.ru>.
 23. Раду, Е. (2012). *Социократия – парадигма XXI века*. Prieiga internete: <https://raduga-es.livejournal.com/>.

Šavareikienė, D.

Sociocracy as a New Paradigm of Organizational Management

Summary

The competitive environment encourages organizations to find ways to increase the efficiency of their activities. A new approach to A. Comte sociocracy paradigm, which was oriented towards the creation of a new type of state governance, has been transformed and adapted to the practice of improving organizational management. The article analyses the paradigm of sociocracy as a comprehensive management system that enables employees to be involved in the decision-making process to work together. To identify and formulate the nature of sociocracy as a new paradigm for management of organization, the fundamental principles were supported by theoretical research based on scientific literature sources and publications of management practices. The methods of collecting, analysing, comparing and summarising of information as well as logical generation of conclusions were used for the research. The benefit of new management paradigm for organization and its employees, confirming the effectiveness of the practical application of sociocracy was found in the course of the research.

The concept of sociocracy was created by the philosopher A. Comte (Auguste Comte 1798–1857) in the context of a new model of state governance (John-Stuart Mill, 2005). On the basis of sociocracy a new concept *holocracy* was created in the US, which exaggerates the “benefits” of the organization and calls to forget personal needs and to devote to a higher goal in the US (Hallas, 2013). The Dutch pacifist and educator Kees Bioke (Boeke) (Hall, 2013) has practically implemented a sociocracy management model at the Bilthoven School in the Netherlands, which has existed till nowadays. Beginning around 1970, Gerard Endenburg developed a management and governance method called Sociocracy while managing his electrical engineering corporation, Endenburg Electrotechnik, in the Netherlands. G. Endenburg developed a management system as an alternative to the classical hierarchical management system. The sociocracy decision-making method has grown in cybernetics, systemic thinking organizations that have had a tremendous impact on commercial

activity in America (Mirzagitova, 2014). In Lithuania, the developers of the websites “Meetings”, “Talent Safari”, and “Primum Esse” disseminate the ideas of sociocracy and teach company leaders about the new paradigm of management that enables employees to be involved in the decision-making process.

The essence of sociocracy is to allow people to delegate decisions to expert groups. As all groups of professionals have to report to the whole community, and are selected with the consent of each member, the decision-making process takes place both from the bottom to the top and from the top to the bottom. This creates feedback circles, and thus ensures good communication throughout the organization. The groups of experts act as partly independent in discussing all issues in the meetings of their members, in which each member has equal rights. The groups (referred to as small circles, called Endenberg’s rings) have frequent meetings for tactical issues. The decisions made in the group must be in line with the general organization policy. Big groups (big rings) rarely meet and deal with only very important issues. The group leader usually organizes decision-making process by taking operational decisions unilaterally. The method of sociocracy enables all members of an organization to be involved in the organization’s management process, where everyone can express their opinion.

One of the essential aspects of sociocracy is its dynamism, and therefore sociocracy can be called dynamic management, as it emphasizes the abundance of challenges in today’s business environment, where the need for quick and just solutions is necessary. The demand for dynamic management creates some important general constraints on any techniques used: speed and coordination. One of the most important tasks of the company is to organize teamwork and decision making in accordance with the principles of dynamic management. Dynamic management logic considers human power to be an essential element of progress, and effective human collaboration is necessary for the results of the organization. Dynamic management is needed in order to be able to respond flexibly and act in

each situation (for example, when it comes to changing opinions because new information is received or previous solutions failed) to enable people to act on their own, quickly and independently, in the same harmonious manner with others. The goal of dynamic management is to combine the paradox: to operate in a harmoniously changing environment, while moving forward quickly and dynamically; to save what works and change what does not work immediately as soon as the “voltage” is identified. The following are demonstrated by the dynamic management of the organization: the decentralization of individual areas of activity; human resources realize their potential freely; setting priorities for action; the involvement of members of the organization in decision-making.

The introduction of sociocracy as a new organizational management paradigm in the business sector would provide the following benefits: improving decision-making quality throughout the organization, problem solving and teamwork communication, enhancing leadership quality, and increasing the efficiency of meetings. The content analysis revealed the fact that autocracy is not suitable for collective bargaining, and voting as a way of democracy does not allow to make good decisions; therefore, the new organizational management paradigm – sociocracy of practical application helps to improve company management and improve effectiveness.

Keywords: sociocracy, holocracy, employee involvement.

LR vietos savivaldos teisinio reguliavimo problematika tarybos mažumos teisių ir demokratijos užtikrinimo aspektu

Karolis Kaklys

Teisės mokslų doktorantas Turības universitete (Latvija, Ryga); Druskininkų savivaldybės tarybos narys 2011–2015 m.; 2015–2019 m.; 2019–2023 m. kadencijose; Kazimiero Simonavičiaus universiteto lektorius, Dariaus ir Girėno g. 21, LT-02189 Vilnius. El. paštas: kaklys@gmail.com

The article has been reviewed.

Received on 19 September 2019, accepted on 12 November 2019

Anotacija

Savivaldybių teisinio reguliavimo problemų gausą rodo vien tai, jog nuo 1994 m. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas keistas ir pildytas net 124 kartus. 1992 m. spalio 25 d. Lietuvos Respublikos Konstitucijoje vietos savivaldai ir jos valdymui skirtas atskiras skirsnis. Tai suprantama, kaip skiriama svarba savivaldai Valstybės kontekste, kaip savarankiškos valdžios funkcionavimui, kuri besąlygiškai priklauso nuo teisinio reguliavimo. Todėl šiame straipsnyje apžvelgiamos teisinio reguliavimo spragos ir politinio pobūdžio problemos, sąlygojančios demokratijos principų bei svertų ir atsvarų sistemos tarp savivaldybių tarybų daugumos ir mažumos LR vietos savivaldoje neužtikrintumą.

Pagrindiniai žodžiai: mažuma, opozicija, dauguma, demokratija, savivalda.

Įvadas

Temos aktualumas. Valstybės valdymo modelį įprastai nustato konstitucija. Lietuvos Respublikos Konstitucijoje (1992) vietos savivaldai ir jos valdymui skirtas atskiras skirsnis. Tai parodo ne tik vietos savivaldos svarbą Valstybės kontekste, bet ir Konstitucijoje minimi vietos savivaldos principai įgyja ir konstitucinę apsaugą. Lietuvoje yra 60 atskirų teritorijos administracinių vienetų, kuriems laiduojama savivaldos teisė, kuri įgyvendinama per slaptu balsavimu renkamas savivaldybių tarybas.

Po 2015 m. kovo 1 dieną įvykusių tiesioginių merų rinkimų net šešiolikoje (Birštono sav.; Druskininkų sav.; Ignalinos raj.; Jonavos raj.; Kauno raj.; Lazdijų raj.; Marijampolės sav.; Neringos sav.; Pagėgių sav.; Palangos sav.; Pasvalio raj.; Rietavo sav.; Šakių sav.; Šalčininkų sav.; Vilkaviškio raj.; Vil-

niaus raj.)¹ Lietuvos savivaldybių viena politinė partija ar judėjimas rinkimuose laimėjo absoliučią daugumą. Po 2019 m. kovo 3 dienos Savivaldos rinkimų „vienpartinių“ savivaldybių padaugėjo iki septyniolikos², kas dar labiau išryškino tarybos mažumos (opozicijos) teisių savivaldybėse užtikrinimo svarbą.

Valdžių padalijimas yra vienas svarbiausių demokratinės valstybės konstitucinių principų, kuris lemia valstybės valdžios organizaciją, jos funkcionavimą ir garantuoja žmogaus teises bei laisves. Valdžių padalijimo principą galima suskirstyti į dvi tarpusavyje susijusias dalis: 1) *valdžių sąveika* – įprastai siejama su santykiais tarp atskirų valdžios institucijų, kurie suprantami kaip valdžios institucijų bendradarbiavimas, veiksmų derinimas, „stabdžių ir atsvarų“ (angl. *checks and balances*) sistemos funkcionavimas, užtikrinantis valdžių tarpusavio kontrolę ir pusiausvyrą; 2) *valdžių atskyrimas* – tai ne tik valdžių suskirstymas tarpusavyje į valstybės valdžios šakas, bet ir jų pačių vidaus formavimo tvarkos, teisinio statuso, galių bei kompetencijų nustatymas ir savarankiškumo užtikrinimas (Jarašiūnas, 2001).

¹ Žr. duomenis, pateikiamus oficialiame Vyriausiosios rinkimų komisijos tinklalapyje: http://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/2015_savivaldybiu_tarybu_rinkimai/output_lt/rezultatai_daugiamand_apygardose/rezultatai_daugiamand_apygardose1turas.html.

² Žr. duomenis, pateikiamus oficialiame Vyriausiosios rinkimų komisijos tinklalapyje: <https://www.vrk.lt/2019-savivaldybiu-tarybu/rezultatai?srcUrl=/rinkimai/864/1/1506/rezultatai/lt/rezultataiTarNariaiMeraiSavivaldybese.html>.

Pozicijos, kad konstitucinių rėmų, apibrėžiančių kiekvienos atskiros valdžios įgaliojimus, nepakanka, laikėsi ir vienas pagrindinių valdžių padalijimo doktrinos kūrėjų J. Madisonas. Jis teigė (1999), kad reikalingas mechanizmas, kuris garantuoja savireguliacinę valdžios grandžių kontrolę. *J. Madisono tikslas buvo apsaugoti laisvę ir mažumos interesus, sukuriant sistemą, kurioje pagrindinės valdžios lieka nepriklausomos, bet tuo pat metu kontroliuoja ir atsveria viena kitą. Remdamasis valstijų patirtimi, J. Madisonas didžiausių pavojų* (demokratiškai) išvelgė įstatymų leidžiamosios valdžios galiose (Griškevič, 2008).

Nors moksle įprastai svertų ir atsvarų sistema dažniausiai yra siejama su valstybės, o ne savivaldybių valdymu ir skiriasi jų valdžios institucinė sąranga (Novikovas, 2005), tačiau esminiai principai tarp savivaldybių tarybų bei LR Seimo, kaip kolegialių valdžios institucijų, kuriose yra priimami politiniai sprendimai (teisės aktai), pačių sprendimų priėmimo požiūriu yra labai panašūs, todėl tam tikrą analogiją tarp savivaldybės tarybos bei LR Seimo galima išvelgti, ypač valdžių atskyrimo – jų vidaus formavimo tvarkos, galių bei kompetencijų tarp daugumos ir mažumos nustatymo klausimais, todėl šiame straipsnyje analizuojant politinės daugumos ir mažumos santykį savivaldybių tarybose yra remiamasi ir LR Seimo pavyzdžiais.

LR Konstitucinis Teismas yra pažymėjęs, jog LR Konstitucija suponuoja parlamento mažumos gynimą, Seimo opozicijos apsaugos minimalius reikalavimus³ ir kad parlamentinės opozicijos pripažinimas yra būtinas pliuralistinės demokratijos elementas⁴. Seimo statute gali būti nustatytos opozicijos veiklos garantijos – tam tikras vietų ir pareigybių skaičius komitetuose, opozicijos lyderio statusas, darbotvarkių bei komisijų inicijavimas ir pan. Sistemškai vertinant Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (1994) nuostatas, matyti, kad priešvėle kiekvienoje savivaldybėje formuoti Kontrolės komitetą, Antikorupcijos ir Etikos komisijas, į kurių pirmininko kandidatūrą deleguoja savivaldybės tarybos opozicija, yra įstatymo leidėjo numatytas vienas iš būdų užtikrinti pliuralistinę demokratiją.

Kiekvienoje savivaldybės taryboje opozicijos buvimas yra ne vien norminis reiškinys, bet ir būtina demokratijos išraiška. Iš esmės opozicija turi dvi pagrindines funkcijas. Pirma, ji neleidžia įsigalėti vienai partijai ir pažaboja valdžios savivalę, padeda išlaikyti konstitucinį valdžios modelį. Antra, kadangi politiniai sprendimai nėra tobuli, opozicija nuro-

do valdžios klaidas ir trūkumus. Opozicija yra kaip priemonė valdžiai apriboti ir socialinei taikai puoselėti.

Nors ir nėra tikslaus, visuotinai priimtino demokratijos apibrėžimo⁵, demokratiška valdymo forma reiškia, kad visi piliečiai turi teisę dalyvauti šalies valdyme, ir iš esmės skiriasi nuo valdymo formos, kurioje tokia teisė priklauso vienai klasei, išskirtinei grupei arba autokratui. Dar prieš įvedant tiesioginius merų rinkimus, Urmonas ir Novikovas (2011) pažymėjo, kad „vienas svarbiausių demokratinės visuomenės pamatų yra daugiapartinė sistema“, ir kėlė prielaidą, jog „įteisintus tiesioginius merų rinkimus, gali plėtotis oligarchinės tendencijos“. Šie mokslininkai, tyrę Vietos savivaldos chartijoje įtvirtintų principų turinį ir jų pasireiškimo nacionalinėje teisės sistemoje laipsnį, visgi priėjo prie išvados, kad „Chartijoje įtvirtinti pamatiniai vietos savivaldos principai į nacionalinę teisinę sistemą inkorporuoti skirtingai. Taip pat skiriasi jų įgyvendinimas vykdomosios valdžios ir savivaldybių praktinėje veikloje. Vieni principai yra aiškiai reglamentuoti Lietuvos teisės aktuose bei jais vadovaujamosi praktinėje veikloje, kitų principų įgyvendinimo laipsnis yra mažas arba jų įgyvendinimo interpretavimas mokslininkų, politikų ar savivaldybininkų suvokiamas nevienareikšmiškai.“

Probleminė situacija. Nors Lietuvos teisės aktuose formaliai yra įtvirtinti demokratiniai institutai savivaldoje, tačiau skirtinga demografinė situacija, skirtingai besiformuojančios savivaldybių valdymo tradicijos, skirtingas savivaldybių tarybų darbo reglamentas, prasta savivaldybių tarybų priimamų sprendimų ir administracijos veiksmų kontrolė, ydinga įstatyminė bazė sudaro sąlygas formuoti situacijoms, kada iškyla pavojus demokratinėms vertybėms ir asmens teisių bei laisvių apsaugai.

Temos naujumas, iširtumas. Nors ir yra nemažai mokslo darbų apie atskirus LR vietos savivaldos elementus⁶, Lietuvos teisės moksle teisinio reguliavimo spragų ir politinio pobūdžio problemų, sąlygojančių demokratijos principų bei svertų ir atsvarų sistemos tarp savivaldybių tarybų daugumos ir mažumos LR vietos savivaldoje, analizė nėra atlikta.

Tyrimo tikslas – įvertinti santykių tarp savivaldybių tarybų daugumos ir mažumos teisinį reguliavimą, veikiančią demokratinį procesą LR vietos savivaldoje.

Tyrimo uždaviniai: 1) teisinio reguliavimo aspektu *nustatyti* įstatyminį neapibrėžtumą, veikiančią demokratijos principų bei svertų ir atsvarų

³ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 1993 m. lapkričio 26 d., 2001 m. sausio 25 d. nutarimai.

⁴ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2001 m. sausio 25 d. nutarimas.

⁵ Kekic, L. (2007). *The Economist Intelligence Units index of democracy*. Prieiga internete: http://www.economist.com/media/pdf/DEMOCRACY_INDEX_2007_v3.pdf.

⁶ Pavyzdžiai: (Astrauskas, 2002; Astrauskas, 2013; Urmonas, Novikovas, 2011; Merkys ir kt., 2002).

pusiausvyros tarp savivaldybių tarybų daugumos ir mažumos LR vietos savivaldoje neužtikrinimo galimybes; 2) išanalizuoti savivaldybės tarybos mažumos ryšį su demokratiniiais principais; 3) įvertinti LR vietos savivaldos teisės aktų, reglamentuojančių mažumos teises, įgyvendinimo aktualią praktiką.

Tyrimo objektas – politiniai ir teisiniai veiksniai, turintys įtakos tarybos daugumos ir mažumos teisių pusiausvyros įgyvendinimui LR vietos savivaldoje.

Tyrimo metodika, Atsižvelgiant į mokslinio straipsnio tematiką, tikslus ir uždavinius, *dokumentų analizės metodas* taikytas renkant ir tiriant duomenis. Duomenų šaltiniai: nacionaliniai teisės aktai, Europos Sąjungos ir tarptautiniai teisės aktai, LR Konstitucinio Teismo nutarimai, aktuali teismų praktika, susiję mokslo darbai, oficialūs statistiniai rodikliai. *Sisteminės analizės metodas* taikytas kompleksiskai tiriant teisės normas ir aktualią teismų praktiką savivaldybių tarybų mažumos teisių užtikrinimo aspektu. *Stebėjimo metodas* taikytas teikiant pasiūlymus dėl LR vietos savivaldos įstatymo tobulinimo. Straipsnio autorius turi sukaupęs praktinės patirties LR vietos savivaldos teisinio reguliavimo srityje, nuo 2011 m. yra savivaldybės tarybos narys. *Apibendrinimo metodas* taikytas apibendrinant surinktus ir išanalizuotus tyrimo duomenis bei formuluojant išvadas ir pasiūlymus.

Įstatyminės bazės apžvalga tarybos mažumos teisių reguliavimo ir jų įgyvendinimo aspektu

Kiekvienos savivaldybės taryba savo įgaliojimų laikotarpiui pasitvirtina Savivaldybės tarybos veiklos reglamentą – pagrindinį savivaldybės tarybos vidaus teisės aktą, kuriuo pagal galiojantį Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą nustatoma savivaldybės tarybos, savivaldybės mero, savivaldybės mero pavaduotojo, tarybos komitetų, komisijų bei atskirų tarybos narių veiklos tvarka ir formos. Taip pat nustatoma mero, savivaldybės administracijos direktoriaus, savivaldybės kontrolieriaus atsiskaitymo tarybai ir gyventojams bei tarybos ir atskirų tarybos narių atsiskaitymo gyventojams tvarka ir numatomos pagrindinės bendravimo su gyventojais formos ir būdai.

Siekiant užtikrinti politinę demokratiją – opozicijos veiklos laisvę, LR vietos savivaldos įstatymo 14 ir 15 straipsniuose yra numatytos išimtinės mažumos (opozicijos) teisės. Savivaldybės taryba savo įgaliojimų laikui sudaro Etikos, Antikorupcijos komisijas ir Kontrolės komitetą, kurių pirmininkų kandidatūras teikti merui įstatymo leidėjas yra numatęs savivaldybės tarybos mažumos (opozicijos) siūlymu reglamento nustatyta tvarka.

LR vietos savivaldos įstatymo 3 straipsnio 19 dalyje Savivaldybės tarybos mažuma (opozicija) apibrėžta kaip „savivaldybės tarybos narių frakcija ir (ar) savivaldybės tarybos narių grupė, pirmajame ar kitame savivaldybės tarybos posėdyje viešu pareiškimu, įteiktu posėdžio pirmininkui, deklaravusios (deklaravusi), kad nesiūlo savo kandidato sudarant savivaldybės vykdomąją instituciją, nedelegavusios (nedelegavusi) savo kandidatų į mero pavaduotojo pareigas ir pateikusios (pateikusi) savo veiklos kryptis“. Tokia LR vietos savivaldos įstatyme numatyta formulė ir nepakankamas apibrėžtumas, esant tam tikroms aplinkybėms (turint absoliučią daugumą taryboje) iš esmės sudaro galimybę savivaldybės tarybos daugumai eliminuoti jiems nepatinkamus opozicijos atstovus iš įstatyme tarybos mažumai numatytų pareigybių (Etikos, Antikorupcijos komisijų ir Kontrolės komiteto pirmininkų), susikuriant sau lojalią – „daugumos opoziciją“, kuri tiek ideologiniu, tiek sprendimų priėmimo požiūriu būtų tapati daugumai. Priešingai nei LR Seimo statute (1994)⁷, LR vietos savivaldos įstatyme daugiau reikalavimų norint pasiskelbti tarybos mažumai, nei numatyta šio įstatymo 3 straipsnio 19 dalyje, nekeliama. Iš to išplaukia, kad bet kuri tarybos narių grupė ar frakcija (t. y. ne mažiau kaip trys tarybos nariai) kada panorėję gali pasiskelbti opozicine. Pavyzdžiu galėtų būti Druskininkų savivaldybėje susiklosčiusi situacija⁸.

⁷ Konkrečiau: LR Seimo statuto 41 str. 1 d. numatyta: „Seimo narių frakcijos arba jų koalicijos, nesutinkančios su Vyriausybės programa, gali pasiskelbti opozicinėmis.“; LR. 41 str. 2 d. numatyta: „Opozicinėmis frakcijomis laikomos tokios frakcijos ar jų koalicijos, kurių Seime paskelbtose politinėse deklaracijose išdėstytos jas nuo Seimo daugumos skiriančios nuostatos.“; LR Seimo statuto 41 str. 3 d. numatyta: „Opozicinės frakcijos ar koalicijos paskelbia alternatyvias Vyriausybės programas.“

⁸ Po 2015 m. kovo 1 d. įvykusių savivaldos rinkimų 2015–2019 m. Druskininkų savivaldybės tarybos kadencijai išrinkti 25 tarybos nariai, pagal savivaldos rinkimuose gautų balsų skaičių pasiskirstę trims politinėms partijoms: Lietuvos socialdemokratų partijos sąrašo atstovų – 18 mandatų, Lietuvos Respublikos liberalų sąjūdžio – 4 mandatai, Tėvynės sąjungos-Lietuvos krikščionių demokratų – 3 mandatai. Tačiau buvo sukurtos net penkios frakcijos, iš kurių trys pasiskelbė opozicinėmis. Su valdančiosios daugumos (socialdemokratų) sąrašu į savivaldybės tarybą patekė tarybos nariai ikūrė net tris atskiras frakcijas, iš kurių viena pasiskelbė opozicine. Tokiu būdu yra eliminuojami daugumai nepatinkami mažumos atstovai bei visi teisės aktuose mažumai numatyti postai (Etikos, Antikorupcijos komisijų ir Kontrolės komiteto pirmininkų) *de facto* suteikti daugumos atstovams. Dar daugiau, ikūrus penkias frakcijas apeinamas ir LR vietos savivaldos įstatymo 14 str. 2 d. numatytas Kontrolės komiteto proporcingo atstovavimo principas.

Kiekvienoje savivaldybės taryboje funkcionalios opozicijos buvimas yra ne vien norminis reiškinys, bet ir būtina demokratijos išraiška, todėl esant tokiam teisiniam reguliavimui atsiranda galimos grėsmės demokratinėms bei konstitucinėms vertybėms. Siekiant pažaboti valdžios savivalę ir išlaikyti konstitucinį valdžios modelį būtina tinkamai užtikrinti įstatyme numatytas mažumos teises. Parlamentinės daugumos galimas opozicijos engimas (ignoruojamas teisinis lygybės principas) įvardijamas kaip vienas iš sunkumų, su kuriais susiduria demokratija, taikant daugumos principą (Beinoravičius, 2007).

Seimo opozicijos apsaugos minimalius reikalavimus ir tai, kad parlamentinės opozicijos pripažinimas yra būtinas pliuralistinės demokratijos elementas, yra akcentavęs LR Konstitucinis Teismas⁹. Parlamentinės opozicijos pripažinimas ir jos gynimo privalomumas pliuralistinei demokratijai užtikrinti pažymėtini kaip vieni pagrindinių pliuralistinės demokratijos elementų (Ragauskas, 2016). Pliuralistinės demokratijos terminas dabartinėje LR Konstitucinio Teismo jurisprudencijoje sietinas ne tik su nuomonių įvairove, bet imtas minėti plačiau: politiniame, ideologiniame bei kultūriniame kontekste (Ragauskas, 2016).

Mažumos teisių aiškesnis reglamentavimas bei atsvarų mechanizmo sukūrimas tarp daugumos ir mažumos tampa vis aktualesnis siekiant išlaikyti demokratinį valdymo modelį savivaldybėse, kadangi po tiesioginių merų rinkimų beveik trečdalyje Lietuvos savivaldybių įsigalėjo vienos partijos ar judėjimo absoliuti dauguma, kas vienareikšmiškai kelia pavojų demokratinėms vertybėms. Taip pat svarbu pažymėti, kad Lietuva yra ratifikavusi Europos vietos savivaldos chartiją (1999), kartu įsipareigodama įgyvendinti joje numatytas nuostatas nacionalinėje teisės sistemoje.

Kontrolės komitetas, jo svarba ir sudarymo ypatumai

1. Kontrolės komiteto svarba

Kontrolės komiteto svarbą įstatymų leidėjas pažymi:

- 1) LR vietos savivaldos įstatymo 14 straipsnio 2 dalyje, kad kiekvienoje savivaldybėje *privaloma* sudaryti Kontrolės komitetą;
- 2) išimtinė savivaldybės tarybos kompetencija numatyta Vietos savivaldos įstatymo 16 straipsnio 2 dalies 6 punkte – *savivaldybės tarybos komitetų, komisijų, kitų savivaldybės darbui organizuoti reikalingų darinių ir įstatymuose numatytų kitų komisijų sudarymas ir jų nuostatų tvirtinimas*;

⁹ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 1993 m. lapkričio 26 d., 2001 m. sausio 25 d. nutarimai.

- 3) Kontrolės komiteto įgaliojimus savivaldybės taryba nustato atsižvelgdama į Vietos savivaldos įstatymo 14 straipsnio 4 dalį; Vietos savivaldos įstatymo 14 straipsnio 4 dalyje yra nurodytas baigtinis Kontrolės komiteto funkcijų sąrašas, suteikiantis galimybes tarybos mažumai (opozicijai) efektyviai veikti;
- 4) LR Konstitucijos 123 straipsnis ir LR laikino tiesioginio valdymo savivaldybės teritorijoje įstatymo (1995) 2 straipsnio 3 dalies 3 punktas numato, kad savivaldybės tarybai per LR vietos savivaldos įstatyme nustatytą laiką nesudarius Kontrolės komiteto savivaldybės teritorijoje gali būti laikinai įvedamas tiesioginis valdymas.

2. Kontrolės komiteto sudarymo ypatumai

LR vietos savivaldos įstatyme yra numatyta išskirtinė Kontrolės komiteto sudarymo tvarka, neatsižvelgiant į tarybos frakcijų ar tarybos grupių turimų narių skaičiaus proporcingumą. Pažymėtina, jog Vietos savivaldos įstatymo 14 straipsnio 2 dalyje yra įtvirtintas vienodo visų tarybos narių grupių ir frakcijų (nepriklausomai ar tai daugumos, ar mažumos) atstovavimo principas. Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo teisėjų kolegija, aiškindama Vietos savivaldos įstatymo 14 straipsnio 2 dalyje įtvirtintą proporcinio daugumos ir mažumos atstovavimo principą, yra pažymėjusi, kad jo pagrindinis tikslas yra užtikrinti tarybos mažumos interesus¹⁰. Vietos savivaldos įstatyme numatyta, kad Į Kontrolės komitetą įeina *vienodas visų savivaldybės tarybos narių frakcijų ir savivaldybės tarybos narių grupės, jeigu ją sudaro ne mažiau kaip 3 savivaldybės tarybos nariai, deleguotų atstovų skaičius*. Teoriškai vertinant, Vietos savivaldos įstatymas numato atsvaras tarybos mažumai ir demokratijos požiūriu užtikrina opozicijos veiklos laisvę vykdyti iš esmės pagrindinę savo funkciją – oponuojant kontroliuoti daugumos priimamų sprendimų pagrįstumą ir skaidrumą.

