

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**VAIVA KIRŠIENĖ**

**KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĖS VEIKLA  
SPRENDŽIANT KONFLIKTUS SU BENDRUOMENE**  
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas  
Prof. Habil. Dr. Juozas Lakis**

**VILNIUS, 2011**

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY  
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

**VAIVA KIRŠIENĖ**

**KAUNAS CITY MUNICIPAL WORK, DEALING  
WITH CONFLICTS WITHIN COMMUNITY**  
**Master's final project**

**Supervisor assoc.  
Prof. Habil. Dr. Juozas Lakis**

**VILNIUS, 2011**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĖS VEIKLA  
SPRENDŽIANT KONFLIKTUS SU BENDRUOMENE**

Veiklos audito magistro baigiamasis darbas  
**Studijų programa 62603S204**

**Vadovas**

..... Prof. Habil. Dr. Juozas Lakis

**2011 03 19**

**Recenzentas**

.....

**2011 03**

**Atliko**

**VKA mis9-01 gr. stud.**

..... V. Kiršenė

**2011 03 19**

**VILNIUS, 2011**

# TURINYS

IVADAS.....	6
1. SAVIVALDA IR JOS FUNKCIJOS REGULIUOJANT VISUOMENINIUS SANTYKIUS.....	8
1.1 Savivaldos samprata ir reikšmė.....	8
1.2 Viešasis interesas ir jo gynimas .....	11
1.3 Savivaldybės partnerystė su vietos bendruomene bei interesų grupėmis .....	12
1.4 Teisinės bazės, susijusios su savivaldybių ir piliečių bendravimu Lietuvoje, apžvalga.....	15
1.4.1 Bendri visoms savivaldybėms teisės aktai .....	15
1.4.2 Kauno miesto savivaldybės teisinė bazė.....	19
2. KONFLIKTAI KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĖJE.....	22
2.1 Konflikto samprata.....	22
2.2 Kauno miesto savivaldybėje įvykusių konfliktų analizė.....	26
2.2.1 Romuvos kino teatro atvejis.....	26
2.2.2 Viešojo tualetu A. Jakšto g. ir Šv. Gertrūdės g. sankirtoje projektavimas ir statyba.....	29
2.2.3 Gyventojų ir savivaldybės konfliktas dėl viešosios erdvės tvarkymo.....	31
3. KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJŲ NUOMONĖS TYRIMAS APIE SAVIVALDYBĖS VEIKLOJE KYLANČIUS KONFLIKTUS SU BENDRUOMENE BEI JŲ SPRENDIMUS.....	33
3.1 Tyrimo metodologija.....	33
3.2 Tyrimo rezultatų analizė.....	35
IŠVADOS.....	52
REKOMENDACIJOS.....	55
LITERATŪRA.....	57
ANOTACIJA .....	62
ABSTRACT .....	63
SANTRAUKA .....	64
SUMMARY .....	66
PRIEDAI.....	68

# PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

3.1 pav. Apklaustųjų susidūrimo su konfliktais dažnumas.....	36
3.2 pav. Konfliktuojančios pusės.....	37
3.3 pav. Metodai, kuriais savivaldybės darbuotojai identifikuoja problemines sritis, sukeliančias konfliktus.....	38
3.4 pav. Respondentų reakcija į konfliktus kasdieniame darbe.....	39
3.5 pav. Savivaldybės tarnautojams savybių svarba sprendžiant konfliktines situacijas ir ieškant jų sprendimo būdų.....	41
3.6 pav. Kuo vadovaujantis darbuotojai sprendžia konfliktus.....	42
3.7 pav. Etikos principų svarbu sprendžiant konfliktus.....	43
3.8 pav. Priežastys, kurios dažniausiai lemia konfliktų kilimą tarp Kauno miesto savivaldybės ir gyventojų.....	44
3.9 pav. Priemonės, kurių imasi Kauno miesto savivaldybė sprendama užsimezgiusių konfliktus.....	45
3.10 pav. Problemos, su kuriomis darbuotojams tenka susidurti sprendžiant konfliktus.....	46
3.11 pav. Būdai, padedantys efektyviai spręsti problemas.....	47
3.12 pav. Seniūnaitijų svarba konfliktų sprendimui.....	47
3.13 pav. „Vieno langelio“ principo reikšmė konfliktų sprendime.....	48
3.14 pav. Apklaustųjų susidūrimas su spaudimu priimant sprendimus.....	49
3.15 pav. Respondentų susidūrimas su kyšininkavimu.....	50
3.16 pav. Respondentų nuomonė, kaip Kauno miesto savivaldybė geba spręsti konfliktus su vietos bendruomene.....	51

# ĮVADAS

**Aktualumas.** Šio darbo tema yra aktuali, kadangi savivaldybė, kaip valstybės administracinis teritorinis vienetas, turi rūpintis priskirtoje teritorijoje gyvenančių piliečių gerove ir spręsti kylančias problemas. Kauno miesto savivaldybės teritorijoje vyksta nemažai konfliktų, todėl šiuo darbu siekiama išsiaiškinti, koks minėtos savivaldybės vaidmuo sprendžiant problemas, kaip savivaldybė veikia konfliktų metu, ar ji efektyviai nagrinėja ir priima logiškai pagrįstus sprendimus.

**Naujumas ir praktinė reikšmė.** Ši tema nėra nauja, tačiau labai svarbi. Vietos valdžia atlieka savo funkcijas, vykdo strategijose užsibrėžtus tikslus. Savivaldos reikšmė piliečių gyvenime yra svarbi, nes ji leidžia tvarkyti miesto reikalus ir kylančias problemas įvairiose srityse, neužkraunant jų sprendimų centrinei valdžiai. Savivaldybė yra arčiau bendruomenės nei pagrindiniai šalies atstovai, todėl, kaip teigiama Europos vietos savivaldos chartijoje, „vykdo valstybės politiką tam tikroje teritorijoje gyvenančių žmonių prigimtinėms teisėms užtikrinti ir ginti bei tvarko dalį visuomenės bendrųjų reikalų“. Ne visada sprendimus priimti ir bendrauti su vietos gyventojais pavyksta taikiai, todėl darbe siekiama ištirti, ar Kauno miesto savivaldybė sugeba spręsti konfliktus su piliečiais, kokių imasi veiklos būdų besimezgančių konfliktų atžvilgiu.

**Problema.** Viena didžiausių problemų, su kuria susiduriama Lietuvos institucijose yra skaidrumo ir kompetencijos stoka. Remiantis Transparency International 2008 metais pateiktais duomenimis<sup>1</sup>, Lietuvoje nuo 2005 iki 2007 metų korupcijos suvokimo indeksas buvo 4.8 (10 reiškia labai skaidri valstybė, 0 – labai korumpuota), o 2008 metais indeksas sumažėjo iki 4.6 (tai galima traktuoti kaip pasaulinės ekonomikos krizės įtaką).

Dažnai žiniasklaidoje pasirodo straipsnių, kuriuose kalbama apie savivaldybių prastą darbo kokybę, viešojo intereso nepaisymą siekiant asmeninės naudos. Pasitaiko nemažai atvejų, kuomet valstybės institucijos priima sprendimus „padedant“ korupcijai. Tai kelia gyventojų pasipiktinimą bei skatina nepasitikėjimą, konfliktų kilimą. Atsiradus problemoms, neretai bendruomenė sulaukia valstybės tarnautojų abejingumo. Dėl šių priežasčių būtina savivaldybėms imtis priemonių keisti tokią gyventojų nuomonę, daugiau dėmesio skirti problemoms ir savo iniciatyva siūlyti sprendimus, kurie būtų naudingi visai bendruomenei, siekti taikaus konfliktų sprendimo. Svarbu analizuoti teisės aktus, kurie neretai turi spragų, ir juos taisyti, nes problemų kyla ir dėl teisės aktų netikslingumo.

**Tyrimo objektas** – Kauno miesto savivaldybės veikla.

**Darbo tikslas** – ištirti, kaip Kauno miesto savivaldybė sprendžia konfliktus su bendruomene. Kad būtų pasiektas tikslas, keliami tokie **uždaviniai**:

---

<sup>1</sup> Transparency International. Korupcijos suvokimo indeksas 2008. // [http://www.transparency.lt/new/images/ti\\_ksi\\_2008\\_galutine.pdf](http://www.transparency.lt/new/images/ti_ksi_2008_galutine.pdf) Prisijungimo laikas 2010-09-06

1. Išanalizuoti, kokias funkcijas ir kaip turi atlikti savivaldybė reguliuojant visuomeninius santykius;
2. Aptarti konfliktų, kilusių Kauno miesto savivaldybės veikloje, pobūdį ir sprendimo būdus;
3. Ištirti Kauno miesto savivaldybės tarnautojų nuomonę dėl savivaldybės veikloje kylančių konfliktų ir jų sprendimų būdų.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Teisės aktų analizė.
3. Atvejo analizė.
4. Anketinė apklausa.

**Tyrimo hipotezė.** Kauno miesto savivaldybės darbuotojams trūksta kompetencijos bendradarbiaujant su interesantais bei miesto bendruomene ypač sudėtingais ir ginčytiniais klausimais.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai, pagal pobūdį atitinkantys išsikeltus uždavinius, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Bendra darbo apimtis - 74 puslapiai (67 puslapiai be priedų). Darbe pateikta 16 paveikslų. Panaudoti 57 literatūros šaltiniai.

# 1. SAVIVALDA IR JOS FUNKCIJOS REGULIUOJANT VISUOMENINIUS SANTYKIUS

## 1.1 Savivaldos samprata ir reikšmė

Atskirose savivaldybėse yra skirtingi gyventojų poreikiai bei problemos, o centrinė valdžia pagal teisės aktus rūpinasi visa visuomene bendrai, todėl kiekviena savivaldybė žinodama problemas jai priskirtoje teritorijoje gali priimti naudingus sprendimus vietos bendruomenei (Lazdynas, 2005). Autorius pabrėžia, jog vietos savivalda prisideda prie administravimo gerinimo, ypač suteikiant viešąsias paslaugas. Mačiulytė, Ragauskas (2007) teigia, kad savivalda suteikia galimybių geriausiai įvertinti vietinės bendruomenės poreikius ir rasti galimus sprendimo būdus.

Pradedant analizuoti savivaldybės veiklą, reiktų apibrėžti, kas yra savivaldybė ir vietos savivalda. Astrauskas (2003) savivaldybę apibūdina dviem valstybės teorijoje esančiais požiūriais. Platesniu požiūriu savivaldybė yra „ypatinga žmonių bendruomenė, tvarkanti dalį visuomenės bendrųjų reikalų.“ (p. 8). Ji susideda iš bendruomenės ir vietos savivaldos subjektų. Siauresniu požiūriu savivaldybė yra „žmonių specialių organizacijų, vykdančių savo veiklą valstybės teritorijos dalyje ir kryptingai veikiančių toje teritorijoje gyvenančius žmones bei jų socialines grupes, tvarkant dalį bendrų visuomenės reikalų, visuma.“ (p. 8). Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme savivaldybė aiškinama kaip „įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas“ [36].

Vietos savivalda reiškia, kad vietos institucijos pagal įstatymus turi teisę ir gali tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamos visą atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais (Arimavičiūtė ir kt., 2002 p. 94). Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme savivalda apibrėžiama kaip „įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją.“ [36]. Europos vietos savivaldos chartijoje „savivalda reiškia, kad vietinės valdžios organai įstatymų nustatytose ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamos pilną atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais.“[10]. Visuose minėtuose šaltiniuose pabrėžiama teisė ir galimybė valdyti ir tvarkyti tam tikras sritis, paminėtas teisės aktuose.



Nagrinėjant savivaldybės veiklą priimant sprendimus, reikia apžvelgti, kokias funkcijas remiantis teisės aktais, atlieka savivaldybė. Jos yra tokios [36]:

- savarankiškosios. Šias funkcijas savivaldybės atlieka pagal Konstitucijos ir įstatymų suteiktą kompetenciją, įsipareigojimus bendruomenei ir šios interesais. Įgyvendindamos šias funkcijas, savivaldybės turi Konstitucijos ir įstatymų nustatytą sprendimų iniciatyvos, jų priėmimo ir įgyvendinimo laisvę ir yra atsakingos už savarankiškųjų funkcijų atlikimą;
- valstybinės (valstybės perduotos savivaldybėms). Tai valstybės funkcijos, pagal įstatymus perduotos savivaldybėms atsižvelgiant į gyventojų interesus. Savivaldybės, įgyvendindamos šias funkcijas, turi įstatymų nustatytą sprendimų priėmimo laisvę.

Kad įvardintos funkcijos būtų deramai atliekamos reikia laikytis tam tikrų principų, kurie leistų funkcijas atlikti etiškai ir skaidriai. Taigi savivalda Lietuvoje grindžiama šiais principais [36]:

- atstovaujamoji demokratija;
- savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal Konstitucijoje ir įstatymuose apibrėžtą kompetenciją;
- savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas;
- savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai;
- atsakingumo savivaldybės bendruomenei;
- savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo;
- savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus;
- bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo;
- savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus;
- veiklos skaidrumo;
- viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę;
- žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo.

Visi šie principai itin svarbūs savivaldybei atliekant įvairias funkcijas. Remiantis darbe iškelta problema, svarbu išanalizuoti, ar savivaldybė laikosi šių principų, ar bendruomenėje kylančios problemos sprendžiamos remiantis teisės aktais. Apibendrinant reiktų pažymėti, kad remiantis šiais principais reiktų vertinti savivaldybės veiklą.

Pasak Puškoriaus (2006), atliekant savivaldos institucijų veiklos vertinimus, būtina taikyti bendrus kriterijus, taikytinus vertinant viešojo sektoriaus institucijų veiklą. Šie kriterijai, vadinamieji 3E kriterijai, yra: ekonomiškumas, efektyvumas ir veiksmingumas. Viešojo sektoriaus srityje

daugiausia dėmesio skiriama rezultatams, o tai reiškia, kad veiksmingumas čia yra svarbiausias matas (p. 23). Vadinasi, vertinant savivaldos institucijų veiklą, svarbu iširti, kaip veiksmingai šios institucijos dirba naudodamos įvairius išteklius. Baltušienė, Astrauskas (2005), Puškorius (2006) teigia, kad mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriamos šios viešojo valdymo funkcijų savybės, nulemiančios atskirų visuomenės valdymo lygių ir/ar pakopų kompetenciją [46]:

- Šalutinis poveikis ar naudos „persiliejimas“, t.y. kuo funkcijos įgyvendinimo ir viešosios gėrybės teikimo naudos regionas yra platesnis, tuo sudėtingiau tą funkciją gerai atlikti žemesniuose valdymo lygiuose. Tai aiškinama taip, kai savivaldybės įmonės aptarnauja ne tik jai priskirtąją teritoriją, bet ir kitas savivaldybes, kurios už paslaugas nemoka. Tai naudinga tik toms savivaldybėms, kurios gauna naudą, bet ne tai, kurios įmonės naudą teikia kitoms savivaldybėms.
- Tiesioginė konkrečios funkcijos arba viešosios paslaugos apmokestinimo galimybė. Ši funkcija aiškinama taip, kad vietos gyventojai labiau linkę mokėti mokesčius matydami savo mokamų pinigų ir vietos savivaldos institucijų organizuojamų bei teikiamų paslaugų sąsajas. Tokiu būdu jie aktyviau įsitraukia į vietos valdžios valdymą, kontroliuoja vietos valdžios atstovų veiklą.
- Funkcijos atlikimo sudėtingumas (masto ekonomija). Ši savybė aiškinama taip, kad kuo funkcija sudėtingesnė, tuo sunkiau tą funkciją decentralizuoti. Valstybė kaip vienetą turi daugiau galimybių pritraukti kvalifikuotus darbuotojus nei mažesni teritoriniai vienetai.
- Gyventojų interesai (prioritetai). Kuo didesnė poreikių įvairovė, tuo žemesnis valdymo lygmuo turi juos įgyvendinti. Autoriai teigia, kad valstybė turi tam tikrų viešųjų gėrybių paketą, tačiau jis ne visada atitinka gyventojų poreikius, todėl žemesnio lygmens valdymo institucijos sudaro sąlygas teikti tokias viešąsias gėrybes, kurių reikia skirtingiems gyventojų poreikiams (p. 33-34).

Baltušienė, Astrauskas (2005) įvertinę įvardintus atskirų valdymo lygių kompetenciją lemiančius kriterijus teigia, kad „*centralizuotas viešųjų paslaugų ir prekių teikimas yra veiksmingas tik tada, kai tam tikros viešosios gėrybės atžvilgiu nėra ryškios visuomenės poreikių diferenciacijos, kai tam tikros viešosios gėrybės teikimo vietinės savivaldos lygiu ir pakopa sąnaudos yra didesnės už jos teikiamą naudą ir kai yra didelio masto naudos „persiliejimas“ į kitus savivaldžius teritorijos administracinius vienetus*“ (p. 15). Šie paminėti būdingi bruožai charekterizuoja savivaldybių veiklą, kurie ne visada leidžia teikti kokybiškas paslaugas. Dėl vietos bendruomenės nepasitenkinimo dažnai kyla įvairūs nesutarimai, konfliktai.

## 1.2 Viešasis interesas ir jo gynimas

Pagrindinė savivaldybės kaip institucijos veikla yra ginti viešąjį interesą, kad savivaldybės priimti sprendimai būtų naudingi visiems, o ne savanaudiškų tikslų turinčiams piliečiams. Kontroliuoti savivaldos institucijų darbą galima įvairiais būdais, tačiau pagrindinį „darbą“ atlieka teisės aktai. Juose apibrėžtos taisyklės ir principai, kaip reikia atlikti funkcijas, kuo vadovautis priimant sprendimus.

2006 m. rugsėjo 21 d. LR Konstitucinis teismas nutarė, kad „kiekvienas viešasis interesas tegali būti grindžiamas pamatinėmis visuomenės vertybėmis, kurias įtvirtina, saugo ir gina Konstitucija; jo įtvirtinimas ir užtikrinimas, gynimas ir apsauga yra konstituciškai motyvuoti.“ [32] Pažymėtina tai, jog nėra apibrėžta viešojo intereso sąvoka, todėl ji interpretuojama kiekvieno žmogaus asmeniškai.

*„Viešojo intereso, kaip valstybės pripažinto ir teisės ginamo visuomeninio intereso, įgyvendinimas yra viena svarbiausių pačios visuomenės egzistavimo ir raidos sąlygų. Kita vertus, viešasis interesas, kaip bendras valstybės, visos visuomenės ar visuomenės dalies interesas, turi būti derinamas su individo autonominiiais interesais, nes ne tik viešasis interesas, bet ir asmens teisės yra konstitucinės vertybės.“* [32]. Galima daryti išvadą, jog asmens teisės ir viešasis interesas gali būti tapatinami, tačiau tik tuo atveju, jeigu tai neprieštaruoja kito asmens pamatinėmis teisėmis. Jeigu asmuo turi savanaudiškų tikslų, tai negali būti traktuojama kaip viešasis interesas. Tai pabrėžiama Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo nutarime: *„viešuoju interesu laikytinas ne bet koks teisėtas asmens ar grupės asmenų interesas, o tik toks, kuris atspindi ir išreiškia pamatines visuomenės vertybes, kurias įtvirtina, saugo ir gina Konstitucija; tai inter alia visuomenės atvirumas ir darna, teisingumas, asmens teisės ir laisvės, teisės viešpatavimas ir kt. Tai toks visuomenės ar jos dalies interesas, kurį valstybė, vykdydama savo funkcijas, yra konstituciškai įpareigota užtikrinti ir tenkinti, inter alia per teismus, pagal savo kompetenciją sprendžiančius bylas“* [32]. Reiktų paminėti tai, jog ne visada visuomenė prašo ginti vertybes, kurios gali būti laikomos viešuoju interesu, todėl labai svarbu išsiaiškinti, ar tikrai tai būtų vertinga apsaugoti. Savivaldybės veikla turi užtikrinti viešojo intereso apsaugą, tačiau neretai susiduriama su įvairiomis kliūtimis.

Vidas Rudokas (2007) teigia, kad „viešą interesą atstovauja valdžios institucijos, kurių sprendimai idealioju atveju turi būti grindžiami objektyviais visuomenės poreikiais“ (p. 6). Minėtas autorius siūlo būdus, kuriais būtų galima užtikrinti efektyvų viešojo intereso gynimą ir užkirsti kelią asmenims piktnaudžiauti jiems suteiktomis teisėmis:

- viešąjį interesą apibrėžiant įstatymuose;
- plačiau įtraukiant visuomenę į sprendimų priėmimą ir ribojant galimybes kreiptis dėl jau priimtų sprendimų panaikinimo;
- subjektų teises sieti su pareigomis ir atsakomybe ginant viešą interesą;

- taikant reikalavimo ar ieškinio užtikrinimo priemones būtina taikyti galimų nuostolių užtikrinimą;
- jei dėl skundo ar ieškinio patenkinimo valstybė ar savivaldybė gali patirti didesnę žalą nei žala, padaryta visuomenės interesams, viešojo intereso gynimui turėtų būti taikomos kompensacinės priemonės nenaikinant valstybės ar savivaldybės sprendimų“ (p. 9).

Galima teigti, kad šie būdai turėtų užtikrinti viešojo intereso apsaugą, tačiau, kol teisės aktuose nėra tiksliai įvardinta viešojo intereso sąvoka, ne visada aišku, kas tai yra viešasis interesas, nes, anksčiau kaip minėta, ši sąvoka gali būti interpretuojama skirtingai. Todėl skirtingas suvokimas gali ne visiems būti priimtinas ir/ar atrodyti teisingas.

### 1.3 Savivaldybės partnerystė su vietos bendruomene bei interesų grupėmis

Savivaldybės gyvenime kyla problemų, kurias išspręsti išrinkti bendruomenės atstovai (tarybos nariai) ne visada gali dėl įvairių priežasčių. Todėl Lazdynas (2005) teigia, kad savivaldybės tarybos nariams būtinas nuolatinis dialogas su visuomene, kad būtų surastos ir išaiškintos pačios aktualiausios, neatidėliotinių sprendimų reikalaujančios problemos, priimti tinkami sprendimai ir vykdoma sprendimų įgyvendinimo kontrolė. Minėtas autorius aptaria centrinės valdžios nutolinimą nuo visuomenės poreikių, taip įvardindamas savivaldybių naudą [28]. Svarbiausiu savivaldos elementu laikytina vietos gyventojų bendruomenė [1]. Nefas (2006) vietos bendruomenę suvokia kaip pilietinės visuomenės ar bendruomenės idėjos įgyvendinimą konkrečioje vietovėje.

„Bendruomenėje nuolat susiburia įvairios iniciatyvinės grupės, atkreipiančios politikų ir visuomenės dėmesį į atskiras problemas. Savivaldybių politikoje labai svarbu neužgniaužti tokių iniciatyvų, nes jos skatina organizuotis, o su organizuota struktūra visad lengviau rasti bendrą kalbą, kompromisą, pasiekti optimalų sprendimą.“ (Lazdynas, 2005, p. 119) Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme pabrėžiama, kad „**savivaldybės bendruomenė** – savivaldybės nuolatiniai gyventojai, bendrais viešaisiais poreikiais, interesais ir savivaldos teisiniais santykiais susieti su savivaldybės taryba ir kitais viešojo administravimo funkcijas atliekančiais savivaldybės subjektais [36].

*„Visuomenės dalyvavimas viešajame administravime gali būti įgyvendinamas įvairiais būdais: pavienių asmenų ir interesų grupių veikla, rengiant viešus svarstymus, pranešimus ir komentarus, dalyvaujant patariamuosiuose komitetuose, organizuojant demonstracijas, vykdant rinkimines*

*kampanijas bei lobizmą, dalyvaujant nevyriausybinių organizacijų, profsajungų, politinių partijų bei kitų visuomeninių organizacijų veikloje ir t.t.*“ [14 - p. 7; 1 - p. 200].

„Interesų grupė – tai organizuota asmenų, turinčių tuos pačius tikslus ir siekiančių daryti įtaką įvairių lygių valdžios politikai struktūra. Pagrindinė funkcija yra veikti valdžios vykdomą politiką jų veiklos srityje“ (Gineitienė, Domarkas, 2000 p. 17). Geleževičius (2004) interesų grupę vadina kaip organizuotą individų grupę, suvienytą bendrų interesų ir siekiančių daryti įtaką viešajai politikai (p. 9). Minėtas autorius cituoja ir D. Trumaną, kurio nuomone, interesų grupė tai bendrų pažiūrų grupė, kuri kelia tam tikrus reikalavimus kitoms visuomenėms grupėms. Šios grupės skirstomos pagal įvairius požymius. Pagrindiniai Lietuvos interesų grupių tipai (Geleževičius, 2004 p. 25):

- 1) kaimo interesų grupės;
- 2) smulkios komercinių interesų grupės;
- 3) naujos profesinės sąjungos (pvz., Lietuvos gydytojų sąjunga, Lietuvos ekonomistų sąjunga);
- 4) senos profesinės sąjungos (pvz., Lietuvos sveikatos apsaugos darbuotojų profesinė sąjunga);
- 5) darbdavių sąjungos;
- 6) pusiauvaldybinės organizacijos;
- 7) nauji socialiniai judėjimai (pvz., žaliųjų judėjimas);
- 8) socialiai atstumtųjų grupės (pvz., bedarbiai, invalidai).

Interesų grupės skirstomos pagal interesus. Viešųjų interesų grupės siekia naudoti ne vien sau, bet ir platesnei visuomenei. Privačiųjų interesų grupės siekia naudoti tik savo grupės nariams. (Gineitienė, Domarkas, 2000 p. 20).

Kaip vieną iš svarbesnių interesų grupių suskirstymą galima būtų įvardinti pasiskirstymą pagal svarbiausias veiklos kryptis: įtaka politikai, atstovavimas ir bendradarbiavimas su kitomis interesų organizacijomis, profesinių teisių ir darbo sąlygų gynimas, informacinė – analitinė veikla, šviečiamoji veikla, rekreacinė – kultūrinė veikla ir t.t. (Geleževičius, 2004 p. 26).

Peters (2002) teigia, kad interesų grupės (autorius jas vadina spaudimo grupėmis) gali daryti teisėtą arba neteisėtą įtaką. Teisėta įtaka reiškia, kad kai kuriose politinėse sistemose spaudimo grupių egzistavimas ne tik pripažįstamas kaip politinio gyvenimo faktas, bet šios grupės legaliai ir oficialiai įtraukiamos į viešosios politikos formavimo ir administravimo procesą. Neteisėta įtaka laikytina tuomet, kai dėl spaudimo grupių daromos įtakos viešojo administravimo institucijos nesugeba veikti viešojo intereso labui. Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybė, atsižvelgdama į interesų grupių nuomonę, turėtų laikytis įstatymų ir keliamus klausimus spręsti visai visuomenei naudingą sprendimu.

