

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Dovilė NAVICKAITĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**TARPŽINYBINIS BENDRADARBIAVIMAS  
ĮGYVENDINANT JAUNIMO POLITIKĄ ŠIAULIŲ  
RAJONE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Dovilė NAVICKAITĖ**

**TARPŽINYBINIS BENDRADARBIAVIMAS**  
**ĮGYVENDINANT JAUNIMO POLITIKĄ ŠIAULIŲ**  
**RAJONE**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:**  
**prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS**

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

---

(Studento parašas)

## SANTRAUKA

Navickaitė, D. (2015). Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone. Viešojo valdymo programos magistro darbas / magistro darbo vadovas prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra.

Magistro darbe analizuojamas Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone.

Pirmojoje magistro dalyje apžvelgiamos bendradarbiavimo prielaidos jaunimo politikos kontekste, bendradarbiavimo sąveikos tipai, bendradarbiavimo esminiai principai, išskiriami veiksniai sąlygojantys bendradarbiavimo efektyvumą. Taip pat atskleidžiama jaunimo politikos samprata, apžvelgiamas jaunimo politikos teisinis reglamentavimas.

Antrojoje darbo dalyje pristatoma tyrimo eiga, pateikiami pasirinktų metodų pagrindimai. Atliekama PEST ir SSGG analizės, siekiant atskleisti tarpžinybinio bendradarbiavimo situacijos analizę, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone. Atliekami pusiau struktūruoti interviu, siekiant sužinoti, kitų valstybių bendradarbiavimo patirtis jaunimo politikos srityje ir siekiant išnagrinėti, kaip vyksta tarpžinybinis bendradarbiavimas, kas jį sąlygoja įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone.

Tyrimo metu nustatyta, kad organizacijų įgyvendinančių jaunimo politiką bendradarbiavimo vystymui yra sudarytos sąlygos, organizacijos turi potencialo dirbti ir bendradarbiauti efektyviai, tačiau dėl tam tikrų silpnybių ir grėsmių, tokių, kaip pasyvumas, pokyčių baimė, kai kurios galimybės nėra įgyvenamos. Taip pat pastebėta, kad tarpžinybinis bendradarbiavimas Estijoje, Velse, Italijoje, Kroatijoje, Slovėnijoje, Portugalijoje, Austrijoje vienaip ar kitaip vyksta, tačiau daugumoje šalių jis yra vertinamas labiau neigiamai, nei teigiamai. Tokį vertinimą sąlygoja realių sprendimų nebūvimas, bendradarbiavimas vyksta labiau teoriškai nei praktiškai, taip pat nustatyta, kad organizacijos nepalaiko ryšių, vyrauja konkurencija. Taip pat atskleista, kad Šiaulių rajonas neturi bendros bendradarbiavimo vizijos, krypties, daugiausiai bendradarbiaujama pasitelkiant šiuolaikines technologijas, (telefonas, el. paštas, socialiniai tinklai ir kt.), daugelis organizacijų/institucijų, bendradarbiaujant siekia sąžiningo ir efektyvaus įsipareigojimų ir rezultatų pasidalinimo, visgi yra organizacijų/ institucijų, kurios yra linkusios piktnaudžiauti, praktiškai nėra jokios motyvavimo sistemos, skatinančios bendradarbiauti įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone.

**Raktiniai žodžiai:** tarpžinybinis bendradarbiavimas, jaunimo politika, viešasis sektorius.

## SUMMARY

Navickaitė, D. (2015). Interagency cooperation in the implementation of youth policy in Šiauliai district. Master's work of University Studies / scientific guide prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiauliai University, Public Administration Department.

Inter-agency cooperation in the implementation of youth policy in Siauliai district is analyzing in the Master's work.

The first part of Master's work includes the review of collaboration assumptions in context of youth policy, interaction types of collaboration, the essential principles of cooperation, identifies the factors influencing the effectiveness of the collaboration. Also disclosed concept of youth policy, an overview of the legal regulation of youth policy.

In the second part of the thesis, are presenting the research methodology. The PEST and SWOT analysis were performed in order to find out situation of inter-agency cooperation in the implementation of youth policy in Siauliai district. The interviews were performed in order to find out foreign countries experience of cooperation on youth policy and to find out, how inter-agency cooperation is going, what factors influence inter-agency cooperation in the implementation of youth policy in Siauliai district.

Accomplished research revealed that organizations which implement youth policy have potential work and cooperate effectively, but due to certain weaknesses and threats, such as passivity, fear of change, some options are not an exercise undertaken. Also research revealed, that in Estonia, Austria, Wales, Italy, Croatia, Slovenia, Portugal inter-agency cooperation, in one way or otherwise take place, but in most countries it is seen more negatively than positively. This assessment leads the lack of real solutions, because cooperation takes place more in theory than in practice, also found that organizations do not support connections, dominated the competition. Moreover research revealed that Siauliai district does not have a common vision or direction of cooperation. Mainly organizations cooperate through modern technology (phone, e. mail, social networks, etc.), many organizations/ institutions through cooperation. Many organizations/ institutions through cooperation trying to achieve fair and effective sharing of responsibilities and performance, however, there are organization / institutions that are susceptible to abuse, in practice there is no motivation systems to encourage cooperation on the implementation of youth policy in Siauliai district.

**Key-words:** Inter-agency cooperation, public sector, youth policy.

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>9</b>
<b>1. TARPŽINYBINIO BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI JAUNIMO POLITIKOS KONTEKSTE</b> .....	<b>12</b>
1.1. Tarpžinybinio bendradarbiavimo samprata .....	12
1.1.1. Bendradarbiavimo samprata .....	12
1.1.2. Bendradarbiavimo sąveikos tipai ir jų esminiai bruožai.....	14
1.1.3. Bendradarbiavimo organizavimo esminiai principai.....	18
1.1.4. Bendradarbiavimo efektyvumą sąlygojantys veiksniai .....	20
1.2. Bendradarbiavimo prielaidos jaunimo politikos kontekste .....	24
1.2.1. Jaunimo politikos samprata .....	24
1.2.2. Jaunimo politikos teisinis reglamentavimas .....	25
1.2.3. Tarpžinybinis bendradarbiavimas jaunimo politikos srityje.....	28
<b>2. TARPŽINYBINIS BENDRADARBIAVIMAS ĮGYVENDINANT JAUNIMO POLITIKĄ ŠIAULIŲ RAJONO ATVEJIS</b> .....	<b>32</b>
2.1. Tyrimo metodika .....	32
2.2. Tyrimo rezultatų pristatymas.....	37
2.2.1. PEST analizės ir SSGG analizės rezultatai.....	37
2.2.2. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką užsienio šalių (Estijos, Velso, Italijos, Kroatijos, Slovėnijos, Portugalijos, Austrijos) patirtys.....	44
2.2.3. Tarpžinybinio bendradarbiavimo įgyvendinimas Šiaulių rajone.....	46
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>57</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>59</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>60</b>

## LENTELĖS

1 lentelė. Bendradarbiavimo sąvokos.....	13
2 lentelė. Bendradarbiavimo sąveikos tipai ir jų pagrindiniai bruožai.....	16
3 lentelė. Bendradarbiavimo rodiklių vertinimas.....	22
4 lentelė. Socializacijos proceso struktūros.....	24
5 lentelė. Jaunimo politikos įgyvendinimą reglamentuojantys teisės aktai.....	27
6 lentelė. Kokybiškas bendras veiklas užtikrinančios priemonės.....	30
7 lentelė. Informantų charakteristikos.....	36
8 lentelė. Tarpžinybinio bendradarbiavimo, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone PEST analizė.....	38
9 lentelė. Tarpžinybinio bendradarbiavimo, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone SSGG analizė.....	42
10 lentelė. Bendradarbiavimo prielaidos užsienio valstybėse.....	44
11 lentelė. Bendradarbiavimo efektyvumas užsienio valstybėse.....	45
12 lentelė. Įsipareigojimas susitarti dėl bendros vizijos kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai.....	47
13 lentelė. Sukuriami nauji komunikacijos kanalai kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai.....	49
14 lentelė. Įsipareigojimas planuoti ir veikti kartu kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai.....	51
15 lentelė. Dalinimasis rizika, rezultatais ir įvertinimu kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai.....	53
16 lentelė. Tarpžinybinio bendradarbiavimo įgyvendinant jaunimo politika Šiaulių rajone tobulinimo galimybės. Kategorija ir ją patvirtinantys teiginiai.....	55

## PAVEIKSLAI

<i>1 pav.</i> Tarpusavio sąveikos tipai.....	14
<i>2 pav.</i> Tyrimo vykdymo etapai.....	32

## SAVOKŲ ŽODYNAS

**Bendradarbiavimas** – bent dviejų šalių suvienytomis pastangomis, siekiančių tarpusavyje susijusių tikslų bei rezultatų, veiksmai. (Lakis, 2008)

**Jaunas žmogus** – asmuo nuo 14 iki 29 metų. (LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003).

**Jaunimo organizacija** – įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka įregistruota visuomeninė organizacija ar asociacija, kurioje ne mažiau kaip 2/3 narių sudaro jauni žmonės ar visuomeninės jaunimo organizacijos ar asociacijos. (LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003)

**Jaunimo politika** – kryptinga veikla, kuria sprendžiamos jaunimo problemos ir siekiama sudaryti palankias sąlygas formuoti jauno žmogaus asmenybei bei jo integravimuisi į visuomenės gyvenimą, taip pat veikla, kuria siekiama visuomenės ir atskirų jos grupių supratimo bei tolerancijos jauniems žmonėms. (LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003)

**Jaunimo reikalų koordinatorius** – tarpininkas tarp savivaldybės politikų, tarnautojų bei jaunimo. Savivaldybės institucijoms padeda formuoti ir įgyvendinti savivaldybės jaunimo politiką.

**(LiJOT). Lietuvos jaunimo organizacijų taryba** – didžiausia nevyriausybinė jaunimo organizacija Lietuvoje, vienijanti nacionalines jaunimo organizacijas ir regionines jaunimo organizacijų sąjungas. LiJOT, tai jaunimo interesus atstovaujanti ir jaunimo politiką formuojanti organizacija.

**Neformalus ugdymas** - asmenybės, sugebančios atsakingai ir kūrybingai spręsti savo problemas ir aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime, ugdymas, taip pat jauno žmogaus socialinės kompetencijos plėtojimas. (LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003)

**Su jaunimu dirbanti organizacija** – viešasis juridinis asmuo, kurio vienas iš tikslų – į jaunimą orientuota ir jaunimo poreikius tenkinanti veikla. (Miginis, Ulozas, 2010)

**Sektorius** – ekonominės veiklos sferos dalis, išskirta pagal tam tikrus požymius. (Miginis, Ulozas, 2010)

**Tarpžinybinis bendradarbiavimas** – tai vienas kitą papildantis bendradarbiavimas, kuris apima vieno iš sektorių (valstybinio, verslo ar nevyriausybinių) skirtingos specializacijos atstovus iš daugiau nei vienos žinybos. (Miginis, Ulozas, 2010)

**Viešasis sektorius** – visuma institucijų, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Sektorius teikia viešąsias paslaugas, dėl kurių nėra konkuruojama ir kurios prieinamos kiekvienam individui.

**Žinyba** – sistema įstaigų, priklausančių kuriai nors valstybinio valdymo šakai. (Miginis, Ulozas, 2010)



## IVADAS

Jaunimo politika, remiantis LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymu (2003) tai – kryptinga veikla, kuria sprendžiamos jaunimo problemos ir siekiama sudaryti palankias sąlygas formuoti jauno žmogaus asmenybei bei jo integravimuisi į visuomenės gyvenimą, taip pat veikla, kuria siekiama visuomenės ir atskirų jos grupių supratimo bei tolerancijos jauniems žmonėms. Svarbu pabrėžti, kad jaunimo politika nėra vien rezultatas, įrašytas kokiam nors politiniame dokumente arba reglamentuotas atitinkamais įstatymais. Jaunimo politiką reikėtų laikyti nuolatiniu, nesibaigiančiu procesu, visuomenės rodomu dėmesiu savo augančiam potencialui – ateities visuomenės kūrėjui. Įstatymuose įtvirtinti ir regioninės jaunimo politikos pagrindai, kuriuose yra nustatomos institucijos formuojančios ir įgyvendinančios jaunimo politiką, iš jų didžiausias dėmesys yra skiriamas savivaldybės jaunimo reikalų taryboms bei jaunimo reikalų koordinatoriams. Regioninė jaunimo politika yra vienas aktualiausių jaunimo politikos klausimų, kuriam daug dėmesio skiria ne tik valstybinės ir savivaldybių institucijos, bet ir pačios jaunimo organizacijos (LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003).

### **Tyrimo aktualumas ir naujumas.**

Tarpžinybinis bendradarbiavimas – tai bendradarbiavimas tarp dviejų ar daugiau institucijų, žinybų, pasižymintis tarpusavio veiklos koordinavimu ir siekiantis nuosekliai ir sistemingai įgyvendinti bendrai užsibrėžtus tikslus. Atskira žinyba taip efektyviai pasiekti šių tikslų nepajėgtų. Pabrėžtina, kad tarpžinybinis bendradarbiavimas nėra organizacijų ar jų darbuotojų funkcijų ir užduočių dubliavimas ar sujungimas. Esminis jo aspektas – tarpžinybiškumas yra būtina sąlyga norint suvokti savo kompetencijos sritį ir priskirtas funkcijas, nes tik bendradarbiaujant ir derinant veiksmus galima pamatyti pilną vaizdą, kontekstą, kuriame veikiama.

Bendradarbiavimas jaunimo politikoje yra aktualizuojamas, nes tarpusavyje sąveikaujančios institucijos, organizacijos pasitelkdamos bendradarbiavimą geba efektyviau įgyvendinti jaunimo politiką. Lietuvos mokslininkų publikacijose bendradarbiavimas dažniausiai nagrinėjamas, kaip santykių palaikymo ir bendravimo būdas, priešingybė konkuravimui, biurokratiniais, bei hierarchiniams pavaldumo santykiams. Analizuojant užsienio literatūrą organizacijų sąveikos tematika, išryškėja tarporganizacinių ryšių ir institucijų integracijos terminų gausa. Organizacijų ryšiams ir jų pobūdžiui nusakyti vartojamos skirtingos sąvokos bei jų junginiai, pavyzdžiui: „tarporganizacinis/ tarpinstitucinis/ tarpsektorinis/ tarpžinybinis bendradarbiavimas“ (Cigler, 2001, Mandel, 2001), „tarporganizacinis/ tarpinstitucinis/ tarpžinybinis sąryšis/ sąveika“ (Agranoff, McGuire, 2003), „tarporganizacinė/ tarpinstitucinė/ tarpžinybinis/ tarpsektorinė partnerystė“ (Gray, 2002), „tarporganizaciniai/ tarpinstituciniai/ tarpžinybiniai tinklai“ (O’Toole 1995), „tinklinis valdymas“ (Agranoff, McGuire 2001), „asociacija, aljansas, sąjunga, koordinavimas“ (Axelsson,

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone (Axelson, 2006, Linden, 2002). Lietuvoje apie bendradarbiavimą rašė: Raišienė (2007), Puškorius (2000, 2006, 2007), Raišienė (2006), Kvieskienė, Indrašienė (2008), Vaicekauskienė (2003), Miginis, Ulozas (2010), Raižienė (2000), ir kt. Apie tarpžinybinį bendradarbiavimą mokslinės literatūros darbų aptinkama mažai. Tai sąlygoja maža apimtis ir menkas specifinės viešosios politikos srities žinomumas. Kadangi bendradarbiavimas tarp jaunimo organizacijų nagrinėjamas menkai labai svarbu išsiaiškinti tarpžinybinio bendradarbiavimo priežastis, veiksnius, numatyti kaip būtų galima tobulinti bendradarbiavimą ateityje ir užtikrinti geresnius bendradarbiavimo rezultatus.

**Problematika.** Sprendimai, susiję su jaunimu, turi būti priimami tuo lygmeniu, kuriame jie yra efektyviausi. Todėl yra svarbi savivaldybių jaunimo politika, kurią formuoja ir įgyvendina savivaldybėje, veikiančios institucijos. Vietos mastu jaunimo situacija gali būti lengviau matoma, nes jauni žmonės gyvena, dirba, mokosi ir leidžia didžiąją dalį savo laiko būtent čia. Kad savivaldybės įkurtos institucijos, ar kitos su jaunimu dirbančios organizacijos galėtų tinkamai įgyvendinti jaunimo politiką, informuoti jaunimą, organizuoti jauniems žmonėms įdomius renginius, padėti jauniems žmonėms realizuoti save jų gyvenamojoje vietoje, būtinas nuolatinis tarpžinybinis bendradarbiavimas. Šiaulių rajonas yra žiedinė savivaldybė, rajone yra daug kaimiškų teritorijų, kurios yra gerokai nutolusios nuo miesto, tai sąlygoja tam tikrą susvetimėjimą tarp rajono organizacijų, trūksta glaudesnio bendradarbiavimo. ***Pagrindinė problema, analizuojant pasirinktą situaciją yra: nepakankamas bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone.***

**Tyrimo objektas:** Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką.

**Tyrimo tikslas:** Teoriškai pagrindžiant tarpžinybinio bendradarbiavimo ir jaunimo politikos aspektus, atlikti tarpžinybinio bendradarbiavimo, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone, situacijos analizę.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibrėžti bendradarbiavimo prielaidas jaunimo politikos kontekste;
2. Identifikuoti bendradarbiavimo organizavimo esminius principus;
3. Išskirti esminius tarpžinybinio bendradarbiavimo jaunimo politikoje aspektus;
4. Atlikti tarpžinybinio bendradarbiavimo situacijos analizę, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone;
5. Išnagrinėti, kaip vyksta tarpžinybinis bendradarbiavimas, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone.

**Ginamasis teiginys:** Tarpžinybiniam bendradarbiavimui įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone sudarytos pakankamos sąlygos, organizacijos turi potencialo dirbti ir bendradarbiauti efektyviai, tačiau papildomai galima įgyvendinti šias bendradarbiavimo galimybes: suburti iniciatyvinę (lyderių) grupę, kuri parengtų preliminarų tarpžinybinio bendradarbiavimo planą,

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone  
organizuoti kasmetinius mokymus ir bendrus renginius, rengti metinius bendradarbiavimo planus,  
organizuoti reguliarius susitikimus.

### **Tyrimo metodai:**

1. Sisteminė teorinė analizė, siekiant išsiaiškinti tarpžinybinio bendradarbiavimo prielaidas jaunimo politikos kontekste.
2. Siekiant atskleisti tarpžinybinio bendradarbiavimo situacijos analizę, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone, atlikta SSGG analizė, PEST analizė.
3. Pusiau struktūruotas interviu, siekiant sužinoti, kitų valstybių bendradarbiavimo patirtis jaunimo politikos srityje ir siekiant išnagrinėti, kaip vyksta tarpžinybinis bendradarbiavimas, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone.

**Tyrimo rezultatų sklaida.** 2015 m. rugsėjo 25 d. magistro baigiamojo darbo tyrimo pagrindu 8-oje Jono Prano Aleksos tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Šiuolaikinio kaimo vizija“ (**žr. 5 priedą**) buvo skaitytas pranešimas tema „Tarpinstitucinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone“. Su magistro baigiamojo darbo tyrimo rezultatais supažindinti Šiaulių rajono Jaunimo reikalų tarybos nariai.

**Magistro darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, du skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Literatūros sąrašą sudaro 64 pozicijos. Darbo apimtis 74 puslapiai, 2 paveikslėliai, 16 lentelių, 5 priedai.

# 1. TARPŽINYBINIO BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI JAUNIMO POLITIKOS KONTEKSTE

## 1.1. Tarpžinybinio bendradarbiavimo samprata

Tarpžinybinis bendradarbiavimas – tai bendradarbiavimas tarp žinybų/organizacijų, kuomet siekiama bendrų tikslų ir rezultatų. Tarpžinybinio bendradarbiavimo sėkmę užtikrina bendradarbiaujančių organizacijų tikslus veikimo ribų apibrėžimas, tik jiems būdingų vaidmenų žinojimas ir atlikimas bei darbuotojų atsakomybių ribų paisymas. Dėl šios priežasties bendradarbiaujančios žinybos turi išmanyti vienos kitų veiklą. (Kvieskienė, Indrašienė, 2008).

Pabrėžtina, kad analizuojant tarpžinybinio bendradarbiavimo problematiką skirtingi autoriai vartoja skirtingus terminus, organizacijų/žinybų ryšius apibrėžiantys terminai praktikoje vis dar neturi vienareikšmio turinio. Tarporganizacinės sąveikos aspektus analizuojantys autoriai tai vertina kaip problemą. Pvz. užsienio mokslininkai vartoja terminus *tarpministerinis bendradarbiavimas* (Blair, 1998; Denstad, 2009), *tarpinstitucinis bendradarbiavimas* (Kernaghan, 1993) ir kt. Har, Solomon (2003) pažymi, kad daugeliu atveju „bendradarbiavimas“ vartojamas intuityviai, dažnai pakaitomis su kitais terminais – *partneryste, kooperacija, koordinavimu ir pan.* Raišienė (2007) pažymi, kad nuolatiniams abipusiems ryšiams nurodyti proceso ir santykių požiūriu vartojama bendradarbiavimo sąvoka. Todėl šiame skyriuje, remiantis moksline literatūra bus analizuojamas bendradarbiavimo konceptas.

### 1.1.1. Bendradarbiavimo samprata

Kodėl yra pasitelkiamas bendradarbiavimas? Viena iš priežasčių ta, kad bendradarbiaujant galima daug greičiau ir efektyviau atlikti darbus, nei kiekvienai institucijai atskirai. Geriausių rezultatų pasiekama bendromis pastangomis. Anot Teresevičienės, Gedvilienės (1999) bendradarbiavimas yra daug daugiau nei fizinis buvimas kartu su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems, dalijimasis medžiaga, nors visa tai – taip pat svarbu. Tai kooperacija siekiant bendro tikslo, organizacijų socialinė sąsaja atsirandanti dirbant kartu. Arba dar kitaip galima pasakyti, jog tai – asmenų arba socialinių grupių bendravimas siekiant padėti realizuoti vienas kito poreikius.

Tačiau reikia nepamiršti, jog bendradarbiavimas tai ne tik techninis darbas, kurio metu pasidalijama medžiaga, vyksta konsultacijos, kaip teigia Fullan (1998) tai bendras kūrybos procesas: du ar daugiau individų arba organizacijų, turinčių vienas kitą papildančių įgūdžių, veikia kartu kurdami bendrą supratimą, kurio nė vienas iš jų neturėjo anksčiau ir nebūtų galėję savarankiškai pasiekti. Kaip pabrėžia Berman (2006) bendradarbiavimo tikslas yra sukurti bendrą viziją, bendras

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone strategijas ir imtis reikalų ir problemų, kurios yra už bet kurios bendradarbiaujančios šalies veiklos sričių ribų.

Lietuvos mokslininkų publikacijose, remiantis Raišiene (2007) bendradarbiavimas dažniausiai nagrinėjamas, kaip santykių palaikymo ir bendravimo būdas, priešingybė konkuravimui, biurokratiniais, hierarchiniams pavaldumo santykiams.

Vaicekauskienė (2003), bendradarbiavimą apibrėžia kaip socialinės sąveikos (*lotyniškas atitikmuo – „interakcija“*) forma, kuri naudojama siekiant:

1) organizuoti bendrą partnerių veiklą ir derinti bendrus veiksmus, vienyti individualias pastangas, t. y. kurti bendradarbiavimo veiksmų sistemą;

2) plėtoti socialinius bendradarbiavimo ir pagalbos santykius, bendrauti partneriams darant įtaką ir keičiant vienas kitą.

Žodynuose bendradarbiavimo sąvoka pateikiama išanalizavus šio žodžio kilmę, pavyzdžiui: Kuzavino (2007) lotynų-lietuvių kalbų žodyne aiškinama, kad „bendradarbiavimas“ (angl. *collaboration*) kildinamas iš lot. „co“ ir „laboro“, t. y. „bendras darbas“. Anglų kalbos žodžio „cooperation“ lietuvių kalba nurodomos dvi reikšmės: „**bendradarbiavimas**“ ir „**kooperacija**“, *collaboration*“ nurodoma tik viena reikšmė – „bendradarbiavimas“. Anglų kalbos aiškinamuosiuose žodynuose šie du žodžiai aiškinami panašiai kaip ir lietuvių kalboje. Kai kalbama apie bendradarbiavimą, pirmiausia turima omenyje ne veiklos organizavimo formą, o veiklos pobūdį. Kitokio pobūdžio žodynuose galima pastebėti konkretesnių požymių: pvz., Sociologijos žodyne bendradarbiavimas traktuojamas, kaip specifinis bendravimas, kurio metu pateikiami susivienijusių asmenų poreikiai. Visuotinėje lietuvių kalbos enciklopedijoje (2003) bendradarbiavimas apima vienus ar kitus veiksmus, išorinius pokyčius, kuriuos lemia šie veiksmai, šių pokyčių poreikį kitiems individams arba jų grupėms bei jų atsakomąją reakciją. Jis gali būti laikinas ir nuolatinis, privatus ir viešas, formalus ir neformalus.

