



**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

**VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA**

**VAIDA IEVA ŠMUKŠTAITĖ**

**Magistro darbas**

**TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMO MODELIS  
SPRENDŽIANT SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO PROBLEMAS**

Darbo vadovė: doc. dr. Vita Juknevičienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį  
darbą, GARANTIJA**

**WARRANTY of Final Thesis**

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Vaida Ieva Šmukštaitė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMO MODELIS SPRENDŽIANT SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO PROBLEMAS MODEL FOR STRENGTHENING INTER-INSTITUTIONAL COOPERATION IN ADDRESSING THE ISSUES OF SOCIAL SERVICES PROVISION
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Magistro baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

*I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.*

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

*Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.*

**Aš, Vaida Ieva Šmukštaitė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)**  
*I, Vaida Ieva Šmukštaitė, by submitting this paper confirm (check)*



**Embargo laikotarpis**  
***Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:  
*I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:*

\_\_\_\_\_ mėnesių / *months*  
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Šmukštaitė Vaida Ieva. (2021). *Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelis sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas*. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai. Apimtis 120 psl. (93 psl.).

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe pristatomas tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelis sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas. Šiuolaikiniame pasaulyje nuolat susiduriama su priklausomumu nuo tam tikrų žinių, todėl vis dažniau ieškoma partnerių su skirtingomis kompetencijomis užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti. Tokiame kontekste padėti gali tik tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kuris ypač aktualus sprendžiant įvairias socialinių paslaugų teikimo problemas, nes institucijos tuo metu gali įgyti būtinų išteklių. Magistro darbo tyrimui, pasirinktas Mažeikių rajono savivaldybės atvejis, siekiant atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo ypatumus sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas.

Šio magistro darbo tyrimo objektas yra tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas teikiant socialines paslaugas, o magistro darbo tikslas – sukurti ir pagrįsti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelį sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys: teorinė, metodologinė, empirinė bei išvados, rekomendacijos ir naudota literatūra.

Teorinėje dalyje pristatomas tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelio sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas teorinis pagrindimas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo diskursas apibrėžiant sampratą ir stiprinimo bruožus, socialinių paslaugų teikimo teoriniai aspektai, kurie svarbūs analizuojant tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelį sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas. Taip pat analizuojami veiksniai, turintys įtakos bendradarbiavimui, įskaitant bendradarbiavimo stiprinimą ir sėkmes ar nesėkmes. Taip pat dalis baigiama pristatomu teoriniu tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modeliu sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas.

Antroje magistro baigiamojo darbo dalyje, pristatoma tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo tyrimo metodologija, skirta nustatyti, kaip realizuojamas tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelis (jo raiška) Mažeikių rajono savivaldybėje teikiant socialines paslaugas. Šioje darbo dalyje paaiškinamas tyrimo objektas, aprašoma tyrimo metodologija, tyrimo metodai, tyrimo imtis ir jos organizavimas, nusakomi tyrimo planavimo etapai, apibrėžiamos tyrimo sąlygos. Remiantis metodologinėmis nuostatomis, sudaryta tyrimo strategija, problemų lauko analizė, loginė darbo schema, tyrimo etapai. Aprašomi naudoti tyrimo metodai ir jų taikymas tyrime: mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, dokumentų turinio analizė, kiekybinė turinio analizė, pusiau struktūruotas interviu. Pateikiama pusiau struktūruoto interviu, padėjusio atskleisti, kaip Mažeikių rajono institucijas atstovaujantys informantai paaiškina tarpinstitucinio bendradarbiavimo sampratą ir realizuoja jo etapus (tarpusavio pagalbos (priklausomybės), bendro tikslo siekimo (naujai sukurtos veiklos, lankstumo), tarpinstitucinio bendradarbiavimo (proceso apmąstymo)), kokias jie išvelgia tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo galimybes, atlikimo metodologinė prieiga.

Trečioje magistro baigiamojo darbo dalyje, remiantis teisės aktais, Mažeikių rajono savivaldybės dokumentais pagrindžiančiais tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą, identifiukuotos prielaidos įgyvendinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelį. Svarbiausios stiprinimo prielaidos Mažeikių rajone susijusios su konceptualaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelio dimensijomis tokiomis kaip koordinavimas, finansavimas, tarpinstitucinės veiklos plano turinys, tarpinstitucinės veiklos plano rengimas, pasidalintoji lyderystė, bendradarbiavimas. Analizuojant tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo raišką sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas Mažeikių rajono savivaldybės institucijose atliktas pusiau struktūruotas interviu, o jo rezultatai pristatyti 13 kategorijų ir 49 subkategorijose. Pusiau struktūruoto interviu metu gauti rezultatai atskleidė, kad esamas Mažeikių rajono institucijų bendradarbiavimas užtikrina paslaugų gavėjų poreikių patenkinimą, o bendradarbiaujančioms institucijoms tai leidžia pasiekti užsibrėžtus tikslus. Atsižvelgiant į gautus rezultatus matyti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas, vykstantis Mažeikių rajone, yra neatsiejama kasdienės veiklos dalis, siekiant užtikrinti greitesnę rezultatų pasiekimą, t. y. bendradarbiaujant pagerėja darbo rezultatų ir sąnaudų santykis. Siekiant sustiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą interviu dalyviai siūlo suteikti daugiau įgaliojimų ir galių tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriui. Kadangi bendradarbiavimas įgauna prasmę tik tada, kai planai ar ketinimai yra paverčiami veiksmu, tyrimo rezultatai atskleidė, kad vienas esminių stipraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksnių yra mokymasis kartu arba vieniems iš kitų, ką tyrimo dalyviai norėtų sustiprinti mokymų, bendrų projektų ar iniciatyvų metu.

**Raktiniai žodžiai:** tarpinstitucinis bendradarbiavimas, socialinės paslaugos, institucija.

Šmukštaitė Vaida Ieva. (2021). *Model for Strengthening Inter-Institutional Cooperation in Addressing the Issues of Social Services Provision*. Vilnius University, Šiauliai Academy, institute of Regional Development, Šiauliai. 120 pages (93 pages).

## SUMMARY

The Master Thesis presents a model for strengthening inter-institutional cooperation in addressing the issues of social services provision. Our world today is continually confronted with dependences on certain knowledge, and thus is increasingly looking for partners with different competencies to achieve the set goals. In this context, the only solution may be the inter-institutional cooperation that is of particular relevance for addressing numerous issues related to the provision of social services, as the institutions can acquire the necessary resources needed for this purpose. For the purposes of analysis within the scope of the Master Thesis, the case of Mažeikiai District Municipality was chosen to demonstrate the key features of inter-institutional cooperation strengthening to address the issues of social services provision.

The object of the analysis in the Master Thesis is strengthening of inter-institutional cooperation in the provision of social services, whereas the aim of the Master Thesis is to establish and justify a model for strengthening of inter-institutional cooperation in addressing the issues of social services provision. The Master Thesis consists of three parts: theoretical, methodological, and empirical as well as conclusions, recommendations and literature used.

The theoretical part contains the theoretical reasoning of the model for strengthening inter-institutional cooperation in addressing the issues of social services provision as well as the inter-institutional cooperation narrative by defining the concept and features of strengthening steps, and the theoretical aspects of social services provision that are critical for the analysis of inter-institutional cooperation strengthening model in addressing the issues of social services provision. Furthermore, the theoretical part contains analysis of the factors influencing the cooperation, including strengthening of cooperation as well as related successes or failures. The part finishes with the introduction of theoretical model for strengthening inter-institutional cooperation in addressing the issues of social services provision.

The second part of the Master Thesis presents the methodology of analysis of the model for strengthening inter-institutional cooperation used to define how the model of inter-institutional cooperation strengthening is realized by Mažeikiai District Municipality in provision of social services. This part of the thesis includes explanation of the analysis subject, describes the methodology, analysis methods, representative sample of analysis and its selection, lays down the planning stages, and defines the conditions of the research. Based on methodological structure, the analysis strategy, problem field analysis, logical scheme, and analysis stages have been developed. This part also describes the methods of analysis used and their application in the research: analysis and systematization of scientific literature, document content analysis, quantitative content analysis, semi-structured interviews. It also contains a methodological approach for conducting a semi-structured interview, which assisted in revealing how the interviewed persons representing Mažeikiai District institutions explain the concept of inter-institutional cooperation and realize its stages (mutual assistance (interdependence), pursuit of common goals (newly created initiatives, flexibility), inter-institutional cooperation (process reflection), and what opportunities they see for strengthening the inter-institutional cooperation.

The third final part of the Master Thesis identifies the preconditions for the implementation of the inter-institutional cooperation strengthening model based on the applicable legal acts and the documents of Mažeikiai District Municipality justifying the importance of inter-institutional cooperation. The key preconditions for strengthening in Mažeikiai District are related to such dimensions of the conceptual model of inter-institutional cooperation strengthening as coordination, financing, content of the inter-institutional action plan, preparation of the inter-institutional action plan, shared leadership, and cooperation. When analysing the significance of strengthening of the inter-institutional cooperation in addressing the issues of social services provision, a semi-structured interview was conducted in the institutions of Mažeikiai District Municipality, with the results presented in 13 categories and 49 subcategories. The results obtained during the semi-structured interview revealed that the existing cooperation of Mažeikiai District institutions ensures the satisfaction of the service recipients' needs, and allows the cooperating institutions to achieve the set goals. The results obtained evidence that the inter-institutional cooperation in Mažeikiai District is an integral part of daily activities undertaken in pursuance of faster achievement of results, i.e., the cooperation improves the cost-benefit ratio. To strengthen the inter-institutional cooperation, the interviewed persons suggest giving more powers and authorities to the inter-institutional cooperation coordinator. As the cooperation only makes sense when the plans or intentions are translated into the real actions, the results of analysis have revealed that one of the key factors for the inter-institutional cooperation to become strong is mutual or peer learning about what the participants would like to strengthen through training, joint projects or initiatives.

**Keywords:** inter-institutional cooperation, social services, institution.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.2.1 lentelė Bendradarbiavimo veiksniai .....	19
1.1.2.2 lentelė Bendradarbiavimo apibrėžtys .....	21
1.1.2.3 lentelė Su bendradarbiavimu susiję santykiai .....	23
1.2.4.1 lentelė Socialinių paslaugų valdymas .....	37
3.2.1. lentelė Bendradarbiavimo teigiamas sąryšis su rezultatu .....	60
3.2.2. lentelė Tarpinstitucinio bendradarbiavimo planavimas .....	63
3.2.3. lentelė Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendimų priėmimas.....	65
3.2.4. lentelė Tarpinstitucinio bendradarbiavimo žmogiškųjų išteklių valdymas.....	67
3.2.5. lentelė Tarpinstitucinio bendradarbiavimo grįžtamojo ryšio organizavimas.....	68
3.2.6. lentelė Tarpinstitucinio bendradarbiavimo konkrečioji patirtis .....	69
3.2.7. lentelė Tarpinstitucinio bendradarbiavimo iššūkiai .....	71
3.2.8. lentelė Institucijų sąryšis .....	74
3.2.9. lentelė Tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimo (stiprinimo) būdai.....	77

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1.1.1 pav. Viešojo administravimo kryptys .....	15
1.1.1.2 pav. Priežastys skatinančios taikyti sumanesnius viešojo administravimo metodus.....	16
1.1.2.1 pav. Pasitikėjimo ir bendradarbiavimo sąryšis .....	18
1.1.2.2. pav. Bendradarbiavimo komponentai .....	20
1.1.2.3. pav. Bendradarbiavimo komponentai .....	21
1.1.2.4 pav. Bendradarbiavimą lemiantys veiksniai .....	24
1.1.2.5 pav. Bendradarbiavimo procesas .....	25
1.1.3.1 pav. Institucijos bendroje probleminėje erdvėje .....	27
1.1.3.2 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo pajėgumų modelis: sritys ir veiksniai.....	28
1.1.3.3 pav. Bendravimo stiliai .....	29
1.3.1. pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelio komponentai .....	40
1.3.2 pav. Įtaka tarpinstituciniam bendradarbiavimui .....	41
1.3.3 pav. Sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo apraiškos.....	42
1.3.4. pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelis .....	42
1.3.5. pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelis.....	43
2.1.1 pav. Tyrimo planas .....	44
2.2.1 pav. Mokslinės literatūros atrankos etapai .....	47
2.4.1 pav. Interviu procesas .....	49
3.1.2.1 pav. Mažeikių rajono savivaldybės teritorija.....	56
3.1.2.2 pav. Socialinės paslaugos .....	57
3.3.1 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemos ir jų priežastys .....	78
3.3.2 pav. Teorinio tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelio rekonstrukcija .....	80

## TERMINŲ ŽODYNAS

**Bendradarbiavimas** – darbas sujungus intelektines pastangas, pagalbą vienas kitam, bendrą problemos sprendimą ir bendrą sprendimo priėmimą (Ališauskienė, 2005, p. 78).

**Bendravimas** – tai procesas, apimantis dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio suvokimą, keitimąsi informacija, sąveiką ir santykius (Lekavičienė, Antinienė, 2019, p. 11).

**Bendrosios socialinės paslaugos** – teikiamos asmeniui (šeimai), kurio gebėjimai savarankiškai rūpintis asmeniniu (šėimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime gali būti ugdomi ar kompensuojami atskiromis, be nuolatinės specialistų pagalbos teikiamomis paslaugomis. Bendrosioms socialinėms paslaugoms priskiriamos informavimo, konsultavimo, tarpininkavimo ir atstovavimo, sociokultūrinės paslaugos, transporto organizavimo, maitinimo organizavimo, aprūpinimo būtiniaisiais drabužiais ir avalyne bei kitos paslaugos (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2021).

**Diskursas** – suvokiamas kaip tam tikra ypatinga interakcija, kur socialiniai veikėjai įvairiomis formomis dalinasi savo idėjomis, vertybėmis bei požiūriais (Telešienė, 2005).

**Diskursas** – tai kolektyvinio mąstymo procesas (Thiel, 2014).

**Socialinės paslaugos** – yra paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šėimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2021).

**Socialinis darbas** – profesinė veikla, kuri įgalina žmones, šeimas, bendruomenes ir visuomenę spręsti tarpusavio santykių ir socialines problemas, skatindama socialinę kaitą, gerindama gyvenimo kokybę ir stiprindama solidarumą bei socialinį teisingumą (Socialinio darbo sąvoka, 2020).

**Socialinis darbuotojas** – socialinio darbo ar socialinės specialybės atstovas, kuris teikia pagalbą ir žinias žmonėms, kuriems to reikia (Andrašūnienė, 2007, p. 124).

**Socialinių paslaugų įstaiga** – socialines paslaugas teikianti įmonė (akcinė bendrovė, uždaroji akcinė bendrovė, individuali įmonė), įstaiga (viešoji įstaiga, biudžetinė įstaiga), organizacija (asociacija, labdaros ir paramos fondas, religinė bendruomenė ar bendrija (centras), šeimyna (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2021).

**Specialiosios socialinės paslaugos** – teikiamos asmeniui (šeimai), kurio gebėjimams savarankiškai rūpintis asmeniniu (šėimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime ugdyti ar kompensuoti bendrųjų socialinių paslaugų nepakanka (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2021).

**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas** – sprendimų ir veiklų visuma, sudaranti galimybes „gerinti tiek formalų, tiek neformalų bendradarbiavimą“ (Jurkonienė, Karčiauskienė, 2017, p. 3), taip prisidedant prie viešajame sektoriuje egzistuojančių problemų sprendimo.

**Tarpinstitucinis bendradarbiavimas** – „bendradarbiavimas tarp įvairių savo vykdomomis funkcijomis, suteiktais įgaliojimais, pavaldumu institucijų“ surenkant informaciją iš įvairių šaltinių, ją išanalizuojant taikant įvairius metodus, pateikiant galimus sprendimų būdus ir išvadas bei jas įgyvendinant (Bučiūnas, Velička, 2017, p. 178).

**Tarpusavio suvokimas** (socialinė percepcija) – leidžia bendraujant numatyti kito žmogaus elgesį ir planuoti savąjį (Lekavičienė, Antinienė, 2019, p. 11).

**Viešasis administravimas** – teisės aktais reglamentuota viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti: administracinis reglamentavimas, administracinių sprendimų priėmimas, teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo priežiūra, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 2020).

**Viešasis sektorius** – visuma institucijų, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Sektorius teikia viešąsias paslaugas, dėl kurių nėra konkuruojama ir kurios prieinamos kiekvienam individui (Miginis, Ulozas, 2010, p. 10).

**Viešoji paslauga** – pagal įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriama valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 2020).

**Viešųjų paslaugų teikimas** – procesas, kurio metu valstybės valdymo ir administravimo sistemos institucijos bei kitos viešojo sektoriaus organizacijos teikia piliečiams jiems prieinamas viešąsias paslaugas. Organizacijos, atsakingos už viešųjų paslaugų teikimą gyventojams, turi užtikrinti, kad viešosiomis paslaugomis galėtų naudotis visi savivaldybės gyventojai ir kad šios paslaugos būtų teikiamos nuolat. Viešąsias paslaugas teikia biudžetinės ir viešosios įstaigos, savivaldybės įmonės, akcinės bendrovės ir kiti subjektai teisės aktų nustatyta tvarka atlygintinai ir neatlygintinai (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 2021).

**Viešųjų paslaugų teikimo administravimas** – įstatymų nustatyta tvarka atliekama viešojo administravimo subjektų veikla nustatant viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir tvarką, išduodant leidimus teikti viešąsias paslaugas, steigiant atitinkamos formos juridinius asmenis arba parenkant kitus asmenis, teikiančius viešąsias paslaugas, taip pat viešųjų paslaugų teikimo priežiūra (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 2020).

# TURINYS

ĮVADAS.....	8
I. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMO MODELIO SPRENDŽIANT SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO PROBLEMAS TEORINIS PAGRINDIMAS .....	12
1.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo diskursas viešajame administravime .....	12
1.1.1. Viešojo administravimo plėtros prielaidos bendradarbiavimui .....	12
1.1.2. Bendradarbiavimo samprata .....	17
1.1.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata .....	25
1.1.4. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo bruožai .....	30
1.2. Socialinių paslaugų teikimas .....	32
1.2.1. Socialinių paslaugų teikimo teoriniai aspektai .....	32
1.2.2. Socialinių paslaugų vaidmuo socialinės apsaugos politikos įgyvendinimo kontekste ..	34
1.2.3. Socialinių paslaugų teikimo samprata ir bruožai .....	36
1.2.4. Socialinių paslaugų teikimo administravimo samprata ir reikšmė sprendžiant problemas .....	37
1.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelio sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas konceptualus pagrindimas .....	39
II. MAŽEIKIŲ RAJONO ĮSTAIGŲ TEIKIANČIŲ SOCIALINES PASLAUGAS TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMO TYRIMO METODOLOGIJA .....	44
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas .....	44
2.2. Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas .....	46
2.3. Dokumentų turinio analizės metodas ir jo taikymas .....	47
2.4. Interviu metodas ir jo taikymas .....	49
III. MAŽEIKIŲ RAJONO INSTITUCIJŲ TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMO SPRENDŽIANT SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO PROBLEMAS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	54
3.1. Socialines paslaugas teikiančių įstaigų tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacija Mažeikių rajone .....	54
3.1.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinių paslaugų teikimo srityje teisinio reglamentavimo prielaidos .....	54
3.1.2. Socialinių paslaugų teikimo situacija Mažeikių rajone .....	55
3.1.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinių paslaugų teikimo srityje sistema Mažeikių rajone .....	59
3.2. Mažeikių rajono institucijų atstovų nuomonės apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinių paslaugų teikimo srityje situaciją ir stiprinimo galimybes tyrimo rezultatai .....	60
3.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelio sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas raiška Mažeikių rajone .....	78
IŠVADOS .....	83
REKOMENDACIJOS .....	84
LITERATŪRA.....	85
PRIEDAI.....	94



## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Šiuolaikinėje visuomenėje nuolat susiduriama su priklausymu nuo tam tikrų žinių, todėl vis dažniau ieškoma partnerių su skirtingomis kompetencijomis tikslams įgyvendinti. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ypač aktualus sprendžiant įvairias socialinių paslaugų teikimo problemas, nes institucijos tuo metu gali įgyti reikalingų išteklių. Bendradarbiaudami įvairiose veiklose, socialinių paslaugų teikimo srityje dirbantys skirtingų institucijų darbuotojai gali dalintis turimomis žiniomis ir patirtimi, o tai padeda užtikrinti kokybišką socialinių paslaugų teikimą. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra nukreiptas į egzistuojančių problemų sprendimą, joms spręsti reikalingas kelių bendradarbiaujančių institucijų susitelkimas. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą viešajame sektoriuje akcentuoja Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkai. Taip pat bendradarbiavimo svarba pabrėžiama ir valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“. Strategijoje akcentuojama, kad valdymo kultūra turi būti paremta bendradarbiavimo ir bendro sutarimo principais (Lietuva 2030, 2012).

Pasak Petrauskienės (2005), siekiant efektyvumo, „viena iš būtinų sąlygų yra tinkamas, pasitikėjimu paremtas tarpinstitucinis įvairių institucijų bendradarbiavimas. Kuo glaudesni ryšiai tarp vienokiais ar kitokiais tikslais susietų institucijų bei kuo geresnis grįžtamasis ryšys, tuo jų veikla efektyvesnė“. Kontautienė (2004) pažymi, kad bendradarbiavimas, kaip sprendimas daugeliui situacijų, su kuriomis susiduriama, yra ypač reikšmingas tobulėjimo bei vystymosi veiksnys, traktuojamas kaip naujas metodas ir strategija. Įvairių žinių ir išteklių derinimas yra daugumos institucijų iššūkis, todėl bendradarbiavimas tampa būtinybe. Pasak Deltuvos ir Godvado (2015), bendradarbiavimas apima tokias sritis kaip savęs pažinimas, galimybių tyrinėjimas ir planų įgyvendinimas. Be to, būtina sukurti prielaidas bendradarbiaujančiųjų institucijų tarpusavio pagarbai, supratimui ir pasitikėjimui (Fraser, Honeyfield, Breen, Protheroe, Fester, 2015). Kai bendraujantys žmonės gali daryti įtaką vienas kito sprendimams, tuomet jie ir bendradarbiauja ir konkuruoja. Vieno partnerio noras bendradarbiauti skatina bendradarbiauti kitą partnerį (Legkauskas, 2012).

Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis pastaruoju metu tampa viena reikšmingiausių veiklos kryptų teikiant socialines paslaugas. Dėl to visiems, kurie ruošiasi bendradarbiauti, pirmiausia svarbu aptarti ir įsisąmoninti bendrą tikslą (Teresevičienė, Gedvilienė, 2000). Teoriniu atžvilgiu visa socialinė politika gali būti pavadinta valstybės instrumentu, kuriančiu visuomenės gerovę. Todėl socialinės paslaugos turi būti teikiamos bendradarbiaujant skirtingoms institucijoms, atsižvelgiančioms į žmonių teises ir visuomenės poreikius (Vaidelytė, 2007). Viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai (pavyzdžiui, socialiniai darbuotojai ir socialinio darbo profesijos kūrėjai) prisidėjo prie politinės sistemos galios dinamikos stebėsenos ir kvestionavimo, siekdami į jos tikslus integruoti uždavinius, susijusius su socialiniu teisingumu, lygybe ir apsisprendimu. Nepaisant jau įvykusių didelių pokyčių sistemose teikiant socialines paslaugas, institucijų atstovai raginami tobulėti bendradarbiaujant tarpusavyje ir užtikrinant socialinį teisingumą (Lane, Pritzker, 2018).

Sėkmingam ir visapusiškam tarpinstituciniam bendradarbiavimui reikalingi tarpusavio sutarimas, aktyvus bendravimas bei išreikšta bendradarbiavimo kultūra. Merfeldaitė ir Railienė (2007) pažymi, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę užtikrina aiškiai apibrėžtos bendradarbiaujančių institucijų centrų, tarnybų, įstaigų veikimo ribos, tik joms būdingų vaidmenų išmanymas bei atlikimas. Autorės taip pat pabrėžia, kad būtina, kad institucijos gerai išmanytų savo ir kitų institucijų darbą, suprastų savo atsakomybę, elgtųsi deramai ir derintų planus tarpusavyje. Pasak Pollard (2006), norint tinkamai veikti, būtina remtis kitų patirtimi ir žiniomis, svarbu bendradarbiauti ir diskutuoti su

kolegomis. Reikalingas visų specialistų susitelkimas, bendradarbiavimas, tikslus funkcijų pasiskirstymas ir veiklos koordinavimas. Todėl ypač svarbu, kad darbuotojai būtų pasirengę tinkamai bendradarbiauti.

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas socialinių paslaugų teikimo srityje naudingas tuo, kad į socialinės pagalbos procesą teikiant paslaugas yra įtraukiamas pats klientas. Jis tampa aktyviu proceso veikėju, o ne tik pasyviu paslaugų gavėju. Efektyvesnis institucijų, veikiančių socialinių paslaugų teikimo srityje, bendradarbiavimas leidžia užtikrinti kokybiškai teikiamas socialines paslaugas. Tikėtina, kad institucijos dirbdamos atskirai negali padėti išspręsti visų su socialinių paslaugų teikimu susijusių problemų, nes asmeniui (šeimai) turi būti teikiama kompleksinė pagalba. Todėl svarbu atskleisti, ar yra sudarytos tinkamos sąlygos vykdyti tarpinstitucinį bendradarbiavimą įgyvendinant kokybišką socialinių paslaugų teikimą.

**Tyrimo naujumas.** Šiuolaikinėje visuomenėje nuolat susiduriama su priklausymu nuo tam tikrų žinių, todėl tarpinstitucinis bendradarbiavimas ypač aktualus, nes pastarasis remiasi realia ir konkrečia, todėl naudinga patirtimi. Atkūrus Lietuvos Nepriklausomybę ir vykstant intensyviai socialinių paslaugų reformai politika pradėjo kryptį, kurią būtų galima pavadinti ne pasekmių likvidavimu, bet priešasčių šalinimu. Lietuvai stojant į Europos Sąjungą 2004 m. buvo akcentuojami nepakankami ryšiai tarp valstybės valdžios įstaigų ir savivaldybių, tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka (Jurkonienė, Karčiauskienė, 2016), todėl egzistuoja poreikis tirti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo būdus ir galimybes.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo, bendravimo, socialinės partnerystės, pažinimo, tarpusavio ryšių, priklausomybės, galimybių ir planų įgyvendinimo, mokymosi darbo vietoje svarbą ir reikšmę nagrinėjo Baimenov, Liverakos (2019); Deltuva, Godvadas (2015); Legkauskas (2012); Linkaitytė, Žilinskaitė, Lapėnienė (2011); Gedvilienė (2000); Kontautienė (2004); Pollard (2006); Ranade, Hudson (2003), pagrindė tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą Puškorius (2007), nagrinėjo bendradarbiavimo efektyvumą, tuo tarpu Raišienė (2006) atskleidė bendradarbiavimą kaip procesą, kurio metu keičiamasi informacija, ištekliais, atsakomybe. Fraser ir kt. (2015) pateikė prielaidas bendradarbiaujančiųjų institucijų tarpusavio pagarbai, pasitikėjimui bei supratimui. Tyrimų, kurie atskleistų tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo, sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problematiką, pasigendama. Jurkonienė, Karčiauskienė (2017) teigia, kad išgryninus probleminius taškus ir pritaikius tinkamus sprendimus bus palengvintas sudėtingų socialinių problemų sprendimas.

Siekiant atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo ypatumus sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas magistro darbe pasirinktas Mažeikių rajono savivaldybės atvejis. Darbe analizuojami Mažeikių rajono savivaldybės teisės aktai ir situacija, atskleidžiama institucijų atstovų pozicija, patvirtinantys, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra sėkmės prielaida institucijų veiklos ir bendriems srities tikslams pasiekti. Mažeikių rajonas nėra išimtis – jame, kaip ir kitose savivaldybėse yra svarbus tarpinstitucinis bendradarbiavimas, tačiau visiškai neseniai pasikeitė tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius savivaldybėje, naujasis darbuotojas siekia kuo efektyviau atlikti savo pareigas, todėl atsirado praktinis tyrimo poreikis. Nors viešojo sektoriaus tarpinstitucinis bendradarbiavimas buvo nagrinėjamas įvairiuose kontekstuose, Mažeikių rajono tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelis, sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas, dar nebuvo nagrinėtas. Taigi, temos naujumas atsiskleidžia tiek moksliniu, tiek ir taikomuoju aspektu, todėl svarbu pateikti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelį sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas.

**Darbo problema** gali būti išreiškiama šiais **probleminiais klausimais**:

- 1) Kaip tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas gali prisidėti prie socialinių paslaugų teikimo problemų sprendimo?
- 2) Kokie yra tarpinstitucinio bendradarbiavimo privalumai, trūkumai, galimybės Mažeikių rajono įstaigose, kurios teikia socialines paslaugas?
- 3) Kokia yra tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelio raiška ir stiprinimo kryptys Mažeikių rajone, teikiant socialines paslaugas?

**Tyrimo objektas** – tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas teikiant socialines paslaugas.

**Tyrimo tikslas** – sukurti ir pagrįsti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas modelį.

**Tyrimo uždaviniai**:

1. Atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo sampratą ir jo stiprinimo ypatumus socialinių paslaugų teikimo kontekste;
2. Pateikti teorinį tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelį, įgalinamą sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas;
3. Išanalizavus tarpinstitucinio bendradarbiavimo praktiką Mažeikių rajone, identifikuoti teorinio modelio praktinės raiškos bruožus;
4. Identifikuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo kryptis sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas Mažeikių rajone.