Įstatymų leidėjas Vietos savivaldos įstatymo 14 straipsnio 3 dalyje įtvirtino opozicijos teisę siūlyti kandidatą Kontrolės komiteto pirmininku, o Kauno apygardos administracinis teismas yra išaiškinęs, kad „Savivaldybių ir jų institucijų, tame tarpe ir Tarybos, veikla priskiriama viešosios teisės reguliavimo sričiai, o viešosios teisės normos yra imperatyvios ir įsakomojo pobūdžio visiems teisinių santykių dalyviams, todėl galimas tik toks veikimas, kuris nurodytas teisės aktuose. <...> Įstatymų leidėjas šiuo atveju pasirinkimo teisę siūlyti vieną ar kitą kandidatūrą į Kontrolės komitetą suteikia savivaldybės tarybos narių frakcijoms ir grupėms, o siūlyti

¹⁰ Lietuvos Vyriausiojo Administracinio Teismo teisėjų kolegijos 2014 m. gegužės 6 d. nutartis administracinėje byloje Nr. A⁵⁵²-718/2014. (2014). *Administracinė jurisprudencija*, 27, 226–273.

kandidatūrą Kontrolės komiteto pirmininku suteikia opozicijai, kai tuo tarpu Tarybai kaip institucijai ir kiekvienam Tarybos nariui atskirai nustatyta prievolė (įpareigojimas) skirti pasiūlytus kandidatus.¹¹ Tokį patį aiškinimą šioje dalyje paliko galioti ir Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas¹².

Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas taip pat yra pažymėjęs, kad savivaldybės tarybos frakcijos (tiek daugumos, tiek mažumos), kaip kolektyviniai savo narių politinę orientaciją siekiantys įgyvendinti savivaldybės tarybos narių junginiai, yra laisvos teikti savo norimas kandidatūras į komitetus ar komisijas, į kurių sudėtį jos atstovus gali deleguoti *ex lege*¹³.

Sistemiškai vertinant išvardytus teisės aktus ir aktualią teismų praktiką, kuriuose yra numatytos teorinės mažumos (opozicijos) teisės, galima būtų teigti, kad atsvarų sistema tarp tarybos daugumos ir mažumos yra. Tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, kad įstatymų leidėjas paliko daugumos pritarimo būtinybę kiekvienai tarybos narių grupės ar frakcijos siūlomai kandidatūrai. Akivaizdu, kad tarybos daugumai oponuojanti mažuma be politinių oponentų pritarimo netenka galimybės pasitvirtinti savo siūlomos kandidatūros, kurią pagal suformuotą teismų praktiką tarybos dauguma turi pareigą patvirtinti. Tokia teisinio reguliavimo spraga ne tik kelia konfliktinę situaciją tarp savivaldybės tarybos nario laisvo mandato principo bei pareigų vykdymo, bet ir palieka svertų bei atsvarų sistemos tarp tarybos daugumos ir mažumos įstatyminių neapibrėžtumą. Toks neapibrėžtumas sudaro praktinę galimybę tarybos daugumai eliminuoti sau neparankius mažumos atstovus iš kontrolės komiteto sudėties, todėl manytina, kad įstatymų leidėjo reikalavimas savivaldybės tarybos daugumai pritariti opozicijos siūlomai kandidatūrai yra perteklinis mažumos teisių užtikrinimo atžvilgiu.

Esama teisinio reguliavimo problematika spręstina eliminuojant iš įstatymo daugumos pritarimo būtinybę tarybos narių grupių ar frakcijų deleguotiems atstovams į kontrolės komiteto sudėtį, paliekant joms pačioms teisę spręsti, kuris narys yra tinkamiausias užimti įstatyme numatytas pareigybes Kontrolės komitete. Šiuo atveju būtų galima vadovautis ir valdžių padalijimo principu, kai skirtingos funkcijos pavedamos skirtingoms valdžios institucijoms, uždraudžiant savintis svetimas funkcijas.

¹¹ Kauno apygardos administracinio teismo 2016 m. gegužės 18 d. sprendimas administracinėje byloje Nr. eI-1676-554/2016.

¹² Lietuvos Vyriausiojo Administracinio Teismo 2018 m. vasario 28 d. nutartis administracinėje byloje Nr. eA-53-415/2018.

¹³ Lietuvos Vyriausiojo Administracinio Teismo 2015 m. gruodžio 08 d. nutartis administracinėje byloje Nr. eAS-1232-602/2015.

3. *Laikino tiesioginio valdymo įvedimo grėsmė savivaldybėje nesudarius Kontrolės komiteto*

LR Konstitucijos 123 straipsnis ir LR laikino tiesioginio valdymo savivaldybės teritorijoje įstatymo 2 straipsnio 3 dalies 3 punktą numato, kad savivaldybės tarybai per LR vietos savivaldos įstatyme nustatytą laiką *nesudarius Kontrolės komiteto savivaldybės teritorijoje gali būti laikinai įvedamas tiesioginis valdymas*.

Vietos savivaldos įstatymo 11 straipsnio 6 dalyje yra numatyta, kad per du mėnesius nuo pirmojo išrinktos naujos savivaldybės tarybos posėdžio sušaukimo dienos arba nuo tiesiogiai išrinkto mero priesaikos priėmimo dienos *turi būti* sudaryti savivaldybės tarybos komitetai ir paskirti šių komitetų pirmininkai.

Vietos savivaldos įstatymo 14 straipsnio 2 dalis numato, kad kiekvienoje savivaldybėje privaloma sudaryti Kontrolės komitetą. Į Kontrolės komitetą įeina vienodas visų savivaldybės tarybos narių frakcijų ir savivaldybės tarybos narių grupės, jeigu ją sudaro ne mažiau kaip trys savivaldybės tarybos nariai, deleguotų atstovų skaičius.

Vertinant tiek lingvistiškai, tiek sistemiškai ši įstatymo nuostata suponuoja tai, jog Kontrolės komitetas laikomas sudarytu nuo momento, kada į Kontrolės komitetą yra paskiriami visų savivaldybės tarybos narių frakcijų ir savivaldybės tarybos narių grupių (sudarytų ne mažiau kaip iš trijų savivaldybės tarybos narių) deleguoti atstovai.

Atlikus plačią anksčiau paminėtų teisės normų taikymo praktikoje analizę, pastebėtina, kad susiklosčius situacijoms, kada savivaldybės taryba per įstatyme numatytą terminą nesudarė Kontrolės komiteto bei nepaskyrė jo pirmininko – laikinas tiesioginis valdymas savivaldybės teritorijoje per nepriklausomos Lietuvos istoriją įvestas nebuvo. Dar daugiau, dabartinė LR Vyriausybė laikosi pozicijos, kad laikino tiesioginio valdymo įvedimas teritorijoje savivaldybės, kurioje nėra sudarytas Kontrolės komitetas taip, kaip numato Vietos savivaldos įstatymo 11 straipsnio 6 dalis ir 14 straipsnio 2 ir 3 dalys, nebūtų proporcinga priemonė tokiai situacijai spręsti. Vėlgi pavyzdžiu galėtų būti Druskininkų savivaldybėje susiklosčiusi neeilinė situacija, kada Kontrolės komitetas 2015–2019 m. savivaldybės tarybos kadencijoje nebuvo suformuotas (daugumai nepatvirtinant opozicijos siūlomų kandidatūrų) ilgiau nei dvejus metus¹⁴.

¹⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos 2018 m. balandžio 19 d. raštu Nr. S-1254 buvo atsisakyta teikti siūlymą Lietuvos Respublikos Seimui dėl laikino tiesioginio valdymo Druskininkų savivaldybės teritorijoje įvedimo, kadangi, Vyriausybės manymu, šiuo konkrečiu atveju laikino tiesioginio valdymo įvedimas nebūtų proporcinga priemonė susidariusiai situacijai spręsti, nors tuo

Toks LR laikino tiesioginio valdymo savivaldybės teritorijoje įstatymo 2 straipsnio 3 dalies 3 punkto neapibrėžtumas sudaro prielaidas savivaldybės tarybos daugumai piktnaudžiauti daugumos teise, eliminuojant savivaldybės tarybos mažumą iš jai gyvybiškai svarbių pareigybių, atliekant esmines savivaldybės opozicijos funkcijas, ir už tai nesulaukti jokių pasekmių.

Etikos ir Antikorupcijos komisijos

Vietos savivaldos įstatymo 15 straipsnio 1 dalyje numatyta, kad savivaldybės taryba savo įgaliojimų laikui sudaro Etikos komisiją ir Antikorupcijos komisiją. Savivaldybės taryba šių komisijų pirminikus mero teikimu skiria iš tarybos narių. Jeigu yra paskelbta tarybos mažuma (opozicija), Etikos ir Antikorupcijos komisijų pirmininkų kandidatūras meras teikia savivaldybės tarybos mažumos (opozicijos) siūlymu reglamento nustatyta tvarka. Jeigu savivaldybės tarybos mažuma nepasiūlo Etikos komisijos ir Antikorupcijos komisijos pirmininkų kandidatūrų, šių komisijų pirmininkų kandidatūras savivaldybės taryba skiria mero teikimu.

Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas savo praktikoje yra nurodęs, kad savivaldybės tarybos mažumos (opozicijos) įgaliojimai atsispindi ir Vietos savivaldos įstatymo 15 straipsnio reglamentuojamos Etikos komisijos formavime – nors *ex lege* nėra įtvirtinta, jog į Etikos komisijos sudėtį turi įeiti visų savivaldybės tarybos frakcijų ar grupių nariai, savivaldybės tarybos mažuma pagal minėtąjį straipsnį gali (neprivalo) siūlyti Etikos komisijos pirmininko kandidatūrą¹⁵. Plačiau šios savivaldybės tarybos mažumos (opozicijos) teisės realizavimas įstatyme nėra aptartas.

Svarbu pažymėti tai, kad Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas konstatavo, kad Etikos ir Antikorupcijos komisijų pirmininkų skyrimas iš jau savivaldybės tarybos patvirtintų komisijų sudėties neprieštaruja LR vietos savivaldos įstatymui¹⁶.

pačiu raštu buvo pripažinta, kad Druskininkų savivaldybės tarybos Kontrolės komitetas nėra sudarytas taip, kaip numato Vietos savivaldos įstatymo 11 straipsnio 6 dalis ir 14 straipsnio 2 ir 3 dalys (Žr. Lietuvos Vyriausiojo Administracinio Teismo išplėstinės teisėjų kolegijos 2018 m. liepos 25 d. sprendimą administracinėje byloje Nr. eI-24-822/2018).

¹⁵ Lietuvos Vyriausiojo Administracinio Teismo 2015 m. gruodžio 8 d. nutartis administracinėje byloje Nr. eAS-1323-602/2015. (2015). *Administracinė jurisprudencija*, 30.

¹⁶ Lietuvos Vyriausiojo Administracinio Teismo 2018 m. vasario 28 d. nutartis administracinėje byloje Nr. eA-53-415/2018.

Esant nepakankamam Etikos ir Antikorupcijos komisijų pirmininkų skyrimo procedūros apibrėžtumui, savivaldybės tarybos mažumos (opozicijos) teisės realizavimas gali būti komplikuoatas. Visų pirma yra atvejų, kai savivaldybės taryboje veikia kelios mažumos (opozicijos), tarp jų ir daugumos opozicija, sukurta fiktyviai, turint tikslą eliminuoti neparankius politinius oponentus iš įstatyme jiems numatytų pareigybių. Šią problemą jau pastebėjo ir įstatymų leidėjai, 2018-11-02. įregistravę LR vietos savivaldos įstatymo pakeitimo projektą¹⁷, kuriame yra numatyta, kad Etikos ir Antikorupcijos komisijų pirmininkų kandidatūros būtų skiriamos mažumos (opozicijos) rašytiniu pasiūlymu, pasirašytu daugiau kaip pusės visų savivaldybės tarybos opozicijos narių, o savivaldybės tarybai įstatyme būtų numatyta pareiga patvirtinti mažumos pasiūlytą kandidatūrą.

LR Vyriausybės atstovo vaidmuo savivaldybės tarybos mažumos teisių užtikrinimo aspektu

Konstitucinis teisinės valstybės principas apima daug įvairių tarpusavyje susijusių imperatyvų, tarp jų ir teisės aktų hierarchijos reikalavimą, iš kurio kyla įstatymų viršenybės poįstatyminių teisės aktų atžvilgiu principas¹⁸. Tai reiškia, kad konstitucinis principas neleidžia poįstatyminiais teisės aktais nustatyti tokio teisinio reguliavimo, kuris konkuruotų su numatytu įstatyme. Poįstatyminiais teisės aktais negalima pakeisti įstatymo ar sukurti naujų bendro pobūdžio teisės normų, kurios konkuruotų tarpusavyje, nes taip būtų pažeista LR Konstitucijoje įtvirtinta įstatymų viršenybė poįstatyminių teisės aktų atžvilgiu¹⁹. Poįstatyminiu teisės aktu turi būti realizuojamos įstatymo normos, todėl jis turi būti priimamas remiantis įstatymais. Poįstatyminis teisės aktas yra įstatymo normų taikymo aktas, nepaisant to, ar tas aktas yra vienkartinio taikymo, ar nuolatinio galiojimo²⁰.

Pagal Lietuvos Respublikos Konstitucijos 123 straipsnio 2 ir 3 dalių nuostatas bei Lietuvos Respublikos savivaldybių administracinės priežiūros įstatymą (1998), savivaldybių administracinę priežiūrą

¹⁷ Vietos savivaldos įstatymo projekto lyginamasis variantas. Nr. I-533. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/8d791920de6f11e8995fb8ded8eb97ff>.

¹⁸ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2011 m. rugsėjo 28 d. nutarimas.

¹⁹ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2002 m. rugpjūčio 21 d., 2004 m. gruodžio 13 d., 2005 sausio 19 d. nutarimai.

²⁰ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2007 m. rugsėjo 6 d., 2010 m. kovo 9 d., 2012 m. balandžio 18 d., 2013 m. vasario 20 d. nutarimai.

vykdo (t. y. prižiūri, ar savivaldybės laikosi Lietuvos Respublikos Konstitucijos ir įstatymų, ar įgyvendina Vyriausybės sprendimus) Vyriausybės skiriami valstybės pareigūnai – Vyriausybės atstovai. Savivaldybės tarybos veiklos reglamentą tvirtina savivaldybės taryba, vietos bendruomenės rinkti atstovai (tarybos daugumos balsais), todėl reglamentuojant Vietos savivaldos įstatyme numatytas teises atsiranda galimybė riboti politinių konkurentų – tarybos mažumos, oponuojančių daugumai teises. Šioje vietoje svarbų vaidmenį atlieka (turi atlikti) Vyriausybės atstovai, prižiūrėdami, ar savivaldybės kolegialių ir nekolegialių administravimo subjektų teisės aktai neprieštarauja įstatymams, Vyriausybės nutarimams ir kitiems su įstatymų įgyvendinimu susijusiems centrinų valstybinio administravimo subjektų priimtiems teisės aktams.

Savivaldybių savarankiškumo principas nėra absoliutus ir jis neatleidžia viešojo administravimo teises ir pareigas turinčio subjekto (savivaldybės tarybos) nuo pareigos laikytis visų viešosios teisės principų, tarp jų ir teisėtumo principo. Savivaldybės taryba, įgyvendindama jai pavestas funkcijas, neturi diskrecijos teisės nustatyti aukštesnės galios teisės aktų nuostatų neatitinkančių teisinį reguliavimą²¹.

Pažymėtina, kad savivaldybės tarybos narys, pagal įstatymą, neturi teisės individualiai ginti savivaldybės interesų teisme ir tuo pačiu ginčyti savivaldybės tarybos, kaip kolegialaus organo, sprendimų. Tokio pat aiškinimo nuosekliai laikosi ir Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas, kuris pagal LR administracinių bylų teisenos įstatymo (1999) 15 straipsnio 1 dalį formuoja vienodą administracinių teismų praktiką aiškinant ir taikant įstatymus bei kitus teisės aktus²².

Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas yra ne kartą nurodęs²³, jog LR vietos savivaldos įstatymas, nustatantis baigtinį savivaldybės tarybos nario teisių ir pareigų sąrašą, teisės ar pareigos kreiptis į teismą dėl savivaldybės tarybos priimtų sprendimų panaikinimo savivaldybių tarybų nariams nenumato.

Tokiu būdu savivaldybės administravimo subjektų priimamų administracinių aktų teisėtumo kontrolė įstatymų leidėjo yra priskiriama Vyriausybės atstovų kompetencijai²⁴.

²¹ Lietuvos Vyriausiojo Administracinio Teismo 2015 m. spalio 19 d. nutartis administracinėje byloje Nr. A-737-552/2015. (2015). *Administracinė jurisprudencija*, 30.

²² Pavyzdžiai: Lietuvos Vyriausiojo Administracinio Teismo 2004 m. balandžio 26 d. nutartis administracinėje byloje Nr. A7-282/2004; 2004 m. birželio 18 d. nutartis administracinėje byloje Nr. A4-535/2004; 2010 m. gegužės 7 d. nutartis administracinėje byloje Nr. AS822-339/2010; 2011 m. rugpjūčio 5 d. nutartis administracinėje byloje Nr. AS492- 576/2011; 2014 m. sausio 15 d. nutartis administracinėje byloje Nr. AS-556-26/2014.

²³ Ten pat, bylos: Nr. A7-282/2004, AS822-339/2010.

sybės atstovo kompetencijai²⁴. Vyriausybės atstovas prižiūrėdamas, ar savivaldybės laikosi Konstitucijos ir įstatymų, ar vykdo Vyriausybės sprendimus, neteisėtus savivaldybės administravimo subjektų teisės aktus siūlo (turi siūlyti) panaikinti arba pakeisti, o kai savivaldybės administravimo subjektai nesutinka panaikinti ar pakeisti ginčijamą teisės aktą, atsisako įgyvendinti įstatymą ar vykdyti Vyriausybės sprendimą, kreipiasi (turi kreiptis) į teismą.

Nuo 2019-07-01 įsigaliojusiam naujos LR savivaldybių administracinės priežiūros įstatymo redakcijos²⁵ 4 straipsnyje yra numatyta, kad LR Vyriausybės atstovai skiriami LR Vyriausybės LR ministro pirmininko teikimu. Tokiu būdu yra atsiskaikoma iki šiol galiojusios į LR Vyriausybės atstovo pareigas numatytos konkurso tvarkos. LR Vyriausybės atstovas tampa politinio pasitikėjimo valstybės pareigūnu, pavaldžiu ir atskaitingu LR Vyriausybei. Kadangi pati Vyriausybė yra politinis darinys, kuriame itin didelį vaidmenį atlieka politinės partijos (Šarkutė, 2006), kyla grėsmė, jog sprendimai, susiję su administracine kontrole atskirose savivaldybėse, bus priiminėjami selektyviai, ne teise grįstais argumentais, o politinių susitarimų būdu. LR Seimui priėmus LR savivaldybių administracinės priežiūros įstatymo pataisą, taip pat ir viešojo erdvėje²⁶ galima pastebėti daug nuogąstavimų, kad administracinė priežiūra bus vykdoma vadovaujantis politiniais sprendimais, kas, be abejo, ateityje gali dar labiau apsunkinti savivaldybių tarybų mažumos teisių įgyvendinimą.

Išvados ir siūlymai

Kadangi Lietuvos Respublikoje yra 60 atskirų teritorijos administracinių vienetų (savivaldybių), kuriuose yra skirtinga demografinė ir politinė situacija, skirtingas savivaldybių tarybų darbo reglamentas, skirtinga savivaldybių tarybų sudėtis, todėl jose skirtingai formuojasi valdymo tradicijos. Esant nepakankamam savivaldybių tarybų mažumos teisių, užtikrinančių opozicijos veiklos galimybes, apibrėžtumui atsiranda terpė formuoti oligarchinėms tendencijoms. Prasta savivaldybių tarybų priimamų sprendimų ir administracijos veiksmų kontrolė, ydinga įstatyminė bazė sudaro sąlygas formuoti si-

²⁴ Lietuvos Vyriausiojo Administracinio Teismo 2010 m. gruodžio 6 d. nutartis administracinėje byloje Nr. A662-1429/2010.

²⁵ Įstatymo Nr. XIII-1477 nauja redakcija. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.56962/RDHKiKRSuK>.

²⁶ Vyriausybės atstovų apskrityse reforma: pareigūnų sumažinta perpus, skirs be konkurso. 2018 m. rugsėjo 13 d. Prieiga internete: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/vyriausybes-atstovu-apskrityse-reforma-pareigunu-sumazinta-perpus-skirs-be-konkurso-56-1029146>.

tuacijoms, kada iškyla pavojus demokratinėms vertybėms ir asmens teisių bei laisvių apsaugai.

Siekiant pažaboti galimą valdžios savivalę ir išlaikyti konstitucinį valdžios modelį būtina tinkamai užtikrinti Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme numatytų mažumos teisių įgyvendinimą: 1) įstatymų leidėjo reikalavimas savivaldybės tarybos daugumai pritarti opozicijos siūlomai kandidatūrai į Kontrolės komiteto narius ar pirmininkus yra perteklinis mažumos teisių užtikrinimo atžvilgiu. Esama teisinio reguliavimo problematika spręstina eliminuojant iš įstatymo daugumos pritarimo būtinybę tarybos narių grupių ar frakcijų deleguotiesiems atstovams į Kontrolės komiteto sudėtį, paliekant joms pačioms teisę spręsti, kuris narys yra tinkamiausias užimti įstatyme numatytas pareigybes Kontrolės komitete; 2) Etikos bei Antikorupcijos komisijų pirmininkų kandidatūros galėtų būti skiriamos (patvirtinamos) mažumos (opozicijos) rašytiniu pasiūlymu, pasirašytu daugiau kaip pusės visų savivaldybės tarybos opozicijos narių, be papildomo tarybos daugumos pritarimo.

Siekiant užtikrinti nešališką ir teise, o ne politinių susitarimų būdu įgyvendinamą savivaldybių administracinę priežiūrą, Lietuvos Respublikos Vyriausybės atstovas neturėtų būti politinio pasitikėjimo valstybės pareigūnas.

Literatūra

Mokslinė literatūra

1. Astrauskas, A. (2002). Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 3.
2. Astrauskas, A. (2013). Vietos savivalda Lietuvoje 1990–2013 metais: vietos savivaldybių kompetencijos pokyčiai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4(32).
3. Beinoravičius, D. (2007). Demokratijos kliūtys ir jų įveikimo teise galimybės. *Jurisprudencija*, Nr. 10.
4. Griškevič, L. (2008). Valdžių padalijimo teorija pagal J. Madisoną. *Teisė*, Nr. 66 (2).
5. Jarašiūnas, E. (2001). *Valdžių padalijimas – demokratinės valstybės valdžios organizacijos ir veiklos principas. Lietuvos konstitucinė teisė*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
6. Madison, J. (1999). *The Structure of the Government Must Furnish the Proper Checks and Balances Between the Different Departments*. In R. C Kesler, C. Rossiter. *The Federalist Papers*. New York: Hamilton, Madison, Jay.
7. Merkys, G., Brazienė, R., Urbonaitė-Šlyžiuvienė, D., Misiovič, J. (2002). Lietuvos vietos savivaldos įstatymo įgyvendinimo klausimu: gyventojų viešosios nuomonės tyrimo metodikos pristatymas. *Jurisprudencija*, Nr. 6 (96).
8. Novikovas, A. (2005). Vietos savivaldos esmė ir socialinė paskirtis visuomenėje. *Jurisprudencija*, Nr. 77 (69).
9. Ragauskas, P. (2016). *Demokratijos sampratos atspindžiai Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo jurisprudencijoje*. Lietuvos teisės institutas. Prieiga internete: <http://teise.org/wp-content/uploads/2017/01/Ragauskas-demsamprata-studija.pdf>.
10. Šarkutė, L. (2006). Sprendimų priėmimo modeliai Lietuvos Respublikos vyriausybėse: vidinių veiksnių analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 18.
11. Urmonas, A., Novikovas, A. (2011). Europos vietos savivaldos chartijoje įtvirtintų principų įgyvendinimo vietos savivaldoje ir inkorporavimo nacionalinėje teisės sistemoje ypatumai. *Jurisprudencija*, Nr. 18 (3).

Teisės aktai

1. Europos vietos savivaldos chartija. (1999). *Valstybės žinios*, Nr. 82-2418.
2. Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymas. (1999). *Valstybės žinios*, Nr. 13-308.
3. Lietuvos Respublikos Konstitucija. (1992). *Valstybės žinios*, Nr. 33-1014.
4. Lietuvos Respublikos laikino tiesioginio valdymo savivaldybės teritorijoje įstatymas. (1995). *Valstybės žinios*, Nr. 31-701.
5. Lietuvos Respublikos savivaldybių administracinės priežiūros įstatymas. (1998). *Valstybės žinios*, Nr. 51-1392.
6. Lietuvos Respublikos Seimo statutas. (1994). *Valstybės žinios*, Nr. 15-2491.
7. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. (1994). *Valstybės žinios*, Nr. 55-1049.

The Problematicity of Legal Regulations of Local Self-Governance in the Republic of Lithuania in the Context of Ensuring Minority Rights and Democracy

Summary

The state governance model is established by Constitution. In the Constitution of the Republic of Lithuania, there is a separate section dedicated to local self-governance and its management, that shows not only the state's recognition of local self-governance, but also the principles of local self-governance mentioned in the Constitution of the Republic of Lithuania. There are sixty separate territorial administrative units in Lithuania, which are guaranteed the right of self-governance, which is implemented by municipal councils elected during secret elections.

After the first direct elections of mayors held on March 1, 2015, even in sixteen municipalities (*Birštonas municipality, Druskininkai municipality, Ignalina district municipality, Jonava district municipality, Kaunas district municipality, Lazdijai district municipality, Marijampolė municipality, Neringa municipality, Pagėgiai municipality, Palanga municipality, Pasvalys district municipality, Rietavas municipality, Šakiai municipality, Šalčininkai municipality, Vilkaviškis district municipality, Vilnius district municipality*) one of the political parties or political organizations (movements) in the municipalities and districts of Lithuania won an absolute majority, which further emphasizes the importance of securing the rights of the minority (opposition). The Constitutional Court of the Republic of Lithuania has also noted that taking into account the fact that the Constitution of the Republic of Lithuania implies the defense of the parliamentary minority, the minimum requirements for the protection of the opposition of the Lithuanian parliament, as well as the fact that the recognition of parliamentary opposition is an essential element of pluralistic democracy. The Statute of the Lithuanian parliament (Seimas) may establish guarantees of opposition activities: certain places and positions in the committee, opposition leader status, initiation of work places and commissions, etc. The systematic appraisal of the provisions of the Law on Local Self-Government of the Republic of Lithuania shows that the obligation to form in each municipality the Control Committee, the Anti-Corruption and Ethics commissions, whose candidacy is delegated by the municipal council's opposition, is one of the ways provided by the legislator to ensure the minority rights recognized in pluralistic democracy in self-governance.