Platesnis bendradarbiavimo sampratų spektras pateikiamas 1 lentelėje

**1 lentelė**

**Bendradarbiavimo sąvokos**

<b>Autorius</b>	<b>Metai</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Miltinienė	2005	<b>Bendradarbiavimas</b> – konceptas, kurio pagrindą sudaro nuolatinė komandos narių sąveika, komunikacija/bendravimas, kooperacija, koordinacija ir dalijimasis patirtimi.
Thomson ir Perry	2006	<b>Bendradarbiavimas</b> yra procesas, kuriame nepriklausomi dalyviai veikia formaliai ir neformaliai bendraudami, kartu kurdami taisykles ir struktūras, kurios apibrėžia jų santykius ir būdus veikti arba priimti sprendimus, dėl kurių jie susirinko.
Jovaiša	2007	<b>Bendradarbiavimas</b> – tai žmogaus socialinės būties

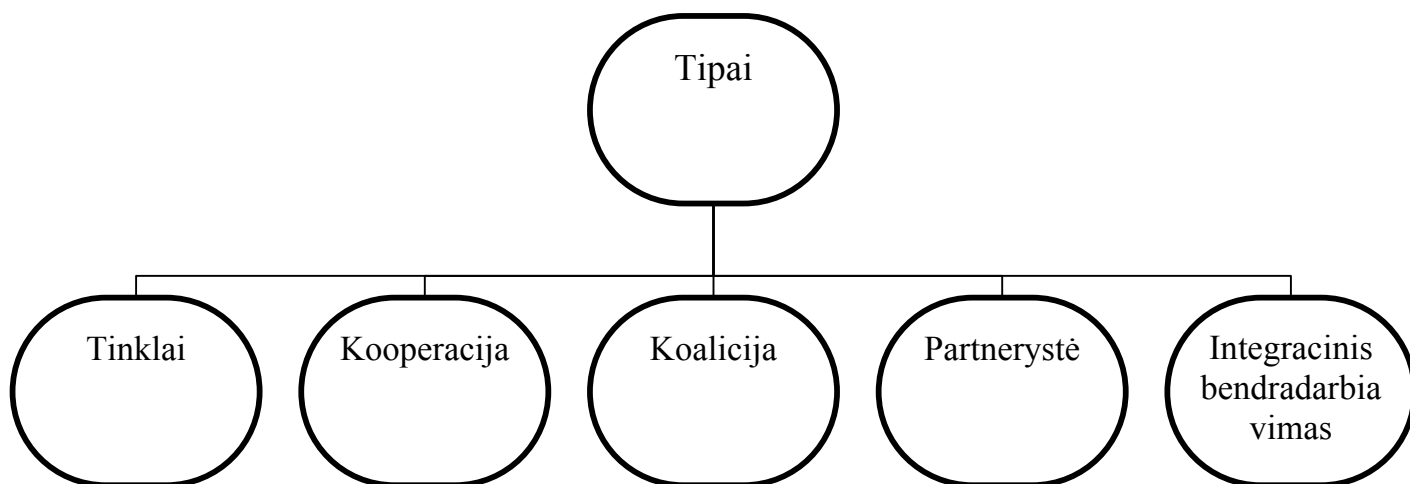
		forma, pasireiškianti kontakto tarp žmonių užmezgimu ir palaikymu; informacija, patirtimi, jos turtinimas.
Lakis	2008	<b>Bendradarbiavimas</b> - bent dviejų šalių suvienytomis pastangomis, siekiančių tarpusavyje susijusių tikslų bei rezultatų, veiksmai.
Lekavičienė ir Antinienė	2010	<b>Bendradarbiavimas</b> – tai toks sprendimo ieškojimo būdas, kai abiejų šalių interesai yra patenkinami. Naudojant šią strategiją, pripažįstama, kad vienodai svarbios abiejų šalių vertybės.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apibendrinant mokslininkų pateiktus bendradarbiavimo apibrėžimus galima pastebėti nemažai bendrų sąlyčio taškų. *Esminiai panašumai*, tai, jog bendradarbiavimas vyksta bent tarp dviejų asmenų ar organizacijų, ir tai, kad bendradarbiauti skatina bendro tikslo pasiekimas ar tam tikrų poreikių patenkinimas.

### 1.1.2. Bendradarbiavimo sąveikos tipai ir jų esminiai bruožai

Savivaldos, valstybinių, privačių ir ne pelno organizacijų bendra veikla, siekiant abipusės naudos yra traktuojama įvairiai, pvz: aljansu, partneryste, bendradarbiavimu, sąjunga, koalicija, kooperacija, tinklais. Bendradarbiavimas yra plačiausia sąvoka, kuri apima 5 organizacijų, grupių ir jų atstovų bendro darbo ir tarpusavio sąveikos tipus (žr. 1 pav.).



1 pav. Tarpusavio sąveikos tipai

Sudaryta autorės, remiantis: Puškorius (Red.), 2006, p. 43.

Anot Puškoriaus (2006) dauguma mokslininkų šiuos tinklinio pobūdžio ryšius laiko pagrindiniu tarporganizacinės veiklos koordinavimo mechanizmu. Kaip teigia O'Toole (1997) tinklai – abipusės priklausomybės struktūros, kurios jungiant daugelį organizacijų ir jų padalinius. Anot Castells (1996) tinklai gali būti apibūdinami, kaip organizacijas, institucijas, siejantys ryšius „mazgai“.

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

Pasak Powell (1990) hierarchines valdymo struktūras ir tinklus galima suvokti, kaip du tęstinumo polius, kurių hierarchiją apsprendžia autoritetas leidžiantis reikalauti paklusnumo, o tinklus – skatinantis savanorišką iniciatyvą bei pasitikėjimą. Tinklų vertingumą sąlygoja jų atvira struktūra, taip pat galimybė plėstis be suvaržymų integruojant naujus „mazgus“ tiek, kiek tai netrukdo darnaus bendradarbiavimo bei neprieštaruja veiklos tikslams ir organizacijų vertybėms, paprastai tariant tinklų sudarymas remiasi laisva forma, o tinklų „mazgai“ gali nuolat keistis.

Savitch, Vogel (1996) pabrėžia, kad tinklai turi ir neigiamų bruožų:

- jie pasižymi gan žemu patikimumo lygiu, nes jų funkcionavimas grįstas narių tarpusavio pasitikėjimu;
- tinklų subjektai ne visada smulkiai informuojami apie tarpusavio priklausomybės pobūdį; funkcionavimui užtikrinti reikia daug pastangų formuluojant ir koordinuojant kasdienės užduotis;
- dėl subjektų ryšių laisvo pobūdžio atsiranda išorinių tinklų įtakos galimybė.

Kaip teigia O’Toole (1995) tinklų išskirti trūkumai yra nelabai reikšmingi, palyginus su įsipareigojimų vykdymo ir informacijos sklaidos problemomis, stagnacijos procesais, lankstumo stoka, griežta pavaldumo struktūrą, kuria ir pasižymi hierarchinės struktūros.

Kitas tipas – **kooperacija**, kuri grindžiama prielaida, kad tam tikri, visiems dalyviams artimi interesai, gali būti įgyvendinami per kolektyvinį veiksma (Vigoda – Gadot, 2004). Kooperacija pasak Puškoriaus (2006) kitaip nei tinklai nori, kad nariai įsitrauktų į organizavimo procesą, aukštesnio pasitikėjimo lygio, suderintų susitikimų laiką ir vietą, nes kai kurie sprendimai priimami kartu.

**Partnerystė** remiantis Tushnet (1993) tai tarporganizacinės sąveikos tipas, kuris yra skiriamas ekonominėms, politinėms, socialinėms programoms įgyvendinti ir problemoms spręsti. Partnerystė kuriama dalyvavimo pagrindu bei remiasi visų narių komunikacija, kuri yra atvira. Partnerystė nebūtinai turi būti sudaryta iš to paties pobūdžio institucijų arba panašia veikla užsiimančių organizacijų, organizuota gali būti įvairiai: nuo darbo kartu specifinėse srityse iki pasidalytos sprendimų atsakomybės visose vykdomose veiklose. Skiriami trys partnerystės tipai: **ribota, koalicinė bei partnerystė bendradarbiaujant.**

- *Ribota partnerystė* reiškia bendradarbiavimą tik kai kuriose specifinėse srityse (pavyzdžiui, prekių tiekimas, mokymai, paslaugų teikimas ir pan.). Teigiamas šios partnerystės bruožas – greitas sprendimų priėmimas bei įgyvendinimas, bet kilus tarpusavio ryšių problemoms dažniausiai sprendžiamos nutraukiant santykius.
- *Koalicinė partnerystė* siejasi su darbo pasidalijimu organizacijoje - kiekvienas iš partnerių nusprendžia, kokius uždavinius atliks ir kokius rezultatus kontroliuos. Partneriai yra lygiaverčiai, tačiau pasižymi skirtingais įgūdžiais, turi nemažai skirtingų

interesų. Teigiamas tokios partnerystės bruožas – lankstumas, neigiamas – nestabilumas.

- *Partnerystė bendradarbiaujant* skiriasi nuo minėtųjų tipų pasidalyta atsakomybe. Ši partnerystė dažniausiai teisiškai įforminta, o priimant sprendimus dalyvauja arba visi nariai, arba grupių, kurias paveiks priimtas sprendimas, atstovai. Veikla yra grindžiama tarpusavio pasitikėjimu, daug laiko skiriama pokyčių ribų ir atsakomybės nustatymui, bendros vizijos numatymui, siektinų bei pasiektų rezultatų aptarimui bei sprendimų koregavimui (Puškorius, 2006).

Anot Himmelman (1992) pagrindinis integracinio bendradarbiavimo ir kitų tarporganizacinės sąveikos tipų skirtumas yra sinergijos efektas (kuomet atskiros dalys kartu sudaro daugiau, nei kiekviena jų atskirai). Bendradarbiaujantiems subjektams būdingas siekis dalytis ne tik atsakomybe, rizika bei atlygiu, bet taip pat ir specifinėmis žiniomis, patirtimi, kad visos bendradarbiaujančios šalys galėtų pasiekti geriausių joms įmanomų rezultatų. Integracinis bendradarbiavimas tai labai aukštas pasitikėjimo lygis, bendri ištekliai bei griežti laiko įsipareigojimai

2 lentelė

**Bendradarbiavimo sąveikos tipai ir jų pagrindiniai bruožai**

Sąveikos lygmuo	Tikslai ir uždaviniai	Pagrindinės struktūros ypatybės	Pagrindinės procesų ypatybės
<b>Tinklai</b>	1. Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija	1.Lankstūs, neformalūs ryšiai; 2.Veikėjų vaidmenys neapibrėžti arba apibrėžti negriežtai; 3.Nėra formalaus vadovo; 4.Sąveikaujančių grupių ribos nuolat kinta.	1.Nėra kryptingo vadovavimo; 2.Bendrų sprendimų paieška inicijuojama ypač retai.
<b>Kooperacija arba aljansai</b>	1. Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija; 2. Pasiskirstyti veiklas arba užduotis, vienusiems arba abipusiems tikslams.	1.Sudaryta pusiau formali ryšių struktūra; 2.Kai kurie vaidmenys apibrėžti; 3.Ryškus komunikacijos centras; 4.Galima apibrėžti sąveikaujančių grupių veiklos ribas.	1.Lyderystė nukreipta į ryšių palaikymą; 2.Pozicijų derinimas; 3.Kompleksinis sprendimų priėmimas; 4.Formalus komunikavimas su centrine grupe.
<b>Partnerystė</b>	1. Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija; 2. Pasiskirstyti veiklas arba užduotis, vienusiems arba abipusiems tikslams; 3. Dalytis idėjomis bei išlaidomis, siekiant	1.Ryšiai formalūs; 2.Vaidmenys apibrėžti; 3.Nėra vieno lyderio – lyderystė pasidalyta; 4.Galima išskirti neformalų sąveikaujančių grupių sprendimų inicijavimo centrą.	1.Vadovavimas nukreiptas į ryšių palaikymą ir rezultatus; 2.Interesų derinimas priimant sprendimus; 3.Neformalaus sprendimų centro ir subgrupių interesų derinimas inicijuojant sprendimus.



	numatyto rezultato.		
<b>Koalicija arba sąjunga</b>	<p>1. Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija;</p> <p>2. Pasiskirstyti veiklas arba užduotis, vienusiems arba abipusiems tikslams;</p> <p>3. Dalijantis idėjomis ir jungiant socialinius ekonominius išteklius, sukurti naują rezultatą paslaugą arba produktą.</p>	<p>1. Ryšiai formalūs;</p> <p>2. Vaidmenys apibrėžti;</p> <p>3. Būdinga pereinamoji lyderystė arba vadovas renkamas nustatytam laikotarpiui daugumos narių pritarimu;</p> <p>4. Sudarytos pastovios ir/arba laikinos subgrupės sprendimams rengti, vykdomai veiklai vertinti ir koordinuoti.</p>	<p>1. Vadovavimas nukreiptas į rezultatus;</p> <p>2. Pirmenybė teikiama grupių ryšiams palaikyti: susitikimams planuoti, pasirengti ir organizuoti jų procesą;</p> <p>3. Daug laiko ir dėmesio skiriama visų narių interesams suderinti;</p> <p>4. Kolegialus sprendimų priėmimas;</p> <p>5. Įsipareigojimai formuluojami keletui metų.</p>
<b>Integracinis bendradarbiavimas</b>	<p>1. Naudojantis bendrais žmonių, finansiniais, technologijų, informacijos, išteklių, siekti bendros vizijos dalijantis rizika, atsakomybe ir atlygiu;</p> <p>2. Sukurti savarankišką sistemą, leidžiančią pasinaudoti bendrosios ir specifinės aplinkos teikiamomis galimybėmis ir sėkmingai spręsti kilusias problemas.</p>	<p>1. Ryšiai formaliai apibrėžti, būdingas darbų pasiskirstymas;</p> <p>2. Vaidmenys apibrėžti;</p> <p>3. Būdinga pereinamoji lyderystė arba vadovas renkamas nustatytam laikotarpiui konsensuso būdu;</p> <p>4. Suformuotos nuolatinės ir/arba laikinos subgrupės sprendimams rengti, vykdomai veiklai vertinti ir koordinuoti.</p>	<p>1. Vadovavimas nukreiptas ir į rezultatus, ir į santykius;</p> <p>2. Pirmenybė teikiama grupių ryšiams palaikyti: susitikimams planuoti, pasirengti ir organizuoti procesą;</p> <p>3. Išskirtinis dėmesys – narių pasitikėjimui vieni kitais stiprinti;</p> <p>4. Sprendimai priimami kolegialiai konsensuso būdu;</p> <p>5. Daug dėmesio skiriama narių mokymui, jų gebėjimų ugdymui taikant tarpusavio pagalbos metodus ir pasitelkiant išorės ekspertus.</p>

Šaltinis: Puškorius, S., (Red.) (2006). (remiantis T.Hogue (1993), A.T.Himmelmanu (1992), E.Vigoda-Gadot (2002,2003), E.Alnooru (2004), ir G.W.Torres, F.S.Margolin (2005)).

Apibendrinant bendradarbiavimo sąveikos tipus ir esminius jų bruožus galima teigti, kad viešajame sektoriuje galima išvelgti visų nurodytų tipų požymių, bet ryškiausiai atsispindintis sąveikos tipas valstybinėse įstaigose yra hierarchine valdymo sistema, kuri paremta tinkliniu bendradarbiavimo sąveikos tipu.

### 1.1.3. Bendradarbiavimo organizavimo esminiai principai

*Bendradarbiavimo organizavimas* yra sudėtingas procesas, tačiau įvairios institucijos: viešosios, privačios ir kt. vis tiek renkasi bendradarbiavimą, kaip vieną iš efektyviausių numatytų tikslų ir veiksmų plano įgyvendinimo įrankių. Tokio pasirinkimo priežastis išskyrė JAV tyrėjai (Coughlin ir kt., 1999; Strauss, 2002; Wondolleck ir Yaffee, 2001):

- Bendradarbiavimas visiems bendradarbiavimo dalyviams suteikia galimybę įgyti sprendimų inicijavimo, įgyvendinimo ir vertinimo galią, pasidalyti atsakomybe. Dalyviai gali ginti savo interesus, pritaikyti ekspertines žinias ir patirti tiek regioniniu tiek vietos savivaldos lygmeniu;
- Tai yra naujas, įkvepiantis, veiklos būdas lyginant su tradiciniais valdymo metodais, pavyzdžiui, biurokratija, kuri laikoma vis mažiau veiksminga sparčiai kintančioje aplinkoje. Bendradarbiavimo šalininkai laikosi nuostatos sugrupuoja visuomenę.
- Bendradarbiavimas remiasi ne tik pasidalytos atsakomybės, bet ir pasidalintų resursų principu, todėl dalyviai įgyja lygiavertę teisę nuspręsti, kaip turėtų būti valdomi ištekčiai.
- Bendradarbiavimas leidžia išvengti funkcijų dubliavimo, užtikrinti efektyvią informacijos cirkuliaciją tarp bendradarbiavimo dalyvių.
- Bendradarbiavimas gerina viešųjų, privačiųjų ir kt. institucijų tarpusavio ryšius ir santykius, stiprina pasitikėjimą institucijomis.

Siekiant užtikrinti tikslingą bendradarbiavimą privaloma suvokti savo veiklos tikslą ar tikslus ir numatyti kokiomis priemonėmis jie bus pasiekiami. Mokslinėje literatūroje yra išskiriami 5 bendradarbiavimo *elementai arba kitaip – principai*, kurie apibūdinami kaip:

1. *Teigiama tarpusavio priklausomybė*, kai visi grupės nariai, siekdami bendro tikslo jaučiasi susiję vieni su kitais, jaučia pagarbą ir pareigą dirbti kartu;
2. *Asmeninė atsakomybė*, kai kiekvienas komandos narys turi jausti asmeninę atsakomybę už tai ką jis pats ir visa komanda daro. Motyvacija (noras pasiekti tam tikrų rezultatų) ir asmeninė atsakomybė yra tarpusavyje glaudžiai susijusios.
3. *Glaudi sąveika* – dalyviai turi skatinti, paremti, padėti vienas kitam, pvz.: spręsti konkrečią problemą, dalyvauti praktinėje veikloje, organizuoti bendrus renginius ir pan.
4. *Bendradarbiavimo įgūdžiai* – individai grupėje turi formuoti ramaus bendradarbiavimo, konfliktų sprendimo, vadovavimo, išklauso, padaršinimo bei kitus bendravimo įgūdžius, kad grupės veikla būtų efektyvi.
5. *Vertinimo* – bendradarbiaujančioje komandoje visi nariai vertina, kaip pavyko pasiekti tikslus, bei kiek kiekvienas grupės narys prisidėjo prie bendro tikslo pasiekimo. Vertinimo

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

dėka galima pastebėti, ką reikia keisti, kad bendradarbiavimo procesas būtų efektyvesnis (Raižienė, 2000, p. 29-39).

Anot Raižienės (2000) šie elementai skiria bendradarbiaujančias grupes nuo įprastinių, nes darbas grupėje/komandoje gali vykti, tuo tarpu bendradarbiavimas ne. Bendradarbiavimui ir narių sąveikai būtini minėti pagrindiniai elementai, nes nepakanka tiesiog susiburti.

Bendradarbiavimo organizavimą nagrinėjo ne vienas mokslininkas, todėl yra išskiriama ir kitų bendradarbiavimo organizavimo principų.

Strausas (2002) išskyrė 5 pagrindinius bendradarbiavimo proceso organizavimo *principus*:

1. Į sprendimų priėmimą įtraukti tiesiogiai su pokyčiais susijusius socialinius veikėjus, nes bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo to, kokie socialiniai veikėjai – institucijos, organizacijos, grupės ir asmenys bus įtraukti į bendradarbiavimą. Esmė daugiau ar mažiau įtraukti visus su sprendimo priėmimu ir įgyvendinimu susijusius subjektus:
  - a) *Turinčius formalią galią priimti sprendimus* (neįtraukus organizacijų ir institucijų, turinčių formalią sprendimų galią, priimti sprendimai bus tik rekomendacinio pobūdžio).
  - b) *Turinčius formalią arba neformalią galią trukdyti įgyvendinti sprendimus* (neatsižvelgus į šių veikėjų nuomonę rengiant sprendimą, dėl reiškiamų protestų, teikiamų teisminių ieškinių ir apeliacinių skundų ir pan., gali priversti atidėti sprendimo įgyvendinimą ilgam ar neribotam laikui, padidinti sprendimo įgyvendinimo kainas).
  - c) *Tuos, kuriuos paveiks priimtas sprendimas* (neatsižvelgus į jų nuomonę, kai kurie socialiniai, politiškai bei ekonomiškai įtakingi atstovai gali blokuoti sprendimus).
  - d) *Atitinkamos probleminės srities ekspertus* (sprendimų kokybė priklauso nuo juos priimančių asmenų kompetencijos svarstomais klausimais).
2. Siekti konsensuso priimant sprendimus. Konsensusas pasiekiamas tada, kai:
  - Kiekvienas bendradarbiaujančios grupės narys sutinka remti ir įgyvendinti priimtą sprendimą;
  - Sprendimas nepažeidžia esminių narių interesų.
3. Sudaryti bendradarbiavimo planą, kuriame turėtų būti:
  - a) Apibrėžta bendradarbiavimo vizija, pageidaujami rezultatai;
  - b) Įvardyti programos arba projekto dalyviai bei interesų grupės;
  - c) Numatyta susitikimų vieta, laikas, darbotvarkė ir būtinos priemonės.
4. Anot Strauso (2002) labai svarbu išrinkti arba paskirti bendradarbiavimo proceso vadovą. Susitikimų veiksmingumas labai priklauso nuo vedėjo gebėjimo organizuoti susitikimų

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

procesą. Vedėjo tikslas – užtikrinti sklandų dalyvių darbą susitelkiant į procesą, o ne į turinį. Susitikimo vedėjas turėtų sugebėti:

- skatinti visų dalyvių diskusijas ir remti konsensuso paieškas;
- suvaldyti nekonstruktyvią kritiką;
- parinkti tinkamą sprendimo rengimo metodą;
- pabrėžti dalyvių atsakomybę už sprendimus;
- lavinti dalyvių problemų sprendimo ir bendradarbiavimo įgūdžius.

5. Raštiškai fiksuoti susitikimų turinį. Susitikimų dalyvių kalbos turėtų būti raštiškai fiksuojamos ir demonstruojamos viso susitikimo metu (taip suteikiama galimybė tikslingiau dalyvauti diskusijose, nesiblaškyti užrašuose žymint pasiūlymus, leidžia taupyti laiką bei išvengti dalyvių kalbų pasikartojimo, netikslingų diskusijų, informacijos pertekliaus ir pan.)

Visi šie principai anot Puškoriaus (2006) leidžia padidinti bendradarbiavimo proceso efektyvumą įgyvendinant socialinius bei politinius pokyčius viešose bei privačiose organizacijose.

Remiantis Prefontaine (2004) bendradarbiavimas vyksta remiantis tokiais – *principais*:

- abipusės naudos;
- savalaikio keitimosi informacija, kuri gali turėti įtakos bendradarbiavimo veiklos dalyvių veiksams;
- laikantis taikomų įstatymų ir kitų teisės aktų, intelektinės nuosavybės veiksmingos apsaugos ir lygiateisio intelektinės nuosavybės teisių padalijimo.

Kaip matyti iš pateiktų įvairių mokslininkų išskirtų bendradarbiavimo principų visi turi tam tikrų panašumų ir skirtumų, tačiau **esminis principas**, kurį galima išvelgti pateiktuose skirstymuose yra: keitimasis informacija, nuolatinis bendravimas, kuris leidžia bendradarbiaujančioms institucijoms nuolat palaikyti ryšį ir efektyviai siekti numatytų tikslų.

#### 1.1.4. Bendradarbiavimo efektyvumą sąlygojantys veiksniai

Efektyvus bendradarbiavimas suprantamas kaip komandos narių tarpusavio santykių (socialinių veiksnių) ir žinių kūrimo (kognityvinių veiksnių) sąveikos rezultatas, lemiantis bendrą pasidalytą supratimą ir problemos sprendimą komandoje (Bossche, Gijsselaers, Segers, Kirshner, 2006).

Siekiant efektyvaus bendradarbiavimo reikia gerų tarpasmeninių santykių, kurie yra sąlygojami tokių socialinių įgūdžių ir gebėjimų kaip komunikacija, veiklos planavimas, lyderystė, sprendimų priėmimas, problemų sprendimas, empatija (Vizgirdaitė, 2011). Anot Puškoriaus (2007) pagrindinis efektyvaus bendradarbiavimo principas, kuris autoriaus formuluojamas taip: *bendradarbiavimo partneriai turi puikiai suvokti savo interesus ir žinoti, kaip jiems bus atlyginta, jei*

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone *jie kokybiškai ir laiku atliks jiems skirtas funkcijas*. Šis teiginys lyg ir akivaizdus, tačiau jis faktiškai netaikomas praktiškai bendradarbiaujant. Klaidingai manoma, kad partneriai bendradarbiaudami turi vadovautis tik visuomenės interesais, institucijos prestižu, altruizmu ir kitais kriterijais, nesitikėdami nieko papildomo už atliekamas papildomas funkcijas. Iš tikrųjų daugelyje bendradarbiavimo tarp įvairių institucijų sutarčių net nenumatyta, ką konkrečiai gaus kiekvienas iš partnerių. Žinoma, minėti kriterijai turi teisę egzistuoti formuluojant bendradarbiavimo tikslus, tačiau būtina nustatyti konkrečius, pamatuojamus rezultatus, už kurių įvykdymą bus atitinkamai atlyginta.

Miginis, Ulozas (2010) pabrėžia, kad bendradarbiavimas tarp skirtingų organizacijų, institucijų ar žinybų, ypatingas tuo, kad yra formalizuojamas. Sutartimi paremtas bendradarbiavimas, kuris dažnai turi pranašumų, nes tai formalus, raštiškas įsipareigojimas, kuriame apibrėžiamos bendradarbiavimo sąlygos: tikslai, bendradarbiavimo sritys, bendradarbiavimo forma ir dažnumas, skiriami atsakingi asmenys. Lakis (2006) panašiai, kaip ir Puškorius (2007) nurodo, jog bendradarbiavimo sėkmę užtikrina tiksliai apibrėžtos bendradarbiaujančių institucijų veikimo ribos, tik joms būdingų vaidmenų žinojimas ir atlikimas. Galima teigti, jog šioje bendradarbiavimo rūšyje labai svarbi kiekvieno pagalbos teikėjo atsakomybė ir visų jų tinkama elgsena vienas kito atžvilgiu ir tikslų derinimas su kiekvienos institucijos tikslais.