Norint palaikyti gerus santykius su bendruomene, reiktų naudotis įvairiomis priemonėmis. Svarbų vaidmenį vaidina noras aktyviai bendrauti tiek iš savivaldybės, tiek iš bendruomenės pusės.

Priimant svarbius bendruomenei sprendimus, reiktų atlikti jų apklausą. Atsižvelgus į vietos gyventojų nuomonę ir priėmus atitinkamus sprendimus, būtų užsitarnautas pasitikėjimas, kuris vietos savivaldai yra vienas svarbiausių principų, užtikrinančių efektyvesnį darbą.

Vietos gyventojų ir savivaldybės dialogas gali būti įvairus. Ne vien tik apklausų metodu galima išsiaiškinti gyventojų poreikius. Dažnai bendruomenė nepatenkinta kokiais nors sprendimais ar nesulaukdama pagalbos dėl problemų sprendimo teikia peticiją – tam tikrą prašymą valdžios atsotvams. Jame išdėstoma, koks peticijos tikslas bei jam pritariantys vietos gyventojai patvirtina savo nuomonę parašu.

Iš dalies gerus santykius tarp savivaldybės ir bendruomenės palaikyti gali „vieno langelio“ principas. Lietuvoje valstybės institucijoms šio principo privaloma laikytis nuo 2007 metų. „Vieno langelio“ principo atsiradimo priežastis ir paskirtis – palengvinti žmonių rūpesčių naštą tvarkant reikalus institucijose, sumažinti vaikščiojimų skaičių renkant sprendimui priimti ir paslaugai suteikti reikalingą informaciją ir dokumentus, suteikti asmeniui galimybę pačiam prižiūrėti prašymo ar skundo nagrinėjimą [54]. Ministras Pirmininkas, siekdamas užtikrinti realų ir veiksmingą konstitucinių atsakingo valdymo, valdžios atsakomybės visuomenei ir valdžios įstaigų tarnavimo žmonėms principų įgyvendinimą, reikalauja iš visų viešosios valdžios institucijų ir tarnautojų savo veiklą grįsti nuosekliu ir sąžiningu „vieno langelio“ principu [41]. Ministro Pirmininko rekomendacijoje taip pat apibrėžtas „vieno langelio“ principas, įvardinta teikiama nauda. Šis dokumentas skirtas ne tik savivaldybėms, bet ir regioninės bei centrinės valdžios įstaigoms. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 5 straipsnyje įtvirtinta, jog valdžios institucijos tarnauja žmonėms, todėl šis principas šią nuostatą papildė. Tai iš dalies veikia kaip korupcijos prevencija, kadangi žmonėms reikia tik parašyti prašymą ar skundą ir laukti atsakymo.

Lazdynas (2005) teigia, kad šiuolaikinės informacinės technologijos, elektroninės duomenų bazės, internetas atveria naujas plačias galimybes informuoti gyventojus apie savivaldybės darbą, jos funkcijas, galimybes, teikiamas paslaugas, infrastruktūrą. Gyventojai, kurie turi galimybes ir moka naudotis šiuolaikinėmis technologijomis, gali rasti daug informacijos internete apie savivaldybes, jų struktūras, atliekamas funkcijas ir už tai atsakingus asmenis. Tokiu būdu visiems bendra informacija prieinama. Pagirtina tai, kad tam tikrus dokumentus galima tvarkyti internetu, vadinama e - valdžia, tokiu būdu gyventojai sutaupo savo laiką.

Arimavičiūtė ir kt. (2002) teigia, jog *„piliečių įtraukimas į viešosios politikos formavimą, sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą yra svarbus todėl, kad padeda nustatyti bendruomenės poreikius ir prioritetus; sudaro galimybę gauti būtinos reikiamos informacijos geriausiai sprendimui priimti ir suteikia galimybę paaiškinti žmonėms reikalo esmę, kai būtina priimti sudėtingą ar nepopuliarų sprendimą; leidžia valstybės tarnautojams parodyti piliečiams, kad jie žino savo darbą, dirba atsakingai ir tarnauja piliečiams; gali paskatinti bendruomenės kūrybingumą ir leidžia panaudoti*

*piliečių išmintį ir gabumus; ugdo abipusį pasitikėjimą; gali padėti valstybės tarnautojams spręsti konfliktus, pasiekti konsensusą ir užtikrinti piliečių paramą; gali pradėti koreguoti ir tobulinti programas, norint užsitikrinti visuomenės paramą; leidžia įgyti visuomenės paramą, nes žmonėms patinka, kai klausiami jų nuomonės svarbiais klausimais, ypač tais, kurie turi jiems tiesioginės įtakos ir kurie leidžia jiems jaustis reikšmingiems.“* (p. 200-201). Visos šios įvardintos priežastys yra reikšmingos ir jų realus išpildymas padėtų efektyviai spręsti problemas savivaldybėje, tačiau retai kada toks dialogas tarp visuomenės ir vietos valdžios vyksta. Skaitant įvairius šaltinius, dažnai susidūreme su negatyvia nuomone apie savivaldybės veiklą. Vietos gyventojai kaltina savivaldybės darbuotojus abejingumu jų problemoms, savanaudiškumu bei korupcija. Neretai tokie kaltinimai pasitvirtina. (žr. 2.2 posk.)

Petrauskienė (2005) teigia, kad valstybės tarnautojai yra tarpinė grandis tarp piliečių ir politinės valdžios. *„Piliečiai sprenddami įvairius reikalus, pirmiausia susiduria ne su aukščiausia valdžia, bet su atitinkamas funkcijas vykdančiais viešojo administravimo tarnautojais. Bendruomenė tikisi, kad tarnautojai atstovaus eilinių piliečių ir kartu visos visuomenės interesams. Tokiose situacijose viešojo administravimo etika valstybės tarnautojams yra būtina, ji padeda spręsti kylančius sunkumus ir rasti tinkamus problemų sprendimo būdus“* (p. 66-67). Tam, kad valstybės tarnautojai tinkamai atliktų savo funkcijas, yra priimta nemažai įstatymų, apibrėžiančių valstybės tarnautojų veiklos principus, taip pat etikos principai. (žr. 1.4.1 posk.)

Kiekvienas savivaldybės darbuotojas turėtų mokėti elgtis įvairiose situacijose, netgi tuomet, jei besikreipiantis asmuo yra neigiamai nusiteikęs. Asmenys, kurių darbas tiesiogiai susijęs su bendravimu su žmonėmis, ypač viešajame sektoriuje, turi elgtis mandagiai, išklaudyti asmenį ir stengtis jam padėti išspręsti problemas. Susidūrimas su nepatenkintu žmogumi yra svarbus tuo, kad priimti asmenį reikia nusiteikus taikiai. Visa tai yra dalykinio bendravimo menas.

## 1.4 Teisinės bazės, susijusios su savivaldybių ir piliečių bendravimu Lietuvoje, apžvalga

Šiame poskyryje bus analizuojama, kokie teisės aktai yra taikomi Lietuvoje bendrai bei Kauno miesto savivaldybės aktualūs teisės aktai, susiję su savivaldybių bendravimu su piliečiais.

### 1.4.1 Bendri visoms savivaldybėms teisės aktai

Pradedant nagrinėti teisės aktus, susijusius su savivaldybių ir gyventojų įvardijimu, kaip pagrindinį reiktų įvardinti **Lietuvos Respublikos Konstituciją**. Tai yra pagrindinis šalies įstatymas,

kuriuo remiantis priimami kiti teisės aktai. Šis įstatymas gina žmogaus teises, laisves, nurodo piliečių pareigas.

Taigi, minėto įstatymo pirmojo skirsnio 5 straipsnyje įvardinta, jog valdžios įstaigos tarnauja žmonėms. Šis teiginys apibūdina visų valdžios institucijų darbo specifiką. Vadinasi valstybės institucijų darbai susiję tik su viešuoju interesu. Aštuntajame skirsnyje 120 straipsnyje teigiama, kad savivaldybės pagal Konstitucijos bei įstatymų apibrėžtą kompetenciją veikia laisvai ir savarankiškai, o 124 straipsnis nurodo, jog savivaldybių tarybų, jų vykdomųjų organų bei jų pareigūnų aktai ar veiksmai, pažeidžiantys piliečių ir organizacijų teises, gali būti skundžiami teisme. Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės dirba savarankiškai, remiasi įvairiais teisės aktais, o gyventojai, nepatenkinti savivaldybės priimtais sprendimais gali apskusti savivaldybę teismui.

Kitas iš svarbesnių įstatymų, kuriais turi remtis savivaldybė yra **Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas**. „Šis įstatymas nustato savivaldybių institucijų sudarymo ir veiklos tvarką įgyvendinant Konstituciją ir Europos vietos savivaldos chartijos nuostatas, apibrėžia vietos savivaldos principus, savivaldybių institucijas ir jų kompetenciją, funkcijas, savivaldybės tarybos nario statusą, savivaldybių ūkinės ir finansinės veiklos pagrindus.“ [36]. Jau buvo minėta, kad savivaldybės funkcijos skiriamos į savarankiškas ir valstybines. Įstatyme jos detalizuojamos. Savivaldybės įpareigtos rūpintis vietos bendruomene daugeliu aspektų tokių kaip miesto aplinkos tvarkymu, gyventojų saugumo užtikrinimu, socialinių paslaugų teikimu, sveikatos apsauga, švietimu ir ugdymu, vietos meno ir kultūros plėtra, sportu. Arimavičiūtė ir kt. (2002) savivaldos institucijų veiklos funkcijas skirsto į socialines paslaugas ir komunalines paslaugas (p. 112).

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme pabrėžiama, jog savivaldos teisę įgyvendina savivaldybės taryba. Savivaldybės nuolatiniai gyventojai demokratijos principu išrenka tarybos narius. Tarybai vadovauja meras, o administracijai – administracijos direktorius. Savivaldybės taryba priima sprendimus, o administracija turi juos įgyvendinti. Šiame įstatyme taip pat aprašomi smulkesni vienetai, į kuriuos skaidoma savivaldybė: seniūnija bei nuo 2009 m. sausio 1 d. įsigaliojo smulkiausias teritorinis vienetas Lietuvoje - seniūnaitija. Galima teigti, jog pastaroji institucija, geriausiai atskleidžiant vietovės problemas, nes jos apima mažiausias bendruomenės vietoves. Seniūnaitijai vadovauja seniūnaitis, kurio funkcijos - rūpintis vietovės gyventojų interesais, skatinti prižiūrėti jo kompetencijai priklausančios teritorijos aplinką ir t.t. Galima daryti išvadą, jog seniūnijų suskaidymas į smulkesnius vienetus turėtų padėti bendruomenėms atidžiau spręsti išylančias aktualias problemas ir sužinoti tos bendruomenės poreikius. Tačiau Bakučionis (2009) teigia, kad seniūnaitis turi tokias pačias teises kaip kiekvienas bendruomenės narių, jis dirba visuomeniniais tikslais, o kontrolės funkcija priklauso savivaldybei. Minėtas autorius kelia klausimą, kokių tikslų buvo įstatymo pataisa dėl seniūnaitijų: ar noras įtvirtinti dviejų – trijų lygių savivaldos sistemą, ar prislopinti ir valdyti Lietuvoje besikuriančias vietos bendruomenes. Gestautas (2009) tvirtina, kad bendruomenės atstovų sąvoka 2000 – aisiais



metais buvo įtraukta į vietos savivaldos įstatymą, tačiau daugelis savivaldybių tarybų nepatvirtino bendruomenės atstovų veiklos. Viena iš priežasčių, pasak Gestauto (2009) buvo ta, kad minėtais metais įstatyme buvo labiau ribojamos atstovų teisės, jie galėjo tik gauti informaciją iš savivaldybių, bet jiems nebuvo sudaryta teisė dalyvauti savivaldos institucijoms priimant sprendimus [13]. Kauno miesto savivaldybėje šis smulkiausias teritorinis vienetas nėra patvirtintas. Kauno miesto savivaldybės taryba nepritarė seniūnaitijų steigimu motyvuodama tuo, jog miesto bendruomenių centrai atstovauja gyventojų interesus [56].

Darbo temai aktualu Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo devintasis skirsnis, kuris skirtas apibrėžti vietos gyventojų apklausas. Jame įtvirtinta gyventojų apklausos būdai, kokius klausimus sprendžiant galima vykdyti vietos gyventojų apklausas, bendri vietos gyventojų apklausos principai ir kt. Šis įstatymo skirsnis akcentuoja, jog vietos gyventojų nuomonė yra svarbi priimant sprendimus, turinčius įtakos savivaldybės gyventojams.

Kadangi savivaldybė yra viešojo administravimo institucija, svarbu akcentuoti **Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymą**. Šio įstatymo tikslas taip pat padeda įgyvendinti Konstitucijos nuostatą, jog valdžios įstaigos tarnauja žmonėms, nes jame apibrėžti administravimo principai, viešojo administravimo sritys, įvairios procedūros. Svarbiausia informacija, kuri apima viešojo administravimo įstaigos ir gyventojų bendravimą, yra viešojo administravimo principai. Jais remiantis turi dirbti visos valstybės įstaigos. Aktualioje šio įstatymo redakcijoje minimi aštuoni principai [35]:

1. Įstatymo viršenybės principas. Tai reiškia, kad savo veikloje viešojo administravimo institucijos turi vadovautis teisės aktais;
2. Objektyvumo principas. Visi sprendimai turi būti priimami objektyviai ir nešališkai;
3. Proporcingumo principas. Šis principas reiškia, kad administracinio sprendimo mastas ir jo įgyvendinimo priemonės turi atitikti būtinus ir pagrįstus administravimo tikslus;
4. Nepiktnaudžiavimo valdžia principas. Jis reiškia, kad draudžiama viešojo administravimo subjektams atlikti funkcijas neturint tam skirtų įgaliojimų;
5. Tarnybinio bendradarbiavimo principas įgalina viešojo administravimo institucijas teikti informaciją ar kitokią pagalbą tarpusavyje;
6. Efektyvumo principas viešojo administravimo institucijoms reikalauja priimti sprendimus, reikalingus išteklius naudoti ekonomiškai;
7. Subsidiarumo principas. Šis principas reiškia, kad viešojo administravimo subjektų sprendimai turi būti priimami ir įgyvendinami tuo viešojo administravimo sistemos lygiu, kuriuo jie yra efektyviausi;

8. „Vieno langelio“ principas. Juo remiantis gyventojai pateikia skundus, prašymus, įvairius dokumentus vienoje darbo vietoje.

Veikla, vykdoma laikantis šių principų, yra laikytina pavyzdinga ir siekiama visose viešojo sektoriaus institucijose.

Prie svarbių teisės aktų, nagrinėjant savivaldybių ir bendruomenės sąveiką, taip pat reiktų priskirti **Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą**, kuris apima valstybės tarnybos veiklą, tarnautojų statusą. Atsakant į darbo temą, svarbu paminėti veiklos principus, kuriais privalo vadovautis valstybės tarnautojai. Jie yra tokie: pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nesavanaudiškumas, padorumas, nešališkumas, atsakomybė, viešumas ir pavyzdingumas.

**Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklėse** šie principai detalizuojami labiau išryškinant kiekvieno principo esmę. Šių taisyklių pagrindinis tikslas „apibrėžti veiklos ir elgesio principus, kurių turi laikytis valstybės tarnautojas, įgyvendindamas savo teises, vykdydamas teisės aktuose nustatytas pareigas bei funkcijas, ir didinti visuomenės pasitikėjimą valstybės tarnautojais“ [37]. Kiekvieną jų apžvelgsime plačiau.

Pirmas minimas principas yra pagarba žmogui ir valstybei. Valstybės tarnautojas privalo „gerbti žmogų, jo teises ir laisves, valstybę, jos institucijas ir įstaigas, laikytis Lietuvos Respublikos Konstitucijos, įstatymų, kitų teisės aktų, teismų sprendimų reikalavimų, valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų vidaus tvarkos taisyklių“ [37]. Taip pat savo veikla reikia stengtis išlaikyti pasitikėjimą viešuoju sektoriumi ir valstybės tarnyboje dirbančiais žmonėmis. Šis principas taip pat pagrindžiamas nuostata, kad valstybės tarnautojas privalo pareigas vykdyti rūpestingai ir atsakingai, atsižvelgdamas į visuomenės interesus. Antrasis principas – teisingumas. Pabėžiama, jog valstybės tarnautojas turi gerbti besikreipiančius žmones, jų teises, padėti geranoriškai, neišskiriant dėl jų turtinės ar visuomeninės padėties, sprendimus priimti ir veikti besiremdamas įstatymais, taip pat būti teisingas nagrinėdamas skundus ir prašymus, nepiktnaudžiaudamas jam suteiktomis galiomis. Trečias principas – nesavanaudiškumas. Tarnautojas įpareigojamas dirbti viešajam interesui ir vengti interesų konflikto, nesinaudoti tarnybine padėtimi siekiant naudos sau ir artimiesiems bei draugams. Ketvirtas – padorumo principas. Tarnautojas turi „*elgtis nepriekaištingai, būti nepaperkamas, nepriimti dovanų, pinigų ar paslaugų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų iš asmenų ar organizacijų, jeigu tai gali sukelti viešųjų ir privačių interesų konfliktą; būti lojalus ir paslaugus visuomenei, kuriai tarnauja, taip pat savo vadovybei, kolegoms ir pavaldiniams; naudotis jam suteiktomis galiomis apginti visuomenės interesus nuo pažeidimų*“ [37]. Penktasis principas – nešališkumas. Vadovaudamasis šiuo principu darbuotojas privalo būti nešališkas ir neturėti išankstinio nusistatymo, būti objektyvus, nesinaudoti kitų žmonių nežinojimu, išklaudyti ir pateikti tokią informaciją, kuri padėtų asmeniui priimti tinkamiausią sprendimą. Kitas principas – atsakomybė, kuris įpareigoja atsakyti tarnautoją už savo sprendimus, atsakyti už informacijos ir dokumentų naudojimą bei konfidencialumą. Galima teigti, kad tai labai

svarbus principas, nes dirbant kiekvienas asmuo privalo prisiimti atsakomybę už savo veiklą ir priimtus sprendimus. Kitas principas – viešumas. Valstybės tarnautojas privalo „užtikrinti priimamų sprendimų ir veiksmų viešumą, pateikti savo sprendimų priėmimo motyvus; teisės aktų nustatyta tvarka teikti reikiamą informaciją kitiems valstybės tarnautojams ir visuomenei. Informacija ribojama tik tada, kai būtina apsaugoti visuomenės interesus arba kai šitai reglamentuoja teisės aktai“ [37]. Svarbu pabrėžti, kad skelbiama informacija turi būti neapribota ir nekonfidenciali. Paskutinis minimas principas – pavyzdingumas. Tarnautojas „*būti nepriekaištingos reputacijos, gebėti deramai atlikti savo pareigas, nuolat tobulintis; būti mandagus, malonus, paslaugus ir tvarkingas; savo pareigas atlikti laiku, efektyviai, atidžiai ir profesionaliai; būti tolerantiškas, pagarbiai elgtis su kitais valstybės tarnautojais, kitais žmonėmis; visose situacijose veikti profesionaliai ir humaniškai, teikti tą informaciją, pagalbą ar paslaugą, kuri yra būtina, bet kartu gebėti teisingai ir taktiškai atmesti neteisėtus prašymus; suteikti žmonėms informaciją apie jų teises, pareigas, galimybes ir galimus padarinius, nedarydamas įtakos žmogaus apsisprendimui ir jo interesams; konfliktinėmis aplinkybėmis elgtis objektyviai ir nešališkai, išklaudyti abiejų pusių argumentus ir ieškoti objektyviausio sprendimo; pripažinti savo klaidas ir jas taisyti arba siūlyti taisyti*“ [37]. Šio principo aprašyme pažymėta, koks tarnautojas turi būti konfliktinėse situacijose. Šiai darbo temai tai yra aktualu, kadangi tyrimo rezultatai bus analizuojami, kiek juos galima vertinti remiantis teisės aktais (šiuo atveju valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės).

Apibendrinant galima daryti išvadas, jog valstybės tarnautojų etikos veiklos taisyklės remiasi Lietuvos Respublikos viešojo administravimo ir Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymuose apibrėžtais veiklos principais.

Tokios pamatinės idėjos galioja ir politikams, tik papildomai yra įtrauktas sąžiningumo principas. Šie principai yra įvardinti **Lietuvos Respublikos valstybės politikų elgesio kodekse**. Svarbu paminėti tiek politikus, tiek valstybės tarnautojus, nes savivaldybėje dirba dvi šios žmonių grupės. Skundų kreipimosi atveju ar visuomenės informavimo priemonių informacija, kuomet valstybės politikas yra įtariamas nusižengęs šioms taisyklėms, yra tiriama Komisijoje, sudarytoje toje įstaigoje, kur dirba galimai pažeidęs taisyklės asmuo [33].

#### 1.4.2 Kauno miesto savivaldybės teisinė bazė

Kauno miesto savivaldybė funkcijas atlieka vadovaudamasi 1.4.1 skyriuje analizuotais teisės aktais. Pati institucija turi savo patvirtintus veiklos nuostatus, įvairias taisykles, kuriais remiantis atliekamos funkcijos. Kaip pagrindinius šiam darbui reikalingus teisės aktus analizuosime Tarybos veiklos reglamentą, savivaldybės administracijos nuostatus. Prie svarbių dokumentų priskiriami ir strateginiai planai: Kauno miesto 2005 – 2015 m. strateginio plano pakeitimas 2008 - 2015 m.

laikotarpiu, Kauno miesto savivaldybės 2008 – 2010 metų strateginis veiklos planas, 2006 – 2015 metų E – Kauno strateginis planas.

Kauno miesto savivaldybės 2009 metais priimtame tarybos veiklos reglamente patvirtinta tarybos veikla, mero ir tarybos narių kompetencija ir kita informacija, susijusi su tarybos funkcijomis [22]. Analizuojant darbo temą, svarbu panagrinėti XIX skirsnį „bendravimas su gyventojais“. Minėtame skirsnyje pateikiama informacija, kokiais būdais ir formomis yra bendraujama su vietos bendruomene. Tarybos posėdžiai transliuojami savivaldybės interneto svetainėje, kur taip pat skelbiama tarybos darbotvarkė ir priimti sprendimai. Tam tikra informacija gali būti talpinama vietinėje spaudoje. Taryba ne rečiau kaip kartą per metus pateikia savo veiklos ataskaitą vietos gyventojams. Savivaldybėje sudaryta Peticijų komisija nagrinėja gyventojų kreipimusis į savivaldybę, per nustatytą laikotarpį pateikia atsakymus į gyventojams rūpimus klausimus. Skundus, prašymus tarnautojai analizuoja remdamiesi savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu „Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo Kauno miesto savivaldybėje“ [18]. Galimas bendravimas ne tik internetu ar raštais, bet ir susitikimas su tarybos nariais asmeniškai. Kaip vienas bendravimo būdų yra įvardintas ir gyventojų nuomonės pareiškimas apie tarybos darbą internetu.

XX skirsnis aprašo gyventojų apklausos tvarką. Jame nurodyta, jog apklausą gali inicijuoti tiek gyventojai, tiek taryba. Minėtas skirsnis remiasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu, todėl reikalavimai apklausai grindžiami tuo teisės aktu.

Kauno miesto savivaldybės administracijos nuostatai nustato administracijos veiklos tikslus, uždavinius, struktūrą, funkcijas, struktūrinių padalinių ir struktūrinių teritorinių padalinių – seniūnijų darbo kontrolę ir atsakomybę [21]. Savivaldybės administracija turi teikti gyventojams kokybiškas viešąsias paslaugas, todėl ji turi užtikrinti, kad gyventojai galėtų dalyvauti sprendimų priėmime. Kiti numatyti uždaviniai įpareigoja viešai skelbti ir reaguoti į vietos gyventojų nuomonę, derinti bendruomenės ir kitų narių interesus, taip pat dirbti skaidriai bei gerbti žmogaus teises ir laisves. Kadangi administracija yra vykdomoji valdžia, ji turi užtikrinti tarybos priimtų sprendimų įgyvendinimą, todėl iš dalies galima teigti, jog administracijos funkcijos priklauso ir nuo tarybos. Be abejonės, visi sprendimai ir veiksmai įgyvendinant tikslus turi būti vykdomi remiantis teisės aktais.

Strateginiai planai viešojo administravimo institucijoms yra privalomi. „Strateginį planavimą progresyvios bendruomenės naudoja savo ateities kontroliavimui“ [23]. Kauno miesto savivaldybėje yra patvirtintas Kauno miesto 2005 – 2015 m. strateginio plano pakeitimas 2008- 2015 m. laikotarpiu. Šiame dokumente pateikiama situacija, kaip miesto savivaldybė atlieka savo funkcijas. Teigiama, jog „Kauno savivaldybė, siekdama į viešųjų reikalų tvarkymą įtraukti kuo daugiau miesto bendruomenės, svarbiausius Tarybos sprendimus priima pirmiausia juos apsvarsčiusi su miesto gyventojais. Apie būsimus sprendimus rašoma dienraščiuose, kalbama radijo ir televizijos laidose, organizuojamos gyventojų apklausos, susirinkimai, sueigos.“[23].

Kauno miesto savivaldybės 2008 – 2010 metų strateginiame plane įvardinta miesto misija, strateginiai tikslai bei uždaviniai, kuriuos atlikdama savivaldybė pasieks tikslus. Taigi Kauno miesto savivaldybės misija – „plėtoti ir skatinti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, vadovaujantis vietos savivaldos principais užtikrinti viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijų vykdymą tenkinant miesto bendruomenės viešuosius poreikius ir interesus.“ [25]. Strateginiame plane akcentuojama, kad bus tiriama savivaldybės veikla, vertinama, ar tinkamai vykdo savo funkcijas ir įsipareigojimus.

E - Kauno tikslas – sukurti optimalią miesto elektroninę erdvę, užtikrinančią piliečių, visuomenės ir verslo poreikių tenkinimą [57]. E – Kauno strateginiame 2006 – 2015 metų plane yra numatyta, kokie darbai turi būti atliekami įgyvendinant e – valdžią. Jame numatyti įvairūs tikslai, tačiau šiam darbui nagrinėti svarbu paminėti viena jų - sukurti elektroninę savivaldybę. Tai yra ilgalaikis tikslas, kuris turi būti įgyvendintas iki 2015 metų. Artimesniais tikslais (iki 2010 metų), apimančiais savivaldybės ir bendruomenės bendravimą, laikomomas: e - paslaugų paketo įdiegimas, e - bendravimo tarp miestiečių ir savivaldos atstovų sistema. Šie tikslai jau yra įgyvendinti, nes Kauno miesto savivaldybės puslapyje teikiamos apytiksliai 138 paslaugos, taip pat gyventojai gali internetu kreiptis į savivaldybę dėl jiems rūpimų klausimų [49].