**Pagrindiniai ginami teiginiai.**

1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas yra grindžiamas pasidalytosios lyderystės stiprinimu, motyvacijos stiprinimu, kompetencijų kėlimu, grįžtamojo ryšio stiprinimu, tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinavimo stiprinimu.
2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas Mažeikių rajone yra sutelktas į tokias sritis kaip suinteresuotų institucijų bendradarbiavimo stiprinimas, tarpinstitucinių ryšių stiprinimas, tarpusavio priklausomybė, atsakomybės pasiskirstymo užtikrinimas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus veikla, koordinavimo proceso stiprinimas, informacijos užtikrinimas, bendradarbiaujančių specialistų įsitraukimas, tačiau vis dar stokojama neformalaus bendradarbiavimo stiprinimo, bendradarbiavimo gebėjimų stiprinimo, bendradarbiavimo ryšių su institucijomis kūrimo, bendradarbiavimo su kitomis institucijomis, motyvacijos stiprinimo, kompetencijų kėlimo, grįžtamojo ryšio, motyvuojančio darbo užmokesčio, tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus galių didinimo, politinio palaikymo stiprinimo, atsakingo požiūrio kūrimo, bendradarbiavimo priemonių stiprinimo, finansavimo mechanizmo stiprinimo, finansavimo iš valstybės biudžeto, finansavimo iš savivaldybės biudžeto, darbo užmokesčio mechanizmo tobulinimo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus įgalinimo, darbuotojų skaičiaus didinimo, motyvacijos sistemos, atlyginimų sistemos, bendrų tikslų kūrimo, proceso apmąstymo, pasidalytosios lyderystės stiprinimo, atsakomybės pasidalinimo, bendradarbiavimo kultūros stiprinimo, strateginio valdymo žinių stiprinimo.

### **Tyrimo metodai:**

- *Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas.* Metodas taikytas siekiant atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas teorinio modelio dedamąsias.
- *Dokumentų turinio analizė.* Metodas padėjo tyrimo metu išanalizuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo ypatumus (teisinius, ekonominius, socialinius) Mažeikių rajono savivaldybėje teikiant socialines paslaugas.
- *Pusiau struktūruotas interviu.* Metodas taikytas norint identifikuoti svarbiausias tarpinstitucinio bendradarbiavimo praktikas ir stiprinimo kryptis sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas Mažeikių rajone.

**Magistro darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, trys skyriai (teorija, tyrimo metodologija, empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė), išvados ir rekomendacijos.

# **I. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMO MODELIO SPRENDŽIANT SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO PROBLEMAS**

## **TEORINIS PAGRINDIMAS**

Šiuolaikinėje akademinėje bendruomenėje daugėja tyrimų ir straipsnių, kuriuose tyrinėjamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tema pastaraisiais metais sukėlė labai didelį mokslininkų susidomėjimą tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje (Rodriguez, Langley, Beland, Denis, 2007). Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame sektoriuje (socialinių bei sveikatos paslaugų srityje) vis dar tebėra sudėtingas ir būtinas įvertinti (Jones, Thomas, 2015). Tad, siekiant tikslingai parodyti tarpinstitucinį bendradarbiavimą sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas, reikia identifikuoti bendradarbiavimo raiškai būdingus bruožus: bendradarbiavimo sampratą, vėliau pateikti požiūrį į bendradarbiavimo sampratą sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas ir ieškant sąsajų su prisitaikymu prie aplinkos. Nagrinėjamoje literatūroje pažymima, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas turi būti suvokiamas kaip bendra veikla, reikalaujanti žinių, informacijos ir patirties dalijimosi. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant socialines paslaugas, analizei būtinos bendradarbiavimo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo bei socialinių paslaugų sampratų apibrėžtys. Svarbu identifikuoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, įstaigų administruojančių ir teikiančių socialines paslaugas veiklą bei tarpusavio sąveiką. Mokslininkės Merfeldaitė, Railienė (2007) pateikia, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę lemia tiksliai apibrėžtos bendradarbiaujančių institucijų veikimo ribos ir vaidmenys. Būtent šie aspektai aptariami tolimesniuose teorinio pagrindo skyriuose.

### **1.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo diskursas viešajame administravime**

Šio skyriaus poskyriuose pateikiamos viešojo administravimo plėtros prielaidos bendradarbiavimui, atskleidžiamos bendradarbiavimo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo sampratos bei identifikuojami teoriniai tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo bruožai.

#### **1.1.1. Viešojo administravimo plėtros prielaidos bendradarbiavimui**

Giedraitienė (2015) pažymi, kad viešąjį administravimą galima įvardinti, kaip socialinio valdymo rūšį, turinčią ilgą istoriją. Ilgainiui keitėsi viešojo administravimo teorijos, modeliai. Ankstesnės administravimo sistemos buvo paremtos įsipareigojimu konkrečiam asmeniui. Tad sistema buvo neveiksminga, o žmonės dirbantys šioje sistemoje dažnai buvo nekompetentingi. Todėl prireikė keisti ir reformuoti viešąjį administravimą. Viešasis administravimas apima platų subjektų bei veiklos spektrą todėl mokslinėje literatūroje nurodomi skirtingi šios sąvokos apibrėžimai (Lane, 2005). Pivoras (2002), terminą viešasis administravimas, apibrėžia kaip turintį dvi skirtingas reikšmes. Pirmoji skirta valstybės ir savivaldos institucijų priimtų teisės aktų įgyvendinimui ir teikiamų paslaugų administravimui. Viešojo administravimo subjektų priimami sprendimai turi užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, pasitelkiant tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Antroji reikšmė viešojo administravimo mokslinis veiklos studijavimas.

Bouckaert, Pollitt (2011) pateikia, kad viešojo administravimo mokslo istorijoje atsispindi valstybių pokyčiai, kuriuos lemia besikeičiantys visuomenės poreikiai, kintanti socialinė, ekonominė bei

politinė aplinka. O pats viešojo administravimo terminas pateikiamas, kaip priemonė, kuri padeda organizuoti bei sutelkti tiek žmogiškuosius, tiek finansinius išteklius, siekiant įgyvendinti valstybės valią ir politinius sprendimus. Raipa (2002), nurodo, kad viešoji politika tai valstybės valios išraiška, o viešasis administravimas – valstybės valios įgyvendinimo sistema, paliečianti visuomenę. Viešojo administravimo institucijų reorganizavimas ir modernizavimas yra vienas iš reikšmingiausių mokslinių diskusijų objektų, kadangi yra įtakojami įvairių socialinių, politinių bei ekonominių faktorių. Terminas administravimas tai priemonės organizuoti bei telkti žmogiškuosius ir materialinius / finansinius išteklius, siekiant įgyvendinti valstybės valią ir politinius sprendimus, skirtingų visuomenės socialinių grupių poreikiams užtikrinti. Terminas viešasis siejamas su visuomene, viešosiomis institucijomis ir jose dirbančiu personalu. Taip pat, terminas viešasis išreiškia administravimo proceso atvirumą naujoms žinioms, kontrolei, analizei ir įvertinimui. Tai tam tikra atsakomybės rūšis, kurią turi viešosios institucijos, vykdančios joms pavestas funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą bei veiklos kontrolę. Šiai nuomonei pritaria Sumetzberger (2005), teigdamas, kad šiuolaikinei viešojo administravimo sistemai didžiulis iššūkis yra visuomenės pasitikėjimas šioje srityje dirbančiais darbuotojais, kuris siejamas su gebėjimais ir kompetencijomis tinkamai atlikti funkcijas viešojo administravimo sistemoje. Viešojo administravimo kokybę parodo tai, kaip veiksmingai yra aptarnaujami visuomenės nariai įstaigose ar institucijose ir kaip išsprendžiamos jų problemos. Taigi, viešojo administravimo sistemoje, kuri pagrįsta bendradarbiavimu ir tarpusavio kontrole, svarbiausi yra kompetentingi darbuotojai, atliekantys jiems pavestas funkcijas bei tenkinantys visuomenės poreikius institucijose ir visuomenės nariai, kurie yra svarbūs valdžios ir įgaliojimų suteikimo viešojo administravimo institucijoms užtikrinimo garantas. Pasak mokslininkų terminas viešasis dažniausiai siejamas su visuomene, viešosiomis institucijomis ir jų personalu. Terminas viešasis įprasmina administravimo proceso atvirumą naujoms žinioms, vertinimui ir veiklos kontrolei. Tačiau viešasis administravimas yra suvokiamas ir platesne prasme tarsi tam tikra atsakomybės rūšis, kuri siejama su įvairių lygių viešosiomis institucijomis, vykdančiomis planavimą, organizavimą, vykdymą ir veiklos kontrolę. Taigi analizuojant viešojo administravimo pateiktis galima stebėti tam tikrus mokslininkų sutarimus, kad atsakyti į kai kuriuos iškilusius klausimus ar stengiantis išspręsti kylančias problemas.

Anot Baimenov, Liverakos (2019) šiuolaikinė visuomenė gyvena globaliame pasaulyje, kuriame kyla sudėtingi klausimai, visai kitokie nei galėjo kilti praėjusiame amžiuje. Tokia besikeičianti padėtis kelia visuomenės išbandymus ir galimybių ribas, susidoroti su tokiais politikos klausimais, kaip sudėtingos socialinės problemos, gyventojų senėjimas, migracija ir socialinė nelygybė. Tokie sudėtingi išbandymai kelia rimtų iššūkių ieškant sprendimų veiksmingai spręsti kylančias problemas, pavyzdžiui, inicijuoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, tikslams pasiekti. Pasak Denhardt (2001, p. 9), ypač svarbus viešojo administravimo sektoriaus bendradarbiavimo stiprinimas, nes viešasis administravimas turi būti:

- atskaitingas ir skaidrus;
- decentralizuotas;
- turintis pakankamų vadybinių gebėjimų;
- pagerinantis teisėtumą;
- užtikrinantis nešališkus ir teisėtus rinkimus;
- besiremiantis subalansuota vykdomosios ir įstatymų leidžiamosios valdžių kontrolės sistema;
- sudarantis palankią aplinką pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveikai;
- vykdamas pagrindinį vaidmenį, mažinant atskirtį ir ginant mažumų ir pažeidžiamų visuomenės grupių teises;

- naudojantis informacines ir komunikacines technologijas skatinant piliečių dalyvavimą vystymo procesuose;
- besirūpinantis aplinkos apsauga ir racionaliu gamtos išteklių naudojimu;
- skatinantis ir stiprinantis įvairų bendradarbiavimą siekiant užsibrėžtų tikslų.

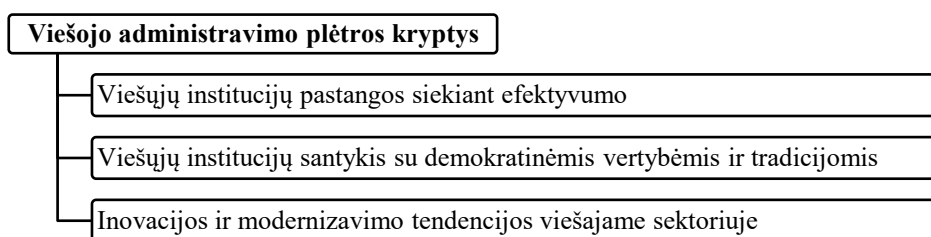
Pasak autoriaus, atskaitingumas ir skaidrumas viešojo administravimo institucijose tampa vienais svarbiausių uždavinių, kuriais remiantis visa viešojo administravimo sistemos veikla turi būti siejama ne tik su reikalavimais, svarbiausias dėmesys turėtų būti skiriamas įvertinimui, kaip viešojo administravimo veikla atliepia visuomenės narių poreikius ir ar priimami sprendimai yra racionalūs. Taip pat, decentralizacijos klausimas vis dažniau aptariamas, teigiant, kad kaip procesas jis yra būtinas valstybės institucijoms. Tačiau ne mažiau svarbūs ir vadybiniai gebėjimai įgyvendinimo procesuose, nes be gebėjimų ir kompetencijų institucija nepajėgi išlikti, kaip tinkama visuomenės narių tenkintoja. Viešojo administravimo institucijos remiasi teisės ir teisinės valstybės viršenybės principu, bet būtent tai ir leidžia identifikuoti teisės sistemos trūkumus, informuojant atitinkamas institucijas dėl pakeitimų. Bet kuriai institucijai įgyvendinant savo veiklą būtinas palaikymas. Tad, siekiant tikslų, būtinas institucijų bendradarbiavimas tiek su paslaugų gavėjais, tiek su kitomis paslaugų teikimą administruojančiomis ir paslaugas teikiančiomis institucijomis.

Kaip nurodo Raipa (2002), viešajam administravimui Lietuvoje būtinas naujas požiūris, politiniai bei organizaciniai sprendimai, kurių pagalba ši sistema prisitaikytų prie kintančios aplinkos ir kylančių išbandymų. Europos Sąjungos viešojo administravimo institucijose daug metų plačiai kalbama apie kokybišką viešąjį administravimą bei veiksmingą valstybės valdymą. Na o Lietuvoje tik pastaraisiais metais imtasi veiksmų, tobulinančių viešąjį administravimą. Šiai nuomonei antrina ir Domarkas (2002), nurodydamas, kad viešasis administravimas įtakoja valstybių raidą ir žmonių gyvenimą, būdamas labai svarbia valstybės socialinės veiklos sritimi. Todėl daugelyje valstybių didelis dėmesys skiriamas šioje srityje sėkmingai dirbantiems asmenims parengti ir viešojo administravimo tobulinimo metodams ir būdams moksliskai pagrįsti bei patvirtinti. Mokslinėje literatūroje terminas „viešasis administravimas“ apibrėžiamas kaip plati valdžios ir valdymo institucijų veikla (Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija, 2017). Raipa (2010) pateikia tokią viešojo administravimo apibrėžtį – tai priemonės, skirtos tinkamai organizuoti, sutelkti žmogiškuosius, informacinių technologijų, finansinius ir informacinius išteklius siekiant įgyvendinti skirtingų socialinių grupių tikslus ir uždavinius.

Kaip nurodo Gordon, Milakovich (2012), viešojo administravimo pokyčius viešajame sektoriuje, lemia viešajame ir privačiame sektoriuose vykstantys procesai, didėjančios visuomenės ekonominės galimybės. Tai lemia bendrą visuomenės pasitikėjimą, kad valdžia gali tinkamiau tvarkyti viešąjį sektorių, garantuoti aukštesnį pragyvenimo lygį ir spręsti opias problemas: valdyti valstybės resursus, spręsti nacionalinius ir tarptautinius konfliktus, stabdyti smurtą ir prievartą. Kartu išsivysčiusių šalių visuomenės nariai tikisi tobulesnių valstybinio reguliavimo metodų, kuriais vadovaujantis visuomenės nariai galėtų tinkamai atstovauti, dalyvauti priimant sprendimus, rengiant bei įgyvendinant viešuosius projektus ir programas. Taigi, Urbanovič, Smalskys (2015), nustatė, kad viešasis administravimas nenuginčijamai reikalauja vadybinio efektyvumo, politinio supratimo ir teisinių sprendimų įgyvendinimo vienovės.

Davies (2007) pateikia nuomonę, kad šiuo metu ir netolimoje ateityje viešojo sektoriaus darbuotojai turi siekti viešųjų paslaugų tobulinimo prisitaikant prie naujų poreikių ir būti atsakingais reguliuojant visuomenės poreikius tarp įvairiausių interesų grupių ir piliečių grupių. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme (2020), viešasis administravimas apibrėžiamas, kaip „įstatymų ir kitų teisės

aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas“ tai valdymo, sprendimų priėmimo procesų visuma, kurioje aktyviai dalyvauja viešojo valdymo institucijos, kurių pareiga užtikrinti visuomenės poreikių patenkinimą. Siekiant išskirti viešojo administravimo problemas Raipa (2002), nurodo, kad viešąjį administravimą reikia išsamiai suprasti, kaip šiuolaikinio valstybės valdymo, veiklos funkcijų, metodų ir procedūrų sistemą. Tai lemia teorinę viešojo administravimo plėtrą, veikiančią sprendimų priėmimą bei įgyvendinimą, viešojo administravimo sistemos veiklos efektyvumą, kontrolės ir vertinimo galimybes bei viešųjų institucijų strateginės plėtros galimybes. Autorius pateikia esmines šiandieninio viešojo administravimo plėtros kryptis (žr. 1.1.1.1 pav.):



**1.1.1.1 pav.** Viešojo administravimo kryptys  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Raipa (2002, p. 14).

Kaip nurodo Raipa (2002), nuo viešąsias paslaugas teikiančių institucijų gebėjimo organizuoti, tarpusavyje bendradarbiauti, parengti ir priimti sprendimus, juos vykdyti, sutelkiant turimus išteklius, priklauso visos šalies ekonominė padėtis, galimybės naudotis pasaulio institucijų teikiama parama. Taigi tam, kad viešasis administravimas būtų vykdomas racionaliai, reikia pasitelkti skirtingus metodus ir technikas, problemų sprendimui teikiant viešąsias paslaugas. Tinkamai veiklą vykdančios viešosios institucijos tobulina veiklos metodus, ieško naujų galimybių bendradarbiauti pasitelkiant technologijas bei veiklos kontrolės mechanizmus. Taigi viešojo administravimo institucijos ir jų vykdoma veikla yra efektyvi, jei pasiekti rezultatai atliepia lauktus visuomenės poreikius. Tai patvirtina ir Guogis, Rakšnys (2014), teigdami, kad viešojo administravimo institucijos savo darbe patiria įvairių problemų, kurių sėkmingam sprendimui turi bendradarbiauti tarpusavyje bei priimti tiek trumpalaikius, tiek ilgalaikius strateginius sprendimus. Šiandienos institucijose darbuotojams suteikiama daugiau laisvės, kuri būtina reaguojant į nuolat besikeičiančias sąlygas. Viešojo administravimo institucijose vykdomi restruktūrizacijos procesai, kurių dėka derinamos ir keičiamos darbuotojų funkcijos, kartais mažinamas darbuotojų skaičius. Raipa (2001) teigia, kad viešasis administravimas niekada nebuvo lengva užduotis. Autorius pateikia nuomonę, kad viešasis administravimas neatsiejamai priklauso nuo teisinės aplinkos bei naujai suvokiamų vertybių, todėl pokyčiai užtrunka gana ilgai.

Kaip patvirtina Raipa (2002), viešasis administravimas siejamas su viešosios politikos įgyvendinimu. Tam pritaria Nekrošis (2004), bei papildo, kad viešasis administravimas siejamas ne tik su viešosios politikos įgyvendinimu, bet ir su jos formavimu. Autoriaus teigimu, viešasis administravimas apibūdinamas, kaip teisės aktų įgyvendinimas ir teisės aktų taikymas. Lietuvos Respublikos valstybinio audito ataskaitoje (2009), viešasis administravimas siejamas su įstatymų ir jų pagrindu priimtų teisės aktų įgyvendinimu, kuriuos įgyvendina skirtingi viešojo administravimo subjektai.



Kiekviena valstybės ar savivaldybės institucija turi priskirtas viešojo administravimo funkcijas ir yra atsakinga už šių funkcijų vykdymą ir įgyvendinimą. Urbanovič, Smalskys (2015) sutinka, kad viešasis administravimas yra pagrindinė valdžios veikimo dalis, nes subjektų vykdančių viešąjį administravimą tikslas yra organizuoti savo veiklą, funkcionuoti ir vykdyti priskirtas funkcijas. Tokia veikla negalėtų vykti be racionalumo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Viešasis administravimas bus naudingas tik tada, kai bus gerai organizuotas ir veiks praktiškai, kitu atveju, jei tarpusavyje bendradarbiaujančios institucijos neveiks išvien, bendrų tikslų ir gerų rezultatų nebus pasiekta. Lane (2005) išskiria, kad viešojo administravimo institucijos teikia viešąsias gėrybes, kurios turi būti prieinamos kiekvienam visuomenės nariui. Todėl pagrindinis viešojo administravimo institucijų veiklos vertinimo kriterijus yra teikiamų paslaugų efektyvumas. Anot Urbanovič, Smalskys (2015) viešasis administravimas interpretuojamas įvairiuose kontekstuose ir apibrėžiamas: politikos moksluose, vadybos, teisės, bei kituose kontekstuose. Todėl daugelis mokslininkų viešojo administravimo nelaiko atskiru mokslu.

Stanislovaitienė (2016), įvardija priežastis, kurios skatina naują požiūrį taikyti sumanesnius viešojo administravimo metodus (žr. 1.1.1.2 pav.).

- Viešojo administravimo aplinka greitai kinta dėl nuolat vykstančių globalizacijos procesų ir informacinių komunikacinių technologijų plėtros.

- Viešojo administravimo problemų sudėtingumas reikalauja iš institucijų sisteminio mąstymo gebėjimų ir naujų lankstesnių sprendimų priėmimo procedūrų, kadangi sprendžiant kompleksiškas problemas nebepakanka standartizuotų sprendimų.

- Vykstantys tinklaveikos procesai skatina tarpinstitucinio bendradarbiavimo poreikį ir suinteresuotųjų institucijų dalyvavimą sprendžiant įvairaus pobūdžio problemas.

- Dėl augančio visuomenės nepasitikėjimo institucijomis jos turi veikti ne tik efektyviau, t. y. padaryti daugiau su ribotais ištekliais, bet ir padaryti tai daug skaidresniais ir atviresniais būdais, kad susigrąžintų prarastą visuomenės pasitikėjimą.

#### **1.1.1.2 pav. Priežastys skatinančios taikyti sumanesnius viešojo administravimo metodus**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Stanislovaitienę, 2016, p. 29.

Šios priežastys skatina įvairaus pobūdžio viešojo administravimo pasikeitimus, reformas, kurių tikslas modernizuoti viešojo administravimo sistemą. O vykstančius pasikeitimus bei reformas lemia ne tik vis sudėtingesnės problemos, bet ir besikeičianti viešojo administravimo praktinė bei teorinė visuma (Stanislovaitienė, 2016). Kaip teigia Urbanovič, Smalskys (2015), visų pirma institucijos susidūrusios su sunkumais pasitelkia vidinius išteklius (darbuotojus bei patirtį), nes rėmimasis patirtimi yra universali institucijų veiklos savybė. Dėl to pasitelkia patikrintus ir jau žinomus metodus nenumatytiems iššūkiams ir problemoms spręsti. Šiems metodams nesuveikus abejojama ne metodais, o ieškoma trūkumų jų įgyvendinime.

Taigi, kaip išskiria Guogis (2010), tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra laikomas vienu pagrindinių akcentų kalbant apie šiandienos viešąjį administravimą. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo, kaip vieno iš svarbiausių akcentų išskyrimas, rodo, kad viešojo administravimo sistemoje, labai svarbu ypatingą dėmesį skirti institucijų sąveikai, nes tik tada bus galima pasiekti bendradarbiaujančių institucijų bendrus tikslus.

Taigi galima teigti, kad viešasis administravimas, pasitelkus efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą, yra svarus įrankis numatytiems tikslams pasiekti. Ir nors tarpinstitucinio

bendradarbiavimo esmė apibrėžiama skirtingai, tačiau vyrauja aiški nuostata, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas pagrįstas santykiiais tarp institucijų ar skirtingų subjektų, kuriuos sieja bendri tikslai.

### **1.1.2. Bendradarbiavimo samprata**

Šiuo laikmečiu svarbus gebėjimas bendradarbiauti, magistrantė pastebėjo, kad bendradarbiavimo sampratą įvairūs autoriai pateikia skirtingai, tačiau dauguma pritaria, kad bendradarbiavimas padeda greitai bei lanksčiai spręsti išskylančias problemas. Dažnu atveju Lietuvoje bendradarbiavimo sąvoka supaprastinama bei įvardijama kaip bendra veikla. Tačiau Raišienė (2007) išskiria, kad bendradarbiavimas Lietuvoje pernelyg supaprastinamas, dėl lingvistinių problemų. Taip pasak autorės yra dėl kalboje stingančių bendro darbo sąvokų. Anot Skeirienės (2005) bendradarbiavimas yra santykių forma, kurio dėka asmenys keičiasi patirtimi, nuomone, dirba bendrą darbą. Bendradarbiavimas tai siekis veikti kartu su kitais žmonėmis bei palaikyti ir padėti siekiant bendro tikslo. Kaip teigia, Stulgienė, Čiutienė (2014), bendradarbiavimas yra daugiau nei tik darbas kartu. Bendravimo procesas svarbus ir glaudžiai siejamas su bendradarbiavimu, tačiau tai ne tapačios sąvokos.

Tiek bendravimas, tiek bendradarbiavimas turi savitumų, nes stiprėja tarpusavio ryšiai, kurie artina prie tikslo ir gerų rezultatų. Kaip pateikia, Černiauskiene (2006), „bendradarbiavimas“ – darbas su kitais, „bendrauti“ – turėti bendrų reikalų, todėl iš esmės šios reikšmės viena kitą papildo. Šiai nuomonei antrina Jacikevičienė, Rupšienė (1999), teigdamos, kad vieni bendradarbiavimo sampratą, supranta, kaip darbą su kitais bendruomenės nariais, kiti bendradarbiavimą supranta, kaip tarpusavio sąveiką, tretieji bendradarbiavimą įvardina kaip bendravimo atmainą. Prosevičienė (2010), bendradarbiavimą apibrėžia, kaip veiksmą, kuriam dažniausiai būdingas įvairiapusės naudos siekimas atsirandantis dėl tarp subjektų vykstančio bendradarbiavimo. Ališauskienė (2003) teigia, kad kasdien susiduriama su vis daugiau problemų ir situacijų, kurių išspręsti vieniems būtų tiesiog neįmanoma. Norint priimti tinkamą sprendimą privalu nuolat bendradarbiauti, konsultuotis, domėtis, svarbiausia suvokti būtinybę padėti vieni kitiems. Indrašienės (2004), teigimu bendradarbiavimas ypač reikalingas dirbant socialinį darbą, kuomet siekiama visas puses tenkinančio sprendimo.

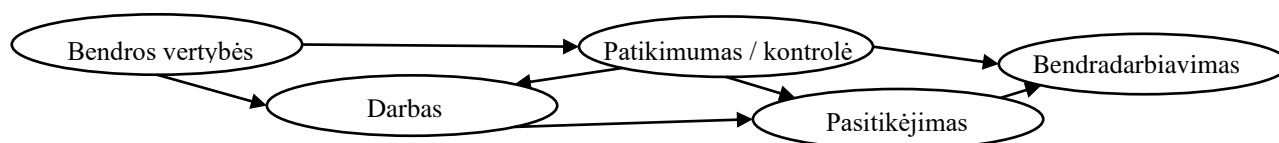
Walter, Petr (2000), pastebi, kad bendradarbiavimas yra įprastai suprantamas kaip „darbas kartu“. Sharma, Kearins (2011), pabrėžia, kad bendradarbiavimas gali būti vertinamas kaip „santykių tinklai“, kurie idealiu atveju yra abipusiai naudingi dalyvaujančioms institucijoms. Bendradarbiaudami su kitais, susiduriančiais su panašiomis problemomis, institucijos gali dalytis ištekliais ir sumažinti problemų sprendimo išlaidas. Taip pat efektyviau įgyvendinti pokyčius. Longoria (2005) teigia, kad bendradarbiavimas kalbant apie šiandienos visuomenę yra susietas veiksmis, bendra veikla, kurie skatina atsakomybę. Tokiai kitų autorių nuomonei pritaria Legkauskas (2012), teigdamas, kad bendravimas ir bendradarbiavimas su kitais kiekvienam visuomenės nariui yra būtinas. Bendradarbiavimą galima įvardinti kaip savarankišką poreikį, būtiną savirealizacijai. Būdamas daugelio žmogaus poreikių patenkinimo sąlyga pats bendradarbiavimas tampa savarankišku poreikiu, būtinu savirealizacijai. Pasak Malinausko (2000), asmuo savo gebėjimų dėka gali įgyvendinti sumanymus institucijoje tik veikdamas kartu su kitais.

Anot Faems, Looy, Debackere (2005) bendradarbiavimas yra veiksmas, kuriame dalyvauja dvi ar daugiau institucijų, kurios dalijasi veikla siekdamos tikslo. Kita vertus bendradarbiavimas, laikomas svarbiu kuriant naujas kompetencijas. Mokslinėje literatūroje bendradarbiavimas ir

konkurencingumas paprastai yra įvardijami, kaip priešingybės. Dėmesys sutelktas į veiksnius, turinčius įtakos bendradarbiavimui, įskaitant bendradarbiavimo stiprinimą ir sėkmes ar nesėkmes. Tačiau tai vyksta esant dviejų ar daugiau institucijų sąveikai, todėl bendradarbiavimas įtvirtinamas tik esant tam tikroms sąlygoms (Cittolin, 2018).

Pasak Coletti, Sedalote, Towry (2005), per pastaruosius kelis dešimtmečius bendradarbiavimas tapo itin svarbus. Ankstesniuose tyrimuose pateikiama, kad pasitikėjimas yra pagrindinis veiksnys lemiantis sėkmingą bendradarbiavimą. Tam pritaria Oomsels, Bouckaert (2014) teigdami, kad pasitikėjimas yra labai svarbus sėkmingo bendradarbiavimo veiksnys, kuris palengvina sudėtingų sprendimų priėmimą. Dėl nepasitikėjimo išlieka rizika, kad bendradarbiavimo tikslai nebus pasiekti, nepaisant visiško institucijų bendradarbiavimo. Coletti et al., (2005) teigia, kad valdymo sistemos yra naudojamos siekiant sumažinti santykių riziką ir padidinti pasitikėjimą bei bendradarbiavimą. Nes norint veiksmingai bendradarbiauti būtinas pasitikėjimas, kuris kyla iš pakartotinių sąveikų dėl kurių formuojasi emocinis prisirišimas. Pateikiama, kad bendradarbiavimo aplinkoje vykdoma kontrolė skatina bendradarbiavimą, o tai savo ruožtu teigiamai veikia pasitikėjimą, skatina glaudesnę bendradarbiavimą. Autoriai nurodo, kad įprastai bendradarbiavimas vertinamas teigiamai, o numatomos naudos visumos rezultatai ir idėjos yra didesnės nei atskirų dalių suma.