Kiekvienos bendradarbiavimo sutarties tikslas nešti bendradarbiaujančioms šalims tam tikrą naudą ir rezultatą, o bendradarbiavimo rezultatai priklauso nuo to, kaip bendradarbiavimo procesas yra organizuojamas (Organisation for economic co-operation and development, 2005). Šiam požiūriui pritaria ir Puškoriaus (2007, p.28) teigdamas, jog bendradarbiavimo efektyvumas priklauso nuo bendradarbiavimo plano kokybės, o norint, kad toks planas būtų kokybiškas reikia:

1. Parengti bendradarbiavimo tikslų ir uždavinių struktūrinę schemą.
2. Atrinkti bendradarbiavimo partnerius.
3. Sudaryti neformalų bendradarbiavimo proceso valdymo organą.
4. Sudaryti bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės ir vertinimo grupes.
5. Sukurti lėšų ir kitų išteklių, reikalingų atlikti bendradarbiavimo darbus, vertinimo, skirstymo ir priežiūros grupes.
6. Kiekvienam partneriui numatyti užduotis, jų atlikimo terminus, skiriamus tam išteklius, sąveikaujančius subjektus, kiekvieno iš jų funkcijas ir atsakomybę bei atlygį už tų užduočių atlikimą.
7. Sudaryti bendradarbiavimo proceso valdymo branduolį, priimančią sprendimus, atliekančią stebėsenos, operatyvaus valdymo ir vertinimo funkcijas.

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

Sudarius bendradarbiavimo planą būtina jį aptarti ir išsiaiškinti visas galimas problemas atsirandančias įgyvendinant planą, taip pat konkrečius reikalavimus šiam planui įgyvendinti bei šio plano įgyvendinimo ypatumus.

Siekiant įvertinti ar bendradarbiavimo tarp institucijų planas efektyvus yra siūloma naudotis vertinimo metodais su aiškiai išskirtais kriterijais, kurių atitikimą ir veiksmingumą būtų galima vertinti penkiabalėje arba dešimtbalėje sistemoje. Tokio vertinimo pavyzdys pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė

### Bendradarbiavimo rodiklių vertinimas

Eil. Nr.	Rodiklio pavadinimas	Vertinimo rodiklis	Įvertinimas
1.	Bendradarbiavimo tikslai ir uždaviniai pagrįsti.	Pagrįstumo lygmuo (5 puikus)	
2.	Bendradarbiavimo rezultatai realūs ir pasiekiami	Pasiekiamumo lygmuo (5 puikus)	
3.	Parinktas partnerių skaičius ir jų rinkinys tinkamas	Tinkamumo lygmuo (5 puikus)	
4.	Įsteigtas neformalaus bendradarbiavimo valdymo organai yra tinkami	Tinkamumo lygmuo (5 puikus)	
5.	Sudarytos bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės ir vertinimo grupės yra tinkamos	Tinkamumo lygmuo (5 puikus)	
6.	Sukurtos tikslingos lėšų ir kitų išteklių vertinimo, skirstymo ir priežiūros grupės	Tikslingumo lygmuo (5 puikus)	
7.	Užduotys partneriams, jų atlikimo terminai, skiriami tam ištekliai, priskirtos funkcijos ir atsakomybė bei atlygis yra pagrįsti	Pagrįstumo lygmuo (5 puikus)	
8.	Suformuoto bendradarbiavimo proceso valdymo branduolys pagrįstas	Pagrįstumo lygmuo (5 puikus)	
9.	Sudarytas bendradarbiavimo planas pagrįstas	Pagrįstumo lygmuo (5 puikus)	

Šaltinis: Puškorius, 2007, p. 29.

Remiantis šia lentele iš viso galima surinkti 45 balus (9\*5), kaip teigia Puškorius (2007) iš surinktų balų skaičiaus galima daryti tam tikras kokybines išvadas, pavyzdžiui:

- 0 – 9 balų skaičius rodo, kad bendradarbiavimo lygmuo labai žemas;
- 9 – 18 balų skaičius rodo, kad bendradarbiavimo lygmuo žemas;
- 18 – 27 balų skaičius rodo, kad bendradarbiavimo lygmuo vidutinis;
- 27 – 36 balų skaičius rodo, kad bendradarbiavimo lygmuo geras;
- 36 – 45 balų skaičius rodo, kad bendradarbiavimo lygmuo puikus.

Naudojantis šiuo bendradarbiavimo rodiklių vertinimu gali būti nustatytas bendradarbiavimo plano efektyvumas. Tačiau reikia nepaminti, kad nors planas gali pasirodyti puikus, o gauti rezultatai

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone bus menki, todėl būtina gautus rezultatus palyginti su numatytais plane, nes palyginimas parodo kaip pavyko įgyvendinti numatytą bendradarbiavimo potencialą.

Siekiant efektyvaus bendradarbiavimo būtina atsižvelgti į tam tikrus veiksnius. Mattessich, Murray-Close ir Monsey (2001) išskyrė 21 bendradarbiavimo sėkmės veiksnį, kurie buvo sustruktūruoti į 6 kategorijas (cituota iš Czajkowski, 2007):

- pasitikėjimas;
- bendras ir unikalus tikslas;
- pasidalinta valdžia ir bendras sprendimų priėmimas;
- aiškus vaidmenų ir atsakomybių supratimas;
- atvira ir dažna komunikacija;
- adekvatūs finansiniai ir žmonių išteklių.

Šias kategorijas autorius naudojo sugrupuoti duomenims, gautiems iš 52 tyrime dalyvavusių viešojo sektoriaus institucijų. Apibendrinę gautus duomenis autoriai išskyrė šiuos bendrus bendradarbiavimo sėkmės veiksnius: komunikaciją, tikslo nusimatymą, naudą organizacijai, pasitikėjimą, žmogiškuosius išteklius, vaidmenis ir atsakomybes. Šie visi veiksniai buvo suskirstyti į etapus (cituota iš Czajkowski, 2007):

1. Pasirengimo etapas, kai bendradarbiaujančios pusės susieina kartu, kad pradėtų partnerystę. Į šį etapą įeina: tikslo partnerystei nusimatymas, partnerių atitikimo peržiūrėjimas, kriterijų partnerių parinkimui nusimatymas, bendro tikslo, objekto ir rezultatų vystymas (Mattessich, Murray-Close ir Monsey, 2001).

2. Proceso etapas, kuriame bendradarbiaujama ir priimami sprendimai, šiame etape svarbu aiškiai nusimatyti partnerių vaidmenis ir atsakomybes, sukurti bendrus sprendimus, nusimatyti metodus atvirai ir dažnai komunikacijai. (cituota iš Czajkowski, 2007).

3. Rezultatų etapas, kuriame partneriai įvertina efektyvumą ir prisitaiko keistis. Šiame etape, pasak Czajkowski (2007), „bendradarbiavimo sėkmė yra pamatuojama įvertinant, ar buvo pasiekti nusimatyti tikslai, ar abiejų partnerių poreikiai buvo patenkinti.

Kaip teigia pats autorius, kai kurie veiksniai, kaip, pavyzdžiui, komunikacija, atsikartoja skirtinguose etapuose, nes jie yra svarbūs visuose trijuose bendradarbiavimo etapuose ir yra visa apimantis sėkmės faktorius (Czajkowski, 2007).

Taigi išanalizavus mokslinę literatūrą pastebima, kad norint užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą tarp žinybų reikia kuo detaliau išdėstyti institucijų tikslus, kad kiekviena bendradarbiaujanti pusė žinotų už ką yra atsakinga ir kokį tikslą turi pasiekti.

## 1.2. Bendradarbiavimo prielaidos jaunimo politikos kontekste

### 1.2.1. Jaunimo politikos samprata

Lietuvoje pagrindinis jaunimo politiką reglamentuojantis teisės aktas – Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas, priimtas 2003 metų gruodžio 4 dieną (nauja redakcija 2006 metais), jaunimo politiką apibrėžia, kaip kryptingą veiklą, kuria sprendžiamos jaunimo problemos ir siekiama sudaryti palankias sąlygas formuoti jauno žmogaus asmenybei bei jo integravimuisi į gyvenimą, taip pat veiklą, kuria siekiama visuomenės ir atskirų jos grupių supratimo bei tolerancijos jauniems žmonėms. Jaunimo politika yra nukreipta į svarstančio, mokačio pasinaudoti galimybėmis, aktyvaus, iniciatyvaus ir kūrybingo jauno žmogaus ugdymą.

Remiantis Pasaulio banko pasaulio vystymosi ataskaita (2007), egzistuoja trys pagrindinės priežastys, kodėl yra sudėtinga kurti sėkmingą politiką, nukreiptą į jaunus žmones (jaunimo politiką).

- Pirmiausia, sėkminga jaunimo politika reikalauja dirbti įvairiuose sektoriuose, siekiant sukurti vieningą tarpsektorinę strategiją, kurioje būtų pateikti aiškūs prioritetai bei konkrečios priemonės. Šiais laikais jaunimo politika dažnai paliekama viena ir yra neintegruota į valstybės vystymo strategiją.
- Antra jaunimo politikos nesėkmės priežastis – jauni žmonės neturi galimybės išsakyti savo nuomonės kuriant ir įgyvendinant politiką, kuri skirta jiems. Sunku kurti sėkmingą jaunimo politiką, nes kol kas egzistuoja tik kelios sėkmės istorijos ir gerosios patirties pavyzdžiai.

Dėl šių priežasčių galima daryti prielaidą, kad jaunimo politikos formavimas ir įgyvendinimas savaime yra *tarpžinybinis bendradarbiavimas*, nes rengiant šią politiką pasitelkiamos įvairios žinybos ir institucijos.

Anot Malinausko ir Kučiko (2008), jaunimo politika aprėpia jaunų žmonių socializaciją lemiančias struktūras, subsidiariai papildančias paties asmens ir jo šeimos pastangas, padedant parengti jauną asmenį savarankiškam gyvenimui. Šias struktūras galima skirstyti į:

4 lentelė

#### Socializacijos proceso struktūros

<b>Informalios</b>	Draugai, bendraamžiai, žiniasklaida plačiaja prasme.
<b>Neformalios</b>	Bendruomenės, nevyriausybinės organizacijos.
<b>Formalios</b>	Mokyklos, universitetai, kolegijos ir t.t.

Šaltinis: Malinauskas, Kučikas, 2008.

Taigi prie jaunimo socializacijos proceso prisideda įvairios institucijos – nuo šeimos iki valdžios institucijų. Žinoma reikia nepamiršti, kad paskutiniu metu vis didesnę poveikį jaunimo socializacijai daro šiuolaikinių technologijų, pramogų, laisvalaikio industrija.



Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

Autoriai taip pat pabrėžia, kad šiuolaikinė jaunimo politika plėtojama dviem pagrindinėmis kryptimis:

1) jaunimo interesų užtikrinimas atskirose viešosios politikos srityse – švietimo ir mokslo, kultūros, sporto, darbo ir užimtumo, būsto, sveikatos apsaugos ir kitose srityse;

2) darbo su jaunimu, kaip specifinės jaunimo politikos srities plėtra. Tai neformalusis jaunimo ugdymas, kuriuo siekiama sudaryti sąlygas jauniems asmenims mokytis iš patirties ir eksperimentuoti, kada jaunimas laisvalaikiu užsiima jam patinkančia veikla. Šiame lauke dirba jaunimo darbuotojai, ugdomi jaunimo lyderiai, telkiasi jaunimo iniciatyvos, kuriami ir vykdomi pilietiniai, kultūriniai, socialiniai projektai. Geriausiai savarankiškumą ir dalyvavimą užtikrinančios institucijos yra nevyriausybinės jaunimo organizacijos, vietos ir religinės bendruomenės, neformaliosios jaunimo grupės. Neformalųjį jaunimo ugdymą gali ir turi vykdyti valdžios įsteigtos neformaliojo švietimo ir kultūros įstaigos, pvz., savivaldybių jaunimo laisvalaikio centrai, jaunimo centrai, sporto centrai, kultūros centrai seniūnijose.

Reikia pabrėžti, kad abi šios politikos kryptys yra vienodai svarbios ir susijusios, tačiau dažniausiai įgyvendinamos skirtingų subjektų, siekiančių savo tikslų.

Todėl šiuolaikinės jaunimo politikos esminis tikslas turėtų būti tolydi minėtų jaunimo politikos kryptių plėtra, susiejant jas tiek ir taip, kad jauni žmonės gautų tinkamą pagalbą pasirengti savarankiškam gyvenimui.

### **1.2.2. Jaunimo politikos teisinis reglamentavimas**

Pirmasis teisės aktas, reglamentuojantis jaunimo politiką Lietuvoje buvo valstybinė jaunimo politikos koncepcija (Žin., 1996, Nr.: 65 -1537). Koncepcijoje buvo apibrėžti jaunimo politikos tikslai, principai, už jaunimo politikos įgyvendinimą atsakinga struktūra – Valstybinė jaunimo reikalų taryba, numatytas koncepcijos įgyvendinimo finansavimo šaltinis – Valstybinis jaunimo fondas. Valstybinei jaunimo reikalų tarybai, kuri buvo sudaryta iš atskirų ministerijų pareigūnų ir nevyriausybinių jaunimo organizacijų deleguotų atstovų, buvo pavestas tarpžinybinis atskirų ministerijų politikos jaunimo klausimais koordinavimas ir jaunimo veiklos plėtojimas. Koncepcijoje buvo išskirti ir svarbiausi valstybinės jaunimo politikos tikslai:

1) intelektualios, pilietiškos, demokratiškos asmenybės formavimas;

2) jaunimo integracija į Lietuvos visuomenės politinį, pilietinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį gyvenimą;

3) dvasinių vertybių formavimas skiepijant pareigą Tėvynei ir šeimai“ (Žin., 1996, Nr.: 65 -1537).

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

Reikia pabrėžti, kad iki 2003 metų Valstybinė jaunimo politikos koncepcija Lietuvoje buvo esminis teisės aktas, kuris reguliavo jaunimo politikos raidą, tačiau nuo 2003 metų priėmus Jaunimo politikos pagrindų įstatymą, koncepcija nebegalioja.

Jaunimo politikos pagrindų įstatyme buvo numatyti jaunimo politikos įgyvendinimo principai, jaunimo politikos įgyvendinimo sritys, jaunimo politikos įgyvendinimo organizavimo ir valdymo ypatumai. Jaunimo politikos pagrindų įstatymas (Žin., 2003, Nr.:119–5406) reglamentuoja tokias jaunimo politikos įgyvendinimo sritis:

- ❖ pilietiškumo ugdymo ir karo prievolės atlikimo;
- ❖ švietimo, mokymo, mokslo, studijų ir ugdymo;
- ❖ neformalaus ugdymo;
- ❖ darbo ir užimtumo;
- ❖ apsirūpinimo būstu;
- ❖ laisvalaikio, poilsio, kūrybos ir kultūros;
- ❖ socialinės ir sveikatos apsaugos;
- ❖ sveikatingumo, kūno kultūros ir sporto;
- ❖ narkomanijos ir kitų priklausomybės formų (*redakcija nuo 2006 01 01*);
- ❖ nusikalstamumo prevencijos (*redakcija nuo 2006 01 01*);
- ❖ kitose įstatymų ir kitų teisės aktų nustatytose srityse (*redakcija nuo 2006 01 01*).

Jaunimo politiką reglamentuojama ir savivaldos lygmeniu. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (Žin., 1994, Nr.: 55-1049) 6 straipsnyje savarankiškoms savivaldybių funkcijomis įvardijamos:

- švietimo pagalbos teikimo mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai, vaiko minimaliosios priežiūros priemonių vykdymo organizavimas ir koordinavimas;
- bendrojo lavinimo mokyklų moksleivių, gyvenančių kaimo gyvenamosiose vietovėse, neatlygintino pavėžėjimo į mokyklas ir į namus organizavimas;
- ikimokyklinio ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo organizavimas, vaikų ir jaunimo užimtumo organizavimas;
- socialinių paslaugų planavimas ir teikimas, socialinių paslaugų įstaigų steigimas, išlaikymas ir bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis;
- gyventojų bendrosios kultūros ugdymas ir etnokultūros puoselėjimas (dalyvavimas kultūros plėtros projektuose, muziejų, teatrų, kultūros centrų ir kitų kultūros įstaigų steigimas);
- straipsnio 22 punktą kaip valstybinę (valstybės perduotą savivaldybėms) funkciją įvardija vaikų ir jaunimo teisių apsaugą.

Jaunimo politikos įgyvendinimas taip pat reglamentuojamas ir kituose teisės aktuose:

**Jaunimo politikos įgyvendinimą reglamentuojantys teisės aktai**

<b>Teisės aktas</b>	<b>Paskirtis</b>
LR Vyriausybės nutarimas 2004 m. Nr. 209 „Dėl Vaikų ir jaunimo socializacijos programos patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr.: 30-995).	Plėtoti vaikų ir jaunimo, besimokančių pagal bendrojo lavinimo programas, socializacijos galimybes, užtikrinant jų įvairovę ir prieinamumą.
Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2012 m. Nr. A1- 570 „Dėl atvirų jaunimo centrų veiklos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2012, Nr.: 146 -7548).	Rekomendacinio pobūdžio ir nustato jaunimo centrų veiklos principus ir uždavinius, funkcijas, veiklos organizavimo ypatumus.
Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2009 m. Nr. A1-4 „Dėl savivaldybių jaunimo reikalų tarybų tipinių nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr.:6 201).	Nustato savivaldybių jaunimo reikalų tarybų tikslus ir funkcijas, teises, sudėtį bei darbo organizavimo tvarką.
Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2008 m. Nr. A1- 157 „Dėl jaunimo politikos savivaldybėse kokybės vertinimo metodikos ir jaunimo politikos savivaldybėse kokybės vertinimo aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2008, Nr.: 60 -2273).	Siekti maksimalaus valstybės ir savivaldybių vykdomų programų bei priemonių jaunimo politikos srityje efektyvumo, harmoningos jaunimo politikos plėtros visose Lietuvos Respublikos savivaldybėse, nukreiptos į jaunimui aktualių klausimų sprendimą.
Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2008 m. Nr. A1-68 “ „Dėl pavyzdinio savivaldybės jaunimo reikalų koordinatoriaus pareigybės aprašymo“ (Žin., 2008, Nr.: 29 -1042).	Apibrėžia jaunimo reikalų koordinatoriaus funkcijas: rengti ir įgyvendinti savivaldybės jaunimo politikos programas ir priemones, analizuoti jaunimo, jaunimo organizacijų padėtį savivaldybės teritorijoje, koordinuoti savivaldybės institucijų bei įstaigų veiklą jaunimo politikos srityje, vykdyti kitą veiklą, susijusią su jaunimu ir jaunimo organizacijomis.
Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2006 m. Nr. A1-100 „Dėl jaunimo reikalų departamento prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr.: 42-1528).	Apibrėžta jaunimo reikalų departamento paskirti – dalyvauti įgyvendinant Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos formuojamą jaunimo politiką.
Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2013 m. Nr. A1-169 „Dėl intensyvios ilgalaikės pagalbos nedirbančiam ir nesimokančiam jaunimui programos patvirtinimo“ (Žin., 2013, Nr.: 41 -2013).	Skatinti jaunimo integraciją į darbo rinką ir švietimo sistemą, teikiant socialinės reabilitacijos ir paruošimo užimtumui darbo rinkoje paslaugas, pasitelkiant nevyriausybinių organizacijų patirtį.
Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2013 m. Nr. A1-73 „Dėl nacionalinės jaunimo savanoriškos veiklos programos patvirtinimo“ (Žin., 2013, Nr. 22-1100).	Sudaryti sąlygas jauniems žmonėms dalyvauti savanoriškoje veikloje ir įgyti asmeninių, socialinių, profesinių kompetencijų ir darbo patirties, taip padedant jiems pasirinkti profesiją, reintegrotis į formaliojo švietimo sistemą ir (arba) pasirengti įsilieti į darbo rinką.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

2010 m. Vyriausybė patvirtino Ilgalaikę jaunimo politikos strategiją 2011 – 2019–iems metams (Žin., 2010, Nr.: 142–7299). Plėtros programa parengta remiantis ES jaunimo politikos strategijos Europos jaunimo pakto, Lisabonos strategijos, 2020 m. Europos strategijos, Europos užimtumo strategijos, Europos Komisijos Jaunimo politikos baltosios knygos nuostatomis. Strategijoje suformuluoti penki strateginiai tikslai, padėsiantys jaunimo politikos plėtrai:

- 1. Užtikrinti įvairaus jaunimo poreikius atitinkančių socialinės apsaugos, švietimo ir sveikatos sistemų plėtrą;*
- 2. Ugdyti sąmoningą, pilietišką, patriotišką, brandžią, kultūringą ir kūrybingą jauno žmogaus, gebančio būti aktyviai įvairialypės visuomenės dalimi, asmenybę;*
- 3. Išplėtoti ir koordinuoti darbo su jaunimu sistemą ir užtikrinti jaunimo užimtumo infrastruktūros plėtrą;*
- 4. Sudaryti palankias sąlygas nuosekliai ir kokybiškai jaunimo ir su jaunu dirbančių organizacijų veiklai, siekiant aktyvesnio jaunimo į(si)traukimo į organizuotą veiklą;*
- 5. Užtikrinti žinybų ir sektorių bendradarbiavimą plėtojant darnią, faktais ir žiniomis grįstą jaunimo politiką.*

Taigi, susipažinus su teisiniu jaunimo politikos reglamentavimu galima teigti, kad Lietuvoje yra sukurta teisinė bazė jaunimo politikai formuoti ir įgyvendinti. Esminis teisės aktas, nustatantis jaunimo politikos įgyvendinimo organizavimą ir valdymą yra Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas. Pastebėta, kad įvairias jaunimo problemas bandoma spręsti ir atskirais teisės aktais, kuriuose numatomos tam tikros priemonės tų problemų sprendimui, nurodomos institucijos ir asmenys, atsakingi už tų priemonių įgyvendinimą.

### **1.2.3. Tarpžinybinis bendradarbiavimas jaunimo politikos srityje**

Jaunimo politika skiriasi nuo daugelio kitų viešosios politikos sričių tuo, kad yra susijusi su praktiškai visomis politikos sritimis. Užtikrinti sėkmingą tarpžinybinį bendradarbiavimą yra sudėtinga, tai įrodė daugelio valstybių praktika. Vienas iššūkių – sukurti tvirtą nuosavybės ir įsitraukimo jausmą, nes strategijoje dalyvauja kelios skirtingos valdžios institucijos, kurios visos nori vadovauti bendradarbiavimo procesui bei dažnai pasižymi skirtinga darbo kultūra, konkuruojančiais interesais ir t.t.

Bendradarbiavimu pasiekiamas efektyvus administravimas, nuoseklus ir sistemingas tikslų pasiekimas. Sujungus pajėgas, tikslai pasiekiami greičiau ir ekonomiškiau nei vienos organizacijos atskirai. Nacionaliniu lygmeniu bendradarbiavimas jaunimo politikos srityje vykdomas tarp įvairių valstybės institucijų bei įstaigų. Naudojamos formalios ir neformalios priemonės, kurios padeda užtikrinti jauno žmogaus gerovę, jo saugumą, visavertį bendravimą šeimoje, mokykloje, draugų

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone būryje. Raišienė (2007) teigė, kad vakarų šalyse vis dažniau pasitelkiamas bendradarbiavimas, kaip esminė sėkmingos veiklos strategija, nes bendradarbiavimo procesų valdymas reikalauja gebėjimo efektyviai koordinuoti skirtingų institucijų, organizacijų ir socialinių grupių veiklą.

Miginis ir Ulozas (2011) išskiria šiuos tarpžinybinio bendradarbiavimo proceso etapus:

a) *bendradarbiavimo inicijavimas*. Dvi ar daugiau pusių savarankiškai supranta, kad joms reiktų bendradarbiauti, arba viena iš institucijų inicijuoja bendradarbiavimą, stengiasi įtraukti kitus partnerius;

b) *darbotvarkės formavimas*. Bendradarbiavimo darbotvarkę gali formuoti abi pusės kartu arba viena turėti vadovaujantį vaidmenį, svarbu apibrėžti, kas gali įtraukti klausimus į darbotvarkę, ar klausimai yra proginiai, ar susiję su politiniais prioritetais;

c) *sprendimų priėmimas*. Priimant sprendimus svarbu užtikrinti, kad visi partneriai turėtų vienodą balsą, galią bei apsispręsti, ar sprendimai priimami vienašališkai, konsensuso, ar daugumos valia;

d) *atsakomybių, indėlio ir darbų pasidalinimas*. Šiame proceso etape apsprendžiama, kokia našta tenka kiekvienam partneriui įgyvendinant priimtus sprendimus, ar visi prisideda savo resursais, ar tik „dalyvauja“ procese, kurį įgyvendina ir resursais remia vienas iš partnerių;

e) *sprendimų vykdymas ir jų priežiūra*. Visos arba viena bendradarbiaujanti pusė prižiūri sprendimų vykdymą. Svarbus aspektas – ar viena pusė turi teisę ir mandatą kitą instituciją paraginti;

f) *rezultatų matomumas, viešinimas*. Visų partnerių indėlis yra pripažįstamas ir viešinamas, apsisprendžiama, kas atsakingas už rezultatų viešinimą.