Apžvelgus teisės aktus, galiojančius bendrai visoms Lietuvoje esančioms savivaldybėms, dokumentus, kurie galioja tik Kauno miesto savivaldybei, galima daryti išvadą, jog pagrindinis tikslas apibrėžiant savivaldybių funkcijas yra gerinti vietos bendruomenės gyvenimą, teikiant kokybiškas paslaugas. Visi sprendimai turi būti priimami vietos bendruomenės naudai. Kadangi savivaldybėms priskirtos teritorijos yra suskaidytos į dar smulkesnius vienetus – seniūnijas, o šios gali būti suskaidomos į seniūnaitijas, galima teigti, jog vykdyti savo įsipareigojimus galima efektyviau, nes bendruomenių atstovai geriau žino atskirų vietovių problemas ir yra labiau į jas įsigilinę.

Didelis vaidmuo kalbant apie savivaldybės ir vietos bendruomenės patnerystę tenka savivaldybės internetinei svetainei, kadangi ten skelbiama informacija, reikalinga vietos gyventojams. Internetinėje svetainėje galima rasti informacijos apie teikiamas paslaugas, teisės aktus, kuriais vadovaujasi savivaldybėje atlikdama funkcijas, taip pat informacija apie dirbančius tarnautojus ir politikus. Pasak Salvanavičiaus cituojamo Augonio (2009), Kauno miesto savivaldybė internetu teikia daugiausia paslaugų iš visų Lietuvos savivaldybių.

## 2. KONFLIKTAI KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĖJE

Nagrinėjant konfliktų pavyzdžius, pirmiausia reiktų apibrėžti, kas tai yra konfliktas, kaip jis klasifikuojamas, kaip valdyti konfliktus ir kokie galimi sprendimo būdai. Todėl šis skyrius susideda iš dviejų poskyrių. Pirmasis skirtas teorinėms žinioms apie konfliktą, antrajame poskyryje bus pateikta keletas konfliktą iliustruojančių pavyzdžių, kurie vyko Kauno miesto savivaldybės teritorijoje.

### 2.1 Konflikto samprata

Ankstesniame skyriuje minėta, kad kartais tarp savivaldybės institucijų ir vietos gyventojų kyla nesutarimų, konfliktų. Kadangi darbo tema apie savivaldybės veiklą sprendžiant konfliktus, reiktų apibrėžti konflikto sąvoką, tipus, konflikto priežastis ir paanalizuoti sprendimo būdus.

Konfliktas yra natūralus kasdienybėje ir santykiuose su aplinkiniais, kad kartais konfliktas neanalizuojamas, apie jį tiesiog nemąstoma [51]. Konfliktas tai nesutarimų procesas tarp dviejų šalių, kurios tarpusavyje nesutaria dėl tikslų ir bando viena kitai pakenkti [52]. Lakis (2008) cituoja keleto užsienio autorių konflikto apibrėžimus. „Socialinis konfliktas gali būti apibrėžtas kaip kova dėl vertybių arba siekimas statuso, galios, ir ribotų išteklių“ (Coseris, 1972); „suvoktas interesų nesutapimas: šalių įsitikinimas, kad jų siekiai šiuo metu negali būti įgyvendinti“ (Rubinas, Pruitas, Kimas, 2003). Lietuvių kalbos žodyne konflikto sąvoka aiškinama kaip kivirčas, ginčas, rimtas susidūrimas [29]. Diržytė ir kt. (2007) konfliktą apibūdina kaip nesuderinamumą arba interesų pozicijų, nuomonių, požiūrių, tikslų ar tikslo siekimo būdų prieštaravimus ir abipusišką priklausomybę. Kiekvienas autorius savaip interpretuoja konflikto sąvoką. Apibendrinamas Lakis (2008) sako, kad konfliktai ir ginčai yra natūralus žmonių, organizacijų ir visuomeninių sąveikų reiškinys. „Konfliktas kyla tarp dviejų ir daugiau suinteresuotų šalių, kurios siekdamos savo tikslų suvokia kitą (-us) bei jo (jų) siekius kaip kliūtį savo veikloje ir imasi priemonių šiai kliūčiai pašalinti arba ją apeiti“ (Lakis, 2008, p.50).

Robbins (2006) skiria tris konflikto rūšis:

- **užduoties** konfliktas susijęs su darbo turiniu ir tikslais;
- **santykių** konfliktas turi ryšį su žmonių santykiais;
- **proceso** konfliktas susijęs su tuo, kaip vyksta darbas.

Lakio (2008) nuomone, konfliktus klasifikuoti yra sudėtinga, todėl autorius siūlo konfliktus skirstyti į keturias grupes: konflikto šalys (kas su kuo konfliktuoja), konfliktą sukėlusios priežastys, erdvė (kur vyksta), kaip konfliktas vyksta (procesas) (p. 69).

Pagal konflikto ištakas gali būti interesų, vertybių, santykių, informacijos bei struktūros konfliktai (Lakis, 2008, p. 69-70). Diržytė ir kt. (2007) konflikto priežastis skirsto į keturias grupes [8]:

1) išteklių. laikas, pinigai, nuosavybė, darbai, viskas, kas gali būti dalijama. Tokių konfliktų sprendimai dažnai susiję su dalijimosi planais ir išteklių perskirstymu;

2) poreikių. Poreikiai yra daugelio konfliktų žmogiškasis elementas: fiziniai – saugumo, pastogės ar maisto poreikiai; psichologiniai – priėmimo, privatumo, priklausymo, garbės poreikiai; socialiniai – lygių teisių, priimtinių santykių, lygių galimybių poreikiai;

3) dėl vertybių, skirtingo gyvenimo būdo, ideologijų ir religijų yra sudėtingiausi. Vertybės atspindi asmeninį supratimą, kas yra teisinga arba neteisinga, gera arba bloga. Vertybės konfliktus padeda spręsti vengimas problemas apibrėžti vertybes nusakančiais žodžiais, orientavimasis į poreikius, visoms šalims priimtinių tikslų siekimas;

4) informacijos stokos, klaidingos informacijos, skirtingo informacijos supratimo, skirtingų vertinimo būdų konfliktai. Šie konfliktai gali būti palyginti nesunkiai sprendžiami įgijus trūkstamos informacijos, pasitelkus eksperto nuomonę, nustačius bendrus informacijos vertinimo kriterijus.

Edelman, Crain (1997) įvardina devynias dažniausiai pasitaikančias konflikto ištakas (p. 37-42):

1) nesusipratimai ir santykių neišsiaiškinimas. Tokia situacija kyla tada, kai viena pusė visai kitaip, nei buvo tikėtasi, supranta ir reaguoja į kitą pusę;

2) nesąžiningumas. Autoriai šią priežastį įvardina kaip pačią svarbiausią. Kai viena ar kita pusė nesako tiesos, anksčiau ar vėliau kils konfliktas;

3) aplaidumas. Daug konfliktų kyla dėl aplaidumo. Pasakyti žodžiai, netesėti pažadai, atsakomybė, kurios stengiamasi išvengti – visa tai potencialūs konfliktai;

4) nuostatos. Tai vienas iš galingiausių konfliktų sprendimo ir jų išprovokavimo šaltinių;

5) ypatingas pasitikėjimas savo nuomone ir įsitikinimais. Kitaip tariant interesų konfliktas galimas esant nuomonių skirtumui;

6) nesugebėjimas nustatyti tam tikrų ribų. Jei nenusistatome tam tikrų ribų arba jos nėra aiškios, kiti gali jas peržengti. Tai puiki proga sukelti konfliktą;

7) netinkamas konflikto sprendimas. Dėl nežinojimo kaip reaguoti į konfliktinę situaciją, galima pridaryti daug klaidų. Gerai nežinodami kaip elgtis žmonės gali reikšti savo emocijas, pulti gintis, pulti kitą asmenį, gali viską neigti arba nutylėti. Toks elgesys galimas tuomet, kai nežinoma, kas yra konfliktas;

8) baimė. Paprastai būna taip, kad įsivėlus į konfliktą ar pajutus jo grėsmę, kartu suvokiamas ir grėsiantis pavojus. Labai dažnai žmonės, kurie fanatiškai laikosi savo

nuomonės, yra be galo netvirta, nes bijo išgirsti, kad jie „neteisūs“ ar „nelabai protingi“, kiekvienas pasikėsina į jų vertybių sistemą yra iššūkis jo asmeniui;

9) slapti kėsmai. Jie gali būti sąmoningi arba nesąmoningi.

Įvairiuose literatūros šaltiniuose teigiama, kad konfliktas kyla ne dėl vienos priežasties, gali būti kelios priežastys, pavyzdžiui, kai asmuo informaciją suvokia skirtingai nei kitas žmogus, labiau įsigilinus į situaciją gali paaiškėti, kad tai gali būti susiję su religijų skirtumu.

Edelman, Crain (1997) išryškina tokios konfliktinės situacijos išvengimo elementus: suvokimas, sąžiningumas, noras išspręsti nesutarimus taikiai ir abiem pusėms priimtinu būdu, noras atsisakyti nuostatos „aš esu teisus“ (p. 43). Galima daryti išvadą, kad konfliktui pozityvią eigą suteikti galima tik tuomet, kai nesutariantys dalyviai išklauso vieni kitų nuomonių ir priima sprendimą (kompromisą) naudingą visiems. Svarbu paminėti, kad abi konfliktuojančios pusės turi racionaliai vertinti viena kitos skirtingus požiūrius. Laikymasis vien tik savo nuomonės ne visada gali padėti išspręsti keblią situaciją, todėl sugebėjimas gerbti kitos pusės nuomonę turėtų padėti išsiaiškinti visų lūkesčius ir surasti sprendimą naudingą abiem pusėms.

*„Konflikto sprendimas – vienas iš būdų užbaigti tarpusavio susidūrimą pačių dalyvių pastangomis arba jiems kreipiantis į trečiąją šalį. Tai visuma reakcijų ir veiksmų, kurių imasi dalyviai siekdami savo tikslų. Sprendimas galimas šalių susitarimu, taip pat stipresnei šaliai primetus savo valią silpnesnei arba įsiterpus trečiajai, turinčiai įgaliojimus, šaliai“* (Lakis, 2008, p. 128). Šis apibendrinimas rodo, kad konfliktas turi baigtį. Vienaip ar kitaip jis yra sprendžiamas arba pačių dalyvių, arba įsikišant trečiam dalyviui, kuris padeda šalims susitarti. Burton, Dukes (1993) nagrinėja Rogers nuomonę, jog konfliktas nebus išspręstas tol, kol konflikto dalyviai savo nuomonę ir įsitikinimus laikys teisingais, o priešininko nuomonę laikys klaidinga ir netinkama, todėl siūloma žmonėms išmokti priimti kitą nuomonę ir gerbti kitus asmenis, atkreipti dėmesį į savo elgesį [6]. Pasiūlyti sprendimą, kaip išspręsti konfliktą galima tik gerai išanalizavus situaciją, nes kiekvienas atvejis yra unikalus ir turintis individualias aplinkybes. Konflikto dalyviai stengsis priimti sprendimą, kuris patenkintų abi nesutariančiųjų puses.

Ankstyvas požiūris į konfliktą buvo neigiamas, teigia Robbins (2006). Tačiau dabar į konfliktines situacijas žiūrima palankiau, nes jos gali duoti naudos. Kuomet vyksta diskusijos ir konfliktuojančios pusės išsako savo nuomonę, galima sužinoti įvairios informacijos, naudingos visiems konflikto dalyviams. Vienas iš konflikto sprendimo būdų yra derybos. Tokiu būdu galima priimti sprendimą, kuris visoms konfliktuojančioms pusėms gali būti naudingas. Taikų konflikto sprendimo būdą siūlo ir Lakis (2008). Tokį sprendimo būdą aprašo ir Ting – Toomey (1999) [52]. Autorė siūlo išklausti visas nuomones ir priimti bendrą sprendimą, naudingą visiems. Diržytė ir kt. (2007) įvardina teigiamas ir neigiamas konflikto pasekmes. Teigiamos konflikto pasekmės gali būti tokios: sukuriamos geresnės idėjos; žmonės skatinami ieškoti naujų sprendimo variantų; išryškinamos



ir sprendžiamos ilgalaikės problemos; išsiaiškinama kiekvieno konflikto dalyvio individuali nuomonė; konflikto dalyvių santykiai sustiprėja, pagerėja; visi konflikto dalyviai jaučiasi laimėję kažką svarbaus. Neigiamos pasekmės gali būti tokios: kai kurie konflikto dalyviai jaučiasi nugalėti ir pralaimėję; didėja atstumas tarp konflikto dalyvių; stiprėja tarpusavio nepasitikėjimas ir įtarumas; asmuo arba grupė orientuojasi tik į savo siaurus interesus; konflikto dalyvių santykiai visiškai nutrūksta [8]. Sandole, Sandole – Staroste (1987) teigia, kad konfliktas užkerta kelią stagnacijai, skatina domėtis įvairiomis nuomonėmis. Autoriai konfliktą vadina tarpiniu tarp problemos ir jos išsprendimo. Tačiau konfliktas daugiau turi neigiamų bruožų. Jie išryškėja tuomet, kai konflikto vengiama (nuolatinis problemų atidėliojimas dar labiau jas didina), kai konfliktas išsprendžiamas greitai neapsvarsčius visų galimų sprendimų, kai konfliktai nuolat kartojasi, kai sprendimai konflikto metu priimami netinkamai (siūloma nedaug variantų sprendžiant problemas, žmonės nesistengia atrasti naujų būdų spręsti konfliktui) (p. 38-39).

1996 metais birželio 3 d. įregistruota Lietuvos konfliktų prevencijos asociacija. Tai savarankiška, visuomeninė organizacija, vienijanti visus suinteresuotus asmenis. Pagrindinis šios asociacijos tikslas yra stiprinti pilietinę visuomenę, plėtoti racionalaus konfliktų valdymo kultūrą, mažinti šalies socialinius ekonominius netolygumus bei prisidėti prie darnios plėtros vystymo, taikant konfliktų valdymo bei tarpininkavimo konfliktuose paslaugas, mokant bendravimo ir bendradarbiavimo, derybų vedimo ir kitų įgūdžių [30]. Asociacijoje kiekvienam piliečiui suteikiama galimybė gauti informacijos apie konfliktų sprendimus, derybų vykdymą, taip pat ten galima pastudijuoti sukauptos literatūros šia tema. Lietuvos konfliktų prevencijos asociacija bendradarbiauja su įvairiomis organizacijomis, tokiomis kaip savivaldybės administracijos, darbo biržos, įvairios švietimo įstaigos, visuomeninės, globos ir rūpybos organizacijos (jos įvardintos asociacijos internetiniame puslapyje). Galima teigti, jog ši asociacija yra tarpininkas tarp užsimezgusio konflikto šalių, atliekanti švietėjišką funkciją. Be abejonės, naudingiau, kuomet konfliktai neišsivysto dėl abipusio šalių sprendimo suradimo ir sutarimo.

„Konfliktų valdymas visuomenėje – tai valstybės ir jos įgaliotųjų institucijų pastangos naudojant visus jų kompetencijai priklausančius svetus – politinius, ekonominius, teisinius, organizacinius, administracinius, edukacinius – laiku spręsti sudėtingas problemas ir sudaryti palankias sąlygas socialiniams subjektams bendradarbiauti bei savo jėgomis siekti sutarimų“ (Lakis, 2008, p. 159).

Literatūros šaltiniuose nagrinėjami konfliktai ir jų sprendimo būdai labiau tinkantys verslo sektoriui, palyginus nedaug dėmesio viešojo sektoriaus konfliktų analizei. Tokią išvadą padarė Lan (1997). Autorius teigia, kad viešajame sektoriuje dirbantys asmenys turi įgyti daugiau žinių ir įgūdžių, sprenddami konfliktus nei verslo sektorius, kadangi jų veikla apima daug aspektų. Lan (1997) išvelgia konflikto privalumų, nes konfliktai skatina domėtis kitais požiūriais, o tai suteikia galimybę tobulėti. Autorius analizuoja, kad teisingiausią konflikto sprendimą gali priimti tik teismas arba viešųjų įstaigų vadovai, tačiau kreiptis į teismą reikalauja turėti nemažai lėšų. Kaip siūloma alternatyva yra susitarti

tarpusavyje, rengti diskusijas, įtraukiant trečią asmenį (kitas institucijas, pavyzdžiui teisinės paslaugas teikianti įmonė), kyla grėsmė, jog derybos gali būti tokių žmonių naudai, kurie turi daug lėšų [27]. Dėmesį turėtų patraukti tai, kad viešojo sektoriaus institucijos dažnai vengia konfliktų, taip dar labiau paaštrindami esančias problemas.

Konfliktai vyksta dėl įvairiausių priežasčių, tačiau nagrinėjant valstybės institucijų – mūsų atveju savivaldybės – veiklą dažniausiai susiduriama su korupcija, viešųjų ir privačiųjų interesų nesuderinimu, nenoru sąžiningai atlikti savo funkcijas. Probleminės savivaldybių veiklos sritys, kurios dažnai sukelia konfliktines situacijas (didelė korupcijos tikimybė) yra viešieji pirkimai, leidimai statyboms ir statybų priežiūra, infrastruktūros kūrimas ir gerinimas, žemės sklypų nuoma, privatizavimas, priėmimas į darbą, kontrolės mechanizmai (Gutauskas ir kt. 2005, p. 35).

Norėdami išsiaiškinti, kokios problemos kyla savivaldybėje ir kaip sprendžiami konfliktai, parinkome keletą pavyzdžių, iliustruojančių Kauno miesto savivaldybės veiklą esant probleminei situacijai. (žr. 2.2 posk.)

## 2.2 Kauno miesto savivaldybėje įvykusių konfliktų analizė

### 2.2.1 Romuvos kino teatro atvejis

"Romuvos" kino teatras yra seniausias ir vienintelis kino teatras Kaune (išskyrus esančius prekybos centruose). Tarpukario laikus menantis kino teatras pačiame miesto centre per daug metų tapo miesto simboliu ir daugelio kauniečių pasididžiavimo objektu. Mikalojaus Mačiulskio suprojektuotas kino teatras buvo pastatytas 1939 m. "Romuva" buvo atidaryta 1940 m. balandžio 17 d. Kino teatras - neatsiejama Laisvės alėjos dalis, jis išsaugojo originalios tarpukario Lietuvos moderniosios architektūros dvasią. Iki 2007 m. balandžio 15 d. jis buvo vienintelis pagal paskirtį Lietuvoje naudojamas senasis kino teatras. Vėliau jis buvo uždarytas [43].

Konfliktas dėl „Romuvos“ kino teatro Kaune kilo tuomet, kai išsiskyrė suinteresuotų grupių požiūris į šį objektą ir jo ateities viziją. Šios grupės yra:

1. Visuomenė ir visuomeninės- kultūrinės organizacijos;
2. Privatus investuotojas - bendrovė „Rosh“;
3. Kauno miesto savivaldybė.

2002 m. vasario 21 d. Kauno miesto savivaldybės taryba priėmė sprendimą kino teatro patalpas išnuomoti, todėl UAB „Romuvos“ direktorius turėjo paruošti savivaldybei nuomos sutartį. Iš dalies parengtai nuomos sutarčiai buvo pritarta, nors tai nebuvo savivaldybei visiškai naudinga sutartis. 2002 metais Kauno miesto savivaldybė, kuriai priklauso 80 proc. „Romuvos“

akcijų, sudarė nuomos sutartį su bendrove „Rosh“. Būtent tada ir prasidėjo nesusipratimai, kurie virto konfliktu.

Remiantis 2009 m. sausio 19 d. Kauno miesto savivaldybės Antikorupcijos komisijos tyrimo išvadomis [19], galima teigti, jog nuo tada užfiksuota teisės aktų pažeidimų, kas laikytina savivaldybės nesugebėjimu laiku išvelgti problemą ir imtis atitinkamų priemonių. Savivaldybė kaip institucija turi priimti sprendimus, naudingus visai jos priskirtoje teritorijoje gyvenančiai bendruomenei.

Viena iš klaidų buvo leidimas pakeisti dalies išnuomoto ploto paskirtį, kadangi nuo pat pradžių kino teatro patalpos viešo konkurso tvarka buvo nuomojamos kino filmams demonstruoti. Dėl „Rosh“ įvairių išskolinimų, mokesčių nemokėjimų valstybei įmonės turtas buvo areštuotas. Antikorupcijos komisijos 2009 m. sausio 19 d. tyrimo išvadose nustatyta, jog „Romuvos“ direktorius pardavė dalį kino teatro patalpų, tokiu būdu viršydamas savo įgaliojimus [19]. Neaišku, kodėl kino teatro direktoriui buvo leidžiama parduoti dalį kino teatro patalpų, kai didžioji dalis kino teatro akcijų priklauso savivaldybei. 2007 metų balandžio 15 dieną kino teatrui nustojus veikti iškilo pavojus, jog miestas praras istorinį tapatumo simbolį.

Nutraukti miestui nenaudingą sutartį su „Rosh“, išpirkti iš „Rosh“ „Romuvos“ akcijas, užtikrinti „Romuvos“ kino teatro veiklos tęstinumą, grąžinti „Romuvos“ kino teatrui viešosios kultūros erdvės statusą. Su tokiais reikalavimais, gelbėdami seniausią Kaune kino teatrą „Romuva“, visuomenės atstovai - viešoji įstaiga „Visos mūzos“ ir „Kauno plėtros forumas“ - Kauno merui įteikė peticiją su 102 parašais [17]. Peticijoje primenama, jog miesto centre esanti svarbi istorinė, kinui pritaikyta erdvė nėra naudojama ir nėra laisvai prieinama kultūros renginiams, sistemingam kultūros puoselėjimui. Peticijos autoriai džiaugėsi, kad Kauno miesto savivaldybė ėmėsi spręsti šią problemą: analizavo situaciją, derėjosi su dabartiniais kino teatro bendrasavininkiais, tačiau paskutiniame miesto tarybos posėdyje, svarstant „Romuvos“ klausimą iškilo abejonių. „Siekdami išsklaidyti abejones bei geriau nušviesti padėtį, norime dar kartą atkreipti jūsų dėmesį, jog „Romuvos“ išpirkimo klausimas yra vienintelė galimybė apginti viešąjį interesą“, - teigiama peticijoje [17].

Antikorupcijos komisija dėl „Romuvos“ 2009 m. sausio 19 dieną pateikė išvadas, kuriose teigiama, kad šioje istorijoje išvelgta nemažai korupcinio pobūdžio veikų, todėl nuspręsta, kad savivaldybės meras turi kreiptis į teismą dėl 2002 m. gegužės 8d. nuomos sutarties sąlygų pakeitimo, nes tai padaryta neteisėtai [19]. 2008 m. buvo pradėtos derybos dėl akcijų išpirkimo iš „Rosh“.

Šiuo metu svarstoma kino teatro „Romuva“ ateitis – Kauno miesto savivaldybė kreipėsi į visuomenę, laukdama pasiūlymų dėl kino teatro vizijos [55]. Nuspręsta kino teatro patalpas

išpirkti, kad savivaldybė būtų vienintelė savininkė, tokiu būdu išsaugant kino teatrą „Romuva“ visuomenės poreikiams.

Taigi, peržvelgus visą įvykių eigą, galima daryti išvadas, jog šį konfliktą inicijavo pati Kauno miesto savivaldybė neturėdama konkretaus plano kaip eksploatuoti kino teatrą. Ji galimai neteisėtai leido valdyti kino teatrą privačiam investuotojui, neatsižvelgdama į visuomenės poreikius ir nuomonę. Kilus šiam konfliktui Kauno miesto taryba visiškai pakeitė savo planus ir mėgina susigrąžinti Kauno miesto visuomenės pasitikėjimą. Tokie Kauno miesto tarybos veiksmai parodo kompetencijos trūkumą spręsti visuomenei svarbius klausimus, tokiais veiksmais yra švaistomos miesto lėšos, kas sukelia dar didesnę visuomenės pasipiktinimą, konflikto paaštrinimą. Dėl tokio nekompetetingumo papildomas darbas tenka įvairioms valstybinėms tarnyboms tokioms kaip: Specialiųjų tyrimų tarnyba, Prokuratūra, Vyriausias policijos komisariatas, Valstybinė mokesčių inspekcija, Valstybės saugumo departamentas, Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba. Savivaldybė, dėl savo nesugebėjimo pasirinkti konkretaus kelio, kelia nepasitikėjimą verslui ir atbaido potencialius investuotojus.

Šis konfliktas vyko tarp dviejų dalyvių, tačiau labiausiai nuskriausta liko vietos bendruomenė. Galima teigti, kad Kauno miesto savivaldybė pati jį sukėlė, nes suteikusi įgaliojimus valdyti kino teatrą kitai šaliai, nekontroliavo, kaip pastaroji atlieka savo funkcijas. Tokią įstaigą, kuri yra pripažinta kultūrine vertybe, reiktų itin rūpintis ir saugoti. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme prie savivaldybės savarankiškų funkcijų įtrauktas punktas „nekilnojamųjų kultūros vertybių ... tvarkymas ir apsauga“ [36]. Remiantis šia nuostata galima teigti, kad savivaldybė pažeidė minėtą įstatymą. Jeigu savivaldybė neturi pakankamai lėšų, ji gali kreiptis į verslo sektorių prašydama prisidėti prie kino teatro išsaugojimo, bet privalo kontroliuoti, kaip verslo įmonė atlieka savo funkcijas. Savivaldybė neatkreipė dėmesio į bendruomenės nuomonę, kol gyventojai nepateikė peticijos. Akivaizdu, kad savivaldybė aplaidžiai rūpinosi kino teatru, ir tik sulaukus gyventojų neigiamos reakcijos ėmėsi spręsti kino teatro problemą. Tai parodo, kad savivaldybė vengė priimti sprendimus, nesilaikė savo pagrindinių funkcijų – apginti viešąjį interesą ir atstovauti visuomenei. Tikrajai kino teatro „Romuva“ padėčiai išryškėjus, savivaldybė pradėjo veikti, tačiau tai miesto bendruomenei kainavo daug lėšų.