Taip pat akivaizdu, kad bendradarbiavimas yra lengvesnis, kai tarp institucijų yra panašumų: bendri tikslai, struktūra. Tai procesas, kurio metu dalijamasi informacija, ištekliais bei atsakomybe. Bendradarbiavimo dėka pasak Campbell (2018), kelių institucijų darbo procesu išsprendžiami sunkumai, problemos, kurių atskirai įveikti nebūtų įmanoma. Bendradarbiaujant darbas gali būti paskirstytas vienodai ir efektyviai tarp tų, kurie turi patirties konkrečioms užduotims atlikti. Geri bendradarbiavimo įgūdžiai pagerina santykius tiek darbinėje, tiek kitoje socialinėje aplinkoje. Įgiję tam tikrų įgūdžių bei išmokę spręsti problemas, lengviau prisitaiko prie pasikeitusių nepalankių aplinkybių. Taigi, pasak Stevens (2008), bendradarbiavimas yra laikomas svarbiu nuolatinio mokymosi ir probleminių sričių identifikavimo bei išaiškinimo elementu. Identifikavus problemines sritis ir pritaikius tinkamus sprendimų būdus, palengvinamas sudėtingų pokyčių įgyvendinimas. Nuolatinis mokymasis užtikrina bendradarbiaujančiųjų tobulėjimą, o dalijimasis patirtimi leidžia maksimaliai išnaudoti turimus išteklius.



**1.1.2.1 pav.** Pasitikėjimo ir bendradarbiavimo sąryšis  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Coletti, Sedalote, Towry (2005).

Pasak Coletti et al., (2005), pasitikėjimas ir patikimumas turi visapusišką naudą bei supaprastina bendradarbiavimą, skatina atsakomybę, įsitraukimą. Taip pat pastebimas geresnis turimų išteklių ir galimybių panaudojimas bendram darbui. Vieni kitais pasitikintys žmonės labiau linkę bendradarbiauti, o tai skatina bendro tikslo ir vertybių siekimas (žr. 1.1.2.1 pav.). Tam pritaria Campbell (2018), teigdama, kad bendradarbiauti reikia nuolat, o bendradarbiaujančiųjų pasitikėjimas, supratimas, lankstumas, tarpusavio ryšiai skatina pokyčius, naujoves. Viešajame sektoriuje darbuotojų požiūris labai svarbus politikos įgyvendinimui, ypač kalbant apie tai, kaip tam tikra institucija gali bendradarbiauti ir mokytis iš aplinkinių (Tummers, 2011). Didelis dėmesys skiriamas

institucijos efektyvumui, institucinių funkcijų supaprastinimui gali paskatinti darbuotojus ieškoti naujovių, kaip pagerinti našumą bendradarbiaujant su kitomis institucijomis (Campbell, 2018).

Anot Raišienės (2006) bendradarbiavimas tai procesas, kurio metu institucijos keičiasi joms aktualia informacija, bendrai atlieka suplanuotas užduotis, naudojasi bendrais ištekliais, kurių dėka bendradarbiaujančios institucijos įgyja specifinių gebėjimų tam, kad pasiektų bendrus tikslus, pasidalindamos atsakomybe. Norint sukurti efektyvią socialinių paslaugų teikimo sistemą, svarbu įtraukti visas suinteresuotas institucijas ir skatinti jų bendradarbiavimą. Pastebima, kad bendradarbiavimas intensyvėja ir besiplečiančiuose socialiniuose tinkluose, kai sprendžiant įvairias problemas pasitelkiami kiti asmenys ir jų žinios. Mokslininkai teigia, kad dėl institucijų bendradarbiavimo stokos nėra vieningos socialinių paslaugų teikimo sistemos, institucijų bendradarbiavimas yra epizodiškas, o pasikeitimas informacija vyksta tik tada, kai reikia priimti sprendimą „Tam įtakos turi skirtinga praktika ir skirtingi požiūriai, informacijos nepasidalijimas, atskiros kiekvieno skyriaus funkcijos, bendrų tikslų bei jų įgyvendinimo planų neturėjimas, specifiniai specialistų sprendimai ir kompetencijos stoka“ (Tamošiūnas, Želvytė, 2010, p. 159).

Bendradarbiaujančiųjų priimami sprendimai arba atveria arba varžo bendradarbiavimo galimybes. Taip pat, bendradarbiaujantieji turi jaustis saugūs kalbėdami atvirai apie praktiką, rūpesčius bei problemas. Pasak Morley, Cashell (2017), specifiniai bendradarbiavimo veiksniai yra neatskiriami bendradarbiavimo plėtojimui. Pasak Pažėraitės (2008), bendradarbiavimo veiksnius apima bendras tikslų ir veiksmų derinimas, pasitikėjimas, palaikymas. Kaip teigia, Hargreaves (2008), bendradarbiavimas daug paslaugų ir laiko reikalaujantis procesas, kurio pagalba galima pasiekti išties daug. Pirmajai galimybių subkategorijai priklauso veiksniai, susiję su laiku, erdve, įrankiais, procedūromis, įgūdžiais (žr. 1.1.2.1 lent.). Tai būtini bendradarbiavimo veiksniai nukreipti į lūkesčius. Kaip teigia Maria, Darma, Nurfadillah (2019), bendradarbiavimas priklauso nuo daugybės veiksnių, tačiau į visus juos atsižvelgti neįmanoma. Efektyvumas įvertinamas nagrinėjant situaciją bei išskiriant pagrindinius veiksnius, kurie svarbiausi būtent tuo atveju. Antroji bendradarbiavimo veiksnių subkategorija: gebėjimai. Pasak Grossmann (2012), vykstantys technologiniai, darbo pokyčiai bei santykių kaita išryškino aktualius gebėjimus būtinus bendradarbiavimui. Gebėjimas kritiškai vertinti bei perteikti informaciją taip pat bendradarbiauti jau yra tapę būtinybe. Trečioji bendradarbiavimo veiksnių subkategorija: norai. Pirmas specifinis veiksnys: saugumas, skirtas įgyvendinti saugumo siekius įvairiomis priemonėmis. Saugumas ir vaidmenų vertinimas sukuria pasitikėjimo atmosferą. Taigi, saugumas, kaip bendradarbiavimo veiksnys išskirtinai svarbus bei reikšmingas visoms bendradarbiaujančioms institucijoms.

1.1.2.1 lentelė

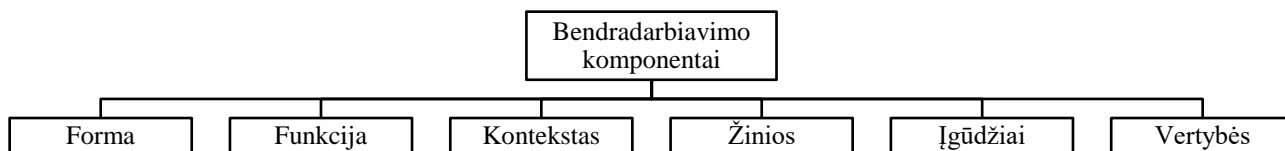
### Bendradarbiavimo veiksniai

Subkategorijos	Specifiniai veiksniai
Galimybės	Laikas
	Erdvė
	Įrankiai
	Procedūros
	Profesiniai bendradarbiavimo įgūdžiai
Gebėjimai	Į klientą orientuoti įgūdžiai
	Bendros kalbos ir ryšio radimas
Norai	Saugumas
	Kolegialumas
	Vaidmenų vertinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Morley, Cashell (2017, p. 212).

Tačiau bendradarbiavimo veiksmų skirstymas labai priklauso nuo autorių, kurie nurodo skirtingus veiksmus, darančius įtaką. Kairienė (2010), išskiria du pagrindinius bendradarbiavimo veiksmus: darbuotojų tarpusavio bendravimą bei darbuotojų raidos ypatumus. Pasak Patel, Pettitt, Wilson (2012), bendradarbiavimo veiksniai yra šie: įgūdžiai, gerovė, pasitikėjimas, nesutarimai, patirtis, tikslai, motyvacija bei apribojimai. Bet visi autoriai pateikia vienodą nuomonę, kad norint pasiekti bendrus tikslus, svarbu priimti kiekvienos institucijos atstovaujama požiūrį ir suprasti kokie veiksniai skatina bendradarbiauti.

Galima teigti, kad bendradarbiavimas tai bendra dviejų ar daugiau institucijų veikla reikalaujanti specifinių žinių, įgūdžių ir laiko. Jonaitytė, Lazauskienė (2011) išskiria tik tris pagrindinius veiksmus, kurie yra būtini norint tinkamai bendradarbiauti. Autorės teigia, kad svarbiausia bendradarbiavimo sąlyga pradedant bendradarbiavimą yra abipusis interesas. Kuo daugiau bendradarbiaujančios institucijos turės bendrų interesų, tuo labiau garantuota jų partnerystė. Bet pasitaiko situacijų, kai bendradarbiauti pasirengusios institucijos, siekia ne tik bendrų, bet ir prieštaraujančių vieni kitiems interesų. Tada bendradarbiauti besirengiančių institucijų vadovai, prieš priimdami sprendimus tapti bendradarbiavimo partneriais, turi iš anksto numatyti bei atsakingai įvertinti laukiamą naudą ir rizikas. Antras bendradarbiavimo veiksnys, yra nedidelis bendradarbiavimo procese dalyvaujančiųjų institucijų skaičius. Kuo mažiau bendradarbiaujančių institucijų derina tarpusavio tikslus, tuo greičiau pavyks suderinti bendrą veiklą. Trečias, ne mažiau svarbus, veiksnys siejamas su ateities perspektyvomis, nes bendradarbiaujančios institucijos, besitikinčios ilgalaikio bendradarbiavimo ir naudos, suinteresuotos kuo greičiau užmegzti bendradarbiavimo ryšius ir pradėti veiklą. Kontautienė (2010) teigia, kad bendradarbiavimo formas ir būdus, kurie leidžia plėtoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą, paaiškina bendradarbiavimą apimantys komponentai (žr. 1.1.2.2 pav.).



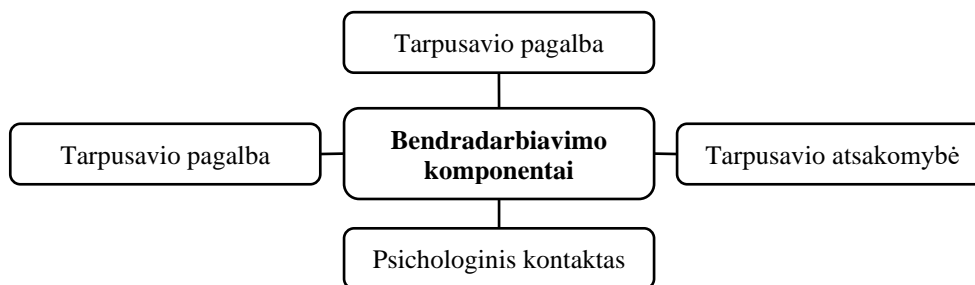
### 1.1.2.2. pav. Bendradarbiavimo komponentai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Kontautiene (2010), Kiaunytė, Dirgelienė (2006).

Kontautienė (2010) pažymi, kad pagrindiniu bendradarbiavimo komponentu reikėtų įvardinti bendradarbiavimo formą. Bendradarbiavimo funkciją nusako tikslas ir priežastis dėl, kurių prasidėjo bendradarbiavimas. Bendradarbiavimo kontekstas lemia priežastis dėl ko bendradarbiauja institucijos. Žinios ir įgūdžiai, kurie įgalina bendradarbiavimą. Vertybinės – nuostatos, kurios bendradarbiavime lemia veiklos aktyvumą. Taip pat Kontautienė (2006), įvardino šiuos bendradarbiavimo komponentus (žr. 1.1.2.3. pav.).

Tarpusavio pagalba bendradarbiaujant užtikrina veiklą. Visiems, kurie ruošiasi bendradarbiauti, pirmiausia svarbu aptarti bendrą tikslą. Tarpusavio atsakomybė už bendradarbiavimo kontrolę. Kokybiškas psichologinis kontaktas priklauso nuo gebėjimo sukurti palankias sąlygas konkrečioms problemoms spręsti. Khamis, Kamel, Salichs (2006) pažymi, kad bendradarbiavimas apima individus ar grupes, dirbančius kartu siekiant individualių ar kolektyvinių tikslų. Identifikuojant pateiktos bendradarbiavimo komponentus, galima aiškinti bendradarbiavimą kaip socialinę praktiką, vienijančią asmenis ieškant interesų papildomumo. Bendradarbiavimas grindžiamas asociatyviais santykiais ir asmenų sąveika, per kuriuos kolektyviniais veiksmais jie ieško paaiškinimų ir sprendimų

bendroms problemoms spręsti. Tuomela (2000), bendradarbiavimą taip pat apibrėžė, kaip dviejų ar daugiau bendradarbiaujančių institucijų atliekamus veiksmus, tam tikrų veiklų įgyvendinimui.



### 1.1.2.3. pav. Bendradarbiavimo komponentai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Kontautiene (2006).

Kaip teigia Gulati, Wohlgezogen, Zhelyazkov (2012), bendradarbiavimas suteikia galimybę dalytis informacija, žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi tarp narių, kad būtų galima pritaikyti savo tikslus ir prisidėti prie plėtos. Todėl norint sėkmingai bendradarbiauti, jie turi turėti pakankamai išteklių. Gera darbo aplinka, padedanti pasiekti efektyvų komandinį darbą, padedanti sukurti bendradarbiavimo dvasią siekiant išsiaiškinti užduotis ir pareigas, taip pat pagarba ir pasitikėjimas tarp narių. Čiužas (2003) nurodo, kad bendradarbiavimas įvardijamas kaip veikla siekiant padėti realizuoti poreikius. Taip pat bendradarbiavimas apima veiksmus ir pokyčius, kuriuos lemia pokyčių poveikis kitiems. Bendradarbiaudamos institucijos veikia viena kitą, prisitaiko prie veiksmų, situacijos, pasiekia sutarimą. Bendradarbiavimas apibrėžiamas kaip veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms (Puškorius, 2007). Bendradarbiavimas yra priemonė, kuria keičiamasi informacija, įgūdžiais bei patirtimi. Procesas, kuriam vykstant bendradarbiaujančios institucijos apsikeičia informacija, žiniomis, nuomonėmis, patirtimi. Tokiu būdu užsimezga geri darbiniai ryšiai bei palankūs santykiai. Sunku apibrėžti bendradarbiavimą, nes sąvoka plačiai vartojama kasdienėje kalboje, stebėtina trūksta aiškaus supratimo, ką reiškia bendradarbiauti ir kaip geriausia palaikyti ir patobulinti bendradarbiavimą. Apibrėžimai dažnai yra pritaikomi tam tikrai aplinkai. Bendradarbiavimo terminas neturi aiškios apibrėžties, todėl įvairūs mokslininkai skirtingai interpretuoja bendradarbiavimą ir pateikia skirtingas jo apibrėžtis. Platų bendradarbiavimo pobūdį gerai apibūdina įvairūs apibrėžimai (žr. 1.1.2.2 lent.).

1.1.2.2 lentelė

### Bendradarbiavimo apibrėžtys

Autorius	Apibrėžimas	Požymis
Žilinskienė (2016)	Bendradarbiavimas padeda tarpusavyje bendradarbiaujančioms institucijoms pasidalinti resursais ir atsakomybe, sumažinti sąnaudas, išvengti veiklos dubliavimo, išsamiai įvertinti problemas bei didinti institucijos ir viešojo sektoriaus veiklų efektyvumą.	Efektyvumas Atsakomybė Santykių palaikymas Galimybių plėtra
Barfield (2016)	Bendradarbiavimas – apima sprendimų priėmimą, dalijimąsi atsakomybe, kad būtų pasiekta daugiau, nei atliekant tai individualiai.	Efektyvumas Lygiavertiškumas Atsakomybė Geresni rezultatai
Vangen, Huxham, (2013)	Bendradarbiavimas – efektyvios veiklos pamatas, kurio dėka nieko nėra neįmanomo, nes neribojami resursai ar intelektinės galimybės.	Efektyvumas Didesni resursai

Lentelės tęsinys 22 psl.

## 1.1.2.2 lentelės tęsinys

<b>Autorius</b>	<b>Apibrėžimas</b>	<b>Požymis</b>
Večkienė, Dirgelienė (2010, p. 38)	„Bendradarbiauti – ženklus profesionalumo rodiklis, atskleidžiantis specialisto pasirengimą įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą idėją“.	Profesionalumas
Raišienė (2008, p. 50)	„<...> bendradarbiavimas dažniausiai nagrinėjamas kaip santykių palaikymo ir bendravimo būdas, priešingybė konkuravimui, biurokratiniais bei hierarchiniams pavaldumo santykiams“.	Santykių palaikymas Tarpusavio sąveika Bendra veikla, tikslas
Lakis (2008, p. 33)	„Bendradarbiavimas – tai dviejų ar daugiau socialinių subjektų sąveikos siekiant tam tikrų, paprastai juos vienijančių, tačiau neretai ir skirtingų, netgi priešingų tikslų. Bendradarbiavimas išskyrė žmones ir jų susivienijimus iš gyvojo pasaulio. Tai – socialinė, t. y. įsisąmoninta, kryptinga, priderinta prie aplinkos veiksmas. Gyvūnai geba sąveikauti, bet ne bendradarbiauti“.	Bendra veikla siekiant realizuoti vienas kito poreikius Bendras darbas Bendri ir skirtingi tikslai
Puškorius (2007, p. 24)	„Bendradarbiavimą galima traktuoti kaip ypatingą veiklos rūšį, kuomet ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms“.	Bendra veikla Bendras darbas
Jovaiša (2007).	Bendradarbiavimas – žmonių santykių forma, pasireiškianti santykių užmezgimu ir palaikymu, draugyste bei partneryste.	Partnerystė Draugystė
Skeirienė (2005).	Bendradarbiavimas – siekis dirbti kartu dėl bendro tikslo. Bendradarbiavimas atsiranda tada, kai bendradarbiaujančiuosius sieja bendros idėjos, lygiateisiai santykiai paremti pasitikėjimu.	Bendras tikslas Bendras darbas Bendra veikla Lygiavertiškumas
Ališauskienė (2005, p. 78).	„Bendradarbiavimas – darbas sujungus intelektines pastangas, pagalbą vienas kitam, bendrą problemos sprendimą ir bendrą sprendimo priėmimą.“	Bendrai priimami sprendimai
Stone (2004).	Bendradarbiavimu pagrįsta veikla įprastai yra veiksmingesnė.	Veiksmingumas
Weinstein, Whittington, Leiba (2003).	Bendradarbiavimas – gali būti įvairių formų, kuris dažniausiai pradedamas planuotu bendravimu, bendradarbiavimu, baigiant bendrais planais, finansavimu ir paslaugų teikimu.	Bendra veikla Bendras darbas Bendras tikslas Tarpusavio sąveika
Weinstein, Whittington, Leiba (2003).	Bendradarbiavimas yra asmeninių žinių, įgūdžių, vertybių ir motyvų taikymas, įgyvendinant veiksmingą praktiką.	Asmeninės savybės Veiksmingos praktikos panaudojimas
Vaicekauskienė (2003).	Bendradarbiavimas naudojamas siekiant organizuoti bendrą veiklą ir derinti bendrus veiksmus, plėtoti pagalbos santykius, bendrauti darant įtaką ir keičiant vieniems kitus. Bendradarbiavimu pagrįsta veikla yra reikšminga socialiniame darbe.	Bendradarbiavimas darant įtaką Bendra veikla ir tikslas Keitimasis informacija Santykių palaikymas ir kūrimas
Boivard, Boivard, Loeffler (2003).	Bendradarbiavimas viešajame sektoriuje yra sudėtingas, nes institucijų aplinką sudaro skirtingi nariai. Viešasis sektorius atlikdamas jam patikėtas užduotis turi palaikyti glaudžius ryšius su visais institucijos aplinką supančiais nariais. Todėl bendradarbiavimas pasitelkiamas kaip priemonė šiems ryšiams palaikyti.	Glaudūs ryšiai
Antonovienė, Baršauskienė (2003).	Bendradarbiavimas – darbas sutelkiant bendras jėgas, padedant vieni kitiems, duodantis neįkainojamos naudos.	Bendra veikla Bendri tikslai
Freeman, Herron (2014).	Bendradarbiavimas – dirbančių kartu su bendrai sutartais tikslais ir metodais, praktika, užuot darbas atskirai konkuruojant.	Bendra veikla Bendri tikslai Bendri metodai Konkurencijos nebuvimas
Graham, Barter (1999).	Bendradarbiavimas – ryšių sistema, kurioje suinteresuoti subjektai telkia išteklius, kad pasiektų tikslus, kurių nė vienas iš jų negalėtų pasiekti veikdami atskirai. Bendradarbiavimas nėra pats savaime tikslas; veikiau tai priemonė, padedanti pasiekti socialinio darbo intervencijos tikslus, tokius kaip geresnis kliento funkcionavimas ar socialinis teisingumas.	Išteklių telkimas Bendras tikslas Bendra veikla

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis minėtais šaltiniais.

Magistrantė pastebėjo, kad šių apibrėžimų bendras požymis leidžia išskirti, kad bendradarbiavimas yra veiklos ir žinių integracija, kuriai reikalinga bendros atsakomybės partnerystė. Bendradarbiavimą apibūdinančių apibrėžčių gausa patvirtina jo aktualumą (Kontautienė, 2006). Anot Stulgienės ir Čiutienės (2014) bendradarbiavimas neturi vieningos apibrėžties. Bendradarbiavimas yra procesas, kurio metu žmonės, kurie mato skirtingus problemos aspektus, gali konstruktyviai iširti problemos skirtumus ir ieškoti sprendimų, kurie peržengia jų pačių ribotą viziją apie tai, kas įmanoma. Šiandien tai daugiau nei bendradarbiavimas generuojant naujas idėjas ir išskylančius sprendimus atsižvelgiant į šias perspektyvas, patirtį ir žinias, kurios padeda dirbti, tiek institucijos viduje tiek išorėje. Nėra vieno sutarto „bendradarbiavimo“ apibrėžimo ir tai atspindi faktą, kad institucijos gali dirbti kartu įvairiais būdais. Jos gali neformaliai bendradarbiauti ar sudaryti bendradarbiavimo sutartis ir teikti socialines paslaugas pagal oficialų bendradarbiavimo susitarimą. Bendradarbiavimas gali būti laikomas bet kokia dviejų ar daugiau institucijų / organizacijų darbo santykių forma, nesvarbu, koks formalus ar neformalus būtų susitarimas. Tai gali trukti neapibrėžtą laiką, apibrėžtą laikotarpį arba gali išsivystyti į nuolatinius santykius. Institucijos gali bendradarbiauti siekdamos įvairių tikslų, visa tai apima mainus, kurie yra abipusiai naudingi ir galiausiai naudingi paslaugų gavėjams. Pasak Vaicekauskienės (2003), socialiniame darbe apibūdinant bendradarbiavimą, turėtų būti akcentuojami santykiai. Autorė, teigia, kad bendradarbiavimas tai sąveikos forma apimanti veiksmų sistemos kūrimą ir socialinių santykių plėtojimą. Anot Braslauskienės, Jonutytės (2005) kad bendradarbiavimas tarp institucijų būtų efektyvus, svarbu derinti bendradarbiaujančių institucijų lūkesčius ir galimybes. Šiai nuomonei pritaria Šatkauskienė (2016) teigdama, kad bendradarbiavimo kūrimas, kaip intervencinė priemonė, nukreipta į neformalios ir formalios pagalbos sistemų susitelkimą, bendradarbiavimą, priklausomybę, kuri yra paremta pagalba grįstais santykiais. Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis paremtas tam tikrais santykiais ir požymiais (Šatkauskienė, 2016).

1.1.2.3 lentelė

### Su bendradarbiavimu susiję santykiai ir jų požymiai

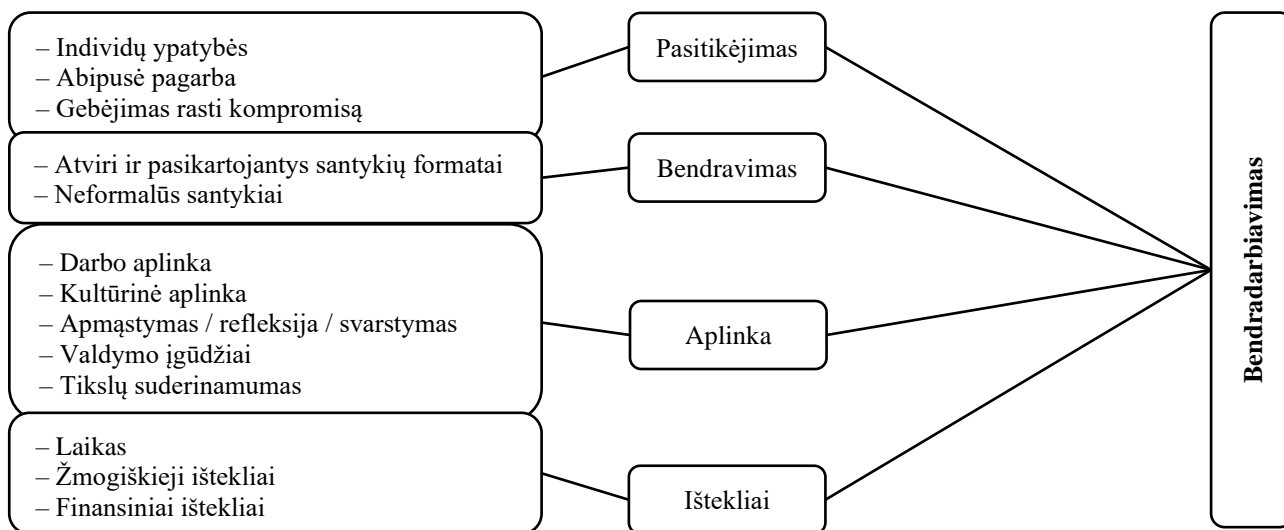
Instituciniai santykiai	Požymiai, savybės
Bendradarbiavimas	labai aukštas pasitikėjimo lygis
	kruopštus dalijimasis ištekliais, rizika, atsakomybe ir atlygiu
	oficialūs santykiai
	ilgalaikis įsipareigojimas
Koordinavimas	vidutinis pasitikėjimo lygis
	nėra jokios būtinybės dalytis ištekliais arba jų reikia minimaliai
	oficialūs santykiai
	vidutinis laiko įsipareigojimas
Bendravimas	didelis pasitikėjimo lygis
	nereikia dalytis ištekliais
	neoficialūs santykiai
	minimalus laiko įsipareigojimas
Partnerystė	maža rizika
	apibrėžtas, bet šališkas vaidmenų ir atsakomybės pasidalijimas, riboti įsipareigojimai, ribotas išteklių panaudojimas
	oficialūs santykiai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Stulgienė, Čiutienė, 2014.

Stulgienė, Čiutienė (2014) išskiria su bendradarbiavimu susijusius santykius ir pateikia jų požymių savybes, kurios leidžia apibrėžti kiekvieną santykį atskirai (žr. 1.1.2.3 lent.). Bendradarbiavimas aiškiai skiriasi nuo kitų tarpinstitucinius bendradarbiavimo santykius apibūdinančių terminų. Su



bendradarbiavimu susijusių sąvokų analizė leidžia išskirti tris pagrindines savybes: didelį pasitikėjimą, kruopštų dalijimąsi ištekliais bei išsipareigojimą. Tuo pat metu autorės teigia, kad nemažiau svarbūs yra bendradarbiavimą lemiantys veiksniai (žr. 1.1.2.4. pav.).



**1.1.2.4 pav.** Bendradarbiavimą lemiantys veiksniai  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Stulgienė, Čiutienė (2014).

Kaip nurodo Stulgienė, Čiutienė (2014), bendradarbiaujant atsirandantis mąstymas yra glaudžiai susijęs su pasitikėjimu, kuris grindžiamas teisingumu ir sąžiningumu. Taip pat pasitikėjimas gali būti laikomas pagrindiniu veiksniu, kuris būtinas kuriant žinias ir siekiant efektyviau keistis turima informacija. Autorės nurodo, kad pasitikėjimo veiksnį lemia individų ypatybės, abipusė pagarba ir gebėjimas rasti kompromisą. Mokslininkės pateikia išvagas, kad pasitikėjimas dar gali būti apibūdinamas kaip įsitikinimas, kad institucija, su kuria yra susitarta, atliks viską taip, kaip numatyta. Taigi pasitikėjimas yra vienas iš pagrindinių bet kokių sėkmingų santykių sudedamoji dalis, kuri ypatingai svarbi, vykdant rizikingus projektus, galinčius turėti įtakos institucijos išlikimui. Jei institucijos nepasitiki viena kita, jos konkuruos tarpusavyje, bet nedirbs. Siekiant veiksmingai bendradarbiauti, bendravimas taip pat gali turėti svarbią įtaką. Nepasidalinimas svarbia informacija gali turėti įtakos bendradarbiavimui. Bendravimo veiksnį lemia neformalūs santykiai bei atviri ir pasikartojantys santykiai (susitikimai). Bendradarbiavimą lemiančiam aplinkos veiksniui įtakos turi darbo ir kultūrinė aplinka, valdymo įgūdžiai, tikslų suderinamumas, o bendradarbiaujančių institucijų išteklius veikia laikas ir žmogiškieji bei finansiniai ištekliai. Autorės teigia, kad reikia atkreipti dėmesį į tai, kad puoselėjant tarpinstitucinio bendradarbiavimo aplinką gali atsirasti kliūčių tokių, kaip papildomas laikas, pasitikėjimo savimi ar kitų sprendimais pasitikėjimo praradimas, tačiau kylančias kliūtis galima įveikti atvira ir abipuse pagarba tarp bendradarbiaujančių institucijų.