As there are 60 separate territorial administrative units (municipalities) in the Republic of Lithuania, in which there is a different demographic and political situation, different regulation of municipal councils, composition of municipal councils, therefore different management traditions are formed in them. In the absence of a sufficient definition of minority rights of municipal councils, which ensure the possibilities of opposition activities, the medium develops into oligarchic tendencies.

The poor control of decisions taken by municipal councils and administrative actions as well as a flawed legislative framework make it possible to form situations in which the democratic values and the protection of individual rights and freedoms are threatened.

The abundance of the problems of the legal regulation of municipalities is indicated by the fact that since 1994, the Law on Local Self-Government of the Republic of Lithuania has been amended even 124 times. In the Constitution of the Republic of Lithuania (25th October 1992), a separate section is devoted to local self-governance and its management. This is understood as the importance given by the state to self-governance, as an independent state of governance, which unconditionally depends on legal regulation. Therefore, this article overviews the gaps in the legal regulation and the political problems that affect the principles of democracy and the system of leverage and balance between the majority of municipal councils and minorities in the local self-governance of the Republic of Lithuania.

In each municipal council, the presence of an opposition (minority) is not only a normative phenomenon, but also a necessary expression of democracy. In essence, the opposition has two main functions: firstly, this does not allow one party to entrench and curtails government selfishness as well as helps to maintain the constitutional model of governance. Secondly, because the political decisions are not perfect, the opposition points out the mistakes and shortcomings of the governance. Opposition works as an instrument to restrict governance and cultivate social peace.

Depending on the subject matter, the aim and objectives of the research paper, *the document analysis method* was used for data collection and analysis. Data sources are as follows: National legislation, European Union and international legal acts, rulings of the Constitutional Court of the Republic of Lithuania, current Case law, related scientific works, and official statistical indicators. *The method of systematic analysis* is applied in complex examination of legal norms and relevant jurisprudence in the aspect of ensuring the rights of minority municipal councils. *The monitoring method* was used in making proposals for the improvement of the Law on Local Self-Government of the Republic of Lithuania. The author of the article has accumulated practical experience in the area of legal regulation of local self-governance of the Republic of Lithuania, starting from 2011 until now as a member of the municipal council. *The method of summarizing* was used to summarize the collected and analyzed research data and to formulate conclusions and suggestions.

Keywords: minority, opposition, majority, rights, democracy, self-governance, municipal councils.

Nauji viešųjų paslaugų teikimo būdai ir kanalai ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Laima Liukinevičienė¹, Vaida Paulauskienė²

¹ Šiaulių universitetas, P. Višinskio g. 38, LT-76352 Šiauliai. El. paštas laima.liukineviciene@su.lt

² Mažeikių r. Tirkšlių vaikų darželis, Dariaus ir Girėno g. 25, LT-89328 Tirkšlių mst., Mažeikių r. El. paštas vaida.paulauskiene@tirkšliudarzelis.lt

The article has been reviewed.

Received on 29 September 2019, accepted on 12 November 2019

Anotacija

Straipsnyje pristatomas naujų viešųjų paslaugų teikimo būdų ir kanalų galimybių tyrimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Prie naujų paslaugų teikimo būdų priskyrimas tuos, kuriuose derinami tiesioginiai ir netiesioginiai paslaugų teikimo kanalai, analizuojama tokių paslaugų situacija Lietuvoje ir kitose ES valstybėse. Pasitelkus kokybinio tyrimo strategiją, išsiaiškinti pagrindiniai procesus skatinantys ir juos stabdantys veiksniai.

Pagrindiniai žodžiai: viešosios paslaugos, paslaugų teikimo kanalai ir būdai, ikimokyklinio ugdymo įstaiga.

Įvadas

Straipsnyje pristatomas tyrimo aktualumas grindžiamas nemažėjančiu vadybos mokslo gilinimusi į įvairaus tipo viešojo sektoriaus organizacijų paslaugų kokybės valdymą bei ES valstybių politikų prisiimtą siekį nuosekliai gerinti teikiamų paslaugų kokybę, jų prieinamumą. Šios nuostatos deklaruojamos ir švietimo paslaugų kokybę akcentuojančiuose Lietuvos Respublikos teisės aktuose: Švietimo įstatyme (2011), Vietos savivaldos įstatyme (2008), Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje ir kt. Valstybės dėmesys jų įgyvendinimui pastebimas šiam procesui skiriamose ES fondų, LR biudžeto lėšose, ŠMSM inicijuotuose projektuose, strateginiuose dokumentuose. Šiame procese savivaldybės taip pat įpareigos užtikrinti kokybišką viešųjų paslaugų teikimą gyventojams, garantuoti kiekvienam vaikui galimybę pasinaudoti valstybės teikiamomis paslaugomis, patenkinant vienodas ugdymo galimybes, mažinant kaimo ir miesto įstaigų švietimo pas-

laugų skirtumus, teikti didesnę paramą dirbančioms šeimoms, kurti įvairesnes, tėvų ir vaikų poreikius atliepiančias ugdymo ir socialinių paslaugų formas, ieškoti finansinės paramos būdų nedideles pajamas turinčioms šeimoms ir kt.

Šiandien tolygiai besivystančios organizacijos paradigmą keičia nuolat besikeičiančios organizacijos nuolatinių pokyčių paradigma (Sakalas ir kt., 2016, 68), nes organizacijoms nebepakanka adaptotis prie valdžios inicijuojamų pokyčių. Jos pačios vis dažniau diegia inovatyvius veiklų įgyvendinimo metodus, įsitraukia į platesnį paslaugų visuomenei teikimą, nes yra perėmusios kitų valstybių patirtį, nuolat mokosi. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos kaip mokslinių tyrimų laukas tampa įdomios analizei, nes čia taip pat ieškoma alternatyvių paslaugų teikimo būdų, formuojasi bendruomenės (vaikai, jų tėvai ir artimieji, įstaigos personalas, socialiniai partneriai, rėmėjai ir kt.), kurių įsitraukimas į viešųjų paslaugų kūrimą, teikimą / gavimą, vertinimą, tobulinimą kartu prisideda prie jų kokybės gerinimo. Užsienio šalių autoriai jau porą dešimtmečių aktyviai diskutuoja ikimokyklinio ugdymo paslaugų prieinamumo didinimo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant edukacines ir socialines paslaugas klausimais, paliesdami ir netiesioginiais kanalais plėtojamas paslaugas (Holmberg, 1981; Zopf, 2017 ir kt.).

Jau praėjusiame dešimtmetyje atlikti tyrimai (Monkevičienė ir kt., 2008, 2009) apie ikimokyklinio ugdymo įvairovę Lietuvoje rodė, kad šeimos, auginančios ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikus, pageidauja ir netradicinių ugdymo programų, papildomų veiklų. 2013–2016 m. laikotar-

pio Lietuvos švietimo būklės vertinimas (Lietuvos švietimo būklės 2013–2016 metais apžvalga, 2017) parodė, kad ikimokyklinio ugdymo paslaugų prieinamumas Lietuvoje dar nebuvo pakankamas, ypač kai kuriuose regionuose, kaimuose, nors lyginant su kitomis ES valstybėmis situacija nėra bloga. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija 2016 m. pažymėjo vieną iš Lietuvos švietimo sistemos stiprybių: gana didelę vaikų įtrauktį į ankstyvąjį ugdymą (55 proc. visų LR dvimečių vaikų lanko ikimokyklinio ugdymo įstaigas, EBPO šalyse – vidutiniškai 36 proc.; 83 proc. LR keturmečių lanko darželius, kai EBPO šalių vidurkis yra 85 proc.) (Education at a Glance 2016, 2017). Žinant, kad, augant LR ekonominei gerovei, didėjant žmonių užimtumui, visuomenėje didėja reikalavimai viešųjų paslaugų kokybei ir prieinamumui, logiška teigti, kad Lietuvos visuomenė tikisi ir didesnio paslaugų prieinamumo bei jų kokybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Todėl kyla probleminių klausimų: kokie viešųjų paslaugų teikimo būdai ir kanalai galėtų padidinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų prieinamumą? Kokias matome galimybes taikyti naujus viešųjų paslaugų teikimo būdus ir kanalus atskiro LR rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose?

Tyrimo lauku pasirinktos Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigos, taip atkreipiant dėmesį į nuo sostinės labiau nutolusių savivaldybių galimybes taikyti naujus paslaugų teikimo būdus.

Tyrimo objektas – naujos viešosios paslaugos ikimokyklinio ugdymo įstaigose, jų teikimo būdai, kanalai.

Tyrimo tikslas – atskleisti naujų viešųjų paslaugų teikimo būdų ir kanalų galimybes ikimokyklinio ugdymo įstaigose, remiantis Mažeikių r. atveju.

Tyrimo uždaviniai: 1) apibendrinti naujausias mokslininkų išvalgas naujų viešųjų paslaugų teikimo būdų ir kanalų aspektais; 2) pasirinkus kokybinio tyrimo strategiją, nustatyti, kokias galimybes taikyti naujus viešųjų paslaugų teikimo būdus ir kanalus turi atskiro rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Tyrimo uždaviniai realizuoti taikant šiuos metodus: mokslinės literatūros turinio analizę, kokybinį tyrimą, medžiagai surinkti naudojant pusiau struktūruotą interviu.

Viešųjų paslaugų plėtojimo ikimokyklinėse įstaigose teorinės prielaidos

XXI a. pradžios mokslinėje literatūroje įrodytas *viešųjų paslaugų*, kaip sunkiai pamatuojamos ir nesuteikiančios apčiuopiamos nuosavybės į vartotoją orientuotos veiklos ir proceso, skirtumas nuo fizinės prekės (Kotler, Keller, 2007); akcentuota, kad *viešųjų paslaugų* rezultatas gimsta sąveikaujant paslaugos teikėjui ir vartotojui (Bagdonienė, Hope-

nienė, 2004, cituoja Gronroos (1990), cituoja Tocquer ir Langlois (1992); Langvinienė, Vengrienė, 2005, cituoja Lehtinen (1983). XXI a. antrame dešimtmetyje vis dažniau pastebimas mokslininkų dėmesys *paslaugos kokybei, paslaugos individualizavimui, paslaugos savitumui*, nes auga vartotojo poreikiai, teikėjo galimybės. Individualizuojant paslaugas vis dažniau pasitelkiami inovatyvūs techniniai kanalai, visas priemonių kompleksas (Patapas, Vilutytė-Žilienė, 2013; Jonas, 2016).

Turint galvoje, kad viešosios paslaugos teikiamos sutartiniu pagrindu, o jų teikimo procesas yra prižiūrimas politikų, šiame straipsnyje bus remiamasi Urvikio (2016) pateikta apibrėžtimi: *viešosios paslaugos* – viešosios valdžios subjektų organizuojamos, viešojo intereso užtikrinimui ir visuomenės funkcionavimo palaikymui būtinos paslaugos (veiklos), kuriomis teikiama nauda visiems gyventojams arba tikslinėms vartotojų grupėms. Kitas momentas – *viešųjų paslaugų teikimo, organizavimo būdai, modeliai*. Suprantama, kad jie priklauso nuo viešųjų paslaugų grupių (pvz., įsidarbinimo; kultūros ir sporto; socialinės ir kt.), nuo teikiamų viešųjų gėrybių ypatumų (Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė, 2010), nuo kiekvienos paslaugos teikiančios savivaldybės ekonominės ir socialinės, demografinės situacijos ir kitų savitumų (Urvikis, 2016). Todėl, remdamasi teorine prielaida, kad „parengti vieno, konsoliduoto, visose savivaldybėse įgyvendinamo viešųjų paslaugų teikimo modelio neįmanoma“ (Urvikis, 2016), mes linkusios teigti, kad savivaldybė, turinti atitinkamos veiklos plėtojimo viziją, žinanti savo žmogiškuosius, finansinius, techninius, vadybinius resursus viešųjų paslaugų teikimui, pasitelkusi mokslinio tyrimo metodus, gali išsirtinti poreikį ir galimybes didinti viešųjų paslaugų prieinamumą, susikurti savo savivaldybei tinkamą viešųjų paslaugų toje veiklos srityje teikimo modelį ir, suradusi tam išteklių, diegti paslaugas moderniau.

Ikimokyklinėse įstaigose teikiamos viešosios švietimo paslaugos, kurias įprasta skirstyti į edukacines (asmens ugdymo ir fizinių bei dvasinių galių plėtojimo; specialiųjų poreikių turinčių vaikų ugdymo; socialinės atskirties integracijos; profesinio orientavimo; individualizavimo; pedagoginės-psichologinės pagalbos; švietimo pagalbos: psichologinė, specialioji pedagoginė, specialioji (mokytojo padėjėjo, gestų vertėjo), socialinė-pedagoginė (logopedo, specialiojo pedagogo, tiflopedagogo, surdopedagogo); tėvų švietimo) ir socialines (vaikų teisių apsaugos, vaikų sveikatingumo, vaiko globos ir priežiūros, maitinimo, pavėžėjimo, prevencinio darbo) (Martišauskienė ir Trakšėlys, 2017). Sutinkame su mokslininkų nuomone, kad, siekiant švietimo teikiamų paslaugų efektyvumo ir rezultatyvumo, paslau-

gos turi ne tik tenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius, svarbu ir tai, kad jos būtų prieinamos įvairių socialinių grupių bei gabumų vaikams (Trakšėly, Martišauskienė, 2016). Taip paslaugų prieinamumas, kaip kokybinis švietimo paslaugos rodiklis, ir suponuoja gilinimosi į paslaugų teikimo būdus ir kanalus poreikį.

Paslaugų prieinamumą, kuris gimsta sąveikaujant teikėjui (sukuria prieinamumą didinančias aplinkas, būdus, kanalus) ir gavėjui (lemia kiekvieno žmogaus motyvaciją į(si)traukti į švietimo sistemą, atsižvelgiant į asmens duomenis, interesus, mokymo įstaigų atvirumą, programų atitikimą ir kt. sąlygas) (Katinaitė-Lodh, 2013), mes siejame su asmenybiniais ir socialiniais veiksniais, lemiančiais asmens dalyvavimą švietimo procese. Ne mažiau svarbi švietime yra paslaugų pasiūla. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų planavimo savivaldybėse metodikoje (2011) prieinamos paslaugos įvardijamos kaip pasiūla. Didesnė paslaugų pasiūla neretai siejama su naujais paslaugų teikimo būdais, suartinančiais paslaugos teikėją ir gavėją, o informacinių komunikacinių technologijų (toliau – IKT) panaudojimo atveju net padedančių švietimo paslaugą padaryti pasikartojančią.

Langvinienė ir kt. (2005) teigia, kad teikimo būdas turi esminę reikšmę paslaugos vartotojui, kuris pats šiame procese dalyvauja. Kiekvienas paslaugų sektorius ieško būdų, kaip pateikti savo paslaugas tikslinei auditorijai. Pasak Kotler, Keller (2007), „viešosios institucijos privalo rasti tarpininkus, kurie pasiektų po didelę teritoriją išsibarsčiusius vartotojus bei vietas, kuriose vartotojus būtų galima aptarnauti“. Paslaugą dažnai galima gauti keliais skirtingais paskirstymo kanalais. Bagdonienės ir Hopenienės (2004) nuomone, „paslaugos teikimo kanalas – tai paslaugos teikime dalyvaujančių ir atliekančių specifines funkcijas subjektų (asmenų ir organizacijų) grandinė“. Šios autorės, išskirdamos du paslaugų teikimo kanalų tipus – tiesioginį ir netiesioginį (per tarpininkus) – pažymi, kad paskirstymo kanalas lemia: patogumą, siekiant paslaugos prieinamumo; pasiskirstymą, teikiant paslaugas piliečiams; kanalo tarpininkų valdymą; geografinės aprėpties zoną. Mokslininkės nurodo šių teikimo kanalų skirtumus pažymėdamos, kad tiesioginis paslaugų teikimas galimas teikėjo būstinėje arba vartotojo buvimo vietoje, arba kai kurias paslaugas galima teikti ir vienoje, ir kitoje vietoje. O netiesioginis paslaugų kanalas gali būti įvairių formų, kurių struktūros sparčiai kinta ir tampa vis sudėtingesnės. E. paslaugos kuria vertę didinančius tinklus, leidžiančius efektyviau vykdyti vidaus administracinius procesus ir teikti paslaugas, mobiliosios paslaugos naikina prieinamumo ribojimus išplečiant įrenginių, kuriais galima suteik-

ti paslaugas, tipų skaičių, o išmaniosios paslaugos teikiamos pasitelkiant naujausias technologijas, suteikiančias priėjimą prie norimos informacijos bet kuriuo paros metu ir bet kurioje vietoje realiu laiku (Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma?, 2015). Paslaugų teikimo kanalų įvairovė ne tik pagerina paslaugų prieinamumą, bet, anot Giedraitytės (2016), kartu užtikrina galimybes efektyviai valdyti inovacijų proceso trikdžius, kurie lemia inovacijų pažangą viešajame sektoriuje. Šiandien vis dažniau pastebime, kai abu paslaugų teikimo kanalai derinami, pvz., tiesioginis kontaktas teikiant konsultaciją gavėjui jo namuose naudojant skaitmenines priemones arba įrašytos virtualios interaktyvios ugdymo programos tėveliams su tiesioginio grįžtamojo ryšio pedagogams funkcija sutartu laiku ir pan. Tokia įvairovė praplečia paslaugos prieinamumą ir pasiekiamumą arba naudojamos kaip alternatyvios.

Pastaraisiais metais vis dažniau akcentuojant ugdymo proceso nepertraukiamumo svarbą, daugėja praktikų, kai ugdytiniai ligos, atostogų metu, prisijungę prie ikimokyklinio ugdymo (toliau – IU) svetainės, gali dalyvauti IU įstaigų vykdomose programose, pateikdami virtualioje erdvėje savo piešinius, filmuotos medžiagos, gamtos stebėjimo pavyzdžių ir pan., bei suteikiama daugiau šeimos ir įstaigos bendravimo ir bendradarbiavimo galimybių. Taigi matome vis augantį ir netiesioginių paslaugos teikimo kanalų panaudojimą teikiant ugdymo paslaugas. Rutkauskienė ir kt. (2013) pastebi, kad IKT kaita keičia pedagogų (paslaugos teikėjų) ir vaikų, tėvų (paslaugos gavėjų) santykius, atsiranda naujų informavimo bei žinių priėmimo būdų ir keičiasi vaikų veikla. Fedina ir kt. (Федина и др., 2017), tyrinėję nuotolinio mokymo įdiegimo specifiką ikimokyklinio ugdymo programose, pažymi, kad IKT gali suteikti veiksmingas galimybes, užtikrinant paslaugų prieinamumą: bendrauti ir bendradarbiauti (forumai, socialiniai tinklai, „Skype“, elektroninis paštas, pristatymai, vaikų darželių veiklų vaizdo įrašai, kt.); vaikams, nelankantiems darželio, savarankiškai dalyvauti ugdymo sistemoje; tėvams – naudotis įvairiomis metodinėmis rekomendacijomis, konsultacine, mokomąja medžiaga, rasti naudingų nuorodų į svetaines ir pan.

Kitose šalyse pasiteisinusios patirtys – internetiniai darželių kursai ar virtualūs darželiai – yra alternatyva tradicinėms ugdymo programoms. Jas patogiau vykdyti dėl kelių priežasčių: lengva naudotis; glaudžiai bendradarbiauti su tėvais įsitikinant, kad kiekvienas vaikas gauna paramą; aktyviai dalyvauti veikloje. Virtualiame mokyme vaikas turi galimybę mokytis „neįprastomis priemonėmis“ (Zopf, 2017).

Vis daugiau šalių pritaria, kad prieiga prie IKT sumažina nelygybę ugdymo srityje, o pačios

IKT gali būti veiksminga priemonė įtraukiojo (inkliuzinio) ugdymo sistemai remti, kuri iš esmės turėtų keisti požiūrį į švietimą: ne vaikas prisitaiko prie ugdymo įstaigos sąlygų, o visa švietimo sistema turi prisitaikyti prie vaiko poreikių ir gebėjimų. Ši ugdymo idėja grindžiama kryptingu įvairių sričių specialistų bei įvairių lygmenų tarnybų bendradarbiavimu, tęstinumu nuo šeimos, darželio iki profesinio ugdymo (Nasibullov ir kt., 2015).

Dažnai ikimokyklinio ugdymo įstaigos, teikiančios vaikų priežiūros ir ugdymo paslaugas, teikia papildomas paslaugas: būreliai, edukaciniai renginiai, vaikų ir tėvų mokyklėlės ir kt., kurios nėra vaikų ugdymas pagal ikimokyklinio ugdymo programas. Remiantis LR švietimo įstatymo 15 straipsniu, būtų galima teigti, kad šios paslaugos teikiamos netiesiogiai, per tarpininkus, t. y. kai „neformaliojo vaikų švietimo programas vykdo neformaliojo vaikų švietimo ir kitos švietimo įstaigos, laisvieji mokytojai, kiti švietimo teikėjai“.

Jeigu būtų reikėję suskirstyti visas ikimokyklinių įstaigų teiktas paslaugas pagal paslaugos teikimo kanalą prieš 10–15 metų Lietuvoje, prie tiesioginiu kanalu teikiamų paslaugų būtų priskirtos visos edukacinės (ugdymas ir priežiūra, švietimo pagalba, tėvų švietimas ir kt.) ir dauguma socialinių paslaugų (maitinimas, sveikatos priežiūra, socialinė ir psichologinė pagalba ir kt.). Šiandien mes kalbame apie šių kanalų derinimą, kai 1) naudojamos ugdymo programų alternatyvos (specialistų ir mokslininkų sukurtos ankstyvojo ugdymo programos tėvams, nutolusiose nuo darželių šeimoms), kai tėvų švietimas vykdomas ne tik IU įstaigoje, namuose apsilankius specialistui, bet ir virtualiuose forumuose, seniūnijų ir kt. viešojo sektoriaus institucijų organizuojamuose renginiuose. Taigi, apibendrinami mokslininkų išvagas apie viešųjų paslaugų teikimo kanalus, naujais paslaugų teikimo kanalais galėtume pavadinti: 1) alternatyvius tradiciniam kanalui, kai taikomos skaitmeninės technologijos, paslaugos teikėjui parinkus arba gavėjui pasirinkus, 2) tarpinstituciniu bendradarbiavimo, partnerystės būdu sukurtas teikėjų grandines, tinklus, kai edukacinės ir socialinės paslaugos teikiamos ir tiesiogiai (rekreacinės paslaugos vaikams ir šeimai, laikinas ugdymas ir priežiūra, vaikų centrai, auklės paslaugos, socialinė ir psichologinė pagalba IU įstaigoje arba namuose ir kt.), ir netiesiogiai (e. ryšys su tėvais, informuojant apie sveikatą, socialinę paramą iš seniūnijos, vaiko teisių klausimais ir pan.; būrelių ir kitų papildomų veiklų pasiūla; įsitraukimas į vietos bendruomenės veiklą ir pan.), dažniausiai derinant teikimo kanalus. Prie naujų paslaugų teikimo būdų priskirtume visus, teikiamus naudojant skaitmenines technologijas, ir populiarius kitose valstybėse, o Lietuvoje tik disku-

tuojamus, pvz., vaiko ugdymo namuose ir paramos šeimai modelį, auklių paslaugą, mobilų darželį ir kt.

Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose teikiamos viešosios paslaugos kitų šalių gerosios patirties kontekste

Naujos kartos verslininkai, politikai, mokslininkai Lietuvoje (Gudžinskas, 2014; Motiejūnaitė-Schulmeister, 2017) mano, kad pagrindinis dalykas, prisidėjęs prie Skandinavijos gerovės, buvo esminis dėmesys viešosioms paslaugoms ir jų visuotiniam prieinamumui bei kokybės užtikrinimui. Jų išvalgos parodo, jog aukšta ekonominė gerovė atitenka šalims, kurios daugiau investuoja į švietimą ir inovacijas.

Siekiant išsiaiškinti, ar skiriasi Lietuvos ikimokyklinio ugdymo situacija lyginant su kitomis ES, Skandinavijos valstybėmis, buvo išvelgti šie pagrindiniai dėsningumai:

- Europoje naudojamos dvi pagrindinės ankstyvojo ugdymo (toliau – AU) struktūros formos: *vientiso ciklo sistema* ir *padalytoji* (iki 3 metų ir nuo 3 iki 6 metų). *Vientisojo ciklo ugdymo* modelis taikomas Švedijoje, Suomijoje, Norvegijoje, Latvijoje. *Padalytoje sistemoje* (taiko Čekija, Lenkija, Italija ir kt.) AU paslaugos teikiamos jaunesniems ir vyresniems vaikams skirtingose įstaigose (Key figures on Europe – 2017 edition, 2017). Lietuvoje taikomas modelis nevisiškai atitinka vientisojo ugdymo sistemos modelį: paskutinius vienus metus iki privalomojo pradinio ugdymo pradžios AU paslaugos gali būti teikiamos arba vientisojo ugdymo įstaigose, arba kitur, dažnai pradinėse mokyklose.
- ES šalių ikimokyklinės įstaigos teikia viešąsias švietimo paslaugas pagal tris pagrindinius ankstyvojo ugdymo modelius: *vaikų institucinis ugdymas*; *vaikų ugdymas namuose ir parama šeimai*; *institucinė vaikų priežiūra ir ugdymas*. Didžioji dalis ikimokyklinio ugdymo įstaigų, taip pat ir Lietuvoje, dirba pagal pirmąjį modelį, kuris paremtas į vaiką orientuotą, ugdymo įstaigoje specialistų teikiamų paslaugų strategija, kuri apima tradicinę institucinę vaikų priežiūrą ugdymo centruose, tikslines ikimokyklinio ugdymo intervencines programas ir ankstyvąjį bendrąjį ikimokyklinį vaikų ugdymą ikimokyklinėse įstaigose. Šis modelis laikomas sėkmingiausiu, nes užtikrina kokybišką ugdymą, įtraukiami tėvai ir teikiama parama pačiai šeimai. Antrasis pagrindinis modelis apima įvairias į vaiką orientuotas namuose teikiamas vaiko priežiūros paslaugas ir ugdymo programas. Tokias paslaugas dažnai vykdo nekvalifikuoti darbuotojai (tėvai, nediplomuoti specialistai). Trečiasis mode-

lis apima daugybę įvairiausių paramos tėvams ir šeimai programų.

- Ikimokyklinės įstaigos, prisiimdamos atsakomybę už vaikų ugdymą ir globą, ieško būdų, kaip pateikti savo paslaugas vaikų ir tėvų poreikiams tenkinti. Šiandieninės visuomenės problemos (socialinė atskirtis, skurdas, vienišų tėvų ar paliktų vaikų sunkumai, išvykus tėvams uždarbiauti į užsienį) reikalauja įvairių kokybiškų *ugdymo programų*, jos įgyvendinamos greta *tiesioginio* pasirenkant ir *netiesioginius kanalus*, naudojant šiuolaikines skaitmenines priemones (žr. 1 lentelę). Nuotoliniu būdu teikiamos ugdymo paslaugos neretai yra interaktyvios, kad sąveika tarp paslaugos teikėjų ir gavėjų būtų aktyvi, o kartu ir su galimybe pakartoti. Svarbu ir tai, jog ugdymo procese plečiasi ir socialinių dalininkų (ugdymo įstaigos pedagogai, ugdytiniai ir jų tėvai arba globėjai) ratas bei paslaugos pasirinkimo galimybės. Nauji paslaugų teikimo būdai įtraukia daugiau organizacijų į ugdymo paslaugų teikimą, pedagogų ir specialistų iš kitų įstaigų, pvz., neformalias organizacijas, privačius asmenis. 1 lentelėje minimos ugdymo progra-

mos nėra naujiena Lietuvos ikimokyklinio ugdymo segmente, jos jau taikomos.