Šita istorija parodo, jog ne visada savivaldybė tinkamai rūpinasi nuosavybės teise priklausančiais statiniais bei jų likimu. Tiek miesto bendruomenė, tiek savivaldybė patyrė didelių nuostolių. Lėšos, kuriomis „Romuvos“ kino teatras buvo susigrąžintas, galėjo būti skirtas kitoms problemoms spręsti, kurių mieste yra nemažai. Todėl „Romuvos“ kino teatro atvejis galėtų būti viena iš pamokančių istorijų, kurią prisimenant derėtų atidžiau stebėti esamų nuosavybės teise priklausančių statinių situaciją, kad neatsirastų panašių istorijų.

## 2.2.2 Viešojo tualetu A. Jakšto g. ir Šv. Gertrūdos g. sankirtoje projektavimas ir statyba

2008 metais Kauno mieste, šalia istorinės Kauno pilies, buvo pastatytas viešasis tualetas, sukėlęs daug diskusijų, ir sulaukęs daug kritikos iš Kauno miesto gyventojų. Pažymėtina, jog pati šios istorijos pradžia gali būti laikoma konflikto pradžia, todėl jog Kauno mieste yra viešųjų tualetų, kuriems buvo reikalingas remontas. Naujojo tualetu statybai buvo numatyta suma, kurią panaudojus jau esančių tualetų remontui būtų daugiau naudos, todėl iš dalies galima teigti, jog ši istorija nebūtų virtusi konfliktu, jei savivaldybė būtų skyrusi lėšas jau esančių tualetu remontui. Vadinasi, iš dalies šį konfliktą galima būti priskirsti prie Robbins (2006) paminėtos užduoties konflikto rūšies.

Istorija prasidėjo nuo tada, kai Kauno miesto savivaldybė dažnai susilaukdavo priekaištų iš turizmo agentūrų, gidų, nes esantys tualetai yra labai seni ir remontuoti, o tai kenkia miesto įvaizdžiui. Tuomet savivaldybė numatė pastatyti naują tualetą, skyrė biudžete tam lėšų, po kartą neįvykusio konkurso buvo pasiūlyta beveik dukart didesnė suma. Viešąjį konkursą laimėjusi įmonė pradėjo statybos darbus, tačiau nesuprantama tai, jog vieta statyboms buvo keičiama kelis kartus (tai įvykdavo jau atlikus projektavimo darbus ir pradėjus tiesti komunikacijas, kas sąlygojo lėšų statyboms augimą).

Kiekvieną kartą Kultūros paveldo departamento prie Kultūros ministerijos Kauno Kauno teritorinis padalinys vietą statybai patvirtindavo, tačiau jau prasidėjus darbams atšaukdavo ir prašydavo keisti vietą. Taigi, galima teigti, jog iš dalies konfliktas prasidėjo dėl Kultūros paveldo departamento teritorinis padalinio, kuris neapsisprendė dėl tinkamos vietos. Kiekvienas jų sprendimo pakeitimas sudarė didžiąją dalį viešojo tualetu statyboms skirtos sumos.

Kuomet viešasis tualetas vis gi buvo pastatytas netoli Kauno pilies, prasidėjo kitas „nesusipratimų“ etapas. Nuo pat pradžių savivaldybė buvo numačiusi statyti viešąjį tualetą kaip laikiną pastatą, todėl pagal Lietuvos Respublikos Statybos įstatymo vieną iš pagrindinių sąvokų, kad „laikinas statinys – statinys, kurį leista pastatyti ir naudoti ribotą terminą. Laikinas statinys ir teisės į jį nekilnojamojo turto registre neregistruojami.“ [38]. Galima teigti, jog šiam projektui leidimai, t.y. komunalinių inžinerinių tinklų leidimai, statybai nėra privalomi, nes jų gauti neįpareigoja pats statinio apibrėžimas. Vis gi, leidimų neturėjimas ir tęsiami darbai buvo pripažinti nelegalia veikla, ir statybos buvo sustabdytos. Kauno apskrities viršininko administracija kreipėsi į savivaldybę, norėdama išsiaiškinti, kodėl darbai vyksta be leidimų, tačiau atsakymo nesulaukė. Kauno miesto savivaldybės administracijos direktorius sudarė komisiją, kuri turėjo išanalizuoti situaciją, tuomet prasidėjo tyrimas. Reiktų paminėti, jog Kauno

miesto savivaldybės gyventojai pasipiktino dėl tokios situacijos, kuomet jų manymu buvo miesto lėšos buvo naudojamos ne ten, kur jų reikia. Ypatingai tada, kai Antikorupcijos komisija pateikė savo išvadas.

Antikorupcijos komisija nustatė, kad pakito viešojo tualetu pirminis projektas. Konteineris tapo 44 proc. mažesnis, tai yra standartinis, o tokio net nereikėjo specialiai projektuoti [20]. Todėl šioje istorijoje yra daromos prielaidos, kad buvo vykdomi korupcinio pobūdžio turintys sprendimai.

Skandalu tapusios pusę milijono litų kainavusios konteinerinio tualetu prie Kauno pilies statybos kaltininkai buvo atleisti iš pareigų. Tyrimo išvadose teigiama, kad tarnybinis nusižengimas padarytas tyčia, nes būdamas atsakingas už viešojo tualetu prie Kauno pilies projektinės dokumentacijos derinimą su rangovu ir vykdydamas viešojo tualetu pastatymo darbų kontrolę, atsakingas asmuo neužtikrino, kad viešojo tualetu inžineriniai tinklai būtų įrengti turint statybos leidimą. Be to, Miesto tvarkos priežiūros poskyrio vedėjas nuo 2008 m. rugpjūčio mėnesio slėpė savo padarytą nusižengimą ir nesiėmė jokių veiksmų, kad padaryti pažeidimai būtų taisomi [20]. Tokios padarytos išvados parodo, jog savivaldybėje už šį statinį atsakingi asmenys šiurkščiai pažeidė įstatymus, neatliko savo tiesioginių funkcijų. Kauno miesto savivaldybės tarybos kolegijos posėdžio metu buvo akcentuoti atsakingų asmenų už šias statybas pareigybiniai nuostatai, jog atsakingi asmenys „organizuoja ir kontroliuoja miesto ūkio komunalinių objektų statybos, remonto, priežiūros projektavimo darbus, paslaugų ir kitas sutartis, kontroliuoja jų vykdymą, siekiant, kad būtų laiku atlikti darbai ir tikslingai panaudotos lėšos“ [20]. Kauno miesto savivaldybės Antikorupcijos komisija nustatė pažeidimų, dėl darbų priėmimo aktų, nes faktiškai sutartyje nurodytoje vietoje darbai nebuvo atlikti, taip pat buvo vis keičiamos darbų kainos, klastojami dokumentai, o už statybas atsakingi asmenys nesiėmė jokių veiksmų ir nesiaiškino viso to priežasčių, todėl galima teigti, jog tam tikri veiksmai yra korupcinio pobūdžio.

Kauno miesto savivaldybės Antikorupcijos komisija pateikęs išvadas dėl viešojo tualetu statybų, išsiuntė dokumentus apygardos prokuratūrai. Šiuo metu vyksta teismai, kur aiškinamasi padaryti nusižengimai.

Taigi, išanalizavus turimą informaciją, galima daryti prielaidą, jog viešą konfliktą sukėlė pati Kauno miesto savivaldybė užsakiusi pastatyti visiškai bevertį (architektūriniu požiūriu) statinį ir iššvaisčiusi 500 tūkst. Lt miesto lėšų, už kurias nesuteikė planuotos paslaugos ir nuvyklė Kauno miesto gyventojus ir svečius. Galime teigti, kad šis konfliktas kilo tarp savivaldybės ir kt. valstybės institucijų bei įmonės, stačiusios viešąjį tualetą, gyventojams padaryta žala sukėlė nepasitikėjimą savivaldybe kaip institucija, gebančia atstovauti miesto bendruomenės interesus ir puoselėti miesto įvaizdį. Už viešojo tualetu statybas atsakingi asmenys atsakomybės vengė ir jos

neprisiėmė, tokiu būdu šiurkščiai pažeisdami įstatymus. Jie atleisti iš užimtų pareigų, tačiau skriauda miesto gyventojams išliko. Šie istorijos įvykiai panašūs į pinigų švaistymą nei į racionalius sprendimus, kadangi už keliasdešimt metrų yra UAB „Kauno švara“ priklausantis viešasis tualetas. Svarbu yra tai, kad savivaldybė, sulaukusi gyventojų neigiamo požiūrio į statinį neskubėjo gyventojams paaiškinti, kodėl ji priėmė tokius sprendimus. Kyla abejonių, ar tinkamai funkcijas atlieka savivaldybės vidaus kontrolė. Galima daryti išvadas, jog šiuo atveju savivaldybė pažeidė veiklos skaidrumo, efektyvumo, sąžiningumo, atsakomybės principus, tai galima vadinti įstatymų pažeidimu.

Šis įvykis parodė, jog savivaldybės darbuotojai netinkamai atliko savo pareigas ir padarė žalos miestui bei jo gyventojams. Pati šios istorijos idėja yra nebloga, siekiant miestą padaryti patrauklesnį, tačiau būtent ja ir buvo pasinaudota siekiant savanaudiškų tikslų. Tualetas yra nenaudojamas, kol teismas nepateikė savo sprendimo, todėl problema išaugo – planuotas statinys nenaudojamas, neaišku ar situacija pasikeis, teismui priėmus sprendimą, išleista nemažai lėšų, kurios galėjo būti panaudotos tikslingiau.

### 2.2.3 Gyventojų ir savivaldybės konfliktas dėl viešosios erdvės tvarkymo

Ilgą laiką Kauno miesto gyventojai, gyvenantys daugiabučiuose įmokų kvituose už komunalinius mokesčius rasdavo mokesčių už aplinkos priežiūrą ir tvarkymą. Keletui gyventojų kreipusis į teismą dėl to, jog jie moka už paslaugas, kurios yra neteikiamos, teismas nusprendė, kad mokestis už daugiabučių namų teritorijų tvarkymą neteisėtas, todėl savivaldybė nuo 2009 kovo 1-osios jo neberinko, tačiau ir kiemų tvarkyti neketino. Kauno miesto savivaldybė internetinėje svetainėje teigė, jog už teritorijų tvarkymą buvo renkamas atitinkamas mokestis ir tų daugiabučių teritorijos buvo tvarkomos, tačiau Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas savivaldybės tarybos sprendimą rinkti mokesčių už daugiabučių namų teritorijų priežiūrą pripažino neteisėtu [15].

Miesto vadovai aiškino, kad visa žemė, kurioje stovi daugiabučiai namai, ir teritorijos aplink juos priklauso ne savivaldybei, o valstybei. Tai esą priežastis, dėl ko savivaldybė neprivalo tvarkyti tų teritorijų.

Dėl susiklosčiusios situacijos miesto valdžia savo kaltės visiškai neįžvelgė ir rado pasiteisinimą: Lietuvos įstatymuose nenumatyta, kas turi pasirūpinti valstybinės žemės sklypų švara [11]. Tačiau Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme teigiama, kad viena iš savivaldybei perduotų valstybės funkcijų yra „savivaldybei priskirtos valstybinės žemės ir kito valstybės turto valdymas, naudojimas ir disponavimas juo patikėjimo teise“ [36]. Tai parodo, jog savivaldybė neatliko savo darbo teigiamai, palikdama tuo rūpintis vietos gyventojus. Keliolika

kauniečių kreipėsi į teismą, prašydami panaikinti renkama mokestį už daugiabučių teritorijų tvarkymą, tačiau, mero nuomone, dėl to susidariusi padėtis palietė visą miestą. Pasak Kauno miesto savivaldybės, „nemaža dalis kauniečių nenori už nieką mokėti ir reikalauja, kad savivaldybė sutvarkytų jų teritorijas. Gyventojai patys atsakingi ne tik už savo butą, bet ir už aplinką apie namą. Tai visų bendras turtas, kuriuo ir turi rūpintis visi kartu. Labai svarbu skatinti mūsų bendruomeniškumą ir sąmoningumą, kad arba reikia tvarkyti teritorijas savo jėgomis, arba mokėti mokestį ir gauti paslaugą“ [15].

Kauno miesto daugiabučių namų gyventojai nuo 2009 m. kovo 1-os dienos nebemoka už teritorijų tvarkymą, kol nebus parengti teritorijų prie daugiabučių namų detalieji planai - tik tuomet paaiškės teritorijų ribos. Apie pusę visų Kauno mieste esančių daugiabučių yra įsikūrę bendrijas, kuriose pagal gyventojų sprendimus tvarkoma teritorija apie namą.

Galima daryti išvadas, kad savivaldybė nesirūpino vietos bendruomenės interesais, versdama mokėti neteisėtą mokestį. Tik tuomet, kai gyventojai kreipėsi į teismus ir laimėjo bylas, savivaldybė panaikino mokestį. Blogiausia tai, kad savivaldybė savo klaidų nepripažįsta. Pats meras piktinosi tais žmonėmis, kurie kreipėsi į teismą dėl mokesčio, jis kaltina, kad taip gyventojai padarė „meškos paslaugą“ visam miestui [11]. Keista mero pozicija, nes savivaldybė kaip institucija privalo vadovautis viešumo principu, kuris išskirtas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme.

Teritorijos tvarkymas atiduotas į gyventojų rankas, kurie patys turi nuspręsti, kas tvarkys teritoriją apie daugiabučius namus. Darant išvadas reiktų pažymėti, kad savivaldybė negali taip elgtis su vietos gyventojais, nes tokiu būdu nesilaiko įstatymų, įpareigojančių dirbti viešajam interesui bei gyventojų gerovei, atsiriboja nuo gyventojų problemų. Šis konfliktas įrodo, kad savivaldybė pažeidė daugumą etikos principų ir už tai vengia prisiimti atsakomybę. Kauno miesto savivaldybė sprendimus priėmė neatsakingai, tokiu būdu sukeldama gyventojų pasipiktinimą ir užsitraukdama bendruomenės nepasitikėjimą.

Ši istorija pamokyti turėtų pačią Kauno miesto savivaldybę. Tinkamai neparengti teisės aktai, kuriuose tiksliai neįvardinta, kam tenka atsakomybė, sukėlė gyventojų pyktį. Todėl norint nesusidurti su panašiais nemalonumais, savivaldybė turėtų atsakingiau peržiūrėti teisės aktus, diskutuoti apie pataisas, jei tokios reikalingos (šis įvykis parodė, jog tai aktualu).



### 3. KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJŲ NUOMONĖS TYRIMAS APIE SAVIVALDYBĖS VEIKLOJE KYLANČIUS KONFLIKTUS SU BENDRUOMENE BEI JŲ SPRENDIMUS

Ankstesniuose skyriuose nagrinėtos savivaldybės funkcijos, teisės aktai, kuriais remiasi darbuotojai atlikdami savo darbą, aptarta konflikto samprata ir galimi jo sprendimo būdai bei paanalizuoti keli konflikto pavyzdžiai įvykę Kauno miesto savivaldybėje. Galima teigti, jog teorinė dalis ir pateikti pavyzdžiai parodė tai, kad ne visada remiamasi rašytinėm tiesom susiduriant su problemomis praktikoje.

Kadangi ne visi nagrinėti konfliktai pasibaigę, neaišku, kokių pasekmių jie dar turės ateityje. Galima daryti prielaidą, kad savivaldybės tarnautojai nėra įgudę probleminių situacijų sprendėjai ypač su visuomene. Apeinant įtarimus dėl tyčinių nusikaltimų siekiant savanaudiškų tikslų (tai nustatys teisingumo institucijos) galima pažymėti, jog nagrinėdami konfliktus darbuotojai turi mažai kompetencijos. Siekdami tai išsiaiškinti atlikome apklausą.

#### 3.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo **tikslas** – išsiaiškinti darbuotojų nuomonę dėl Kauno miesto savivaldybėje kylančių konfliktų su bendruomene, jų priežastis bei sprendimo būdus.

Tyrimo **metodas** – anketinė apklausa. Anketą sudaro 20 klausimų (žr. priedą nr. 2). 1-17 klausimais siekiama sužinoti respondento patirtį susiduriant su konfliktais bei jų priežastimis, taip pat kokius konflikto sprendimo būdus taiko, paskutiniai trys klausimai – demografinio pobūdžio.

Apklausa atlikta internetu. Luobikienės (2006) teigimu, tai vienas populiariausių apklausos būdų, kuomet galima daug greičiau surinkti tyrimo duomenis ir sutaupyti respondento laiko sąnaudas. Valstybės tarnautojams į elektroninius paštus buvo nusiųstas anketos elektroninio puslapio adresas, kurį atsidarę galėjo atsakyti į anketos klausimus. Toks apklausos metodas buvo pasirinktas dėl greito duomenų apdorojimo, taip pat atsižvelgiant į valstybės tarnautojų norą.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Autorės bakalauro darbas buvo rašomas analizuojant Kauno miesto savivaldybės veiklą (administracinės etikos aspektu), todėl bakalauro metu atliekant praktiką Kauno miesto savivaldybėje ir domintis, koks apklausos būdas

Šis tyrimo metodas tinkamas, nes Kauno miesto savivaldybėje įdiegta elektroninė vidaus sistema, darbuotojai bendrauja elektroniniu būdu, taip pat tokiu pat principu persiunčiami dokumentai ir kita informacija. Pasinaudojus šia galimybe, valstybės tarnautojams buvo nusiųsta anketa į jų elektroninius paštus. Taip pat, šis metodas pasirodė tinkamas, nes internetu atsakyti į anketą yra paprasčiau ir patogiau patiems valstybės tarnautojams, tereikėjo pažymėti jiems tinkamus atsakymų variantus ir jų užpildyta anketa buvo siunčiama į duomenų bazę.

Anketoje naudoti uždari klausimai (vienas atviro tipo klausimas), tai reiškia, kad „informantas atsako pasirinkdamas tik iš duotų variantų. Toks apklausų privalumas yra tas, kad pateikiami keli atsakymų variantai, todėl juos lengva lyginti ir skaičiuoti, bet kita vertus, šios anketos neleidžia atskleisti savo nuomonės, todėl tikėtina, kad sukaupta informacija bus ribota ar net klaidinga“ (Luobikienė, 2006, p. 100). Sudarytoje anketoje kiekviename klausime buvo pateiktas variantas, kuriame buvo galima išsakyti savo nuomonę, jeigu pateikti variantai jos neatspindėjo, todėl duomenys šiuo atveju laikytini patikimais. Kaip jau minėta vienas iš anketos klausimų yra atviro tipo, tai „suteikia respondentams galimybę savarankiškai formuluoti atsakymą, kuris atspindi jo stilių, informuotumą, kalbą ir kt.“ (Luobikienė, p. 78). Luobikienės (2006) teigimu, vienas iš didesnių internetinės apklausos trūkumų – nuotolinis bendravimas, kuomet respondentui sunkiau aiškintis atsiradusius klausimus tarp anketuotojo ir respondento.

Siekiant gauti patikimus duomenis, nuspręsta apklausti ne mažiau nei 100 respondentų. Toks imties dydis pasirinktas dėl to, kad daugelis tyrėjų minimaliu skaičiumi laiko 100 atvejų (Chmieliauskas, Turauskas, 2006, p. 412).

Tyrimo duomenys bus lyginami su Bendrojo vertinimo modelio konsenso ataskaita. 2006 metų rugpjūčio 8 d. Kauno miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu buvo sudaryta darbo grupė savivaldybės administracijos veiklos vertinimui. Pagrindinis darbo grupės tikslas - vertinti administracijos veiklą pagal Bendrojo vertinimo modelio kriterijus, taip pat nustatyti administracijos veiklos stipriausias ir tobulintinas sritis ir tobulinimo pastangų institucijoje prioritetus [5].

Tyrimo duomenys apdoroti naudojant MS Excel 2003 programą.

Taigi 2010 m. lapkričio – 2011 m. sausio mėnesiais Kauno miesto savivaldybėje buvo atliktas Kauno miesto savivaldybės darbuotojų nuomonės tyrimas apie savivaldybėje kylančius konfliktus bei jų sprendimus. Anketa išsiųsta 414 - ai Kauno miesto savivaldybės darbuotojų (skyriams, kuri dažniausiai susiduriama su interesantais bei atsižvelgiant į Gutausko ir kt. (2005) apibrėžtas korupcijai būdingas sritis). Tyrimo metu su anketa susipažino 331 respondentas, o atsakytos 103 anketos. Tai sudaro 24,87 proc. visų respondentų. Toks anketų atsakomumas

---

būtų priimtinausias savivaldybės darbuotojams siekiant didesnio anketų grįžtamumo, buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas siunčiant anketą į el. paštus.

palyginti yra nedidelis, tačiau pasirinktam apklausos metodui laikomas kaip pakankamas norint iširti visumos nuomonę. Analizuoti, kodėl toks anketų grįžtamumo procentas yra gana sudėtinga, nes priežasčių gali būti įvairių. Kauno miesto savivaldybės darbuotojai dažniausiai tai motyvuoja laiko stoka ir dideliu užimtumu, nors kreipiantis el. laiškuose buvo pabrėžiama, kad anketa nėra sudėtinga ir nereikalauja daug laiko skirti jos užpildymui.

Tyrime dalyvavo 72 moterys (70,19 proc.) ir 31 vyras (29,81 proc.). Tyrimui buvo atrinkti skyriai, kuriuose dažnai tarnautojams tenka bendrauti su interesantais (socialinių paslaugų, interesantų priimamasis, miesto ūkio ir kt. skyriai), todėl pagal surinktus duomenis galima teigti, jog tokiuose skyriuose dažniausiai dirba moterys.

Daugiausia atsakiusiųjų į anketą darbo stažas yra iki 5 metų. Tai sudaro 44,66 proc. visų apklaustųjų, 28,15 proc. respondentų valstybė tarnyboje dirba nuo 6 iki 10 metų. Didesnę darbo patirtį, t.y. daugiau kaip 10 metų patirtį turi 28 apklaustieji respondentai. Jų patirtis metais pasiskirstė taip: nuo 11 iki 15 metų dirba 8,73 proc., nuo 16 iki 20 metų dirbančiųjų yra 7,76 proc., o didžiausią darbo patirtį turi 10,67 proc.

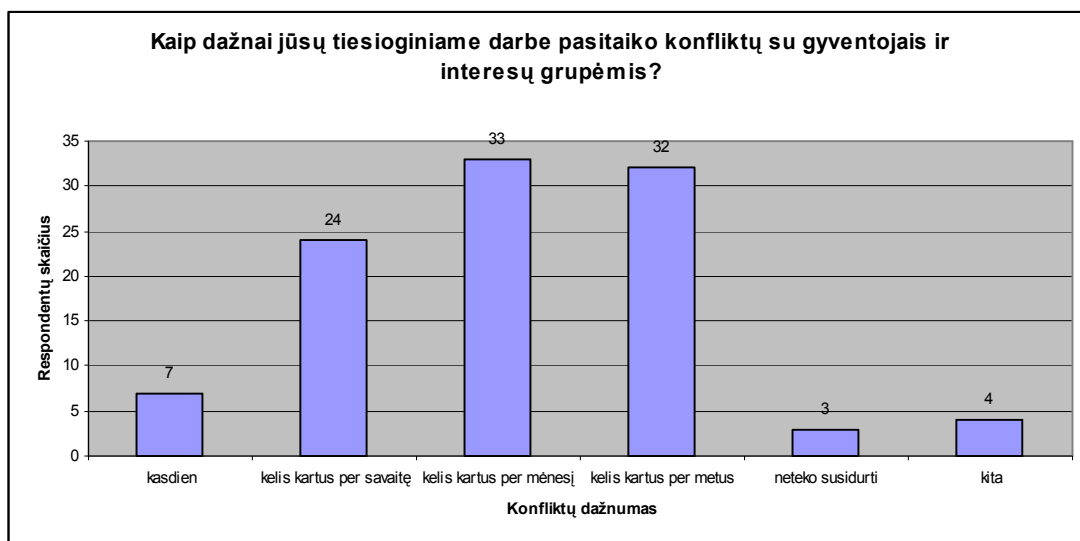
Tokie tyrimo duomenys rodo, jog didžioji dalis respondentų turi pakankamai nedidelę darbo patirtį. Iki penkerių metų darbo stažą turi 33 moterys ir 13 vyrų, nuo 6 iki 10 metų patirtį - 19 moterų ir 10 vyrų, nuo 11 iki 15 metų – 6 moterys ir 3 vyrai, nuo 16 iki 20 metų – 7 moterys ir 1 vyras, daugiau nei 20 metų darbo patirtį įgijo 7 moterys ir 4 vyrai. Šio klausimo svarba neabejotina, kadangi dažnai patirtis lemia nuomonės kaitą. Daryti prielaidą, jog savivaldybėje vyrauja nedidelę darbo patirtį turintys darbuotojai būtų neteisinga, kadangi apklausti ne visi savivaldybėje dirbantys, o atrinkti skyriai, su kuriais dažniausiai bendrauja interesantai. Tokią išvadą galima daryti tik šio darbo tyrimo analizėje.

Prie demografinių duomenų priskirta ir darbo sritis, kurioje dirba darbuotojai. Daugiausiai apklaustųjų dirba socialinių paslaugų srityje – jie sudaro beveik trečdalį visų respondentų. Beveik 20 proc. dirba švietimo – kultūros srityje, mažiau nei 17 proc. atstovauja miesto ūkio sritį. Mažiausiai valstybės tarnautojų, kurie dalyvavo apklausoje, save priskyrė miesto plėtrai bei sporto sritims atitinkamai 9.71 proc. ir 5.83 proc. visų apklaustųjų. 20 respondentų savęs nepriskyrė nei vienai sričiai – 7 iš jų dirba interesantų aptarnavimo srityje, 5 – nenurodė (įrašė, jog yra valstybės tarnautojas arba valdininkas), 2 asmenys dirba seniūnijoje, 6 – teisės srityje.

### 3.2 Tyrimo rezultatų analizė

Susipažinus su apklaustųjų demografiniais duomenimis, teiravomės, kaip dažnai respondentai savo tiesioginiame darbe susiduria su konfliktais, kurie kyla su interesų grupėmis ir gyventojais (žr. 3.1 pav.).