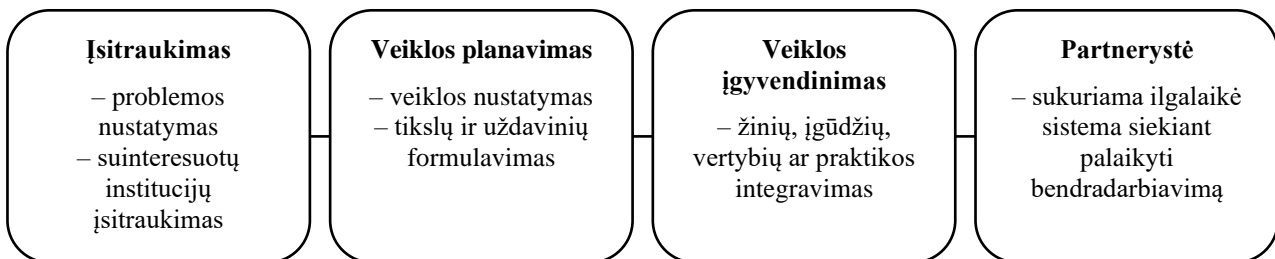
Pasak Hara, Solomon, Kim, Sonnenwald (2003), bendradarbiavimas tikrai yra sudėtingas procesas, kuriam įtakos turi skirtingi veiksnių aspektai. Kaip nurodo Ranade, Hudson (2003), bendradarbiavimas yra procesas, kuris turi keturis etapus:

- įsitraukimas;
- bendradarbiavimas;
- dalyvavimas;
- partnerystė.

Anot autorių bendradarbiavimo proceso dalyvių dalyvavimas kiekviename iš šių etapų pasireiškia skirtingai. Pasak Petrulytės (2007), galima išskirti šiuos bendradarbiavimo būdus:

- įvertinamasis – kalbant įvertinamas daiktas ar reiškinys;
- aiškinamasis – pasakoma, ką reiškia vienas ar kitas reiškinys ar situacija;
- palaikomasis bendravimas – kuomet siekiama parodyti, kad norima ir linkima gero bei stengiamasi padėti;
- tyrinėjamasis – skatinama diskutuoti rūpimu klausimu, siekdama gauti daugiau informacijos;
- suprantamasis – stengiamasi suprasti, ką galvoja, jaučia kitas asmuo.

Pasak Ranade, Hudson (2003), įsitraukimo etape vyksta intensyvus informacijos keitimasis tarp potencialių bendradarbiavimo proceso dalyvių. Todėl šiame bendradarbiavimo etape paskiriamas atsakingas asmuo už ryšių palaikymą (žr. 1.1.2.5 pav.). Toliau vyksta problemų ir interesų nustatymas bei bendrų klausimų formulavimas. Antrajame etape vyksta bendros veiklos gairių nustatymas, kai formuluojami bendri tikslai ir uždaviniai, kurių sieks bendradarbiaujančios institucijos. Šiame etape labai svarbus pasitikėjimas ir pagarba tarp bendradarbiavimo proceso dalyvių. Trečiajame bendradarbiavimo proceso etape, organizuojant bendradarbiaujančių institucijų susitikimus, vyksta veiklos planų įgyvendinimas, kuris įgalinamas socialinio darbo žinių, įgūdžių, vertybių, patirties, išteklių ir rizikų pasidalijimu ir žinių integravimu. Ketvirtajame etape bendradarbiaujančioms institucijoms įvertinus gautus rezultatus, sukuriama ilgalaikės sistemos, kuriomis siekiama palaikyti bendradarbiavimą.



#### 1.1.2.5 pav. Bendradarbiavimo procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Ranade, Hudson (2003), Kontautienė (2010).

Taigi, pasak Ranade, Hudson (2003), bendradarbiavimo procesas, pasižymi tuo, kad apima skirtingas bendradarbiaujančias institucijas bei skirtingų sričių darbuotojus, kurie įgyvendindami bendradarbiavimo veiklas papildo vieni kitus. Galima teigti, kad bendradarbiavimas, spendžiant problemas, įgalina institucijas sutelkiant pastangas siekti bendrų tikslų. Todėl bendradarbiavimo svarba nuolat auga, t. y. nes tik bendradarbiaujant yra suteikiama daugiau paslaugų bei išvengiama teikiamų paslaugų dubliavimo.

Apibendrinant bendradarbiavimas yra veiksminga priemonė, siekiant efektyvaus (kokybiško) darbo ir rezultato. Taigi, tai – sudėtingas procesas, kurio metu dalinantis disponuojama informacija ir turimais resursais bendradarbiavimo dalyviai įgalinami efektyviau veikti.

### 1.1.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąvoka turi galias socialines šaknis. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tema ypač aktuali šiandieniniame pasaulyje apie tai daug rašo ir kalba įvairių šalių,

tarp jų ir Lietuvos mokslininkai. Pasak, Kontautienės (2004), tarpinstitucinis bendradarbiavimas dabartiniu laikotarpiu išskiriamas kaip svarbus institucijų tobulėjimo ir vystymosi veiksnys. Tarpusavio sąveika, kurios metu susilieja bendradarbiavimas ir veikla. Viskas prasideda kasdieniniame gyvenime, tad nepaprastai svarbu suprasti, kad pasaulis yra daugialypis ir įvairus. Kaip teigia, Gerulaitis (2007), svarbu, kad institucijoms tarpusavyje bendradarbiaujant visi proceso dalyviai jaustų tarpusavio lygiavertiškumą bei kartu siektų suplanuotų tikslų. Pasak Pauliukevičiūtės (2010), vykdant tarpinstitucinį bendradarbiavimą vyksta atsakomybės ir įsipareigojimų perskirstymas, kuris bendradarbiaujančioms institucijoms suteikia daugiau galimybių tiek vykdomoje veikloje, tiek priimant sprendimus.

Kaip teigia Longoria (2005), mokslinėje literatūroje tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąvoka yra plati, o gaunami rezultatai apibrėžiami skirtingai. Mokslininkai apibūdindami tarpinstitucinį bendradarbiavimą pateikia net keletą skirtingų požiūrių į viešųjų paslaugų teikimą, viešosios politikos formavimą bei viešojo valdymo praktiką. Literatūroje tarpinstitucinis bendradarbiavimas pateikiamas, kaip skirtingų sričių ir lygių institucijų bendradarbiavimas, siekiant sujungti programas ir pasiekti veiksmingesnį viešosios politikos įgyvendinimą bei viešųjų paslaugų teikimą. Ansell, Gash (2007), nustatė, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas pasireiškė, kaip socialinės gerovės politikos ir profesinės praktikos kryptis. Longoria (2005) išskiria, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra tikrai perspektyvus, bet tuo pat metu nurodo, kad socialinių paslaugų administratoriai ir socialines paslaugas teikiančios įstaigos turi apjungti mąstymą ir veiksmus, kad paaikšintų jo prasmę, tikslą, taikymą bei rezultatus. Autorius tarsi užduoda klausimą, ar tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata pateikiama, kad įrodytų jo veiksmingumą, kaip patikima priemonė kokybiškam socialinių paslaugų administravimui ir teikimui ar kaip ideologija.

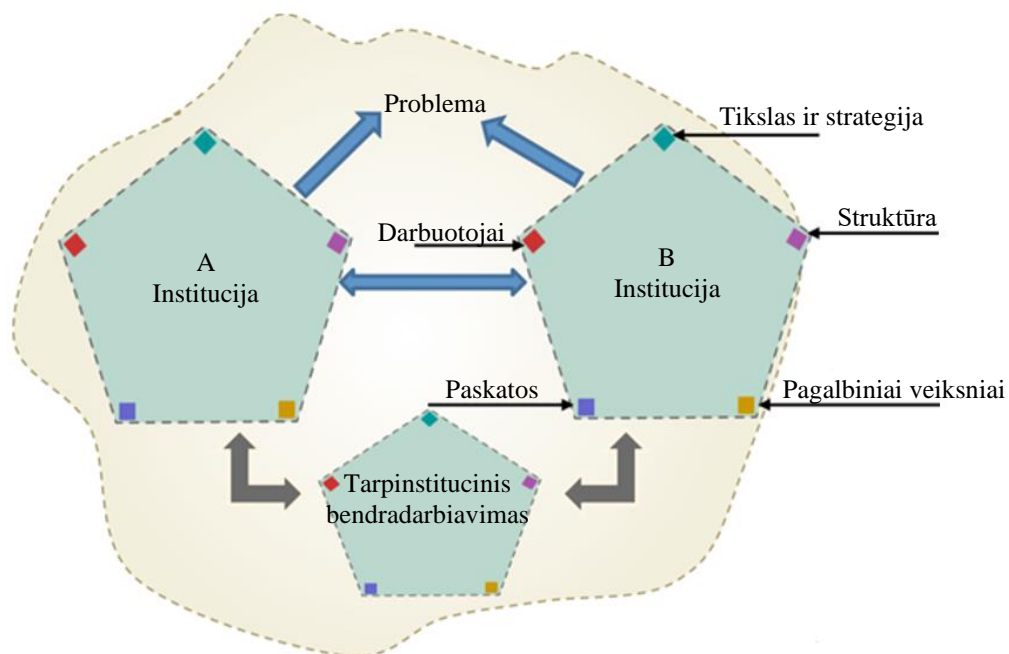
Šiandienos visuomenė susiduria su daugybe iššūkių: neįprastu suvokimu, problemų sprendimu ir vertinimu. Bet kita vertus tai verčia bendrauti ir bendradarbiauti, būti atvirais bei dirbti dėl bendro tikslo (Kahane, 2018). Kaip nurodo Adler (2015), mes visi esame priimančios sprendimus būtybės, atsakingos už savo veiksmus ir elgesį. Visuomeninė žmogaus prigimtis ir įgimtas bendrumo jausmas, kurį vėliau jis pavadino socialinio intereso jausmu, padeda žmonėms gyventi efektyviai. Socialinis interesas yra įgimtas kiekvienam asmeniui, nori jis to ar ne, tačiau tam būtinas tam tikros vidinio potencialo atsiskleidimo sąlygos. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas, pasitikėjimas ir lygiavertiškumas stimuliuoja socialinio intereso augimą ir tampa veiklos varomąja jėga. Šis jausmas stimuliuoja individą įveikti savo silpnybes ar susiklosčiusias nepalankias aplinkybes. Adler (2015) pažymi, kad tai pasireiškia pastovia, teigiama nuostata kitų žmonių atžvilgiu, palankumu ir besąlygišku noru jiems gero. Toks elgesys nėra būtinas fiziniam išlikimui, bet toks elgesys užtikrina žmogaus išlikimą tam tikroje grupėje.

Gebėjimas bendradarbiauti peržengiant institucijos ribas, pasak Porter ir Kramer (2011), vienas svarbiausių įgūdžių, nes institucijoms tarpusavyje bendradarbiaujant, sukuriama didesnė vertė nei institucijoms veikiant atskirai. Bendradarbiaujančios institucijos kartu spręsdamos problemas ir papildydamos viena kitą, kuria ne tik socialinę, bet ir ekonominę vertę. Bendradarbiavimas net pateikiamas kaip pagrindinis dvidešimt pirmojo amžiaus įgūdis. Child, Shaw (2016) teigia, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas turi aiškių pranašumų, nes įtraukiama kelių institucijų informacija taip sustiprinamas bendradarbiaujančių institucijų kūrybiškumas siekiant bendrų tikslų. Pasak Loughran, McCann (2013), norint efektyviai spręsti socialinių paslaugų teikimo problemas bei teikti socialinę pagalbą klientui ar klientų grupėms, būtinas tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Įvairių institucijų ir skirtingų sričių specialistų bendradarbiavimas ypatingai svarbus tampa tuomet, kai

sprendžiamos sudėtingos problemos ir neužtenka vienos, socialinę pagalbą teikiančios, institucijos pastangų.

Pasak Misiukevičienės, Putauskienės (2009), tarpinstitucinio bendradarbiavimo veikloje svarbi kiekvienos pagalbos procese dalyvaujančios institucijos atsakomybė bei tinkama elgsena ir tikslų derinimas viena kitos atžvilgiu. Anot Raudeliūnaitės, Smalcer (2017) tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas sudaro galimybes sujungti kelių institucijų pajėgas siekiant bendrų tikslų. Aktyvus abipusis tarpinstitucinis bendradarbiavimas instituciniu ir tarpinstituciniu lygmeniu sudaro sąlygas specialistams teikti veiksmingą socialinę pagalbą, bendrai spręsti kylančias problemas, tarpusavyje dalytis darbo patirtimi. Tai padeda nustatyti socialinių paslaugų teikimo problemas bei teigiamus aspektus ir kylančias problemas bei galimus jų sprendimo būdus, padedančius tobulinti paslaugų organizavimo ir teikimo sistemą, siekiant užtikrinti socialinių paslaugų kokybę. Kai socialinių paslaugų teikimo problemai išspręsti neužtenka vienos institucijos specialistų, įtraukiami kitų institucijų atstovai, galintys suteikti kompetentingą pagalbą sprendžiant iškilusią problemą.

(žr. 1.1.3.1 pav.), kuriame pavaizduotas tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekstas su dviem dalyvaujančiomis institucijomis, kurias sieja ta pati problema. Tarpinstituciniu bendradarbiavimu gali būti laikinai susietos institucijos ar darbo grupės, pakviestos bendradarbiauti tam tikrą laiką. Pavaizduotos institucijos bendradarbiauja tarpusavyje ir tai didina jų pajėgumą, kuris daro įtaką ir leidžia efektyviau spręsti problemas. Pagrindinė šio modelio prielaida, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas didina bendradarbiaujančių institucijų pajėgumus, o bendradarbiavimas reikalauja dėmesio vadovavimui ir organizacinio dizaino elementų derinimo.

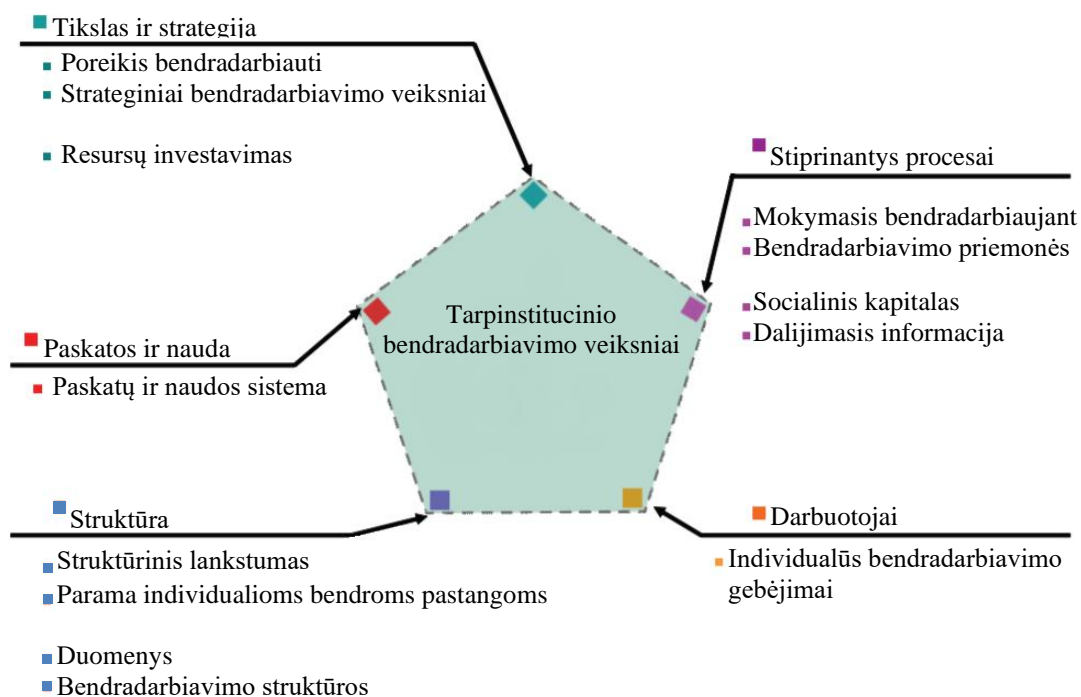


**1.1.3.1 pav.** Institucijos bendroje probleminėje erdvėje  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Hocevar, Jansen, Thomas (2011, p. 1).

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo pajėgumų modelis suteikia skirtingų veiksmų vertinimo mechanizmą, kuris parodo vienos institucijos gebėjimą bendradarbiauti su kita institucija. Tai gali būti įrankis, kuris padės diagnozuoti dabartinio tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes bei pateiks duomenis institucijos pokyčiams, siekiant pagerinti jos galimybes. Modelį sudaro penkios

sritis: tikslas ir strategija, stiprinantys procesai, darbuotojai, struktūra bei paskatos ir nauda, kaip pavaizduota (žr. 1.1.3.2 pav.).

Pasak Večkienės, Dirgelienės (2010), socialinio darbo teorija ir praktika Lietuvoje intensyviai formuojasi, plėtojama bendradarbiavimo tradicija instituciniame ir tarpinstituciniame lygmenyse, atsiranda poreikis reflektuoti profesinės veiklos sudėtingumą, ieškoti profesinės paramos būdų ir formų. Kaip nurodo Jonaitytė, Lazauskienė (2011), tarpinstitucinis bendradarbiavimas atsiranda tada, kai atskiras institucijas ar grupes sieja tokie pat tikslai ar idėjos, kai siekiant bendrų tikslų ir idėjų yra sukuriami santykiai, kurie pasižymi lygiomis teisėmis, pasitikėjimu ir bendro tikslo siekimu, nes vienos institucijos veiksmų neužtenka. Tad vykdant bendrą veiklą sudaromos palankios sąlygos pasinaudoti kitų institucijų patirtimi bei patarimais, keistis naudinga informacija ekonomikos, socialinės apsaugos bei kitais svarbiais klausimais. Autorės teigia, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas, gali būti apibrėžiamas kaip darbo pavyzdys bendram tikslui ar naudai bendrais institucijų veiksmais pasiekti. Puškorius (2007), bendradarbiavimą apibūdina kaip tam tikros srities veiklą, kurios metu dalyvauja kelios institucijos, sistemos, vykdytojai ar net valstybės. Taigi, tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta, kai dvi ar daugiau institucijų bendradarbiauja, turėdamos bendrus išteklius laiką, pastangas, medžiagas ir žmogiškuosius išteklius.



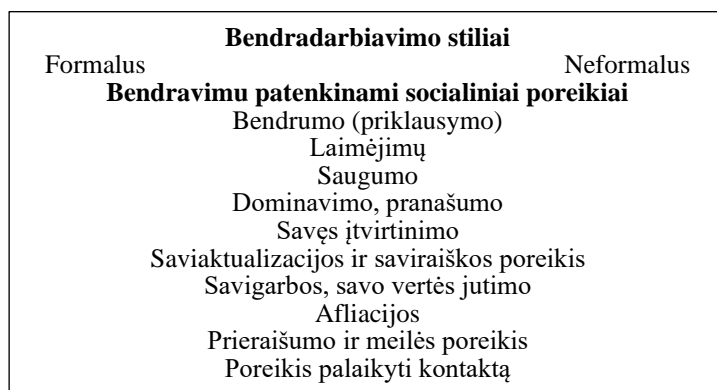
**1.1.3.2 pav.** Tarpinstitucinio bendradarbiavimo pajėgumų modelis: sritys ir veiksniai  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Hocevar, Jansen, Thomas (2011, p. 2).

Mokslininkas Buis (2009) pateikia nuomonę, kad vietos valdžios institucijos, turėdamos įgaliojimus ir kompetencijas bei galėdamos daryti įtaką tarpinstitucinio bendradarbiavimo eigai, galėtų tam skirti daugiau dėmesio ir išteklių. Vizgirdaitė (2011), pažymi tam, kad institucijos veiksmingai bendradarbiautų reikia motyvuotų dalyvių. Taigi veiksmingas tarpinstitucinis bendradarbiavimas reikalauja gerų tarpusavio santykių, kuriuos sąlygoja šie efektyvūs socialiniai įgūdžiai ir gebėjimai: bendravimas, veiksmų planavimas, vadovavimas, sprendimų priėmimas, problemų sprendimas, gebėjimas dirbti įvairiose grupėse ir empatija. Bendradarbiavimas dažnai siejamas su bendravimu, o tai reiškia, kad vienas negali egzistuoti be kito. Taigi „bendradarbiavimas“ yra reiškinys, kuriam

įtakos turi tam tikras kontekstas, kurį atliepia specifinės socialinės ir fizinės sąlygos. Vienas pagrindinių bendradarbiavimo įgūdžių yra tikslinga bendradarbiaujančiųjų veikla, kurios pagrindas yra laisva valia, savanoriška nemokama pagalba ir abipusė nauda.

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas nėra naujas reiškinys, pasak Peters (2006), pastaruoju metu šis požiūris į valdžios institucijų veiklos organizavimą tapo itin svarbus dėl valstybių valdymui kylančių iššūkių. Pagrindiniai reikalavimai, nulemiantys tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvas, yra susiję su augančia valstybių konkurencija, naujomis informacinėmis technologijomis, globalizacija, išorinės aplinkos sukeltu neapibrėžtumu ir dinamiškumu. Todėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvų poreikis gali būti siejamas ne tik su išorinės aplinkos nulemtais iššūkiais, bet ir su valstybių viduje vykdomomis viešojo valdymo reformomis. Valstybių valdžia susiduria su augančiais piliečių lūkesčiais ir nuolatinio spaudimu dėl mažėjančių viešojo sektoriaus išteklių. Poreikis ieškoti naujų efektyvesnių viešųjų paslaugų teikimo būdų ir suvokimas, kad kylančios problemos tampa vis sudėtingesnės, reikalauja didesnio valstybių valdžios susitelkimo ir įvairių valdžios institucijų sąveikos. Bakvis ir Juillet (2004), tarpinstitucinį bendradarbiavimą apibrėžia, kaip koordinavimo ir vadovavimo veiklas, kurios vykdomos tarp dviejų ir daugiau institucinių susietų bendrais interesais, kurių nebūtų galima pasiekti dirbant atskirai.

Tuo pat metu tarpinstitucinis bendradarbiavimas svarbus ir tuo, kad skatina įtraukti klientus į socialinių paslaugų teikimo procesą. Svarbu, kad socialinių paslaugų gavėjai turi galimybę aktyviai dalyvauti problemų sprendime, nes esamos situacijos suvokimas ir noras pakeisti situaciją gali užtikrinti efektyvesnį rezultatų pasiekimą. Pasak Baimenov, Liverakos (2019), tarpinstitucinis bendradarbiavimas pagrindinė sąlyga, kad vyktų sėkmingas darbas (žr. 1.1.3.3 pav.). Sėkmingas tarpinstitucinis bendradarbiavimas sukuria tinkamas paskatas, kad kelių institucijų laikas, įgūdžiai, žinios ir pastangos leistų kartu siekti bendrų rezultatų. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas reiškia ilgalaikį, įpareigojantį dviejų panašių institucijų bendradarbiavimą, kurį reglamentuoja atitinkamų šalių sutartis. Efektyviai bendradarbiaudamos institucijos gali ne tik geriau pažinti viena kitą, suprasti viena kitos vertybes, norus, požiūrius, bet ir teikti kokybiškas socialines paslaugas, gerai atlikti užduotis. Todėl tarpinstitucinis bendradarbiavimas siūlomas kaip sprendimas socialinių paslaugų teikimo problemoms spręsti. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąveika skatina institucijas derinti ir koordinuoti veiklas, prisiimti įsipareigojimus ir atsakomybę siekiant bendro tikslo. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali būti įvardijamas kaip galimybė paslaugų gavėjams išreikšti savo požiūrį į susidariusią probleminę situaciją ir aktyviai dalyvauti priimant sprendimus dėl socialinių paslaugų teikimo. Socialinių paslaugų teikimą užtikrina įvairios institucijos ir organizacijos, kurios tarpusavyje bendradarbiauja, o jų bendradarbiavimas vadinamas tarpinstituciniu (Bučiūnas, Velička, 2017).



**1.1.3.3 pav. Bendravimo stiliai**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lekavičiene, Antiniene (2019, p. 13).

Spartėjant šiandienos gyvenimo tempui, socialinių paslaugų teikimo problemų sprendimas reikalauja bendradarbiavimo veiklų efektyvumo didinimo institucijose, o iškilusias problemas galima išspręsti bendradarbiaujančioms institucijoms dirbant kartu. Mokslininkai Ranade, Hudson (2003), nustatė, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas dažniausiai yra sąlygojamas institucijų disponuojamomis žiniomis, patirtimi, tarpusavio pasitikėjimu ir pagarba. Galima teigti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra lemiantis veiksnys, kuris skatina naujų žinių kūrimą ir institucijų tarpusavio pasitikėjimą. Hopkins, Couture, Moore (2001) teigia, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra vienintelis būdas norint pasiekti norimus rezultatus. Nors trumpu laikotarpiu tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali pasirodyti neefektyvus, tačiau, ilgalaikėje perspektyvoje, tai vienas veiksmingiausių bendradarbiaujančių institucijų veiklos organizavimo būdų. Taigi tarpinstitucinis bendradarbiavimas leidžia spręsti problemas ir reaguoti į besikeičiančius visuomenės poreikius.

Apibendrinant, galima teigti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas grįstas efektyviu žmogiškųjų ir finansinių išteklių panaudojimu, tarpusavio pasitikėjimu, informacijos bei žinių dalijimusi įgalina tarpusavyje bendradarbiaujančias institucijas pasiekti geresnių rezultatų, kurių nebūtų pasiekę veikiant atskirai. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali sustiprinti bendradarbiaujančias institucijas bei padėti išspręsti sudėtingas problemas. Taip pat praturtinti žiniomis apie gerą praktiką. Tokiose institucijose dėmesys sutelkiamas į nuolatinę turimos informacijos naudojimą siekiant pagerinti sprendimų priėmimą, atsižvelgiant į rezultatus orientuotą vertinimo sistemą, kuri nuolat stebima siekiant pažangos.

#### **1.1.4. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo bruožai**

Pasak Beinecke (2009), šiuolaikinėje visuomenėje vyksta socialinių, ekonominių ir politinių veiksmų sąveika, kuri lemia neišvengiamą problemų atsiradimą. Vyraujančios problemos didina socialinių paslaugų paklausą, kurių teikimui būtini teikiamų paslaugų veiklos stiprinimo procesai. Viešojo sektoriaus sprendžiamos paslaugų teikimo problemos tampa vis sudėtingesnės. Daugeliui kylančių problemų reikalingi sprendimai, kurių negali priimti pavienės institucijos. Kaip teigia, Grossmann, Lobnig, Scala, Stadlober (2012), daugelio problemų sprendimui būtinas tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Autoriai nurodo, kad pasitikėjimas, turėtų būti laikomas pagrindiniu tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo bruožu. Pasitikėjimas yra pagrindas bendradarbiavimui, kurio metu išryškėja dvi pagrindinės funkcijos viena iš jų nesaugumo jausmo sumažėjimas, kita rizika. Kai sukuriamas pasitikėjimu paremtas bendradarbiavimas, bendradarbiaujančių institucijų santykiai tampa ne tokie griežti ar apriboti taisyklių. Pasitikėjimu paremtoje bendradarbiavimo aplinkoje užsimezga abipusiai naudingi tarpinstituciniai santykiai.

Pasak Ranade, Hudson (2003), vienas iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo bruožų yra pasidalinimas patirtimi bei žiniomis. Tam pritaria ir Raišienė (2006), teigdama, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas tai dalijimasis patirtimi, ištekliais tam, kad būtų pasiekta abipusė nauda ir tikslai. Svarbiausia bendradarbiaujant dalijimasis informacija, tarpusavio pasitikėjimas, susitarimas įveikti iššūkius. Mickienė (2007) teigia, kad bendradarbiavimas sudaro sąlygas sutelkti skirtingas institucijas, suteikiant joms galimybę teikti savo pasiūlymus, idėjas bei pažvelgti į problemas kitaip, ko padaryti pavieniui nepavyktų. Be to, pabrėžia, kad bendradarbiavimas turi būti paremtas ir bendromis vertybėmis. Taip pat, kaip vienas svarbesnių bendradarbiavimo bruožų yra partneriai, kitos bendradarbiaujančios institucijos, nes dalijasi informacija bei remia bendroje veikloje (Roussos,

Fawcett, 2000). Tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra svarbus institucijose, teikiančiose socialines paslaugas. Tačiau nėra lengvai įgyvendinamas.

Kaip teigia Sorensen, Torfing (2011), siekiant įvertinti bei išnaudoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo potencialą būtina skatinti naujoves, inovacijas, o kompensuojant iškilusius trūkumus būtina prisitaikyti prie naujų sąlygų sutelkiant išteklius, žinias, kurių dėka palengvinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas bei išplečiamos bendradarbiaujančių institucijų ribos ir galimybės. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ne visada veda į geresnius darbo rezultatus. Tačiau kai tam yra tinkamos sąlygos, darbas atitinkamai palengvinamas bei didelė tikimybė, kad bendradarbiaujant bus panaikinti trūkumai viešųjų paslaugų teikimo tobulinime. Taip pat tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali padėti kurti naujas idėjas, kurios palengvins darbą bei padės palaikyti santykius su kitomis institucijomis, kad patenkintų klientų poreikius. Pasak Vengrienės (2006), net mažiausias institucijų bendradarbiavimas turi būti susietas su problemos ar problemų sprendimu. Taip pat bendradarbiaujančioms institucijoms labai svarbu suteikti ne tik turimą informaciją, bet ir informaciją, kuri reikalinga.

Xia, Roper (2008) teigia, kad gebėjimas diegti naujoves bei dalinimasis žiniomis leidžia maksimaliai visa tai panaudoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimui. Macaneiro, Cherobim (2011) pažymi, kad viena iš prieinamų bendradarbiavimo stiprinimo alternatyvų yra stiprinti institucijų struktūras ir konkrečius mechanizmus. Bendradarbiaujančios institucijos, siekdamos sustiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą stengiasi nuolat gerinti šį procesą ir viena iš priemonių – grįžtamasis ryšys (Silva, Dacorso, Costa, Serio, 2016). Fullan (2007), teigimu tai procesas, kurio metu dalijamasi patirtimi, pasiūlymais, idėjomis. Tačiau, kaip teigia autorius viso to nepakanka. Tai gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti, gebėjimų ugdymas, bendras sprendimų priėmimo procesas. Fullan (2007) pateikia šiuos tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo bruožus:

- savanoriškumas;
- lygiavertis institucijų dalyvavimas;
- bendras tikslas;
- pasidalinta atsakomybė priimant sprendimus;
- dalijimasis ištekliais;
- institucinis pasitikėjimas, pagarba, atsakingumas.