Bendradarbiaujant įgyvendinant jaunimo politiką anot Miginio, Ulozo (2010) siūloma remtis šiais principais:

a) *planavimo principas* – skirtingos specializacijos atstovai, vykdantys savo profesines funkcijas, bendradarbiaudami siekia bendro tikslo. Šiam tikslui pasiekti yra kuriami bendri planai, programos, kuriamos priemonės;

b) *funkcijų ir vaidmenų pasidalinimo principas* – kiekvienas atstovas tarpžinybinį/tarpsektorinį darbą papildo savo kompetencija ir sprendžia problemas tik savo kompetencijos ribose bei susilaiko nuo sau nebūdingų funkcijų prisiėmimo. Taip siekiama užtikrinti maksimalų efektyvumą ir turimų žmogiškųjų išteklių panaudojimo optimizavimą;

c) *sisteminio požiūrio principas* – kompleksinis situacijos projektavimas, siekiant konkrečių problemų sprendimo. Įvairių sričių specialistai susirenka tam, kad padėdami vieni kitiems pasiektų tikslą – bendros problemos kompleksinį sprendimą;

d) *informavimo principas* – bendradarbiaujant sukuriama galimybė susipažinti su kitų žinybų veikla, jos specifika bei kita aktualia informacija ir dalintis svarbia informacija;

e) *išteklių optimizavimo principas* – derinami skirtingų institucijų/organizacijų/įstaigų veiklos

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone  
 prioritetai, telkiami ir efektyviai išnaudojami žmogiškieji bei materialiniai ištekliai.

Artimose politikos srityse veikiančios įstaigos, dirbančios su ta pačia tikslo grupe, gali pradėti konkuruoti tarpusavyje. Todėl taikant šiuos principus sugebama atrasti bendrą sutarimą ir bendrus tikslus, išvengti nereikalingos konkurencijos ar didesnių resursų eikvojimo įstaigoms pavieniui siekiant savo užsibrėžtų tikslų.

Analizuojant tarpžinybinio bendradarbiavimo teoriją išskiriami šie bendradarbiavimo trikdžiai (Kernaghan, 1993; Miller, 2004; Railienė, 2007 ir kt.):

1. Teisinio tarpžinybinio bendradarbiavimo reglamentavimo stoka;
2. Bendrų interesų nesuvokimas ir asmeninio, siauro rezultato siekimas;
3. Nesuvokiama partnerystės/bendradarbiavimo svarba ir įgyvendinimo principai;
4. Neįteisintus bendradarbiavimo sutartimi, išlieka prielaidos manipuliacijai;
5. Bendradarbiavimas įgyvendinamas formaliai, netaikomos kūrybingos priemonės;
6. Ignoruojamas lygiavertiškumo principas;
7. Koordinuojančio partnerio nebuvimas.

Labai svarbu atsižvelgti į galimus trikdžius, siekiant jų išvengti. Todėl kuriant strategiją, arba numatant bendradarbiavimo planą būtina atsižvelgti į kiekvieną numanomą iššūkį ir jo vengti. Anot Ulozo ir Miginio (2011) analizuojant tarpžinybinį bendradarbiavimą jaunimo politikoje svarbu atsižvelgti ar bendrų veiklų įgyvendinamas užtikrinamas per tam tikras priemones, nes anot autorių būtent šios priemonės užtikrina kokybę:

6 lentelė

### Kokybiškas bendras veiklas užtikrinančios priemonės

a) įsipareigojimas susitarti dėl bendros vizijos	Dvi ar daugiau pusių išsako savo interesus, lūkesčius, poreikius ir prioritetus. Ieškoma visas puses tenkinančios pozicijos, ją įsivardinus jos vieningai siekiama.
b) sukuriama nauji komunikacijos kanalai	Sujungiant bendroms veikloms kelis ar keliolika partnerių, ieškoma jiems efektyviausio komunikavimo būdo. Dažnai tenka ieškoti naujų komunikacijos šaltinių, pasitelkiant naujausias technologijas (nuotolinio bendradarbiavimo įrankius, web 2.0 technologijas) ar bendradarbiavimo kultūrai patrauklias bendravimo formas (skirtingų institucijų darbuotojų susitikimai formalioje ir neformalioje aplinkoje, video konferencijos, planavimo susitikimai ir pan.).
c) įsipareigojimas planuoti ir veikti kartu	Partneriai prisiima įsipareigojimą jungti pajėgas bendram tikslo siekimui. Jungiami finansiniai, žmogiškieji ir kiti ištekliai, siekiant optimaliu būdu pasiekti bendrai užsibrėžtų tikslų.
d) dalinimasis rizika, rezultatais ir įvertinimu.	Praktikoje dažniau norima dalintis rizika, bet ne rezultatais ar įvertinimu. Tarpžinybinio bendradarbiavimo sistemoje dalinimasis ir rezultatais bei įvertinimu ilgainiui tampa motyvuojančiu faktoriumi sąveikauti.

Šaltinis: Ulozas ir Miginis, 2011, p. 26.

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

Apibendrinant, galime teigti, kad tarpžinybinis bendradarbiavimas yra būtinas sėkmingai jaunimo politikai įgyvendinti, nes komandinis įvairių institucijų darbas jaunimo labui, leistų efektyviai įgyvendinti jaunimo politiką. Vykstant tarpžinybiniam bendradarbiavimui skirtingų žinybų atstovai bet kokiame bendravimo lauke (konferencijos, seminarai, renginiai, įvairūs susitikimai ir kt.) dalydamiesi informacija ir patirtimi suranda ir galimus problemas sprendimus.

***Teorinės dalies apibendrinimas.*** Susipažinus su mokslininkų pateiktomis tarpžinybinio bendradarbiavimo apibrėžtimis, apibendrinus galima teigti, jog tarpžinybinis bendradarbiavimas tai – tai bendradarbiavimas tarp žinybų/organizacijų, siekiant bendrų tikslų ir rezultatų. Esminiai mokslininkų išskirtų bendradarbiavimo sampratų panašumai, tai, jog bendradarbiavimas vyksta bent tarp dviejų asmenų ar institucijų, ir tai, kad bendradarbiauti skatina bendro tikslo siekimas ar tam tikrų poreikių patenkinimas.

Išanalizavus bendradarbiavimo sąveikos tipus ir esminius jų bruožus galima teigti, kad viešajame sektoriuje galima išvelgti visų nurodytų tipų požymių, bet ryškiausiai atsispindintis sąveikos tipas valstybinėse įstaigose yra hierarchine valdymo sistema, kuri paremta tinkliniu bendradarbiavimo sąveikos tipu. Susipažinus su įvairių mokslininkų pateiktais išskirtais bendradarbiavimo principais pastebėta, kad visi turi tam tikrų panašumų ir skirtumų, tačiau esminis principas, kurį galima išvelgti pateiktuose skirstymuose yra: keitimasis informacija, nuolatinis bendravimas, kuris leidžia bendradarbiaujančioms institucijoms nuolat palaikyti ryšį ir efektyviai siekti numatytų tikslų. Išanalizavus bendradarbiavimą sąlygojančius veiksniai pastebima, kad norint užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą tarp žinybų reikia kuo detaliau išdėstyti institucijų tikslus, kad kiekviena bendradarbiaujanti pusė žinotų už ką yra atsakinga ir kokį tikslą turi pasiekti.

Išanalizavus pateiktas jaunimo politikos sampratas galima daryti prielaidą, kad šiuolaikinės jaunimo politikos esminis tikslas turėtų būti tolydi jaunimo politikos kryptį plėtra, susiejant jas tiek ir taip, kad jauni žmonės gautų tinkamą pagalbą pasirengti savarankiškam gyvenimui. Susipažinus su teisiniu jaunimo politikos reglamentavimu galima teigti, kad Lietuvoje yra sukurta teisinė bazė jaunimo politikai formuoti ir įgyvendinti. Esminis teisės aktas, nustatantis jaunimo politikos įgyvendinimo organizavimą ir valdymą yra Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas. Išanalizavus tarpžinybinio bendradarbiavimo konceptą įgyvendinant jaunimo politiką galima teigti, kad tarpžinybinis bendradarbiavimas yra būtinas sėkmingai jaunimo politikai įgyvendinti, nes komandinis įvairių institucijų darbas jaunimo labui, leistų efektyviai įgyvendinti jaunimo politiką. Vykstant tarpžinybiniam bendradarbiavimui, skirtingų žinybų atstovai bet kokiame bendravimo lauke (konferencijos, seminarai, renginiai, įvairūs susitikimai ir kt.) dalydamiesi informacija ir patirtimi suranda ir galimus problemas sprendimu.

## 2. TARPŽINYBINIS BENDRADARBIAVIMAS ĮGYVENDINANT JAUNIMO POLITIKĄ ŠIAULIŲ RAJONO ATVEJIS

### 2.1. Tyrimo metodika

Norint suprasti socialinę realybę, nustatyti individų ar grupės elgsenos ypatumus pirmiausia reikia susipažinti su metodologijos sąvoka. Plačiąja prasme anot Kardelio (2007) metodologiją galima apibrėžti, kaip bendriausius pažinimo principus. Tidikis (2003) metodologiją apibrėžia, kaip mokslą, kuris aiškina mokslinio tyrimo metodus, bendrų mokslo metodų teoriją.

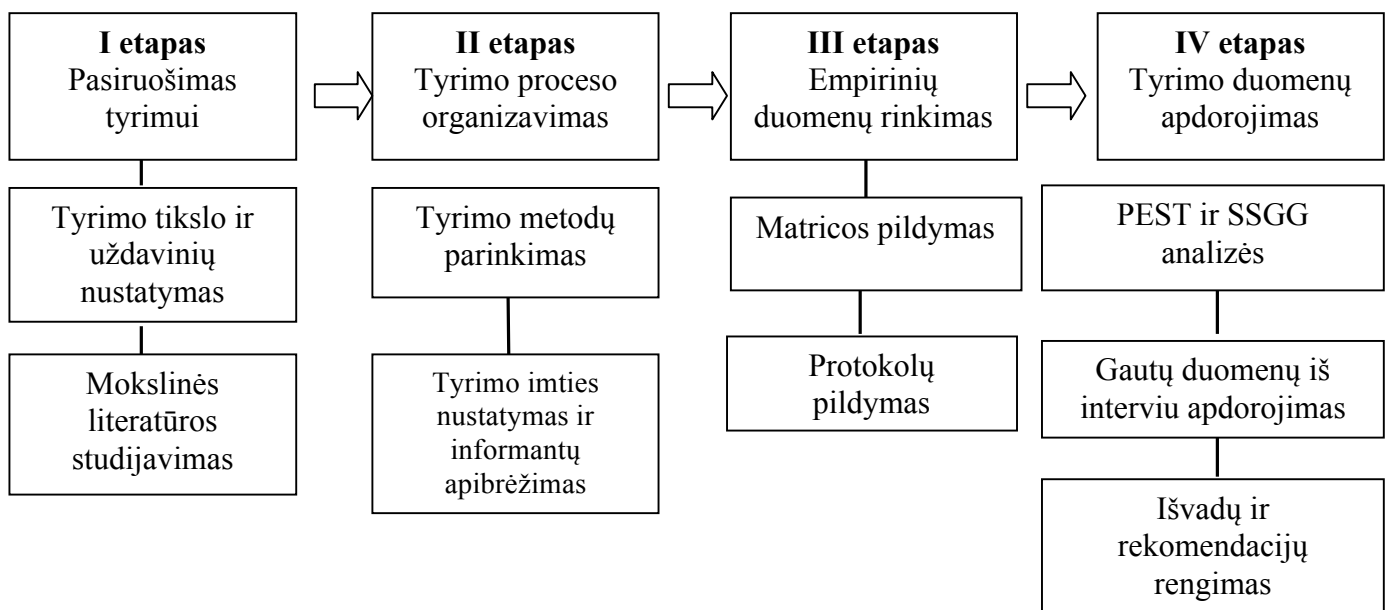
Šiaulių rajono atvejis analizuojant bendradarbiavimą, įgyvendinant jaunimo politiką buvo pasirinktas, nes iki šiol nebuvo nagrinėjama, kuo remiantis vyksta šis bendradarbiavimas, kas jį sąlygoja, ir ar sudarytos visos prielaidos jam vykti.

**Šiame darbe buvo taikomi šie tyrimo metodai:**

- PEST ir SSGG analizės, siekiant atskleisti tarpžinybinio bendradarbiavimo situacijos analizę, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone;
- pusiau struktūruotas interviu, siekiant sužinoti, kitų valstybių bendradarbiavimo patirtis jaunimo politikos srityje;
- pusiau struktūruotas interviu, siekiant išnagrinėti, kaip vyksta tarpžinybinis bendradarbiavimas, kas jį sąlygoja įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone.

**Tyrimo tikslas:** išnagrinėti, kaip vyksta tarpžinybinis bendradarbiavimas, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone.

Tyrimo vykdymo etapai: (žr. 2 pav.).



2 pav. Tyrimo vykdymo etapai



Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

**Pirmame tyrimo etape** nustatyti tyrimo tikslai ir uždaviniai. Teoriniu požiūriu išanalizuotos bendradarbiavimo prielaidos jaunimo politikos kontekste ir bendradarbiavimo teoriniai aspektai. Buvo remiamasi Lietuvos ir užsienio mokslininkų tokių kaip: Raišienės (2006), Kvieskienės, Indrašienės (2008), Fullan (1998), Berman (2006), Airaksinen, Haveri (2003), Puškoriaus (2006), Vigoda – Gadot, (2003), Puškoriaus (2007), Miginio, Ulozo (2010), Raižienės (2000), Strauso (2002), Prefontaine (2004), Malinausko ir Kučiko (2008), Czajkowski (2007), Bossche, Gijsselaers, Segers, Kirshner (2006), Vizgirdaitė (2011) kt. įžvalgomis apie bendradarbiavimo esmę, bendradarbiavimo sąveikos tipus, principus, jaunimo politiką, tarpžinybinį bendradarbiavimą.

**Antrajame tyrimo etape** buvo rengiama tyrimo metodika, formuojama tyrimo imtis. Buvo pasirinkta kokybinė tyrimo prieiga, atliekant PEST ir SSGG analizes bei pusiau struktūruoti interviu su užsienio ir Šiaulių rajono atstovais. Interviu informantai, siekiant sužinoti užsienio šalių patirtis buvo pasirinkti iš dalyvių, kurie 2015 m. balandžio 22-28 dienomis dalyvavo tarptautiniuose mokymuose „Gaming for Surviving: Skills for the future“ Estijoje. Interviu informantais, siekiant išnagrinėti, kaip vyksta tarpžinybinis bendradarbiavimas, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone, buvo pasirinkti, remiantis Šiaulių rajono savivaldybės pateiktu jaunimo ir su jaunimu dirbančių organizacijų sąrašu.

**Trečiajame tyrimo etape** atlikta PEST ir SSGG analizės bei pusiau struktūruoti interviu su užsienio ir Šiaulių rajono atstovais, parengiant duomenų matricą ir informantų apklausas, transkribuojant interviu protokolus.

**Ketvirtajame etape** buvo atliekama gautų duomenų interpretacija, formuluojamos išvados ir rekomendacijos.

Siekiant užtikrinti efektyvesnį tarpžinybinį bendradarbiavimą, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone būtina išsiaiškinti priežastis, kurios sąlygoja bendradarbiavimo efektyvumą. Šiuo atveju siekiant pateikti optimaliausius iškeltos problemos sprendimo būdus buvo tikslinga atlikti PEST, SSGG analizes.

**PEST analizė** – strateginė analizė, apimanti keturis makroaplinkos aspektus: **P** - politinį ir teisinį, **E** - ekonominį, **S** – socialinį ir kultūrinį, **T** – technologinį (Vasiliauskas, 2006). Šia analize siekiama, įvertinti išorines aplinkybes, kurios sąlygoja jaunimo politikos įgyvendinimą Šiaulių rajone ir atskleisti ar yra sudaromos tinkamos sąlygos plėtoti tarpžinybinį bendradarbiavimą, siekiant efektyviai įgyvendinti jaunimo politiką.

**SSGG (SWOT) analizė** – tai analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojant organizacijos strategiją sąlygojančius veiksnius į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. (Vasiliauskas, 2006). Šia analize buvo siekiama išsiaiškinti vidinius veiksnius, kurie sąlygoja tarpžinybinį bendradarbiavimą, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone.

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

**Pusiau struktūruotas interviu:** Apklausoms pasirinktas pusiau struktūruotas apklausos (interviu) metodas. Tyrėjai dažnai pasirenka šį metodą, nes jis padeda suprasti respondentų požiūrius, tai esminis tyrimo aspektas. Ši interviu forma literatūroje apibrėžiama, kaip pokalbis su tikslu, kuris rekonstruoja respondento požiūrius, supratimus per kryptingą sąveiką. Tyrėjas yra aktyvus proceso veikėjas, analizuojantis ir interpretuojantis interviu metu gautus duomenis. Interviu, kaip kokybinio tyrimo metodas, labiau siekia parodyti, „kad dalykai egzistuoja“, nei „kiek tokių dalykų yra“ (Crouch ir McKenzie, 2006). Siekiant sužinoti užsienio šalių patirtis buvo pasirinkti 7 asmenys iš dalyvių, kurie 2015 m. balandžio 22-28 dienomis dalyvavo tarptautiniuose mokymuose „Gaming for Surviving: Skills for the future“ Estijoje, kurie gali išreikšti praktinį požiūrį apie tarpžinybinį bendradarbiavimą, įgyvendinant jaunimo politiką, savo šalies kontekstu. Norint išnagrinėti, kaip vyksta tarpžinybinis bendradarbiavimas, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone, remiantis Šiaulių rajono savivaldybės pateiktu jaunimo ir su jaunimu dirbančių organizacijų sąrašu (**3 priedas**) buvo pasirinkti 7 asmenys.

Anot Tidikio (2003) šis metodas yra patogus tuo, kad pokalbis nėra griežtai formalizuojamas, o tarp tyrėjo ir respondento atsiranda laisvesnė atmosfera, kuri leidžia lengviau išsakyti mintis ir dėl metodo tinkamumo gauti žodinę informaciją bei dėl galimybės išsiaiškinti konkretesnę respondentų nuomonę tiriamą problema. Pusiau struktūruoto interviu metu gautų informantų atsakymų analizei ir apibendrinimui naudojamas turinio analizės metodas. Remiantis Tidikiu (2003) tai yra technika, leidžianti, teisingai ir sistemiškai išnagrinėjus teksto ypatumus, daryti patikimas išvadas.

**Tyrimo instrumentas:** du pusiau standartizuoti klausimynai:

- I. 7 asmenims iš dalyvių, kurie 2015 m. balandžio 22-28 dienomis dalyvavo tarptautiniuose mokymuose „Gaming for Surviving: Skills for the future“ Estijoje, kurie gali išreikšti praktinį požiūrį apie tarpžinybinį bendradarbiavimą, įgyvendinant jaunimo politiką, savo šalies kontekstu.
- II. 7 asmenims iš Šiaulių rajono savivaldybės jaunimo ir su jaunimu dirbančių organizacijų, kurie atstovauja skirtingoms žinyboms ir gali reprezentuoti praktinį požiūrį, siekiant išnagrinėti, kaip vyksta tarpžinybinis bendradarbiavimas, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

Pirmąjį klausimyną (**1 priedas**) sudaro šie diagnostiniai blokai:

1. **Bendradarbiavimo prielaidos.** Buvo siekiama išsiaiškinti ar respondentų gyvenamosiose teritorijose organizacijos bendradarbiauja, kokios bendradarbiavimo formos.
2. **Bendradarbiavimo vertinimas/efektyvumas.** Buvo siekiama sužinoti, kaip respondentai būdami jaunimo darbuotojais vertina bendradarbiavimą ir jo efektyvumą, tarp panašaus pobūdžio ir organizacijų.

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

Antrasis klausimynas buvo sukurtas remiantis susisteminta baigiamojo darbo teorine dalimi „Kokybiškas bendras veiklas užtikrinančios priemonės“, remiantis Ulozu ir Miginiu, 2011, p. 26. (2 priedas). Klausimynus sudaro 5 diagnostiniai blokai:

- 1. Įsipareigojimas susitarti dėl bendros vizijos.** *Remiantis teorija bendradarbiaujančios pusės išdėsto savo idėja ir poreikius, ieškoma visus tenkinančios pozicijos, kurios vieningai siekiama.* Šiai daliai priklauso pirmieji klausimai, kuriais siekiama sužinoti dėl kokios bendros vizijos buvo susitarta, ir ar išvis buvo? Kaip siekiama vieningos pozicijos?
- 2. Sukuriami nauji komunikacijos kanalai.** *Remiantis teorija Sujungiant bendroms veikloms kelis ar keliolika partnerių, ieškoma jiems efektyviausio komunikavimo būdo. Dažnai tenka ieškoti naujų komunikacijos šaltinių, pasitelkiant naujausias technologijas ar bendradarbiavimo kultūrai patrauklias bendravimo formas.* Šios dalies klausimais siekiama išsiaiškinti kokie komunikacijos kanalai yra pasitelkiami bendradarbiaujant. Su kokiais iššūkiais susiduriama komunikuojant? Kaip yra ieškomi nauji komunikavimo būdai?
- 3. Įsipareigojimas planuoti ir veikti kartu.** *Pasak autorių partneriai prisiima įsipareigojimą jungti pajėgas bendram tikslo siekimui. Jungiami finansiniai, žmogiškieji ir kiti išteklių, siekiant optimaliu būdu pasiekti bendrai užsibrėžtų tikslų.* Šios dalies klausimais siekiama sužinoti kaip apsijunginama išteklių, kaip yra dalijamasi įsipareigojimais? Kaip vertinate savo indėlį plėtojant tarpžinybinį bendradarbiavimą?
- 4. Dalinimasis rizika, rezultatais ir įvertinimu.** *Remiantis teorija tarpžinybinio bendradarbiavimo sistemoje dalinimasis ir rezultatais bei įvertinimu ilgainiui tampa motyvuojančiu faktoriumi sąveikauti.* Šiai daliai priklauso klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kaip dalinamasi rezultatais, kaip kiekviena organizacija traktuoja savo indėlį plėtojant bendradarbiavimą? Kokiomis priemonėmis yra motyvuojama bendradarbiauti?
- 5. Tobulinimo galimybės.** Šios dalies klausimais siekiama išsiaiškinti, kokias bendradarbiavimo tobulinimo galimybes numato informantai ir kokias bendradarbiavimo sritis reikia tobulinti.

**Interviu imties aprašymas:** kokybiniu tyrimu yra siekiama gauti realybę atitinkančius duomenis apie tiriamą dalyką, todėl nebuvo orientuojamasi į kuo didesnę kiekį informantų. Anot Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008) kriterinė atranka yra taikoma kai imties vienetai iš populiacijos yra atrenkami laikantis tyrėjo nustatomų kriterijų. Pasitelkiant šį metodą galima lengviau surinkti kokybiškus duomenis.

Pirmoji grupė respondentų buvo apklausti 2015 m. balandžio 22-28 dienomis tarptautinių mokymų „Gaming for Surviving: Skills for the future“ Estijoje metu. Buvo apklausti 7 su jaunimu dirbantys asmenys iš Estijos, Velso, Italijos, Kroatijos, Slovėnijos, Portugalijos ir Austrijos. Visi

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone asmenys turi patirties dirbant su jaunimu ir atstovauja skirtingas organizacijas nuo mokyklos iki nevyriausybinių jaunimo organizacijų ir gali reprezentuoti praktinį požiūrį apie tarpžinybinį bendradarbiavimą, įgyvendinant jaunimo politiką jų šalyje.

Antroji grupė respondentų buvo apklausti 2015 m. lapkričio – gruodžio mėnesiais. Buvo atrinkti 7 respondentai pagal Šiaulių rajono savivaldybės Jaunimo reikalų koordinatoriaus pateiktą jaunimo ir su jaunimu, dirbančių organizacijų sąrašą<sup>1</sup>. Respondentai: Šiaulių rajono savivaldybės atstovai, Jaunimo reikalų tarybos atstovas, su jaunimu dirbančių organizacijų atstovas, Policijos atstovas, jaunimo organizacijų atstovas, moksleivių organizacijų atstovas, sporto klubų atstovas. Visi respondentai gali reprezentuoti bendrą požiūrį apie tarpžinybinį bendradarbiavimą, įgyvendinant jaunimo politiką, ir galimas bendradarbiavimo tobulinimo galimybes.

7 lentelė

### Informantų charakteristikos

Užsienio šalių patirtys (Organizacijos)	Estija	Velsas (Didžioji Britanija)	Italija	Kroatija	Slovėnija	Portugalija	Austrija
	University of Tallin	Neath YMCA	Pro Loco Villarosa	University of Dubrovnik	E-Amiga	Agrupamento de escolas de rates	Innsbruck Medical University
Šiaulių rajono jaunimo ir su jaunimu dirbančių organizacijų atstovai	Šiaulių rajono savivaldybės atstovas	Jaunimo reikalų tarybos atstovas	Šiaulių rajono savivaldybės švietimo atstovas	Policijos atstovas	Jaunimo organizacijų atstovas	Moksleivių organizacijų atstovas	Sporto klubų atstovas
	Jaunimo reikalų koordinatorius	Šiaulių rajono atviro jaunimo centro vadovė	Švietimo ir sporto skyriaus vyr. specialistė	Šiaulių apskrities VPK Šiaulių r. PK VPS PP vyr. specialistė	Kūrybinės raiškos centro atstovė	Kuršėnų mokinių savivaldų informavimo centro pirmininkė	Sporto klubo „Dvikova“ vadovas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

### Interviu organizavimo vieta ir laikas:

- I. interviu buvo atliekamas 2015 m. balandžio 22–28 dienomis tarptautinių mokymų „Gaming for Surviving: Skills for the future” Estijoje, metu.
- II. interviu buvo atliekamas iš anksto susitarus susitikti jiems patogiose vietose, jiems tinkamu laiku. Interviu buvo vykdomas 2015 m. lapkričio – gruodžio mėnesiais.

<sup>1</sup> Šiaulių r. Jaunimo ir su jaunimu dirbančių organizacijų kontaktų sąrašas. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-10-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliuraj.lt/paslaugos576995139916>>.

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

**Tyrimo etika:** tyrime buvo remiamasi Orb, Eisenhower, Wynaden (2000) išskirtais etikos principais:

**Autonomiškumu:** tyrimo dalyviai galėjo patys apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime. Atsakinėjant į klausimus jie turėjo laisvę reikšti savo mintis ir požiūrius, niekas jiems nedarė jokio poveikio.