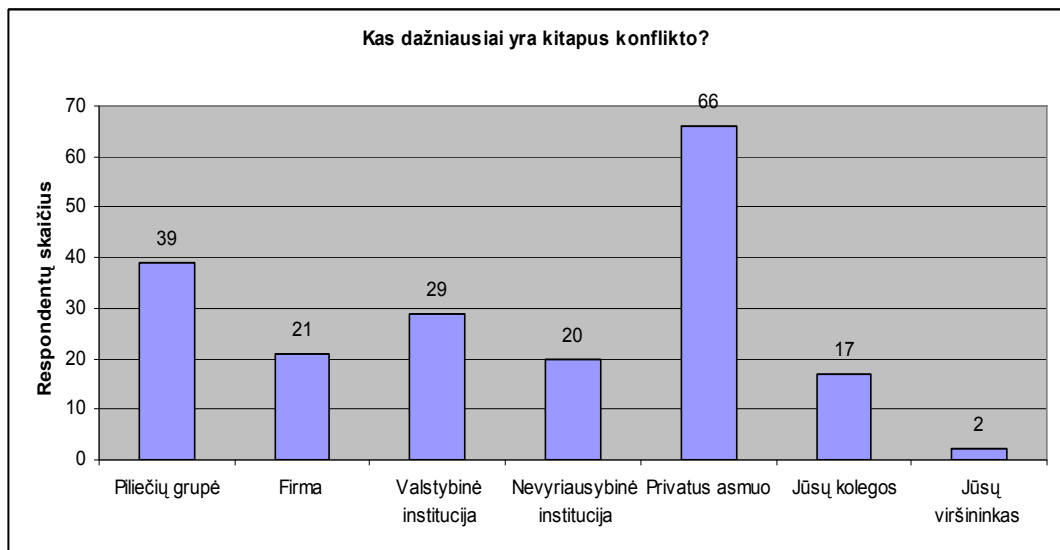
Pagal 3.1 pav. matome, jog 32.06 proc. savivaldybės darbuotojų su konfliktais susiduria kelis kartus per mėnesį, 31.06 proc. respondentų konfliktuoja vos kelis kartus per metus. Gana dažnai, kelis kartus per savaitę, su konfliktais susiduria 23.30 proc. apklaustųjų, kasdien tenka 6.79 proc. Nekonfliktuoja 2.91 proc. 4 respondentai pasirinko variantą, kuriame įrašė savo nuomonę. Jų teigimu, konfliktai yra neprognozuojami, taip pat daug kas priklauso nuo darbo pobūdžio.



3.1 Apklaustųjų susidūrimo su konfliktais dažnumas

Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog apklaustieji pakankamai dažnai susiduria su konfliktais. Tai gali būti aiškinama kaip darbo pobūdžio pasekmė, kadangi savivaldybė kaip valstybinė institucija atstovauja viešąjį interesą, todėl dažnai susiduria su pačiais gyventojais ir įvairiomis interesų grupėmis. Darbuotojai, kuriems kasdien arba kelis kartus per savaitę tenka konfliktuoti, daugiausiai dirba socialinių paslaugų srityje (sudaro 38.70 proc. visų respondentų), 19.35 proc. konfliktuoja miesto ūkio srityje, po 6.45 proc. dažnai susiduriančių su konfliktais darbuotojų dirba seniūnijose, miesto plėtros, teisės srityje, švietimo – kultūros, interesantų priimamajame.

Išsiaiškinę, kaip dažnai savivaldybės tarnautojai susiduria su konfliktais, klausėme, su kuo dažniausiai tenka konfliktuoti (žr. 3.2 pav. 37p.). Pažymėtina, jog respondentai galėjo rinktis kelis atsakymo variantus.

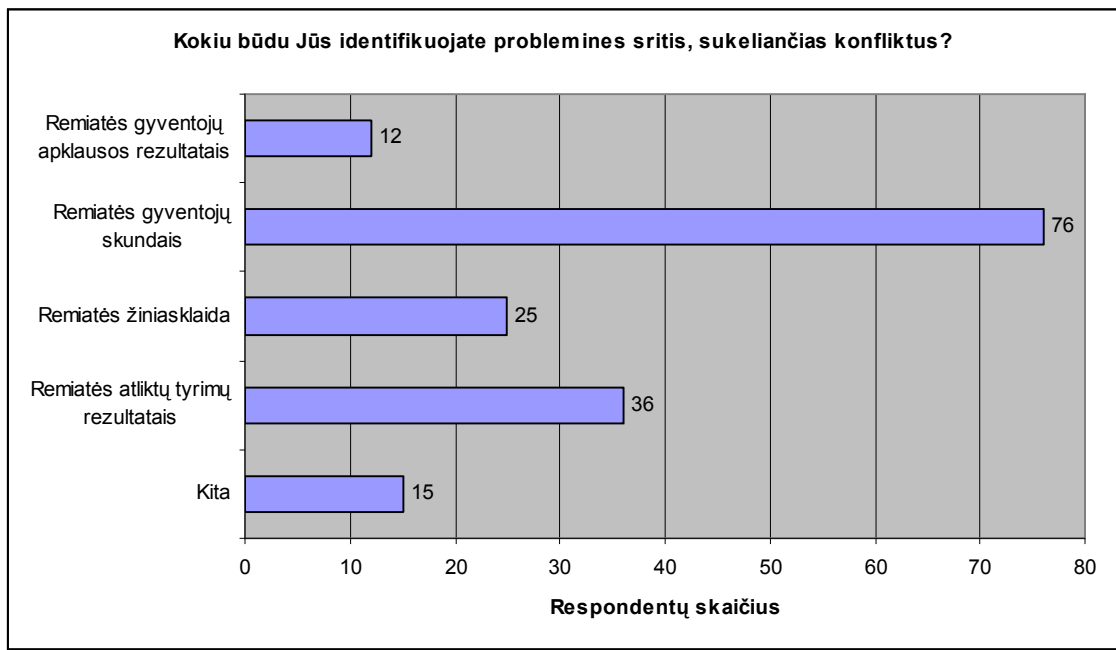


3.2 pav. Konfliktuojančios pusės

Pagal 3.2 pav. duomenis matome, jog daugiausia konfliktuoja privatūs pavieniai asmenys. Su jais susiduria 64.07 proc. visų apklaustųjų. 37.86 proc. tenka konfliktuoti su piliečių grupe. 28.15 proc. nesutaria su valstybinėmis institucijomis, maždaug penktadalis darbuotojų konfliktuoja su firmomis ir nevyriausybėmis organizacijomis.

Tokie rezultatai leidžia daryti išvadą, jog dažniausiai nesutariama su privačiais asmenimis arba piliečių grupėmis. Galima teigti, jog tokie rezultatai nenustebino, kadangi savivaldybės pagrindinė funkcija yra tarnauti viešajam interesui, kurio naudą gautų visi savivaldybės teritorijoje gyvenantys asmenys. Dėl skirtingų charakterio savybių bei skirtingų poreikių asmenys ne visada yra patenkinti esama padėtimi, tai priklauso nuo kiekvieno individo, todėl dažnai gali kilti įvairių konfliktų. Valstybinės ir nevalstybinės institucijos bei firmos yra daugiau organizuoti subjektai, kurie vadovaujasi įstatymais bei savo vidaus taisyklėmis. Tai antroji su savivaldybės darbuotojais pagal dažnumą konfliktuojanti grupė subjektų, kuriuos galima būtų sąlyginai apjungti. Pačioje savivaldybėje 16.50 proc. darbuotojų konfliktuoja su kolegomis, 1.94 proc. nesutaria su viršininkais.

Išsiaiškinus, su kuo dažniausiai respondentai konfliktuoja, buvo klausama, koku būdu jie identifikuoja problemines sritis, sukeliančias konfliktus. Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 3.3 pav. (žr. 38 p.). Pažymėtina, jog respondentai galėjo rinktis daugiau nei vieną atsakymo variantą.



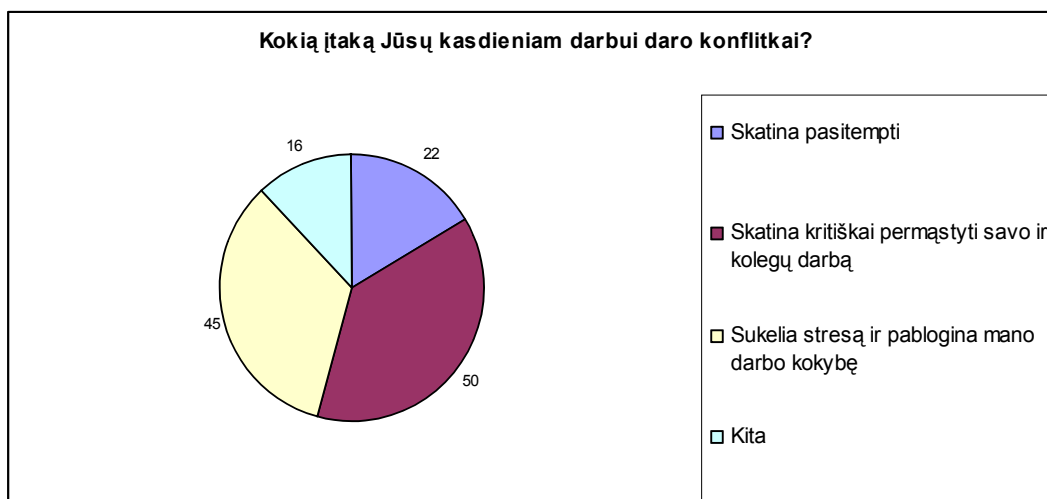
3.3 Metodai, kuriais savivaldybės darbuotojai identifikuoja problemines sritis, sukeliančias konfliktus

Dažniausiai respondentai apie problemines sritis sprendžia iš gautų gyventojų skundų, tuo remiasi 73.78 proc. visų apklaustųjų. Pagal Kauno miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymą „Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo Kauno miesto savivaldybėje“ „Savivaldybės administracijos padaliniai gautus asmenų prašymus, skundus ir kitus dokumentus nagrinėja ir atsakymus į juos rengia vadovaudamiesi Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu ir Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimu Nr. 875, sprendimui priimti reikalingą informaciją iš Savivaldybės administracijos padalinių, Savivaldybei pavaldžių įstaigų, prireikus – ir iš kitų institucijų teisės aktų nustatyta tvarka gauna patys, neįpareigodami to atlikti asmenį, kuris kreipiasi.“ [18]. Įsakyme taip pat paminėta, jog už atsakymų į asmenų prašymus ir skundus parengimą ir pateikimą nustatytu terminu tiesiogiai atsako administracijos padalinių vadovai. Todėl, remiantis cituotu įsakymu bei respondentų nuomone, galima teigti, jog darbuotojai daugiausia informacijos apie problemines sritis sužino iš gyventojų pateiktų skundų. 24.27 proc. tarnautojų apie problemas sužino iš žiniasklaidos.

Mažiausiai darbuotojai remiasi gyventojų apklausos rezultatais, jie sudaro 11.65 proc. respondentų. Aiškinti tai būtų galima dvejomis priežastimis. Viena iš jų gali būti ta, kad atliekama mažai gyventojų apklausų, tačiau 34.95 proc. darbuotojų vadovaujasi atliktų tyrimų rezultatais, vadinasi tyrimai yra atliekami ir jų rezultatai darbuotojams yra žinomi. Kita priežastis, jei atliekamos apklausos, tai jų duomenys nėra panaudojami darbe, kad būtų mažinamos problemos ir taip sprendžiami konfliktai. Respondentai galėjo įrašyti, kokiais būdais

dar sužino apie problemines sritis. Dažniausiai minėta, kad priklauso nuo situacijos, darbo stažo, taip pat remiasi savo patirtimi ir psichologija.

Tyrime siekta išsiaiškinti, kokią įtaką kasdieniame darbe tarnautojams turi konfliktai. Buvo galimi keli atsakymo variantai (žr. 3.4 pav.). Remiantis apklausos duomenimis, dažniausiai respondentai kritiškai permąsto savo ir kolegų darbą (48.54 proc.) bei patiria stresą, kuris kenkia darbo kokybei (43.68 proc.).



3.4 pav. Respondentų reakcija į konfliktus kasdieniame darbe

Tokie tyrimo rezultatai šiek tiek nustebino, nes dirbant savivaldybėje dažnai susiduriama su piliečiais ir interesų grupėmis. Darbuotojams turėtų būti gana įprasta susidurti su įvairiomis nuomonėmis bei problemomis, kurios išsivysto į konfliktus. Daugiausia streso patiria, kenkiančio darbo kokybei, tarnautojai, kurių darbo stažas iki penkerių metų. Tai rodo, jog nedidelę patirtį turintiems darbuotojams yra sudėtinga išvengti konflikto metu sukulto streso. 21.35 proc. respondentų pažymėjo, jog konfliktai skatina pasitempti, 15.53 proc. nurodė kitas reikšmes, teigdami, kad konfliktai darbui nedaro jokios įtakos, nes tai kasdienio darbo dalis, susimąsto apie teisės aktų pataisas, tai skatina tobulinti žinias, vienam iš atsakiusių pagerėja darbo kokybė išsprendus konflikto priežastis.

Atviro tipo klausimu siekta išsiaiškinti, kokių priemonių imasi respondentai, norėdami išvengti konflikto metu kilusio nesusitarimo vieni kitais. Respondentai turėjo įrašyti savo nuomonę.

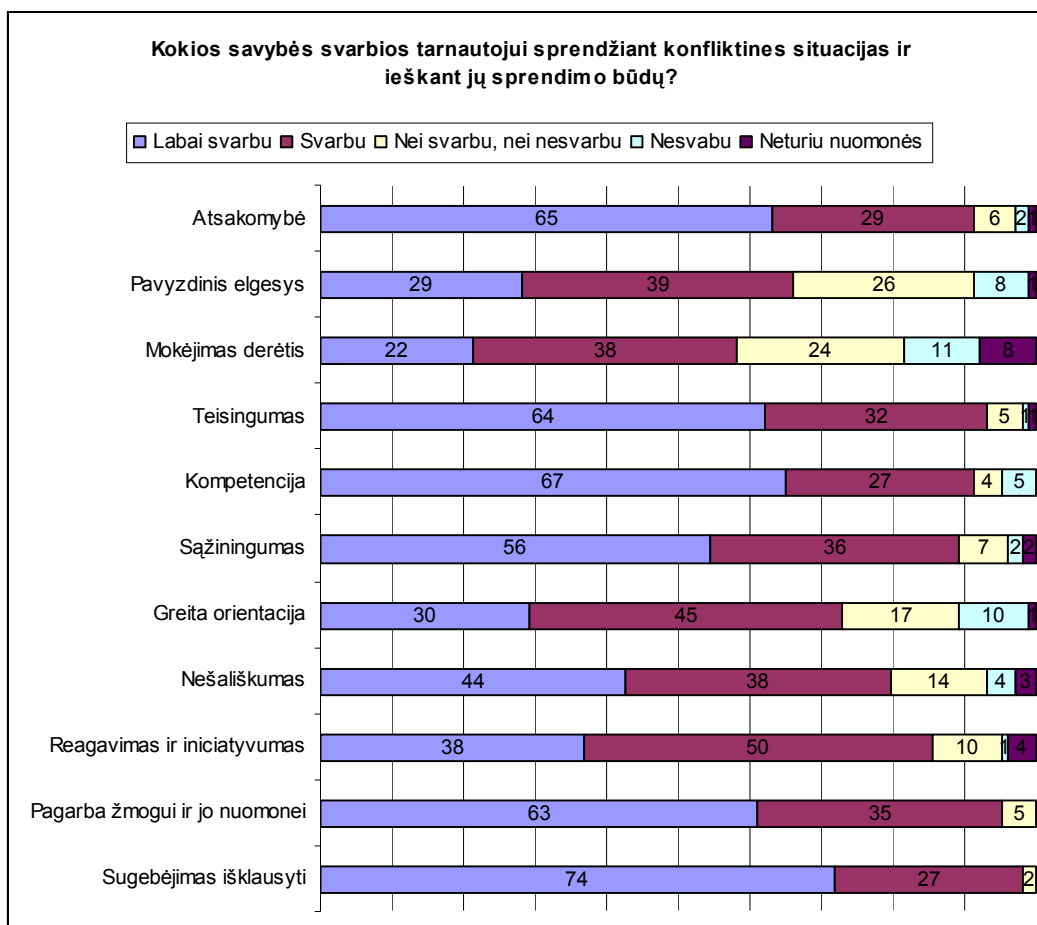
Daugiausia apklaustieji nurodė, jog su piliečiais bendrauja ramiai, išklauso jų problemas ir tada ieško sprendimo. Darbuotojai stengiasi piliečių problemas vertinti objektyviai, patikrindami informaciją, paaiškindami interesantams, kokių priemonių reikia imtis ar kur kreiptis. Respondentai teigė, kad svarbu išlikti geranoriškiems ir supratingiems, nes dažnai interesantai stokoja informacijos, būtent dėl to kyla konfliktai.

Keletas darbuotojų pažymėjo, kad piliečiai būna neigiamai nusiteikę, manydami esą teisūs, tačiau jų teismus ne visada pasitvirtina, nes, pasak respondentų, dažnai atsiranda teisės aktų pataisų, kurių gyventojai paprasčiausiai nežino. Tokiu atveju tarnautojai supažindina piliečius su galiojančiais teisės aktais bei nurodo, ką būtų galima padaryti. Keli interesantai pabrėžė, jog dirba sąžiningai ir konfliktuoti tenka labai retai, todėl daug kas priklauso nuo situacijos. Svarbiausia, teigia respondentai, kiek įmanoma išlaikyti ramų balso toną, išklaudyti piliečius bei stengtis jiems padėti.

Išsiaiškinus, kokių priemonių imasi darbuotojai, norėdami išvengti nepasitikėjimo vieni kitais, kuris kyla konfliktuojant, buvo paprašyta respondentų įvertinti, kokios savybės yra svarbios valstybės tarnautojui sprendžiant konfliktines situacijas ir ieškant jų sprendimo būdų. Anketoje buvo nurodyta vienuolika savybių ir paprašyta jas įvertinti vienu iš 5 teiginių – labai svarbu; svarbu; nei svarbu, nei nesvarbu; nesvarbu, neturiu nuomonės (žr. 3.5 pav. 41 p.).

Pagal 3.5 pav. duomenis matyti, jog visos įvardintos savybės įvertintos kaip svarbios esant konfliktinei situacijai. Respondentų nuomone, pati svarbiausia savybė yra sugebėjimas išklaudyti (71.84 proc. apklaustųjų), kaip svarbią ją pažymėjo 26.21 proc. apklaustųjų (žr. 3.8 pav.). Galima teigti, jog tai vienas pagrindinių būdų prislopinti neigiamas emocijas ir skatinti mąstyti objektyviai. Ne mažiau svarbi kompetencija – pasirinko 91.65 proc. apklaustųjų, pagarba žmogui ir jo nuomonei – mano 95.14 proc. atsakiusiųjų, teisingumas – pasirinko 93.20 proc. respondentų, atsakomybė – svarbi 91.26 proc. tarnautojų. Mažiausiai svarbu yra mokėjimas derėtis – pasirinko 58.25 proc. respondentų, sprendžiant konfliktus įtaka nedidelė ir esant pavyzdiniam elgesiui – pasirinko 66.01 proc. tarnautojų, greita orientacija taip pat įtakos daug neturi – 72.81 proc. darbuotojų. Toks nuomonės pasiskirstymas leidžia daryti prielaidas, kad dažniausiai visi gebėjimai bei savybės padeda sprendžiant konfliktus ir bendraujant su neigiamai nusiteikusiais piliečiais. Svarbiausia išklaudyti interesantą, o paskui stengtis padėti susigaudyti esamoje situacijoje ir pasiūlyti savo pagalbą.

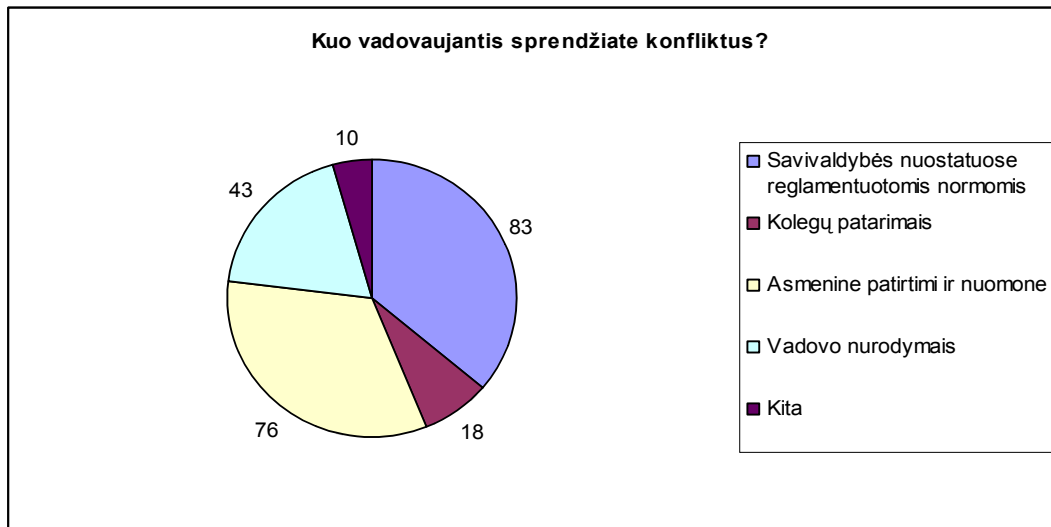




3.5 pav. Savivaldybės tarnautojams savybių svarba sprendžiant konfliktines situacijas ir ieškant jų sprendimo būdų

Kitu klausimu buvo siekta sužinoti, kuo tarnautojai vadovaujasi sprendžiami konfliktai. Respondentai galėjo rinktis kelis variantus (žr. 3.6 pav. 42 p.). Dažniausiai darbuotojai vadovaujasi savivaldybės nuostatuose reglamentuotomis normomis – 80.58 proc. apklaustųjų, taip pat remiasi asmenine patirtimi – 73.78 proc., mažiau nei pusė darbuotojų klausia vadovo nurodymų – jie sudaro 41.74 proc. respondentų. Apie penktadalį respondentų remiasi kolegų patarimais, 9.70 proc. vadovaujasi kitais būdais, daugiausia kitais teisės aktais ir įstatymais bei klausimo sprendimui reikalingos žinios – tai priklauso nuo konflikto pobūdžio.

Toks rezultatų pasiskirstymas rodo, jog respondentai nesivadovauja vienu veiksmu, įtakos turi ir kolegos, asmeninė patirtis bei darbo stažas. Galima daryti išvadas, jog susiduriant su konfliktais darbuotojai nepameta ir imasi įvairių būdų juos spręsti. 58.13 proc. apklaustųjų, kurie konfliktus sprendžia klausiant vadovo nurodymų, turi iki penkerių metų darbo patirtį, tai parodo, jog nedaug darbo stažo turintys darbuotojai nelabai pasitiki savo jėgomis. Kita vertus, vadovo nurodymai ne visada gali būti teisingi, todėl tarnautojas į vadovo nuomonę gali atsižvelgti, jeigu tai neprieštarauja teisės aktams.



3.6 pav. Kuo vadovaujantis darbuotojai sprendžia konfliktus

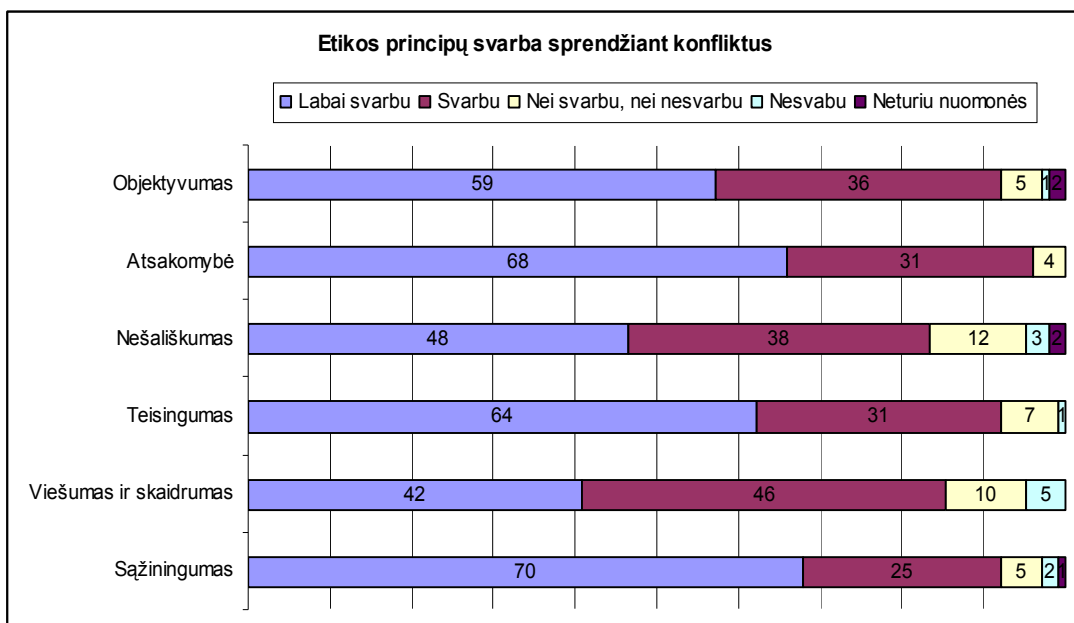
20.93 proc. respondentų klausia vadovo patarimo, nors turi darbo patirties iki 10 metų. 80.64 proc. visų apklausoje dalyvavusių vyrų konfliktus sprendžia vadovaudamiesi savivaldybės nuostatais, 80.55 proc. visų moterų sprendamos konfliktus taip pat remiasi savivaldybės nuostatais. Tai parodo, jog respondentų pasiskirstymas pagal lytį sprendžiant konfliktus yra beveik toks pats. Galima teigti, jog dauguma respondentų nepriklausomai nuo lyties vadovaujasi teisiškai patvirtintais dokumentais, nes to reikalauja jų darbo pobūdis.

Nagrinėjant kas konfliktuojant labiau remiasi kolegų patarimais pastebėta, jog vyrai dažniau konsultuojasi nei moterys: atitinkamai sudaro 19.35 proc. ir 16.16 proc. apklaustųjų. Taip pat moterys savarankiškesnės, nes jų santykinai daugiau vadovaujasi savo asmenine patirtimi ir nuomone nei vyrai: atitinkamai 76.38 proc. ir 65.62 proc. respondentų. Galima teigti, jog vyrams dažniau kyla abejonių dėl savo patirties ir jie dažniau kreipiasi pagalbos į kolegas nei moterys. Tačiau pagal Kauno miesto savivaldybės Bendro vertinimo modelio<sup>3</sup> konsenso ataskaitą, savivaldybės planuose yra plėtoti ir skatinti darbuotojų tarpasmeninio bendradarbiavimo gebėjimus. Pabrėžtina tai, jog ataskaitoje tai pažymėta kaip sudėtingas uždavinys.

Tyrimė norėta išsiaiškinti, kiek svarbūs konfliktų sprendime įvardinti etikos principai. Juos paprašyta įvertinti vienu iš teiginių – labai svarbu; svarbu; nei svarbu, nei nesvarbu; nesvarbu ir neturiu nuomonės. Rezultatai pateikti 3.7 pav. (žr. 43 p.).