- *Paramos šeimai paslaugas* Europos ikimokyklinėje įstaigose analizuojančiuose šaltiniuose pabrėžiama partnerystės su tėvais svarba ir skatinama ieškoti konkrečių priemonių, kaip juos įtraukti į ugdymą (Europos švietimo ir mokyimo sistemų stebėsenos struktūriniai rodikliai 2016 m., 2016; Delivering children's centre services – case studies, 2018). Rekomenduojamos paramos priemonės tėvams: *informacinės sesijos, tėvų ir auklėtojų susitikimai; mokymosi namuose gairės* (teikiant informaciją šeimoms apie ugdymo programas); *tėvystės programos* (teikiant informaciją apie auklėjimą, vaikui palankios aplinkos kūrimą); *apsilankymai namuose*. Daug dėmesio skiriama *vizitams* į sunkumus išgyvenančių šeimų *namus*, kuriuose dalyvauja ikimokyklinio ugdymo specialistai. Šeimos, auginančios vaikus iki 3 metų, gali tikėtis *auklės į namus* paslaugos, kuri Lietuvoje tik rekomenduojama, o kitos išvardytos (žr. 1 lentelę) jau yra ir taikomos.

1 lentelė

Viešosios paslaugos ir jų teikimo būdai, kanalai ikimokykliniame ugdyme

Kanalas	Programos, priemonės*	Paslaugos
Derinamas tiesioginis ir netiesioginis kanalai	TUP: ikimokyklinio ugdymo; priešmokyklinio ugdymo bendroji.	Sveikatos puoselėjimo, saviraiškos ir savireguliacijos ugdymas ir kt.
	ŠPP: specialiųjų ugdymosi poreikių vaikams; dvikalbiams vaikams, darbas srautais ir kt.	Švietimo pagalbos specialistų pagalba, terapija, konsultacijos; ugdymo turinio individualizavimas.
	PŠP: informacinės sesijos tėvams; tėvystės programos; mokymosi namuose gairės ir kt.	Informavimas, konsultavimas, grįžtamasis ryšys, švietimo pagalbos specialistų pagalba.
	Priemonės vaiko fiziniam saugumui užtikrinti: sveikatinimo programos	Sveikos gyvensenos ugdymas, specialistų pagalba, sveikatos priežiūra, tėvų konsultavimas tiesiogiai, forumuose, veiklų vaizdo įrašai ir kt.
	Priemonės vaikų emociniam saugumui užtikrinti	Emocinio ugdymo programos; specialistų pagalba ugdytiniais bei jų artimiesiems; 1–3 m. vaikų adaptacija nuosekliai pagal iš anksto su tėvais suderintą grafiką.
Tiesioginis kanalas	Priemonės vaikų socialiniam saugumui užtikrinti	Pedagoginės ir socialinės paramos programos; individualizuota ir specializuota pagalba, atsižvelgiant į vaiko patiriamus sunkumus.
	AUP: Lauko darželių programa	Fizinės ir emocinės sveikatos ugdymas, maitinimas.
	AUP: Reggio Emilija; Valdorfo; M. Montesori; Gardneris; Pjažė grupės	Kūrybos, vaizduotės, pažinimo intelekto ugdymas.
	TRPUP: „Kimochis“; „Zipio draugai“; gamtosauginės mokyklos	Socialinių, ekologinių įgūdžių ugdymas.
	PŠP: tėvų ir auklėtojų susitikimai	Informavimas, konsultavimas, grįžtamasis ryšys, švietimo pagalbos specialistų pagalba
PŠP: apsilankymai namuose	Konsultavimas, socialinės emocinės elgsenos įgūdžių ugdymas.	

Tiesioginis kanalas	Priemonės vaikų fiziniam saugumui užtikrinti	Sanitarines, ergonomikos normas atitinkanti infrastruktūra; sveikas maitinimas; pavėžėjimas.
	Priemonės vaikų emociniam saugumui užtikrinti	Palankios emociniam komfortui aplinkos ugdymo įstaigoje sukūrimas.
	Priemonės vaikų socialiniam saugumui užtikrinti	Socialinių įgūdžių ugdymo programos tėvams; trumpo buvimo grupės; socialinio pedagogo paslaugos; savanorių įtraukimas.
Netiesioginis kanalas, per tarpininkus	Priemonės vaiko fiziniam saugumui užtikrinti: sveikatos draudimas	Vaikų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų.
	PŠP: vaikų auklės į namus	Vaikų priežiūra namuose, pagalba tėvams suderinant darbo ir šeimos poreikius.
	Būreliai, mokyklėlės	Edukaciniai renginiai, vaikų ir tėvų mokyklėlės, baseinas, užsienio kalbos ankstyvasis mokymas, choreografijos, sporto, dainavimo ir kt. dalykų papildomas mokymas.

Pastaba. *Programų, paslaugų santrumpos: Tradicinio ugdymo programos (TUP) ir kitos alternatyvios ugdymo programos (AUP); Tarptautinės ugdymo programos (TRPUP); Švietimo pagalbos programos (ŠPP); Paramos šeimai programos, priemonės (PŠP).

Šaltiniai: sudaryta autorių, remiantis Lietuvos švietimo būklės 2013–2016 metų apžvalga (2017), Švietimo, sveikatos, socialinių ir kultūros paslaugų vaikui ir šeimai prieinamumas ir poreikis Lietuvoje (2017), Lietuvos ikimokyklinių įstaigų portaluose skelbiama informacija, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos svetainėje skelbiama informacija.

- Pastebima, kad tarp socialinių viešųjų paslaugų, užtikrinančių vaikų *fizinį, emocinį ir socialinį saugumą* švietimo įstaigose, Lietuvoje įprastai daugiausia dėmesio skiriama vaiko fiziniam saugumui: ar aptvertos teritorijos, įrengtos stebėjimo kameros, samdoma apsauga ir pan. Savivaldybių pastarųjų metų ataskaitos tai patvirtina. Paslaugos vaikų fiziniam saugumui užtikrinti dažniausiai teikiamos tiesiogiai (žr. 1 lentelę), kita dalis paslaugų – per tarpininkus: seniūniją, vaiko teisių apsaugos tarnybą, socialinių paslaugų centrą, draudimo agentūras ir kt. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ypač išryškėja teikiant *socialinio saugumo paslaugas*, kada įsitraukia regioninio ir bendruomeninio lygmens institucijos. Užsienio šalyse emociniam saugumui skiria vis daugiau dėmesio ir akcentuoja vaikų ir suaugusiųjų santykių grupėje bei prevencines programas, įtraukijį ugdymą (Ankstyvojo amžiaus vaikų įtraukusis ugdymas. Naujos išvalgos ir įrankiai. Galutinė jungtinė ataskaita, 2017). Lietuva šiuo požiūriu perima gerąsias patirtis. Iki-mokyklinės įstaigos įgyvendina prevencines programas („Zipio draugai“, „Kimochis“), taip pat didinamas specialistų (socialinių pedagogų, psichologų) skaičius įstaigose, aktyvinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas.
- Visų IU paslaugų, įgyvendinamų tiesioginiu kanalu arba integruojančių tiesioginį kanalą su netiesioginiu, prieinamumui didinti mokslininkai, politikai ir praktikai ieško įvairių priemonių. Matyti, kad randama veiksmingų tradiciniam ugdymui alternatyvų, kartu ir individualizuojant paslaugas. 2 lentelėje pateikiamos Europos IU įstaigose taikomos paslaugų prieinamumą didinančios priemonės, dalis jų šiuo metu jau taikoma ir Lietuvoje, nors prieš 10 metų dėl jų buvo tik diskutuojama, pvz.: *specializuoti darželiai su savaitgalinėmis, savaitinėmis, visą parą, vakare ar dalį dienos veikiančiomis grupėmis, privačios ikimokyklinės įstaigos, vaikų priežiūros centrai* ir kt.

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų prieinamumą didinančios priemonės Europos valstybėse

Priemonė	Priemonės, įgyvendinimo formos, būdai	Įgyvendinimo sąlygos
Lankstus darželio darbo laikas	Paros darželis	Bendradarbiavimas su kitais darželiais, su sveikatos priežiūros įstaigomis; daugiau darbuotojų; reikalingas papildomas finansavimas.
	Savaitinis darželis	
	Savaitgalinis darželis	
	Dalies dienos darželis (trumpo buvimo gr.)	
Alternatyvos tradicinei ugdymo įstaigai	Darželis pagal suderintą grafiką	Išankstinis suderinimas grafiko su tėvais.
	Šeimos dienos priežiūros centras	Dienos priežiūros centrų ir pradinio mokymo sektoriaus bendradarbiavimas; kvalifikuoti darbuotojai, jų padėjėjai; savanorystė ir bendruomenės organizacijų partnerystė.
	Grupinis šeimos dienos priežiūros centras	
	Užmokyklinis centras	
	Privati ikimokyklinė įstaiga	Finansų konsolidavimas (įstaigos ir tėvų, įstaigos ir savivaldybės, ir kt.).
	Atviras vaikų darželis	Specialistai, gebantys dirbti su vaikais, dėl įvairių priežasčių nelankančiais darželio.
IU ir AU ugdymas vaikams iš nepalankių aplinkų	Tėvų dalyvavimu paremtas lopšelis	Dalis vaikų priežiūros pareigų tenka tėvams.
	Žaidimų grupės etninių mažumų, rizikos šeimų vaikams; darbas mažesnėmis grupėmis, srautais	Papildomos finansinės paramos galimybė; nemokamas maitinimas; kompensacinės priemonės; savanorystė ir bendruomenės organizacijų partnerystė.
	Vaikų centrai	Medikų, ankstyvojo, specialiojo ugdymo specialistų komandos.
Priežiūra namuose	Kvalifikuotos vaikų auklės	Nustatytų paslaugos įgyvendinimo taisyklių laikymasis; galimybė paslaugą teikti auklės ar vaiko namuose.
Neformalioji priežiūra	Vaiko priežiūra per tėvų ar kitų šeimos narių pietų pertrauką ar pan.	Savanorystė.

Šaltiniai: sudaryta autorių, remiantis Children's content review: update (2018); Delivering children's centre services – case studies (2018); Early childhood education and care policy review Norway (2015); Organisation of early childhood education and care. Finland (2018); Valstybės švietimo 2013–2022 metų strategijos įgyvendinimas. Medžiaga diskusijoms (2015); Lietuvos ikimokyklinių įstaigų portaluose skelbiama informacija.

Pateikta analizė liudija, kad naujieji ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimo būdai plėtojami, atsižvelgiant į kelis pagrindinius tikslus – didinti paslaugų prieinamumą, jų pasiūlą, individualizuoti paslaugas atsižvelgiant į vaiko raidą, jo sveikatą, šeimos situaciją. Akivaizdu, jog pokyčiai matomi visų tipų ikimokyklinėse įstaigose teikiant edukacines ir socialines paslaugas. Visų jų plėtojimui, panaudojant modernius *prieinamumą, pasiūlą, pakartojamumą, individualizavimą* didinančius kanalus ir būdus, įtakos turi: 1) institucijos galimybės (techninės, žmonių išteklių, finansinės, vadybinės ir kt.) panaudoti skaitmenines priemones teikiant viešąsias paslaugas, 2) vaikų tėvų ir artimųjų pasirengimas įsitraukti į alternatyvias paslaugų gavimo ir naudojimo formas, 3) įstaigos bendradarbiavimas su kitomis institucijomis (savivaldybės administracija ir jos padaliniais, seniūnija, NVO, vietos bendruomenėmis, privačiomis įmonėmis ir kt.) ir privačiais asmenimis, 4) įstaigos bendradarbiavimas su naujų paslaugų diegimo būdus kuriančiais mokslininkais, praktikais, 5) IU įstaigos pasirengimas priimti į savo veiklas savanorių.

Tyrimo metodika

Tyrimui pagrįsti ir instrumentui parengti buvo atlikta mokslinės literatūros turinio analizė ir mokslinė analizė grįsta idėjų sintezė. Remiantis mokslininkų darbuose išskirtais AU paslaugos kokybę didinančiais bruožais (prieinamumas, pasiūla, pakartojimo, individualizavimo galimybė), buvo atkreiptas dėmesys į paslaugas, kurias teikiant derinami tiesioginis ir netiesioginis paslaugos teikimo kanalai.

Tyrimui, kuriuo buvo siekiama nustatyti potencialias galimybes taikyti naujus ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimo būdus Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose, buvo pasirinktas Mažeikių rajonas, tyrimas atliktas 2018 m. Šiame straipsnyje pristatoma dalis tyrimo, kiti tyrimo aspektai buvo plačiau analizuoti Vaidos Paulauskienės magistro darbe „Nauji viešųjų paslaugų teikimo būdai ir kanalai ikimokyklinio ugdymo įstaigose: Mažeikių atvejis“ (2018).

Tyrimui pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, nes kokybiniai duomenys (informacija) atskleidžia patirtis, prasmes ir procesus (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Duomenims rinkti pasitelktas pu-

siau struktūruotas interviu, numaćius konkrećius klausimus, jų pateikimo seką, o esant skirtingoms situacijoms, užduodant papildomų klausimų. Formuojant klausimų gaires remtasi darbo teorinėje dalyje išanalizuotų mokslo šaltinių apibendrinimais. Informantai apklausti, pasirinkus individualų tiesioginį interviu (angl. *face-to-face interview*). Jų pasisakymai buvo įrašomi ir transkribuojami. Duomenims analizuoti taikyta kokybinė turinio analizė. Koduojant tyrimo duomenis ir išskiriant kategorijas, vadovautasi indukcinė nuostata, kai analizuojami gauti tyrimo duomenys, o ne iš anksto suformuluotos teorinės koncepcijos (Gaižauskaitė, Valavićienė, 2016).

Tyrimo dalyviai pasirinkti pagal kriterijus: ne mažiau kaip 3 metai dirbant vadovaujamą darbą; vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigai arba darbo einant švietimo skyriaus vyriausiojo specialisto pareigas patirtis. Iš 14 potencialių informantų (1 specialistas švietimo skyriuje, 4 l. e. IU įstaigos vadovo pareigas paskelbus vadovo konkursą, 9 IU įstaigų vadovai) tyrime sutiko dalyvauti 6 Mažeikių miesto ir kaimo IU įstaigų vadovai ir 1 švietimo skyriaus vyriausiasis specialistas, koordinuojantis ikimokyklinio ugdymo programos įgyvendinimą. Informantams suteikti kodai: D1–D7. Visi informantai – moterys, jų amžius nuo 44 iki 63 metų, visų išsilavinimas aukštasis. Skiriasi daugiau vadybinio darbo patirtis (3; 6; 8; 10; 28; 29; 31 metai), kvalifikacinė kategorija, bet šiame tyrime nesiekta išsiaiškinti nuomonių skirtumų, domino visuminis požiūris į naujovių diegimą. Kaip įprasta socialinių mokslų tyrimuose, buvo laikytasi etikos principų (pagarbos asmens privatumui, konfidencialumo ir anonimiškumo, geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui, teisingumo).

Naujų viešųjų paslaugų teikimo būdų ir kanalų plėtojimo galimybių Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimo rezultatai

Ikimokyklinėse įstaigose teikiamų paslaugų situacija. Mažeikių r. savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus 2017 m. švietimo būklės / pokyćio / pažangos ataskaitos duomenimis, savivaldybės teritorijoje užfiksuotas vidutiniškas 622 4–5 metų vaikų skaićius per 2013–2017 m. Ikimokyklinio ugdymo programoje dalyvauja apie 80,2 % vaikų. 2013–2016 m. Mažeikių r. savivaldybė padarė pažangą, užtikrindama galimybę visiems vaikams ugdytis pagal IU programą. Tokį ugdymą gaunančių 4–5 metų vaikų skaićius išaugo beveik 18 procentų: nuo 70,6 % 2013 m. iki 88,5 % 2016 m. Siekiant, kad AU paslaugas gautų kuo daugiau vaikų kaimo vietovėse, įsteigta daugiafunkčių centrų. Kad būtų sukurta daugiau AU vietų, kūrėsi ikimokykli-

nės ugdymo grupės kaimo pagrindinėse mokyklose. Iš viso IU programa buvo įgyvendinama 27 rajono ugdymo įstaigose. Pastaraisiais metais įgyvendinant Mažeikių r. švietimo įstaigų tinklo pertvarkos 2016–2019 m. planą buvo uždarytos 3 pradinės mokyklos, kuriose veikė IU grupės, todėl 2017 m. ankstyvajame ugdyme vaikų skaićius sumažėjo 5,9 %, palyginti su 2016 m. Iš atokių kaimo vietovių į miestą buvo pavežami 8 vaikai, kuriems nustatytas privalomas IU (Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus 2017 m. švietimo būklės / pokyćio / pažangos ataskaita). Rajone veikia 2 įstaigos, teikianćios specializuotą, profesionalią pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai: Pedagoginė psichologinė tarnyba ir Švietimo centras.

2018 m. pradžioje Mažeikių r. dirbo 13 IU įstaigų, iš jų 10 – Mažeikių mieste, 3 – rajone. Taip pat rajone įsteigtas 1 privatus darželis. IU teikianćiose įstaigose daugiausia veikia penkis dienas per savaitę dirbanćios grupės, dauguma IU grupių dirba 9–12 val. Jau anksćiau atliktame Mažeikių r. IU įstaigų teikiamų paslaugų kokybės tyrime (Ligeikienė, Laurutis, 2011) buvo išaiškinta, kad tėvai pageidauja įvairesnių ir netradicinių ugdymo programų, lankstaus įstaigos lankymo grafiko, pageidauja įvairesnių papildomojo ugdymo paslaugų.

Mūsų tyrimo metu, atlikus Mažeikių r. IU įstaigų interneto svetainėse skelbiamos informacijos turinio analizę, pastebėta, kad visose IU įstaigose teikiamos pagrindinės (edukacinės ir socialinės) bei papildomos paslaugos. Esama alternatyvių ugdymo programų (M. Montessori, Valdorfo, gamtosauginių mokyklų, „Kimochis“), didelė sveikatinimo paslaugų (poilsio-relaksacijos, baseinas, sauna, haloterapija, hidroterapinės vonios, masažai) įvairovė. Tėvų pageidavimu už papildomą mokestį teikiamos papildomos paslaugos: meninės krypties (dainavimo, dailės, choreografijos, keramikos), sporto (šachmatų, krepšinio, futbolo) ir užsienio kalbos (anglų, vokiečių). Teikdamos paslaugas IU įstaigos palaiko ryšius su kitomis valstybinėmis, nevyriausybinėmis organizacijomis, teikianćiomis socialinę, psichologinę, teisinę pagalbą.

Išoriniai veiksniai, veikiantys naujų ikimokyklinio ugdymo paslaugų poreikį, jų teikimą naujais būdais. Informantės, išsakydamos nuomonę apie *išorinius veiksnius*, turėjusius įtakos naujų paslaugų plėtotei, įvairovės poreikiui, paminėjo 3 veiksnius: pažangą stabdantys politiniai sprendimai, pažangą aktyvinanti emigracijos patirtis, informacinių technologijų sukuriamos galimybės (žr. 3 lentelę), vienas iš jų stabdo procesą. IU įstaigų vadybininkai mato nepakankamą politikų, centrinės ir vietos valdžios dėmesį ankstyvajam ugdymui, modernių paslaugų plėtotei, kai naujų IKT reikalauja finansi-

nių idėjų ir mokymų darbuotojams ir modernizavimui pasirengusių organizacijų moralinio palaikymo. Taip pat akivaizdu, kad iš emigracijos grįžtantys Lietuvos piliečiai tampa aktyviai į sprendimų priėmimą dėl AU paslaugų įvairovės ir alternatyvių tei-

kimo būdų įsitraukiančių asmenų grupę, nes neretai Skandinavijos ar kitose labiau AU paslaugas modernizuojant pažengusiose šalyse mūsų tėvynainių vaikai yra gavę modernių paslaugų ir nenori taikytis su mažiau teikiamų paslaugų.

3 lentelė

Išorinių veiksnių įtaka naujų ankstyvojo ugdymo paslaugų plėtotei ir įvairovei

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pažangą stabdantys politiniai sprendimai	Neišspręsti ekonominiai klausimai	<...> ekonominiai, nes jeigu turėtumėm ženkliai didesnę biudžetą, galėtumėm galvoti apie vasaros stovyklą, prailginto vakaro grupę, papildomus užsiėmimus (D2). Kol valstybė nesudarys palankių sąlygų (viena iš jų – finansavimas) privačių darželių kūrimuisi, tai nebus ir įvairovės paslaugose (D6).
	Politinių sprendimų trūkumas	Padėti šeimoms, grįžtančioms iš svetur, yra ne tik mūsų įstaigos, bet ir savivaldybės, valstybės prioritetas (D6). Politiniai veiksniai ypatingai turi įtakos paslaugų teikimui (D7).
	Savivaldybės nepakankamas įsitraukimas	Jeigu norim visapusiškumo, turi būti rajono politika, kuri susidėtų lyg mozaika iš savo kryptį turinčių darželių; <...> savivaldybėje turėtų būti kuratorius, komanda, kuri numatytų ir išsiaiškintų <...> kiek ir kokių darželių reiktų apskritai (D5).
	Nuvertinta auklėtojo profesija	<...> nepakankamas nacionalinės politikos požiūris į auklėtojų rengimą, kvalifikacijos kėlimą, atlyginimus; ...visuomenės spaudimas, kad darželiai teiktų maisto gaminimą (D6).
Pažangą aktyvinanti emigracijos patirtis	Sugrįžusiųjų paršvežta kitų šalių patirtis	Labiausiai įtakoja migracija (D6). Šeimos, grįžusios iš Skandinavijos, reikalauja, kad vaikai būtų daugiau lauke, vertina natūralumą, ekologiją, patirtinį ugdymą, daugiau sąlygų veikti (D7). <...> šeimos grįžta ir prasideda netolygumai (D4).
	Sugrįžusiems reikalinga paslaugų įvairovė integruotis	Visų pirma, reikalinga psichologinė pagalba tėvams, nes jie grįžę nebesuvokia, su kokiais čia sunkumais susidurs; <...> dvikalbystės problemos, kur reikia stipresnės pagalbos logopedo, gal ir soc. pedagogo. Reikalingas mokytojo padėjėjas (D6). Suvienodinus švietimo sistemas visoje Europoje, būtų išvengiama sunkumų, su kuriais dažnai susiduria migruojančios šeimos (D4).
Informacinių technologijų sukuriama galimybė	Gauti informaciją	...viskas vyksta per informavimo priemones: tėvai gauna išsamią informaciją apie vaiko praleistą dieną. Tėvų nereikia užnorinti, paskleista informacija tėvams greitai pasklinda, kelia diskusijas, klausimus (D6).
	Tėvų švietimui	<...> bet tai gal labiau būtų taikoma tėvams, šviečiant tėvus (D3).
	Vaiko socialinei raidai	<...> informacinės technologijos – poreikis ankstyvajam amžiui organizuoti būrelius. <...> taip pat daro įtaką vaiko socialinei raidai (D2).
	Diskusijoms apie sveikatą	Per didelis dėmesys technologijoms iš vaikų atima sveikatą. Dažnai kenčia vaikų regėjimas, laikysena ir pan. Nes vaiko raida reikalauja, kad jis pirmiausiai judėtų, kad jo sveikata būtų pagrįsta fiziniu aktyvumu (D5). IT nelabai taikytinos, nes tai eina prieš vaiko natūralų augimą – vaikams reikia tiesioginio ryšio (D3).

Vidiniai veiksniai, veikiantys naujų ikimokyklinio ugdymo paslaugų poreikį, jų teikimą moderniais būdais. Interviu dalyvavusiems specialistams buvo pateiktos klausimų gairės apie teikiamų dabar paslaugų pakankamumą, poreikio nustatymą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, apie personalo gebėjimą įgyvendinti paslaugas moderniai.