**Geranoriškumu:** tyrimo dalyviai iš anksto buvo informuoti apie tyrimo paskirtį ir tikslą, duomenų pateikimo formatą.

**Teisingumu:** kiekvieno informanto pateikti duomenys buvo analizuoti.

### **Interviu duomenų apdorojimas ir analizė.**

#### **I. Interviu dalyvavo 7 informantai;**

#### **II. Interviu dalyvavo 7 informantai.**

Tyrimo duomenims apdoroti, analizuoti ir interpretuoti, taikytas turinio analizės metodas. Kiekvienas interviu buvo transkribuojamas užpildant interviu protokolą. Siekiant užtikrinti anonimiškumą informantai buvo koduojami, suteikiant kiekvienam unikalų kodą. Protokolai buvo daug kartų skaityti, siekiant suvokti pasisakymų turinio visumą. Respondentų teiginiai buvos grupuojami į prasminius vienetus – kategorijas ir subkategorijas, siekiant išskirti tam tikras tendencijas.

## **2.2. Tyrimo rezultatų pristatymas**

### **2.2.1. PEST analizės ir SSGG analizės rezultatai**

Šiaulių rajono savivaldybėje veikia ne viena organizacija, dirbanti su jaunimu. Savivaldybės teritorijoje veikia dvi valstybinės įstaigos (Šiaulių teritorinės darbo biržos Kuršėnų poskyris ir Šiaulių apskrities VPK Šiaulių rajono policijos komisariatas) ir šios savivaldybės įstaigos, kurios dirba su jaunimu: Šiaulių rajono savivaldybės kultūros centras, VšĮ Šiaulių rajono verslo informacijos centras, Šiaulių rajono pedagoginė psichologinė tarnyba, Šiaulių rajono švietimo centras, Šiaulių rajono Kūrybinės raiškos centras, Dienos centras sutrikusio intelekto asmenims, Kuršėnų kūrybos namai, Kuršėnų meno mokykla, Kuršėnų sporto mokykla. Šiaulių rajone užregistruota 13 jaunimo organizacijų, tačiau aktyviai veikia 9. (*Jaunimo politikos įgyvendinimo Šiaulių rajono savivaldybėje, kokybės vertinimo ataskaita, 2012*). Kaip matyti iš pateiktų duomenų, organizacijų skaičius nėra mažas.

Šiaulių rajone jaunimo politiką formuoja Šiaulių rajono savivaldybės taryba, kuriai padeda nuo 1999 m. veikianti JRT ir savivaldybės administracijos Jaunimo reikalų koordinatorius. Prie jaunimo politikos formavimo ir įgyvendinimo prisideda ir kitos įstaigos (pavyzdžiui, Kūrybinės raiškos centras, Šiaulių rajono Atviras jaunimo centras) bei, Šiaulių rajone veikiančios jaunimo visuomeninių organizacijų sąjungos – jaunimo organizacijos.

Jaunimo reikalų taryba veikia prie Šiaulių rajono savivaldybės tarybos. Tai visuomeninė

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone patariančioji institucija, Šiaulių rajono savivaldybėje, atliekanti konsultanto ir eksperto funkcijas. Jaunimo reikalų tarybą nuo 2015 m. sudaro 10 narių, iš kurių 5 deleguoja Šiaulių rajono savivaldybės taryba ir 5 – Šiaulių rajone veikiančios jaunimo organizacijos. Jaunimo organizacijų atstovus į Jaunimo reikalų tarybą siūlo Šiaulių rajono jaunimo organizacijų sueiga. Šiaulių rajono Jaunimo reikalų taryba padeda formuoti jaunimo politiką, skatina jaunimo iniciatyvas bei siekia, kad Šiaulių rajonas būtų patrauklus jaunimui gyventi, mokytis, dirbti ir leisti laisvalaikį.

Šiaulių rajono savivaldybės tarybos 2010 m. lapkričio 18 d. sprendimu Nr. T-311 patvirtintuose jaunimo reikalų tarybos nuostatuose nurodyti šie Jaunimo reikalų tarybos veiklos tikslai:

- bendradarbiaujant su savivaldybės jaunimo reikalų koordinatoriumi, padėti įgyvendinti savivaldybės funkcijas jaunimo politikos įgyvendinimo srityse, numatytose Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatyme bei kituose teisės aktuose;
- koordinuoti savivaldybės jaunimo politikos įgyvendinimą;
- užtikrinti jaunų žmonių dalyvavimą, sprendžiant savivaldybės jaunimo politikos klausimus;
- stiprinti bendradarbiavimą tarp savivaldybės institucijų ar įstaigų ir jaunimo bei su jaunu dirbančių organizacijų. (*Jaunimo politikos įgyvendinimo Šiaulių rajono savivaldybėje, kokybės vertinimo ataskaita, 2012*).

Jaunimo reikalų tarybos vienas iš tikslų stiprinti bendradarbiavimą tarp savivaldybės institucijų ar įstaigų ir jaunimo bei su jaunu dirbančių organizacijų, tačiau nėra numatyti reguliarūs susitikimai, nėra apibrėžiamas kaip turėtų bendradarbiauti organizacijos ir pan. Dėl šios priežasties buvo nuspręsta atlikti PEST analizę ir išsiaiškinti ar sudarytos sąlygos apskritai vystytis šiam bendradarbiavimui.

### PEST analizė

Siekiant išsiaiškinti išorinius veiksnius, kurie sąlygoja tarpžinybinio bendradarbiavimo efektyvumą, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone, buvo atliekama PEST analizė.

8 lentelė

#### **Tarpžinybinio bendradarbiavimo, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone PEST analizė**

Politinė aplinka	Ekonominė aplinka
LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas	ES parama projektinei veiklai
Savivaldybės jaunimo reikalų tarybos nuostatai	Per mažas savivaldybės finansavimas
Jaunimo problemų sprendimo Šiaulių rajono savivaldybėje 2013-2018 m. planas	Nedarbas

Jaunimo politikos gyvendinimo Šiaulių rajono savivaldybėje kokybės vertinimo ataskaita	
Regioninės jaunimo politikos stiprinimo 2015–2017 metų veiksmų plane	
Kintanti politinė situacija	
<b>Sociokultūrinė aplinka</b>	<b>Technologinė aplinka</b>
Prasta demografinė situacija	Informacinių technologijų plėtra
Emigracija	Praktinis technologijų taikymas
Švietimo sistemos trūkumai	
Susisiekimas	
Laisvalaikio užimtumas	

Šaltinis: sudaryta autorės.

**Politinė aplinka.** Lietuvoje yra sukurta teisinė bazė ir institucinė sistema jaunimo politikai formuoti ir įgyvendinti. Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatyme nustatyti jaunimo politikos įgyvendinimo principai, sritys, jaunimo politikos įgyvendinimas: organizavimas ir valdymas. Jaunimo politiką įgyvendina LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jaunimo reikalų departamentas (toliau JRD) prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, šios politikos įgyvendinime ir formavime aktyviai dalyvauja Lietuvos jaunimo organizacijų taryba (toliau LiJOT). Jaunimo politiką padeda formuoti ir įgyvendinti Jaunimo reikalų taryba, jos uždavinys – nagrinėti svarbiausiuosius jaunimo politikos klausimus ir teikti JRD pasiūlymus dėl jaunimo ir jaunimo organizacijų reikmes atitinkančios jaunimo politikos įgyvendinimo. LiJOT priklauso 19 regioninių jaunimo organizacijų tarybų, formuojančių jaunimo politiką regionuose ir darančių tiesioginį poveikį jaunimo politikos įgyvendinimui ir jaunimo situacijai regionuose. Remiantis Jaunimo politikos įgyvendinimo kokybės vertinimo ataskaita (2012), jaunimo politikos formavimas ir organizavimas, kaip savivaldybei deleguota funkcija, vykdoma pagal LR jaunimo politikos pagrindų įstatymo nuostatas.

Siekiant sudaryti tinkamas sąlygas jauniems žmonėms aktyviai dalyvauti atviroje ir demokratinėje visuomenėje, Šiaulių rajono savivaldybėje įgyvendinamos programos, kuriomis skatinamas jaunimo nevyriausybinį organizacijų dalyvavimas ir įsitraukimas formuojant jaunimo politiką, stiprinami jų ryšiai su valstybės ir rajono savivaldybės bei kitų savivaldybių institucijomis, kaimo bei miesto bendruomenėmis. (Jaunimo problemų sprendimo Šiaulių rajono savivaldybėje 2013–2018 m. planas)

Regioninės jaunimo politikos stiprinimo 2015–2017 metų veiksmų plane, pagrindinis veiksmų plano tikslas – stiprinti jaunimo politikos įgyvendinimą savivaldybėse, užtikrinant

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone tarpžinybinį ir tarpsektorinį bendradarbiavimą ir infrastruktūrą bei atsižvelgiant į jaunimo poreikius. Taip pat pabrėžiama, kad labai svarbu užtikrinti regioninių jaunimo organizacijų tarybų plėtrą ir finansavimą, nes jų dėka jaunimo interesams atstovaujama valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, jaunimo organizacijos gali sėkmingai bendradarbiauti, pasidalyti patirtimi, keistis informacija, taip stiprindamos savo veiklą ir savo pavyzdžiu skatindamos jaunimo organizacijų plėtrą savivaldybėse.

Tai rodo, kad strateginiuose dokumentuose yra numatoma ir rekomenduojama stiprinti bendradarbiavimą tarp organizacijų, kurios dirba su jaunimu, siekiant efektyvesnio jaunimo politikos įgyvendinimo.

**Ekonominė aplinka.** Lietuvos statistikos departamento ir Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis šalies ekonominė situacija 2014 m. gerėjo, Šiaulių apskrityje vidutinis darbo užmokestis – 1791 Lt. Viena iš nedarbo lygio mažėjimo priežasčių yra mažėjantis gyventojų skaičius. Darbo užmokesčio situacija turi tiesioginį poveikį jaunimo migracijai, tiek tarptautinei tiek vietinei, nes jaunimas neradęs poreikius atitinkančio darbo, migruoja į kitus miestus arba emigruoja iš Lietuvos. Neto migracija Lietuvoje 1 tūkst. gyventojų – didžiausia ES ir 2010 m. siekė -23,7 proc. ES vidurkis (+1,7). Dėl emigracijos Lietuva praranda daug darbingo amžiaus gyventojų – vien jaunimas (15 – 29 m.) kasmet sudaro nuo 40 iki 50 proc. visų emigrantų. Remiantis Jaunimo problemų sprendimo Šiaulių rajono savivaldybėje 2013–2018 m. planu esama jaunimo nedarbo situacija šalyje atsispindi ir Šiaulių rajone. Remiantis Šiaulių rajono jaunimo problematikos tyrimu (2012) rasti darbą jaunimui sudėtinga, dauguma savivaldybėje dirbančių jaunuolių yra samdomi darbuotojai, dirbantys visą darbo dieną, o tik kas antras dirbantis jaunuolis dirba pagal specialybę. 30 proc. dirbančio jaunimo pajamos neviršija 500 litų per mėnesį. Tyrimu nustatyta, jog trūksta ne tik nuolatinio, bet ir sezoninio darbo. Jaunimas norintis dirbti vasarą sunkiai randa darbo, dėl įvairių priežasčių verslo įmonės nėra suinteresuotos priimti jaunas žmones (ypač nepilnamečius) sezoniniam darbams. Taip pat, kaip vieną iš svarbiausių ekonominių veiksnių, jaunimas išskyrė atlyginimų ir kainų skirtumą, neadekvatumą realiai ekonominei situacijai. Jaunimas pabrėžia priemonių verslumui skatinti ir sąlygų pradėti verslą trūkumą, tai skatina ir tiesiogiai įtakoja jaunimo nedarbą.

Šiaulių rajono savivaldybėje jaunimo projektams įgyvendinti skiriamos lėšos dėl pablogėjusios ekonominės situacijos nuo 2009 m. sumažėjo du kartus. Visgi savivaldybės administracijai pavyko išlaikyti nekintančią 20000 Lt sumą, skiriamą jaunimo iniciatyvoms finansuoti. Dar vienas pajamų šaltinis organizacijoms, dirbančioms su jaunimu yra ES finansuojami projektai, kurių dėka daugelis jaunimo organizacijų, ne tik įgyvendina numatytas veiklas, tačiau ir apsirūpina tam tikromis priemonėmis, kurios padeda užtikrinti darbo tęstinumą. Todėl galima daryti prielaidą, kad nors situacija rajone ekonominiu požiūriu nėra dėkinga, nes finansavimo šaltiniai iš



Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone savivaldybės nėra pakankami, tačiau radus kitų finansavimo šaltinių (projektai, 2 % ir kt.) organizacijos sėkmingai vykdo savo veiklas. Dėl šios priežasties galima teigti, kad bendradarbiavimas tarp organizacijų galimas ir pageidaujamas, norint padėti vieni kitiems efektyviau dirbti.

**Sociokultūrinė aplinka.** Remiantis Jaunimo problemų sprendimo Šiaulių rajono savivaldybėje 2013–2018 m. planu pagrindinė problema, su kuria susiduria šios savivaldybės jaunimas – veiklos pasiekiamumas ir mobilumas iš Šiaulių rajono savivaldybės į Šiaulių miesto savivaldybę, kuriam poveikį daro tarpmiestinio transporto kainos bei tarpmiestinio transporto tvarkaraščiai. Atliktų tyrimų ir diskusijų metu gauta informacija parodo, jog jaunimui trūksta laisvalaikio praleidimo vietų ir formų. Situaciją apsunkina ir brangus susisiekimas. Užimtumo ir laisvalaikio veiklos koncentruotos Kuršėnuose, jaunimas iš kitų gyvenviečių ne visada gali atvykti, o savo gyvenamojoje vietovėje neturi tinkamos pasiūlos. Mokyklų ir kitų viešųjų pastatų patalpos jaunimui nėra prieinamos, dėl bendros mokyklų nustatytos naudojimosi patalpomis tvarkos. Šiaulių rajono savivaldybėje jaunimo emigracija tarp jaunimo didelė, kaip ir visoje apskrityje. Remiantis Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, praėjusiais metais iš Šiaulių rajono savivaldybės emigravo ir tai deklaravo kas trečias savivaldybės gyventojas. Situacija dėl laisvalaikio užimtumo, susisiekimo problemų sąlygoja jaunimo pasyvumą ir polinkius į nusikalstamas veiklas. Šių problemų sprendimų būdų galėtų tapti stipresnis tarpžinybinis bendradarbiavimas, kurio dėka galėtų būti sudaromos sąlygos jaunimui užsiimti pageidaujamomis veiklomis neišvykstant iš jų gyvenamųjų teritorijų.

**Technologinė aplinka.** Lietuvos statistikos departamento duomenimis jaunimas Lietuvoje ypač aktyviai naudojasi naujosiomis technologijomis. Šiaulių apskrityje kompiuterius turėjo 52,1 proc. namų ūkių, iš jų 49,6 proc. prieigą prie interneto. Lietuvoje asmenys nuo 14 – 24 m. aktyviausiai naudojami internetu, kasdien kompiuteriu naudojasi apie 86,7 proc. 14 – 24 m. jaunų žmonių, iš jų 86,2 proc. naudojami ir internetu, kai 25 – 34 m. amžiaus grupėje 73,2 proc. naudojami kompiuteriu. Todėl akivaizdu, jog technologijos jaunimui daro didžiulį poveikį, jauni žmonės yra gali būti pasiekiami interneto pagalba. Atsižvelgiant į Šiaulių rajono jaunimo problematikos tyrimo (2012) duomenis akivaizdu, jog technologijos jaunimui yra svarbios, jie yra pagrindiniai naujų technologijų naudotojai, tad jaunimui aktuali ir būtina žinoti informacija, kaip jau minėta ankščiau, turi būti pateikiama tais kanalais, kurie jaunimui – prieinamiausi ir priimtinausi. Tyrime pažymėtina, jog socialiniai tinklai ir kitos IT priemonės jaunimui padeda bendrauti greičiau. Būtina mokyti ir informuoti jaunus žmones apie bendravimo internete galimybes ir pavojus, skatinti švietimo sistemą aktyviau įtraukti jaunus žmones į gyvąją komunikaciją, nesusijusią su šiuolaikinėmis technologijomis. Prie to gali ir turėtų prisidėti neformalaus švietimo organizacijos, kurių tiesioginė veikla – didina jaunimo užimtumą.

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

Susiduriama su vyresnio amžiaus mokytojų nesugebėjimo persiorientuoti, įgyti naujas kompetencijas, tobulinti mokymo procesą, problemomis, tai parodo, jog esant takoskyrai tarp mokinių ir mokytojų žinių, būtina redukuoti mokytojus ir aktyviau naudoti informacines technologijas mokymo procese, jį pritaikant prie šių dienų realijų ir jaunų žmonių poreikių. Jaunuoliai neigiamai vertina mažą technologijų ir naujausios informacijos naudojimą mokymo procesuose – tad būtina aktualizuoti naujos informacijos, kurią jauni žmonės pasiekia greičiau, įtraukimą į mokymo procesus. Šiuolaikinių technologijų taikymas praktiškai visose gyvenimo situacijose rodo poreikį informaciją pateikti patraukliai ir prieinamais kanalais, todėl siekiant stiprinti tarpžinybinį bendravimą, būtina persiorientuoti kai kurioms organizacijoms ir diegti inovatyvius metodus, galimai dėl šios priežasties tarpžinybinis bendradarbiavimas taptų efektyvesnis.

Apibendrinant PEST analizės duomenis matoma, kad organizacijų įgyvendinančių jaunimo politiką bendradarbiavimo vystymui yra sudarytos sąlygos. Nėra matomų didelių iššūkių, dėl kurių bendradarbiavimas galėtų vykti neefektyviai.

### SSGG analizė

Siekiant išsiaiškinti vidinius veiksnius, kurie sąlygoja tarpžinybinio bendradarbiavimo efektyvumą, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone, atliekama SSGG analizė.

#### 9 lentelė

Tarpžinybinio bendradarbiavimo, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone SSGG matrica

<b>STIPRYBĖS</b>	<b>SILPNYBĖS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stiprios jaunimo organizacijos</li> <li>- Projektinė veikla</li> <li>- Bendradarbiavimas su užsienio partneriais</li> <li>- Kompetentingi darbuotojai</li> <li>- Skirtingų veiklų pasiūla</li> <li>- Aktyvus jaunimas</li> <li>- Savanoriška veikla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacijų atotrūkis viena nuo kitos</li> <li>- Konkurencija</li> <li>- Nepakankama komunikacija</li> <li>- Lyderių stoka</li> <li>- Nepakankami finansiniai ištekliai</li> <li>- Per mažas dėmesys neformaliai ugdymui</li> </ul>
<b>GALIMYBĖS</b>	<b>GRĖSMĖS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurti virtualią bendradarbiavimo erdvę su jaunimu dirbančioms organizacijoms</li> <li>- Dalintis gerąją patirtimi</li> <li>- Į projektus įtraukti vietines organizacijas</li> <li>- Suteikti galimybę naudotis mokyklų patalpomis</li> <li>- Šviesti bendruomenę apie darbo su jaunimu svarbą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papildomas darbas</li> <li>- Organizacijų dirbančių su jaunimu pasipriešinimas pokyčiams</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>- Diegti neformalius ugdymo metodus į formalus švietimo sistemą</li><li>- Organizuoti komandos formavimą jaunimo organizacijų atstovams</li><li>- Vykdyti veiklas bendrai</li></ul>	
---	--

Šaltinis: sudaryta autorės.

**STIPRYBĖS.** Šiaulių rajone veikia ne viena organizacija, dirbanti su jaunimu. Daugelis organizacijų turi patirties dirbant su užsienio partneriais projektų metu. Būtent tokių projektų metu jaunimo darbuotojai turi galimybę pasidalinti gera patirtimi, įgyti naujų kompetencijų ir grįžę dalintis su kitais jaunimo darbuotojais. Rajone jaunimas turi galimybę realizuoti save, nes rajone veikia įvairaus profilio organizacijos, šiuo metu rajone veikia 16 sporto klubų, 17 meno kolektyvų, tai sudaro prielaidas jaunimui turiningai ir aktyviai leisti laisvalaikį. Daugelyje jaunimo organizacijų dirba kompetentingi darbuotojai, kurie nuolat tobulinasi įvairiuose kursuose. Todėl galima teigti, kad Šiaulių rajone ėmus stipriau bendradarbiauti, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone, būtų pasiekiami geresni veiklos rezultatai.

**SILPNYBĖS.** Nemažai organizacijų veikiančių Šiaulių rajone nesidomi, ką veikia panašaus profilio organizacijos, todėl dubliuoja veiklas. Kai kurių organizacijų atstovai į kitas su jaunimu dirbančias organizacijas žvelgia, ne kaip į potencialius partnerius, bet kaip į konkurentus, kurie „savinasi jaunus žmonės“, dėl šios priežasties pastebimas tam tikras susvetimėjimas. Dar viena silpnybė, kalbant apie bendradarbiavimą tarp jaunimo organizacijų, nepakankama komunikacija, kai kurios organizacijos neviešina savo veiklų, nekviečia kitų atstovų prisidėti, tam įtakos turi ir tai, kad kai kurie darbuotojai neišnaudoja išmaniųjų technologijų galimybių. Pastebima, kad silpniausios organizacijos yra tos, kurios neturi lyderių, vedančių organizacijas pirmyn ir skatinančių tobulėti. Kai kurios organizacijos išgyvena sąstingį ir nenori nieko keisti, todėl labai svarbu, kad organizacijoms, kurios dirba su jaunimu, vadovauti asmenys, gebantys vesti komandą pirmyn. Kai kuriais atvejais bendradarbiavimui kliudo nepakankami finansiniai ištekliai, t.y. nėra skiriamos lėšos vykdyti į susitikimus, prisidėti prie tam tikrų veiklų ir kt.

**GALIMYBĖS.** Organizacijos dirbančios su jaunimu neturi bendros internetinės erdvės kur galėtų diskutuoti, spręsti išskylančias problemas. Erdvės sukūrimas, nereikalautų papildomų išteklių ir būtų prieinamas visiems dirbantiems su jaunimu Šiaulių rajone. Taip pat būtų naudingą rašant projektus orientuotis ne tik į užsienio partnerius, bet ir nepamiršti vietinių organizacijų, dirbti kartu. Organizuojant įvairias veiklas jaunimui, kviešti prisijungti kitas organizacijas, mokytis vieniems iš kitų, per veiklų organizavimą ir kt. Galimybių tobulinti bendradarbiavimą, yra svarbiausia, kad būtų lyderiai, kurie to siektų ir imtųsi veiklos.

**GRĖSMĖS.** Esminės pasipriešinimo priežastys, tai, kad siekiant kurti efektyvų bendradarbiavimo tinklą tektų papildomas darbo krūvis darbuotojams, deja, didelė tikimybė, kad už

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone papildomą darbą nebūtų atlyginama ir tai neskatinėtų darbuotojų papildomai dirbti. Dar viena numatoma grėsmė, kad kai kurios organizacijos daug metų dirba remiantis viena metodika ir nenori/negali pasikeisti ir prisitaikyti prie naujų sąlygų.

### 2.2.2. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką užsienio šalių (Estijos, Velso, Italijos, Kroatijos, Slovėnijos, Portugalijos, Austrijos) patirtys

Pusiau struktūruoto interviu metodu buvo siekiama, sužinoti, kitų valstybių patirtis bendradarbiavimo jaunimo politikos srityje. Buvo apklausiami 7 asmenys iš Estijos, Kroatijos, Slovėnijos, Portugalijos, Italijos, Jungtinės Karalystės ir Austrijos, kurie dirba su jaunimu. Apklausa vyko 2015 metų balandžio 23 dieną, tarptautinių mokymų „Gaming for Surviving: Skills for the future” Estijoje, metu.

Pirmaisiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti ar jų gyvenamosiose teritorijose organizacijos bendradarbiauja, jei taip kokia forma vyksta bendradarbiavimas.

10 lentelė

#### Bendradarbiavimo prielaidos užsienio valstybėse

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
<b>Bendradarbiavimo prielaidos, forma</b>	<b>Vyksta bendradarbiavimas</b>	<p>Mokyklos bendradarbiauja mano mieste, didesniuose miestuose bendradarbiavimas aktyvesnis, mažesniuose praktiškai nevyksta, oficialiai jie yra, bet praktiškai mažai naudingi, daugiau parodomieji. (<i>Marta/Portugalija</i>).</p> <p>Bendradarbiauja, yra jaunimo reikalų taryba, mokyklos dalyvauja, o pats bendradarbiavimas iš tiesų priklauso nuo žmonių, kurie atstovauja organizacijas, jei jie aktyvus, tada matosi rezultatai, jei ne, tada bendradarbiavimas labiau parodomasis. (<i>Liis/Estija</i>).</p> <p>Bendradarbiauja, yra grupės, kurios renkasi sprendžia problemas, renkasi į susirinkimus ir ten diskutuoja. (<i>Valentina/Italija</i>).</p> <p>Bendradarbiauja, žinoma galėtų labiau, bet yra kaip yra. Regionuose veikia organizacijos, kurios ir organizuoja susirinkimus, tam kad išspręsti jaunimo problemas ir pan. (<i>Matya/Slovėnija</i>).</p> <p>Bendradarbiauja ir gan aktyviai, renkamės į susirinkimus, kalbamės, sprendžiam problemas, maža bendruomenė mano gyvenamojoje teritorijoje, todėl nesudėtinga dažnai susitikti. (<i>Rhis/Anglija (Velsas)</i>).</p>
	<b>Bendradarbiavimas nevyksta</b>	Bendradarbiavimas nevyksta, organizacijos tarpusavyje konkuruoja, bendradarbiauja ir padeda vieni kitiems tos organizacijos, kurių darbuotojai yra draugai ir pan. ( <i>Davor/Kroatija</i> ).