<sup>3</sup> Bendrojo vertinimo modelis sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiais. Jis gali būti taikomas įvairiomis aplinkybėmis, pavyzdžiui, kaip reformos sisteminės programos dalis arba kaip pagrindas valstybės tarnybos organizacijų tobulinimo kryptims nustatyti. Bendrojo vertinimo modelis yra paprastas, lengvai taikomas ir tinkamas viešojo sektoriaus organizacijų įsivertinimo metodas [5].

Visi 3.7 pav. paveiksle įtraukti principai yra iš Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių, todėl, galima teigti, jog šiuo klausimu siekta sužinoti, kaip juos vertina patys darbuotojai (pažymėtina, jog atlikdami savo funkcijas, valstybės tarnautojai privalo vadovautis šiais principais). Rezultatai nenustebino, nes daugumai respondentų visi įvardinti principai yra svarbūs. Kaip svarbiausias išsiskyrė atsakomybė – pažymėjo 96.11 proc. apklaustųjų, šiek tiek mažiau svarbu objektyvumas, teisingumas ir sąžiningumas – pasirinko 92.23 proc. atsakiusių į anketą. Mažiausiai įtakos turi nešališkumas – mano 83.49 proc. apklaustųjų, viešumas ir skaidrumas įtakos turi 85.46 proc. atsakiusių.



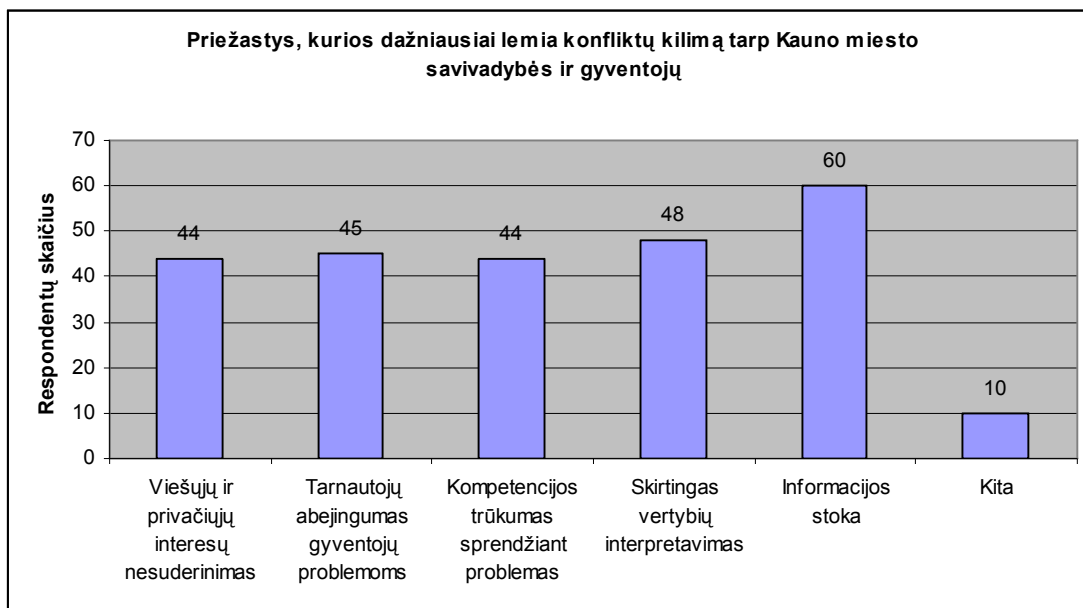
3.7 pav. Etikos principų svarbu sprendžiant konfliktus

Tokie rezultatai parodo, jog darbuotojai rimtai vertina konfliktus ir laikosi etikos principų. Tai reiškia, jog savivaldybės tarnautojai laikosi Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių, kuris yra vienas iš svarbesnių teisės aktų dirbant valstybės tarnyboje.

Kadangi su konfliktais susiduria beveik visi atsakiusieji į anketą, siekta sužinoti, kokios priežastys dažniausiai lemia konfliktų kilimą tarp savivaldybės ir gyventojų (žr. 3.8 pav. 44 p.). Galima buvo rinktis iš kelių atsakymo variantų.

Dažniausiai konfliktus sukelia informacijos stoka, tai pažymėjo 58.25 proc. apklaustųjų. 46.60 proc. respondentų konfliktuoja, nes skiriasi vertybių supratimas. 43.68 proc. darbuotojai mano, jog konfliktai kyla dėl tarnautojų abejingumo gyventojų problemoms, 42.71 proc. atsakiusių į anketą sutiko su teiginiais, jog konfliktų kilimą lemia viešųjų ir privačiųjų interesų nesuderinimas bei kompetencijos trūkumas sprendžiant problemas. 9.70 proc. darbuotojų įrašė savo priežastis. Respondentų nuomone, dažniausiai konfliktai kyla dėl gyventojų įstatymų

nuostatų nežinojimo, taip pat gyventojų problemų sprendimas neklausiant jų nuomonės, negeranoriškumo ir noro savivaliauti, gyventojų nepamatuoti lūkesčių.



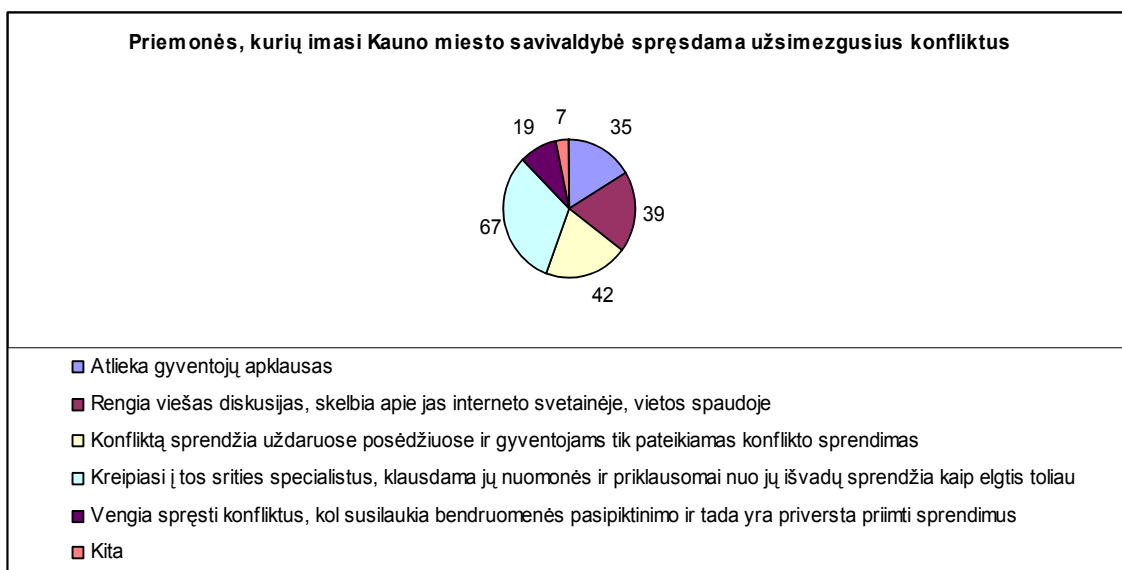
3.8 pav. Priežastys, kurios dažniausiai lemia konfliktų kilimą tarp Kauno miesto savivaldybės ir gyventojų

Kauno miesto savivaldybės Bendrojo vertinimo modelio konsenso ataskaitoje pateikiamos tobulintinos sritys, susijusios su savivaldybės ir gyventojų partnerystės plėtojimu. Ataskaitoje yra siūloma „užtikrinti veiksmingą informavimo politiką (pavyzdžiui, apie valdžios institucijų ir įstaigų kompetenciją, apie jų veiklą) – šis pasiūlymas pažymėtas kaip sudėtingas įgyvendinti; organizuoti personalo mokymus (bent du kartus per metus) veiksmingai ir draugiškai bendrauti su piliečiais; darbuotojams, dirbantiems su piliečiais, surengti seminarą piliečių aptarnavimo kokybės gerinimo tema“ [5]. Analizuojant darbuotojų kompetencijos trūkumą, reiktų paminėti, jog Kauno miesto savivaldybės Bendro vertinimo modelio konsenso ataskaitoje pateikti pasiūlymai „kiekvienam darbuotojui sukurti asmeninius mokymosi ir tobulinimosi planus ir dėl jų susitarti; taip pat sukurti tarnautojų, dirbančių su piliečiais, tobulinimosi sistemą“ [5]. Kadangi minėta ataskaita pateikta 2006 metais, galima teigti, jog iki šių dienų pasiūlymai savivaldybei nėra įgyvendinti.

Sužinojus apie konfliktų priežastis, buvo klausama, kokių priemonių imasi respondentai spręsdami užsimezgiusius konfliktus (žr. 3.9 pav. 45 p.). Buvo pasiūlyta rinktis daugiau nei vieną atsakymo variantą.

3.9 paveiksle matyti, jog, dažniausiai užsimezgius konfliktui, darbuotojai kreipiasi į tos srities specialistus, klausdami jų nuomonės ir priklausomai nuo jų išvadų sprendžia kaip elgtis toliau. Tokį atsakymo variantą pažymėjo 65.04 proc. visų respondentų. 40.77 proc. apklaustųjų teigia, konfliktas sprendžiamas uždaruose posėdžiuose ir gyventojams tik pateikiamas konflikto

sprendimas. Pažymėtina, jog ankstesniame tyrimo klausime buvo minėta, jog konfliktai kyla dėl gyventojų atitraukimo nuo problemos, t.y. problema sprendžiama nesiteiraujant respondento nuomonės.



3.9 pav. Priemonės, kurių imasi Kauno miesto savivaldybė sprendama užsimezgiusius konfliktus

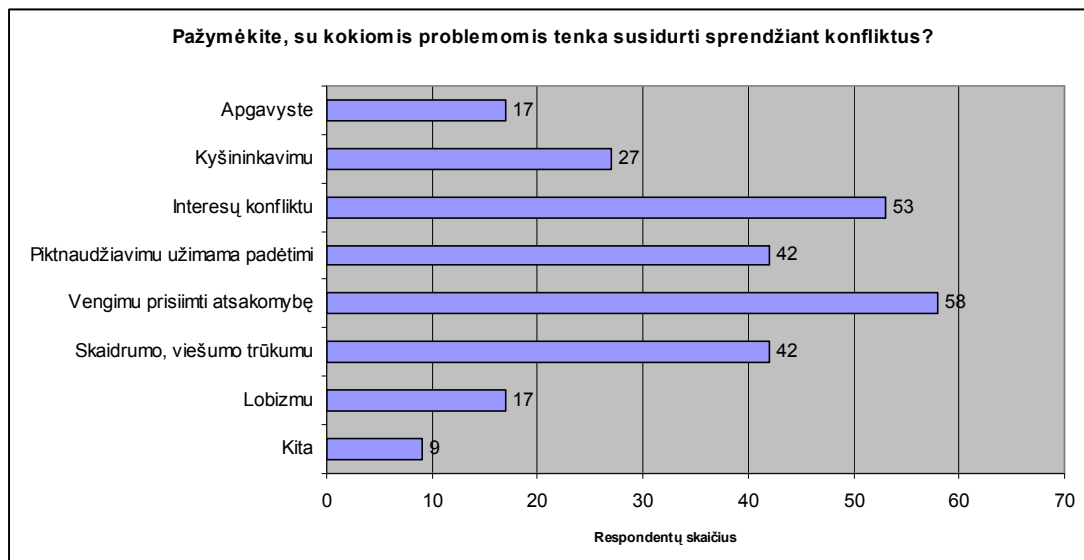
37.86 proc. visų apklaustųjų teigia, jog savivaldybė rengia viešas diskusijas, skelbia apie jas interneto svetainėje, vietos spaudoje. Kauno miesto savivaldybės Bendrojo vertinimo modelio konsenso ataskaitoje paminėta, jog diskusijos su gyventojais yra tobulintina sritis, todėl šioje ataskaitoje siūloma „tobulinti informacijos pateikimo tvarką visuomenei: daugiau dirbti su vietos ir užsienio žiniasklaida; sukurti kauniečių informavimo sistemą (leidiniai apie Savivaldybės ir jos padalinių veiklą, paskaitos, atvirų durų dienos, veiklos ataskaitos ir pan.)“ [5].

33.98 proc. apklaustųjų teigimu, savivaldybė atlieka gyventojų apklausas. Jau minėtoje Bendro vertinimo modelio konsenso ataskaitoje daugelyje sričių siūloma atlikti gyventojų apklausas įvairiais klausimais, tokiais kaip savivaldybės veiklos vertinimas, savivaldybės darbuotojų etiškumo vertinimas ir pan. Kad savivaldybė vengia spręsti konfliktus mano 18.44 proc. apklaustųjų, 6.79 proc. respondentų pasirinko variantą „kita“, kuriame dažniausiai teigė, jog konfliktus sprendžia vietoje, į posėdžius kviečiamos abi konfliktuojančios pusės bei vienas respondentas konflikto atveju kreipiasi į aukštesniąją instituciją.

Toliau tyrime aiškinamasi, su kokiomis problemomis susiduria darbuotojai, sprendami konfliktus (žr. 3.10 pav. 46 p.). Kaip ir daugelyje klausimų, respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą.

Dažniausiai respondentai susiduria su vengimu prisiimti atsakomybę (56.31 proc. visų apklaustųjų), tai pat gana dažnai kyla interesų konfliktai – susiduria 51.45 proc. tarnautojų.

Neretai problemų kyla, kai piktnaudžiaujama užimama padėtimi bei kai trūksta skaidrumo ir viešumo, šiuos variantus pasirinko po 40.77 proc. atsakiusių į anketą.



3.10 pav. Problemos, su kuriomis darbuotojams tenka susidurti sprendžiant konfliktus

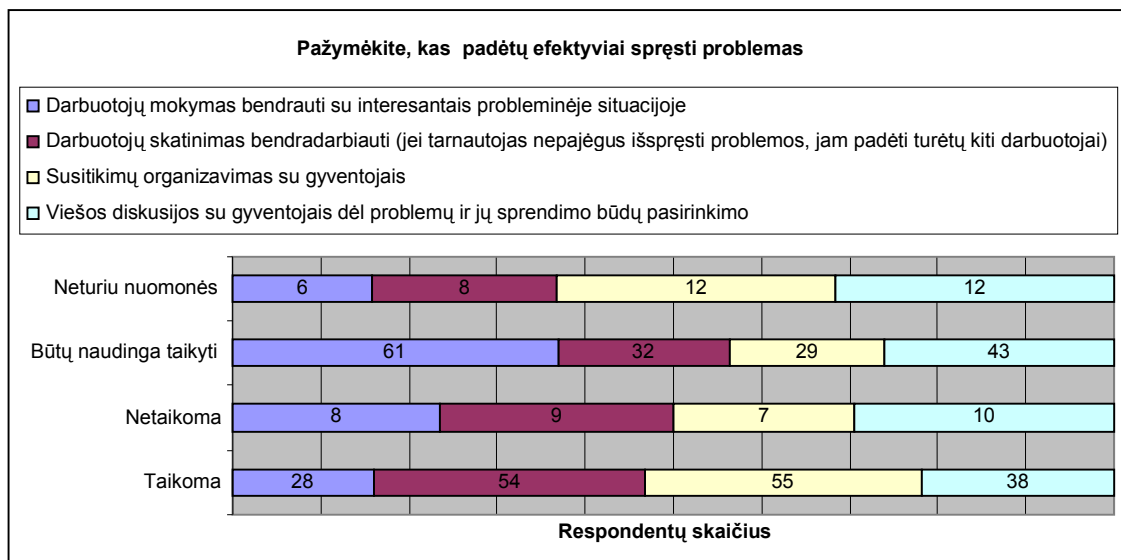
Maždaug ketvirtadaliui tenka susidurti su kyšininkavimu, 16.50 proc. respondentų susiduria su apgavystėmis ir lobizmu. 8.73 proc. įrašė pasitaikančias problemas, kurios dažniausiai siejamos su interesantų žinių stoka ir galvojimu, kad savivaldybės darbuotojai dirba tik savo naudai, o ne viešajam interesui.

Šio klausimo rezultatai nėra džiuginantys, kadangi vis dar daugelis susiduria su tokiomis problemomis, kurias reiktų šalinti. Nemažai įvardintų problemų yra baudžiamojo pobūdžio, todėl savivaldybėje turėtų būti kontroliuojami darbuotojai, kurie negina viešojo intereso, bei įspėjami interesantai, kad nesinaudotų netinkamomis priemonėmis, norėdami išspręsti savo problemas.

Toliau tyrime siekta sužinoti respondentų nuomonę, kas labiausiai padėtų spręsti problemas. Buvo pateikti 4 variantai ir paprašyta pasirinkti labiausiai tinkanti teiginį – taikoma, netaikoma, būtų naudinga taikyti ar neturiu nuomonės (žr. 3.11 pav. 47 p.).

Kad darbuotojai mokomi bendrauti su interesantais sutiko 27.18 proc., 59.22 proc. apklaustųjų teigia, jog būtų naudinga mokyti tarnautojus, 7.76 proc. respondentų mano, jog mokymų nėra bei nuomonės neturi 5.82 proc. Remiantis apklausos duomenimis galima daryti išvadą, jog daugelis darbuotojų dar neturėjo galimybės mokytis darbe nagrinėjamų problemų sprendimų, nors įvairūs darbuotojų mokymai savivaldybėje yra taikomi. Kauno miesto savivaldybės Bendrojo vertinimo modelio konsenso ataskaitoje teigiama, jog savivaldybėje yra „plėtojami ir skatinami tarpasmeninio bendradarbiavimo gebėjimai ir darbo su klientais/piliečiais įgūdžiai“, nors kartu ir priduriama, jog „retais atvejais darbinis (ne asmeninis) bendravimas tarp skyrių vyksta tiesiogiai, tačiau siekiant rezultato tenka siųsti oficialius raštus“ [5]. Savivaldybėje

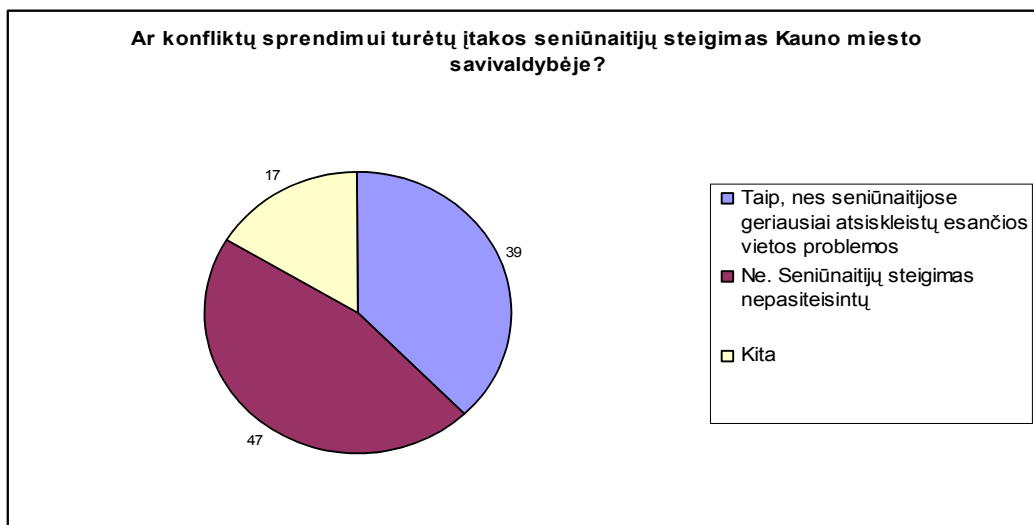
organizuojami susitikimai su gyventojais, interesantai priimami nurodytomis valandomis, teigiama bendro vertinimo modelio konsenso ataskaitoje „meras ir mero pavaduotojai reguliariai rengia susitikimai su gyventojais, Seniūnijų gyventojams pageidaujant, rengiami susitikimai su Savivaldybės administracijos darbuotojais ir gyventojais, pastariesiems rūpimais klausimais.“ [5].



3.11 pav. Būdai, padedantys efektyviai spręsti problemas

Visų įvardintų teiginių taikymas padėtų konfliktines situacijas sušvelninti ir surasti sprendimus, teikiančius naudą abejoms pusėms.

Kitu klausimu bandyta išsiaiškinti, kokią įtaką konfliktų sprendimui turėtų seniūnaitijų steigimas Kauno mieste. Gauti duomenys pavaizduoti 3.12 pav.

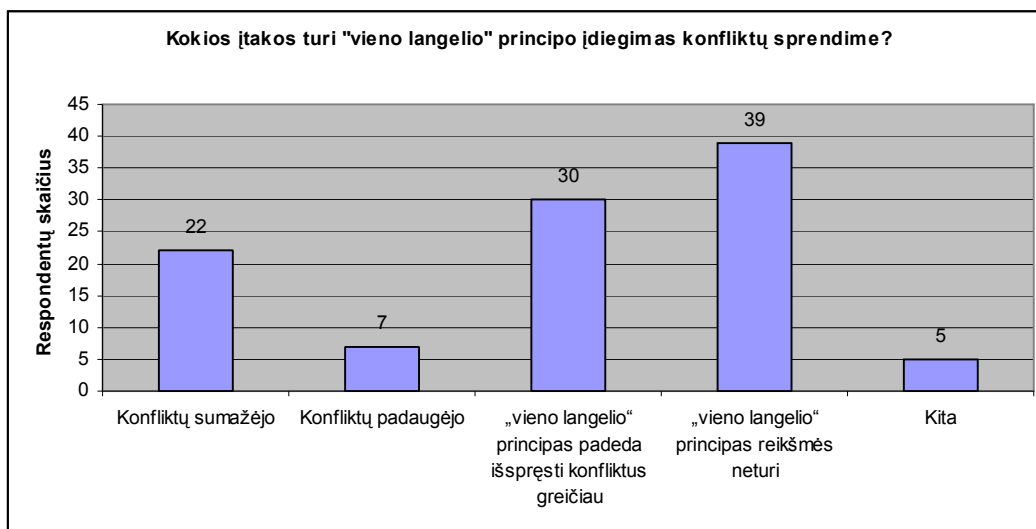


3.12 pav. Seniūnaitijų svarba konfliktų sprendimui

Kaip matome 3.12 paveiksle, daugiausia respondentų mano, jog seniūnaitijų steigimas nepasiteisintų. Šie respondentai sudaro 45.63 proc. apklaustųjų. Savo neigiamą nuomonę išreiškė ir respondentai, pažymėję variantą „kita“ (užima 16.50 proc. visų atsakiusių į anketa). Jie nurodė, jog papildomas seniūnijų skaidymas į seniūnaitijas padidintų korupciją, tokiu būdu neišsaugant skaidrumo, taip pat kad tik iš dalies pagerėtų situacija. Tokie nuomonių pasiskirstymai rodo, jog respondentai gana neigiamai vertina seniūnaitijų steigimo pasiūlymą. 37.86 proc. tarnautojų teigiamai įvertino seniūnaitijas konfliktų sprendimo atžvilgiu. Seniūnaitijų veikimas žmonėms būtų naudingas, jei į jų bėdas būtų reaguojama ir imamasi priemonių jų sprendimui greičiau, kol kyla nepasitenkinimas ir konflikto užuomazgos. Seniūnaitis greičiau sužinotų apie seniūnaitijos ribose esančias problemas ir galėtų pats kreiptis dėl jų sprendimo, tačiau tuo iš dalies galėtų manipuliuoti savanaudiškų tikslų turintys piliečiai ar jų grupės.

Taigi, galima daryti išvadas, jog seniūnijų steigimas vertinamas nevienareikšmiškai. Reikėtų pabrėžti, jog 1.4.1 poskyryje nuomonės dėl seniūnaitijų taip pat nesutapo. Kauno miesto savivaldybėje dirbantys politikai seniūnijų skaidymui nepritaria.

Kitu klausimu norėta sužinoti, kokią įtaką konfliktų sprendime turi „vieno langelio“ principo įdiegimas. Rezultatai pavaizduoti 3.13 pav.



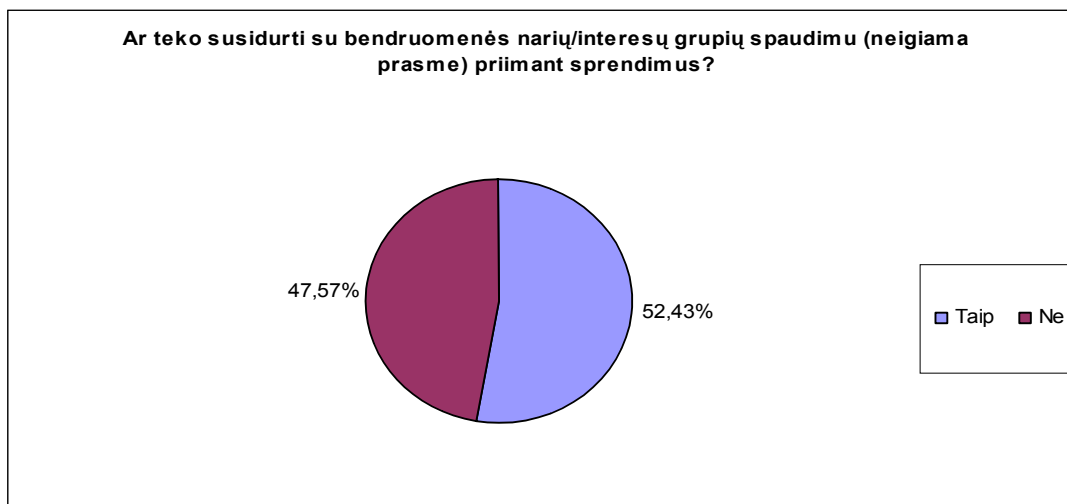
3.13 pav. „Vieno langelio“ principo reikšmė konfliktų sprendime

Analizuojant 3.13 paveikslo duomenis, matome, kad 50.48 proc. apklaustųjų teigiamai vertina „vieno langelio“ principo diegimą nagrinėjant konfliktų sprendimą. Su šia nuomone sutinka ir respondentai, pasirinkę variantą „kita“, kuriame savo nuomonę argumentuoja teigdami, jog konfliktų sumažėjimas yra dėl trumpesnių eilių ir dokumentų ar savo nuomonės pareiškimo išdėstymas vienoje vietoje, nebereikia vaikščioti po kabinetus norint susitvarkyti reikalus. Keletas respondentų prie šio varianto įrašė, kad neturi savo nuomonės šiuo klausimu. Gali būti



su tuo jie nebuvo susidūrę, kadangi tokia nuomonė vyravo seniūnijose dirbančių tarnautojų atsakymuose („vieno langelio“ principas seniūnijose netaikomas). Dažniau dėl šio principo su konfliktais tenka susidurti 6.79 proc. visų apklaustųjų. Tai galėtų būti dėl to, jog gyventojai savo nepasitenkinimą išreiškia negalėdami akis į akį susitikti su žmonėmis, atsakingais už sritis, kurios rūpi vietos bendruomenei. Tai gali sukelti dar didesnę bendruomenės nepasitenkinimą. Tačiau šiai nuomonei tik iš dalies galima pritarti, kadangi tarnautojams dažnai pritrūksta kvalifikacijos bendraujant su interesantais, kuomet jie yra neigiamai nusiteikę jų atžvilgiu. Derėtų prisiminti, jog konfliktų sumažėti gali tuomet, kai darbuotojai gerbs piliečių nuomonę ir bandys suprasti jų problemas bei nukreips reikiama linkme. „Vieno langelio“ principo ir konfliktų sprendimo priklausomybės nesieja 37.86 proc. Tai galima būtų aiškinti tuo, jog ne visi klausimai, kurie sukelia konfliktines situacijas, yra sprendžiami naudojantis šiuo principu, todėl įtaka yra nežinoma.