**Savanoriškumo bruožas** pasireiškia kai institucijos veiklą vykdo savanoriškumo principu. **Lygiavertis institucijų dalyvavimas** pasak Gerulaičio (2007), pasireiškia tuo, kad institucijoms bendradarbiaujant visi proceso dalyviai jaučia tarpusavio lygiavertiškumą bei kartu siekia suplanuotų tikslų. Taip pat Stanislovaitienė (2016), kaip vieną svarbiausių tarpinstitucinio bendradarbiavimo bruožų išskiria hierarchinių santykių ir kontrolės mechanizmo tarp bendradarbiaujančių institucijų nebuvimą. Bendradarbiaujančias institucijas sieja **bendras tikslas**, kaip suvienijus jėgas išspręsti iškilusias problemas. **Pasidalinta atsakomybė priimant sprendimus** pasak Pauliukevičiūtės (2010), vyksta atsakomybės ir įsipareigojimų perskirstymas, kuris bendradarbiaujančioms institucijoms suteikia daugiau galimybių tiek vykdomoje veikloje, tiek priimant sprendimus. **Dalijimasis ištekliais** pasak Raišienės (2006), atskleidė bendradarbiavimą kaip procesą, kurio metu keičiamasi informacija, ištekliais ir atsakomybe. Šiai mokslininkės nuomonei antrina Sharma, Kearins (2011), kad susiduriančios su panašiomis problemomis, institucijos gali dalytis ištekliais ir sumažinti problemų sprendimo išlaidas. Anot Raišienės (2006) bendradarbiavimas tai procesas, kurio metu institucijos naudojasi bendrais ištekliais, kurių dėka įgyja specifinių gebėjimų tam, kad pasiektų bendrus tikslus, pasidalindamos atsakomybe. Kaip teigia Beccerra, Gupta (1999), tiek **institucinis pasitikėjimas**, tiek



nepasitikėjimas gali būti naudinga, jei tik teikia socialinę vertę. Būtina sukurti prielaidas bendradarbiaujančiųjų institucijų tarpusavio **pagarbai**, supratimui, pasitikėjimui ir **atsakingumui** (Fraser et al., 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas yra naudingas bendradarbiaujančioms institucijoms, nes yra grindžiamas bendrais tikslais, vertybėmis bei pasitikėjimu. Pasitikėjimu paremtas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, skatina neformalius bendradarbiaujančių institucijų santykius, tuo pačiu jie tampa ne tokie griežti bei apriboti taisyklių. Taigi, pasitikėjimu paremtoje bendradarbiavimo aplinkoje sukuriama abipusiai naudingi tarpinstituciniai santykiai.

## **1.2. Socialinių paslaugų teikimas**

Šio skyriaus poskyriuose siekiant atskleisti socialinių paslaugų teikimo ypatumus pateikiami socialinių paslaugų teikimo teoriniai aspektai, socialinių paslaugų vaidmuo socialinės apsaugos politikos įgyvendinimo kontekste, socialinių paslaugų teikimo samprata ir bruožai, socialinių paslaugų teikimo administravimo samprata ir reikšmė sprendžiant problemas.

### **1.2.1. Socialinių paslaugų teikimo teoriniai aspektai**

Socialinių paslaugų teikimą orientuojantys teoriniai aspektai apibūdina ir paaiškina elgesį apie atsirandančių problemų raidą. Teoriniai aspektai remiasi kitomis disciplinomis, orientuojančiomis teorijomis bandoma paaiškinti ir didelio masto visuomenės problemas. Pasak Žalimienės (2003), socialinės paslaugos – parama pažeidžiamiesiems visuomenės nariams. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija kuria šalies paslaugų plėtojimo strategiją. Savivaldybės yra socialinių paslaugų organizatorės, kurių funkcijas apibrėžia įstatymai. Jos yra atsakingos už socialinės paramos teikimą savivaldybės teritorijoje. Socialines paslaugas teikia valstybinės, savivaldybių ir privačios institucijos, kurių veiklą reglamentuoja įstatymai ir kiti teisės aktai. Paslaugas teikiančių įstaigų veiklos rezultatas priklauso nuo atlikto darbo kokybės tai yra nuo paslaugų gavėjų poreikių patenkinimo. Kaziliūno (2006), nuomone, socialines paslaugas teikiančių institucijų veiklos efektyvumas bei kokybiškumas turi būti matuojamas teigiamu kliento įvertinimu bei rezultatais.

Pagrindinis viešojo sektoriaus institucijų tikslas yra efektyviai administruoti ir organizuoti socialinių paslaugų teikimą. Tad socialinių paslaugų teikiama pagalba žmonių gyvenime neabejotina, nes užtikrina svarbiausių poreikių tenkinimą, pagrindinių teisių bei laisvių įgyvendinimą. Taip pat dažnu atveju pagerina asmens savijautą, padidina produktyvumą, bendrai prisideda prie gyvenimo kokybės. Kaip pagrindiniai teikimo teoriniai aspektai išskiriami – samprata, tikslai bei principai. Anot Čižikienės, Urmanavičienės (2018), keičiantis socialinėms, ekonominėms sąlygoms, žmonės susiduria su skurdu, nedarbu, diskriminacija, benamyste, įvykus nelaimėi bei kitais įstatymų ar kitų teisės aktų numatytais atvejais, kai būtina valstybės parama. Todėl ieškoma veiksmingų būdų, kaip sumažinti socialinę atskirtį ir teikti veiksmingesnes socialines paslaugas. Viena iš plačiausiai naudojamų socialinės atskirties mažinimo būdų yra tinkamas socialinių paslaugų administravimas, organizavimas, teikimas bei prieinamumas. Tačiau visuomenėje nėra vieningos nuomonės, kaip teikiamos socialinės paslaugos duotų didžiausią naudą. Daugumai socialinių paslaugų gavėjų būdingas neracionalus išteklių paskirstymas, tad būtent teikiant socialines paslaugas siekiama

apsaugoti nuo neracionalių sprendimų bei išlaidų, nes ne visi visuomenės nariai geba tinkamai pasirūpinti savimi.

Lietuvoje socialinių paslaugų sistema susideda iš kelių svarbių sudedamųjų dalių – socialinių paslaugų administravimo, organizavimo, bei teikimo. Socialines paslaugas galima apibūdinti įvairiai pasak Gray, Webb (2013), paprasčiausias paaiškinimas yra toks, kad socialinės paslaugos yra intervencija, kuri pagerina žmonių gyvenimo situaciją. Teikdami socialines paslaugas socialiniai darbuotojai privalo laikytis teisinių procedūrų ir politikos gairių, kuriose nurodoma, ką jie turėtų ar neturėtų daryti, esant tam tikroms aplinkybėms. Tad socialinis darbas remiasi pozityvių pokyčių įgyvendinimu žmonių gyvenime. Socialinės paslaugos užbrėžia ribą tarp žmonių poreikių, kurie kelia visuomenės susirūpinimą. Tam tikra prasme socialinio darbo vaidmuo yra atsakas į bandymus suderinti asmens laisves su socialiniu solidarumu. Asmenims suteikiama tai, ko jiems reikia. Šiuolaikiniame socialiniame darbe tai vadinama įgalinimu.

Socialinių paslaugų teikimas yra vienas iš pagrindinių kovos su socialine atskirtimi būdų. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir Lietuvos Respublikos Vyriausybė yra išleidusios daug įstatymų, įsakymų bei nutarimų, kurie sudaro galimybę tobulinti socialinių paslaugų teikimą savivaldybėse ir gerinti socialines paslaugas teikiančių įstaigų įstatyminę bazę. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis savivaldybės yra pagrindinės socialinių paslaugų teikimo planuotojos, administratorės ir organizatorės, kurios teisės aktų nustatyta tvarka planuoja socialinių paslaugų poreikį bei finansavimą. Taip pat administruoja ir organizuoja socialinių paslaugų teikimą, nes būdamos arčiausiai paslaugų gavėjų gali laiku ir tinkamai suteikti reikiamą socialinę pagalbą. Administruojant ir organizuojant socialinių paslaugų teikimą, savivaldybės siekia sistemingai dirbti taikydamos naujas technologijas bei racionaliai paskirstydamos turimus išteklius (Bitinas, Guogis, Migun, Važgytė, 2010). Tad jei žiūrėtume iš paslaugas gaunančio asmens pozicijos, būtų visiškai suprantama, kad socialinės paslaugos turi būti teikiamos kompleksiskai, o ne atskiriant vienas nuo kitų (Ulianskienė, Vitkūnienė, Hitaitė, 2007).

Žmonės yra visuomenės dalis ir visi visuomenės nariai turi skirtingus socialinius vaidmenis bei pareigas. Kaip teigia Parmar (2014), vykdydamas savo vaidmenį ir pareigas, asmuo susiduria su daugeliu vienokių ar kitokių problemų, kurios trukdo atlikti jo, kaip socialinės būtybės, veiklą. Žmonės iš prigimties linkę pasirūpinti skurstančiais ir nepasiturinčiais asmenimis dėl geranoriškumo, dėl religinių ir įprastų įsipareigojimų. Kiekvienas asmuo yra unikalus, jo poreikiai skiriasi nuo kitų visuomenės narių poreikių ir turi skirtingą būdą tvarkyti savo gyvenimo situacijas. Norint suprasti žmogaus elgesio unikalumą ir individualius skirtumus, reikia suprasti žmogų visapusiškai atsižvelgiant į jo socialinę aplinką ir gyvenimo patirtį.

Taigi, socialiniai darbuotojai padeda asmenims jų grupėms ar bendruomenėms atkurti arba sustiprinti jų socialinio funkcionavimo gebėjimus, kartu sukuriant palankias sąlygas. Pasak, Parmar (2014), socialinio darbo praktikai reikalingos žinios apie žmogaus raidą ir elgesį, socialines, ekonomines ir kultūrines institucijas bei visų šių veiksnių sąveiką. Socialiniai darbuotojai padeda įveikti kai kuriuos sunkiausių gyvenimo iššūkius: skurdą, diskriminaciją, prievartą, priklausomybę, ligas, skrybas, netektis, nedarbą, švietimo problemas, negalią ir psichines ligas. Jie padeda išvengti krizių ir pataria asmenims, šeimoms ir bendruomenėms, kaip veiksmingiau susidoroti su iškilusiomis problemomis. Socialines paslaugas teikiantys darbuotojai nesirenka, kokias problemas jie norėtų spręsti. Jie mato problemą ir padeda ją išspręsti. Jie visada yra pasiruošę padėti. Iš tiesų socialines paslaugas teikiantis darbuotojas padeda paslaugų gavėjui susikurti naują ir sveikesnį gyvenimą sau ir savo artimiesiems.

Dažnu atveju anot Parmar (2014), problemos kyla dėl netinkamo požiūrio į socialines situacijas, su kuriomis asmenys susiduria savo gyvenime, arba dėl padėties reikalaujančios kažko daugiau, nei tuo metu asmuo turi. Neišspręstos problemos gali paveikti asmens socialinį funkcionavimą, kuris gali paveikti jo artimuosius. Jacobson, Sander, Svoboda, Elkinson (2011) teigia, kad socialines paslaugas teikiantys darbuotojai dirba įvairiose valstybinėse institucijose ir ne pelno siekiančiose organizacijose, kurios aptarnauja klientus iš įvairios aplinkos. Sunkumai ir iššūkiai socialinio darbo srityje yra tvirtas šios srities darbuotojų įsipareigojimas padėti mažas ir vidutines pajamas gaunantiems asmenims, pagerinti finansinę gerovę bei gyvenimo kokybę. Socialinių paslaugų dėka stengiamasi padėti asmenims visais gyvenimo aspektais tinkamai atlikti įvairius socialinius vaidmenis. Motyvuojant naudotis savo sugebėjimais ir siekiant norimų tikslų, kuriuos jie patys nusistatė.

Kaip pagrindinė socialines paslaugas teikiančių darbuotojų misija pasak Gentle-Genitty, Chen, Karikari, Barnett (2014), yra padėti klientams patenkinti jų poreikius. Siekiant veiksmingai patenkinti klientų poreikius, socialiniai darbuotojai turi turėti daugybę žinių ir įgūdžių. Teikiant socialines paslaugas nemažiau svarbios yra vertybės. Pasak Ivanauskienės, Varžinskienės (2007), vertybės – viena iš trijų svarbiausių profesinės kompetencijos sričių. Kaip teigia Beckett, Maynard, Jordan (2017), vertybės užima kone svarbiausią vietą socialiniame darbe, nes tai toks darbas, kaip pagalba kitiems ir būtinybė etiškai nuspręsti, ką teisinga daryti. Kitaip tariant negali apsimesti, kad klientas tau nerūpi, bet kaip ir visos kitos profesijos socialinis darbas turi etinius kodeksus, kuriais siekiama užkirsti kelią piktnaudžiavimui. Taigi dalis vertybių sistemos, pagal kurią veikia socialinis darbuotojas, bandydamas priimti teisingą sprendimą, kaip elgtis bet kokioje situacijoje, kovoje ne tik su suvaržymais, bet ir su ribotomis galimybėmis. Kai kuriose situacijose socialinis darbuotojas gali prieštarauti tam, ką jis atlieka vykdydamas savo pareigas. Taip pat nesutarimai gali pasireikšti ir tarp bendradarbiaujančių institucijų, kai reikia nuspręsti kaip elgtis. Autoriai teigia, kad vienas iš būdų nuspręsti, kaip teisingai pasielgti yra žvilgsnis į veiksmų pasekmes. Darbo autorės nuomone, galima teigti, kad socialinės paslaugos labai reikalingos kovojant su socialine atskirtimi bei atskirties prevencija. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas (2021) reglamentuoja, kad socialinės paslaugos valdomos, skiriamos ir teikiamos vadovaujantis šiais principais (žr. 6 priedą).

Apibendrinus galima teigti, kad socialinių paslaugų teikimas yra visuomenei svarbi veikla, kuri užtikrina pagalbą asmenims (šeimoms) nematerialiomis gėrybėmis, kurių tikslas – būtinųjų asmens (šeimoms) poreikių užtikrinimas bei skatinimas savarankiškai spręsti socialines problemas bei siekti pilnaverčio gyvenimo. Taigi, socialinių paslaugų teikimo tikslas yra asmens (šeimoms) socialinės gerovės užtikrinimas.

### **1.2.2. Socialinių paslaugų vaidmuo socialinės apsaugos politikos įgyvendinimo kontekste**

Valstybė yra įpareigota savo piliečiams užtikrinti minimalų gerovės bei socialinės paramos lygį. Socialinė apsauga užtikrina pažeidžiamų gyventojų saugumą, mažina nelygybę, skurdą. Pagrindinis socialinių paslaugų vaidmuo socialinės apsaugos politikos įgyvendinimo kontekste apima įsipareigojimą užtikrinti socialinę apsaugą visiems visuomenės nariams. Kad šie galėtų visapusiškai įgyvendinti savo teises socialinėje aplinkoje. Socialinės paslaugos apima įvairias paslaugas, kurių teikimas yra gyvybiškai svarbus. Pasak Gataūlino, Zabarauskaitės (2014), nuo socialinės apsaugos priklauso šalies gyventojų gyvenimo kokybė. Davulis (2012) teigia, kad socialinė apsaugos politika

– konkrečios priemonės, visoms gyventojų grupėms, užtikrinančios garantijas minimaliam pragyvenimo lygiui.

Lietuvos socialinių paslaugų sistemą sudaro: socialinių paslaugų administravimas, organizavimas ir socialinių paslaugų teikimas. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos kompetencijoje yra socialinių paslaugų politikos formavimas, organizavimas, koordinavimas, kontroliavimas bei įgyvendinimas. Taip pat ministerija teikia siūlymus dėl socialinių paslaugų sistemos bei socialinio darbo vystymo krypčių. Analizuoja ir vertina socialinių paslaugų būklę šalyje, teikia siūlymus. Analizuoja socialinių darbuotojų poreikius, be to, rengia ir finansuoja valstybės socialinių paslaugų programas ir projektus (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2021). Tačiau, kaip pateikia Pilipavičienė (2006), savivaldybių vaidmuo socialinių paslaugų administravime, organizavime ir teikime išlieka reikšmingiausias. Nes savivaldybių lygmenyje tiksliai reaguojama į tam tikrą situaciją. Tinkamai įvertinami socialiniai poreikiai, administruojamos, organizuojamos ir teikiamos paslaugos. Taigi pasak Bitino, Litvaitienės, Tartilo, (2011), socialinė apsauga yra politikos priemonės, kuriomis siekiama užtikrinti minimalų gyvenimo lygį, kuris garantuoja asmens dalyvavimą socialiniame bei kultūriniame gyvenime.

Socialinės paslaugos yra paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinės rizikos, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šėimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime. Socialinės paslaugos teikiamos siekiant užkirsti kelią asmens (šėimos) socialinei atskirčiai, asmens (šėimos), bendruomenės socialinėms problemoms, taip pat siekiant užtikrinti visuomenės socialinį saugumą. Socialinių paslaugų įstaiga apibūdinama, kaip socialines paslaugas teikiantis Lietuvos Respublikoje ar kitoje Europos Sąjungos valstybėje narėje arba kitoje Europos ekonominės erdvės valstybėje įsisteigęs juridinis asmuo ar kita organizacija, jų padalinys, atitinkantys šiame įstatyme nustatytus reikalavimus (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2021). Taip pat pateikiama, kad socialinių paslaugų institucijos, sprendamos visuomenės problemas, negali apsiriboti vienpusiškais procesais, nes paslaugų gavėjai užima svarbų vaidmenį paslaugų tobulinime (Raipa, Petukienė, 2009).

Socialines paslaugas, socialinį darbą ir jo vaidmenį tyrinėja Lietuvos bei užsienio šalių mokslininkai. Mokslinėje literatūroje socialinis darbas tyrinėjamas, kaip praktika, studijos ir mokslas (Dirgėlienė, Kiaunytė, Ruškus, Večkienė, 2010). Mokslininkai socialinių paslaugų vaidmenį apibrėžia skirtingai, todėl nėra vieningo apibrėžimo. Nurodoma, kad socialinių paslaugų vaidmuo tai pagalbos suteikimas dėl prarasto ar neįgyto gebėjimo pasirūpinti savimi, o kituose moksliniuose šaltiniuose akcentuojamas paslaugų gavėjų socialinės padėties gerinimas. Pasak Žalimienės (2003), socialinės paslaugos skiriamos labiausiai pažeidžiamoms socialinėms grupėms: neįgaliesiems, vienišiesiems senyvo amžiaus žmonėms, socialinių problemų turinčioms šėimoms, tėvų globos netekusiems vaikams, asmenims, grįžusiems iš įkalinimo įstaigų, bedarbiams ir benamiams. Kalesnykas (2000) teigia, kad teikiant socialines paslaugas, siekiama patenkinti asmenų gyvybinius poreikius ir sudaryti jiems orumo nežeminančias gyvenimo sąlygas, kai asmuo pats nepajėgia to padaryti. Taigi, socialinių paslaugų teikimo tikslas yra gražinti asmenims gebėjimą pasirūpinti savimi ir sėkmingai integruotis visuomenėje.

Socialinės paslaugos tai pagalba, kuri skatina reikšmingus pokyčius. Kaip teigia, Dirgėlienė, Kiaunytė (2008), socialinių paslaugų tikslas yra skatinti asmenį ir šėimą mokytis savarankiškai spręsti iškilusias problemas ir siekti paslaugų gavėjų savarankiškumo. Kaip nurodo Žalimienė (2006), socialinių paslaugų gavėjai turi tikėti savo jėgomis ir būti pasirengę priimti jiems siūlomą pagalbą.

Nors mokslininkai pateikia skirtingas socialinių paslaugų apibrėžtis, tačiau visi pritaria, kad socialinėmis paslaugomis siekiama asmenims (šeimoms) padėti būti pilnaverčiais visuomenės nariais. Margelienė (2009) teigia, kad socialinės paslaugos, apima skirtingas paslaugų rūšis, todėl tikslinga jas klasifikuoti pagal šiuos požymius: pagal klientų grupes, teikiamų paslaugų pobūdį, teikimo vietą ir teikėjo statusą. Andrijauskaitė (2015) pažymi, kad valstybės siekiamybė yra užtikrinti gyventojams visapusišką gerovę.

Lazutka (2001), pateikdamas socialinės apsaugos apibrėžtį, teigia, kad tai įvairialypis bei nuolat kintantis reiškinys. Taip pat autorius pateikia, kad socialinė apsauga yra politikos priemonė, kurios paskirtis apsaugoti asmenis įvairiose gyvenimo situacijose. Guogis (2008) pateikia, kad dabartinė socialinė apsauga apima tris sudėtines dalis: socialinį draudimą, socialinę paramą ir specialiąsias socialines išmokas. Bitinas ir kt. (2011) teigia, kad sąvokas „socialinis draudimas“ bei „socialinė parama“ galima apjungti į vieną kiek platesnę sąvoką „socialinė apsauga“. Autoriai teigia, kad socialinė apsauga yra neatsiejama mūsų kasdienio gyvenimo dalis, kurios tikslas yra padėti asmeniui (šeimai). Taigi, socialinė apsauga susijusi su priemonėmis, leidžiančiomis garantuoti nustatytą minimalų gerovės lygį. Tai patvirtina Davulio (2012), mokslines išvagas, kad socialinė apsauga yra būtinas valstybės gerovės elementas. Taigi, socialinės apsaugos sąvoka glaudžiai siejama su socialinės politikos terminu, bet tai nėra tapačios sąvokos.

Pasak Vaidelytės (2007), socialinė politika yra valstybės instrumentas, skirtas visuomenės gerovės kūrimui, atsižvelgiant į visuomenės poreikius. Siekiant užtikrinti valstybės socialinį saugumą turi būti vykdoma socialinė politika (Milevičienė, 2003). Taigi, socialinė politika būtina socialinių, visuomeninių procesų valdymui. Kaip teigia Guogis (2000), valstybės socialinę politiką galima apibūdinti kaip pinigines paramos ir socialinių paslaugų skyrimą, atsižvelgiant į gaunamų pajamų dydį.

Taigi, socialinę politiką galima suprasti kaip visumą priemonių bei veiksmų, kuriais siekiama socialinės gerovės. Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų vaidmuo socialinės apsaugos politikos įgyvendinimo kontekste yra jautri sritis, nes daugeliui visuomenės narių ypač svarbi. Visa socialinės apsaugos sistemos esmė yra valstybės disponuojamas lėšas perskirstyti tarp darbingų ir nedarbingų asmenų, gaunančiųjų mažas pajamas ir garantuoti minimalių poreikių patenkinimą. Taigi, valstybė prisiima atsakomybę garantuoti minimalių poreikių patenkinimą.

### **1.2.3. Socialinių paslaugų teikimo samprata ir bruožai**

Literatūroje mokslininkai skirtingai pateikia socialinių paslaugų apibrėžtį, teigdami, kad skirtinga socialinių paslaugų samprata priklauso nuo daugelio faktorių. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis savivaldybės yra pagrindinės socialinių paslaugų teikimo organizatorės ir administratorės. Bitinas ir kt., (2010) pateikia, kad savivaldybės organizuodamos bei administruodamos socialinių paslaugų teikimą, siekia dirbti profesionaliai ir racionaliai. Savivaldybės organizuodamos socialines paslaugas, siekia, kad būtų išspręstos socialinės problemos. Taigi, savivaldybės, spręsdamos socialines problemas, taiko skirtingus prioritetus ir skirtingai organizuoja socialinių paslaugų teikimą. Maižiuvienė (2016) pateikia, kad institucijos ieško tinkamiausių sprendimų socialinėms problemoms spręsti, siekdamos įgalinti paslaugų gavėjus. Autorės teigimu, socialinių paslaugų gavėjų įgalinimas, suteikia jiems galimybę jaustis savarankiškiems ir atsakingiems už priimamus sprendimus. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų

įstatyme (2021), nurodoma, kad socialinės paslaugos skiriasi nuo kitų viešųjų paslaugų. Jų siekis „sudaryti sąlygas asmeniui (šeimai) ugdyti ar stiprinti gebėjimus ir galimybes savarankiškai spręsti savo socialines problemas, palaikyti socialinius ryšius su visuomene, taip pat padėti įveikti socialinę atskirtį“.

Vareikytė (2006) pateikia socialinių paslaugų skiriamuosius bruožus, nurodydama, kad socialinės paslaugos nuo viešųjų paslaugų, skiriasi tuo, kad jų teikimas dažniau yra susijęs su individualiais paslaugų gavėjų atvejais, o ne su konkrečiomis asmenų grupėmis. Autorė teigia, kad socialinės paslaugos yra vienos iš sudėtingiausių viešųjų paslaugų, nes jų organizavimo ir teikimo baigtis yra nuspėjama. Pasak autorės kitas skiriamasis socialinių paslaugų bruožas tai vieta, kurioje paslaugos gaunamos. Socialinės paslaugos organizuojamos ir teikiamos atsižvelgiant į esamą paslaugų gavėjo situaciją. Socialinės paslaugos gali būti teikiamos socialinių paslaugų įstaigose, asmens namuose ir kitose vietose, kur organizuojamas socialinių paslaugų teikimas (Socialinių paslaugų katalogas, 2020). Pasak Vareikytės (2006), socialines paslaugas gali teikti privačios institucijos, religinės bendruomenės, savanoriai, savipagalbos grupės ir neformalūs pagalbos teikėjai. Pasak Vareikytės, Kaziliūno, Guogio, Gudelio, Mickaus (2006), socialinių paslaugų poreikio tenkinimo problema yra svarbiausia organizuojant ir teikiant socialines paslaugas. Taigi, pasak autorių būtina nustatyti socialinių paslaugų sistemos plėtros prioritetus bei socialinių paslaugų kryptis, kurios atitiktų šių dienų poreikius. Būtina ieškoti tinkamiausių būdų tobulinti socialinių paslaugų teikimą.

Taigi, mokslininkai pateikia išvagas, kad visuomenėje socialinių paslaugų sistema yra svarbi socialinės politikos dalis, nes dalis žmonių dėl įvairių priežasčių negali savarankiškai išspręsti kylančių socialinių problemų ir pilnavertiškai dalyvauti visuomenės gyvenime. Todėl reikalinga socialinės paramos sistema ir viešųjų institucijų teikiamos socialinės paslaugos, kuriomis siekiama spręsti tam tikras socialines problemas ir kelti gerovės lygį.

#### 1.2.4. Socialinių paslaugų teikimo administravimo samprata ir reikšmė sprendžiant problemas

Lietuvoje pagrindinės socialinių paslaugų valdymo institucijos yra: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, savivaldybės ir Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (žr. 1.2.4.1 lent.) (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2021). Vadovaujantis Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymu savivaldybių administracijos formuoja socialinių paslaugų teikimo strategijas, rengia bei įgyvendina socialinių paslaugų teikimo planus ir programas. Taip pat jos yra pagrindinės socialinių paslaugų teikimo administratorės ir organizatorės, kurios atsako už socialinių paslaugų teikimo administravimą ir organizavimą konkrečios savivaldybės teritorijoje gyvenantiems asmenims.

1.2.4.1 lentelė

##### Socialinių paslaugų valdymas

Institucija	Kompetencijos
Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Formuoja socialinių paslaugų politiką, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą.
	Pagal savo kompetenciją teikia Vyriausybei siūlymus dėl valstybės socialinių paslaugų sistemos ir socialinio darbo vystymo kryptių ir rengia teisės aktų projektus dėl asmens (šeimų) socialinių paslaugų poreikio nustatymo, socialinių paslaugų skyrimo, teikimo, finansavimo, mokėjimo už socialines paslaugas, socialinės globos normų, socialinės globos įstaigų licencijavimo, socialinių darbuotojų, socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo ir veiklos reglamentavimo.

Lentelės tęsinys 38 psl.

### 1.2.4.1 lentelės tęsinys

	Analizuoja ir vertina socialinių paslaugų būklę šalyje ir teikia savivaldybėms siūlymus dėl socialinių paslaugų planavimo, organizavimo.
	Analizuoja socialinių darbuotojų poreikius tobulinti profesinę kompetenciją, organizuoja socialinių darbuotojų praktinės veiklos vertinimą.
	Rengia ir finansuoja valstybės socialinių paslaugų programas ir projektus.
Savivaldybės	Savivaldybė atsako už socialinių paslaugų teikimo savo teritorijos gyventojams užtikrinimą planuodama ir organizuodama socialines paslaugas, kontroliuodama bendrųjų socialinių paslaugų ir socialinės priežiūros kokybę.
	Savivaldybė planuoja socialines paslaugas.
	Socialinių paslaugų teikimo mastui ir rūšims pagal gyventojų poreikius nustatyti savivaldybė kasmet sudaro ir tvirtina socialinių paslaugų planą. Socialinių paslaugų planas sudaromas vadovaujantis Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos patvirtinta socialinių paslaugų planavimo metodika
	Savivaldybė organizuoja socialines paslaugas asmenims (šeimoms).
	Savivaldybė steigia savo naujas socialinių paslaugų įstaigas tik tais atvejais, kai kitos socialinių paslaugų įstaigos neteikia ar teikia nepakankamai, ar negali teikti gyventojams ekonomiškai ir geros kokybės tų socialinių paslaugų, kurioms yra nustatytas savivaldybės teritorijos gyventojų poreikis.
	Savivaldybė kontroliuoja jos teritorijoje teikiamų bendrųjų socialinių paslaugų ir socialinės priežiūros kokybę, akredituoja socialinių paslaugų įstaigų teikiamą socialinę priežiūrą.
	Savivaldybė informuoja Socialinės apsaugos ir darbo ministeriją ir gyventojus apie jos teritorijoje teikiamas socialines paslaugas, savo interneto svetainėje viešina informaciją apie visas jos teritorijoje veikiančias socialinių paslaugų įstaigas, šiose įstaigose teikiamas socialines paslaugas, jų kainas ir numatytą (planinį) vietų skaičių, taip pat informaciją apie turimą licenciją, jos išdavimą, sustabdymą ir (ar) panaikinimą. Duomenis apie gyventojams skirtas, teikiamas ar neskirtas (nurodydamos jų neskyrimo priežastis) socialines paslaugas, akredituotą socialinę priežiūrą teikiančias socialinių paslaugų įstaigas savivaldybės teikia Socialinės paramos šeimai informacinėje sistemoje (SPIS).
	Kiekvienos savivaldybės administracijoje turi veikti padalinys, planuojantis socialines paslaugas, administruojantis socialinių paslaugų organizavimą ir bendrųjų socialinių paslaugų bei socialinės priežiūros kokybės kontrolę.
	Savivaldybės administracija, gavusi informacijos, kad savivaldybės teritorijoje veikiančioje socialinės globos įstaigoje socialinė globa, įskaitant ir įstaigos teikiamą socialinę globą asmens namuose, galimai teikiama neturint licencijos ar nesilaikant licencijuojamos veiklos sąlygų, apie tai nedelsdama informuoja Socialinių paslaugų priežiūros departamentą.
Socialinių paslaugų priežiūros departamentas	Vertina, prižiūri ir kontroliuoja socialinių paslaugų kokybę.
Lietuvos statistikos departamento	Kiekvienais metais pagal suderintą su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija statistinių rodiklių sąrašą atlieka statistinį socialinių paslaugų tyrimą, rengia ir skelbia statistinę informaciją apie socialines paslaugas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymu (2021).