Informančių nuomonių apie teikiamų paslaugų poreikį, kokybę ir sprendimų dėl platesnio spektro paslaugų teikimo darželyje priėmimą analizė parodė keletą reikšmingų vadovų pozicijų, liudijančių visišką poreikio tenkinimą ugdymo srityje, didelius pokyčius užtikrinant vaikų fizinį, socialinį ir emo-

cinį saugumą bei kylančias problemas įgyvendinant socialines, pirmiausia paramos šeimai, paslaugas:

- Ugdymo paslaugos teikiamos ir pasiekiamos. Mažeikių r. ikimokyklinėse įstaigose teikiamos visos teisės aktuose numatytos pagrindinės ir papildomos paslaugos, jų pakanka. Plėtojasi aktyvi diskusija dėl papildomų veiklų, matant didesnę tėvų atsakomybę dėl būrelių ir kt. papildomų veiklų. Pvz.: <...> *pačioj įstaigoj yra daug veiklų, tai kodėl vaikui reikia užkrauti tokį papildomą krūvį? Jam reikia laisvalaikio, žaidimo (D5). Pagaliau tai tėvų reikalas, jeigu vaikas gabus kurioje srityje, kodėl tėvas negali skirti*

- savo asmeninio laiko ir vežti vaiko ten, kur teikiama ši paslauga?(D4).
- Už ugdymo paslaugų kokybę atsakingas visas darželio kolektyvas. Problemos analizuojamos bendrai (Už kokybę atsakingi vadovas ir visi pedagogai. Kai visi sueiname, daug kalbamės ir tada išaiškėja problemos, ko trūksta ir ką galim padaryti (D1). Tai turi stebėti administracija, bet pirmoji grandis – betarpiškai bendraujantys – auklėtojos, grupės personalas (D2). Atsakinga turi būti visa darželio bendruomenė (D7), svarbus kiekvieno darbuotojo profesionalumas (Mūsų specialistų reikalas ir profesionalumas yra pastebėti, žinoti ir į tai atsižvelgiant teikti paslaugas (D3).
 - Ugdymo paslaugų poreikio nustatymas yra kompleksinis (priimant vaiką į darželį; apklausiant tėvus anketavimo būdu, tiesiogiai bendraujant su tėvais; stebint vaiką ir šeimą ir pasiūlant būtiną ar papildomas paslaugas; bendradarbiaujant su kitomis savivaldybės institucijomis dėl socialinių paslaugų; analizuojant paslaugų teikimo naujoves, kitų organizacijų gerąsias patirtis). Vadovai mato dar nepakankamą tėvų įtraukimą į paslaugų paketo formavimą: Jeigu tėvai galėtų konsultuotis, pedagogai taip pat vaiką iš anksto pažintų, tada ir adaptacija, ir paslaugos būtų visai kitos (D5).
 - Platesnio ugdymo paslaugų spektro galimybes sietinos su teisinės bazės tobulinimu: Būtų galima teikti daug daugiau paslaugų, bet vėl tam nėra paruošta teisinė bazė (D2). Anksčiau mes turėjom įvairių būrelių: anglų k., šokių ir kt., bet atsisakėm <...> reikia tam tikrų dokumentų, kurie įteisintų papildomų būrelių veiklas (D4) ir aktyvesniu tėvų dalyvavimu priimant sprendimus.
 - Paramos šeimai paslaugų teikimas pradeda plėtoti: 1) **trūksta patirties ir suvokimo**, kokias paslaugas šioje srityje turi teikti IU įstaiga (<...> daugiau reikėtų socialinių paslaugų, bet čia daugiau turėtų dirbti kitos institucijos (D4); <...> jų teikimui reikia bendruomenės noro ir pasiaukojimo, nes tas darbas netelpa į darbo valandas ar pareigybes (D6); <...> turėtų viena institucija būti atsakinga už rizikos šeimą, jas koordinuoti. Ir tai neturėtų būti darželis (D3). Kažin ar darželis turėtų būti atsakingas už tai? Darželis visgi teikia ugdymo procesą, tiesiogiai (ugdai vaiką) ir netiesiogiai (mokini tėvus, kaip tai daryti) (D2). Darželis ir kitos institucijos turi būti partneriais (D7); Bandėm organizuoti tam tikras akcijas, kuriomis padėdavom šeimoms materialiai, bet nepasiteisino – šeimos ne visada tai priima (D5).<...> reiktų tokią šeimą labiau šviesti, bet didesnis efektas, jeigu tas švietimas vyksta per tam tikrus užsiėmimus (D6); 2) **paslaugos nediferencijuojamos** (Vaikai iš rizikos šeimų gauna tas pačias paslaugas kaip ir visi, čia reikia paslaugų tik tėvams (D2). Neteikiam kokių tai išskirtinių paslaugų (D3). Specialių neteikiam, šviečiam ir konsultuojam (D1); 3) **paslaugoms teikti trūksta lėšų ir personalo** (Darželis neturi šiandien nei galimybių, nei lėšų tokioms paslaugoms. O seniūnijos darbuotojai turi ir tokios srities specialistus, ir transportą (D1). Darželiai socialiai remtinoms šeimoms gali teikti minimaliai paslaugų, gal tik perduodamos informaciją atsakingoms institucijoms, ir tai būtų daug (D7); 4) **paslaugų plėtojimui trūksta tarpinstitucinio bendradarbiavimo** (Trūksta bendradarbiavimo su vaikų teisėmis, socialiniais skyriais (D1); <...> soc. institucija galėtų organizuoti paslaugą per darželį (D2).<...> dažnai nėra grįžtamojo ryšio: neatsako į raštus, ne visada žino ar suteikia informaciją apie tam tikras šeimą (D1); 5) **lėtai reaguojama į naujų paslaugų poreikį** (Pavėžėjimo reiktų, daug paslaugų, kurios yra socialinio pobūdžio (D2). Pavėžėjimas – tikriausiai reikalingiausia socialinė paslauga (D7).
 - Įgyvendinant vaiko saugumą užtikrinančias paslaugas Mažeikių r. ikimokyklinio ugdymo įstaigose daugiausia dėmesio ir investicijų skiriama fiziniam vaikų saugumui: estetiškai ir ergonomiškai aplinkai, patalpų ir maisto higienai, saugiai lauko aplinkai ir kt. Vaikai apdrausti nuo nelaimingų atsitikimų. Fizinio saugumo užtikrinimas reglamentuotas Lietuvoje poįstatymiais aktais (Lietuvos higienos normos HN 131:2015 „Vaikų žaidimų aikštelės ir patalpos. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai, 2015 ir kt.), todėl suprantamas organizacijų dėmesys šiam saugumo kriterijui.
 - Socialinis vaikų saugumas pagal gautus pasisakymus yra suvokiamas subjektyviai ir imama tai įgyvendinti (<...> neskirstom šeimų į ekonomiškai stiprias ir priešingai, grupių neformuojam pagal ekonominį pajėgumą, nedarom rinkliavų. Ieškom galimybių, finansavimo būdų, kad nereiktų nepajėgiai šeimai susimokėti už vaiką, vežantis į ekskursijas ar renginius. Nei vaikas, nei tėvai nepajaučia to nepatogumo (D2). Socialinio pedagogo gerai atliekamas darbas (D1). Manau, kad socialinis saugumas tampriai susijęs su emociniu. Vykdom socialinio-emocinio ugdymo programą (D3).
 - Emociniam vaikų saugumui skiriama vis daugiau dėmesio, to nuolat mokomasi (<...> nuoširdžios auklėtojos, nekeliančios balso <...> so-

cialinė pedagogė daug dirba su socialiai remtinom šeimom. Ne visi gali taip įtaigiai ir nuširdžiai dirbti tokį darbą, netgi jei prisidėtų padėti kitos organizacijos – gali vietoj naudoti žalos pridaryti (D1). Programos įgyvendinimas, specialistai, bet tiksliai tiek. <...> visgi galima sakyti, kad daugiausiai dėmesys skiriamas fiziniam saugumui, o emociniam – tik tam tikri elementai, o ne paslauga. Paslauga būtų, jeigu būtų organizuojama, pvz., paramos grupė jauniems mamoms (D2). Mes labai norėtumėm ir siekiame pirmiausiai emocinio saugumo, žinoma, svarbus ir socialinis bei fizinis. <...> tėvai gerai jaučiasi, kad yra galimybė stebėti vaiko veiklą (online) – sukuriamas saugumas ne tik vaikui, bet ir tėvams (D6). Fiziniam saugumui – higienos normos, ŠMM rekomenduoja švietimo įstaigoms įgyvendinti prevencines programas, tai užtikrintų socialinį ir emocinį saugumą darželiuose (D7). Dalyvauja darbuotojai mokyklose, stebim vienas kitą ir mokomės įvardinti emocijas (D3). Reikia ne tik darbuotojus šviesinti, bet mokyti emocinio raštingumo tėvus. Todėl „Kimochis“ programa tam labai patogi (D4). <...> kiekvieną savaitę darbuotojai šviečiami įvairiais klausimais, vyksta diskusijos, situacijų analizės (D5). Organizuojam bendruomenei mokymus (D2). Bendradarbiaujam su vaiko teisių institucija, PPT (D6). <...> neseniai pasidaryme tyrimą ir norėjome išsiaiškinti, kaip tėvai supranta tą saugumą (D3). Trūksta bendruomenei žinių <...> (D2). Suaugusiems trūksta emocinio raštingumo... (D7).

Kitas vidinis veiksnys – **IU įstaigos kompetencija dirbti moderniai**. Iš pateiktos analizės matyti, kad pagrindines ugdymo paslaugas Mažeikių r. IU įstaigų darbuotojai teikti yra kompetentingi, aktyviai mokosi dirbti su alternatyviomis ugdymo programomis, steigia jų grupes darželiuose. Aktyvūs diegti naujoves (Juk mūsų rajone vienintelis darželis laimėjo projektą „IUP plėtra. Ugdymo organizavimo modeliai“. Tai buvo būtent kaimo darželis. Kas tai – vadovo kompetencijos, bendruomenės išskirtiniai privalumai, kas? (D7).

Vidinių veiksmų analizė rodo, kad, teikdamos ugdymo, emocinio ir fizinio saugumo užtikrinimo paslaugas, IU įstaigos yra lanksčios, kompetentingos, imlios naujovėms, o paramos šeimai paslaugų plėtojimui trūksta ir gilesnio suvokimo, valdžios politinių sprendimų, aktyvesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo.

Paslaugų teikimas Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose, taikant naujus kanalus ir būdus. Teorinių ir kitų šaltinių analizė parodė, kad prie naujų kanalų ir būdų teikiamų paslaugų

galime priskirti paslaugas, kurios teikiamos bendradarbiaujant institucijoms, socialiniams dalininkams, taip pat paslaugas, kurias teikiant naudojamos skaitmeninės priemonės (e. priemonės, mobiliosios priemonės, išmaniosios priemonės).

Informančių pasisakymų klausimu Su kokiomis organizacijomis bendradarbiauja Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga, siekdama ugdymo programų įvairovės, kokybės, prieinamumo, teikdama paramos šeimai bei vaiko saugumo užtikrinimo paslaugas? – analizė parodė išaugusį tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant edukacines, vaiko fizinio, emocinio saugumo užtikrinimo paslaugas, ir trūkmą aktyvios socialinės sąveikos su kitomis institucijomis teikiant paramos šeimai ir socialinio saugumo užtikrinimo paslaugas.

Vadovai įžvelgia tarpinstitucinio bendradarbiavimo naudą ugdyme: 1) didėja paslaugų įvairovė (Bendradarbiaudami su muziejumi, mes turime edukacinių programų įvairovę. <...> jos papildo mūsų ugdymo programas (D4); 2) kinta ugdymosi erdvės; 3) auga paslaugų kokybė (Mes daug laiko leidžiam muziejaus organizuojamose visokiose edukacinėse veiklose (D5). Elektroninis dienynas suteikia visapusišką patogumą tiek pačiai įstaigai, tiek tėvams (D2). Ugdymo programos – puikus įrankis pasitelkti profesionalią universitetų, kolegijų pagalbą, drąsiau ieškoti bendradarbiavimo formų (D6); 4) didinamos galimybės tenkinti tėvų lūkesčius; 5) auga darželio patrauklumas tarp kitų panašių įstaigų (Įstaigos įgyja pranašumą, siūlydamos įvairias programas <...> tai suteikia kiekvienam darželiui savitą veidą ir tai leidžia tėvams galimybę rinktis (D7); 6) galimybė dalytis patirtimi (Kad būtų galima dalintis patirtimi (D5). <...> su viso rajono švietimo organizacijomis (D2). Jeigu darželis turi savo aiškia veiklos kryptį, tai jis ir turi ieškoti panašia veikla užsiimančių organizacijų (D5).

Teikiant ugdymo paslaugas minimi socialiniai partneriai iš viešojo sektoriaus (muziejai, sporto mokyklos, visuomenės sveikatos centrai, policija, bibliotekos, kiti darželiai, bendrojo ugdymo mokyklos, universitetai, kolegijos, vietos bendruomenės, NVO), o partnerystės su verslu Mažeikių r. informantės kol kas ugdymo srityje nemato. Kuriant palankias ugdymui ir saugias aplinkas aktyviausiai bendradarbiaujama su savivaldybe, nors tikimasi iš jos ir daugiau pagalbos bei atsakomybės (Dėl finansinių kliūčių – bandom kreiptis į savivaldybę (D2); Turi veikti darželio vaiko gerovės komisijos, bendradarbiauti su vaiko teisių ir socialinėmis institucijomis, savivaldybės administracijos vaiko gerovės komisijos koordinatoriumi. Reikia didesnės atsakomybės, pilietiškumo ir tinkamo pareigų atlikimo (D7). Vis aktyviau įsitraukia tėvai (<...> tėvai taip

pat nori, kad jų vaikai būtų saugūs (D4). Specialių jų poreikių vaikų tėvai reikalauja, kad grupės būtų sudaromos iš panašaus sutrikimo lygmens, kad SUP vaikai eitų į bendrojo ugdymo grupes (D4). Papildomo finansavimo ieškoma per projektus (<...> rašom projektus (D6). Finansines bėdas dažniausiai padeda išspręsti projektai, juos rašome (D5).

Šio tyrimo informantės, atsakydamos į klausimus apie skaitmeninių technologijų panaudojimą ankstyvajame ugdyme, pritaria jų plėtojimui, pirmiausia kaip alternatyvai tiesioginio kontakto būdu vykdomam ugdymui, jos būtinos teikiant socialines paslaugas. Informantės patvirtina anksčiau minėtas mokslininkų mintis, kad nuotoliniu būdu teikiamos paslaugos:

- didina paslaugų prieinamumą (*Būtų puiki išeitis vaikams, kuriems sunki adaptacija. Nors laikinai, bet paskui vis tiek vaikui reikės integruotis į visuomenę (D4). Ne visi vaikai gali pritapti įstaigoje, <...> ramesni, tylesni vaikai mažiau dėmesio gauna darželyje, lieka nuošaly. Nėra pastebimi visų vaikų gebėjimai, ypačingai tų tylių – visi ugdomi pagal bendrą modelį (D1);*
- didina paslaugų įvairovę (*Galimas konsultavimas (D2). Vaikas gauna įvairesnės informacijos nei iš pačios įstaigos <...> gali daug įdomiau pateikti informaciją vaikams (D1);*
- mažina paslaugų prieinamumo skirtumus mieste ir kaime (*Šiandien IKT keičia tiek miesto, tiek kaimo požiūrį į bendravimą, tai kodėl nepasiūlius ir nesudarius tėvams galimybės bendrauti tarpusavyje, klausiti ir domėtis įvairiais rūpimais klausimais. Visa tai galima daryti per socialinius tinklus, uždaras grupes <...> Tėvai kaime dažnai neturi laiko aktyviau įsijungti į ugdymo procesą, tai gal jiems pasiūlyti filmuotas veiklas, veiklas transliuoti tiesiogiai (D2);*
- kuria naujas ugdymo kokybes (*Specialistas gali pajavairinti savo darbą technologijomis: programėlės, filmuota medžiaga, užduotys. Ir netgi galima sulaukti geresnio rezultato, nes vaikas labiau pasitiki, nėra tiesioginio kontakto akių ir galvoja, kad jo nestebi (D5).*

Tyrimo metu informantų taip pat buvo klausama: Modelis vaikų ugdymas namuose ir parama šeimai orientuotas į rizikos šeimas, nedidelių pajamų ir tautinių mažumų šeimas. Jūsų nuomone, ar tai pasiteisintų Lietuvoje? Savo nuomonę pagrįskite. Nuomonių analizė rodo, kad tokie ankstyvojo ugdymo alternatyvai pritarimas yra, informantės mato poreikį, potencialius paslaugos teikėjus ir įgyvendinimui reikalingus pokyčius, bet pagrindinį teikėją mato ne ikimokyklinio ugdymo, o socialinės paramos įstaigą:

- daugiau reikalinga kaip socialinė paslauga ir ne vien rizikos šeimoms (*Nebūtinai tokia paslau-*

ga turėtų naudotis kaimo šeimynos, yra vaikų ir mieste, kurie dėl tam tikrų priežasčių negali lankyti darželio <...> tam tikros sąlygos būtų apibrėžtos <...> dėl sveikatos, mitybos, dėl įsitikinimų (D6). <...> gelbėtų tėti, mamą gal ne visad nuo skurdo, bet ir nuo nevilties (D3). <...> dėl lėtinių ligų, tai su tokiais tėvais reiktų palai-kyti ryšius, sudaryti programas, pagal kurias tėvai namuose su vaiku veiktų (D5);

- reikalinga kaip trumpalaikė paslauga (*Paslauga teikiama tol, kol reikia pačiai šeimai. Kol šeima atsistoja ant kojų (gal bus vykdoma kažkokia programa, gal gydysis nuo alkoholio ir pan.), būna visokių negalių. Svarbu, ar pagalba yra suteikiama laiku (D3);*
- už įgyvendinimą turėtų būti atsakingos socialinės paramos struktūros, bendradarbiaujant su ikimokyklinėmis įstaigomis ir kt. (*Bet kol kas tai ne ikimokyklinio ugdymo įstaigų bazėje <...> tėvai galėtų mokytis, stebėti savo natūralioj aplinkoj, kaip reiktų elgtis, spręsti situacijas, auklėti vaiką ir pan. <...> joks pokalbis taip tėvams nepadės, kaip praktinis užsiėmimas, veikla (D3). Vaiką mokinti darbinių įgūdžių – taip, ikimokyklinio ugdymo pedagogai turi mokinti vaikus, bet ne tėvus. Neturėtumėm prisiimti tokios funkcijos kaip tvarkyti šeimos buitį (D5). <...> deleguoti socialinėms institucijoms, kurios turi užmatyti nesusivokusias (rizikos) šeimas, turi fiksuot ir tada jos turi organizuoti paslaugą. Buvo labai gera idėja tarpinstitucinio bendradarbia- vimo (D2). <...> nebūtinai, kad tai teiktų tik dar- želis, gal jis labiau tiktų būti partneriu, juk yra socialiniai skyriai, seniūnija, gal NVO tai galėtų pagrindinį vaidmenį ir atlikti (D1);*
- įgyvendinimui reikalinga teisinė bazė (*Pirmiau- siai turi būti reglamentai. Turi būti aišku, kad tokia paslauga yra galima (D2). Šiai dienai la- biau pasiteisintų mobilus darželio steigimas (D7);*
- įgyvendinimui reikalingi dideli finansiniai ište-kliai (*Tai galėtų būti institucija, remiama valsty- bės ir ne tik: iš Europos fondų, Raudonasis Kry- žius, gal tam tikros privačios įstaigos ir kitos or- ganizacijos (D6). Šeimos tai neturėtų kainuoti visiškai (D3). Pagalbos šeimai šiandien ypatin- gai reikia, tačiau paskaičiavus kaštus <...> tai nėra paprastas finansinis sprendimas (D7).*

Interviu davusios informantės šiuo metu la- biau rekomenduotų mobilių darželių paslaugą: Nau- dingiausia būtų mobilus darželio įkūrimas. Tai pe- dagogų, specialistų grupė, kuri teikia trumpalaikes, ilgalaikes programas, pagalbas šeimai (D6). <...> tu- rėtų būti tam tikra komanda – esant poreikiui, tėvai galėtų tokiu būdu prisikviesti įstaigą (D2).

Kitas klausimas – Kokias galimybes turėtų Lietuvoje jau reglamentuojamos auklių paslaugos? Kokią tokios paslaugos perspektyvą matytumėte Mažeikių rajone? – jau buvo priimtas kaip su vaikų darželio veikla susijęs klausimas. Pasisakymai leido

išskirti kelias reikšmingas kategorijas (žr. 4 lentelę): paslaugos aktualumas ankstyvajame ugdyme, galimi paslaugos finansavimo modeliai, paslaugos realus poreikis mieste ir kaime, paslaugos struktūra, reikalavimai auklei.

4 lentelė

Galimybės teikti auklių paslaugas Lietuvoje ir šių paslaugų perspektyva Mažeikių rajone

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Paslaugos aktualumas AU	Alternatyva darželiui	Vaikams iki 3 metų būtų labai gera paslauga (D5).
	Negavus darželio	Vaikui negavus darželio ar šeimoms, auginančioms vaikus iki 3 metų (D1).
	Sunkaus adaptyvumo vaikams	Ankstyvojo amžiaus vaikams; didelis sergamumas, vaikas kolektyve sunkiai adaptuojasi, kai tėvai susiduria su sunkumais derinant vaiko priežiūrą su darbu (D3).
	Darbą ir šeimą derinant tiems tėvams	<...> šeimų, dirbančių pamaininį darbą, vienišų mamų (D2). <...> tėvai turėtų galimybę derinti darbą su vaiko ugdymu (D6). Puiki paslauga, ir manau, kad reikalinga ypač jauniems tėvams (D7).
Galimi paslaugos finansavimo modeliai	Biudžetinis	<...> valstybei tektų apmokėti šią paslaugą <...> reikalinga ir savivaldybės parama (D3). Tačiau jeigu vykdo ugdymą, vadinasi, ji yra specialistė, pedagogė, tokiu atveju turėtų finansuoti ŠMM per įstaigą, ugdymo instituciją (D2). <...> bet finansiniu požiūriu bus sunkiai sprendžiama (D7).
	Prisidedant tėvams	Tėvai galėtų ir turėtų dalį sumos sumokėti (D1). <...> valstybė turėtų atsižvelgti į atsiperkamumą, tai turėtų būti ir bent dalinai apmokama paslauga (D3). Turėtų mokėti tėvai, nes kodėl valstybė turėtų mokėti, jeigu tavo vaikui teikiama asmeniška paslauga. Yra valstybės sudarytos sąlygos ugdyti vaiką įstaigoje, bet jeigu pasirenki auklės paslaugą – reiktų susimokėti pačiam (D4).
	Privataus verslo	Kodėl valstybė turėtų finansuoti privatų sektorių iš valstybės biudžeto? Nes auklė – privati paslauga (D2).
Paslaugos realus poreikis	Pasiteisintų miestuose	Pasiteisintų ypač didmiesčiuose ir mažesniuose miesteliuose (D1). Mažeikiuose – taip (D3).
	Neperspektyvus kaimuose	Kaimuose nebūtų didelė paklausa (D3). Galėtų įstaigos personalas teikti tokią paslaugą. Turėtų ar budinti žmogų, ar slenkančiu grafiku dirbančius žmones: reikia tokios, perki tokią paslaugą (D2).
Paslaugos struktūra	Nuolatinis ryšys su tėvais	Visą vaiko veiklą auklės fiksuoja ir siunčia tėvams (D1). <...> palaiko ryšį, daug bendrauja su tėvais (D3).
	Funkcijų paketas pasirenkamas	<...> nuveda vaiką į renginius, į sporto salę, ilsisi, žaidžia (D5). Priklausomai nuo susitarimo: jeigu teikia socialinę paslaugą – prižiūri ir ugdymo nevykdo, kitu atveju auklė turi būti atsakinga, kokias priemones naudoja, kokį poveikį vaikui daro, kokio tikslo siekia (D2).
Reikalavimai auklei	Aukšti reikalavimai kompetencijai	Ji turėtų kelti savo kvalifikaciją, turėti programą, pagal kurią dirbtų (D2). Tai būtų profesionalus žmogus, išmanantis savo teikiamos paslaugos sritį (D4). Kvalifikuoti, išsilavinę, patikimi, su rekomendacijomis dirbantys žmonės (D5). Tik kompetentingas specialistas <...> be išsilavinimo šiandien šeimos gali privačiai pasisamdyti <...> (D7).
	Reikalavimai žmogaus vertybėms	...nebūtinas pedagoginis išsilavinimas <...> svarbu žmogaus patikimumas (D1).

Išvados

Remiantis mokslininkais, kurie savo darbuose akcentuoja šiuo metu svarbius viešajame sektoriuje apskritai ir ikimokyklinio ugdymo įstaigoms tokius paslaugų kokybės bruožus, kaip prieinamumas, individualizavimas, pasiūla, pakartojimo, individualizavimo galimybė, tyrime atkreiptas dėmesys į kokybines charakteristikas, galinčias padidinti pas-

laugų teikimo būdus, kai derinamas tiesioginis ir netiesioginis paslaugų teikimo kanalai.

Prieš 10–15 metų Lietuvoje prie tiesioginiu kanalu teikiamų paslaugų būtų priskirtos visos edukacinės (ugdymas ir priežiūra, švietimo pagalba, tėvų švietimas ir kt.) ir dauguma socialinių paslaugų (maitinimas, sveikatos priežiūra, socialinė ir psichologinė pagalba, fizinio, socialinio ir emocinio sau-

gumo užtikrinimas, parama šeimai ir kt.). Šiandien mes kalbame apie šių kanalų derinimą, didesnę socialinių dalininkų ir socialinių partnerių įsitraukimą į paslaugų teikimą. Taigi, naujais paslaugų teikimo kanalais galėtume pavadinti: 1) alternatyvius tradiciniam kanalui, kai taikomos skaitmeninės technologijos, paslaugos teikėjui parinkus arba gavėjui pasirinkus, 2) tarpinstituciniu bendradarbiavimo, partnerystės būdu sukurtas teikėjų grandines, tinklus, kai edukacinės ir socialinės paslaugos teikiamos ir tiesiogiai (rekreacinės paslaugos vaikams ir šeimai, laikinas ugdymas ir priežiūra, vaikų centrai, auklės paslaugos, socialinė ir psichologinė pagalba IU įstaigoje arba namuose ir kt.), ir netiesiogiai (e. ryšys su tėvais, informuojant apie sveikatą, socialinę paramą iš seniūnijos, vaiko teisių klausimais ir pan.; būrelių ir kitų papildomų veiklų pasiūla; įsitraukimas į vietos bendruomenės veiklą ir pan.), dažniausiai derinant teikimo kanalus.

Kokybinio tyrimo metu gauta medžiagos analizė leido išskirti šiuos ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimo naujai situacijos ir perspektyvos ypatumus:

1. Tarp išorinių veiksnių, stabdančių didesnę modernių paslaugų ir teikimo kanalų panaudojimą, yra vėluojantys politiniai sprendimai. Procesą skatina informacinių technologijų sukuriama galimybė ir emigracijos patirtis, kai grįžtantys į Lietuvą emigrantai savo vaikams nori naujų, įvairesnių paslaugų.
2. Iš vidinių veiksnių, turinčių įtakos plėtojant modernias paslaugas, svarbiausia yra ikimokyklinio ugdymo įstaigos personalo kompetencija. Šiuo metu ji yra labai aukšta teikiant edukacines paslaugas. Aktyviai mokomasi užtikrinti vaikų socialinę-emocinę saugumą, bet trūksta pasirengimo vykdyti paramos šeimai paslaugas, dirbti su rizikos šeimomis.
3. Paslaugos teikimo grandinei svarbus yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Jis išaugo teikiant edukacines, vaiko fizinio, emocinio saugumo užtikrinimo paslaugas, trūksta socialinės sąveikos su kitomis institucijomis teikiant paramos šeimai ir socialinio saugumo užtikrinimo paslaugas.
4. Derinant tiesioginį ir netiesioginį paslaugų teikimo kanalus, svarbus skaitmeninių technologijų panaudojimas, informantės mato augančias jų galimybes didinant paslaugų prieinamumą, paslaugų įvairovę, mažinant paslaugos skirtumus tarp miesto ir kaimo, kuriant naujas ugdymo kokybes.
5. Ikimokyklinio ugdymo modeliui *vaikų ugdymas namuose ir parama šeimai* šiuo metu Lietuvoje dar nepasirengta, pereinamuoju laikotarpiu būtų pritarimas mobilaus darželio grupėms.

6. *Auklių paslauga*, kaip alternatyvi paslauga anksčiau ugdymui ir suteikiama tik esant išskirtinėms situacijoms, perspektyvi būtų miestuose, jų finansavimas turėtų būti kompleksinis; svarbi auklės pedagoginė ir vertybinė kompetencija.