Tyrimo metu taip pat norėta išsiaiškinti, ar respondentams teko susidurti su bendruomenės narių/interesų grupių spaudimu (neigiama prasme) priimant sprendimus. Kaip matyti 3.14 paveiksle daugiau nei pusė respondentų susiduria su spaudimu priimant sprendimus. Tai rodo, jog tarnautojai susiduria su itin reikliais interesantais, kurie savo tikslų nori pasiekti visomis priemonėmis. Tokia patirtis yra sudėtinga, kadangi neatlaikę spaudimo, darbuotojai gali nusizengti teisės aktams ir nevykdyti pagrindinio savo uždavinio – viešojo intereso ginimo. 66.66 proc. visų pasirinkusių šį variantą darbo stažas iki 10 metų, galima būtų įvertinti, jog daugiau spaudimą patiria dar nedidelę patirtį turintys tarnautojai. Tai galėtų būti bendruomenės ar interesų grupių siekimas sau naudoti šantažuojant ar kitu būdu veikiant darbuotojus, kurie neturėdami didelės darbinės patirties, išdrąsėtų priimant nenaudingą visuomenei sprendimą.



4.14 pav. Apklaustųjų susidūrimas su spaudimu priimant sprendimus

Pažymėtina, jog šiame tyrime spaudimą patiria 61.29 proc. visų apklausoje dalyvavusių vyrų ir 48.61 proc. moterų, dažniausiai su tuo susiduriama dirbdami socialinių paslaugų srityje (sudaro 31.48 proc. visų apklaustųjų). 47.57 proc. respondentų neteko patirti spaudimo priimant sprendimus. Galima teigti, jog toks atsakymų pasiskirstymas gali būti dėl skirtingų darbo funkcijų – ne visi darbuotojai dažnai susiduria su interesantais, todėl ir nepatiria spaudimo priimant sprendimus.

Svarbu išsiaiškinti, ar respondentams teko susidurti su kyšininkavimu, kuomet interesantai patys siūlo atsilyginti įvairia forma dėl jų problemų sprendimo. 26.21 proc. apklaustųjų yra gavę pasiūlymų priimti sprendimą už atlygį, 33.33 proc. iš jų dirba socialinių paslaugų srityje. Galima daryti prielaidą, jog dažnai su kyšininkavimu susiduriama dirbant tokio pobūdžio srityje, kuri susijusi su socialine gerove, taip pat interesantų priimamajame. Tyrimo autorei atliekant apklausą bakalauro studijų metu paaiškėjo, jog piliečiai kyši ir dovanėles vertina kaip valstybės tarnautojų paskatinimą greičiau suteikti paslaugas. Tai leidžia daryti prielaidas, jog patys bendruomenės nariai dažnai suinteresuoti pakreipti tarnautoją savo pusėn.



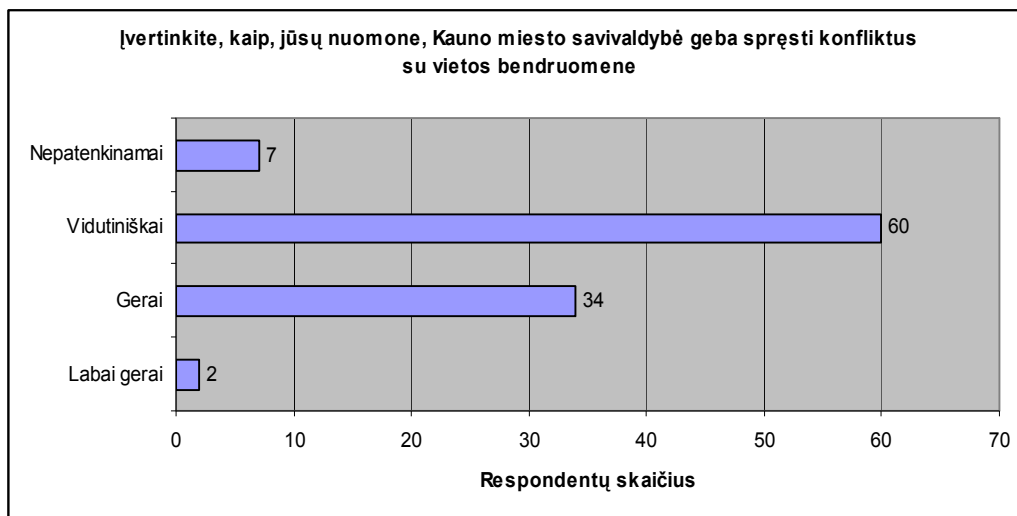
3.15 pav. Respondentų susidūrimas su kyšininkavimu

73.78 proc. nėra susidūrę su kyšininkavimu. Nebūtinai visiems respondentams tenka susidurti su interesantais, todėl ir su kyšininkavimo problema jie nėra susidūrę.

Kitu klausimu siekta sužinoti, kaip patys savivaldybės darbuotojai vertina savivaldybės veiklą sprendžiant konfliktus. Buvo paprašyta nuomonę išreikšti vienu iš teiginių – labai gerai, gerai, vidutiniškai, nepatenkinamai. Rezultatai pavaizduoti 3.16 paveiksle (žr. 51 p.).

Iš duomenų 3.16 paveiksle matyti, kad tarnautojai savivaldybės veiklą su vietos bendruomene vertina labiau vidutiniškai (58.25 proc. respondentų) nei gerai (šį variantą pasirinko 33 proc. apklaustųjų). Tai rodo, jog patys darbuotojai savo veiklą vertina gana kritiškai, 6.79 proc. atsakiusiųjų į anketą neigiamai vertina Kauno miesto savivaldybės

gebėjimus spręsti konfliktus su piliečiais, ir tik 1.9 proc. respondentų labai gerai įvertino savivaldybės pastangas.



3.16 pav. Respondentų nuomonė, kaip Kauno miesto savivaldybė geba spręsti konfliktus su vietos bendruomene

Tokie rezultatai rodo, jog patys darbuotojai mato spragų sprendžiant problemas su vietos gyventojais. Tokia jų nuomonė susiformavo susidūrus su jau aptartomis problemomis, taip pat su informacijos stoka, nepatyrimu sprendžiant konfliktus. Todėl savivaldybei būtina daryti išvadas ir imtis priemonių keičiant situaciją, nes vienas iš svarbiausių veiksnių savivaldoje yra piliečių pasitikėjimas vietos valdžia.

2011 metais buvo atliktas Kauno miesto gyventojų nuomonės tyrimas dėl savivaldybės strateginio plano 2005-2015 m. plėtros prioritetų. Gauti rezultatai parodė, jog vietos gyventojai gana neigiamai vertina savivaldybės darbuotojų bendravimą su bendruomene, ir pateikia savo siūlymus, ką reiktų keisti: gerinti aptarnavimą savivaldybėje, pateikti gyventojams daugiau informacijos apie savivaldybės sprendimus, turinčius įtakos kasdieniam žmonių gyvenimui per vietinę žiniasklaidą, labiau atsižvelgti į atskirų bendruomenių pastabas, siūlymus, pageidavimus [24].

# IŠVADOS

## **Realizuojant pirmą uždavinį, padarytos tokios išvados:**

1. Savivaldybė teikia paslaugas gyventojams ir rūpinasi priskirtoje teritorijoje gyvenančių piliečių gerove (atlieka savarankiškas ir valstybės perduotas savivaldybėms funkcijas). Bendravimas su piliečiais ir interesų grupėmis savivaldybei parodo, kokie yra vietos gyventojų lūkesčiai, kokias problemas reikia spręsti. Savivaldybė veikia besiremdama teisės aktuose nurodytais principais, kurie įpareigoja reaguoti į gyventojų nuomonę, veikti etiškai, skaidriai bei svarbiausia - ginti viešąjį interesą. Atlikto Kauno miesto savivaldybės tarnautojų nuomonės tyrimo duomenys teigia, jog įvardinti principai yra reikšmingi atliekant užduotis ir bendraujant su piliečiais konfliktinėse situacijose (žr. 3.7 pav.).

## **Realizuojant antrą uždavinį, padarytos tokios išvados:**

1. Konfliktas yra sudėtingas reiškinys, jam išbėgėjus žmonės nežino kaip elgtis toliau ir kokius sprendimus būtina priimti. Pagrindinis uždavinys konfliktuojant – atsižvelgti į kitos šalies interesus ir ją gerbti. Tikėtina, kad susidūręs su tokiu elgesiu, asmuo pasijus geriau ir toliau bendravimas vyks ne taip aršiai. Svarbu besimezgančių konfliktų nevengti, o juos spręsti, nes vengimas skatina dar didesnę nepasitenkinimą, nusivylimą, didina nepasitikėjimą.

2. Darbe analizuoti konfliktų pavyzdžiai parodė, jog Kauno miesto savivaldybė netinkamai sprendė problemas: savivaldybės lėšas naudojo netikslingai, galimai švaistė savivaldybės biudžetą (tokias išvadas pateikė savivaldybės Antikorupcijos komisija, žr. 2.2.2 posk.), nekontroliavo darbų eigos, reagavo į gyventojų nuomonę jau po padarytos žalos (neatsiklausė piliečių nuomonės prieš imdamasi veiksmų, kaip reikalaujama strateginiame plane bei kaip įpareigoja teisės aktai, žr. 2.2.1 posk.). Vienas konflikto pavyzdžių parodė, jog savivaldybės nariai neprisiėmė atsakomybės gyventojus apkaltindami problemos sureikšminimu bei įstatymų nesilaikymu (žr. 2.2.3 posk.).

3. Pasirinkti konfliktus iliustruojantys pavyzdžiai rodo, kaip savivaldybė elgėsi susidurdama su bendruomenės nepasitenkinimu. Piliečiai pasirašyta peticija prašė savivaldybės priimti visuomenei naudingą sprendimą, į tai buvo sureaguota ir imtasi priemonių (žr. 2.2.1 posk.). Kito atvejo analizėje savivaldybė, pasinaudodama situacija, (žr. 2.2.2 posk.) švaistė lėšas ir sulaukusi gyventojų pasipiktinimo, neatliko jokių veiksmų siekiant paaiškinti susiklosčiusią situaciją, laukiama teismo nuosprendžio. Dėl kito konflikto gyventojams besikreipiant į teismą ir jį laimėjus prieš savivaldybę, sulaukta savivaldybės narių priekaištų (žr. 2.2.3 posk.).

### **Realizuojant trečią uždavinį, padarytos tokios išvados:**

1. Atlikto savivaldybės darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatai atskleidė, jog dauguma apklaustų tarnautojų susiduria su konfliktinėmis situacijomis, dažniausiai konfliktuoja su pavieniais asmenimis, piliečių grupėmis (žr. 3.2 pav.). Kauno miesto savivaldybės darbuotojai analizuoja konfliktus remdamiesi gyventojų skundais, rečiau - atliktų tyrimų rezultatais (žr. 3.3 pav.).

2. Tarnautojams konfliktai sukelia stresą bei skatina mąstyti apie darbo kokybę (3.4 pav.), tačiau bendraudami su piliečiais stengiasi išlikti ramūs, išklauso problemas ir tik tada ieško tinkamo sprendimo. Spręsdami nesutarimus, dažniausiai remiasi teisės aktais (tai parodė ir etikos principų reikšmingumo įvertinimas) bei asmenine patirtimi, rečiau vadovo nurodymais bei kolegų patarimais (žr. 3.6 pav.).

3. Dažniausiai konfliktai kyla dėl nesąžiningumo, skirtingo vertybių interpretavimo, atsakomybės vengimo, informacijos stokos, laikymosi savo nuostatų, kurios ne visada atitinka realybę. Atlikto Kauno miesto savivaldybės tarnautojų nuomonės tyrimo rezultatai parodė, kad šios priežastys aktualios ir savivaldybės veikloje (žr. 3.8 pav.).

4. Konfliktų sprendime didžiausią įtaką turi konkrečios srities specialistai, kurių išvados lemia tolimesnę konfliktų eigą. Dažnai konfliktai sprendžiami uždaruose posėdžiuose, bet ir rengiamos diskusijos su gyventojais (žr. 3.9 pav.). Apklaustųjų nuomone, nesutarimus spręsti padėtų mokymai konfliktinėse situacijose bendrauti su piliečiais, viešos diskusijos su gyventojais (žr. 3.11 pav.) (remiantis teisės aktais, privaloma palaikyti ryšį su bendruomene bei aiškintis jos poreikius), „vieno langelio“ principo taikymas (apklausos rezultatai parodė, kad ši priemonė gana veiksminga, žr. 3.13 pav.). Tačiau apklaustų darbuotojų nuomonė seniūnaitijų steigimo klausimu Kauno mieste yra skeptiška (žr. 3.12 pav.).

5. Atlikto tarnautojų nuomonės tyrimo rezultatai, leidžia daryti prielaidą, kad ne visada savivaldybės darbuotojai turi įtakos konfliktų sprendimui. Piliečiai ne visada yra sąžiningi. Bendruomenės nariai stengiasi palenksti tarnautojus darydami spaudimą (žr. 3.14 pav.), bandydami papirkti (žr. 3.15 pav.), neprisiima atsakomybės už savo veiksmus.

6. Tarnautojai vidutiniškai vertina savivaldybės gebėjimą spręsti konfliktus (žr. 3.16 pav.). Taigi, išanalizavus tyrimo rezultatus ir atsižvelgus į nagrinėtus konfliktų pavyzdžius, matome, kad tarnautojai ne visada savo funkcijas atlieka tinkamai. Nors savivaldybė taiko įvairius metodus, siekdama išlaikyti bendruomenės pasitikėjimą, vis dar susiduriama su problemomis, kurios neretai sprendžiamos teismuose taikant net baudžiamąją atsakomybę už padarytus nusižengimus.

Nagrinėtų konfliktų pavyzdžių analizė ir atlikto tyrimo rezultatai patvirtina darbo hipotezę, kad Kauno miesto savivaldybės darbuotojams trūksta kompetencijos bendradarbiaujant su interesantais bei miesto bendruomene ypač sudėtingais ir ginčytiniais klausimais.

## REKOMENDACIJOS

- Kauno miesto savivaldybė diegia daug įvairių programų bei sudaro strateginius planus siekiant tobulinti savivaldos funkcijų atlikimą. Tačiau, vis dar nėra atliekami tyrimai ir apklausos (tiek gyventojų, tiek pačių savivaldybės darbuotojų), kurie parodytų, kaip piliečiai vertina savivaldybės veiklą. Respondentai tyrime pažymėjo, jog apklausos metodas taikomas sprendžiant problemas, kuomet užsimezga konfliktai, todėl, galima teigti, kad taikant apklausų metodą būtų galima iširti, kaip patys darbuotojai ir vietos bendruomenė vertina savivaldybės veiklą. Atlikus tyrimus, paaiškėtų, kokių reikia imtis priemonių savivaldybei tikslams pasiekti bei kokybiškai atlikti darbus.
- Kadangi partnerystė su bendruomene yra privaloma, siūlome konkrečių skyrių darbuotojams sudaryti planus, kuriuose būtų užfiksuotos susitikimų datos ir konkretūs objektai. Gyventojai dažniau susitiktų su asmenimis, atstovaujančiais savivaldybę ir išmanančiais problemines sritis. Tokie susitikimai mažintų konfliktų skaičių, nes tarnautojai sužinotų apie problemas tiesiogiai, paaiškintų, kokie galimi sprendimo būdai ir kokių priemonių reikia imtis. Savivaldybės darbuotojų iniciatyva bendrauti su piliečiais galėtų sumažinti tyrime iškeltą problemą, didintų pasitikėjimą savivaldybės veikla.
- Sudėtingesnius klausimus, kurie pasitaiko bendradarbiaujant su visuomene, reiktų viešai aptarinėti darbuotojų susitikimuose, kad būtų galima padaryti išvadas ir nekartoti tų pačių klaidų.
- Bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis. Taip būtų galima sužinoti, kaip kitos savivaldybės tvarkosi su problemomis savo veikloje ir kokius sprendimus priima. Sėkminga kitų savivaldybių patirtis galėtų būti stimulas taikyti naudingus patarimus ir Kauno miesto savivaldybės veikloje.
- Nors teisės aktuose numatyta kaip valstybės tarnautojams reikia dirbti, dažnai suveikia žmogiškasis faktorius, todėl reikalinga motyvacinė sistema, kuri skatintų darbuotojus atsakingai atlikti savo pareigas. Tai galėtų būti padėkos raštai už metų eigoje atliktus darbus, simbolinės dovanos (ženkliai, knygos ar pan.). Dažnai, kuomet žmogus yra paskatintas ir pagirtas, jis jaučiasi naudingesnis, todėl stengiasi išlaikyti darbo kokybę.

- Kauno miesto savivaldybei reikėtų inicijuoti mokymų ciklą, kuriame darbuotojai būtų supažindinti su konfliktų sprendimo būdų technikomis, asmeninio elgesio konfliktinėse situacijose lavinimu, formuotų tarnautojų įgūdžius konfliktinėse situacijose.



## LITERATŪRA

1. Arimavičiūtė ir kt. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2002. – 292p. – ISBN 9955442727
2. Astrauskas A. Vietos savivaldos samprata ir savivaldybės institucinė struktūra: mokomasis leidinys. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 83p. – ISBN 9955563125
3. Baltuškienė, Astrauskas A. Savivaldybių ir apskričių viršininkų institucijų kompetencija ir sąveika Lietuvoje // Viešojo politika ir administravimas. 2005, Nr. 14. – 11-31p. - ISSN 1648–2603
4. Bakučionis T. Valdžios atvirumas visuomenei ir tikroji savivalda. [www.lsd.lt/documents/T.Bakucionis-Tariamose%20permainos\\_3.doc](http://www.lsd.lt/documents/T.Bakucionis-Tariamose%20permainos_3.doc) [žiūrėta 2010 08 13]
5. Bendrojo vertinimo modelio konsenso ataskaita. <http://www.kaunas.lt/index.php?2734459199> [žiūrėta 2011 01 24]
6. Burton J., Dukes F. Conflict: Practices in Management Settlement & Resolution. – New York St. Martin's Press, 1993. – 230p.
7. Chmieliauskas A., Turauskas L., Socialinių tyrimų etapai. Tyrimo procesas. // Viešasis administravimas: monografija. Kaunas: Technologija, 2003. – 399 - 433p. – ISBN 9986-13-704-7
8. Diržytė A. ir kt. Žmogiškieji ištekliai versle. - Kaunas: Technologija, 2007 [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo\\_motyvacija\\_II/fcontent.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/fcontent.html) [žiūrėta 2010 04 15]
9. Edelman J., Crain M. B. Derybų kelias. Kaip išvengti konfliktų ir juos spręsti darbe. – Vilnius: Margi raštai, 1997. – 277p. - ISBN 9986091330
10. Europos vietos savivaldos chartija. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=48874&p\\_query=&p\\_tr2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=48874&p_query=&p_tr2) [žiūrėta 2010 11 25]
11. Garnienė A. Savivaldybė daugiabučių kiemų netvarkys. <http://kauno.diena.lt/dienrastis/miestas/savivaldybe-daugiabuciu-kiemu-netvarkys-205088> [žiūrėta 2010 04 05]
12. Geleževičius R. Interesų grupės ir lobizmas: mokomasis – metodinis leidinys. - Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. – 58p. – ISBN 9955563532
13. Gestautas P. Seniūnaitis – kas tai? Ar tai nauja vietos savivaldoje? <http://www.seniunai.lt/lt/naujienos/?id=17720> [žiūrėta 2010 08 20]

14. Gineitienė D., Domarkas V. Visuomeninių organizacijų įtaka viešojo administravimo institucijoms: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2000. – 80p. – ISBN 9986138701
15. Gyventojai patys turės pasirūpinti teritorijų tvarkymu. kaunas.lt/index.php?3421019086 [žiūrėta 2010 04 06]
16. Gutauskas A. ir kt. Skaidrios savivaldos link. – Vilnius: Firidas, 2005. – 111p.
17. Kauniečiai gelbėja „Romuvos“ kino teatrą. <http://kauno.diena.lt/naujienos/miestas/kaunieciai-gelbeja-romuvos-kino-teatra-192647> [žiūrėta 2010 03 14]
18. Kauno miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-3252 dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo Kauno miesto savivaldybėje.
19. Kauno miesto savivaldybės tarybos Antikorupcijos komisijos tyrimo 2009 m. sausio 19 d. išvados dėl UAB kino teatro Romuva“ akcijų pirkimo ir nuostolių atlyginimo. [www.balsas.lt/02/17/romuvos\\_kino\\_dokumentai.doc](http://www.balsas.lt/02/17/romuvos_kino_dokumentai.doc) [žiūrėta 2010 11 20]
20. Kauno miesto tarybos Antikorupcijos komisijos tyrimo 2009 m. sausio 19 d. išvados dėl viešojo tualetu A. Jakšto g. ir Šv. Gertrūdės g. sankirtoje projektavimo ir statybos. [www.kaunas.lt/kaunas/m/m\\_files/wfiles/file719.doc](http://www.kaunas.lt/kaunas/m/m_files/wfiles/file719.doc) [žiūrėta 2010 11 14]
21. Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-56. Kauno miesto savivaldybės administracijos nuostatai. [http://www.kaunas.lt/get\\_file.php?file=bUdaazJXUEVhdGhta1czYmw2dkgyc1JmYWIMkJSepPdW1LWEh4SlhWbW1WcXBaUEVsZGhsMEdiRG05ZG1ZOGpPd3BGbjJaSFJsNXJDcXBpU21NJTJCYVoycWtrc0tWeVdyUGFNNld5V09ueDVLVHAyWETsc3lhcGNPY3lkYVprY21lYmFDV3o1UEliSmRvbFdXWVkyVVR0GRlbe1pWjBwZWNsbkxKMThlVHlXbHVlWk9UbFppWm5HalFhdG1WbzhiV2xxU1d4WkhYWlpyQ29NV1JtOGFicDVpYWxKNlRucGclM0Q=](http://www.kaunas.lt/get_file.php?file=bUdaazJXUEVhdGhta1czYmw2dkgyc1JmYWIMkJSepPdW1LWEh4SlhWbW1WcXBaUEVsZGhsMEdiRG05ZG1ZOGpPd3BGbjJaSFJsNXJDcXBpU21NJTJCYVoycWtrc0tWeVdyUGFNNld5V09ueDVLVHAyWETsc3lhcGNPY3lkYVprY21lYmFDV3o1UEliSmRvbFdXWVkyVVR0GRlbe1pWjBwZWNsbkxKMThlVHlXbHVlWk9UbFppWm5HalFhdG1WbzhiV2xxU1d4WkhYWlpyQ29NV1JtOGFicDVpYWxKNlRucGclM0Q=) [žiūrėta 2011 02 18]
22. Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-60. Kauno miesto savivaldybės tarybos veiklos reglamentas. [http://kaunas.lt/get\\_file.php?file=WldhVDJXckVtTmIVa1pqYlo2dVoyc0pmazglMkZEeEpldW1xWEV4TWZWeVdWbnBXUEVrOWliMEpQRFpkZG1ZnWJPdzVHVDJjWFJacHJlcXNXU3lzJTJCV1o1bWtrY0pyeVppqUGtzNXB5V09ueHBMRnA1UEt4TXhtcGNLY21OYktrWnFlbWFDVHoybklaWmVTbFppWWFHM0hsY1ZlzhqRjBwcWN4SExHdDhYRG1LcVlzSIBGWXRLWDJaT0NsOXFXbVp2TXhKdVIwSmpTYWF6Q1Y4YlZtY2VibjVpamxNU1cwSm5MWnRDWTJKYVZtTmJFWG1ISWxOS1luSlp5eDU3SA==](http://kaunas.lt/get_file.php?file=WldhVDJXckVtTmIVa1pqYlo2dVoyc0pmazglMkZEeEpldW1xWEV4TWZWeVdWbnBXUEVrOWliMEpQRFpkZG1ZnWJPdzVHVDJjWFJacHJlcXNXU3lzJTJCV1o1bWtrY0pyeVppqUGtzNXB5V09ueHBMRnA1UEt4TXhtcGNLY21OYktrWnFlbWFDVHoybklaWmVTbFppWWFHM0hsY1ZlzhqRjBwcWN4SExHdDhYRG1LcVlzSIBGWXRLWDJaT0NsOXFXbVp2TXhKdVIwSmpTYWF6Q1Y4YlZtY2VibjVpamxNU1cwSm5MWnRDWTJKYVZtTmJFWG1ISWxOS1luSlp5eDU3SA==) [žiūrėta 2011 02 03]
23. Kauno miesto 2005 – 2015 metų strateginio plano pakeitimas 2008 – 2015 metų laikotarpiu. [http://www.kaunas.lt/get\\_file.php?file=bDJhVTJXVEVsOWITa1diYmxLdkkycGhmbE0lMkJSepxdXhhWEZ4SmZWeVdWcXBXVEVsZGlaMEdiRFpkZVhZ](http://www.kaunas.lt/get_file.php?file=bDJhVTJXVEVsOWITa1diYmxLdkkycGhmbE0lMkJSepxdXhhWEZ4SmZWeVdWcXBXVEVsZGlaMEdiRFpkZVhZ)

OGZPa1pGbDJaSFJsWnFXcXNXU2xjJTJCZVo1bWtrc0tZeVpqUGxjNW55WmFue  
XBMRXA1VEtsc3hucFpHY210YVprY3llWjZCbHo1YkltWjFwbG15U2xxVEl4OFd  
XWTUIMkJZMXBXdhHhLbVV4SIRXeUoyYm5wUE1aOUZvejJqVmJaSmpvc1hFbU  
tWaHpwVEVhS3pFWmNmVGxNNlhtV2FsazhSazFwdVVzSEtZeUphYXhwNmFhM  
kUIM0Q= [žiūrėta 2011 01 15]