Taigi, vadovaujantis Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymu pagrindinės socialinių paslaugų teikimo administratorės bei organizatorės yra savivaldybės. Pasak Bitino, Guogio, Migun, Važgytės (2010), Lietuvoje vykdoma viešojo administravimo reforma palietė ir socialinių paslaugų sistemą bei atskleidė plėtotinas socialinių paslaugų administravimo sistemas: administratorių, kurie yra atsakingi už rezultatus, palaikymas; paslaugų gavėjų poreikių patenkinimo akcentavimas; bendruomenių įsitraukimas savivaldybėms priimant sprendimus ir kitos. Autoriai teigia, kad tinkamai administruojant ir organizuojant socialines paslaugas, kai įsitraukia bendruomenės, išryškėja skaidrumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas bei veiksmingumas. Socialinių paslaugų valdymas, skyrimas (administravimas) ir teikimas yra reglamentuoti principais, kurių laikantis užtikrinama teikiamų paslaugų kokybė, kliento teisės bei pasiekiamas geresnis rezultatas sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas. Tuo pat metu, socialinių paslaugų administravimo ir teikimo procese, svarbi pusiausvyra tarp socialinio teisingumo paslaugų gavėjo

atžvilgiu ir ekonominio efektyvumo socialinių paslaugų teikėjo atžvilgiu. Administruojant ir teikiant socialines paslaugas svarbu laikytis pagrindinių socialinių paslaugų teikimo principų. Socialinių paslaugų valdymo, skyrimo ir teikimo principais reguliuojami paslaugų teikėjo ir paslaugų gavėjo santykiai užtikrina teikiamų paslaugų kokybę sprendžiant socialinių paslaugų problemas. Socialinių paslaugų valdymas, skyrimas ir teikimas organizuojamas vadovaujantis šiais principais (žr. 6 priedą).

Pasak Bitino, Guogio, Migun, Važgytės (2010), neefektyviai administruojant socialines paslaugas sulėtėja paslaugų plėtros ir teikimo procesas, todėl gali būti neužtikrintas socialinių paslaugų poreikio patenkinimas. Šiandienos visuomenėje socialinių paslaugų poreikis didėja, todėl būtina ieškoti efektyvių socialinių paslaugų administravimo būdų. Kaip teigia autoriai, socialinių paslaugų administravimas ir efektyvus paslaugų teikimas yra vieni svarbiausių kovos su socialine atskirtimi būdų. Socialinės paslaugos skiriamos įvairaus amžiaus bei socialinių grupių asmenims ir teikiamos įvairiais atvejais. Taigi, socialinės paslaugos yra viena iš socialinės paramos sistemos dalių, kurios teikiamos socialiai pažeidžiamiems mūsų visuomenės nariams, ieškant efektyviausių paramos organizavimo būdų, sprendžiant socialines problemas. Pasak autorių organizuojant socialinių paslaugų teikimą, savivaldybės siekia sistemingai dirbti taikant naujus metodus, racionaliai skirstant išteklius, motyvuojant darbuotojus, bendradarbiaujant su įvairiomis institucijomis ir privačiomis struktūromis.

Taigi, savivaldybių veikla turi būti tinkamai administruojama, taikant naujausias ir pažangiausias valdymo formas, kad maksimaliai būtų įgyvendinti tikslai bei socialinių paslaugų plėtros strategija. Petrauskienė (2005) teigia, kad norint nustatyti, ar socialinės paslaugos savivaldybėje administruojamos efektyviai, administravimą reikia vertinti pagal šiuos kriterijus: darbuotojų profesionalizavimas, vietos bendruomenės aktyvinimas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, konkurencingumo skatinimas, gerosios patirties siekimas, racionalus išteklių paskirstymas.

### **1.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelio sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas konceptualus pagrindimas**

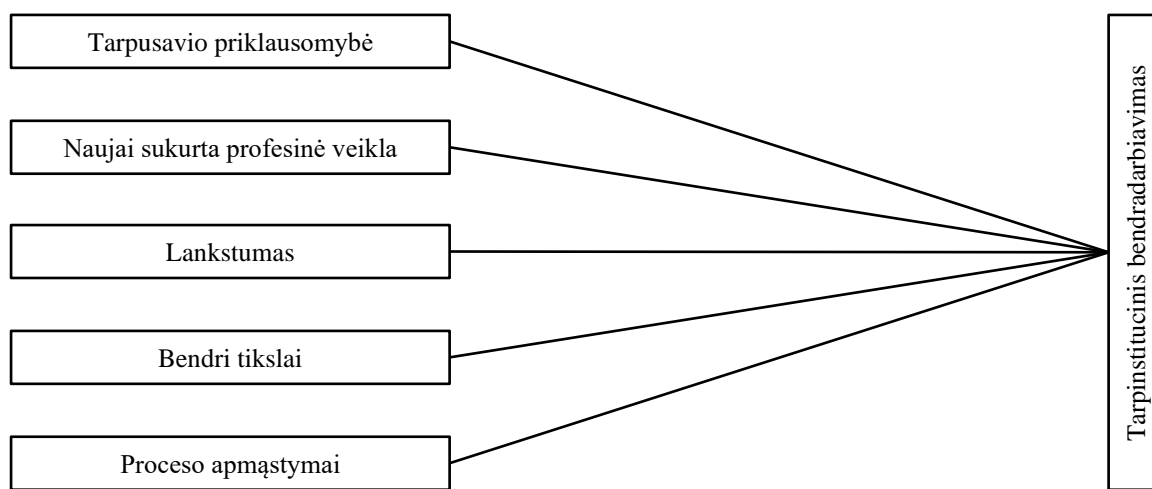
Pasak Jurkonienės, Karčiauskienės (2017), tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo koncepcijoje pateikiamas tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelis, kurio paskirtis orientuota į socialinių problemų sprendimą. Tai patvirtina Teece (2010) mokslines išvalgas, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelis yra įrankis, kurio paskirtis apjungti institucijas bendrai veiklai, kuri sukurs vertę paslaugų gavėjams bei padės paskirstyti pagrindinius išteklius bendradarbiavimo procese, siekiant bendro tikslo. Taigi, tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta dėl praktinės vertės ir pritaikomumo. Cashmore (1997) patvirtina, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelis padeda identifikuoti problemas (organizacinius institucijų trūkumus, profesinių įgūdžių stoką, teisės aktų spragas, profesinės ištvermės stoką bei ribotus išteklius.

Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012), nurodoma, kad viena iš svarbesnių iniciatyvų pokyčiams pasiekti, kad strateginiai sprendimai būtų priimami bendru sutarimu. Taigi bendradarbiavimo problemų ir iššūkių identifikavimas yra labai svarbus siekiant spręsti tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumo problemą bei tobulinant tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelį. Pasak Cashmore (1997), socialinių paslaugų teikimo problemos suvokiamos, kaip socialiniai bei ekonominiai iššūkiai tad jų sprendimui reikalingos inovatyvios priemonės ir daugiau nei vienos institucijos susitelkimas. Taigi, sėkmingai identifikavus socialinių



paslaugų teikimo problemas būtų galima tobulinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelį, kuris užtikrintų sėkmingus pokyčius paslaugų teikimo procese.

Remiantis moksline literatūra galima teigti, kad sąvoka tarpinstitucinis bendradarbiavimas pradėta analizuoti gana neseniai. Vienintelio ir konkretaus šios sąvokos apibrėžimo nėra, tačiau esmė ir reikšmingumas nekinta. Bronstein (2003) teigia, kad kurdama tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelį, rėmėsi moksline literatūra ir teigia, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo komponentai atsiranda nuosekliai. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir bendradarbiavimo procesai tarp skirtingų institucijų vyksta profesionaliai, kai juos sieja penki pagrindiniai komponentai: 1) tarpusavio priklausomybė, 2) naujai sukurta profesinė veikla, 3) lankstumas, 4) bendri tikslai ir 5) proceso apmąstymas (žr. 1.3.1. pav.).



**1.3.1. pav.** Tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelio komponentai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Bronstein (2003, p. 299).

**Tarpusavio priklausomybė.** Tarpusavio priklausomybė reiškia tarpinstitucinį pasitikėjimą bendra veikla ir sąveika, pagal kurią kiekviena institucija yra priklausoma nuo kitos bendradarbiaujančios institucijos, kad pasiektų savo tikslus ir užduotis. Norėdami veikti tarpusavyje, institucijų atstovai turi aiškiai suprasti vaidmenų skirtumą tarp savo ir kitų bendradarbiaujančių institucijų atstovų ir tinkamai juos naudoti. Tarp savitarpio priklausomybės yra oficialiai ir neoficialiai praleistas laikas. Dažnai nurodomas tarpinstitucinio bendradarbiavimo pranašumas yra tai, kad sujungus bendradarbiaujančių institucijų patirtis ir žinias iš skirtingų disciplinų, galima maksimaliai padidinti kūrybiškumą sudėtingoms šiandienos problemoms spręsti. Na o bendradarbiavimo kliūtys yra būtinos norint padidinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo pasireiškimą.

**Naujai sukurta profesinė veikla.** Reiškia tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksmus, kuriais galima pasiekti daugiau, nei būtų galima pasiekti veikiant vienai institucijai savarankiškai. Ši veikla maksimaliai padidina kiekvienos bendradarbiaujančios institucijos patirtį. Bendradarbiaujančios institucijos turi galimybę sukurti tai, ko negalėtų sukurti veikdamos savarankiškai.

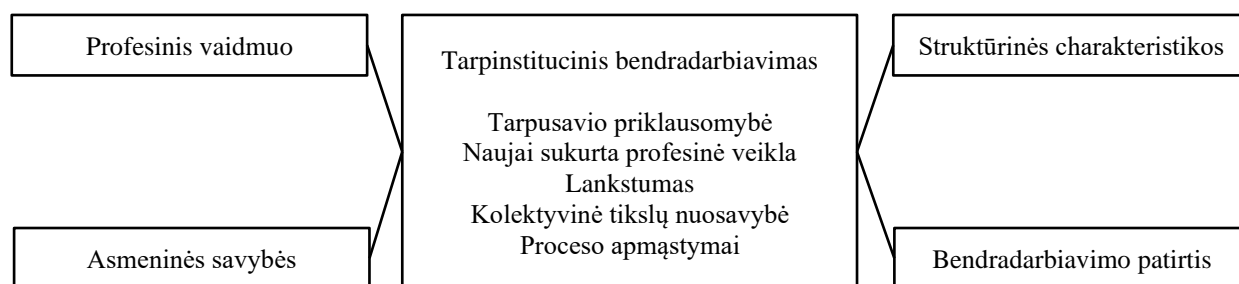
**Lankstumas.** Lankstumas tarpinstituciniame bendradarbiavime reiškia sąmoningą profesinių vaidmenų ir elgesio lankstumą (prisitaikymą), apimančią vaidmenų pasikeitimus, kai bendradarbiaujančios institucijos priima produktyvius kompromisus reaguodamos į situaciją.

**Bendri tikslai.** Bendri tikslai reiškia bendrą bendradarbiaujančių institucijų atsakomybę visame bendradarbiavimo procese. Siekdamas bendrų tikslų, kiekviena institucija turi prisiimti atsakomybę

už sėkmes ir nesėkmes ir būti pasirengusios kompromisams. Bendri tikslai įvardijami kaip pagrindinis sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo komponentas.

**Proceso apmąstymai.** Proceso apmąstymas reiškia bendradarbiaujančių institucijų dėmesį jų bendram darbo procesui. Tai apima bendradarbiaujančių institucijų bendro darbo santykius, procesą ir grįžtamojo ryšio įtraukimą, siekiant sustiprinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo santykius ir efektyvumą.

Atsižvelgiant į tai, kas veikia tarpinstitucinį bendradarbiavimą, įtraukia tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelį į kontekstą. Sritys, pažymėtos kaip įtaka tarpinstituciniam bendradarbiavimui apima profesinį vaidmenį, struktūrines charakteristikas, asmenines savybes ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirtį (žr. 1.3.2 pav.).



**1.3.2 pav.** Įtaka tarpinstituciniam bendradarbiavimui  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Bronstein (2003, p. 303).

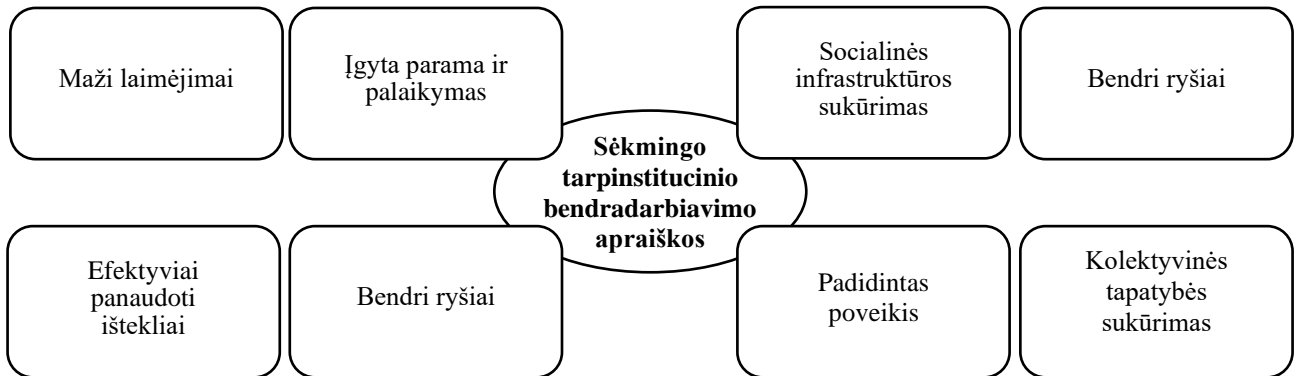
**Profesinis vaidmuo.** Profesinis vaidmuo apima vertybių ir etikos laikymąsi profesinėje veikloje; institucijos tikslų suvokimą; pagarbą profesijai; pagarbą profesionaliems kolegoms ir naujovių priėmimą. Vaidmenų teorija tai paaiškina, kaip profesinę socializaciją kai atskiri asmenys įsilieja į bendradarbiavimo procesą. Tai tokie profesiniai vaidmenys, kuriuos prisiima atskiri asmenys, taip išreiškdami savo indėlį ir santykius su bendradarbiaujančių institucijų nariais. Tuo pat metu skirtingų profesijų atstovai bendradarbiauja kitaip, atsižvelgiant į prisiimtus vaidmenis, vertybes ir praktiką.

**Struktūrinės charakteristikos.** Struktūrinės charakteristikos, turinčios įtakos tarpdiscipliniam bendradarbiavimui, apima būdus, kuriais institucijų vadovai paskirsto išteklius ir paskiria konkrečias užduotis ir darbus, kuriais palaiko (skatina) arba sukuria kliūtis (trukdo) bendradarbiavimui. Tarpdiscipliniam bendradarbiavimui svarbios struktūrinės charakteristikos apimančios valdomų bylų kiekį, institucijos kultūrą palaikančią tarpinstitucinį bendradarbiavimą, administracinę paramą, profesinę autonomiją ir laiką bei erdvę tarpinstituciniam bendradarbiavimui atsirasti. Taip pat labai svarbūs struktūriniai veiksniai, kai neaiškūs tikslai, nepakankamas laikas, per didelis darbo krūvis ir administracinės paramos trūkumas, gali būti įvardinami, kaip tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtys.

**Asmeninės savybės.** Tarpdiscipliniam bendradarbiavimui svarbios asmeninės savybės apima tai, kaip bendradarbiaujantys asmenys vienas į kitą žiūri kaip į žmones, už savo profesinio vaidmens ribų. Nes asmeninės savybės, įskaitant pasitikėjimą, pagarbą, supratimą ir neformalų bendravimą tarp bendradarbių yra nepaprastai reikšmingos sėkmingam bendradarbiavimui.

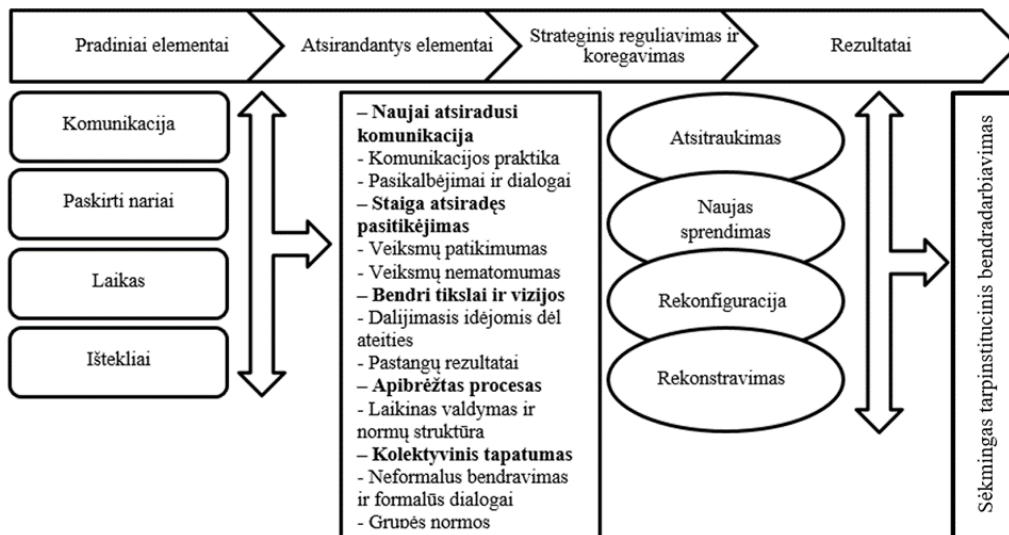
**Bendradarbiavimo patirtis.** Bendradarbiavimo patirtis susijusi su ankstesne patirtimi tarpinstitucinėje aplinkoje bendradarbiaujant su kitomis institucijomis. Ir šis veiksnys mokslinėje literatūroje atsirado kaip sėkmingo bendradarbiavimo rodiklis.

Greer (2017), įvardino sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo apraiškas (žr. 1.3.3 pav.). Šių apraiškų pagrindas yra bendras problemų suvokimas, bendri ryšiai, efektyviai panaudoti ištekliai, tam, kad nauda būtų abipusiai naudinga. Autorius teigia, kad suvokiant visų šių apraiškų naudą, galima siekti sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo.



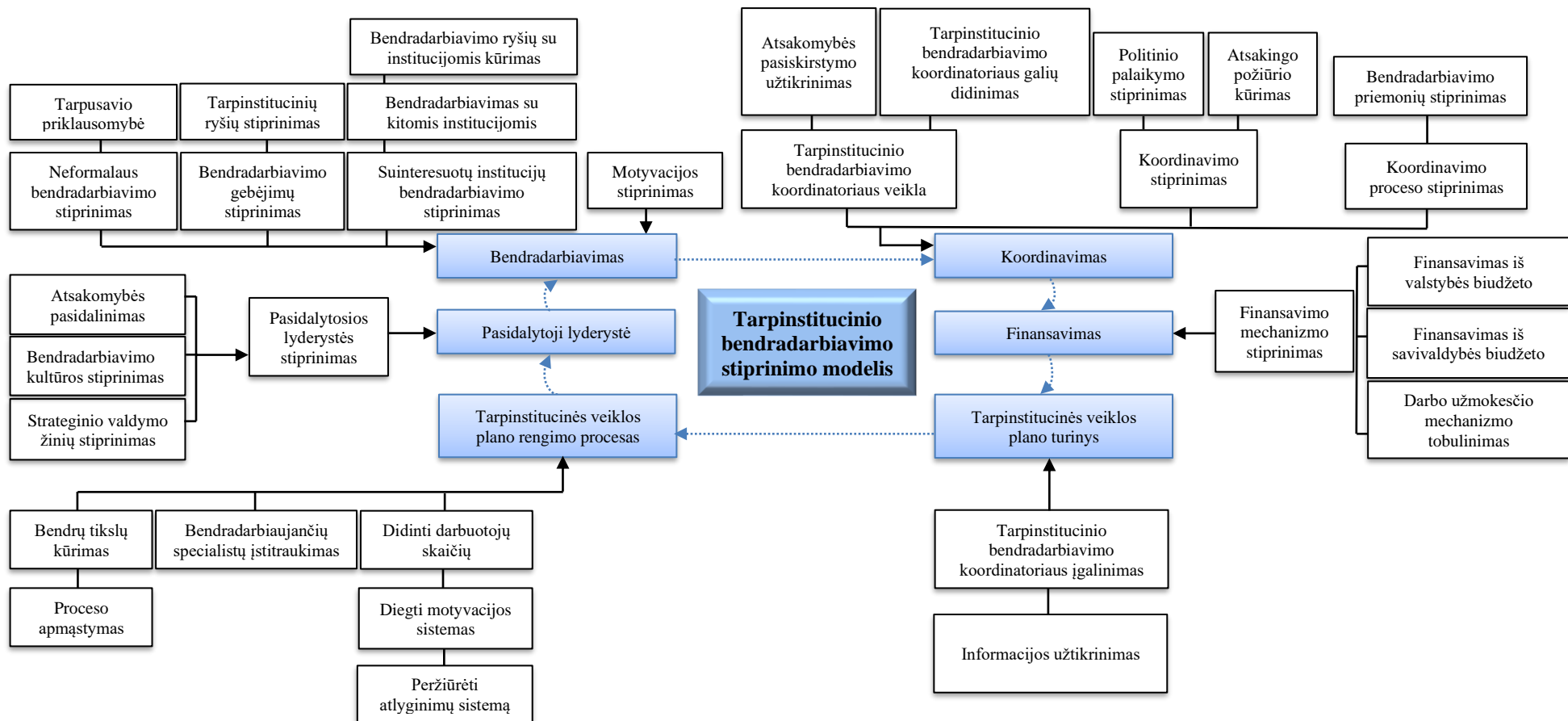
**1.3.3 pav.** Sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo apraiškos  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Greer (2017).

Greer (2017), taip pat pateikia tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelį, kuriame įvardija pradinis bendradarbiavimo elementus ir elementus atsirandančius bendradarbiavimo eigoje, kurie skatina strateginio reguliavimo ir koregavimo elementus lemiančius sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą (žr. 1.3.4 pav.).



**1.3.4. pav.** Tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelis  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Greer (2017, p. 71).

Tarpinstitucinį bendradarbiavimą stiprinantys etapai: bendradarbiavimas, koordinavimas, finansavimas, tarpinstitucinės veiklos plano turinys, tarpinstitucinės veiklos plano rengimo procesas, pasidalytoji lyderystė.



**1.3.5. pav.** Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelis  
 Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Jurkoniene, Karčiauskiene (2017), Greer (2017).

## II. MAŽEIKIŲ RAJONO ĮSTAIGŲ TEIKIANČIŲ SOCIALINES PASLAUGAS TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje magistro darbo dalyje pristatomas tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelio konceptualizavimas. Tyrimo metodologija, skirta nustatyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelį / raišką Mažeikių rajono savivaldybėje teikiant socialines paslaugas.

### 2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Šiame skyriuje aprašoma tyrimo metodologija, tyrimo metodai, tyrimo imtis ir jos organizavimas, nusakomi tyrimo planavimo etapai, paaiškinamas tyrimo objektas, apibrėžiamos sąlygos įtakojančios tyrimą. Skyriuje pristatoma visa magistro darbo loginė schema (žr. pav. 2.1.1).

<b>Tyrimo tema</b>			
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelis sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas			
<b>Tyrimo objektas</b>			
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas teikiant socialines paslaugas			
<b>Tyrimo tikslas</b>			
Sukurti ir pagrįsti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelį sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas			
<b>Tyrimo uždaviniai</b>			
1. Atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo sampratą ir jo stiprinimo ypatumus socialinių paslaugų teikimo kontekste;	2. Pateikti teorinį tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelį, įgalinamą sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas;	3. Išanalizavus tarpinstitucinio bendradarbiavimo praktiką Mažeikių rajone, identifikuoti teorinio modelio praktinės raiškos bruožus;	4. Identifikuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo kryptis sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas Mažeikių rajone.
<b>Tyrimo metodai</b>			
Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas	Dokumentų turinio analizė	Antrinės statistinių duomenų analizės metodas	Pusiaus struktūruotas interviu
<b>Išvadų formulavimas</b>			

**2.1.1 pav.** Tyrimo planas  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Magistro darbe siekiant sukurti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelį ir pagrįsti jį Mažeikių rajone, buvo pasirinkti šie metodai: mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu. Pasitelkus mokslinės literatūros analizės ir sisteminimo metodą išstudijuoti ir susisteminti Lietuvos bei užsienio autorių moksliniai darbai, kurie padėjo atskleisti reikšmingiausias magistro baigiamojo darbo temos teorinius aspektus. Dokumentų turinio analizė buvo atliekama siekiant tyrimo metu išanalizuoti Mažeikių rajono institucijų tarpinstitucinio bendradarbiavimo ypatumus. Antrinės statistinių duomenų analizės metodas naudotas naujų žinių interpretacijai, kurios metu buvo naudojami ankstesnių tyrimų duomenys tarpinstitucinio

bendradarbiavimo srityje. Pusiaus struktūruoto interviu metodas taikytas siekiant atskleisti ir įvertinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas ir atsakyti į tyrimo tikslą bei iškeltus uždavinius.

Tyrimo metodologija grindžiama Lietuvos ir užsienio moksliniais darbais: Greer (2017), Kontautienė (2004), Deltuva, Godvadas (2015), Jurkonienė, Karčiauskienė (2016), Lane, Pritzker (2018), Legkauskas (2012), Linkaitytė, Žilinskaitė, Lapėnienė (2011), Gedvilienė (2000), Kontautienė (2004), Pollard (2006), Ranade, Hudson (2003), Puškorius (2007), Raišienė (2006), Stulgienė, Čiutienė (2014), tarpinstitucinio bendradarbiavimo, bendradarbiavimo efektyvumą, bendravimo procesą, socialinės partnerystės, pažinimo, tarpusavio ryšių, priklausomybės, galimybių ir planų įgyvendinimo, mokymosi darbo vietoje svarbą ir reikšmę nagrinėjo šie bei daugelis kitų magistro baigiamajame darbe minimų mokslininkų.

Kuriant tyrimo metodologiją labai svarbu numatyti, kaip duomenys bus gaunami, analizuojami bei paaiškinami tyrimo ataskaitoje. Metodologija daugelio mokslininkų darbuose suprantama kaip mokslas apie metodus ir jų tarpusavio ryšius, kaip „tikrovės pažinimo teorija, tirianti mokslinio mąstymo būdą bei principus <...> mokslas, aiškinantis mokslinio tyrimo metodus, bendrą mokslo metodų teoriją“ (Tidikis, 2003, p. 190). Kardelis (2002) teigia, kad plačiausia prasme metodologiją galima apibrėžti kaip bendriausius pažinimo principus. Tačiau skirtinguose literatūros šaltiniuose ši sąvoka traktuojama skirtingai. Kaip nurodo Rimkus (2015), apibūdinant šiandienos pasaulį tapo įprasta jį parodyti kaip nuolat besikeičiantį, suartinantį ir apjungiantį įvairias pasaulėžiūras, kultūras ir požiūrius, bet kartu ir reikalaujantį nuolat atnaujinti gebėjimus ir įgūdžius orientuotis prieštaringoje gausoje. Socialinių paslaugų administravimo ir teikimo srityje dirbantys darbuotojai šiuo atveju nėra išimtis. Socialinį darbą dirbantiems kasdien tenka susidurti su įvairiomis problemomis ir situacijomis, kurios neturi paprasto ir apibrėžto sprendimo. Šiandienos socialinių problemų spektras ir jų mastas plečiasi, atsiranda poreikis ugdyti ir formuoti įvairesnius, socialines paslaugas administruojančių ir jas teikiančių darbuotojų vaidmenis, kartu labai svarbus tarpinstitucinių susitarimų bei įvairių sričių specialistų įtraukimas. Taigi informacijai apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą rinkti, taikytas kokybinis tyrimas, kuris ypač tinka reiškinų ir procesų analizei bei išsamiam vaizdui sukurti ir aktualiems klausimams nagrinėti. Pasak Žydžiūnaitės (2007), kokybinis tyrimas suteikia minčių reiškinio laisvę, renkami išsamesni ir gilesni duomenys. Tidikis (2003) išskiria, kad kokybinis tyrimas leidžia atskleisti daugiau nei iš tikrųjų pasako tyrimo dalyvis, plačiau pamatyti ir suprasti, kaip žmonės bendrauja socialiniuose kontekstuose. Kokybinuose tyrimuose individas nagrinėjamas kaip unikali asmenybė, savotiškai ir savaip suvokianti tikrovę, turinti savo požiūrį ir nuomonę ir per ją atspindinti esamą tikrovę, išreiškiamą tiriamojo elgesiu ir pamąstymais. Tuo pat metu interviu neturi ir negalėtų būti suprantamas kaip paprasčiausių atsakymų į pateiktus klausimus procesas, nes tai yra bene geriausias žmonių supratimo, reiškinų, situacijų apibrėžimo ir realybės paaiškinimo būdas. Tad norint tinkamai suprasti, kaip kiti asmenys supranta tikrovę, turime jų tinkamai paklausti ir leisti informantams atsiskleisti. Tyrimo tikslas išaiškinti prasmę, stebint veiksmus, pasisakymus iš išorės ir juos interpretuoti. Kokybinio tyrimo objektas – informantų pasisakymai apie patirtus išgyvenimus ir patirtis, aiškinamas per realios praktikos aspektus, ką reiškia būti konkrečioje visuomenėje socialiniu darbuotoju, mediku, policininku ir kokia yra jų socialinių santykių praktika. Tam reikia socialinių žinių, duomenų nagrinėjamos informacijos elementams aprašyti ir paaiškinti (kokią praktinę patirtį informantai yra sukaupę, ką jaučia ir išgyvena). Taip pat tyrėjui būtina turėti žinių visa tai suprasti ir interpretuoti. Kaip kokybinio tyrimo privalumą taikant kokybinį interviu įvardija tai, kad tokie tyrimai nereikalauja didelių materialinių sąnaudų ir leidžia praplėsti tiriamą problemą bei gauti įvairiapusę informaciją, kuri paaiškina unikalius faktus. Tuo pat metu, kaip

trūkumus, galima įvardinti tyrimo metu gautų duomenų apdorojimo analizės sudėtingumą ir dideles laiko sąnaudas. Pusiau struktūruotas interviu metodas leidžia pasiekti jautresnę informaciją, platesnius, daugiasluoksnius duomenis (Tidikis, 2003). Tyrimas buvo pradėtas atliekant kokybinį tyrimą (mokslinės literatūros, dokumentų turinio analizę), vėliau remiantis informacija buvo sudaryti kokybinio interviu klausimai.