Literatūra

1. Ankstyvojo amžiaus vaikų įtraukusis ugdymas. Naujos išvalgos ir įrankiai. Galutinė jungtinė ataskaita (2017). European Agency for Special Needs and Inclusive Education. Prieiga internete: https://www.european-agency.org/sites/default/files/iece-summary-lt_0.pdf.
2. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
3. Children's content review: update (2018). Prieiga internete: https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0023/116519/childrens-content-review-update.pdf.
4. Delivering children's centre services – case studies (2018). Local Government Association. Prieiga internete: https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/LGA_Delivering%20children's%20centre%20services_15%2024_January%202018.pdf.
5. Early childhood education and care policy review Norway (2015). OECD 2015. Prieiga internete: https://www.regjeringen.no/contentassets/6372d4f-3c219436e990a5b980447192e/oecd_norway_ecec_review_final_web.pdf.
6. Education at a Glance (2016). OECD Indicators. OECD Publishing, Paris. Prieiga internete: <http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.htm>.
7. *Europos švietimo ir mokymo sistemų stebėsenos struktūriniai rodikliai 2016 m.* (2016). Prieiga internete: <https://www.etwinning.lt/europos-svietimo-ir-mokymo-sistemus-tebesenos-strukturiniai-rodikliai-2016-m/>.
8. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
9. Giedraitytė, V. (2016). Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose: daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
10. Gudonienė, D., Rutkauskienė, D., Lauraitis, A. (2013). Pažangių mokymosi technologijų naudojimas ugdymo procese. *Informacijos mokslai*, 66, 96–107.
11. Gudžinskas, L. (2014). Europeizacija ir gerovės valstybė Lietuvoje: institucinės sankirtos. *Politologija*, 4 (76), 124–155.
12. Holmberg, B. (1981). *Status and Trends of Distance Education*. Kogan Page, London.
13. *Ikimokyklinio ugdymo paslaugų planavimo savivaldybėse metodika* (2011). Švietimo ir mokslo ministerija. Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras.
14. Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma? (2015). Teminė tyrimo ataskaita. Prieiga internete:

- te: https://www.bing.com/search?q=Teminio+tyrimo+ataskaita+%22Inovatyvus+vie%C5%A1asis+sektorius-misija+%C4%AFmanoma%3F%22+2015&q_s=n&form=QBRE&sp=-1&pq=teminio+tyrimo+ataskaita+%22inovatyvus+vie%C5%A1asis+sektorius-misija+%C4%AFmanoma%3F%22+2015&sc=0-77&sk=&cvid=2E1D32B3F2A04DB7AF20D7033DDD0D7B.
15. Jonas, A. (2016). Share and Share Dislike: The Rise of Uber and AirBNB and How New York City Should Play Nice. *Journal of Law and Policy*, 24 (1), 205–239.
 16. Katinaitė-Lodh, R. (2013). Švietimo prieinamumas nuteistiems laisvės atėmimo bausme asmenims: aukštojo mokslo aspektas: daktaro disertacija. Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas.
 17. Key figures on Europe – 2017 edition (2017). Prieiga internete: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/8309812/KS-EI-17-001-EN-N.pdf/b7df53f5-4faf-48a6-aca1-c650d40c9239>.
 18. Kotler, P., Keller, K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
 19. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
 20. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Žin. 2011-03-17, Nr. 38-1804.
 21. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Lietuvos higienos normos HN 131:2015 „Vaikų žaidimų aikštelės ir patalpos. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ patvirtinimo“. TAR, 2015-11-04, Nr. 17474.
 22. Lietuvos Respublikos švietimo ministro įsakymas „Dėl vaikų įtraukties mokytis ir įvairiapusio ugdymo 2017–2022 metų veiksmų plano patvirtinimo“. TAR, 2017-06-28, Nr. 10872. Nr. V-527.
 23. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Valstybės žinios, 1994-07-20, Nr. 55-1049. Suvestinė redakcija nuo 2018-01-01 iki 2018-06-30.
 24. Lietuvos švietimo būklės 2013–2016 metais apžvalga (2017). Vilnius: Lietuvos švietimo taryba.
 25. Ligeikienė, L., Laurutis, V. (2011). Mažeikių rajono ikimokyklinių įstaigų teikiamų paslaugų kokybė. Jaunųjų mokslininkų darbai, 1 (30), 24–27.
 26. Martišauskienė, D., Trakšėly, K. (2017). Švietimo paslaugų kokybės valdymo vertinimas. Tėvų požiūris. *Tiltai*, 77 (2), 103–118.
 27. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus 2017 m. švietimo būklės / pokyčio / pažangos ataskaita (2018). Mažeikių rajono savivaldybės administracija. Prieiga internete: <https://www.svis.emokykla.lt/uploads/Mažeikių%20r.%20pažangos%20ataskaita%2C%202017.pdf>.
 28. Monkevičienė, O., Glebuviene, V. S., Stankevičienė, K., Jonilienė, M., Montvilaitė, S., Mazolevskienė, A. (2009). Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės analizė. Ataskaita. Prieiga internete: <https://www.upc.smm.lt/.../VPU%20tyrimo%20ataskaita/Ikimokyklinio,%20priesmokykla>.
 29. Monkevičienė, O., Glebuviene, V. S., Jonilienė, M., Montvilaitė, S., Stankevičienė, K., Mauragienė, V., Tarasonienė, A. L. (2008). Mokslinio tyrimo ikimokyklinio ugdymo įvairovė: esama situacija ir visuomenės lūkesčiai. Galutinė mokslinė ataskaita. Prieiga internete: <https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/VPU-atask-paslaug-ivairove.pdf>.
 30. Motiejūnaitė-Schulmeister, A. (2017). Structural Indicators on Early Childhood Education and Care in Europe – 2016. European Commission. Prieiga internete: http://www.anc.edu.ro/coordonatornational/wp-content/uploads/2017/03/Early_Childhood_Education_and_Care_.pdf.
 31. Nasibullov, R. R., Kashapova, L. (2015). Conditions of Formation of Social Successfulness of Students with Disabilities in the System of Continuous Inclusive Education on the Basis of Value Approach. *International Journal of Environmental & Science Education*, 10 (4), 543–552.
 32. Organisation of early childhood education and care. Finland (2018). Prieiga internete: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-early-childhood-education-and-care-other-pre-primary-education_en.
 33. Patapas, A., Vilutytė-Žilienė V. (2013). Anykščių komunalinio ūkio teikiamų paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu. *Viešojoji politika ir administravimas*, 2, 206–219.
 34. Paulauskienė, V. (2018). Nauji viešųjų paslaugų teikimo būdai ir kanalai ikimokyklinio ugdymo įstaigose: Mažeikių atvejis: magistro darbas. Šiaulių universitetas.
 35. Sakalas, A., Savanevičienė, A., Girdauskienė, L. (2016). *Pokyčių valdymas*. Kaunas: Technologija.
 36. Ikimokyklinio ugdymo programa (2018). Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. Prieiga internete: <https://www.smm.lt/web/lt/tevams/ikimokyklinis-ugdymas/ikimokyklinio-ugdymo-programa>.
 37. Švietimo, sveikatos, socialinių ir kultūros paslaugų vaikui ir šeimai prieinamumas ir poreikis Lietuvoje (2017). Vilnius: Šiuolaikinių didaktikų centras. Prieiga internete: https://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/VDM_poreikio%20tyrimas.pdf.
 38. Trakšėly, K., Martišauskienė, D. (2016). Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas. *Tiltai*, 73, 1, 191–206.
 39. Urvikis, M. (2016). Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas: daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
 40. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija (2014). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
 41. Valstybės švietimo 2013–2022 metų strategijos įgyvendinimas. Medžiaga diskusijoms (2015). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras. Prieiga internete: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2015/12/Valstybinės_švietimo_2013-2022_metų_strategijos_įgyvendinimas.pdf.
 42. Zopf, C. (2017). Reasons Why Parents Choose Virtual School Kindergarten. *Connections Academy*. Prieiga internete: <http://blog.connectionsacademy>.

- emy.com/5-reasons-why-parents-choose-virtual-school-kindergarten/.
43. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vilnius: Vaga.
44. Федина, Н., Бурмыкина, И., Звезда, Л., Пикало-

ва, О., Скуднєв, Д., Воронин, И. (2017). Практика реализации дистанционных образовательных технологий в дошкольном образовании РФ. Дошкольное воспитание, 10. Prieiga internete: http://dovosp.ru/magazine_preschool_education/zhurnal-doshkolnoe-voospitanie-102017.

Liukinevičienė, L., Paulauskienė, V.

New Channels and Ways of Delivering Public Services in Pre-school Education Institutions

Summary

A smart society starts from pre-school age. Aiming to implement the National Education Strategy for 2013–2022, the considerable attention is paid to the involvement of children into pre-school education, where their individual skills would be more actively disclosed. It is therefore essential to develop alternatives within education system, which would be accessible, attractive and valuable to those groups of society that are currently not sufficiently enough involved into education. Considering that the economic well-being of the Republic of Lithuania is growing and the employment is increasing, the requirements for the quality and availability of public services are increasing in the society, it is worth to be mentioned that Lithuanian society also expects more accessibility and quality of services in pre-school education institutions.

The aim of the research is to reveal the possibilities of new ways and channels of delivering public service in pre-school education institutions. Having conducted the content analysis of scientific literature and synthesis of ideas substantiated with scientific analysis as well as having conducted qualitative research in pre-school education institutions of Mažeikiai County Municipality, the research is based on the case of Mažeikiai county.

The selection of the research object – public services in pre-school education institutions and their delivery ways and channels – is based on the aim of education policy to increase the accessibility, repeatability, individualization of services for early education as well as the increasing interest in modern ways of service delivery in Lithuania, by combining direct and indirect service delivery channels. In the second decade of the 21st century, scientists' attention paid to the personalization and particularity of the service is increasing, as the user's needs and the supplier's possibilities are growing. Innovative technical channels and a whole set of instruments are increasingly being used to personalize services (A. Patapas, V. Vilutytė-Žilienė, 2013, pp. 312–325; A. Jonas, 2016, p. 206).

Services are often available through several different distribution channels, which, according to L. Bagdonienė et al. (2004), are understood as the chains of entities (individuals and organizations) involved in the delivery of services and performing specific functions.

There are two types of service delivery channels – direct and indirect (through intermediaries) – distinguished by authors, and on the basis of the latest scientific literature, we have included one more channel, when both channels are combined. Direct service delivery may be provided at the provider's institution or in the consumer's location, or some services may be provided at either location. Meanwhile, the indirect service channel can take many forms, whose structures are rapidly changing and they are increasingly complex, with active use of e-services, m-services and smart services.

In Lithuania, 10–15 years ago, direct education services included all educational services (education and care, educational assistance, parent education, etc.) and most of social services (nutrition, health care, social and psychological assistance, ensuring of physical, social and emotional security, family support, etc.). Today, we are talking about combining these channels and the increasing involvement of stakeholders and social partners into service delivery. In this way, modern service delivery channels could be: 1) alternative to the traditional channel (direct service delivery at the provider's institution or at the recipient's home) when digital technologies are used, according to the provider's choice or the recipient's choice, 2) chains and networks created by inter-institutional co-operation and partnership, when educational and social services are delivered both directly (recreational services for children and family, temporary education and care, child care centres, babysitting services, social and psychological assistance in pre-school education institution or at home, etc.) and indirectly (e-communication with parents, informing about health, social support from local authorities, issues on children's rights, supply of extracurricular activities, involvement in local community activities, etc.), usually by coordinating delivery channels.

The analysis of the material collected during the semi-structured interview (six heads of pre-school education institutions in Mažeikiai county and one specialist from education department who works with kindergartens were interviewed) allowed to distinguish the following particularities and perspectives of the delivery of modern pre-school education services:

1. Delayed political decisions are among the external

factors that hinder the increased use of modern services and delivery channels. The process is promoted by opportunities created by information technology and migration, as emigrants returning to Lithuania want new, more diverse services for their children.

2. Of the internal factors that influence the development of modern services, the competence of the staff of pre-school education institution is the most significant. At present, it is of paramount importance in educational services, without avoiding to introduce alternative educational programs. There is active learning to ensure the social and emotional safety of children, but there is the lack of deeper understanding and readiness to provide family support services and work with at-risk families.
3. Inter-institutional cooperation is important in service supply chain. It has increased in providing educational, physical, emotional security services for a child; there is the lack of active social

interaction with other institutions in providing family support and social security services.

4. Through the combination of direct and indirect service delivery channels, the use of digital technologies is important, and informants see their potential in increasing access to services, increasing diversity of services, reducing the disparity in service availability between urban and rural areas, and creating new quality of education.
5. In Lithuania, it has not been prepared so far for the model of pre-school education at home and family support, and during the transitional period there would be an approval for mobile kindergarten groups.
6. Nanny service, as an alternative service to early childhood education, is provided only in exceptional situations, and it would be viable in the cities and its funding should be complex; the pedagogical and value competence of a nanny is important as well.

Keywords: public services, channels and methods of service delivery, pre-school education institution.

Socialiai įtraukios bibliotekos samprata besikeičiančioje visuomenėje

Kristina Kulikauskienė

Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka, Aušros alėja 62, LT-76235 Šiauliai.

El. paštas kristinakulikauskiene@gmail.com

The article has been reviewed.

Received on 25 September 2019, accepted on 12 November 2019

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjami svarbiausi organizacinės socialinės atsakomybės ir įtraukties aspektai, apibūdinama socialiai įtraukios bibliotekos koncepcija, analizuojami bibliotekoms aktualūs socialinės įtraukties bruožai, bibliotekų vaidmenys, nulemti visuomenės poreikių kaitos bei reikalaujantys pokyčių bibliotekose. Atlikus mokslinės literatūros analizę, remiantis naujausiais užsienio ir Lietuvos autorių mokslo šaltiniais, išskirti esminiai socialiai įtraukios bibliotekos bruožai: paslaugų prieinamumo užtikrinimas įvairių visuomenės grupių atstovams, socialinių dalininkų informacinių, kultūrinių, edukacinių bei socialinių poreikių tenkinimas, darbuotojų kompetencijų tobulinimas, bendruomenės telkimas ir kt.

Pagrindiniai žodžiai: įtrauki organizacija, bibliotekos vaidmenų kaita, visuomenės poreikių tenkinimas.

Įvadas

Šiandieniniame pasaulyje organizacijos susiduria su nuolatiniiais ir įvairiais pokyčiais, tokiais kaip naujos technologijos, naujos rinkos, besikeičianti teisinė bazė, vidiniai organizacijų aplinkos pokyčiai bei vartotojų poreikių kaita (Butt, Nawab, Zahid, 2018). Būdamos viešojo sektoriaus organizacijos, viešosios bibliotekos taip pat susiduria su pokyčiais ir būtinybe keistis. Sistemingai stebėdamos visuomenės pokyčius, jiems pasirengusios ir gebančios juos valdyti, bibliotekos gali visiškai patenkinti skirtingų visuomenės grupių poreikius. Šiandieniniame pasaulyje vienas iš pokyčių valdymo viešosiose organizacijose, tarp jų ir viešosiose bibliotekose, tikslų yra organizacinės socialinės atsakomybės didinimas, įgalinantis įtraukios organizacijos kūrimą. Socialiai įtrauki biblioteka gali patenkinti visų socialinių dalininkų – skirtingų visuomenės atstovų, o ypač tų, kurie priklauso socialinės atskirties grupėms, informacinius, kultūrinius, edukacinius ir socialinius poreikius.

Šiuolaikinė visuomenė iš bibliotekų tikisi informacijos prieinamumo, kultūrinių ir mokymosi visą gyvenimą veiklų pasiūlos bei prisidėjimo prie informacinės, skaitmeninės ir socialinės atskirties mažinimo. Siekdamas atliepti visuomenės poreikius, viešosios bibliotekos plečia savo vaidmenų spektrą – iš aprūpinimo knygomis vietų jos tampa bendruomenės centrais, kuriuose vykdomos mokymosi visą gyvenimą veiklos, suteikiama prieiga prie informacijos šaltinių, organizuojami kultūriniai ir informaciniai renginiai, žmonės jose leidžia laisvalaikį ir bendrauja tarpusavyje. Bibliotekų vaidmenų kaita bei poveikis visuomenei yra aktuali mokslinių tyrimų tematika, plačiai tyrinėjama užsienio ir Lietuvos mokslininkų. Akademinės bibliotekos sąveiką su visuomene pastarąjį dešimtmetį tyrė tokie autoriai, kaip Duobinienė ir Tautkevičienė (2002), Lamanauskienė (2006), Mažeikienė ir kt. (2008), Jantz (2012), Petraitytė (2013), Sanchez-Rodriguez ir Lo Giudice (2018), ir kt. Viešųjų bibliotekų vaidmenų pokyčius savo darbuose analizavo Juchnevič (2016), Pečeliūnaitė (2017), Biveinis (2018), Strover (2019), Carrillo ir Gregory (2019) ir kt. Bibliotekos svarbą visuomenėje mokslinėje literatūroje aktualizavo Janavičienė (2011), Chaputula, Mapulanga (2017), Lloyd (2019), Düren ir kt. (2019) ir kt. Šie autoriai pabrėžė bibliotekos svarbą bendruomenei bei visuomenei plačiąja prasme.

Svarbu paminėti, kad bibliotekos yra viešosios organizacijos ir iš jų yra reikalaujama ne tik patenkinti visuomenės poreikius, bet ir prisiimti atsakomybę už kokybiškų ir prieinamų paslaugų visuomenei teikimą bei visuomenės gerovės kūrimą (Racelis, 2018). Šiame kontekste išryškėja organizacijų socialinės atsakomybės ir įtraukties svarba bei indėlis į visuomenės gerovę. Bibliotekų, kaip socialiai įtraukių organizacijų, svarbą savo tyrimuose pabrė-

žė Pereyaslavskaja ir Abba (2015), Manzoora ir Vimarlund (2017), McCrary (2017), Racelis (2018). Būtent viešosios bibliotekos gali būti socialinio teisingumo vykdytojos, užtikrinamos visiems be išimties visuomenės nariams prieigą prie informacijos šaltinių, sudarydamos galimybę dalyvauti edukacinėse ir kultūrinėse veiklose (Moisey, 2007). Siekiamos atliepti pažeidžiamų visuomenės grupių poreikius, viešosios bibliotekos, būdamos bendruomenės centrai ir turėdamos galimybę visiems gyventojams teikti nemokamas informacines, kultūrinės bei edukacines paslaugas, turi unikalią galimybę prisidėti prie socialinės atskirties mažinimo, tapdamos įtraukiomis organizacijomis, atviromis ir prieinamomis visiems žmonėms (Kaeding ir kt., 2017). Socialiai įtrauki biblioteka gali patenkinti įvairių visuomenės atstovų – bibliotekos socialinių dalininkų – poreikius.

Lietuvos moksle dar gana retai aptinkama sąvoka *socialiai įtrauki biblioteka*, o *socialiai įtraukios, socialiai atsakingos organizacijos* konceptai jau nereti mokslinėse publikacijose. Įtraukios bibliotekos konceptijos apibrėžtis yra aktuali šiandieniniame Lietuvos mokslinių tyrimų kontekste, nes atlikta palyginti mažai tyrimų, kurie detalios nagrinėtų *socialiai įtraukios viešosios organizacijos* bruožus bei esminius aspektus. Dėl šios priežasties yra svarbu praplėsti ir įtraukios organizacijos konceptiją apskritai, papildant ją naujomis suvoktimis, apimančiomis rūpinimąsi atskirtį patiriančiomis visuomenės grupėmis ir socialinės atsakomybės prisiėmimu, nes tapimas įtraukia organizacija yra pokyčių įgyvendinimo bet kurioje viešojo sektoriaus organizacijoje siekinys. Todėl įtraukios bibliotekos konceptijos išgryninimas, viena vertus, gali praplėsti pačią įtraukios organizacijos sampratą, kita vertus, gali prisidėti prie bibliotekų paslaugų kokybės tobulinimo siekiant sumažinti socialinę atskirtį bendruomenėje ir visuomenėje apskritai.

Tyrimo objektas – socialiai įtraukios bibliotekos samprata.

Tikslas – išanalizuoti esminius socialiai įtraukios bibliotekos, kaip viešosios organizacijos, bruožus.

Uždaviniai: 1) atlikti teorinių šaltinių ir mokslinės literatūros apie įtraukios organizacijos esminius bruožus analizę, siekiant papildyti įtraukios organizacijos konceptijos apibrėžtį viešosioms organizacijoms aktualiais aspektais; 2) išanalizuoti pagrindinius šiuolaikinės bibliotekos vaidmenų kaitos aspektus, lemiančius pokyčius bibliotekose; 3) išgryninti socialiai įtraukios bibliotekos konceptiją.

Taikomi tyrimo metodai: mokslinės literatūros turinio analizė ir mokslinė analizė grįžta idėjų sintezė.

Socialiai atsakingos, tvarios ir įtraukios organizacijos, kaip pokyčių viešosiose organizacijose krypties, koncepcijos teorinis pagrindimas

Vienas pagrindinių organizacinių pokyčių tikslų šiandien yra siekti socialinės atsakomybės ir kuo didesnio tvarumo. *Socialinė atsakomybė* (arba socialinis atsakingumas, organizacinė socialinė atsakomybė) ir *tvarumas* yra sąvokos, turinčios labai panašias reikšmes. *Socialiai atsakinga organizacija* – tai tokia organizacija, kuri prisiima atsakomybę už savo socialinių dalininkų ir visos visuomenės plačiąją prasme poreikių tenkinimą bei gerovės kūrimą. Socialinė atsakomybė yra viena iš būtinų tvaraus vystymosi įgyvendinimo sąlygų (Mežinska, Lapina, Mazais, 2015). Socialinė atsakomybė padeda pamatuoti, kaip organizacijai sekasi vykdyti veiklas ir atliepti atskaitomybės, skaidrumo, etinius reikalavimus bei patenkinti socialinių dalininkų poreikius (Mežinska ir kt., 2015). Būtent socialinė atsakomybė organizacijose reiškia socialinių dalininkų poreikių tenkinimą ir tvarų organizacijos vystymąsi, o socialiniai dalininkai daro įtaką organizacijos ateičiai bei tvarumui (Mory, Wirtz, Göttel, 2016). Socialinė atsakomybė gali būti suprantama kaip organizacijos atsakomybė visuomenei. Viešojo sektoriaus ypatumas, lyginant su privačiu sektoriumi, yra toks, jog jame svarbiausias paslaugų teikimas visuomenei, visuomenės poreikių tenkinimas, už kurį iš esmės nėra gaunamas finansinis atlygis. Viešųjų organizacijų veiklos kontekste atskaitingumas už socialinės organizacijos atsakomybės principų įgyvendinimą tenka įvairių lygių vadovams (Mory ir kt., 2016). Organizacijos socialinė atsakomybė priklauso nuo dviejų lygmenų veiksmų – strateginio ir veiklos lygmens. Strateginiame lygmenyje yra išskiriami du veiksniai: 1) organizacijos strategija ir 2) organizacijos kultūra. Veiklos lygmenyje yra išskiriami trys faktoriai, turintys įtakos socialiai atsakingos organizacijos kūrimui: 1) vykdomos veiklos; 2) žinių valdymas ir 3) žmoniškųjų išteklių valdymas (Koo, Cooper, 2016). Organizacijų socialinė atsakomybė reiškia, kad organizacija yra atsakinga už savo aplinkosauginį ir socialinį poveikį. Socialinio poveikio srityje yra siekiama maksimaliai didinti organizacijos teigiamą poveikį jos socialinei aplinkai. Vyrauja nuomonė, kad socialinė atsakomybė iš organizacijos reikalauja papildomų resursų (pvz., finansinių), tačiau ji taip pat atneša naudos vartotojams, investuotojams, esamiems ir būsimiems darbuotojams (Moore, Hanson, Everon, Kraemer, 2017).

Organizacinės *socialinės atsakomybės* sąvoka glaudžiai siejasi su *tvarumo* sąvoka. Tvarumas yra organizacijos gebėjimas žinoti, suprasti ir įvertinti visus faktorius, lemiančius organizacijos kuriamą

vertę ir įgalinančią organizaciją sėkmingai veikti ateityje. Tvarumas leidžia įvertinti organizacijos veiklą ne tik ekonominiu ir finansiniu, bet ir socialiniu požiūriu (Moore ir kt., 2017). Su tvarumo siekimu susiję iššūkiai yra labai įvairūs, apimantys tokias sritis, kaip aplinkosauga, etiniai aspektai, ekonominiai pasiekimai ir socialinė gerovė. Tvarios vėrtės kūrimas reikalauja iš organizacijų ne tik atliepti šiuos iššūkius, bet ir patenkinti socialinių dalininkų poreikius. Socialiniams dalininkams kuriama organizacijos vertė apima inovacijų vystymą, organizacijos reputacijos išlaikymą ir kėlimą bei būsimos organizacijos vystymosi krypties numatymą (Amaro De Matos, Clegg, 2013). Organizacinis tvarumas yra realizuojamas, kai pagrindiniai trys tvaraus vystymosi aspektai – socialinis, aplinkosauginis ir ekonominis – yra įgyvendinami ir integruojami į organizacijos valdymą. Organizacijos šiandieniniame pasaulyje negali veikti būdamos atsiskyrusios ir nebendradarbiaudamos su visuomene. Tvarus vystymasis yra pagrindinis organizacinis pokytis, su kuriuo susiduria organizacijos (Thakhathi, Le Roux, Davis, 2019). Šiandien socialinės atsakomybės ir tvarumo principų įgyvendinimas organizacijose yra laikomas vienu iš būdų atliepti visuomenės poreikius, nes organizacijos orientuojasi ne tik į ekonominius rezultatus, bet ir kuria socialinę vertę.

Socialinės atsakomybės kontekste išryškėja organizacijos įtraukties sąvoka. Įtrauki organizacija – tai moderni organizacija. Tokia organizacija

savo vidinių resursų pagrindu turi nuolat didinti savo potencialą, gerinti visus veiklos parametrus, plėtoti galimybes šiems parametrams pasiekti, kitaip tariant, turi vystytis; ji privalo būti besivystančia organizacija. Tokia organizacija turi būti aktyvi visuomeninių procesų dalyvė, savo veikloje vadovautis atsakingos elgsenos principais, ji turi tapti visuomenės keitimąsi, vystymąsi skatinančiu ir kryptį apibūdinančiu subjektu, turi būti socialiai atsakinga visuomenės pokyčius sąlygojančia organizacija (Zakarevičius, 2012). Atskiros institucijos bei organizacijos gali didinti savo įtrauktį, o tai gali būti padaryta įvertinant esamos įtraukties lygį ir numatant priemones įtraukties didinimui. Įtraukios organizacijos suteikia visiems vienodas galimybes naudotis jų paslaugomis bei ištekliais. Organizacijų pagrindą sudaro žmonės, kurie jose dirba, todėl organizaciniai pokyčiai reikalauja ir jose dirbančių žmonių pokyčio. Įtraukių organizacijų veikla yra paremta universalumo ir nediskriminavimo principais, kurie užtikrina galimybę jų paslaugomis naudotis socialiai pažeidžiamoms visuomenės grupėms Svarbu pabrėžti, jog organizacijos nėra vienintelė priemonė sumažinti nelygybę visuomenėje, tačiau įtraukios organizacijos gali ženkliai prisidėti prie lygių teisių visiems asmenims užtikrinimo (Pasaulinė darnaus vystymosi ataskaita, 2016). Mokslinėje literatūroje aptiktos įvairios įtraukios organizacijos apibrėžtys pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė

Įtraukios organizacijos apibrėžtys moksle

Autorius	Įtraukios organizacijos apibrėžimas
M. Shore, E. Randel, B. Chung, M. Dean (2011)	Organizacijos įtrauktis yra apibrėžiama kaip skirtingų socialinių grupių darbuotojų įdarbinimas bei kaip tam tikras darbuotojo vertinimo organizacijoje laipsnis, kada darbuotojas jaučiasi visaverčiu organizacijos nariu.
A. Clarke (2012)	Įtrauktis – tai veiksmai, kurių organizacija imasi siekdama pašalinti barjerus skirtingų socialinių visuomenės grupių dalyvavimui organizacijos veiklose.
C. J. Gaskin (2015)	Viešųjų organizacijų socialinė įtrauktis – tai aplinkos faktorių ir žmonių nuostatų dermė, reikalinga tam, kad visiems būtų užtikrintos lygios galimybės gauti viešąsias paslaugas.
N. Vohra, V. Chari (2015)	Įtrauki organizacija yra atvira įvairių socialinių grupių darbuotojams ir sudaranti jiems vienodas darbo sąlygas bei galimybes tobulėti. Šiame kontekste įtrauktis yra suvokiama kaip visavertis darbuotojų dalyvavimas organizacijos veiklos procesuose.
B. J. King (2017)	Įtrauki organizacija – tai skirtingas socialines ir demografines charakteristikas, tokias kaip rasė, amžius, lytis, tautybė, negalia, lytinė orientacija, turinčius asmenis gerbianti, vertinanti bei priimanti organizacija.
S. Thompson (2017)	Įtraukios organizacijos turi nuolat siekti tobulėti. Įtrauktis apima nuolatinį tobulėjimą ir efektyvų organizacijos socialinių dalininkų įvairovės panaudojimą.
D. Koller, M. Pouesard, J. Rummens (2018)	Socialinė organizacijos įtrauktis – tai opozicija socialinei atskirčiai, kuri apima stigmatizaciją ir marginalizaciją remiantis tam tikromis charakteristikomis, tokiomis kaip socioekonominis statusas, rasė, lytis ar negalia.