24. Kauno miesto savivaldybės 2005-2015 m. strateginio plėtros plano priedas. Strateginiai Kauno miesto savivaldybės plėtros prioritetai. Gyventojų nuomonės tyrimo ataskaita. Kaunas. 2011.
25. Kauno miesto savivaldybės 2008 – 2010 metų strateginis veiklos planas. [http://www.kaunas.lt/get\\_file.php?file=Ym1hVDJaYkVsdGIYa1puYmFLdksyc1JmWWMlMkJXeEppdWxhWEh4S1hWbm1XV3BXUEVrOWlaMEpURGFkZGpZOGJPeFpGbDJaSFJhWnJFcXBTU204JTJGSFoybWtaY0pweVczUFpjNl15WldueHBLUnAyZktsY3lZcFpHY3hOYWJrWmFlbWFDVHo1akliWjJVbUdxU2xxU1Z4OFdXbHAlMkJSbFpkcGtXZkdtNWRFBdDob3ltS1ZsWk9ZbDVLUWw1S1pZc2V1d254a3M1SzJtRm5IaDVxdm02T2JobXA0a3JhV2tabldhY1pseW14dnhaNlc=](http://www.kaunas.lt/get_file.php?file=Ym1hVDJaYkVsdGIYa1puYmFLdksyc1JmWWMlMkJXeEppdWxhWEh4S1hWbm1XV3BXUEVrOWlaMEpURGFkZGpZOGJPeFpGbDJaSFJhWnJFcXBTU204JTJGSFoybWtaY0pweVczUFpjNl15WldueHBLUnAyZktsY3lZcFpHY3hOYWJrWmFlbWFDVHo1akliWjJVbUdxU2xxU1Z4OFdXbHAlMkJSbFpkcGtXZkdtNWRFBdDob3ltS1ZsWk9ZbDVLUWw1S1pZc2V1d254a3M1SzJtRm5IaDVxdm02T2JobXA0a3JhV2tabldhY1pseW14dnhaNlc=) [žiūrėta 2011 01 24]
26. Lakis J. Konfliktų sprendimas ir valdymas: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. – 266p. – ISBN 978-9955-19-082-0
27. Lan Z. A Conflict Resolution Approach to Public Administration // Public Administration Review, 1997, vol. 57, No. 1 [www.questia.com](http://www.questia.com) [žiūrėta 2009 09 14]
28. Lazdynas R. Savivalda: filosofija, teorija, praktika. – Šiauliai: Saulės delta, 2005. – 279p. – ISBN 9955522720
29. Lietuvių kalbos žodynas <http://www.lkz.lt/startas.htm> [žiūrėta 2009 11 14]
30. Lietuvos konfliktų prevencijos asociacija. <http://www.konfliktai.lt/Formalu/struktura.htm> [žiūrėta 2010 12 14]
31. Lietuvos Respublikos Konstitucija // Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014
32. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo nutarimas. 2006 m. rugsėjo 21 d. Vilnius, Byla Nr. 35/03-11/06
33. Lietuvos Respublikos valstybės politikų elgesio kodeksas. [http://www3.lrs.lt/pls/inter/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=283041&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter/dokpaieska.showdoc_l?p_id=283041&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2010 11 20]
34. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=378447](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378447) [žiūrėta 2010 11 15]
35. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=390913](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390913) [žiūrėta 2010 11 15]
36. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=388925](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=388925) [žiūrėta 2010 11 15]

37. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo. [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=169819](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=169819) [žiūrėta 2010 09 14]
38. Lietuvos Respublikos Statybos įstatymas [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=378329](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=378329) [žiūrėta 2010 03 14]
39. Luobikienė I. Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga. - Kaunas: Technologija, 2006. – 121p. – ISBN 9955251220
40. Mačiulytė, Ragauskas. Lietuvos savivalda. Savarankiškos visuomenės link. – Vilnius: Versus aureus, 2007. – 111p. – ISBN 9789955340232
41. Ministro Pirmininko 2007 m. gruodžio 28 d. rezoliucija Nr. 47-7847 „Vieno langelio“ principo samprata ir pagrindinės etinės – teisinės jo įgyvendinimo sąlygos.
42. Nefas S. Funkcionali vietos bendruomenė kaip pilietinės visuomenės pagrindas // Viešoji politika ir administravimas. 2006, Nr. 17. – 81-88p. - ISSN 1648-2603
43. Norvilaitė S. Sprendžiamas „Romuvos“ likimas. <http://www.savas.lt/archyvas/6-akiratis/1315-sprendiamas-romuvos-likimas.html> [žiūrėta 2010 10 05]
44. Peters B. G. Biurokratijos politika. – Vilnius: Pradai, 2002. – 480p. – ISBN 9986943671
45. Petrauskienė R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr. 11. – 65-73p. - ISSN 1648-2603
46. Puškorius S. Ir kt. Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas: monografija. - Vilnius: , Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2006. - 392p. - ISBN 9955-19-022-1
47. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2006. – 374p. – ISBN 9986850460
48. Rudokas V. Viešas interesas ir jo gynimas vykdant darnią plėtrą. [www.lntpa.lt/get.php?f.58](http://www.lntpa.lt/get.php?f.58) [žiūrėta 2010 12 02]
49. Salmanavičius G. Gyventojai turi galimybę naudotis elektroninėmis paslaugomis. [http://www.elta.lt/zinute\\_pr.php?inf\\_id=1098934](http://www.elta.lt/zinute_pr.php?inf_id=1098934) [žiūrėta 2009 12 02]
50. Sandole D. J. D. et al. Conflict Management And Problem Solving. Interpersonal To International Application. - New York University Press, 1987. – 332 p. - ISBN: 9780861876198
51. Shapiro D. Conflict And Communication: A Guide Through The Labyrinth Of Conflict Management. - New York, 2004. – 296 p. - ISBN: 0972054197

52. Ting – Toomey S. Constructive Intercultural Conflict Management. – New York: The Guildorf Press, 1999. - 194 – 230 p. ISBN 1-57230-445-6. www.questia.com [žiūrėta 2009 10 15]
53. Transparency International. Korupcijos suvokimo indeksas 2008. [http://www.transparency.lt/new/images/ti\\_ksi\\_2008\\_galutine.pdf](http://www.transparency.lt/new/images/ti_ksi_2008_galutine.pdf) [žiūrėta 2010 09 06]
54. „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos. [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/Vieno\\_langelio\\_metodin\\_rek\\_\\_\\_apraso\\_patiksl\\_2009-\\_06-22\\_.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/Vieno_langelio_metodin_rek___apraso_patiksl_2009-_06-22_.pdf)
55. Visuomenė kviečiama teikti pasiūlymus dėl „Romuvos“ kino teatro vizijos. <http://kaunas.lt/index.php?4065890670> [žiūrėta 2010 12 14]
56. Žukaitytė V. Taryba nepritare seniūnaitijų steigimui. <http://www.kaunas.lt/index.php?3850293339> [žiūrėta 2010 05 14]
57. 2006 – 2015 metų E – Kauno strateginis planas. [http://www.kaunas.lt/get\\_file.php?file=YW1hVTJaVEVtTmlTa1c3Ymw2dVoyc0pmbHlMkZGeEpldXdxV2N4Sm5WeW1WbHBaYkVaOWIYMEdMRGw5ZGpZOFhPeEpGcDJjUFJhSnJDcXNhU3hjJTJCv1o1aWtaY0pueVpqUFpjNlp5Wm1ubHBLV3A1SEttc3hvcFpPY3g5YVprWmVlbHFDVXoybkltSjZVbEppU2xxU2N4NUtXbHA1MkJXbFdWcHcyZkdtWldQbldxV1oyT1VrNWxahBXUWFaSmpZc2pNbHA2VXpjVFdsMW5FcDhmUHlzUEtwcGFZWXRabmtaaldrc1pzeW1odm1KNIM=](http://www.kaunas.lt/get_file.php?file=YW1hVTJaVEVtTmlTa1c3Ymw2dVoyc0pmbHlMkZGeEpldXdxV2N4Sm5WeW1WbHBaYkVaOWIYMEdMRGw5ZGpZOFhPeEpGcDJjUFJhSnJDcXNhU3hjJTJCv1o1aWtaY0pueVpqUFpjNlp5Wm1ubHBLV3A1SEttc3hvcFpPY3g5YVprWmVlbHFDVXoybkltSjZVbEppU2xxU2N4NUtXbHA1MkJXbFdWcHcyZkdtWldQbldxV1oyT1VrNWxahBXUWFaSmpZc2pNbHA2VXpjVFdsMW5FcDhmUHlzUEtwcGFZWXRabmtaaldrc1pzeW1odm1KNIM=) [žiūrėta 2011 01 14]

## ANOTACIJA

Kiršienė V. Kauno miesto savivaldybės veikla sprendžiant konfliktus su bendruomene / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. Habil. Dr. Juozas Lakis – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011. – 74 p.

Magistro baigiamajame darbe keliama problema, jog dažnai savivaldybė sprendama konfliktus su piliečiais neišvengia korupcijos, taip pat darbuotojams trūksta kompetencijos sprendžiant konfliktines situacijas. Pirmame skyriuje susipažinta su savivaldos samprata, išnagrinėtos savivaldybės funkcijos bei partnerystė su vietos bendruomene, taip pat apžvelgti teisės aktai, kuriais remiasi savivaldybė bendraudama su piliečiais. Antrame skyriuje aptarta konflikto sąvoka, analizuota konfliktų sprendimo būtinybė bei pateikta keletas Kauno miesto savivaldybėje įvykusių konfliktų pavyzdžių. Trečiasis skyrius apima atlikto tyrimo analizę, kuriuo siekta sužinoti Kauno miesto savivaldybės darbuotojų nuomonę apie konfliktus, kylančias problemas juos sprendžiant bei konfliktų sprendimo būdus, kuriuos taiko savivaldybė.

Atliktas tyrimas ir analizuoti konflikto pavyzdžiai patvirtino autorės iškeltą hipotezę, jog Kauno miesto savivaldybės darbuotojams trūksta kompetencijos bendradarbiaujant su miesto bendruomene.

Raktiniai žodžiai: Kauno miesto savivaldybė, savivaldybės partnerystė su bendruomene, konfliktų sprendimas.

## ABSTRACT

Kiršienė V. Kaunas City Municipal Work, Dealing With Conflicts Within Community / Master's work in Process auditing. Supervisor assoc. Prof. Habil. Dr. J. Lakis – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 74 p.

There is a problem raised by municipality incompetence while dealing with citizens, the main reasons being corruption and lack of officials with appropriate qualifications as it is discussed in thesis. On the first chapter much attention is devoted to introduction of self-government conception, power and functions of municipality, also its collaboration with local community, as well as an overview of municipal legislation, based on interactions with citizens. The second chapter represents the concept of conflict, analyzes the need of conflict resolution and lists some of the examples of the conflicts, occurred within Kaunas city municipality. The third chapter includes the analysis of the survey, which was aimed to find out the opinion of officials, working in Kaunas city municipality on the conflicts, the problems they deal with on the way to conflict resolution, also methods, applied by the municipality.

Both survey and analyzed examples of the conflicts confirmed author's hypothesis about the lack of competence among the officials in collaboration with local community.

Keywords: Kaunas city municipality, municipal collaboration with community, conflict resolution

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama Kauno miesto savivaldybės veikla sprendžiant konfliktus su bendruomene.

Šio darbo tema yra aktuali, kadangi savivaldybė, kaip valstybės administracinis teritorinis vienetas, turi rūpintis priskirtoje teritorijoje gyvenančių piliečių gerove ir kaip įmanoma stengtis išvengti konfliktų. Kauno miesto savivaldybės teritorijoje vyksta nemažai konfliktų, kurie kyla susiduriant savivaldybės ir bendruomenės interesams, todėl šiuo darbu siekiama išsiaiškinti, koks minėtos savivaldybės vaidmuo sprendžiant problemas, ar ji efektyviai nagrinėja ir priima logiškai pagrįstus sprendimus.

**Tyrimo objektas** – Kauno miesto savivaldybės veikla.

**Darbo tikslas** – ištirti, kaip Kauno miesto savivaldybė sprendžia konfliktus su bendruomene.

**Darbo uždaviniai:** 1. Išanalizuoti, kokias funkcijas ir kaip turi atlikti savivaldybės reguliuojant visuomeninius santykius; 2. Aptarti konfliktų, kilusių Kauno miesto savivaldybės veikloje pobūdį ir sprendimo būdus; 3. Ištirti Kauno miesto savivaldybės tarnautojų nuomonę dėl savivaldybės veikloje kylančių konfliktų ir jų sprendimo būdų.

**Tyrimo hipotezė.** Kauno miesto savivaldybės darbuotojams trūksta kompetencijos bendradarbiaujant su interesantais bei miesto bendruomene ypač sudėtingais ir ginčytiniais klausimais.

**Tyrimo metodika:** mokslinės literatūros analizė, teisės aktų analizė, anketinė apklausa. Apklausos rezultatai apibendrinti ir pateiktos išvados. Tyrime dalyvavo 103 respondentai - 72 moterys ir 31 vyras. Duomenys apdoroti MS Excel 2003 programa.

**Tyrimo rezultatai ir išvados.** Atlikus tyrimą ir išanalizavus kelis konfliktų pavyzdžius, paaiškėjo, jog savivaldybės darbuotojai dažnai susiduria su nesąžiningumu, atsakomybės vengimu, skaidrumo trūkumu, informacijos stoka. Konflikto metu atsiradusi įtampa kenkia darbo kokybei. Problemų nemažina ir savivaldybės taikomi metodai, siekiant išsiaiškinti problemas – susitikimai ir diskusijos su gyventojais, „vieno langelio“ principo įgyvendinimas. Nors konfliktai sprendžiami remiantis teisės aktais, tačiau nemažai pasirinktų sprendimo būdų gali priversti darbuotojus atsakyti įstatymų nustatyta tvarka (kyšininkavimo, aplaidumo, interesų konflikto ir kt. atvejais). Dažnai konfliktai siejami su etikos problemomis, kuomet bendruomenė ir



tarnautojai priešiška nusiuteikia vieni kitų atžvilgiu. Tokios išvados patvirtina autorės darbe iškelta hipotezė.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai, pagal pobūdį atitinkantys išsikeltus uždavinius, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Bendra darbo apimtis - 74 puslapiai (67 puslapiai be priedų). Darbe pateikta 16 paveikslų. Panaudoti 57 literatūros šaltiniai.

## SUMMARY

There are conflicts in between city municipal and community – the way municipality examines these issues is discussed in represented master's thesis. The subject of the thesis itself is relevant, since municipality, as state's territorial - administrative unit, is assigned to give heed to the welfare of the citizens, residing in its territory, as much as to avoid conflicts within community. Kaunas city municipality has held a number of conflicts, where both municipalities and community's interests were confronted to one another. This work aims to clarify the role of municipality as much as its observance of adopting effective and logical decisions.

**The object of the research** is Kaunas municipal work.

**The aim of the research** is to explore Kaunas municipal work on the way to conflicts, happening within community, resolution.

**The tasks** are: 1. to analyze what are the municipal functions on regulations of public relations and how should they be accomplished by the municipalities. 2. To discuss the nature of the conflicts, taking issues within Kaunas city municipal work, and their resolutions. 3. To investigate the opinion of Kaunas city municipality officials on conflicts, happening in municipal work, and their resolutions.

**The hypothesis of the research** is Kaunas city municipal officials' lack of competence in collaboration with citizens and community within particularly complex and contentious issues.

**The method of the research** is scholastic literature analysis, analysis of legislation, survey questionnaire. The results of the survey are summarized, conclusions being drawn. There were 103 respondents in the survey, what contains 72 women and 31 men. The data was processed on programme MS Excel 2003.

**Results and conclusions of the research.** After accomplishing the research and analyzing several examples on the conflicts, which are displayed, it emerged that municipal officials often face dishonesty, evasion of responsibility, lack of transparency and information. Tensions, resulting during the conflict, undermine the quality of work. In order to clarify the issues, problems are not to be reduced by local municipal methods, such as meetings and discussions with residents, the implementation of "one-stop" principle. Even if conflicts are being solved according to laws, there is still number of selected methods of resolution, which may force officials to be responsible, according to the procedures, which have been established by law (bribery, negligence, clash of interests, etc). Conflicts are often associated with ethical issues,

when community and officials are being hostile to each other. These findings confirm author's hypothesis.

**The structure of the thesis.** Master's thesis consists of an introduction, three chapters, which correspond with the nature of the tasks, that are setted, conclusions, suggestions, the list of references, which were used, annotation and summaries both in Lithuanian and English languages, also appendix. The work consists of 74 pages (67 pages without appendix). There are 16 pictures and 57 literary sources.

## PRIEDAI

**KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS  
DIREKTORIUS**

**ĮSAKYMAS**

**DĖL ASMENŲ PRAŠYMŲ NAGRINĖJIMO IR JŲ APTARNAVIMO  
KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĖJE**

2007 m. rugsėjo 27 d. Nr. A-3252

Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (Žin., 1994, Nr. 55-1049; 2000, Nr. 91-2832; 2001, Nr. 85-2969; 2003, Nr. 17-704, Nr. 73-3357, Nr. 104-4636) 29 straipsnio 5 dalies 2 punktu, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu (Žin., 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975) ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimu Nr. 875 „Dėl Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2007, Nr. 94-3779):

1. N u s t a t a u, kad;

1.1. Savivaldybės administracijos padaliniai gautus asmenų prašymus, skundus ir kitus dokumentus nagrinėja ir atsakymus į juos rengia vadovaudamiesi Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu ir Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimu Nr. 875, sprendimui priimti reikalingą informaciją iš Savivaldybės administracijos padalinių, Savivaldybei pavaldžių įstaigų, prireikus – ir iš kitų institucijų teisės aktų nustatyta tvarka gauna patys, neįpareigodami to atlikti asmenį, kuris kreipiasi.

1.2. Savivaldybės administracijos padalinių vadovai tiesiogiai atsako už atsakymų į asmenų prašymus ir skundus parengimą ir pateikimą nustatytu terminu.

2. P a v e d u:

2.1. Kanceliarijos (nuo 2007 m. lapkričio 1 d. – Bendrųjų reikalų departamento) Priimamojo vedėjui nuo 2007 m. spalio 1 d. ketvirtadieniais pasibaigus darbo dienos laikui iki 19 val. organizuoti asmenų prašymų priėmimą Savivaldybėje (Laisvės al. 96, I aukštas, Informacija, tel. 42 26 08);

2.2. Užsienio ir viešųjų ryšių skyriaus Viešųjų ryšių poskyriui paskelbti Savivaldybės interneto svetainėje ir dienraščio „Kauno diena“ „Savivaldybės žinių“ puslapyje apie asmenų prašymų priėmimą Savivaldybėje pasibaigus darbo dienos laikui;

2.3. Kanceliarijos vedėjui (nuo 2007 m. lapkričio 1 d. – Bendrųjų reikalų departamento direktoriui) kontroliuoti, kaip vykdomas šis įsakymas.

3. P r i p a ž i s t u netekusiais galios:

3.1. Kauno miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2005 m. sausio 7 d. įsakymą Nr. A-53 „Dėl Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo Kauno miesto savivaldybėje tvarkos aprašo patvirtinimo

3.2. Kauno miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2005 m. spalio 7 d. įsakymą Nr. A-3671 „Dėl Kauno miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2005 m. sausio 7 d. įsakymo Nr. A-53 „Dėl Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo Kauno miesto savivaldybėje tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo

3.3. Kauno miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2006 m. rugpjūčio 24 d. įsakymą Nr. A-3218 „Dėl Kauno miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2005 m. sausio 7 d. įsakymo Nr. A-53 „Dėl Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo Kauno miesto savivaldybėje tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“.

Administracijos direktorius

Arūnas Keserauskas

Gerbiamas respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto veiklos audito studijų programos 2 kurso magistrantė Vaiva Kiršienė. Rašau baigiamąjį darbą tema „Kauno miesto savivaldybės veikla sprendžiant konfliktus su bendruomene“. Viena iš šio darbo dalių bus anketos rezultatų įvertinimas, todėl Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Anketa yra anoniminė, todėl rezultatai bus išanalizuoti ir pateikti apibendrintai! **Pasirinktą atsakymą pažymėkite arba įrašykite savo nuomonę.**

Ačiū už atsakymus!

**1. Kaip dažnai jūsų tiesioginiame darbe pasitaiko konfliktų su gyventojais ir interesų grupėmis?**

- a) kasdien;
- b) kelis kartus per savaitę;
- c) kelis kartus per mėnesį;
- d) kelis kartus per metus;
- e) neteko susidurti;
- f) kita (įrašykite)

**2. Kas dažniausiai yra kitapus konflikto?**

- a) piliečių grupė;
- b) firma;
- c) valstybinė institucija;
- d) nevyriausybinė organizacija;
- e) privatus asmuo;
- f) Jūsų kolegos;
- g) Jūsų viršininkas.

**3. Koku būdu jūs identifikuojate problemines sritis, sukeliančias konfliktus?**

- a) remiatės gyventojų apklausos rezultatais;
- b) remiatės gyventojų skundais;
- c) remiatės žiniasklaida;
- d) remiatės atliktų tyrimų rezultatais
- e) kita (įrašykite)

**4. Kokią įtaką jūsų kasdieniam darbui daro konfliktai?**

- a) skatina pasitemti;
- b) skatina kritiškai permąstyti savo ir kolegų darbą;
- c) sukelia stresą ir pablogina mano darbo kokybę;
- d) kokią dar? (įrašykite)

**5. Kokių priemonių imatės, kad būtų išvengta konflikto metu kilusio nesusipatėjimo vieni kitais?**

.....  
.....

**6. Kokios savybės svarbios tarnautojui sprendžiant konfliktines situacijas ir ieškant jų sprendimo būdų? Pažymėkite, jūsų nuomone, tikslingiausių atsakymą.**

Savybės	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Neturiu nuomonės
Sugebėjimas išklaudyti					
Pagarba žmogui ir jo nuomonei					
Reagavimas ir iniciatyvumas					
Nešališkumas					
Greita orientacija					
Sąžiningumas					
Kompetencija					
Teisingumas					
Mokėjimas derėtis					
Pavyzdinis elgesys					
Atsakomybė					

**7. Kuo vadovaujantis sprendžiate konfliktus?**

- savivaldybės įstatuose reglamentuotomis normomis;
- kolegų patarimais;
- asmenine patirtimi ir nuomone;
- vadovo nurodymais;
- kita (įrašykite)

**8. Įvardinkite, kiek svarbūs šie etikos principai sprendžiant konfliktus.**

Principai	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Neturiu nuomonės
Sąžiningumas					
Viešumas ir skaidrumas					
Teisingumas					
Nešališkumas					
Atsakomybė					
Objektyvumas					

**9. Kokios konfliktų priežastys jūsų praktikoje dažniausiai lemia konfliktų kilimą tarp Kauno miesto savivaldybės ir gyventojų? (Galimi keli variantai)**

- viešųjų ir privačiųjų interesų nesuderinimas;
- tarnautojų abejingumas gyventojų problemoms;



- c) kompetencijos trūkumas sprendžiant problemas;
- d) skirtingas vertybių interpretavimas;
- e) informacijos stoka;
- f) kita (įrašykite).

**10. Kokių priemonių imasi Kauno miesto savivaldybė sprendama užsimezgiusius konfliktus? (Galimi keli variantai)**

- a) atlieka gyventojų apklausas;
- b) rengia viešas diskusijas, skelbia apie jas interneto svetainėje, vietos spaudoje;
- c) konfliktą sprendžia uždaruose posėdžiuose ir gyventojams tik pateikiamas konflikto sprendimas;
- d) kreipiasi į tos srities specialistus, klausdama jų nuomonės ir priklausomai nuo jų išvadų sprendžia kaip elgtis toliau;
- e) vengia spręsti konfliktus, kol susilaukia bendruomenės pasipiktinimo ir tada yra priversta priimti sprendimus;
- f) kita (įrašykite)

**11. Pažymėkite, su kokiomis problemomis tenka susidurti sprendžiant konfliktus? (Galimi keli variantai)**

- a) apgavyste;
- b) kyšininkavimu;
- c) interesų konfliktu;
- d) piktnaudžiavimu užimama padėtimi;
- e) vengimu prisiimti atsakomybę;
- f) skaidrumo, viešumo trūkumu
- g) lobizmu;
- h) kita (įrašykite)

**12. Pažymėkite, kas, jūsų nuomone, padėtų efektyviai spręsti konfliktus.**

	Taikoma	Netaikoma	Būtų naudinga taikyti	Neturiu nuomonės
Darbuotojų mokymas bendrauti su interesantais probleminėje situacijoje				
Darbuotojų skatinimas bendradarbiauti (jei tarnautojas nepajėgus išspręsti problemos, jam padėti turėtų kiti darbuotojai)				
Susitikimų organizavimas su gyventojais				
Viešos diskusijos su gyventojais dėl problemų ir jų sprendimo būdų pasirinkimo				

**13. Ar konfliktų sprendimui turėtų įtakos seniūnaitijų steigimas Kauno miesto savivaldybėje?**

- a) taip, nes seniūnaitijose geriausiai atsiskleistų esančios vietos problemos;

- b) ne. Seniūnaitijų steigimas nepasiteisintų;
- c) kita (įrašykite)

**14. Kokios įtakos turi „vieno langelio“ principo įdiegimas konfliktų sprendime?**

- a) konfliktų sumažėjo;
- b) konfliktų padaugėjo;
- c) „vieno langelio“ principas padeda išspręsti konfliktus greičiau
- d) „vieno langelio“ principas reikšmės neturi;
- e) kita (įrašykite).

**15. Ar teko susidurti su bendruomenės narių/interesų grupių spaudimu (neigiama prasme) priimant sprendimus?**

- a) Taip
- b) Ne

**16. Ar suinteresuoti asmenys yra siūlę dovanėles/vokelius norėdami, kad jų klausimas būtų sprendžiamas jų naudai?**

- a) taip;
- b) ne.

**17. Įvertinkite, kaip, jūsų nuomone, Kauno miesto savivaldybė geba spręsti konfliktus su vietos bendruomene:**

- a) labai gerai;
- b) gerai;
- c) vidutiniškai;
- d) nepatenkinamai.

**18. Jūsų lytis:**

- a) moteris;
- b) vyras.

**19. Bendras darbo stažas valstybės tarnyboje:**

- a) iki 5 m.
- b) 6 – 10 m.
- c) 11 – 15 m.
- d) 16 – 20 m.
- e) 21 ir daugiau

**20. Kurioje srityje Jūs dirbate?**

- a) mokslo – kultūros;
- b) sporto,
- c) socialinių paslaugų;
- d) miesto ūkio,
- e) miesto plėtros;
- f) kita (įrašykite).