## 2.2. Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas

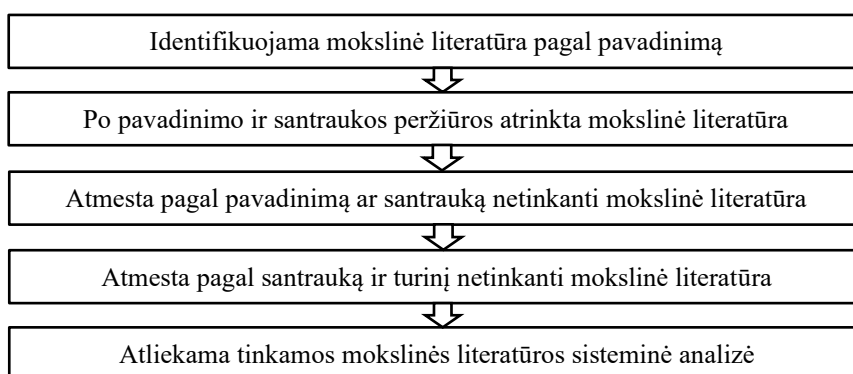
Mokslinės literatūros, teorijų ir kitų tyrimų apžvalga įprastai yra puikus pagrindas tyrimo tikslui suformuluoti. Mokslinės literatūros analizė tai teorinis tyrimo metodas padėsiantis geriau suprasti, kas nėra iki galo iširta, kokie galimi nauji aspektai, kokios žinios galbūt jau yra pasenusios arba nebeaktualios (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Tai vienas iš empirinio tyrimo metodų, kuomet analizės objektu tampa moksliniai tekstai. Pasitelkus šį metodą iš didelio skaičiaus mokslinės literatūros šaltinių išgaunami reikšmingiausi mokslinės literatūros šaltiniai pasirinkta tema. Pasak Žitkienės ir Mačerinskienės (2014), pradedant rašyti darbą mokslinės literatūros analizė padeda suformuluoti darbo temą, pasirinkti tinkamiausius tyrimo metodus ir surinkti reikiamą informaciją. Taip pat galima susipažinti su jau atliktais moksliniais darbais bei sudaryti darbo rengimo planą. Mokslinės literatūros analizė leidžia susipažinti su naujausiais moksliniais darbais bei jų rezultatais, todėl rašant darbą gali būti patikslintas darbo pavadinimas, tikslas bei tyrimų eiga. Autorės pateikia nuomonę, kad atliekant mokslinės literatūros analizę labai svarbus tinkamų ir patikimų literatūros šaltinių pasirinkimas. Tai patvirtina ir Kardelis (2016), teigdamas, kad labai svarbu atsirinkti tinkamus šaltinius bei atlikti jų analizę.

*Mokslinės literatūros analizės ir sisteminimo metodas* pasirinktas dėl galimybės tinkamai pasirinkti mokslinius straipsnius vertinant ir sisteminant pagal pavadinimus, santraukas ir peržiūrint visą tekstą. Sisteminei analizei tinkamais laikyti moksliniai darbai, kuriuose pateikiami empiriniai tyrimai ir gauti rezultatai, atskleidžiantys tarpinstitucinio bendradarbiavimo ypatumus teikiant socialines paslaugas. Pasak Erentaitės, Žukauskienės (2011), kad pasitelkus mokslinės literatūros analizės ir sisteminimo metodą, analizuojama ankstesnė tam tikros srities mokslinė literatūra, kuria įvertinama esama padėtis, kuri suteikia tyrimui kontekstą ir parodo tyrimo svarbą. Mokslinės literatūros analizės paskirtis yra metodologiškai pagrįsti tiriamąją dalį. Mokslinės literatūros analize ir sisteminimu siekiama kuo daugiau sužinoti apie nagrinėjamą temą, šią informaciją susistemintus pritaikyti darbe (Aleksnevičienė, Pocienė, Šupa, 2020). Mokslininkai Blauzdys ir Vilkas (2013), pataria apžvelgti, mokslininkų darbus, kurie jau tyrinėjo panašias temas ir daugiau laiko skirti pasirinktos temos analizei, išskiriant esminius dalykus bei pritaikant turimas žinias. Moksliniuose šaltiniuose pateikiamą informaciją galima naudoti keliais būdais, cituojant, analizuojant, perfrazuojant ar apibendrinant (Šarlauskienė, 2016).

Pirmiausiai buvo atrinkta mokslinė literatūra pagal pavadinimą, kuri atitiko naudotus raktažodžius. Toliau atmesti pagal pavadinimą ar santrauką netinkantys mokslinės literatūros šaltiniai po pavadinimo ir santraukos peržiūros atrinkta tinkama mokslinė literatūra. Tuomet atliekama tinkamos mokslinės literatūros sisteminimas. Siekiant susisteminti naujausias žinias tarpinstitucinio bendradarbiavimo tema, šiame magistro baigiamajame darbe ieškota naujausių laisvai prieinamų mokslinių darbų, kuriuose būtų pateikiami empiriniai tyrimai. Daugelis mokslinės literatūros analizėje nagrinėtų mokslinių darbų tyrimų atlikti Lietuvoje, likę tyrimai atlikti užsienio šalyse. Visuose nagrinėtuose mokslinės literatūros šaltiniuose rastas bent vienas svarbus tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelio stiprinimo elementas. Tai patvirtina Blauzdžio, Vilko (2013), mokslinės

įžvalgos, kad vienas iš mokslinės literatūros analizės uždavinių yra cituojant bei perfrazuojant autorius, išsiaiškinti, kaip skirtingų autorių mintys bei pastebėjimai, paaiškina ir papildo vienas kitą.

**Tyrimo instrumentas – nagrinėjamos temos planas**, kuris vėliau buvo konvertuotas į magistro baigiamojo darbo turinį. Ši tyrimo dalis atlikta 2020 metais nuo birželio iki 2021 metų vasario mėnesio. Mokslinės literatūros paieškai buvo pasitelktos įvairios duomenų bazės. Duomenų paieškai naudoti raktiniai žodžiai tiek lietuvių, tiek anglų kalba. Tyrimo imtis – mokslinė literatūra ir kiti šaltiniai, pateikiami magistro baigiamojo darbo literatūros sąrašė. Mokslinės literatūros analizės ir sisteminimo metodui buvo taikyti sąžiningumo, teisingumo bei objektyvumo tyrimo etikos principai. Mokslinė literatūra nagrinėta paeiliui: pavadinimo peržiūra, santraukos peržiūra, viso teksto peržiūra (žr. 2.2.1 pav.).



**2.2.1 pav.** Mokslinės literatūros atrankos etapai  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis

Taigi, mokslinė literatūra buvo atrenkama šiais etapais, kurie padėjo pasirinkti kuo kokybiškesnę mokslinę literatūrą.

### 2.3. Dokumentų turinio analizės metodas ir jo taikymas

**Dokumentų turinio analizės metodas ir jo taikymas.** Pasak Marshall, Rossman (1999), dokumentų turinio analizės metodo pagalba duomenys renkami tada, kai dokumentai naudojami kaip vieni iš pagrindinių informacijos šaltinių. Be to, dokumentų turinio analizė suteikia tyrėjui daugiau informacijos apie tiriamo reiškinio ypatybes, tiriamo objekto vidinius, struktūrinius ir išorinius ryšius bei funkcionavimo ypatumus. Dokumentų peržiūra priskiriama prie kokybinių duomenų rinkimo metodų šalia interviu, dalyvavimo ir stebėjimo metodų. Rupšienė (2007) pažymi, kad dokumentų turinio analizės metodas, tyrimuose plačiai taikomas, kaip papildomas duomenų rinkimo būdas. Todėl šiame magistro darbe buvo pasirinkti **dokumentai, susiję su tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinavimu Mažeikių rajono savivaldybėje:**

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2020 m. gruodžio 16 d. įsakymas Nr. A1-2799 „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų plėtros plano 2020-2022 metams patvirtinimo“, kuriuo patvirtintas Mažeikių rajono savivaldybės koordinuotai teikiamų paslaugų plėtros planas 2020-2022 m.;

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vaiko gerovės komisijos 2020 m. veiklos ataskaita; Mažeikių rajono savivaldybės paslaugų tikslinės grupės asmenims žemėlapis.

Taip pat buvo analizuojami **dokumentai, susiję su socialinių paslaugų teikimu ir administravimu:** Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 m. birželio 11 d. įsakymas Nr. A1-1315 „Dėl socialinės paramos skyriaus nuostatų patvirtinimo“;



Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2020 m. gegužės 29 d. įsakymas Nr. A1-1241 „Dėl bendrųjų socialinių paslaugų ir socialinės priežiūros paslaugų kokybės vertinimo tvarkos aprašo tvirtinimo“;

Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2016 m. rugpjūčio 26 d. sprendimas Nr. T1-204 „Dėl Mažeikių rajono vaikų našlaičių ir senelių globos namų reorganizavimo sąlygų aprašo, Plinkšių globos namų ir bendruomeninio pagalbos vaikams centro nuostatų patvirtinimo“;

Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2017 m. vasario 24 d. sprendimas Nr. T1-43 „Dėl Mažeikių rajono nakvynės namų nuostatų patvirtinimo“;

Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2020 m. balandžio 30 d. sprendimas Nr. T1-104 „Dėl Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro nuostatų patvirtinimo“;

Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2020 m. birželio 30 d. sprendimas Nr. T1-161 „Dėl Mažeikių rajono socialinių paslaugų tarnybos nuostatų patvirtinimo“;

Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2020 m. gegužės 29 d. sprendimas Nr. T1-123 „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės 2020 metų socialinių paslaugų plano patvirtinimo“;

Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2021 m. kovo 26 d. sprendimas Nr. T1-70 „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės 2021 metų socialinių paslaugų plano patvirtinimo“;

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2020 m. gruodžio 16 d. įsakymas Nr. A1-2799 „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų plėtros plano 2020-2022 metams patvirtinimo“, kuriuo patvirtintas Mažeikių rajono savivaldybės koordinuotai teikiamų paslaugų plėtros planas 2020-2022 m., kurio tikslas yra sudaryti sąlygas trūkstamų, neprieinamų, neteikiamų, tačiau reikalingų koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų teikimui. Kituose dokumentuose susijusiuose su tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinavimu Mažeikių rajono savivaldybėje nurodoma, kad bus siekiama užtikrinti aukščiausios kokybės socialines paslaugas, jų įvairovę, skatinant gyventojų įsitraukimą, didinant rajono žinomumą ir patrauklumą, formuojant ir stiprinant Mažeikių rajono, kuriame gera gyventi, įvaizdį. Mažeikių rajono savivaldybėje be išvardintų dokumentų vadovaujamosi kitais dokumentais, kurie reglamentuoja socialinių paslaugų teikimą. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelio sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas konceptualus pagrindimas remiasi įvardintais dokumentais.

Tyrimo imtis – dokumentai, susiję su tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinavimu Mažeikių rajono savivaldybėje taip pat buvo analizuojami dokumentai, susiję su socialinių paslaugų teikimu ir administravimu. Tyrimo imtį sudarė galiojantys ir aktualūs dokumentai iš institucijų internetinių svetainių. Taigi, tyrimui buvo pasirinkti dokumentai reglamentuojantys socialinių paslaugų teikimą kiti dokumentai pasirinkti dėl tos pačios priežasties, nes reglamentuoja socialinių paslaugų teikimą bei bendradarbiavimą. Minėtuose dokumentuose ieškota informacijos apie socialinių paslaugų teikimą, kuris tiesiogiai siejasi su tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei jo stiprinimu. Dokumentų turinio analizės metu renkami pirminiai duomenys naudojami, kaip esminiai informacijos šaltiniai. *Tyrimo imtį* sudarė tikslingai atrinkti 13 dokumentų.

*Tyrimo instrumentas – klausimų sąrašas*, kurio turinį lėmė tyrimo tikslas ir uždaviniai.

Dokumentų turinio analizės metodas taikytas nuo 2020 m. rugsėjo iki balandžio mėnesio. Dokumentų turinio analizės metodui ir jo taikymui pasitelkti sąžiningumo, teisingumo bei objektyvumo tyrimo etikos principai.

## 2.4. Interviu metodas ir jo taikymas

Siekiant išanalizuoti ir įvertinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas ir atsakyti į tyrimo tikslą bei iškeltus uždavinius, buvo atliktas kokybinis tyrimas ir taikyti šie metodai: empirinių duomenų rinkimui taikytas pusiau struktūruotas kokybinis interviu, leidžiantis išsiaiškinti informantų patirtis analizuojant tarpinstitucinį bendradarbiavimą (magistrantė laikėsi tyrimo procedūros, siekiant išvengti subjektyvumo neišsakė savo nuomonės), kokybinių duomenų analizei (kokybinė turinio analizė). Empiriniam tyrimui atlikti taikytas kokybinio tyrimo metodas, leidžiantis išsamiau pažvelgti į tarpinstitucinį bendradarbiavimą, sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas. Pasak Tidikio (2003), kokybiniai tyrimai leidžia gauti išsamesnę ir platesnę informaciją nei kiekybiniai tyrimai, be to, leidžia tiriamą problemą pamatyti platesniu aspektu.

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra veiksminga priemonė sprendžiant socialines problemas, todėl svarbu atskleisti, kaip šis bendradarbiavimas vyksta. Kokybinio tyrimo metu gauti duomenys pateikia išsamią informaciją apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimą. Kaip nurodo Tidikis (2003, p. 360), kokybiniuose tyrimuose „tyrėjas koncentruoja savo dėmesį į subjektą, į jo veiksmus, kasdienę patirtį ir sąveiką su kitais žmonėmis, išreikštą žodžiais, pasisakymais, pasakojimais“. Kokybiniai tyrimai pasižymi lankstumu, nes yra orientuoti į interpretaciją, o ne į įvairius rodiklius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami, todėl leidžia tyrėjui lengvai prisitaikyti prie tyrimo situacijos (Kardelis, 2002). Paulauskaitė (1996) taip pat teigia, kad kokybiniai tyrimo metodai labiau gilina ir reiškinį ir daiktų kilmę, o ne į skaičius. Pasak Silverman (2007), kokybiniai tyrimai skirti išsamiai tyrinėti socialinius reiškinius bei problemas tai tarsi stilizuotas ir ypatingas gyvenimo pasakojimo būdas. Tidikis (2003) pateikia nuomonę, kad kokybiniai tyrimai leidžia pateikti kur kas platesnę ir gilesnę informaciją nei kiekybiniai tyrimai. Taigi, kokybinio tyrimo metodas yra tarsi multimetodas, kuris apima tiek interpretacinį, tiek natūralistinį požiūrį į tiriamąjį subjektą. Tai reiškia, kad kokybinio tyrimo metodo dalykai yra natūralioje aplinkoje ir kokybiniais tyrimo metodais siekiama interpretuoti tiriamąjį reiškinį tais terminais, kuriais jis suvokiamas. Kaip dažniausiai taikomas kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodas, atliekant kokybinius socialinius tyrimus įvardijamas interviu. Kuris puikiai atliepia kokybinės metodologijos prielaidas bei leidžia įsigilinti į tyrimo dalyvių nuomonę, surinkti gausius ir unikalius niuansus apčiuopiančius duomenis (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Užduodant pusiau struktūruotus interviu klausimus galima „nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos“ (Kardelis, 2002, p. 88). Šiai nuomonei pritaria Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė (2008) teigdami, kad kokybiniai tyrimai taikomi mažiau tyrinėtoms temoms analizuoti, nes kiekybinė prieiga tokiais atvejais yra ribota, nepadedanti rasti naujų idėjų, kaip tobuliau organizuoti veiklą užsibrėžtam tikslui pasiekti, nes idėjos kyla vadovaujantis kokybinių tyrimų strategijomis, kiekybiniais tyrimais jas galima tik patikrinti.

Tad atsižvelgiant į kokybinio tyrimo organizavimo aspektus bei siekiant tyrimo tikslo, duomenims rinkti, kaip tinkamą informacijos rinkimo priemonę, nuspręsta pasitelkti vieną efektyviausių kokybinio tyrimo metodų – pusiau struktūruotą interviu metodą. Pusiau struktūruotas interviu atliepia socialinės realybės pokyčius, išplečia tyrėjų galimybes ir teikia didelį potencialą.

Interviu klausimų sudarymas	Informantų pasirinkimas	Duomenų rinkimas	Duomenų interpretavimas	Rezultatų aprašymas, išvados
-----------------------------	-------------------------	------------------	-------------------------	------------------------------

### 2.4.1 pav. Interviu procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bryman (2008).

Kokybiniame tyrime, kaip *tyrimo metodas* buvo pasirinktas *pusiau struktūruotas interviu*. Atliekant interviu buvo siekiama surinkti duomenis apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą tarp socialines paslaugas teikiančių ir administruojančių institucijų bei atskleisti galimas tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo perspektyvas. Kaip nurodo Luobikienė (2011) pagrindiniais duomenų rinkimo instrumentais galima įvardinti interviu, stebėjimą ir dokumentų analizę. Viena svarbiausių kokybinio tyrimo duomenų rinkimo priemonių yra interviu, kuris yra vienas geriausių priartėjimo prie žmonių suvokimo, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo būdų. Gaižauskaitė, Valavičienė (2016) taip pat pažymi, kad atliekant kokybinį tyrimą interviu leidžia tarsi įžengti į kito žmogaus perspektyvą, o ir pats kokybinis interviu remiasi prielaida, kad kitų žmonių perspektyva yra prasminga, pažintina ir gali būti aiškiai išsakyta. Tad tyrimui pasitelkus kokybinį interviu atrandamas reikšmių ir patirčių turinys: kaip vyksta tam tikri procesai, kaip juos supranta tyrimo dalyviai (informantai), kokios problemos kyla, kaip jas galima įveikti. Kokybiniai interviu tyrėjui leidžia surinkti išsamius (giluminius), su kontekstu susietus, tyrimo dalyvių atsakymus, išreiškiančius jų požiūrius, nuomones, žinias, patirtis ir net patiriamus jausmus. Anot Alvesson (2011) vienas iš dažniausiai naudojamų metodų žinioms apie individus, grupes ir organizacijas gauti ir pagrindinis kokybinių tyrimų elementas yra interviu. Kaip teigia Gaižauskaitė, Valavičienė (2016) kokybiškai atliekamas interviu iš tiesų gali atskleisti mintis, jausmus, patyrimus ir jau turimas žinias ne tik pačiam tyrėjui, bet ir tyrimo dalyviui. Taigi kokybinis interviu įtakoja tyrimo dalyvius, interviu metu jie patys daugiau sužino apie save ir įvykę interviu tiesiogiai ar netiesiogiai daro įtaką jų sprendimams ateityje. Taip pat svarbu suprasti ir tai, kad nei tyrėjas, nei tyrimo dalyvis (informantas) iš anksto nežino, kokių padarinių ir įtakos, jų darbe, turės interviu. Taigi, duomenų rinkimui buvo taikomas pusiau struktūruotas interviu

Tidikis (2003) pateikia informaciją, kad jei tyrėjas nori sukonstruoti patikimą kokybinio tyrimo instrumentą, labai svarbu išsamiai ir nuosekliai išsiaiškinti tyrimo problemos aspektus. Kaip *tyrimo instrumentas* parengtos *klausimyno gairės*. Pusiau struktūruoto interviu klausimai buvo parengti atsižvelgiant į mokslinės – metodinės literatūros analizę. Atliekant tyrimą ir siekiant atskleisti, kaip pavyksta realizuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelį teikiant socialines paslaugas, 11 informantų buvo užduota 16 klausimų (žr. 1 priedą) – penki klausimų blokai. Pusiau struktūruoto interviu klausimai – originalūs ir buvo iš anksto parengti darbo autorės atsižvelgiant į mokslinės – metodinės literatūros ir dokumentų analizę, siekiant atspindėti esminius probleminius klausimus. Tad kokybinis tyrimas šiuo atveju yra nepakeičiama tyrimo strategija.

*Tyrimo imtis*. Kaip teigiama metodologinėje literatūroje, planuojant kokybinius interviu, būtina pasiruošti tyrimo dalyvių paieškos procesui. Todėl buvo vadovaujamosi rekomendacijomis, kaip argumentuotai kalbėti su potencialiais tyrimo dalyviais ir sutarti dėl jų dalyvavimo tyrime. Kaip teigia Gaižauskaitė, Valavičienė (2016) tam tikri kokybinio tyrimo dalyviai pasirenkami todėl, kad jie turi tam tikrų charakteristikų ar patirties, kuri prisideda prie geresnio tiriamojo reiškinio supratimo. Todėl tyrimo dalyvių atranka yra svarbus interviu tyrimo proceso elementas, lemianti surinktų duomenų kokybę, tyrimo tikslų atitikimą ir būsimų apibendrinimų ribas. Kokybiniais tyrimais siekiama sutelkti dėmesį į detales, niuansus, reiškinius ar vykstančius procesus, todėl potencialių tyrimo dalyvių atranka turi būti kruopšti, apgalvota ir pagrįsta, nes kitaip gauta informacija nebus pakankama norimam tikslui pasiekti. Apibūdinant kokybinius tyrimus neretai minima, kad kokybiniai tyrimai nuo kiekybinių skiriasi imties dydžiu – kokybiniais tyrimams būdingos mažos imtys, kurios yra susijusios su tuo, kad kiekvienas atvejis tiriamas išsamiai, todėl net ir „mažas“ atvejų skaičius gali duoti pakankamą kiekį duomenų tyrimo tikslui pasiekti. Atliekant tyrimą dalyvavo **11 informantų**, kurie buvo atrinkti savanoriškumo principu, bei remiantis kriterinės atrankos metodu, t. y. informantai

turėjo atitikti tris kriterijus: 1) dirba socialinių paslaugų teikimo ar administravimo srityje; 2) turi ne mažesnę kaip penkių metų darbo patirtį; 3) atstovauja Mažeikių rajono instituciją socialinių paslaugų srityje. Atliekant tyrimą buvo apklaustos 2 direktorės, 1 patarėja, 1 skyriaus pavaduotoja, 5 vyriausiosios specialistės, 1 vyriausioji socialinė darbuotoja ir 1 socialinė darbuotoja. Jų patirtis pareigose yra nuo 5 mėnesių iki 28 metų (vidurkis – 7,4 metų), o patirtis socialinių paslaugų teikimo srityje svyruoja nuo 5 iki 30 metų (vidurkis – 15,9 metų). Informantai atstovavo tokias institucijas kaip Mažeikių rajono savivaldybės administracija, Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba Telšių apskrities vaiko teisių apsaugos skyrius Mažeikių rajone, Mažeikių rajono nakvynės namai, Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras, Plinkšių globos namai.

*Tyrimo organizavimas.* Kaip teigia Patton (2002), kokybinio tyrimo metu gautų duomenų prasmingumas labiau susijęs su gautos informacijos turtingumu bei tyrėjo gebėjimais, nei su imties dydžiu. Šiai nuomonei pritaria Mason (2002), kuris teigia, kad baigtinis (per tyrimą atliktų) kokybinių interviu skaičius gali būti nulemtas duomenų rinkimo ir analizavimo procesų metu, tai priklauso nuo iš kiekvieno naujai atliekamo interviu gaunamų duomenų kokybės. Tokiu atveju tyrėjas priima sprendimą, kada nustoti rinkti naujus interviu. Neretai parankus yra mažesnis tyrimo dalyvių skaičius, kad kiekvieną naują atvejį būtų galima išnagrinėti išsamiai, taip pat reikalingi tokie dalyviai, kurių ypatingos savybės leistų geriausiai atspindėti tiriamąjį reiškinį Gaižauskaitė, Valavičienė (2016). Kokybinių interviu metu surenkami dideli tekstinių duomenų masyvai, kurių analizei reikia daug darbo ir laiko. Taip pat labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad jeigu kiekvienas paskesnis atliekamas interviu duoda naujos informacijos, tai parodo, kad dar neišsemta visa įvairovė ir reikėtų tęsti potencialių tyrimo dalyvių paiešką. Daugiausia skirtingos informacijos gaunama per pirmuosius interviu. Vėliau nauji interviu imami tol, kol informacija pradeda kartotis ir nebeatskleidžia naujų, su tyrimo tikslu susijusių aspektų. Kai pasiekiamas toks duomenų prisotinimas, atlikti daugiau interviu nėra tikslinga.

Tyrimas vykdytas 2021 m. kovo ir balandžio mėnesiais Mažeikių rajono institucijose. Užduodant klausimus buvo siekiama gauti informaciją bei tikimasi suprasti, kaip vyksta tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant socialines problemas, kas jį skatina ar trukdo. Taip pat buvo siekiama gauti informaciją apie tai, kaip apklausiami informantai parodo iniciatyvą bendradarbiauti (kaip vyksta tarpinstitucinis bendradarbiavimas), su kokiomis institucijomis bendradarbiauja ir kas galėtų pagerinti bendradarbiavimą. Informantų buvo prašoma įvardinti sėkmingiausiai ir sunkiausiai sprendžiamas socialinių paslaugų problemas bei kokių priemonių reikėtų imtis gerinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Interviu pabaigoje nuoširdžiai padėkota informantams, kad pasidalino savo patirtimi apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą administruojant ir teikiant socialines paslaugas.

Kokybinė turinio analizė, kaip socialinės aplinkos pažinimo metodas, įgalina tyrėją aiškinti ir interpretuoti teksto duomenis“ (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 57). Šiuo atveju pasirinkta kokybinė turinio analizė yra labai lankstus tyrimo metodas. Taikytu metodu interviu įrašų tekstai, nagrinėti išskiriant panašius informantų pasisakymus ir temas (Neuendorf, 2017). Prasminiai vienetai išskiriami į subkategorijas ir interpretuojami (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Tyrime buvo pasirinktas dokumentų turinio analizės metodas. Autoriai pažymi, kad turinio analizės metodo tikslas yra nustatyti esminius tyrimo reiškinio požymius bei reikšmingumą tyrimo, kurio metu galima tikslingai atskleisti aspektus, iliustruojančius tiriamąjį reiškinį. Tidikio (2003) teigimu, bendriausia prasme analizė yra technika. Atlikus interviu gauti duomenys buvo protokoluojami, taikant kokybinį turinio analizės metodą informantų atsakymai, suskirstyti pagal prasminius vienetus. Pilnos turinio analizės lentelės pateikiamos (žr. 3 priedą). Informantų teiginiai, pateikti tyrimo analizės tekste, yra

autentiški, informantų kalba atliekant transkripciją netaisyta. Buvo atlikta ne tik kokybinė turinio analizė, bet ir kiekybinė analizė. Tyrimo metu išskirtos subkategorijos pateikiamos laikantis reitingų dėsnio – nuo daugiausiai prasminių vienetų surinkusios subkategorijos mažėjančia tvarka. Tyrimo metu gautų duomenų analizė buvo atliekama klasifikuojant interviu citatas atliepiančias tyrimo problematiką (išskiriamos kategorijos, subkategorijos). Tyrimo duomenys interpretuojami (teikiamos įžvalgos), lyginami atskirose kategorijose išskirti duomenys. Atsakymų į atvirus pusiau struktūruoto interviu klausimus turinys nagrinėtas informantų duomenis nuasmeninus (laikantis konfidencialumo), jų analizė atlikta naudojant kokybinį turinio analizės metodą. Išskirti prasminiai vienetai, kuriuos interpretuojant, jungiant ir kategorizuojant atlikta surinktų duomenų analizė, atskleidžianti institucijų bendradarbiavimą. Išskirti prasminiai vienetai sugrupuoti į (subkategorijas), sujungti pagal bendras prasmes, taip sudarytos kategorijos „atliekant kokybinę turinio analizę, sistemingai nagrinėjami tekstinių dokumentų turiniai. Buvo siekiama nustatyti tekstų, prasmių, savybių ar bendrinių temų ryšius ir juos analizuoti pasirinktame tyrimo lauke. Remiantis tyrimo rezultatais identifikuotos tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelio sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas stiprinimo kryptys bei pateiktos rekomendacijos.