Iš naujausioje mokslinėje literatūroje pateiktamų įtraukios organizacijos apibrėžčių išryškėja dvi įtraukios organizacijos suvokimo kryptys, orientuotos į *dvi socialinių dalininkų grupes: darbuotojus ir paslaugų gavėjus*. Dalis autorių, tokių kaip Shore ir kt. (2011), Vohra, Chari (2015), Thompson (2017), įtraukią organizaciją apibrėžia kaip tokią organizaciją, kuri yra atvira įvairių socialinių grupių darbuotojams bei sudaranti jiems vienodas darbo sąlygas ir galimybes tobulėti. Šiame kontekste įtrauktis yra suvokiama kaip *visavertis darbuotojų dalyvavimas organizacijos veiklos procesuose* (Vohra, Chari, 2015). Organizacijos įtrauktis yra apibrėžiama kaip skirtingų socialinių grupių darbuotojų įdarbinimas ir kaip tam tikras darbuotojo vertinimo organizacijoje laipsnis, kada darbuotojas jaučiasi visaverčiu organizacijos nariu (Shore ir kt. 2011). O įtrauki organizacija nuolat siekia visiškai patenkinti visų be išimties darbuotojų individualius poreikius (Vohra, Chari, 2015). Įtrauktis organizacijoje taip pat reiškia skirtumų panaudojimą organizacijos naudai. Kiekvienas asmuo turi būti vertinamas pagal savo asmeninius gebėjimus, patirtis ir požiūrį. Tai reiškia kūrimą tokios organizacijos kultūros, kurioje kiekvienas asmuo galėtų atskleisti savo gebėjimus ir talentus. Tam, kad organizacijos kultūra būtų įtrauki, žmonės joje turi būti vertinami, išklausti ir gerbiami (Thompson, 2017).

Tuo tarpu Clarke (2012), Gaskin (2015), King (2017), Koller ir kt. (2018) išryškina antrąją įtraukios organizacijos suvokimo kryptį – įtrauktis turi apimti *rūpinimąsi ne tik darbuotojais*, bet ir organizacijos *paslaugų gavėjais*. Šis apibrėžimas atitinka viešųjų organizacijų veiklos kontekstą, kuriame įtraukties sąvoką būtina praplėsti, nes viešųjų organizacijų tikslas visų pirma yra visuomenės poreikių tenkinimas. Ne pelno sektoriaus organizacijų vadovybė, priimdama sprendimus, siekia suteikti geriausią paslaugą, naudodama turimus išteklius, o jų veiklos sėkmė matuojama pagal tai, kiek ir kokios kokybės paslaugų tokios organizacijos teikia. Ne pelno sektoriai yra vertinami pagal gerovės, o ne pagal pelno kriterijų (Arimavičiūtė, 2005). Įtraukios organizacijos veikla yra nukreipta į skirtingų visuomenės grupių poreikių tenkinimą, kai kiekvienas jaučiasi laukiamas ir jam yra užtikrinamos lygios dalyvavimo teisės. Organizacijos įtrauktis gali kisti dėl organizacijos prioritetų pokyčių, o įtraukios organizacijos turi nuolat siekti tobulėti. Įtrauktis organizacijos lygmeniu apima nuolatinį tobulėjimą ir efektyvų organizacijos socialinių dalininkų įvairovės panaudojimą (Thompson, 2017). Šiame kontekste socialiai dalininkai apima ir esamus, ir būsimus organizacijos paslaugų gavėjus.

Apibendrinant šią informaciją galima teigti, kad įtraukios organizacijos sąvokos apibrėžimas vie-

šųjų organizacijų veiklos kontekste plečiasi – *nuo rūpinimosi darbuotojų įtrauktimi pereinama ir prie rūpinimosi visuomenės narių gerove, ypač* tų, kurie patiria socialinę atskirtį.

Anderson (2017) išskiria 10 įtraukios organizacijos bruožų, apibūdinančių įtraukią organizaciją:

1. *Priimanti kitoniškumą ir įtraukianti įvairių visuomenės grupių atstovus*. Tokioje organizacijoje kiekvienas žmogus – tiek darbuotojas, tiek vartotojas – vertinamas kaip asmenybė be išankstinio nusistatymo ir stereotipais pagrįsto vertinimo.
2. *Darbuotojų pasiekimus vertinanti pagal jų individualias galimybes*. Tokioje organizacijoje darbuotojai aiškiai žino savo teises ir pareigas bei atsakomybes. Jų veiklos rezultatai yra vertinami remiantis jų individualiais pasiekimais.
3. *Veikianti vadovaujantis aiškiais standartais ir procedūromis*, kurios yra apibrėžtos veiklos dokumentuose bei atitinka pagrindinių šalies ir pasaulio teisinių dokumentų nuostatas skirtingų socialinių visuomenės grupių nediskriminavimo srityje. Visi šie veiklos dokumentai yra žinomi visiems be išimties darbuotojams.
4. *Nuosekliai ir sistemingai vykdomi numatyti veiksmai*. Tokioje organizacijoje negalioja dvejoji standartai. Darbuotojams suteikiamos lygios teisės dalyvauti veiklose, visiems galioja vienodos taisyklės, o organizacijos teikiamos paslaugos yra prieinamos visiems skirtingų socialinių visuomenės grupių atstovams.
5. *Palaikanti ir kurianti mokymosi kultūrą*. Įtrauki organizacija – tai nuolat besimokanti organizacija. Tokioje organizacijoje darbuotojams yra sudaromos galimybės nuolat tobulėti ir kelti savo kvalifikaciją tam, kad būtų sėkmingai įgyvendinami organizacijos tikslai, užtikrinama paslaugų kokybė bei patenkinami vartotojų poreikiai.
6. *Gebanti efektyviai spręsti iškilančius konfliktus*. Tokioje organizacijoje konfliktai yra laikomi natūralia skirtingų socialinių visuomenės grupių atstovų sąveikos pasekme. Šie konfliktai, galintys atsirasti tiek tarp darbuotojų, tiek tarp darbuotojų ir vartotojų, yra sprendžiami konstruktyviai, siekiant užtikrinti visų grupių poreikių patenkinimą.
7. *Esanti bendruomenės, kurioje veikia, dalimi*. Tokia organizacija pripažįsta, kad jos vadovai, darbuotojai bei vartotojai ar paslaugų gavėjai yra vienos bendruomenės dalis. Įtrauki organizacija stengiasi aktyviai dalyvauti bendruomenės veiklose ir į savo vykdomas veiklas įtraukti visus bendruomenės atstovus. Tokios organizacijos tikslas – patenkinti bendruomenės poreikius.

8. *Savo misijoje ir vizijoje atliepanti įtrauktis užtikrinimo nuostatas.* Tokios organizacijos tikslai yra žinomi visiems socialiniams dalininkams, o kiekvienas darbuotojas siekia prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo. Organizacijos tikslai tampa darbuotojo tikslais.
9. *Vertinanti asmenybę.* Įtraukioje organizacijoje darbuotojai yra vertinami pagal individualias pastangas, o ne vien tik už turimą išsilavinimą. Vartotojai yra priimami kaip visi vienodai lygūs, nepaisant jų socialinės padėties ar statuso.
10. *Nuolat besikeičianti.* Pokyčiai yra neišvengiami siekiant atliepti visuomenės poreikius. Įtrauki organizacija nuolat peržiūri ir įvertina savo pasiekimus bei veiklos rezultatus tam, kad būtų atliepti darbuotojų, vartotojų ir visuomenės poreikiai (Anderson, 2017).

Taigi, bendraja prasme įtrauktis suteikia gali- mybę dalyvauti visiems nepaisant skirtumų, ji įgali- na visus žmones jaustis įvertintus ir priimtus. Taip pat svarbu paminėti, jog įtrauktis yra labiau procesas, o ne būseną, reikalaujantis pokyčių. Įtraukios organizacijos kūrimas yra siejamas su institucinės kultūros kūrimu, kuri priima ir palaiko įvairių visuomenės narių grupių poreikius ir priima visus asmenis tokius, kokie jie yra (Kinsella, 2018).

Teorinės ir praktinės pokyčių viešosiose bibliotekose prielaidos, siekiant tapti įtraukiomis organizacijomis

Būdamas viešojo sektoriaus organizacijos, šiandieniam pasaulyje bibliotekos yra nuolatinės kaitos būsenos. Jos yra veikiamos naujovių, inovacijų, kurios skatina bibliotekų veiklos pokyčius (Carrillo, Gregory, 2019). Tuo pačiu metu kinta visuomenės lūkesčiai bibliotekoms – bibliotekos tampa bendruomenės susirinkimo vietomis, kuria ir dalijasi žiniomis bei tuo pačiu metu vykdo tradicines knygų saugojimo ir išdavimo veiklas (Irwin, Silk, 2019). Didelė dalis pokyčių, vykstančių bibliotekose, yra nulemti kultūros kaitos. Tam, kad bibliotekos galėtų atliepti besikeičiančius bendruomenių ir visuomenės poreikius, turi iš esmės pasikeisti jų vieta visuomenėje (Lloyd, 2019). O tam, kad bibliotekos galėtų tinkamai įvertinti vartotojų poreikius, joms būtina užmegzti bendradarbiavimo ryšius su vietinėmis organizacijomis, ne pelno siekiančiomis įstaigomis, socialinių paslaugų centrais, veikiančiais bibliotekų veiklos teritorijoje (Lloyd, 2019). Besikeičianti visuomenė reikalauja naujos lyderystės, naujų kompetencijų ir naujo požiūrio į bibliotekų paslaugas (Düren, Goldstein, Landoy, Repanovici, Saarti, 2019). XXI amžiuje bibliotekų vaidmuo kinta – nuo tradicinės knygų skolinimo vietos bibliotekos tampa bendruomenės centrais, kurių tikslai be galo įvai-

rūs ir apimantys tokias sritis, kaip visuomenės skaitmeninio raštingumo ugdymas, mokymosi visą gyvenimą veiklų organizavimas, kultūrinių, informacinių bei edukacinių veiklų vykdymas, socialinės atskirties mažinimas (Pečeliūnaitė, 2017). Šiuolaikinių bibliotekos konceptų apibrėžimuose bibliotekos ir visuomenės ryšys suprantamas kaip tiesioginis dėl bibliotekos įgyvendinamų socialinių funkcijų neatskiriamumo nuo visuomenės poreikių įgyvendinimo (Juchnevič, 2016). Bibliotekos bendruomenę sudaro bibliotekos vartotojai, besiskiriantys savo socialine padėtimi, išsilavinimu, mentalitetu. Viešųjų bibliotekų teikiamos paslaugos taip pat yra viešos – jos prieinamos kiekvienam bendruomenės nariui (Pečeliūnaitė, 2017). Mokslinėje literatūroje yra išskiriami šie pagrindiniai bibliotekos vaidmenys: *informacinis, edukacinis-kultūrinis, bendruomeninis ir socialinis*.

Informacinis vaidmuo reiškia, kad biblioteka suvokiama kaip įstaiga, galinti užtikrinti literatūros bei kokybiškos informacijos prieinamumą visuomenei, teikti aktualias, į praktinę panaudą orientuotas paslaugas, prieinamas visoms socialinėms grupėms (knygos, periodika, kiti bibliotekos kaupiami fondai, viešoji interneto prieiga) (Kijauskaitė, Alėbaitė, 2016). Bibliotekos yra vartai į informaciją, tačiau santykis tarp bibliotekų ir informacijos pasikeitė. Bibliotekininkai nebėra mokytojai, jie gali tik nurodyti kryptį ir palengvinti informacijos paieškas. Šiandien vartotojai ieško patogumo, o tai yra siejama su išmaniaisiais telefonais ir planšetiniais kompiuteriais (Koller ir kt., 2018).

Edukacinis-kultūrinis vaidmuo reiškia, jog biblioteka suvokiama kaip įstaiga, gebanti pasiūlyti kultūringo laisvalaikio praleidimo, užimtumo alternatyvų per bibliotekos organizuojamus renginius bei įvairaus pobūdžio projektus (Kijauskaitė, Alėbaitė, 2016). Bibliotekose daug dėmesio skiriama vaikams ir jaunimui, bibliotekos įgyvendina projektus, skirtus vaikų ir jaunimo kūrybiškumui skatinti, jų motyvacijai stiprinti (Biveinis, 2018). Pastaraisiais metais edukacija viešosiose bibliotekose tapo itin aktuali. Bibliotekos, būdamos neformalaus mokymosi visą gyvenimą galimybių teikėjos ir organizatorės, moko vartotojus naudotis informacijos išteklių, diegia informacinio raštingumo įgūdžius. Siekdamos atliepti šį vaidmenį, bibliotekos moko ne tik informacinio, bet ir kompiuterinio, skaitmeninio raštingumo. Šie mokymai yra ne tik mokymosi visą gyvenimą skatinimas, bet ir neformalus mokymas, kuris suteikia žinių ir priemonių savarankiškai mokytis, ugdo bendrąsias kompetencijas, padedančias prisitaikyti darbo rinkoje ir socialiniame gyvenime. Pagrindinis vartotojų mokymų tikslas – ugdyti informacijos iešką ir jos kritinį vertinimą, gebėjimą atsirink-

ti informaciją pagal tam tikrus kriterijus, kad ji būtų naudinga pažintiniu ir naudojimo aspektu (Valaitytė, 2018). Bibliotekų kultūrinės veiklos srityje galima išskirti kelias aktualias kryptis: nacionalinės literatūros renginių organizavimas ir skaitymo skatinimas, kraštotyros veikla ir vietos kultūros paveldo aktualizavimas, etninės kultūros sklaida, istorinės atminties palaikymas ir ugdyimas, meninės įvairovės sklaida bei vartotojų kūrybiškumo ir kūrybingumo skatinimas, daugiakultūriškumo plėtotė (Biveinis, 2018).

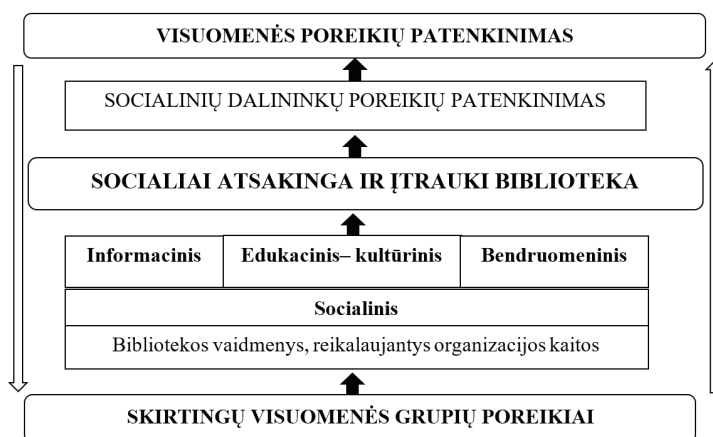
Bendruomeninis vaidmuo suponuoja, jog biblioteka yra suvokiama kaip erdvė bendrauti, burtis bendruomenei (Kijauskaitė, Alėbaitė, 2016). Bibliotekos veiklos veiksmingumas priklauso nuo bibliotekos bendradarbiavimo su bendruomenėmis, nevyriausybinėmis organizacijomis, kultūros, profesionaliojo ir mėgėjų meno organizacijomis, mokslo institucijomis, rėmėjais ir kt. (Biveinis, 2018). Šiuolaikiniuose bibliotekos konceptuose bibliotekos ir visuomenės ryšiai apibrėžiami kaip kintantys nuo bibliotekininko kaip vienintelio galimo informacijos eksperto iki bibliotekos, kur informacija ir žinios kuriamos kartu su vartotoju. Šiandieniniame pasaulyje bibliotekos ir visuomenės sąveika apibūdinama taip – visuomenė aktyviai dalyvauja kurdamą informaciją ir ja dalindamasi, o bibliotekos dėmesys persikeičia nuo rūpinimosi ištekliais prie vartotojų poreikių realizavimo (Juchnevič, 2016).

Bibliotekos vaidmenų kaitos kontekste išryškėja *socialinis*, arba *bibliotekos kaip socialinių sąveikų erdvės*, vaidmuo. Remiantis šia koncepcija biblioteka suprantama kaip visiems atvira erdvė, kurioje bendruomenės gali įgyvendinti savo sumanymus bendraujant, mokantis, leidžiant laisvalaikį, dirbant ir kt. Tai lemia įvairių socialinių grupių, ypač stigmatizuotų ar patiriančių socialinę atskirtį, įsitraukimą į socialinį gyvenimą (Juchnevič, 2016). Bibliotekos gali būti socialinio teisingumo vykdytojos, už-

tikrindamos visiems be išimties visuomenės nariams prieigą prie informacijos šaltinių, sudarydamos galimybę dalyvauti edukacinėse ir kultūrinėse veiklose (Moisey, 2007). Teikdamos nemokamas paslaugas ir prieigą prie šiuolaikinių technologijų, bibliotekos sudaro sąlygas pažinti kultūrą, dalyvauti viso gyvenimo mokymosi procesuose, yra atviros ir savo koncepcija priimtinos įvairioms socialinėms grupėms (Juchnevič, 2016). Būtent socialinis bibliotekos vaidmuo apima visus anksčiau įvardytus vaidmenis ir sujungia juos visumą – šiandieniniame pasaulyje biblioteka yra atvira visiems žmonėms, gebanti patenkinti įvairių žmonių poreikius. Šiandieniniame pasaulyje *bibliotekos tampa orientuotos į mokymosi visą gyvenimą skatinimą, socialinės atskirties mažinimą, mokslo potencialo stiprinimą ir inovacijų vystymą*. Šie aspektai išskiria bibliotekas iš kitų viešųjų organizacijų – mokyklų, kultūros centrų, dienos centrų ir kt., nes viešosios bibliotekos, turėdamos platų organizacijų tinklą, veikia net mažiausiuose miesteliuose ir kaimuose, yra atviros įvairaus amžiaus ir skirtingų socialinių grupių žmonėms, jų teikiamos paslaugos yra visiškai nemokamos, o paslaugų spektras varijuoja nuo tradicinių knygų išdavimo veiklų iki mokymosi visą gyvenimą, kultūrinių bei informacinių renginių organizavimo, inovatyvių paslaugų kūrimo. Bibliotekos prisideda prie informacinės, skaitmeninės ir socialinės atskirties mažinimo, suteikdamos prieigą prie informacijos šaltinių, nemokamo interneto, organizuodamos nemokamus renginius bei edukacines veiklas. Bibliotekose žmonės gali tiesiogiai bendrauti tiek su bibliotekos darbuotojais, tiek tarpusavyje – bibliotekų patalpos yra viešos ir atviros įvairiems susibūrimams, laisvalaikio leidimui.

Remiantis pastarųjų metų mokslininkų darbais, visuomenės poreikių įtaka skirtingų bibliotekos vaidmenų formavimuisi ir bibliotekos, kaip so-

cialiai atsakingos ir įtraukios organizacijos, kūrimui vizualiai pateikiama 1 paveiksle.

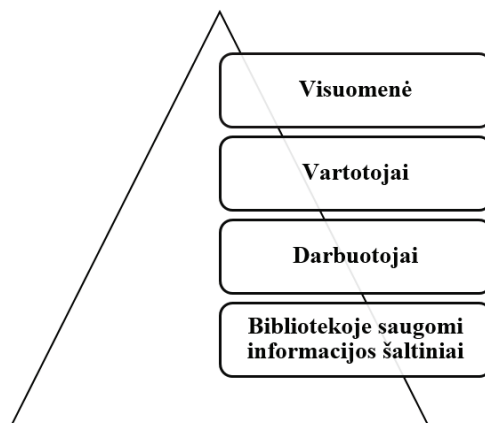


1 pav. Visuomenės poreikių įtaka bibliotekos vaidmenų formavimuisi ir įtraukios bibliotekos kūrimui

Šaltiniai: Juchnevič, 2016; Kijauskaitė, Alėbaitė, 2016; Biveinis, 2018

Bibliotekos, kaip viešojo sektoriaus organizacijos, tikslas visų pirma yra visuomenės informacinių, kultūrinių, edukacinių bei socialinių poreikių tenkinimas. Šiame paveiksle pavaizduota, jog skirtingų visuomenės grupių, tokių kaip jaunimas, senyvo amžiaus žmonės, neįgalieji ir kt., poreikiai reikalauja ir bibliotekos vaidmenų kaitos. Šiandien pagrindinės bibliotekos funkcijos yra užtikrinti prieigą prie informacijos šaltinių, vykdyti edukacines ir kultūrines veiklas, į šias veiklas įtraukti bibliotekos aptarnaujamos bendruomenės narius, įskaitant ir tuos, kurie priklauso socialinės atskirties grupėms, nepaisant jų rasės, tautybės ar negalios. Šie vaidmenys sukuria prielaidą bibliotekos organizacinei kaitai ir skatina bibliotekos kaip įtraukios organizacijos formavimąsi. Tokia organizacija patenkina ne tik vartotojų, bet ir visos visuomenės narių poreikius. Ši organizacinė bibliotekos kaita vyksta nuolat sąveikaujant su visuomene, stengiantis patenkinti esamus bei atliepti augančius naujus jos poreikius. Turėdamos prieigą prie naujausių žinių ir informacijos, apsirūpinusios naujomis technologijomis, bibliotekos numato būsimus visuomenės poreikius, kuriuos atliepia plėtodamos ir vykdydamos inovatyvių produktų bei paslaugų sklaidą, užtikrindamos jų prieinamumą

liai pateikiami 2 paveiksle.



2 pav. Bibliotekos socialinės atsakomybės lygmenys

Šaltinis: Racelis, 2018

Remiantis šiuo požiūriu, bibliotekos turėtų prisiimti atsakomybę už socialinės gerovės kūrimą per teikiamas paslaugas, užtikrinant jų prieinamumą, nes būtent paslaugų prieinamumo užtikrinimas yra vienas pagrindinių įtraukios bibliotekos veiklos principų. Apibendrinant 2 paveiksle pateikiamą informaciją galima teigti, kad **įtrauki biblioteka – tai tokia biblioteka, kurios paslaugos yra prieinamos visų visuomenės socialinių grupių atstovams, tai**

įvairių visuomenės grupių atstovams.

Bibliotekų vaidmenų kaitos kontekste išryškėja bibliotekų poreikis tapti *socialiai atsakingomis ir įtraukiomis organizacijomis*. Iš visų viešųjų organizacijų, taip pat ir iš viešųjų bibliotekų, yra reikalaujama atsakomybės už tai, kaip jų teikiamos paslaugos prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo (Racelis, 2018). Viešoji organizacija, tarp jų ir viešoji biblioteka, turi dėti visas pastangas, kad įvykdytų savo socialines paslaugas visuomenei. Šiame kontekste išryškėja organizacijų socialinės atsakomybės svarba bei indėlis į visuomenės gerovę. Organizacijos socialinė atsakomybė ir įtrauktis yra sritys, ypač aktualios viešosioms bibliotekoms. Bibliotekoms socialinė atsakomybė ir įtrauktis visų pirma reiškia socialinių dalininkų poreikių patenkinimą. Pasak Racelis (2018), bibliotekos socialinė atsakomybė apima 4 lygmenis: pirmas lygmuo – tai atsakomybė už bibliotekoje saugomus informacijos šaltinius, knygas; antras lygmuo – tai atsakomybė už bibliotekoje dirbančius darbuotojus, trečias lygmuo – tai atsakomybė už bibliotekos vartotojus ir ketvirtas lygmuo – tai atsakomybė už tuos, kurie nėra vartotojai, tai atsakomybė už visuomenę plačiąja prasme. Viešosios bibliotekos socialinės atsakomybės lygmenys vizua-

biblioteka, kuri rūpinasi savo darbuotojų gerove, kompetencijų tobulinimu, vartotojų poreikių tenkinimu, telkia bendruomenę, į savo veiklas įtraukdama skirtingus žmones. Tokia biblioteka kuria pridėtinę vertę visuomenei, prisidedama prie socialinio teisingumo vykdymo, skatindama socialinės atskirties grupėms priklausančių asmenų įtrauktį. Svarbu paminėti, jog įtraukios bibliotekos koncepcija iš esmės atliepia pagrindinius įtraukios organizacijos bruožus – įtraukioje bibliotekoje dėmesys skiriamas visų socialinių visuomenės grupių poreikių tenki-

nimui, darbuotojų kompetencijų tobulinimui, įtraukti bibliotekų veikla atitinka šalies ir pasaulio teisinių dokumentų nuostatas lygių galimybių ir prieinamumo užtikrinimo srityse, įtraukties didinimui skirtos veiklos yra numatytos pagrindiniuose bibliotekos strateginiuose ir veiklos dokumentuose bei nuosekliai ir sistemingai įgyvendinamos. Įtrauki biblioteka bendradarbiauja su įvairiomis organizacijomis, vietos, kurioje veikia, bendruomenėmis, viešina informaciją apie savo paslaugas socialinę atskirtį patiriančioms visuomenės grupėms. Įtrauki biblioteka nuolat stebi, vertina ir tobulina savo veiklą, planuoja ir įgyvendina pokyčius, susijusius su įtraukties didinimu bei paslaugų socialinę atskirtį patiriančioms visuomenės grupėms tobulinimu.

Tačiau įtraukios bibliotekos koncepcijoje, skirtingai nuo kitų įtraukčių viešųjų organizacijų, ypač išryškėja ne vien poreikis atliepti socialinių dalininkų poreikius (tai būdinga visoms įtraukioms organizacijoms), bet **itin didelė socialinių dalininkų įvairovė** ir ne visada lengvai prognozuojami jų poreikiai. Paslaugų gavėjai apima visų amžiaus grupių ir skirtingų socialinių grupių asmenis – pradedant vaikais ir baigiant senyvo amžiaus žmonėmis. Viešosiose bibliotekose lankosi moksleiviai, studentai, dirbantys asmenys, bedarbiai, pensinio amžiaus, įvairių negalių turintys žmonės ir kt. Kita vertus, dirbdamos tinkluose su gyvenamoje vietoje esančiomis kitomis formaliomis ir neformaliomis organizacijomis, kurių dalis suinteresuota gyventojų įtraukimu į mokymąsi, užimtumą ir pan., **bibliotekos gali nuolat plėsti savo partnerių tinklą**, gali įtraukti juos į aktyvias veiklas.