		Nebendradarbiauja, nėra pas mus jaunimo reikalų tarybos, apskritai mažai organizacijų dirbančių su jaunimu, nors mano mieste gyvena daugiau nei 100 tūkst gyventojų. <i>(Jenifer/Austria).</i>
--	--	--

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų respondentų atsakymų, 4 respondentai teigia, kad bendradarbiavimas vienokia, ar kitokia forma vyksta, galbūt kartais labiau parodomasis, bet vyksta. Kroatijoje ir Austrijoje respondentai teigė, kad bendradarbiavimo nėra, nes arba organizacijos tarpusavyje konkuruoja arba jų praktiškai nėra, ir darbas su jaunimu nevystomas. Taip pat svarbu pabrėžti, viena pastebėjimą, į kurią buvo atkreipiamas dėmesys ir atliekant SSGG analizę, t.y. žmogiškasis potencialas: „*bendradarbiavimas iš tiesų priklauso nuo žmonių, kurie atstovauja organizacijas, jei jie aktyvus, tada matosi rezultatai, jei ne, tada bendradarbiavimas labiau parodomasis. (Liis/Estija).*” Todėl labai svarbu, kad organizacijoms atstovautų aktyvūs, norintys veikti asmenys, kurie gali reprezentuoti jaunimo poreikius. Žinoma reikia pabrėžti, kad informantų, teigiančių, kad jų gyvenamosiose teritorijose bendradarbiavimas nevyksta, nuomonės negali atspindėti viso šalies konteksto, todėl galima daryti prielaidą, kad vis dėlto bendradarbiavimas, vienokia ar kitokia forma vyksta, tik vienos vietovės geriau, o kitose ne.

Antruoju klausimu buvo siekiama sužinoti, kaip jie kaip jaunimo darbuotojai vertina bendradarbiavimą ir jo efektyvumą, tarp panašaus pobūdžio organizacijų.

11 lentelė

### Bendradarbiavimo efektyvumas užsienio valstybėse

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
<b>Bendradarbiavimo vertinimas/efektyvumas</b>	<b>Labiau teigiamas vertinimas</b>	<p>Kaip ir sakiau priklauso nuo žmonių, kurie atstovauja organizacijas, jei jie aktyvus, tada matosi rezultatai, jei ne, tada bendradarbiavimas labiau parodomasis. <i>(Liis/Estija).</i></p> <p>Na vertinu teigiamai, kad apskritai bendradarbiauja, bet manau, kad bendradarbiavimas tikrai galėtų būti efektyvesnis, pastebiu nemažai konkurencijos. <i>(Valentina/Italija).</i></p> <p>Vertinu teigiamai, tikrai stengiamas spręsti problemas aktualias jaunimui, gerai sutariama, ir manau dirbame efektyviai. <i>(Rhis/Anglija (Velsas)).</i></p>

	<b>Labiau neigiamas vertinimas</b>	<p>Kadangi nebendradarbiauja, negaliu vertinti. (<i>Davor/Kroatija</i>).</p> <p>Nebendradarbiauja, negaliu vertinti, nėra ką. (<i>Jenifer/Austria</i>).</p> <p>Nežinau, kaip vertinti, nes bendradarbiavimas labiau teoretinis, praktiškos veiklos ir sprendimų nelabai pamatysi. (<i>Matya/Slovėnija</i>).</p> <p>Dažniausiai bendradarbiavimas parodomasis, tiesiog vyksta, nes teisės aktuose numatyta, kad turi vykti, bet realios naudos retai duoda, didesniuose miestuose taip matosi rezultatai, gal todėl kad viešiau viskas daroma (<i>Marta/Portugalija</i>).</p>
--	------------------------------------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Remiantis respondentų atsakymais galima teigti, kad bendradarbiavimas yra vertinamas labiau neigiamai nei teigiamai. Tik vienas respondentas iš Velso teigia: „*Vertinu teigiamai, tikrai stengiamas spręsti problemas aktualias jaunimui, gerai sutariama, ir manau dirbame efektyviai. (Rhys/Anglija (Velsas)).*” visi kiti nemato realių rezultatų. Jei bendradarbiavimas ir vyksta jis daugiau teorinis, ir nėra išnaudojamos visos galimybės, kurių būtų galima pasiekti bendradarbiavimo dėka.

Apibendrinant respondentų atsakymus, galima priėti išvados, kad tik Velse situacija bendradarbiavimo aspektu yra teigiama ir vertinama, kaip efektyvi. Visose kitose valstybėse, jei bendradarbiavimas ir vyksta, trūksta realių sprendimų, dažniausiai susitikimai, diskusijos labiau teorinės, duodančios mažai naudos. Dar vienas aspektas išryškėjęs tokiose valstybėse kaip: Kroatija, Italija tarp jaunimo organizacijų vyraujanti konkurencija. Tai rodo, kad kai kurios organizacijos nesuvokia realaus darbo su jaunimu prasmės, jei mato aplink vien konkurentus, kurie „savinasi” jaunus žmones. Taip pat pastebima, kad pasak respondentų bendradarbiaujant labai svarbus aspektas tampa žmogiškasis faktorius, t.y. šalyse, vietovėse, kur bendradarbiavimą koordinuoja profesionalai arba asmenys, turintys lyderystės savybių, bendradarbiavimas organizuojamas efektyviau. Kaip vieną iš tobulinimo galimybių, ai kurie informantai nurodė asmeninių santykių plėtojimą, ten kur bendradarbiaujančios pusės palaiko draugiškus, šiltus santykius pastebėtas labiau teigiamas bendradarbiavimas, tuo tarpu kur organizacijos susvetimėjusios vyrauja tam tikra konkurencija. Todėl labai svarbu tikslingai investuoti į lyderių ugdymą ir šiltų santykių kūrimą, kurių pagalbą būtų galima efektyvinti bendradarbiavimą.

### 2.2.3. Tarpžinybinio bendradarbiavimo įgyvendinimas Šiaulių rajone

Siekiant išnagrinėti, kaip vyksta tarpžinybinis bendradarbiavimas, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone pagal 2 dalyje pristatytą 2-ojo pusiau struktūruoto interviu metodiką. Buvo apklausti 7 informantai, galintys reprezentuoti bendrą požiūrį apie tarpžinybinį bendradarbiavimą,

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone įgyvendinant jaunimo politiką, ir galimas bendradarbiavimo tobulinimo galimybės. Žemiau pristatoma informantų nuomonės interpretacija.

### Įsipareigojimas susitarti dėl bendros vizijos

Remiantis teorija bendradarbiaujančios pusės išdėsto savo idėją ir poreikius, ieškoma visus tenkinančios pozicijos, kurios vieningai siekiama. Šiai daliai priklauso pirmieji klausimai, kuriais siekiama sužinoti dėl kokios bendros vizijos buvo susitarta, ir ar išvis buvo? Kaip siekiama vieningos pozicijos? Šiame diagnostiniame bloke informantų teiginius buvo prasminga suskirstyti į dvi subkategorijas: Vizijos numatymas ir Priemonės, būdai, siekiant vieningos pozicijos. 12 lentelėje žemiau pateikiamos subkategorijos ir informantų teiginiai.

12 lentelė

### Įsipareigojimas susitarti dėl bendros vizijos: kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Įsipareigojimas susitarti dėl bendros vizijos	<b>Vizijos numatymas</b>	<p>Jaunimo organizacijos apsitaria. Dar Jaunimo reikalų departamentas nurodo gaires, kuriomis reikia vadovautis, tai į tai atsižvelgus ir tariamasi. (A1)</p> <p>Tiesiog pagal situaciją, kai iškyla kokia problema ar kas tada ir susitariama. (A2)</p> <p>Iš tiesų dėl bendros vizijos tariamasi retai, dažniausiai kokia nors bendradarbiavimo kryptis ar vizija numatoma ekspromtu. (A3)</p> <p>Pagal poreikį žiūrima, ko tuo metu reikia, dėl to ir tariamasi. (A4)</p> <p>Susidarome planus, apsitariam, kad darysim ir kodėl. (A5)</p> <p>Susitariam dėl plano ar krypties diskusijų, susitikimų metu. Taip ir planuojame veiklas. (A6)</p> <p>Iš esmės kiekvienos organizacijos reikalas, kaip organizacija susiplanoja taip ir bendradarbiauja. Nes jei organizacijos nenorės niekas neprivers, jokios strategijos. (A7)</p>
	<b>Priemonės, būdai, siekiant vieningos pozicijos</b>	<p>Susitarimo siekiama kalbant. Kaip priemonės galėčiau įvardinti: sutartis, pasikalbėjimus, diskusijas. (A3)</p> <p>Yra pasirašomos sutartys, kuriose viskas ir numatyta. (A4)</p> <p>Susitinkama ir tariamasi kas kaip bus daroma. (A5)</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Analizuojant vizijos numatymą, iš informantų atsakymų matyti, kad nėra numatyta bendra vizija. Dauguma pabrėžė, kad vizijos numatymas yra labiau momentinis ir kaip bus bendradarbiaujama sprendžiama ekspromtu: „dėl bendros vizijos tariamasi retai, dažniausiai kokia nors bendradarbiavimo kryptis ar vizija numatoma ekspromtu.“ Taip pat pastebima, kad

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone bendradarbiavimo kryptių numatymas yra tarsi kiekvienos organizacijos, institucijos reikalas. Kiekviena institucija pagal poreikius tariasi ir numato bendradarbiavimo viziją: „*kiekvienos organizacijos reikalas, kaip organizacija susiplanuoja taip ir bendradarbiauja.*“ Tik vienas iš informantų akcentavo, jog bendradarbiaujant yra atsižvelgiama į Jaunimo reikalų departamento nurodomas gaires. Tai rodo, jog egzistuoja tam tikras centralizuotumas, kai nacionalinių lygmeniu numatomos bendradarbiavimo kryptis patenka į regionus. Tiesa atsižvelgiant į tai, kad tik vienas respondentas tai paminėjo, galima daryti prielaidą, kad praktiškai į Jaunimo reikalų departamento gaires atsižvelgiama minimaliai, vis dėlto vyrauja momentinis susitarimas dėl bendradarbiavimo kryptių.

Anot daugumos informantų pagrindinė priemonės, siekiant vieningos pozicijos yra susitikimai ir diskusijos „*susitinkama ir tariamasi kas kaip bus daroma*“. Tik keli informantai akcentavo, kad yra pasirašomos sutartys, kuriose yra numatyta, kaip bus siekiama vieningos pozicijos, detalai išdėstoma, dėl ko buvo susitarta „*pasirašomos sutartys, kuriose viskas ir numatyta*“. Tokie informantų pasisakymai leidžia daryti prielaidą, kad bendradarbiavimas Šiaulių rajone vyksta labiau neformaliai, nes užtenka diskusijos ar susitarimo, retai tai įtvirtinama raštiškai sutartimis. Tokia situacija sudaro galimybes „pamiršti“ dėl ko buvo susitarta ir nebendradarbiauti.

Apibendrinant informantų atsakymus dėl bendradarbiavimo vizijos galima teigti, kad bendra vizija nėra numatyta. Bendradarbiavimo kryptys yra numatomos pagal poreikį, jos dažniausiai yra momentinės ir nuolat kintančios. Taip pat pastebėta, kad nesant bendros bendradarbiavimo vizijos kiekviena organizacija ar institucija veikia vedama savų tikslų, motyvų, kurie kažkuriais atvejais gali kirstis su kitų organizacijų interesais ir pan. Kalbant apie priemones pastebėta, kad pagrindiniai susitarimai dėl bendradarbiavimo vizijos vyksta žodžiu. Sutartys pasirašomos rečiau, tokia situacija sudaro prielaidas nuolatinei bendradarbiavimo kryptių kaitai ir sistemingo bendradarbiavimo nebuvimui.

### **Sukuriami nauji komunikacijos kanalai**

Remiantis teorija sujungiant bendroms veikloms kelis ar keliolika partnerių, ieškoma jiems efektyviausio komunikavimo būdo. Dažnai tenka ieškoti naujų komunikacijos šaltinių, pasitelkiant naujausias technologijas ar bendradarbiavimo kultūrai patrauklias bendravimo formas. Šios dalies klausimais siekiama išsiaiškinti kokie komunikacijos kanalai yra pasitelkiami bendradarbiaujant. Su kokiais iššūkiais susiduriama komunikuojant? Kaip yra ieškomi nauji komunikavimo būdai? Šiame diagnostiniame bloke teiginiai buvo suskirstyti į dvi subkategorijas: Dažniausiai naudojami komunikacijos kanalai ir Komunikavimo iššūkiai. 13 lentelėje žemiau pateikiamos subkategorijos ir informantų teiginiai.



**Sukuriami nauji komunikacijos kanalai: kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Sukuriami nauji komunikacijos kanalai	<b>Dažniausiai naudojami komunikacijos kanalai</b>	<p>Pagrindiniai kanalai el. paštas, facebook, telefonas, su kai kuriom institucijom oficialūs raštai ir kt. (A1)</p> <p>Telefonu, el. paštu. Gyvai bendraujama, arba į vietą vykstama išskirtiniais atvejais. Dažniausiai tai nuotoliniu būdu. (A2)</p> <p>Dažniausiai bendraujame gyvai, bet pasitelkiu ir el. pašta ir socialinius tinklus. (A3)</p> <p>Pagrindė bendraujame telefonu, aišku gyvai būtų geriausia, bet dėl atstumų ne visada pavyksta. (A4)</p> <p>El. paštu, telefonu pagrindė. (A5)</p> <p>Pagrindiniai kanalai el. paštas, facebook, telefonas, susitikimai. (A6)</p> <p>El. paštu, bet pats visada stengiuosi susitikti, dar labai populiarius ir geras kanalas facebook, ten galima pasiekti didelę auditoriją žmonių. (A7)</p>
	<b>Komunikavimo iššūkiai</b>	<p>Pagrindiniai iššūkiai tai nesusikalbėjimas, arba pasyvumas, kiti darbuotojai pamiršta perduoti informaciją ir pan. (A1)</p> <p>Trūksta operatyvumo reaguojant, dažnai vilkinama kai reikia dėl kažko susiderinti. (A2)</p> <p>Per mažai laiko skiriama bendravimui, reikėtų daugiau laiko praleisti kartu, kartais sunku susitarti. (A3)</p> <p>Nesusiduriame su jokioms problemom, išeina su visai tinkamai komunikuoti. (A4)</p> <p>Sunku komunikuoti, kai nematai žmogaus, tačiau jei didesni atstumai, kitaip neįmanoma, tada tiesiog ilgiau užtrunka. (A5)</p> <p>Pagrindinės problemos tai atstumai, rajonas žiedinis, sudėtinga visiems suvažinėti ir apskritai tai kainuoja ne visis turi tam lėšų. (A6)</p> <p>Pagrindinės problemos tai nesusikalbėjimas, nes jei bendrauji el. paštu vienas vienaip supranta, kitas kitaip todėl geriau yra susitikti ir išsiaiškinti. (A7)</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip matyti iš lentelės dažniausiai bendradarbiavimui pasitelkiami komunikacijos kanalai yra elektroninis paštas ir telefonas „*pagrindiniai kanalai el. paštas, telefonas*“. Tai rodo, kad yra naudojamas šiuolaikinėmis technologijomis, siekiant sutaupyti sąnaudas ir išteklius. Nors ne vienas informantas akcentavo, kad „*gyvai būtų geriausia*“ tačiau dėl to, kad Šiaulių rajonas yra žiedinė savivaldybė ne visada pavyksta. Keli informantai pabrėžė, kad kaip vieną iš efektyviausių komunikavimo kanalų pasitelkia socialinius tinklus „*dar labai populiarius ir geras kanalas*“

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone *facebook, ten galima pasiekti didelę auditoriją žmonių.*“ Kaip teigia respondentai tai labai efektyvus būdas norint pasiekti daug žmonių vienu metu, kadangi šiuo metu ypatingai daug jaunų žmonių naudojami išmaniaisiais telefonais, nuolat bendrauja socialiniuose tinkluose.

Anot informantų bendradarbiaujant atsiranda nemažai iššūkių. Nors šiuolaikinės technologijos tikrai gelbėja, kai nėra galimybių susitikti, nes rajonas yra žiedinis, atstumai nemaži, o kelionės kainuoja, tačiau tuo pat metu jos sukelia nemažai sunkumų. Bendraujant tik elektroniniu paštu ar telefonu dažnai atsiranda nesusipratimų, nes bendraujančios šalys skirtingai interpretuoja gautą informaciją *„jei bendrauji el. paštu vienas vienaip supranta, kitas kitaip, todėl geriau yra susitikti ir išsiaiškinti“*. Kaip dar vienas iš svarbiausių iššūkių yra įvardijama operatyvumo stoka. Dažnai iškilus tam tikriems nesklandumams, kai reikia reaguoti greitai sprendžiant problemas viena iš bendradarbiaujančių pusių reaguoja pasyviai ir taip trukdo priimti atitinkamus sprendimus *„pagrindiniai iššūkiai tai nesusikalbėjimas, arba pasyvumas, kiti darbuotojai pamiršta perduoti informaciją ir pan“*. Tai sudaro prielaidas vykti neefektyviam bendravimui, dėl ko ateityje nusivylus partneriais gali būti nutraukiamas bendradarbiavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad, kaip populiariausios komunikavimo priemonės yra pasirenkamos šiuolaikinės technologijos: telefonas, elektroninis paštas, socialiniai tinklai. Šių priemonių pagalba galima greitai ir dažniausiai efektyviai spręsti su bendradarbiavimu susijusius klausimus. Kadangi Šiaulių rajono savivaldybė yra žiedinė galimybė naudotis šiuolaikinėmis technologijomis tampa tam tikru išsigelbėjimu, nes vyksti į gyvus susitikimus ne visi turi galimybių. Tiesa reikia pabrėžti, kad būtent dėl realaus bendravimo stokos atsiranda nemažai nesusipratimų ir iššūkių. Kaip matyti iš respondentų atsakymų, nors bendravimas naudojant šiuolaikines technologijas sutaupo laiko, dažnai gauta informacija interpretuojama savaip, todėl kyla daugiau problemų, kurių sprendimas užtrunka. Todėl kaip efektyviausias komunikacijos kanalas vis dėlto yra įvardijamas realus bendravimas, susitikimai, nes jų metu galima detalai išsiaiškinti visus kilusius klausimus, ir tada operatyviai veikti.

### **Įsipareigojimas planuoti ir veikti kartu**

Teorinėje dalyje buvo išskirta, kad partneriai prisiima įsipareigojimą jungti pajėgas bendram tikslo siekimui. Jungiami finansiniai, žmogiškieji ir kiti ištekliai, siekiant optimaliu būdu pasiekti bendrai užsibrėžtų tikslų. Todėl trečiajame interviu etape: buvo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę apie tai kaip apsijungiami ištekliais, kaip yra dalijamasi įsipareigojimais? Kaip vertinate savo indėlį plėtojant tarpžinybinį bendradarbiavimą? 14 lentelėje žemiau pateikiamos subkategorijos ir informantų teiginiai.

**Įsipareigojimas planuoti ir veikti kartu: kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Įsipareigojimas planuoti ir veikti kartu	<b>Įsipareigojimų pasidalijimas</b>	<p>Bandoma sąžiningai pasiskirstyti, tačiau realiai situacija tokia, kad tas kas yra iniciatorius realiai daugiau atsakomybės prisiima. (A1)</p> <p>Kiekvieną kartą yra tariamasi ir dalinamasi įsipareigojimais. (A2)</p> <p>Stengiamės dalintis ištekliais, aišku kartais jaučiasi tam tikras pasinaudojimas. (A3)</p> <p>Susitikimų metu yra susitariama, kas ką darys, kas už ką atsakingas. Viskas vyksta sąžiningai. (A4)</p> <p>Tiesiog žodžiu susitariam, kas už ką bus atsakingas. Pagrinde viskas vyksta, kai koks projektas ten sutartyse numatoma, kas kaip. (A5)</p> <p>Pasidaliname pagal galimybes, kam patogiau būtų daryti, tas ir daro. (A6)</p> <p>Visada stengiuosi rašytis sutartį ir ten aiškiai išdėstyti, kad vėliau nekiltų nesklandumų, kas už ką atsakingas. Nes kitos organizacijos mėgsta nebevykdyti įsipareigojimų, o sutartis garantuoja tam tikrą atsakomybę. Jei kokia momentinė veikla tada kartais tiesiog susitariam, pasidalinam atsakomybėm ir tiek. (A7)</p>
	<b>Savo indėlio įvertinimas</b>	<p>Vertinu teigiamai tikrai daug darau ir stengiuosi. (A1)</p> <p>Visada kalbamės kaip spręsti problemas, savo indėlį vertinu tikrai teigiamai. (A2)</p> <p>Savo indėlį vertinu teigiamai, tikrai stengiuosi kuo daugiau prisidėti. (A3)</p> <p>Vertinu teisingai, kas įsipareigojama tas ir padaroma. (A4)</p> <p>Vertinu tik teigiamai tikrai daug prisidedam ir visur dalyvaujam. (A6)</p> <p>Visada stengiuosi įvykdyti ką įsipareigoju, todėl vertinu, tik teigiamai. (A7)</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Analizuojant įsipareigojimų pasidalijimą bendradarbiaujant iš informantų atsakymų matyti, kad daugelis mano, jog įsipareigojimais yra pasidalinama sąžiningai. Tik keli informantai teigė, kad nors bandoma, dalintis sąžiningai realiai dažniausiai iniciatoriams tenka prisiimti daugiau pareigų: „bandoma sąžiningai pasiskirstyti, tačiau realiai situacija tokia, kad tas kas yra iniciatorius realiai daugiau atsakomybės prisiima“. Kai kurie respondentai pabrėžė, kad dalinantis įsipareigojimais labai atsižvelgiama į tai kokias galimybes, kas turi, taip ir pasiskirstoma, siekiant kuo efektyvesnio rezultato: „pasidaliname pagal galimybes, kam patogiau būtų daryti, tas ir daro“. Tik vienas informantas akcentavo, jog ne visi partneriai sąžiningai vykdo įsipareigojimus, todėl jis visada

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone rašosi sutartis, kuriose aiškiai išdėstoma, kas už ką yra atsakingas, tai pasak respondento leidžia apsidrausti nuo nesąžiningo partnerių elgesio: „*kitos organizacijos mėgsta nebevykdyti įsipareigojimų, o sutartis garantuoja tam tikrą atsakomybę*“. Dar vieno informanto pastebėjimas buvo dėl tam tikro kažkurių organizacijų naudos ieškojimo, pasak respondento: „*kartais jaučiasi tam tikras pasinaudojimas*“. Dėl šios priežasties galima daryti prielaidas, kad būna situacijų, kai bendradarbiavimu vadinama veikla dėl kažkokios naudos kitos organizacijos sąskaita.

Analizuojant respondentų indėlį, bendradarbiaujant pastebima, kad visi respondentai savo indėlį vertina tik teigiamai: „*visada stengiuosi įvykdyti ką įsipareigoju, todėl vertinu, tik teigiamai*“. Nors respondentų buvo klausiama ne tik abiejų asmeninių indėlių, bet kaip ir organizacijos, kurią atstovauja, nei vienas neįvardijo, kad kartais pasinaudoja kitomis organizacijomis ir pan. Dėl tokių pasisakymų, galima daryti prielaidą, kad arba asmenys atstovaujantys organizacijas, įgyvendinančias jaunimo politiką, yra tikrai sąžiningos, arba bando save taip pateikti.

Apibendrinant galima teigti, kad įsipareigojimų pasidalinimas, bendradarbiaujant Šiaulių rajono savivaldybėje dažniausiai vyksta sąžiningai. Arba bent jau taip akcentuojama, nes keli respondentai vis dėlto atskleidė, kad yra organizacijų/ institucijų, kurios yra linkusios pasinaudoti kitais partneriais, siekiant naudos sau. Išanalizavus respondentų atsakymus galima daryti prielaidą, kad nors daugelis siekia sąžiningo ir efektyvaus įsipareigojimų pasidalinimo visgi yra organizacijų/ institucijų, kurios yra linkusios piktnaudžiauti.

### **Dalinimasis rizika, rezultatais ir įvertinimu**

Mokslinėje literatūroje numatoma, kad tarpžinybinio bendradarbiavimo sistemoje dalinimasis ir rezultatais bei įvertinimu ilginiui tampa motyvuojančiu faktoriumi sąveikauti. Šiai daliai priklauso klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kaip dalinamasi rezultatais, kaip kiekviena organizacija traktuoja savo indėlį plėtojant bendradarbiavimą? Kokiomis priemonėmis yra motyvuojama bendradarbiauti? Šiame diagnostiniame bloke informantų teiginiai buvo suskirstyti į dvi subkategorijas: Rezultatų pasidalinimas, Motyvacija bendradarbiauti. 15 lentelėje žemiau pateikiamos subkategorijos ir informantų teiginiai.