Kitas aspektas – dirbdama su didele klientų ir partnerių įvairove, įtrauki biblioteka turi nuolat rūpintis savo paslaugų kokybe, jų įvairove, prieinamumu ir darbuotojų kompetencijų tobulinimu, nes bibliotekose darbuotojų kompetencijos yra vienas pagrindinių faktorių, padedančių užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, kartu ir klientų įtrauktį. Bibliotekos paslaugų spektras apima tradicines knygų išdavimo veiklas, informacinių ir kultūrinių renginių organizavimą, skaitymo skatinimo iniciatyvas, mokymosi visą gyvenimą veiklų plėtojimą, skaitmeninio ir informacinio raštingumo ugdymą, nemokamos prieigos prie informacijos šaltinių, interneto suteikimą. Šios paslaugos, užtikrinus jų prieinamumą ir atitiktį skirtingų visuomenės grupių poreikiams, gali reikšmingai prisidėti prie socialinės atskirties mažinimo. Būtent viešosios bibliotekos gali būti socialinio teisingumo vykdytojos, užtikrindamos visiems be išimties visuomenės nariams prieigą prie informacijos šaltinių, sudarydamos galimybę dalyvauti edukacinėse ir kultūrinėse veiklose, renginiuose. Išplėtotas tinklas, nemokamų paslaugų įvairovė bei

užtikrintas šių paslaugų prieinamumas įgalina bibliotekas tapti bendruomenės centrais – vietomis, kur žmonės renkasi mokytis, tobulėti, dalyvauti renginiuose, praleisti laisvalaikį. Teikdamos nemokamas ir visiems prieinamas paslaugas, bibliotekos gali pasiekti net labiausiai pažeidžiamas visuomenės grupes. Įtrauki biblioteka kuria pridėtinę vertę visuomenei – per jos veiklas ugdomas visuomenės skaitmeninis ir informacinis raštingumas, didėja jaunimo, negalią turinčių, senyvo amžiaus asmenų užimtumas, mažinama socialinė atskirtis.

Išvados

Atlikus teorinių šaltinių ir mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad socialinės atsakomybės ir įtraukties aspektai šiandiniame viešųjų organizacijų, tarp jų ir viešųjų bibliotekų, veiklos kontekste įgyja ypatingą svarbą. *Socialinė atsakomybė* yra neatsiejama nuo organizacijų atsakomybės visuomenei, o visuomenės poreikių tenkinimas yra esminis viešųjų organizacijų tikslas. Organizacinė socialinė atsakomybė sąlygoja ir įtraukios organizacijos sąvokos plėtimąsi viešajame sektoriuje – viešosiose organizacijose nuo rūpinimosi darbuotojų įtrauktimi pereinama ir prie rūpinimosi visuomenės narių gerove ir ypač tų, kurie patiria socialinę atskirtį. Organizacinė įtrauktis suteikia galimybę dalyvauti ir gauti organizacijos paslaugas visiems nepaisant skirtumų, ji įgalina visus žmones jaustis įvertintais ir priimtais. Svarbu paminėti, jog įtrauktis yra labiau procesas, o ne būseną, reikalaujantis nuolatinių pokyčių organizacijose ir gebėjimo juos efektyviai valdyti. Įtraukios organizacijos kūrimas yra siejamas su institucinės kultūros kūrimu, kurioje tenkinami visų socialinių dalininkų bei visuomenės plačiąja prasme poreikiai.

Būdamos viešojo sektoriaus organizacijos, bibliotekos šiandien susiduria su nuolatiniais pokyčiais. Jas veikia naujos technologijos, inovacijos ir besikeičiantys visuomenės poreikiai – bibliotekos tampa bendruomenės centrais, kuriuose vyksta informacinės, kultūrinės bei mokymosi visą gyvenimą veiklos. Šie pokyčiai sąlygoja ir bibliotekų vaidmenų kaitą – nuo tradicinių knygų saugojimo ir išdavimo vietų jos tampa socialinio teisingumo vykdytojomis. Atliepdamos pagrindinius savo vaidmenis – *informacinį, edukacinį- kultūrinį, bendruomeninį* ir *socialinį* – bibliotekos tampa orientuotos į mokymosi visą gyvenimą skatinimą, mokslo potencialo stiprinimą, inovacijų vystymą bei socialinės atskirties mažinimą. Bibliotekos vaidmenų kaitos kontekste ypač išryškėja *socialinis* bibliotekos vaidmuo. Šis vaidmuo apima visus bibliotekos vaidmenis ir sujungia juos į visumą – šiandiniame pasaulyje biblioteka yra atvira visiems be išimties žmonėms, ge-

banti patenkinti įvairių žmonių poreikius. Viešosios bibliotekos turi platų organizacijų tinklą, yra atviros skirtingo amžiaus ir skirtingų socialinių grupių žmonėms, jų teikiamos paslaugos yra nemokamos, o paslaugų spektras yra labai įvairus ir apima tradicines knygų išdavimo veiklas, mokymosi visą gyvenimą, kultūrinių bei informacinių renginių organizavimą ir inovatyvių paslaugų kūrimą – būtent šie bruožai sukuria prielaidas socialiai atsakingos ir įtraukios bibliotekos kūrimuisi.

Bibliotekų vaidmenų kaita ir nuolatinis siekis atliepti bei patenkinti nuolat augančius ir kintančius skirtingų visuomenės grupių poreikius nulemia poreikį joms tapti *socialiai atsakingomis ir įtraukiomis organizacijomis*. Iš visų viešųjų organizacijų, taip pat ir iš viešųjų bibliotekų, yra reikalaujama atsakomybės už visuomenės gerovę ir socialinių paslaugų visuomenei vykdymo. Tai skatina bibliotekas keistis bei tapti įtraukiomis organizacijomis. Įgyvendinusios ir efektyviai valdydamos pokyčių procesą, bibliotekos gali tapti socialiai įtraukiomis – tokio mis bibliotekomis, kurių paslaugos yra prieinamos visų skirtingų visuomenės socialinių grupių atstovams, kurios rūpinasi savo darbuotojų gerove, vartotojų poreikių tenkinimu, telkia bendruomenę, į savo veiklas įtraukdamos skirtingus žmones. Įtraukios bibliotekos koncepcijoje, skirtingai nuo kitų įtraukių viešųjų organizacijų, ypač išryškėja ne tik poreikis atliepti socialinių dalininkų poreikius, bet ir labai didelė socialinių dalininkų įvairovė. Bibliotekos paslaugų gavėjai apima visų amžiaus grupių ir skirtingų socialinių grupių asmenis – nuo vaikų iki senjorų. Būdamos bendruomenių, kuriose veikia, centrai, bibliotekos gali plėtoti partnerystės tinklus su kitomis organizacijomis, užsiimančiomis gyventojų švietimo bei užimtumo veiklų vykdymu. Didelė paslaugų gavėjų bei partnerių įvairovė įpareigoja įtraukias bibliotekas nuolat rūpintis savo paslaugų kokybe, įvairove, prieinamumu ir darbuotojų kompetencijų tobulinimu, nes darbuotojų kompetencijos yra vienas pagrindinių faktorių, padedančių užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, kartu ir klientų įtrauktį. Šie bruožai išskiria bibliotekas iš kitų viešųjų organizacijų, nes viešosios bibliotekos, būdamos bendruomenės centrai, turėdamos platų įstaigų tinklą bei paslaugų spektrą, kompetentingus darbuotojus ir prieigą prie naujausių žinių bei informacijos, gali užtikrinti visiems be išimties žmonėms lygias galimybes gauti kultūrinės, informacinės, mokymosi visą gyvenimą paslaugas, užsiimti savišvieta, lankytis renginiuose, turiningai praleisti laisvalaikį. Tokiu būdu įtrauki biblioteka kuria pridėtinę vertę visuomenei ir prisideda prie socialinio teisingumo vykdymo.

Literatūra

1. Amaro De Matos, J., Clegg, S. R. (2013). Sustainability and Organizational Change. *Journal of Change Management*, 13 (4), 382–386.
2. Anderson, M. D. (2017). *Ten Characteristics of an Inclusive Organization*. Prieiga internete: <https://www.mdanderson.org/content/dam/mdanderson/documents/about-md-anderson/careers/diversity-and-inclusion/ten-characteristics-of-an-inclusive-organization.pdf>.
3. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
4. Biveinis, P. (2018). Kultūros funkcijos ir jų realizavimas savivaldybių viešųjų bibliotekų veikloje. *Šiandien aktualu*, 58 (1), 58–106.
5. Butt, F. S., Nawab, S., Zahid, M. (2018). Organizational Factors and Individual Effectiveness: Moderating Role of Change Management. *Journal of Psychological Research*, 33 (1), 75–100.
6. Carrillo, E., Gregory, G. M. (2019). Change management in extremis: A case study. *Journal of Access Services*, 16 (1), 21–33.
7. Chaputula, A. H., Mapulanga, P. M. (2017). Provision of Library Services to People with Disabilities in Malawi. *South African Journal of Library and Information Science*, 82 (2), 1–10.
8. Clarke, A. (2012). The Potential of the Human Rights-Based Approach for the Evolution of the United Nations as a System. *Hum Rights Rev*, 13, 225–248.
9. Duobinienė, G., Tautkevičienė, G. (2002). Akademinė biblioteka besimokančioje visuomenėje: mokymosi aplinkos raiška KTU bibliotekoje. *Informacijos mokslai*, 20, 193–201.
10. Düren, P., Goldstein, S., Landøy, A., Repanovici, A., Saarti, J. (2019). Effects of the New Public Management (NPM) and Austerity in European Public and Academic Libraries. *Journal of Library Administration*, 59 (3), 342–357.
11. Gaskin, J. (2015). On the Potential for Psychological Researchers and Psychologists to Promote the Social Inclusion of People with Disability: A Review Cadeyrn. *Australian Psychological Society*, 50 (6), 445–454.
12. *Global Sustainable Development Report* (2016). Prieiga internete: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2328Global%20Sustainable%20development%20report%202016%20\(final\).pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2328Global%20Sustainable%20development%20report%202016%20(final).pdf).
13. Irwin, B., Silk, K. (2019). Changing Stakeholder Expectations of Library Value. *Public Library Quarterly*, 38 (3), 320–330.
14. Janavičienė, D. (2011). Kaimo vietovių bibliotekos reikšmė bendruomenėje. *Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje*, 2, 105–116.
15. Jantz, R. (2012). Innovation in Academic Libraries: An Analysis of University Librarians' Perspectives. *Library & Information Science Research*, 34, 3–12.

16. Juchnevič, L. (2016). Šiuolaikiniai bibliotekos konceptai tinklaveikos visuomenėje: kontekstas ir požūriai. *Informacijos mokslai*, 74, 95–114.
17. Kaeding, J., Velasquez, D. L., Price, D. (2017). Public Libraries and Access for Children with Disabilities and Their Families: A Proposed Inclusive Library Model. *Journal of the Australian Library and Information Association*, 66 (2), 96–115.
18. Kijauskaitė, G., Alėbaitė, I. (2016). Projekto „Bibliotekos pažangai 2“ dalyvių tyrimas. Prieiga internete: http://3erdve.lt/media/public/Tyrimai_2016/bp2_kokyb_projektu_dalyviai_v2.pdf.
19. King, B. J. (2017). Unleashing the Power of Inclusion. Attracting and Engaging the Evolving Workforce. *Deloitte Development LLC*. Prieiga internete: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-unleashing-power-of-inclusion.pdf>.
20. Kinsella, W. (2018). Organising Inclusive Schools. *International Journal of Inclusive Education* (p. 1–17). doi: 10.1080/13603116.2018.1516820.
21. Koller, D., Le Pouesard, M., Rummens, J. A. (2018). Defining Social Inclusion for Children with Disabilities: A Critical Literature Review. *Children & society*, 32, 1–13.
22. Koo, Y., Cooper, R. (2016). What Drives Socially Responsible Design in Organizations?: Empirical Evidence from South Korea. *The Design Journal*, 19 (6), 879–901.
23. Lamanuskienė, G. (2006). *Akademinė biblioteka studijų procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
24. Manzoora, M., Vimarlund, V. (2017). E-Services for the Social Inclusion of People with Disabilities: A Literature Review. *Technology and Disability*, 29 (15), 15–33.
25. Mažeikienė, N., Liukinevičienė, L., Šaparnienė, D., Lukšytė, J., Paulauskas, S., Glosienė, A., Rudžionienė, J., Mozūraitė, V. (2008). *Informacinių gebėjimų ugdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
26. McCrary, L. K. (2017). Care, Communities, and the Social Inclusion of Persons with Disabilities. *Journal of Literary & Cultural Disability Studies*, 11(3), 285–300.
27. Mežinska, I., Lapiņa, I., Mazais, J. (2015). Integrated Management Systems towards Sustainable and Socially Responsible Organization. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26 (5-6), 469–481.
28. Moisey, S. D. (2007). The Inclusive Libraries Initiative: Enhancing the access of persons with developmental disabilities to information and communication technology. *The Developmental Disabilities Bulletin*, 35 (1-2), 56–71.
29. Moore, J., Hanson, R., Everon, M., Kraemer, L. (2017). Fully Integrated Inclusive Organization: Beyond Accommodations. *Academy of Management Proceedings*. 2015 (1), 1–38. doi: 10.5465/AMBPP.2015.15503.
30. Mory, L., Wirtz, B. W., Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (13), 1393–1425.
31. Lloyd, P. (2019). The Public Library as a Protective Factor: An Introduction to Library Social Work. *Public Library Quarterly*. 38 (1), 1–14.
32. Pečeliūnaitė, A. (2018). Bibliotekų veiklos ir bendruomenės narių gyvenimo kokybės sąsajos: nepriklausomas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų tyrimas. *Kultūra ir visuomenė*, 9 (2), 61–87.
33. Pereyaslavskaja, K., Abba, C. (2015). Don't Be a Reference "Tool": How to Use Internal Marketing to Build Staff Competencies in the Age of Inclusive Libraries. *Reference & User Services Quarterly*, 55(2), 102–108.
34. Petraitytė, S. (2013). *Lietuvos akademinų bibliotekų vaidmenų konstravimas (diskurso analizė): daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
35. Racelis, A. (2018). Library Services for the Poor: Theoretical Framework for Library Social Responsibility. *Pedagogical Research*, 3 (2), 1–9. Prieiga internete: <https://doi.org/10.20897/pr/90831>.
36. Sanchez-Rodriguez, N. A., Lo Giudice, J. (2018). Building Bridges: Fostering Dynamic Partnerships between the Library Department and Office of Student Disability Services in Higher Education. *Journal of Access Services*, 15 (4), 142–160.
37. Shore, M. L., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262–1289.
38. Strover, S. (2019). Public Libraries and 21st Century Digital Equity Goals. *Communication Research and Practice*, 5(2), 188–205.
39. Thakhathi, A., Le Roux, C., Davis, A. (2019). Sustainability Leaders' Influencing Strategies for Institutionalising Organisational Change towards Corporate Sustainability: A Strategy-as-Practice Perspective. *Journal of Change Management* (p. 1–20). doi: 10.1080/14697017.2019.1578985.
40. Thompson, S. (2017). Defining and Measuring 'Inclusion' Within an Organisation. K4D Helpdesk Report. Brighton, UK. Institute of Development Studies. Prieiga internete: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5bace6fb40f0b62dd732c49f/123_-_Defining_and_measuring_inclusion_within_an_organisati.pdf.
41. Valaitytė, A. (2018). Edukacinė veikla bibliotekoje = edukaciniai renginiai? Šiandien aktualu, 58 (1), 173–181.
42. Vohra, N., Chari, V. (2015). Inclusive Workplaces: Lessons from Theory and Practice. *The Journal for Decision Makers*, 40 (3), 324–362.
43. Zakarevičius, P. (2012). Modernios organizacijos bruožai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 64, 135–145.

The Concept of Socially Inclusive Library in Changing Society

Summary

In today's world, organizations face constant and various changes, such as new technologies, new markets, changing legal and regulatory frameworks, internal organizational changes, and changes in customer's needs (Butt, Nawab, Zahid 2018). As public sector organizations, public libraries also face changes and the need for change. Modern society expects libraries to have access to information, to offer cultural and lifelong learning activities, and to contribute in reducing informational, digital and social exclusion. In order to meet the changing needs of society, public libraries are expanding their roles from book supply places to community centers, offering lifelong learning activities, free access to information resources, cultural and information events as well as leisure and spaces for social interaction. Therefore, defining the concept of an *inclusive library* can, on the one hand, broaden the concept of an inclusive organization and, on the other hand, contribute to improving the quality of library services in order to reduce social exclusion in communities and society in general. Applying the analytical content analysis of theoretical sources and scientific literature on the main features of an inclusive organization, the article aims to define the essential features of a socially inclusive library as a public organization and to analyse the concept of an inclusive library.

One of the main goals of organizational change today is to achieve social responsibility and maximize sustainability. Social responsibility in organizations means meeting the needs of stakeholders and the sustainable development of the organization (Mory et al. 2016). In the context of social responsibility, the concept of organizational inclusion emerges. *An inclusive organization is a modern organization*. Such organization is based on its internal resources and must constantly increase its potential, improve all activities, develop plans to achieve these activities, in other words, it must evolve and be a constantly developing organization (Zakarevicius, 2012). The analysis of the scientific literature suggests, that the definition of inclusive organization in the context of public organizations is widening – *from focusing on employee inclusion to a concern for the well-being of all society in general, especially for those, experiencing social exclusion*.

Today, being public sector organizations, libraries are in the state of constant change. Libraries are influenced by innovations which require changes in their activities (Carrillo, Gregory, 2019). At the same time, society's expectations for libraries are changing – libraries are becoming community centers, creating and sharing knowledge, and at the same time carrying out traditional bookkeeping and publishing activities (Irwin, Silk, 2019). The following roles of the public libraries are offered

in the scientific literature: *informational, educational-cultural, communal and social* role. In the context of changing library roles, the need for the library to become a socially responsible and inclusive organization is emphasized. All public organizations, including public libraries, are required to be accountable for how their services contribute to the well-being of society (Racelis, 2018). Applying the analytical content analysis of theoretical sources, the concept of the inclusive library is defined – *the inclusive library is accessible to all members of different social groups in society, inclusive library cares for its employees, develops their competencies, meets customer's needs, and involves all members of the community it serves*. The concept of inclusive library, unlike other inclusive public organizations, emphasizes not only the need to respond to the needs of stakeholders (which is common to all inclusive organizations), but also emphasizes a wide variety of stakeholders and their needs that are not always easily predicted. Library customers include people of all ages and social backgrounds, from children to older people. In addition, libraries can constantly expand their partner network and engage them in activities by collaborating with other formal and informal organizations of the community, that are interested in engaging people in learning, employment, etc. Another important aspect is that the inclusive library must constantly focus on the quality, diversity, accessibility and competencies of its staff, as library staff competencies are essential in ensuring quality of library services.

To sum up, it is important to mention, that the changing roles of libraries and the constant desire to respond to and meet the needs of different groups of society members, determine the need for libraries to become socially responsible and inclusive organizations. All public organizations, as well as public libraries, are required to take responsibility for the public good and the delivery of social services to the public. This encourages libraries to change and to become inclusive organizations themselves. By implementing and effectively managing the process of change, libraries can become socially inclusive – libraries whose services are accessible to members of all different social groups in society, which care about the well-being of their employees, meet a customer's needs, and engage community and serve various people. These features distinguish libraries from other public organizations. Public libraries, being community centers, can provide equal access to cultural, informational, lifelong learning activities, self-education events, and meaningful leisure activities for all people. In this way, the inclusive library creates extra value for society and contributes to social justice. Public libraries can act as social justice executors, providing all members

of the society with access to resources of information, enabling them to participate in educational and cultural activities and events. The extensive network, the variety of free services and the availability of these services enable libraries to become community centers – places

where people gather to learn, participate in events, and spend their free time.

Keywords: inclusive organization, changing library roles, satisfaction of society needs.

INFORMACIJA APIE AUTORIUS / INFORMATION ABOUT AUTHORS

Autoriaus vardas, pavardė: Lina Bivainienė
Mokslo laipsnis ir vardas: vadybos krypties doktorantė
Darbo vieta ir pozicija: Vilniaus kolegija, Reklamos ir komunikacijos katedros lektorė
Mokslinių interesų sritys: miesto prekės ženklas, marketingas

Autoriaus vardas, pavardė: Teodoras Tamošiūnas
Mokslo laipsnis ir vardas: socialinių mokslų daktaras
Darbo vieta ir pozicija: Šiaulių universiteto Regionų plėtros instituto profesorius
Mokslinių interesų sritys: strateginis organizacijų valdymas, regionų plėtros valdymas

Autoriaus vardas, pavardė: Craig S Maher
Mokslo laipsnis ir vardas: mokslų daktaras, profesorius
Darbo vieta ir pozicija: Nebraskos universiteto Omahoje Viešojo administravimo mokyklos profesorius ir direktorius
Autoriaus mokslinių interesų sritys: fiskalinis federalizmas, valstybės biudžeto sudarymas

Autoriaus vardas, pavardė: Mahbul Majumder
Mokslo laipsnis ir vardas: statistikos mokslų daktaras, docentas
Darbo vieta ir pozicija: Nebraskos universiteto Omahoje Matematikos katedros docentas
Autoriaus mokslinių interesų sritys: tiriamųjų duomenų analizė, statistinis modeliavimas

Autoriaus vardas, pavardė: Wei-Jie Liao
Mokslo laipsnis ir vardas: doktorantas
Darbo vieta ir pozicija: Nebraskos universiteto Omahoje Viešojo administravimo mokyklos doktorantas
Autoriaus mokslinių interesų sritys: biudžetas ir finansai

Autoriaus vardas, pavardė: Yansi Liao
Mokslo laipsnis ir vardas: matematikos magistrantė
Darbo vieta ir pozicija: Nebraskos universiteto Omahoje Matematikos katedros magistrantė
Autoriaus mokslinių interesų sritys: duomenų mokslas

Autoriaus vardas, pavardė: Danguolė Šavareikienė
Mokslo laipsnis ir vardas: Socialinių mokslų daktarė
Darbo vieta ir pareigos: Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, lektorė.
Autoriaus mokslinių interesų sritys: organizacijų vystymasis ir žmogiškųjų išteklių valdymas

Author's name, surname: Lina Bivainienė
Academic degree and name: PhD student in Management
Workplace and position: Vilnius College, Lecturer of Department of Advertising and Communication
Research interests: city branding, marketing

Author's name, surname: Teodoras Tamošiūnas
Academic degree and name: Doctor of Social Sciences
Workplace and position: Šiauliai University, Professor of Regional Development Institute
Research interests: strategic organization management, regional development management

Author's name, surname: Craig S Maher
Academic degree and name: PhD, Professor
Workplace and position: Professor and Director of School of Public Administration, University of Nebraska at Omaha
Research interests: fiscal federalism, public budgeting

Author's name, surname: Mahbul Majumder
Academic degree and name: PhD of statistics, Associate Professor
Workplace and position: Assistant Professor, Department of Mathematics, University of Nebraska at Omaha
Research interests: exploratory data analysis, statistical modelling

Author's name, surname: Wei-Jie Liao
Academic degree and name: Doctoral Student
Workplace and position: Doctoral Student, School of Public Administration, University of Nebraska at Omaha
Research interests: budget and finance

Author's name, surname: Yansi Liao
Academic degree and name: Master of Science in Mathematics Student
Workplace and position: Graduate Student, Department of Mathematics, University of Nebraska at Omaha
Research interests: data science

Author's name, surname: Danguolė Šavareikienė
Academic degree and name: Doctor of Social Sciences
Workplace and position: Šiauliai University, Institute of Regional Development, lector
Research interests: development of organizations, human resource management

Autoriaus vardas, pavardė: Karolis Kaklys
Mokslo laipsnis ir vardas: teisės mokslų doktorantas Turības universitete, Ryga, Latvija
Darbo vieta ir pozicija: Druskininkų savivaldybės tarybos narys, Kazimiero Simonavičiaus universiteto Teisės fakulteto lektorius, Advokato R. Bradūno kontora, advokato padėjėjas
Autoriaus mokslinių interesų sritys: vietos savivalda

Autoriaus vardas, pavardė: Laima Liukinevičienė
Mokslo laipsnis ir vardas: humanitarinių mokslų daktarė, docentė
Darbo vieta ir pareigos: Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, profesorė
Autoriaus mokslinių interesų sritys: veiklos kokybės vadyba viešajame sektoriuje, lyderystė viešojo sektoriaus organizacijoje, pokyčių valdymas ir lyderystė

Autoriaus vardas, pavardė: Vaida Paulauskienė
Mokslo laipsnis ir vardas: viešojo administravimo magistrė
Darbo vieta ir pareigos: Mažeikių r. Tirkšlių vaikų darželis, direktorė
Autoriaus mokslinių interesų sritys: socialiniai tyrimai, vadovavimas viešojo sektoriaus institucijai

Autoriaus vardas, pavardė: Kristina Kulikauskienė
Mokslo laipsnis ir vardas: Šiaulių universiteto Viešojo valdymo magistrantūros II kurso studentė
Darbo vieta ir pareigos: Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešosios bibliotekos vyr. specialistė tyrimams
Autoriaus mokslinių interesų sritys: pokyčių valdymas bei įgyvendinimas viešojo sektoriaus organizacijose, viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tobulinimas

Author's name, surname: Karolis Kaklys
Academic degree and name: doctoral student of law at Turība University, Riga, Latvia
Workplace and position: member of the Druskininkai municipal council; Kazimieras Simonavičius University, Faculty of Law, lecturer; Advocate's R. Bradūnas office, associate advocate
Research interests: self-government

Author's name, surname: Laima Liukinevičienė
Academic degree and name: Doctor of Philology, Associate Professor
Workplace and position: Šiauliai University, Institute of Regional Development, Professor
Research interests: quality management in an organization of public sector, leadership in an organization of public sector, change management and leadership

Author's name, surname: Vaida Paulauskienė
Academic degree and name: Master Degree of Public Administration
Workplace and position: Mažeikiai district, Tirkšliai kindergarten, director
Research interests: social research, managing institution of public sector

Author's name, surname: Kristina Kulikauskienė
Academic degree and name: Šiauliai university Public Management master's study programme, II course student
Workplace and position: Šiauliai District Povilas Višinskis Public Library, researcher
Research interests: change management and implementation in public sector organizations, improvement of public sector organization's services

SOCIALINIAI TYRIMAI

SOCIAL RESEARCH

2019, Vol. 42 (1)

Linguistic Editors: **Solveiga Sušinskienė (English)**,
Algirdas Malakauskas (Lithuanian).
Design Laura Vilkanauskienė

15-11-2019. Publishing in Quires 10,13.
Published by Šiauliai University, P. Višinskio str. 38, LT-76352 Šiauliai, Lithuania.