**Dalinimasis rizika, rezultatais ir įvertinimu: kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
<b>Dalinimasis rizika, rezultatais ir įvertinimu</b>	<b>Rezultatų pasidalinimas</b>	<p>Manau tikrai dalinamės sąžiningai, nesam turėję problemų dėl kažkieno nepasitenkinimo. (A1)</p> <p>Stengiamės dalintis sąžiningai, kad niekas nebūtų pamirštas. (A2)</p> <p>Sąžiningai, kas kiek prisidėjo tiek ir akcentuojama. (A3)</p> <p>Pasidalinama sąžiningai. (A4)</p> <p>Sąžiningai pasidalinam, kad niekas nesijaustų nuskriaustas. (A5)</p> <p>Manau traktuojam sąžiningai, bet kartais pasitaiko, kad kai kurie žmonės bando prisiimti rezultatus sau, nors nelabai ką ir darė. (A6)</p> <p>Rezultatais jei tik nuo manęs priklauso visada stengiuosi dalintis sąžiningai su partneriais. Kartais ne visada pavyksta dėl žiniasklaidos ar tam tikrų asmenų įsikišimo. (A7)</p>
	<b>Motyvacija bendradarbiauti</b>	<p>Pagrindinė motyvacija tai aišku kažkokia nauda sau ar savo organizacijai. (A1)</p> <p>Tiesiog toks darbas, nėra kažkokios papildomos motyvacijos, kaip nurodo vadovai taip ir dirbama. (A2)</p> <p>Motyvacijos nėra, nebent būna koks projektas arba vadovai numato planuose ir reikia įvykdyti reikalavimus. Realiai tai net nežinau ar tai motyvacija daugiau vertimas daryti, nes reikia. (A3)</p> <p>Na nežinau ar tai motyvacija, tiesiog vadovybė numato, kad reikia ir darome, o kažkokių paskatinimų tikrai nėra. (A4)</p> <p>Motyvacija yra asmeninė nauda, projektas, renginys ar kokia veikla ir yra motyvacija. (A5)</p> <p>Na motyvuoja kai kurios su jaunimu dirbančios organizacijos, dalyvauti, prisidėti, bet iš esmės visa motyvacija yra noras kažką daryti ir dalyvauti. (A6)</p> <p>Motyvacija–organizacijos išsikelti tikslai, jei jau bendradarbiaujama, reiškia yra siekiama tam tikros naudos organizacijai, kuri ir yra didžiausia motyvacija. (A7)</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip matyti iš lentelės analizuojant bendradarbiavimo rezultatų pasidalijimą, išryškėja panaši tendencija, kaip ir įsipareigojimų pasidalinime. Dauguma informantų teigia, jog rezultatais dalinasi sąžiningai: „tikrai dalinamės sąžiningai, nesam turėję problemų dėl kažkieno nepasitenkinimo“. Toks respondentų atsakymų pasiskirstymas atskleidžia, kad dauguma jaunimo politiką įgyvendinančių organizacijų stengiasi išlaikyti kuo geresnius santykius ir nepiktnaudžiauja. Tik pasak vieno informanto pasitaiko situacijų, kai bendradarbiavimo nuopelnus prisiima ir tie, kurie

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone neįdėjo pakankamai pastangų: „*kartais pasitaiko, kad kai kurie žmonės bando prisiimti rezultatus sau, nors nelabai ką ir darė*“. Dėl šios priežasties galima daryti prielaidą, kad vis dėlto situacija nėra tobula ir pasitaiko visko, ne visos organizacijos yra sąžiningos, ir bendradarbiaujant kai kurios linkusios pasinaudoti kitais. Anot vieno iš respondentų, kartais rezultatai „padalinami“ nevisiškai sąžiningai dėl kitų aplinkybių: „*kartais ne visada pavyksta dėl žiniasklaidos ar tam tikrų asmenų įsikišimo*“. Tai yra normalu, žinant, kad jaunimo politiką formuoja ir politikai, kurių priklausymas tam tikroms partijoms sąlygoja tam tikrą spaudimą vienaip ar kitaip elgtis.

Analizuojant motyvaciją bendradarbiauti išryškėja dvi tendencijos. Pirmoji, tai, kad bendradarbiaujama, nes tai yra darbas, kuris numatytas organizacijos tiksluose, arba numato vadovybė: „*toks darbas, nėra kažkokios papildomos motyvacijos, kaip nurodo vadovai taip ir dirbama*“. Už atliekamus darbus bendradarbiavimui skatinti nėra jokio skatinimo, bendradarbiavimas yra integruotas į pareigybės aprašymus, taip pat numatomas planuose ir kt. Dėl šios priežasties pastebimas tam tikras atmetinumas, bendradarbiaujamas „iš reikalo“. Dažnai toks bendradarbiavimas tampa teorinis, dalyvaujama renginiuose tik dėl to, kad dalyvauti ir būtų valdžios užskaitoma, kaip bendradarbiavimas. Pastebima, kad ši tendencija labiausiai išryškėja valstybinėse institucijose. Antroji tendencija, kuri iš esmės teorijoje buvo traktuojama, kaip tikslingiausia bendradarbiavimo priežastis yra tam tikros naudos siekimas: „*jei jau bendradarbiaujama, reiškia yra siekiama tam tikros naudos organizacijai, kuri ir yra didžiausia motyvacija*“. Organizacijos, kurios nepriklauso valstybiniam sektoriau pvz. nevyriausybinių organizacijos ir kt. bendradarbiauja tam, kad įgyvendintų savo organizacijos tikslus, pasiektų užsibrėžtus rezultatus arba tam, kad patenkintų savo asmeninius poreikius. Šiuo atveju atsiranda motyvacija ir asmenys yra labiau linkę bendradarbiauti ne tik, kad užsidėtų kokį plusą, tačiau tam, kad iš tiesų būtų naudinga.

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimo rezultatais dauguma dalijasi sąžiningai. Tai nenuostabu, nes Šiaulių rajone jaunimo politikos srityje dirbantys asmenys kažkiek pažįsta vieni kitus, todėl nėra linkę sudaryti blogą įspūdį, nes elgiantis nesąžiningai, galima greitai susigadinti reputaciją ir prarasti partnerius. Kalbant apie motyvaciją buvo pastebėta, kad arba jos nėra, t.y. bendradarbiavimo funkcija yra primetama, integruojama į pareigybės aprašymą, arba ji vyksta dėl organizacijos iškeltų tikslų ir asmeninės naudos sau. Pirmuoju atveju pastebima, kad bendradarbiavimas vyksta tik dėl to, kad yra primetama, antruoju bendradarbiavimas vyksta dėl realių rezultatų ir atitinkamos naudos.

### Tobulinimo galimybės

Šios dalies klausimais siekiama išsiaiškinti, kokias bendradarbiavimo tobulinimo galimybes numato informantai ir kokias bendradarbiavimo sritis reikia tobulinti. Informantų atsakymai pasiskirstė pakankamai panašiai.

16 lentelė

#### Tarpžinybinio bendradarbiavimo įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone tobulinimo galimybės: kategorija ir ją patvirtinantys teiginiai

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
<b>Tobulinimo galimybės</b>	<p>Manau reikėtų organizuoti mokymus, kurių metu aiškinti kas kaip turi būti ir kodėl. Taip pat manau tokių mokymų metu užsimegztų kontaktai, ir taip atsirastų naujos partnerystės. (A1)</p> <p>Reikėtų operatyviau reaguoti, kai kažkas siūloma, ar sprendžiama. Taip pat reikėtų daugiau atvirumo ir daugiau noro dalintis informaciją, taip pat daugiau pasitikėjimo. (A2)</p> <p>Reikia organizuoti susitikimus, mokymus, kad būtų keičiamas požiūris į bendradarbiavimą, kad tai nebūtų tik pliusiukas dėl dalyvavimo renginyje, o būtų kryptinga veikla, padedanti jaunimui. Reikia aiškintis, gryninti tikslus, kad būtų aišku ko siekiama. (A3)</p> <p>Reikia daugiau kalbėtis, susitikti dažniau. Stengtis kurti gerus santykius, tada ir bendradarbiauti lengviau. (A4)</p> <p>Manau bendri renginiai, bendros veiklos tikrai pagerintų situaciją, būtų skatinama bendrauti ir tuo pačiu bendradarbiauti kitose veiklose. (A5)</p> <p>Bendras renginys jaunimui tikrai padėtų suburti žmones, kad susibendrautų ir daugiau bendradarbiautų. (A6)</p> <p>Reikėtų daryti bendrus renginius, mokymus organizacijoms, aktualiomis temomis, o tuo pačių įgyvendinti pagrindinį tikslą stiprinti bendradarbiavimą. (A7)</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Daugelio nuomone vienas iš efektyviausių būdų, kaip tobulinti bendradarbiavimą būtų bendrų renginių organizavimas: „reikia organizuoti susitikimus, mokymus, kad būtų keičiamas požiūris į bendradarbiavimą, kad tai nebūtų tik pliusiukas dėl dalyvavimo renginyje, o būtų kryptinga veikla, padedanti jaunimui“. Anot respondentų daugelis, net nežino, kaip tas bendradarbiavimas vyksta, ir koks jis turėtų būti. Daugumai atrodo, kad bendradarbiavimas tai tiesiog renginių organizavimas kartu, nors iš tiesų įgyvendinant jaunimo politiką, būtina spręsti jaunimui aktualias problemas, tam ir turėtų būti pasitelkiamas tarpžinybinis bendradarbiavimas. Žinoma tam tikrų veiklų organizavimas kartu, taip pat prisideda prie tarpžinybinio bendradarbiavimo stiprinimo ir pan. Dar vienas išryšėjęs pasiūlymas iš informantų yra tai, kad organizuojant bendras veiklas būtų mezgami ryšiai, atsirastų naujų kontaktų iš kurių vėliau būtų galima daryti tinklus, jungtis bendroms veiklos ir bendradarbiauti: „tokių mokymų metu užsimegztų kontaktai, ir taip atsirastų naujos partnerystės“. Kai kurie informantai taip pat pabrėžė, kad verta investuoti į realų bendravimą, susitikimus, nes dažnai geriausios partnerystės užsimezga, kai yra palaikomi šilti santykiai,

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone organizuojami nuolatiniai susitikimai, kurių metu lengviau išsigryninti problemas ir jų galimus sprendimų būdus: „*reikia daugiau kalbėtis, susitikti dažniau, stengtis kurti gerus santykius, tada ir bendradarbiauti lengviau*“.

Pastebimas dar vienas pasiūlymas – mokymų reikalingumas. Dažnai jaunimo politiką įgyvendinantys subjektai neturi tinkamo pasiruošimo ir nežino naujausios ir reikalingiausios informacijos, kuri galėtų būti tikslingai panaudojama bendradarbiaujant. Todėl svarbu, kad organizuojami renginiai nebūtų tik pramoginio turinio jaunimui, reikalingi ir tikslingi mokymai, kurių metu ne tik būtų mezgami kontaktai, tačiau įgyjama reikalingų žinių: „*reikėtų daryti bendrus renginius, mokymus organizacijoms, aktualiomis temomis, o tuo pačių įgyvendinti pagrindinį tikslą stiprinti bendradarbiavimą*“. Reikėtų kuo daugiau dėmesio skirti jaunimo politiką, įgyvendinančių subjektų švietimui, bendradarbiavimo klausimais, siekiant ateityje pasiekti geresnių rezultatų.

Apibendrinant galima teigti, kad tobulinti tikrai yra ką, bendradarbiavimas rajone vyksta momentiška, nėra bendros strategijos, yra tik pavienės bendradarbiavimo sutartys, kurios sudaromos dažniausiai organizuojant bendrus renginius, ar įgyvendinant projektus. Todėl labai svarbu stiprinti bendradarbiavimą Šiaulių rajone, kurti naujus tinklus, suburti aktyvius už jaunimo politiką atsakingus asmenis. Organizuoti jiems mokymus, bendradarbiavimo temomis, taip pat daryti reguliarius susitikimus, kurių metu būtų planuojamos bendros veiklos, kuriama strategija. To pasėkoje būtų ugdomi lyderiai, kurie gebėtų burti žmones ir skatintų bendradarbiauti.



## IŠVADOS

1. Susipažinus su mokslininkų pateiktomis tarpžinybinio bendradarbiavimo apibrėžtimis, apibendrinus galima teigti, jog tarpžinybinis bendradarbiavimas tai – tai bendradarbiavimas tarp žinybų/organizacijų, siekiant bendrų tikslų ir rezultatų. Esminiai mokslininkų išskirtų bendradarbiavimo sampratų panašumai tai, jog bendradarbiavimas vyksta bent tarp dviejų asmenų ar institucijų ir tai, kad bendradarbiauti skatina bendro tikslo siekimas ar tam tikrų poreikių patenkinimas.
2. Mokslinėje literatūroje pateikiamas ne vienas bendradarbiavimo principų skirstymas, pastebėta, kad visi turi tam tikrų panašumų ir skirtumų, tačiau esminis principas, kurį galima išvelgti pateiktuose skirstymuose yra: keitimasis informacija, nuolatinis bendravimas, kuris leidžia bendradarbiaujančioms institucijoms nuolat palaikyti ryšį ir efektyviai siekti numatytų tikslų.
3. Išanalizavus bendradarbiavimo sąveikos tipus ir esminius jų bruožus galima teigti, kad viešajame sektoriuje galima išvelgti visų nurodytų tipų požymių, bet ryškiausiai atsispindintis sąveikos tipas valstybinėse įstaigose yra hierarchine valdymo sistema, kuri paremta tinkliniu bendradarbiavimo sąveikos tipu. Pastebima, kad norint užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą tarp žinybų reikia kuo detaliau išdėstyti institucijų tikslus, kad kiekviena bendradarbiaujanti pusė žinotų už ką yra atsakinga ir kokį tikslą turi pasiekti.
4. Susipažinus su pateiktomis jaunimo politikos sampratomis galima teigti, kad jaunimo politika traktuojama, kaip kryptinga veikla, kuria sprendžiamos jaunimo problemos ir siekiama sudaryti palankias sąlygas formuoti jauno žmogaus asmenybei bei jo integravimuisi į gyvenimą. Todėl galima daryti prielaidą, kad šiuolaikinės jaunimo politikos esminis tikslas turėtų būti tolydi jaunimo politikos kryptių plėtra, susiejant jas tiek ir taip, kad jauni žmonės gautų tinkamą pagalbą pasirengti savarankiškam gyvenimui.
5. Susipažinus su teisiniu jaunimo politikos reglamentavimu galima teigti, kad Lietuvoje yra sukurta teisinė bazė jaunimo politikai formuoti ir įgyvendinti. Esminis teisės aktas, nustatantis jaunimo politikos įgyvendinimo organizavimą ir valdymą yra Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas.
6. Išanalizavus tarpžinybinio bendradarbiavimo konceptą įgyvendinant jaunimo politiką galima teigti, kad tarpžinybinis bendradarbiavimas yra būtinas sėkmingai jaunimo politikai įgyvendinti, nes komandinis įvairių institucijų darbas jaunimo labui, leidžia efektyviai įgyvendinti jaunimo politiką. Vykstant tarpžinybiniam bendradarbiavimui, skirtingų žinybų atstovai, bet kokiame bendravimo lauke (konferencijos, seminarai, renginiai,

įvairūs susitikimai ir kt.) dalydamiesi informacija ir patirtimi suranda ir galimus problemos sprendimus.

7. Išorinių veiksnių analizės (PEST) rezultatai rodo, kad organizacijų įgyvendinančių jaunimo politiką bendradarbiavimo vystymui yra sudarytos sąlygos. Todėl išoriniai veiksniai nėra priežastys, kodėl bendradarbiavimas, įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone nėra pakankamai efektyvus.
8. Vidinių veiksnių analizė (SSGG) atskleidė, kad organizacijos turi potencialo dirbti ir bendradarbiauti efektyviai, tačiau dėl tam tikrų silpnybių ir grėsmių, tokių, kaip pasyvumas, pokyčių baimė, kai kurios galimybės nėra įgyvenamos.
9. Apklaustos su jaunimo darbuotojais iš kitų užsienio šalių, rezultatai atskleidė, kad bendradarbiavimas visose šalyse vienaip ar kitaip vyksta, tačiau daugumoje šalių jis yra vertinamas labiau neigiamai, nei teigiamai. Tokį vertinimą sąlygoja realių sprendimų nebūvimas, bendradarbiavimas vyksta labiau teoriškai nei praktiškai, taip pat pastebima, kad organizacijos nepalaiko ryšių, vyrauja konkurencija. Iš visų apklaustųjų pastebėta, kad Velse situacija bendradarbiavimo aspektu yra teigiama ir vertinama, kaip efektyvi, tai sąlygoja draugiški santykiai, reguliarūs susitikimai, bendra jaunimo problemų sprendimų paieška.
10. Išnagrinėjus, kaip vyksta tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone galima teigti, kad rajonas neturi bendros bendradarbiavimo vizijos, krypties. Bendradarbiavimo kryptys yra numatomos pagal poreikį, jos dažniausiai yra momentinės ir nuolat kintančios, kiekviena organizacija ar institucija veikia vedama savų tikslų, motyvų, kurie kažikuriais atvejais gali kirstis su kitų organizacijų interesais ir pan. Šiaulių rajone daugiausiai bendradarbiaujama pasitelkiant šiuolaikines technologijas, (telefonas, el. paštas, socialiniai tinklai ir kt.) kurios sutaupo laiko ir lėšų, tačiau vis dėlto, kaip efektyviausias komunikacijos kanalas yra įvardijamas realus bendravimas, susitikimai.
11. Analizuojant, kaip vyksta tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone galima daryti prielaidą, kad daugelis organizacijų/ institucijų, bendradarbiaujant siekia sąžiningo ir efektyvaus įsipareigojimų ir rezultatų pasidalinimo, visgi yra organizacijų/ institucijų, kurios yra linkusios piktnaudžiauti ir prisiimtu įsipareigojimų arba nevykdo, arba tik dalinai. Taip pat informantų atsakymai atskleidė, kad praktiškai nėra jokios motyvavimo sistemos skatinančios bendradarbiauti. Buvo pastebėta, kad arba motyvavimo nėra, t.y. bendradarbiavimo funkcija yra primetama, integruojama į pareigybės aprašymą, arba motyvavimu tampa organizacijos iškelti tikslai ir asmeninės naudos sau siekimas.

## REKOMENDACIJOS

Siekiant užtikrinti, kad tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone būtų sėkmingas suformuotos tokios rekomendacijos.

Rekomendacijos skiriamos Šiaulių rajono savivaldybės Jaunimo reikalų tarybai, nes vienas iš esminių Jaunimo reikalų tarybos tikslų ir yra bendradarbiavimo tarp savivaldybės institucijų ar įstaigų ir jaunimo bei su jaunu dirbančių organizacijų stiprinimas.

1. *Suburti iniciatyvinę (lyderių) grupę*, kuri parengtų preliminarų tarpžinybinio bendradarbiavimo planą, aktyvintų tarpžinybinį bendradarbiavimą rajone, būtų atsakinga už įsikeltų tikslų įgyvendinimą ir kt. Tokia grupė padėtų vykdyti kryptingą bendradarbiavimą, nuolat ragintų aktyvius jaunus žmones prisidėti ir aktyvinti ryšius su partneriais.
2. Siekiant sumažinti problemą, ir sudaryti sąlygas organizacijoms, dirbančioms su jaunu Šiaulių rajone bendradarbiauti efektyviai, pirmiausia siūloma pasinaudojant socialiniais tinklais, arba kitomis internetinėmis galimybėmis, *sukurti grupę jaunimo organizacijų atstovams*, kurioje jie galėtų dalintis savo patirtimis, iššūkiams, patarinėti vieni kitiems ir tiesiog dalintis aktualia informacija. Tokia grupė nereikalautų jokių kaštų, būtų pasiekama išmaniosiomis technologijomis.
3. *Organizuoti kasmetinius mokymus ir bendrus renginius*, su jaunu dirbančių organizacijų atstovams. Pasitelkiant komandos formavimo metodiką, organizuoti mokymus, kurių metu būtų siekiama šviesti žmones bendradarbiavimo tema, supažindinti, kaip turėtų vykti bendradarbiavimas. Mokymų metu būtų net tik supažindinama su naudinga informacija, bet taip pat dalijamasi gerąja patirtimi, kuriamos bendros veiklos, projektai, mezgami ryšiai. Renginių metu būtų stiprinami ryšiai, mezgamos naujo pažintys ir pan.
4. *Metinių planų rengimas*. (bendros strategijos, vizijos kūrimas). Siūloma rengti metinius planus, kuriuose būtų numatomos jaunimo politiką įgyvendinančių organizacijų veiklos. Įvedus šia naujovę, būtų sudaroma galimybė tikslingai dalyvauti įvairių organizacijų veiklose, kooperuotis ir bendradarbiauti.
5. *Organizuoti reguliarius susitikimus*. Būtų tikslinga bent kartą per pusmetį, ar ketvirtį organizuoti Šiaulių rajono už jaunimo politikos įgyvendinimą atsakingų asmenų susitikimus, kurių metu būtų diskutuojama einamaisiais klausimais, ieškoma problemų sprendimų būtų, taip pat palaikomi realūs ryšiai.

## LITERATŪRA

### Mokslinė ir specialioji literatūra

1. Agranoff, R., McGuire, M. (2001). *After Network Is Formed: Process, Power and Performance*, In Mandel (ed.) *Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*. Quorum Books.
2. Axelsson, R., Axelson, S., B. (2006). Integration and collaboration in public health – a conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management*, 21: 75-88, Wiley InterScience.
3. Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė, R. ir Antinienė, D. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.
4. Berman, E., M. (2006). *Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. Armonk, NY.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
6. Blair, T. (1998). *Leading the Way: a new vision for local government*. London, Institute for Public Policy Research.
7. Bossche, P. V., Gijsselaers, W. H., Segers, M., Kirschner, P. A. (2006). Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviours. *Small Group Research*, 37, 490-521.
8. Bossche, P. V., Gijsselaers, W. H., Segers, M., Kirschner, P. A. (2006). Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviours. *Small Group Research*, 37, 490-521.
9. Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. UK: Blackwell Publishers.
10. Cigler, B. (2001). *Multiorganizational, Multisector, and Multicommunity Organizations: Setting the Research agenda*, In Mandel (ed.) *Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*. Quorum Books p. 71-85.
11. Crouch M., McKenzie H., (2006) The logic of small samples in interview-based qualitative research, *Social Science Information*, Sage
12. Czajkowski, J., M. (2007). Leading successful interinstitutional collaborations using the collaboration success measurement model. *Chair Academy's 16th Annual International Conference, Jacksonville Florida*.
13. Denstad, F., Y. (2009). *Youth Policy Manual, How to develop a national youth strategy*. Council of Europe Publishing, Strasbourg, ISBN 978-92-871-6576-3, p. 12-79.
14. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformas gelmes*. Vilnius: Tyto Alba.

- Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone
15. Har, N., Solomon, P. (2003). An Emerging View of Scientific Collaboration: Scientists' Perspectives on Collaboration and Factors that Impact Collaboration. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 54 (10).
  16. Himmelman, A.,T. (1992). *Communities Working Collaboratively for a Change*. Minneapolis University: Humphrey Institution of Public Affairs.
  17. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
  18. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus.
  19. Kernaghan, K. (1993). Partnership and public administration: conceptual and practical considerations. *Canadian Public Administration*, 36, p. 55–76
  20. Kučikas A., Malinauskas A. Atviri jaunimo centrai – jaunimo poreikiams. Vilnius. BĮ UAB „Baltijos kopija“, 2008.
  21. Kuzavinas, K. (2007). *Lotynų–lietuvių kalbų žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
  22. Kviešienė, G., Indrašienė, V. (2008). *Socialinio darbo ypatumai vaikų globos namuose: metodinė priemonė*. Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. p. 315.
  23. Lakis, J. (2006). *Bendradarbiavimo kultūra viešajame sektoriuje bei tarnautojų rengimo aktualijos. Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje*. Mokslo darbai. Vilnius. p. 106.
  24. Mattessich, P., W. Monsey, B., R. (1992). *Collaboration: What makes it work*. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
  25. Miginis, N. Ulozas, M. (2010). *Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje*. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-09-06]. Prieiga per internetą: <[http://ijpp.lt/file/TB\\_ANALIZE.pdf](http://ijpp.lt/file/TB_ANALIZE.pdf)>.
  26. Miltenienė, L. (2005). Bendradarbiavimo realybė tenkinant vaiko specialiuosius ugdymosi poreikius bendrojo lavinimo mokykloje. *Specialusis ugdymas*, 2 (13), 34-44.
  27. O'Toole, L. (1997). Treating Networks Seriously. *Practical and Researchview*, 57(1).
  28. Orb, A., Eisenhauer, L., Wynaden, D. (2000). Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33:1, 93-96.
  29. Powell, W.,W. (1990). *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization // Staw B.M. and Cummings L. (eds.). Research in Organizational Behavior*. Greenwich (Conn.).-London: JAI Press.
  30. Prefontaine, L., et al. (2004). *New Models of Collaboration: An Overview*. Centre for Technology in Government. University at Albany.

- Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone
31. Puškorius, S. (2007). *Bendradarbiavimo efektyvumo vertinimas// Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. p. 9-14.
  32. Puškorius, S. (Red.) (2006). *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
  33. Raišienė, A. G. (2007). *Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje: daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. p 201.
  34. Raišienė, S. (2000). *Mokymas (- is) bendradarbiaujant: pagrindiniai principai*. Pedagogika, T.46 Šiauliai, p.29-39.
  35. Savitch, H.,V., Vogel, R., K. (1996). Regional Politics: America in a Postcity Age // *Urban Affairs Annual Reviews*, 45.
  36. Straus, D. (2002). *How to Make Collaboration Work: Powerful Ways to Build Consensus, Solve Problems and Make Decisions*. San Francisco: Beret-Koehler Publishers.
  37. Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje. (2010). SSGG analizė. Prieiga per internetą: [http://ijpp.lt/file/TB\\_ANALIZE.pdf](http://ijpp.lt/file/TB_ANALIZE.pdf)
  38. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. (2000). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis.
  39. Thomson, A. M. ir Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66(6), 20–31.
  40. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
  41. Vaicekauskienė, V. (1993). Neįgalių vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą//Socialinis darbas: mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2003. Nr.1(3).
  42. Vasiliauskas, A. (2004). *Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas*. Ekonomikos teorija ir praktika. Nr. 3.
  43. Vigoda-Gadot, E. (2004). The case for collaboration: A road map based on the Carmelite project in Israel and some lessons for revitalizing democracies. *Public Administration and Management Journal*, 9(1).
  44. Vizgirdaitė, J. (2011). Meaning of Collaboration: from Different Social Contexts to Common Understanding. *Socialiniai mokslai*, 4(74), 70–83.

#### **Teisės aktai ir kiti norminiai dokumentai**

45. Jaunimo politikos įgyvendinimo Šiaulių rajono savivaldybėje, kokybės vertinimo ataskaita, (2012).
46. Jaunimo problemų sprendimo Šiaulių rajono savivaldybėje 2013-2018 m. planas.
47. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2013 m. Nr. A1-73 “Dėl nacionalinės jaunimo savanoriškos veiklos programos patvirtinimo”. Valstybės žinios, 2013, Nr. 22-1100.

- Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone
48. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2006 m. Nr. A1-100 „Dėl jaunimo reikalų departamento prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo”. Valstybės žinios, 2006, Nr.: 42-1528. Aktuali akto redakcija nuo 2011-02-09.
  49. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2008 m. Nr. A1-157 „Dėl jaunimo politikos savivaldybėse kokybės vertinimo metodikos ir jaunimo politikos savivaldybėse kokybės vertinimo aprašo patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2008, Nr.: 60-2273.
  50. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2008 m. Nr. A1-68 „Dėl pavyzdinio savivaldybės jaunimo reikalų koordinatoriaus pareigybės aprašymo“. Valstybės žinios, 2008, Nr.: 29-1042. Aktuali redakcija nuo 2011-03-24.
  51. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2009 m. Nr. A1-4 „Dėl savivaldybių jaunimo reikalų tarybų tipinių nuostatų patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2009, Nr.: 6-201. Aktuali redakcija nuo 2010-07-14.
  52. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2012 m. Nr. A1-570 „Dėl atvirų jaunimo centrų veiklos aprašo patvirtinimo”. Valstybės žinios, 2012, Nr.: 146-7548.
  53. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2013 m. Nr.: A1-169 „Dėl intensyvios ilgalaikės pagalbos nedirbančiam ir nesimokančiam jaunimui programos patvirtinimo”. Valstybės žinios, 2013, Nr.: 41-2013.
  54. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas 2013 m. Nr. A1-73 „Dėl nacionalinės jaunimo savanoriškos veiklos programos patvirtinimo”. Valstybės žinios., 2013, Nr. 22-1100)
  55. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Valstybės žinios. 1999, Nr. 60-1945. Aktuali redakcija nuo 2011-01-10.
  56. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Valstybės žinios, 1994, Nr. 55-1049. Aktuali redakcija nuo 2013-01-01.
  57. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 7, 8 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas. Valstybės žinios, 2002, Nr. 96-1941.
  58. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. nutarimas Nr. 1715 „Dėl Nacionalinės jaunimo politikos 2011–2019 metų plėtros programos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2010, Nr. 142-7299.
  59. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas “ Dėl valstybinės jaunimo politikos koncepcijos”. Valstybės žinios, 1996, Nr. 65-1537.
  60. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2004 m. Nr.:209 “Dėl Vaikų ir jaunimo socializacijos programos patvirtinimo”. Valstybės žinios, 2004, Nr.: 30-995.
  61. Regioninės jaunimo politikos stiprinimo 2015–2017 metų veiksmų planas.
  62. Šiaulių rajono savivaldybės jaunimo problematikos tyrimas, (2012).

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

63. Šiaulių rajono savivaldybės tarybos 2010 m. lapkričio 18 d. sprendimu Nr. T-311, patvirtinti jaunimo reikalų tarybos nuostatai.



## **PRIEDAI**

PROTOKOLO Nr. \_\_\_\_\_  
Respondento vardas, pavardė,  
organizacija \_\_\_\_\_  
LAIKAS \_\_\_\_\_  
VIETA \_\_\_\_\_  
Interviu trukmė \_\_\_\_\_

Sveiki. Esu Dovilė Navickaitė, studijuoju ŠU viešąjį valdymą. Norėčiau išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie tarpžinybinį bendradarbiavimą Jūsų šalyje. Ar neprieštarausite, jei Jūsų pasakytos mintys bus užrašomos ir įrašinėjamos?

Interviu gauti duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik tyrimo tikslui pasiekti.

**1. Bendradarbiavimo prielaidos:**

**Ar Jūsų mieste vyksta tarpžinybinis bendradarbiavimas jaunimo politikoje? Kaip vyksta šis bendradarbiavimas? Kokios bendradarbiavimo formos pasirenkamos? rezultatu?**

**2. Bendradarbiavimo vertinimas/efektyvumas:**

**Kaip vertinate tarpžinybinį bendradarbiavimą? Kaip manote ar šis bendradarbiavimas efektyvus?**

**Pastabos:**

**Priedas nr. 2**

PROTOKOLO Nr. \_\_\_\_\_

Respondento vardas, pavardė,

pareigos \_\_\_\_\_

LAIKAS \_\_\_\_\_

VIETA \_\_\_\_\_

Interviu trukmė \_\_\_\_\_

Sveiki. Esu Dovilė Navickaitė, studijuju ŠU viešąjį valdymą. Savo tyrimu siekiu siekiant išsiaiškinti pusiau struktūruotas interviu, siekiant išnagrinėti, kaip vyksta tarpžinybinis bendradarbiavimas, kas jį sąlygoja įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone. Ar neprieštarausite, jei Jūsų pasakytos mintys bus užrašomos ir įrašinėjamos? Interviu gauti duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik tyrimo tikslui pasiekti.

***1. Įsipareigojimas susitarti dėl bendros vizijos:***

**Dėl kokios bendros vizijos buvo susitarta, ir ar išvis buvo? Kaip siekiama vieningos pozicijos? Kokios priemonės pasitelkiamos?**

***2. Sukuriami nauji komunikacijos kanalai:***

**Kokie komunikacijos kanalai yra pasitelkiami bendradarbiaujant? Su kokiais iššūkiais susiduriama komunikuojant? Kaip yra ieškomi nauji komunikavimo būdai?**

***3. Įsipareigojimas planuoti ir veikti kartu:***

**Kaip apsijunginama ištekliams, kaip yra dalijamasi įsipareigojimais? Kaip vertinate savo indėlį plėtojant tarpžinybinį bendradarbiavimą?**

**4. Dalinimasis rizika, rezultatais ir įvertinimu:**

**Kaip dalinamasi rezultatais, kaip kiekviena organizacija traktuoja savo indėlį plėtojant bendradarbiavimą? Kokiomis priemonėmis yra motyvuojama bendradarbiauti?**

**5. *Tobulinimo galimybės:***

**Jūsų nuomone, kaip šis bendradarbiavimas galėtų būti tobulinamas? Kas paskatintų šio bendradarbiavimo efektyvumą? Gal ko nors nepaklausiau? Jei taip, tai nurodykite, ką dar galėtumėte pridurti.**

**Pastabos:**

Organizacija	Vardas, pavardė	El. paštas	Telefonas
<b>Savivaldybės jaunimo reikalų koordinatorius / Asmuo atsakingas už mokinių savivaldą savivaldybėje</b>			
Savivaldybės jaunimo reikalų koordinatorius	Simona Kulevičiūtė	<a href="mailto:simona.kuleviciute@siauliuiraj.lt">simona.kuleviciute@siauliuiraj.lt</a>	(8 41) 421552 8 687 13817
Asmuo, atsakingas už mokinių savivaldą savivaldybėje	Elena Leparskienė	<a href="mailto:elena.leparskiene@siauliai-r.sav.lt">elena.leparskiene@siauliai-r.sav.lt</a>	(8-41) 437657
<b>Savivaldybės jaunimo reikalų taryba</b>			
Šiaulių rajono savivaldybės tarybos narė (pirmininkė)	Roma Albrikiene	<a href="mailto:a.romute@gmail.com">a.romute@gmail.com</a>	8 614 74184
Šiaulių rajono Jaunimo centro atstovas	Kristina Pinskiene	<a href="mailto:sriaunimas@gmail.com">sriaunimas@gmail.com</a>	8 673 53555
Neformalios jaunimo grupės atstovė	Nerilė Bernotienė	<a href="mailto:nerileb@gmail.com">nerileb@gmail.com</a>	8 611 57047
Sporto klubo „Dvikova“ atstovas	Gediminas Jonuškis	<a href="mailto:sportoklubasdvikova@gmail.com">sportoklubasdvikova@gmail.com</a>	8 674 01600
Kūrybinės raiškos centro atstovas	Karolis Ceizaris	<a href="mailto:kceizaris@gmail.com">kceizaris@gmail.com</a>	8 673 56256
Šiaulių rajono savivaldybės tarybos narė	Daiva Miliauskienė	<a href="mailto:daiva.miliauskiene@gmail.com">daiva.miliauskiene@gmail.com</a>	8 678 06999
Šiaulių rajono savivaldybės tarybos narys	Martynas Rusteika	<a href="mailto:rusteika.martynas@gmail.com">rusteika.martynas@gmail.com</a>	8 652 76245
Šiaulių rajono savivaldybės tarybos narė	Ingrida Venciuviene	<a href="mailto:ingrida.venciuviene@siauliai-r.sav.lt">ingrida.venciuviene@siauliai-r.sav.lt</a>	8 698 05510
<b>Su jaunimu dirbančios organizacijos</b>			
Kuršėnų kūrybos namai	Nijolė Pocienė	<a href="mailto:vazgiene@one.lt">vazgiene@one.lt</a>	(8-41) 581971
Kuršėnų meno mokykla	Danutė Lotiukienė	<a href="mailto:kursenumenas@takas.lt">kursenumenas@takas.lt</a>	(8-41) 581631
Kuršėnų sporto mokykla	Vidmantas Janušauskas	<a href="mailto:kursenusportomokykla@centras.lt">kursenusportomokykla@centras.lt</a>	(8-41) 581382
Šiaulių rajono savivaldybės kultūros centras	Raimondas Sinkevičius	<a href="mailto:rkc@siauliai-r.sav.lt">rkc@siauliai-r.sav.lt</a>	8 682 22371
VšĮ Šiaulių rajono verslo informacijos centras	Kristina Dusekaitė	<a href="mailto:vic@siauliai-r.sav.lt">vic@siauliai-r.sav.lt</a>	(8-41) 584486
Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centras	Daiva Diktanienė	<a href="mailto:svcentras@siauliai-r.sav.lt">svcentras@siauliai-r.sav.lt</a>	(8-41) 372148
Šiaulių rajono pedagoginė psichologinė tarnyba	Laima Vasiliauskienė	<a href="mailto:ppt@siauliai-r.sav.lt">ppt@siauliai-r.sav.lt</a>	(8-41) 580813
VšĮ Dienos centras sutrikusio intelekto asmenims	Virginija Norvaišienė	<a href="mailto:dienoscentras.kursenai@gmail.com">dienoscentras.kursenai@gmail.com</a>	8 614 86325
Šiaulių rajono jaunųjų ūkininkų klubas	Ritas Kvietkus	<a href="mailto:ritas.kvietkus@gmail.com">ritas.kvietkus@gmail.com</a>	8 687 76495
Vietos veiklos grupė	Povilas Zaveckas	<a href="mailto:siauliuirvvg@gmail.com">siauliuirvvg@gmail.com</a>	(8-41) 211160
Šiupelių kaimo bendruomenės jaunimo grupė „Blic“	Ernesta Špakauskaitė	<a href="mailto:spakauskaiteernesta@gmail.com">spakauskaiteernesta@gmail.com</a>	8 698 82426
<b>Policijos atstovai</b>			
Šiaulių apskrities VPK Šiaulių r. PK VPS PP vyr. specialistė	Aušra Sirtautienė	<a href="mailto:ausra.sirtautiene@policija.lt">ausra.sirtautiene@policija.lt</a>	(8-41) 397886
Šiaulių apskrities VPK Šiaulių r. PK VPS PP vyresn. specialistas	Egidijus Jankauskis	<a href="mailto:egidijus.jankauskis@policija.lt">egidijus.jankauskis@policija.lt</a>	(8-41) 397843
Šiaulių apskrities VPK Šiaulių r. PK VPS PP specialistė	Aida Tarasevičienė	<a href="mailto:aida.taraseviciene@policija.lt">aida.taraseviciene@policija.lt</a>	(8-41) 504426
<b>Jaunimo organizacijos</b>			
Šiaulių rajono Jaunimo centras	Kristina Pinskiene	<a href="mailto:srjaunimocentras@gmail.com">srjaunimocentras@gmail.com</a>	8 673 53555
Kūrybinės raiškos centras	Kasparas Laureckis	<a href="mailto:info@krc.lt">info@krc.lt</a>	8 603 32192

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

Šiaulių skautų tuntas	Sergejus Staponkus	samarieti@yahoo.com	8 685 27293
Šiaulių rajono Naisių jaunimo klubas	Zita Jonaitienė	zitajon@gmail.com	8 654 18997
Lietuvos šiaulių sąjunga Šiaulių apskrities gen. P.Plechavičiaus šiaulių 6-oji rinktinė	Saulius Burškys	siauliai@sauliusajunga.lt, siauliusauliai@gmail.com	(8 - 41) 399 550, 8 656 07940
Lietuvos Raudonojo Kryžiaus Šiaulių r. skyriaus Jaunimo grupė	Kristina Mekaitė	kristute54@gmail.com	8 670 48068
<b>Moksleivių organizacijos, neformalios jaunimo grupės</b>			
Maironiečiai (Kuršėnų Stasio Anglickio pagr. Mokykla)	Kristina Raudonienė	<a href="mailto:kristina.raudoniene@gmail.com">kristina.raudoniene@gmail.com</a>	(8-41) 581636
Ivinskiečiai (Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazija)	Albinas Jokubauskas	<a href="mailto:albjok@gmail.com">albjok@gmail.com</a>	(8-41) 585845
Šauliai (Gruzdių gimnazija)	Augustinas Šlikas	<a href="mailto:ggimnazija@gmail.com">ggimnazija@gmail.com</a>	(8-41) 372251
Skautai (Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazija)	Arvydas Lymantas	<a href="mailto:albjok@gmail.com">albjok@gmail.com</a>	(8-41) 585845
Klubas „Mes“ (Kairių pagr. mokykla)	Kristina Kačerauskaitė	<a href="mailto:mokykla@kairiai.siauliai.lm.lt">mokykla@kairiai.lm.lt</a>	(8-41) 374421
Klubas „Bendraminčiai“ (Ginkūnų Sofijos ir Vladimiro Zubovų pagr. Mokykla)	Valerija Rožkova	<a href="mailto:ginkmok@takas.lt">ginkmok@takas.lt</a>	(8-41) 589270
Moksleivių klubas (Šilėnų pagr. mokykla)	Marius Norbutas	<a href="mailto:silenai@gmail.com">silenai@gmail.com</a>	(8-41) 559241
Laisvalaikio organizavimo centras „Svaja“	Daiva Miliauskienė	<a href="mailto:daiva.miliauskiene@gmail.com">daiva.miliauskiene@gmail.com</a>	8 678 06999
Klubas „Žara“ (Žarėnų pagr. m-klė)	Jovita Kundrotienė	<a href="mailto:jovitapk@gmail.com">jovitapk@gmail.com</a>	8 699 17019
Kultūros klubas „Spindulys“ (Šakynos pagr. m-klė)	Jurgita Liulytė	<a href="mailto:sakyna@gmail.com">sakyna@gmail.com</a>	(8-41) 377 616
„Projektomanai“ (Kuršėnų L.Ivinskio gimnazija)	Roma Albrikiėnė	<a href="mailto:a.romute@gmail.com">a.romute@gmail.com</a>	8 614 74184
„KLIG“ (Kuršėnų L.Ivinskio gimnazija)	Viktorija Kiriejevaitė	<a href="mailto:kirvikta@gmail.com">kirvikta@gmail.com</a>	8 671 80967
VšĮ Kuršėnų politechnikos mokykla	Regina Rupsienė	<a href="mailto:kpm@centras.lt">kpm@centras.lt</a>	(8-41) 585 892
Lyderių klubas (Kuršėnų Pavenčių vid. mokykla)	Rita Radavičienė	<a href="mailto:ritadau@gmail.com">ritadau@gmail.com</a>	8 606 11101
Jaunieji policijos rėmėjai:			
Aukštelkės pagrindinė mokykla	Albertas Kepelinskas, Diana Onaitienė	<a href="mailto:aukstelke.mokykla@gmail.com">aukstelke.mokykla@gmail.com</a>	(8-41) 559181
Ginkūnų Sofijos ir Vladimiro Zubovų pagrindinė mokykla	Laima Steponavičienė	<a href="mailto:ginkmok@takas.lt">ginkmok@takas.lt</a>	(8-41) 589270
Meškuičių gimnazija	Rasa Kelpšienė	<a href="mailto:meskuiciuvm@takas.lt">meskuiciuvm@takas.lt</a>	(8-41) 370568
Naisių pagrindinė mokykla	Algimantas Malinauskas	<a href="mailto:naispm@takas.lt">naispm@takas.lt</a>	(8-41) 386035
Šakynos pagrindinė mokykla	Rima Norutavičienė	<a href="mailto:sakyna@gmail.com">sakyna@gmail.com</a>	(8-41) 377616
<b>Politinės jaunimo organizacijos</b>			
Jaunųjų konservatorių lygos (JKL) Kuršėnų skyrius	Ričardas Andrulis	<a href="mailto:richandras@gmail.com">richandras@gmail.com</a>	8 600 73315
Lietuvos valstiečių liaudininkų jaunimo sąjunga	Martynas Rusteika	<a href="mailto:rusteika.martynas@gmail.com">rusteika.martynas@gmail.com</a>	8 674 44700
Lietuvos socialdemokratų jaunimo sąjunga (LSDJS) Šiaulių rajono skyrius	Gediminas Jonuškis	<a href="mailto:lsdjksursenai@gmail.com">lsdjksursenai@gmail.com</a>	8 674 01600
Jaunimo organizacija „Darbas“	Egidija Jocaitė	<a href="mailto:eeegidijaaa@gmail.com">eeegidijaaa@gmail.com</a>	8 675 91374
<b>Sporto klubai</b>			

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

Gruzdžių žemės ūkio mokyklos sporto klubas „Žemyna“	Augustinas Šlikas	<a href="mailto:augustslikas@gmail.com">augustslikas@gmail.com</a>	8 612 72546
Kuršėnų Kyokushin Karate klubas „DAO“	Vygandas Milieška	<a href="mailto:vyga@kkkdao.lt">vyga@kkkdao.lt</a>	8 612 63575
Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos sporto klubas „Savi“	Juozas Savickas	<a href="mailto:juosav@gmail.com">juosav@gmail.com</a>	8 682 27475
Kuršėnų mokinių sporto klubas „Flemingas“	Romualdas Juodis	<a href="mailto:daugromas@gmail.com">daugromas@gmail.com</a>	8 682 24257
Kuršėnų mokinių sporto klubas „Mustangas“	Audrius Dunauskas	<a href="mailto:adunauskui@gmail.com">adunauskui@gmail.com</a>	8 600 23899
Kuršėnų politechnikos mokyklos krepšinio klubas „Politechnika“	Jaronimas Daunys	<a href="mailto:jardaun@gmail.com">jardaun@gmail.com</a>	8 605 51975
Laisvųjų imtynių klubas „Gintaras“	Vidmantas Budraitis	<a href="mailto:gruzdvidmok@takas.lt">gruzdvidmok@takas.lt</a>	8 687 07083
Meškuičių vidurinės mokyklos sporto klubas	Petras Vaitkus	<a href="mailto:toliotis@micro.lt">toliotis@micro.lt</a>	8 686 63192
Moksleivių klubas „Šviesulys“	Gitana Joniškienė	<a href="mailto:sviesulys@omni.lt">sviesulys@omni.lt</a>	8 611 38274
Sporto klubas „CERERA LT“	Keštutis Ceizaris	<a href="mailto:kestutis@pekotra.eu">kestutis@pekotra.eu</a>	8 687 73566
Sporto klubas „Dvikova“	Gediminas Jonuškis	<a href="mailto:sportoklubasdvikova@gmail.com">sportoklubasdvikova@gmail.com</a>	8 674 01600
Sporto klubas „Kuršėnai“	Vytautas Vaišnoras	<a href="mailto:vytasskk@gmail.com">vytasskk@gmail.com</a>	8 682 27478
Sporto klubas „Raudėnai“	Valerijus Traškinas	<a href="mailto:raudpm@gmail.com">raudpm@gmail.com</a>	8 682 20774
Sporto klubas „SK KAIRIAI“	Antanas Teresas	<a href="mailto:teresas.antas@gmail.com">teresas.antas@gmail.com</a>	8 657 53306
Šiaulių rajono sporto klubas „Lukas“	Arnas Lukošaitis	<a href="mailto:sportoklubaslukas@gmail.com">sportoklubaslukas@gmail.com</a>	8 685 34856
Sporto klubas „Kristalas“	Alfредas Jonuška	<a href="mailto:kristalas@info.lt">kristalas@info.lt</a>	8 698 31265
Sporto klubas „Kuršėnų senukai“	Rikantas Putvinskas	<a href="mailto:kursenukai2@x-net.lt">kursenukai2@x-net.lt</a>	8 659 20035
<b>Jaunimo meno mėgėjų kolektyvai</b>			
Šiaulių r. sav. Kultūros centro (ŠRKC) jaunimo kolektyvai:			
ŠRKC vaikų ir jaunimo teatras „Ikaras“	Leontina ir Petras Valskiai	<a href="mailto:rkc@siauliai-r.sav.lt">rkc@siauliai-r.sav.lt</a>	(8-41) 502119
ŠRKC šokių grupė "JAMP"	Gintarė Pučinskienė	<a href="mailto:rkc@siauliai-r.sav.lt">rkc@siauliai-r.sav.lt</a>	8 610 10438
ŠRKC „Diemedėlis“	Loreta Lideikienė	<a href="mailto:rkc@siauliai-r.sav.lt">rkc@siauliai-r.sav.lt</a>	(8-41) 508053
ŠRKC breiko grupė „Freezing Death“	Mantas Jušas	<a href="mailto:rkc@siauliai-r.sav.lt">rkc@siauliai-r.sav.lt</a>	8 671 54045
ŠRKC jaunimo instrumentinis ansamblis „Intro“	Alvidas Bernotas	<a href="mailto:rkc@siauliai-r.sav.lt">rkc@siauliai-r.sav.lt</a>	8 682 20797
ŠRKC jaunimo vokalinė-instrumentinė grupė „Neto“	Nerilė Bernotienė	<a href="mailto:rkc@siauliai-r.sav.lt">rkc@siauliai-r.sav.lt</a>	8 611 57047
ŠRKC elektrodance šokių grupė	G. Budinas	<a href="mailto:rkc@siauliai-r.sav.lt">rkc@siauliai-r.sav.lt</a>	(8-41)508050
ŠRKC šokių grupė "P.M."	Gitana Ramanauskaitė	<a href="mailto:rkc@siauliai-r.sav.lt">rkc@siauliai-r.sav.lt</a>	(8-41)508053
ŠRKC jaunimo choras „Melomanai“	Nerilė Bernotienė, Jovita Bražukienė	<a href="mailto:nerileb@gmail.com">nerileb@gmail.com</a>	8 611 57047
ŠRKC Bazilionų filialo jaunimo instrumentinės muzikos grupė	Arvydas Marcinkevičius	<a href="mailto:bazilionaikc@gmail.com">bazilionaikc@gmail.com</a>	(8-41) 373883
ŠRKC Kairių filialo šokių grupė "Astrida"	Irena Dunauskienė	<a href="mailto:rkc@siauliai-r.sav.lt">rkc@siauliai-r.sav.lt</a>	8 676 23158
ŠRKC Gruzdžių filialo jaunimo teatro būrelis "Tuzinas"	Jūratė Pagareckienė	<a href="mailto:juratepp8@gmail.com">juratepp8@gmail.com</a>	8 615 84754

Dovilė Navickaitė. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone

ŠRKC Meškuičių filialo jaunimo instrumentinė grupė "Vivo"	Kristina Lučinskaitė	<a href="mailto:x.kristina@gmail.com">x.kristina@gmail.com</a>	(8-41) 370536
ŠRKC Meškuičių filialo jaunimo teatro būrelis	Loreta Morkūnienė	<a href="mailto:loretamor@gmail.com">loretamor@gmail.com</a>	8 616 59122
ŠRKC Šakynos filialo Žarėnų jaunimo veiklos grupė	Sigutė Butvidienė	<a href="mailto:sigute4@inbox.lt">sigute4@inbox.lt</a>	(8-41) 378501
ŠRKC Verbūnų filialo jaunimo vokalinis ansamblis "Miggbei"	Ona Baranauskienė	<a href="mailto:verbunona@gmail.com">verbunona@gmail.com</a>	(8-41) 377044



**Priedas nr. 4**

Viešoji įstaiga CREATIVITAS  
V.Duskio 1-265, LT-04307 Vilnius,  
Į.K. 302981882  
info@creativitas.lt



Šiaulių rajono švietimo centrui  
Juridinių asmenų registras, kodas 300046844  
J. Basanavičiaus g. 7, Kuršėnai  
tel/faks. (8 41) 37 21 48  
el. paštas [svcentras@siauliuraj.lt](mailto:svcentras@siauliuraj.lt)  
Direktorei Daivai Diktanienei

**PATVIRTINIMAS**

2015-03-25

Vilnius

Šiuo raštu patvirtiname, jog **Dovilė Navickaitė** buvo atrinkta dalyvauti tarptautiniuose mokymuose "Gaming for Surviving: Skills for the Future". Mokymai vyks š.m. balandžio 22-28 d. – Kloogaranna, Estijoje. Projektą finansuoja ES programa Erasmus+:Veiklus jaunimas. Projektą įgyvendina NVO Egomind (Estija), projekto partneris Lietuvoje Viešoji įstaiga "Creativitas".

L.e.p. direktorė



Agnė Rapalaitė



ŠIAULIŲ  
UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ  
FAKULTETAS

# PAŽYMĖJIMAS

Dovilė Navickaitė

dalyvavo 8-oje Jono Prano Aleksos Tarptautinėje mokslinėje konferencijoje

ŠIUOLAIKINIO KAIMO VIZIJA

ir skaitė pranešimą tema:

**„Tarpinstitucinis bendradarbiavimas, įgyvendinant jaunimo politiką Šiauliu rajono savivaldybėje“**

Socialinių mokslų fakulteto dekanas

Doc. dr. Gintaras ŠAPARNIS

Šiauliai  
2015 m. rugsejo 25-26 d.

Registracijos Nr. 2015/SMIP 188