Magistrantė atlikdama tyrimą *etikai* skyrė ypatingą dėmesį ir rėmėsi socialinių tyrimų etikos principais, kurie pateikiami tiek lietuviškoje, tiek užsienio autorių mokslinėje metodologinėje literatūroje. Anot Žydzūnaitės, Sabaliausko (2017) tyrimo etika ne mažiau reikšminga nei tyrimo metodų ar duomenų analizės samprata. Mokslinio tyrimo etika glaudžiai susijusi su moraliniais principais, kuriais tyrėjai turi vadovautis savo veikloje, pradedant pasirengimu tyrimui ir baigiant tyrimo rezultatų paskelbimu. Pasak Bitino, Rupšienės, Žydzūnaitės (2008) visi moksliniai tyrimai turi būti vykdomi, atsižvelgiant į svarbiausius tyrimo etikos principus – pagarbą tyrimo dalyvių privatumui, orumui, konfidencialumui ir anonimiškumui. Atliekant tyrimą, etikai skirtas ypatingas dėmesys. Gaižauskaitė, Valavičienė (2016) įvardija svarbiausius interviu tyrimo etikos principus:

1) pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime; Vadovaujantis šiuo etikos principu iš anksto tariantis su tyrimo dalyviais dėl dalyvavimo tyrime, būsimi tyrimo dalyviai pirmiausia buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir informacijos rinkimo bei pateikimo formomis. Buvo gauti žodiniai tyrimo dalyvių sutikimai, leidžiantys rinkti duomenis ir naudoti juos tyrimo reikmėms. Toks susitarimas liudija apie tyrėjo ir tiriamojo pagarbą ir pasitikėjimą vienas kitu. Visi informantai dalyvavę tyrime dalyvavo laisvanoriškai bei buvo informuoti apie galimybę, bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti tyrime.

2) suteikti (potencialiam) tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie tyrimą; Pokalbių metu (potencialiems) tyrimo dalyviams buvo suteikta informacija apie tyrimo temą ir procedūras. Siekiant būsimus tyrimo dalyvius (informantus) sudominti tiriamą temą ir motyvuoti dalyvauti tyrime, buvo paaiškinta, kad gauti tyrimo rezultatai gali turėti reikšmingos įtakos jų darbe. Tyrimo dalyviams iš anksto buvo pasiūlyta, kad jie galės susipažinti su atlikto tyrimo rezultatais. Taip pat būsimiems tyrimo dalyviams buvo pasiūlyta iš anksto, elektroniniu paštu keletą dienų prieš sutartą interviu laiką, pateikti interviu klausimus. Interviu atlikimo laikas buvo derinami iš anksto, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių galimybes, o tyrimo dalyviai, įvertinę visą pateiktą informaciją, apsisprendė sutikti arba nesutikti įsitraukti į tyrimą.

3) saugoti tyrimo dalyvio konfidencialumą ir privatumą;

Vadovaujantis tyrimo etikos principais, planuojant interviu tyrimą, informantai buvo informuoti apie interviu tikslą ir duomenų konfidencialumą. Laikantis tyrimo etikos, informantų konfidencialumo išlaikymui, tyrime dalyvavusieji yra įvardijami, kaip (I1, I2, I3 ir t.t.). Prieš kiekvieną interviu tyrimą,

buvo gautas vadovo ir informanto sutikimas. Prieš atliekant interviu (potencialiems) tyrimo dalyviams buvo suteikta informacija, kad vadovaujantis pagarbos tyrimo dalyvių konfidencialumui ir privatumui principu, visa informacija, kuri bus gauta iš tyrimo dalyvių, bus laikoma konfidencialia. Konfidencialumas užtikrina, kad informacija apie tyrimo dalyvius bus prieinama tik tyrėjui. Informantų vardai, pavardės ir darbovietės nebus nurodomi saugant tyrimo dalyvių privatumą. Su tyrimo dalyviais buvo aptartos konfidencialumo ribos, paaiškinta, kaip bus naudojami surinkti duomenys ir saugoma tyrimo medžiaga (vaizdo ar garso įrašas). Pateikiant interviu citatas buvo svarbu išimti informaciją, kuri leistų identifikuoti konkrečius asmenis ar įvykius nedideliuose kolektyvuose ar bendruomenėse. Visa tyrimo informacija turi būti pateikta taip, kad jos būtų neįmanoma susieti su konkrečiu asmeniu.

4) rūpintis tyrimo dalyvių saugumu, apsaugoti nuo moralinės žalos arba kiek įmanoma jos vengti. Kaip nurodo Rupšienė (2007) klaidingai manyta, kad doru save laikančiam tyrėjui nereikia jokių etikos normų, standartų ar gairių. Nes tyrimo etikos plėtra neatskiriama nuo supratimo, kad žmonės tyrimuose turi dalyvauti tik laisvanoriškai, būtina užtikrinti jų teises, saugoti nuo nepageidaujamų ar neigiamų padarinių. Tyrimo etika aprėpia visus su atliekamu tyrimu susijusius dalyvius ir tai padeda tyrėjui suvokti savo atsakomybę atliekant tyrimą bei skatina elgtis etiškai. Anot Gaižauskaitės, Valavičienės (2016) įsipareigojimas laikytis etinių principų nesibaigia su interviu atlikimu. Analizuodamas tyrimo duomenis ir rengdamas baigiamąjį darbą, tyrėjas yra atsakingas už du uždavinius:

- apsaugoti interviu dalyvių tapatybes nuo viešinimo;
- tyrėjas analizuodamas interviu duomenis privalo juos nuasmeninti (priskirti jiems kodus) bei korektiškai pateikti tyrimo rezultatus.

Taigi, visas tyrimo procesas buvo grindžiamas tyrimo etika. Esminiai rezultatai yra pristatomi kitoje darbo dalyje.

### **III. MAŽEIKIŲ RAJONO INSTITUCIJŲ TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMO SPRENDŽIANT SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO PROBLEMAS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ**

Šioje dalyje analizuojama informacija apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimą Mažeikių rajono institucijose. Siekiant atskleisti Mažeikių rajono tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelį sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas, pristatomas atliktas tyrimas ir pateikiama tyrimo rezultatų analizė.

#### **3.1. Socialines paslaugas teikiančių įstaigų tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacija Mažeikių rajone**

Analizuojant tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją Mažeikių rajone, nagrinėjamas socialines paslaugas teikiančių institucijų bendradarbiavimas. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ypač svarbus administruojant bei organizuojant socialines paslaugas. Mažeikių rajono savivaldybė yra pagrindinė institucija, garantuojanti socialines paslaugas Mažeikių rajone. Socialinės paslaugos skiriamos vadovaujantis Socialinių paslaugų įstatymu (2021), Socialinių paslaugų katalogu (2020), ir Asmens (šeimos) socialinių paslaugų poreikio nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašu (2021).

##### **3.1.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinių paslaugų teikimo srityje teisinio reglamentavimo prielaidos**

Šiame magistro darbo poskyryje apibūdinamas tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinių paslaugų teikimo srityje teisinio reglamentavimo prielaidos įvairiuose dokumentuose.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinių paslaugų teikimo srityje teisinio reglamentavimo prielaidos teisės aktuose. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymo (2021), 4 straipsnyje pateikiama, kad socialinės paslaugos valdomos, skiriamos ir teikiamos vadovaujantis principais, vienas iš jų bendradarbiavimo „Socialinių paslaugų valdymas, skyrimas ir teikimas remiasi asmens, šeimos, bendruomenės, organizacijų, ginančių žmonių socialinių grupių interesus ir teises, socialinių paslaugų įstaigų, savivaldybės ir valstybės institucijų bendradarbiavimu bei tarpusavio pagalba“. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimas Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymo (2021), 4 straipsnyje pateikiama, kad „valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, vykdydamos su vaiko teisių apsauga susijusias funkcijas, pasitelkdamos nevyriausybinės organizacijas nuosekliai bendradarbiauja su vaiko atstovais pagal įstatymą bei tarpusavyje ir teikia viena kitai reikalingą informaciją ir kitokią pagalbą“, 34 straipsnyje pateikiama, kad „Organizuodamos ir teikdamos prevencinę, kompleksiskai teikiamą pagalbą ar kitą pagalbą šeimoms ir vaikams, savivaldybių institucijos ir įstaigos bendradarbiauja su nevyriausybinėmis organizacijomis, vietos bendruomenėmis, valstybės ir kitų savivaldybių institucijomis bei įstaigomis“ taip pat tame pačiame straipsnyje akcentuojama, kad „Bendro darbo koordinavimo organizavimą savivaldybėje užtikrina tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius, kuris yra savivaldybės administracijos valstybės tarnautojas“. Taip pat Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymo (2021), 47 straipsnyje nurodoma, kad „institucijos, užtikrindamos vaiko teisių apsaugą, privalo tarpusavyje bendradarbiauti“, 50 straipsnyje pateikiama, kad „bendradarbiauja su kitomis šiame įstatyme nustatytais ministerijomis bei kitomis valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis vaiko teisių apsaugos politikos koordinavimo ir

įgyvendinimo klausimais“, „bendradarbiauja su valstybės ir savivaldybių institucijomis bei nevyriausybinėmis organizacijomis vaiko teisių apsaugos užtikrinimo klausimais“. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme (2019), „Dėl Atvejo vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“, kaip vienos iš pagrindinių atvejo vadybininko funkcijų, nurodomos: „bendradarbiauti su valstybės ir (ar) savivaldybių institucijomis, įstaigomis, kitomis organizacijomis“, „teikti siūlymus savivaldybės tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriui dėl pagalbos vaikams ir šeimoms paslaugų poreikio užtikrinimo savivaldybėje“. Viena iš pagrindinių socialinio darbuotojo darbo su šeima funkcijų: „bendradarbiauti ir veikti kartu su atvejo vadybininku organizuojant, planuojant ir teikiant pagalbą šeimai, teikti siūlymus atvejo vadybininkui dėl pagalbos šeimai efektyvumo, keistis informacija apie situaciją šeimoje su atvejo vadybininku, informuoti jį apie pokyčius šeimoje“. Taip pat 73 punkte nurodoma, kad „Atvejo vadybininkų, socialinių darbuotojų darbui su šeima veiklą koordinuoja ir metodinę pagalbą organizuoja socialinių paslaugų įstaigos, bendradarbiaudamos su savivaldybės administracijos padaliniais, atsakingais už socialinių paslaugų administravimą ir organizavimą, Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos arba jos įgaliotu teritoriniu skyriumi (dėl vaiko teisių ir jo teisėtų interesų užtikrinimo), jei reikia, – nepriklausomais ekspertais, mobiliąja komanda ir kt. Atvejo vadybininkai, socialiniai darbuotojai darbui su šeima turi turėti galimybę keistis patirtimi ir gauti metodinę pagalbą. Socialiniai darbuotojai darbui su šeima ir atvejo vadybininkai turi turėti galimybę periodiškai (rekomenduojama vieną arba du kartus per savaitę) kartu su socialinių paslaugų įstaigos vadovu ar jo įgaliotais asmenimis aptarti kylančias problemas, savaitės darbo grafikus ir kitus aktualius klausimus“, 74 punkte pateikiama, kad „savivaldybių administracijos padaliniai, atsakingi už socialinių paslaugų administravimą ir organizavimą, reguliariai (rekomenduojama kartą per mėnesį) organizuoja pasitarimus dėl pagalbos vaikams ir šeimoms organizavimo savivaldybėje“. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakyme „Dėl koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2017), viena iš koordinatoriaus funkcijų įvardijama „bendradarbiauja ir pagal poreikį organizuoja bendrus pasitarimus su Teikėjais, Atvejo vadybininkais, atsakingais asmenimis rengiančiais ir įgyvendinančiais Planą Vaikui ir jo tėvams (globėjams, rūpintojams), kitais savivaldybės administracijos valstybės tarnautojais arba darbuotojais, atsakingais už Vaiko gerovės užtikrinimą“.

Tad galima teigti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta keičiantis informacija, vykdant bendras veiklas ir projektus. Minėtuose teisės aktuose tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinių paslaugų teikimo srityje teisinio reglamentavimo prielaidos pakankamos, kad vyktų tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas tarp institucijų, kurios administruoja, organizuoja ir teikia socialines paslaugas.

### **3.1.2. Socialinių paslaugų teikimo situacija Mažeikių rajone**

Socialinių paslaugų tinklą Mažeikių rajone sudaro stacionarias ir nestacionarias socialines paslaugas teikiančios įstaigos. Šias paslaugas rajone teikia biudžetinės ir viešosios įstaigos bei nevyriausybines organizacijos. Socialines paslaugas, teikiamas Mažeikių rajono gyventojams, administruoja Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Socialinės paramos skyrius.

Mažeikių rajono savivaldybės teritorija suskirstyta į 9 seniūnijas (viena miesto ir aštuonios kaimiškos seniūnijos). Mažeikių rajono savivaldybė yra žiedinė savivaldybė, seniūnijų teritorijos supa Mažeikių



miestą. Todėl tokia geografinė padėtis yra palanki rajono gyventojams, jie gali naudotis miesto infrastruktūra (viešasis transportas, švietimo, gydymo įstaigos, socialines paslaugas teikiančios įstaigos).



### 3.1.2.1 pav. Mažeikių rajono savivaldybės teritorija

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės socialinių paslaugų planas (2021).

Vadovaujantis Mažeikių rajono savivaldybės socialinių paslaugų planu (2021), savivaldybė socialines paslaugas organizuoja pagal gyventojų poreikius. Siekiant pagerinti socialinių paslaugų teikimą Mažeikių rajono savivaldybėje yra nustatytos prioritetingos socialinių paslaugų plėtros kryptys, tai yra paslaugų plėtra šeimai ir vaikui, vaikams su negalia, darbingo amžiaus asmenims su negalia, asmenims, patiriantiems socialinės rizikos veiksnius. Taip pat viena iš svarbiausių prioritetingų socialinių paslaugų krypčių – socialinės priežiūros bei socialinės globos paslaugų teikimas kaimiškose vietovėse senyvo amžiaus asmenims bei darbingo amžiaus asmenims su negalia. Taip pat Mažeikių rajono savivaldybės socialinių paslaugų plane numatyta, kad 2021 metų socialinių paslaugų plano stebėseną vykdys Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus sudaryta darbo grupė, Socialinės paramos skyrius, bendradarbiaudamas su Savivaldybės biudžetinėmis socialinių paslaugų įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir Savivaldybės administracijos padaliniais.

Socialinės paslaugos Mažeikių rajono savivaldybėje organizuojamos ir teikiamos vadovaujantis Lietuvos Respublikos Socialinių paslaugų įstatymu (2021), kuriame apibrėžiamos esminės teisės normos, kurios reglamentuoja socialinių paslaugų sampratą, tikslus ir rūšis, socialinių paslaugų valdymą, skyrimą ir teikimą bei socialinės globos įstaigų licencijavimą, finansavimą, mokėjimą už socialines paslaugas bei ginčų, susijusių su socialinėmis paslaugomis, nagrinėjimą. Socialinės paslaugos teikiamos asmeniui (šeimai), kurių gebėjimai savarankiškai rūpintis asmeniniu gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime gali būti ugdomi ar kompensuojami atskiriomis paslaugomis. Taip pat skiriant ir teikiant socialines paslaugas vadovaujasi Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintu nutarimu „Dėl mokėjimo už socialines paslaugas tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2019), Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro patvirtintais įsakymais „Dėl asmens (šeimoms) socialinių paslaugų poreikio nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašo ir senyvo amžiaus asmens bei suaugusio asmens su negalia socialinės globos poreikio nustatymo metodikos patvirtinimo“ (2021), „Dėl socialinės globos poreikio vaikui su negalia nustatymo metodikos patvirtinimo“ (2007), „Dėl Socialinės rizikos vaiko ar likusio be tėvų globos vaiko socialinės globos poreikio nustatymo metodikos patvirtinimo“ (2006). Taip pat vadovaujasi Mažeikių rajono savivaldybės socialinių

paslaugų planu (2021), kitais poįstatyminiais teisės aktais, reglamentuojančiais socialinių paslaugų administravimą bei teikimą.

Savivaldybių vaidmuo teikiant socialines paslaugas yra vienas iš pagrindinių socialinių paslaugų teikime. Savivaldybė yra atsakinga ne tik už socialinių paslaugų teikimo savo teritorijos gyventojams užtikrinimą, bet ir prevencinę veiklą, kuria siekiama išvengti galimų socialinių problemų kilimo. Savivaldybė planuoja bei organizuoja socialines paslaugas, kontroliuoja bendrųjų socialinių paslaugų ir socialinės priežiūros kokybę. Tam savivaldybė kasmet sudaro ir tvirtina socialinių paslaugų planą. Taip pat rengia ir įgyvendina savivaldybės socialinių paslaugų priemones, numatytas savivaldybės strateginiame plėtros plane ir strateginiame veiklos plane, kontroliuoja jos teritorijoje teikiamų bendrųjų socialinių paslaugų ir socialinės priežiūros kokybę. Mažeikių rajono savivaldybėje į socialinių paslaugų teikimą įtraukiami įvairūs paslaugų teikėjai. Pastaruoju metu ypač stiprinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas teikiant socialines paslaugas. Socialines paslaugas apima įvairių tipų ir rūšių paslaugos. Mažeikių rajono savivaldybėje teikiamos bendrosios ir specialiosios socialinės paslaugos.

Bendrosios	<b>Socialinių paslaugų teikimas</b>	Specialiosios
------------	-------------------------------------	---------------

### 3.1.2.2 pav. Socialinės paslaugos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymu (2021).

Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme (2021), bendrųjų socialinių paslaugų tikslas – ugdyti ir kompensuoti asmens (šeimos) gebėjimus savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime. Bendrosioms socialinėms paslaugoms priskiriamos informavimo, konsultavimo, tarpininkavimo ir atstovavimo, sociokultūrinės paslaugos, transporto organizavimo, maitinimo organizavimo, aprūpinimo būtiniaisiais drabužiais ir avalyne bei kitos paslaugos.

Specialiųjų socialinių paslaugų tikslas – gražinti asmens (šeimos) gebėjimus pasirūpinti savimi ir integruotis į visuomenę ar tenkinti asmens gyvybinius poreikius teikiant kompleksinę pagalbą. Specialiosios socialinės paslaugos apima socialinę priežiūrą, pagalbą į namus, socialinių įgūdžių ugdymą ir pritaikymą, laikiną apgyvendinimą ir apgyvendinimą paslaugos krizių centre, paslaugas vaikų dienos centre ir socialinę globą kai yra teikiama trumpalaikė ar ilgalaikė socialinė globa. Mažeikių rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos veiklos audito ataskaitoje (2020), pateikiama, kad kartą per mėnesį buvo organizuojami metodiniai susirinkimai darbuotojams, teikiantiems socialinės priežiūros (socialinių įgūdžių ugdymo ir palaikymo) paslaugas. Socialinių paslaugų plane numatyta, kad vienas iš svarbiausių veiksnių, nuo kurių priklauso teikiamų socialinių paslaugų kokybė, yra paslaugų teikėjų profesionalumas, kvalifikacijos lygis, todėl labai svarbu, kad socialinį darbą dirbantys asmenys turėtų galimybę nemokamai kelti savo kvalifikaciją įvairiuose mokymuose.

Analizuojant socialinių paslaugų teikimo situaciją Mažeikių rajone pateikiamos Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2020 m. kovo 4 d. patvirtintu įsakymu Nr. A1-493 teikiamos socialinės paslaugos (žr. 4 priedą). Mažeikių rajono savivaldybėje siekiant sumažinti socialinę atskirtį teikiamos kokybiškos, gyventojų poreikius atitinkančios individualios socialinės paslaugos, o vykdant socialinių paslaugų įstaigų plėtrą, kuriama kompleksiskai teikiamų socialinių paslaugų sistema.

Socialinių paslaugų įstatyme (2021), socialinės paslaugos įvardijamos kaip paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šėimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime. Socialinių paslaugų tikslas – sudaryti sąlygas asmeniui (šeimai) ugdyti ar stiprinti gebėjimus ir galimybes savarankiškai spręsti savo socialines problemas, palaikyti socialinius ryšius su visuomene, taip pat padėti įveikti socialinę atskirtį. Socialinės paslaugos teikiamos siekiant užkirsti kelią asmens, šėimos, bendruomenės socialinėms problemoms kilti, taip pat visuomenės socialiniam saugumui užtikrinti. Svarbu pripažinti, kad darbuotojai ir jų iniciatyvumas bei kompetencija – svarbiausias veiksnys, lemiantis organizacijos teikiamų paslaugų kokybę ir jų vystymą. Tai sudėtingas procesas, kurio metu individai dalijasi informacija, ištekliais ir atsakomybe bendrai planuojamai veiklai įgyvendinti ir bendram tikslui pasiekti. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas teikiant socialines paslaugas gali būti vertinamas kaip bendro kūrimo procesas, kurio metu sustiprinamos veikiančiųjų galimybės. Tai reiškia, kad teikiant socialines paslaugas bendradarbiaujančioms šalims reikia dalytis rizika, ištekliais ir atsakomybe. Bendradarbiavimas apima abipusį dalyvių įsitraukimą, siekiant pagerinti esamą situaciją ar išspręsti problemas drauge. Pats procesas reikalauja skirtingų įžvalgų ir spontaniškumo, o ne griežtos struktūros.

Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme socialinės paslaugos apibrėžiamos kaip paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šėimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime. Nurodomas socialinių paslaugų tikslas sudaryti sąlygas asmeniui (šeimai) ugdyti ar stiprinti gebėjimus ir galimybes savarankiškai spręsti savo socialines problemas, palaikyti socialinius ryšius su visuomene, taip pat padėti įveikti socialinę atskirtį (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2021).

Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme socialinių paslaugų rūšys nurodomos šios:

- 1) bendrosios;
- 2) specialiosios.

Bendrosios socialinės paslaugos apibrėžiamos kaip paslaugos, teikiamos asmeniui (šeimai), kurio gebėjimai savarankiškai rūpintis asmeniniu (šėimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime gali būti ugdomi ar kompensuojami atskiromis, be nuolatinės specialistų pagalbos teikiamomis paslaugomis. Šioms paslaugoms priskiriamos informavimo, konsultavimo, tarpininkavimo ir atstovavimo, sociokultūrinės paslaugos, transporto organizavimo, maitinimo organizavimo, aprūpinimo būtiniaisiais drabužiais ir avalyne bei kitos paslaugos.

Specialiosios socialinės paslaugos apibrėžiamos kaip paslaugos, teikiamos asmeniui (šeimai), kurio gebėjimams savarankiškai rūpintis asmeniniu (šėimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime ugdyti ar kompensuoti bendrųjų socialinių paslaugų nepakanka. Taip pat prie šių paslaugų priskiriama socialinė priežiūra ir socialinė globa. Įstaigų teikiančių socialines paslaugas Mažeikių rajone lentelė pateikiama (žr. 5 priedą).

Apibendrinant galima teigti, kad Mažeikių rajono savivaldybėje teikiamos gyventojų poreikius atitinkančios socialinės paslaugos, o vykdant socialinių paslaugų įstaigų plėtrą, kuriama kompleksiskai teikiamų socialinių paslaugų sistema. Taip pat Mažeikių rajono savivaldybės geografinė padėtis yra palanki rajono gyventojams ir jie gali naudotis miesto infrastruktūra ir teikiamomis paslaugomis.

### 3.1.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinių paslaugų teikimo srityje sistema Mažeikių rajone

Šiame magistro darbo poskyryje apibūdinamas tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinių paslaugų teikimo srityje teisinio reglamentavimo prielaidos įvairiuose Mažeikių rajono savivaldybės administracijos ir socialines paslaugas teikiančių institucijų dokumentuose.

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Socialinės paramos skyriaus veiklos nuostatuose (2018), vienu iš skyriaus uždavinių nurodoma „plėtoti Savivaldybės ir nevyriausybinę organizacijų bendradarbiavimą bei partnerystę socialinių paslaugų teikimo srityje“. Taip pat vykdo šias funkcijas „koordinuoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą tarp vaiko globą ir atvejo vadybą įgyvendinančių institucijų“, „rengia pasitarimus dėl pagalbos vaikams ir šeimoms organizavimo savivaldybėje“, „koordinuoja socialinių paslaugų teikimo organizavimą Socialinių paslaugų tarnyboje, Mažeikių nakvynės namuose, Plinkšių globos namuose, Bendruomeniniame pagalbos vaikams centre“, „bendradarbiauja su įstaigomis ir organizacijomis vykdant socialinius projektus, finansuojamus ES fondų lėšomis, kurių partneriu yra Savivaldybės administracija“. Mažeikių rajono savivaldybės socialinių paslaugų plane (2021), nurodoma, kad vienas iš pagrindinių socialinių paslaugų plėtros tikslų yra „Bendradarbiauti su nevyriausybinėmis organizacijomis, organizuojant socialines paslaugas Savivaldybės gyventojams“. Biudžetinės įstaigos Mažeikių rajono socialinių paslaugų tarnybos nuostatuose (2020), kaip viena iš tarnybos funkcijų „pagal savo kompetenciją bendradarbiauja su valstybės ir kitų savivaldybių institucijomis, įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis“. Taip pat tarnyba turi šią teisę: „bendradarbiauti su savo veiklai įtakos turinčiais fiziniais ir juridiniais asmenimis“. Mažeikių rajono nakvynės namų nuostatuose (2017), nurodomos šios funkcijos: „bendradarbiauja su policijos komisariatais ir nuovadomis, probacijos tarnyba prevencijos tikslais, siekiant užkirsti kelią nusikaltimams (nusikaltimams)“, „bendradarbiauja su valstybės ir savivaldybės institucijomis ir įstaigomis, taip pat kitomis šalies ir tarptautinėmis organizacijomis“. Plinkšių globos namų nuostatuose (2016), nurodoma ši funkcija „bendradarbiauja su valstybės ir savivaldybės institucijomis ir įstaigomis, taip pat kitomis šalies ir tarptautinėmis organizacijomis“. Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro nuostatuose (2020), kaip viena iš centro funkcijų, nurodoma „bendradarbiauja su valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir institucijomis, sprenddami socialinės globos organizavimo ir teikimo, globėjų (rūpintojų) paieškos bei įvaikinimo klausimus ir esant poreikiui teikia budintiems globėjams, socialiniams globėjams, globėjams giminaičiams, šeimynoms dėl tam tikrų priežasčių (ligos, komandiruotės, atostogų, šeimos ar darbo įsipareigojimų ir kt.) laikinai ar darbo savaitę negalintiems prižiūrėti asmenų, kuriems reikalinga nuolatinė priežiūra, „atokvėpio“ paslaugas“, „bendradarbiauja su globojamo (rūpinamo) vaiko ugdymo ir mokymo įstaigomis, vaiko mokymosi klausimais“, „bendradarbiauja su valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir institucijomis sprendžiant į krizinę situaciją patekusių šeimų problemas“. Centras turi šias teises: „bendradarbiauti su savo veiklai įtakos turinčiais fiziniais ir juridiniais asmenimis“.

Raišienė (2008) teigia, kad vykstant tarpinstituciniam bendradarbiavimui, formuojasi sąveika. Taip pat autorė teigia, kad bendradarbiavimo proceso užtikrinimui reikalinga glaudi institucijų tarpusavio priklausomybė įgyvendinant sudėtingas užduotis, kurių neįmanoma įvykdyti veikiant atskirai. Pasak Žalimienės (2003), socialinės paslaugos – švietimo, sveikatos priežiūros, socialinės apsaugos, laisvalaikio ir kultūros paslaugos. Šio magistro darbo tyrimo metu, apklausiant skirtingų Mažeikių rajono institucijų, kurios administruota, organizuoja ir teikia socialines paslaugas, darbuotojus taip pat išskirta „**Socialinių paslaugų teikimo**“ subkategorija, kurią iliustruoja 12 teiginių. Informantai

pateikia nuomonę, kad teikiamų socialinių paslaugų dėka galima padėti išvengti didesnių socialinių problemų atsiradimo. Taigi galima teigti, kad socialinių paslaugų teikimas – socialinio darbo metodų pasitelkimas sprendžiant iškilusias klientų problemas bei kliento poreikių tenkinimas.

Apibendrinant tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinių paslaugų teikimo srityje sistemą Mažeikių rajone, galima teigti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas įgalina Mažeikių rajono institucijas apjungti pastangas siekiant bendrų tikslų. Taigi tarpinstitucinis bendradarbiavimas formuoja bendradarbiavimo tinklus, kurių dėka suteikiama daugiau paslaugų ir išvengiama socialinių paslaugų dubliavimo.

### **3.2. Mažeikių rajono institucijų atstovų nuomonės apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinių paslaugų teikimo srityje situaciją ir stiprinimo galimybes tyrimo rezultatai**

Analizuojant tarpinstitucinį bendradarbiavimą Mažeikių rajono institucijose atskleista, kad glaudžiam bendradarbiavimui vykti įtakos turi daugelis veiksnių. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ypač svarbus sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas. Todėl šio tyrimo metu atskleista informantų nuomonė apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo, socialinių paslaugų teikimo srityje, situaciją ir stiprinimo galimybes. Remiantis atliktu tyrimu identifikuotos pagrindinės tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemos jų priežastys bei stiprinimo galimybės.

Pusiau struktūruoto interviu metu buvo siekta atskleisti Mažeikių rajono tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo ypatumus sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas. Siekiant atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo ypatumus sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas buvo taikytas pusiau struktūruoto interviu metodas. Atliekant tyrimą, informantų pateikti atsakymai buvo protokoluojami. Vėliau taikant kokybinį turinio analizės metodą, duomenys suskirstyti pagal prasminius vienetus. Pilnos turinio analizės lentelės pateikiamos 3 priede. Informantų išsakyti teiginiai, pateikti tyrimo analizės tekste, yra autentiški, kalba netaisyta. Tyrimo metu išskirtos kategorijos pateikiamos laikantis reitingų dėsnio (nuo daugiausiai prasminių vienetų turinčios subkategorijos iki mažiausiai). Tyrimo duomenų analizė pagal prasminius vienetus atskleidė subkategorijų išsidėstymą pagal svarbą. Jeigu subkategorijos išsiskiria dideliu prasminių vienetų skaičiumi, galima teigti, kad informantų nuomonė kai kuriais klausimais yra tendencinga.

Pirmuoju klausimų bloku buvo siekiama išsiaiškinti, kaip informantai asmeniškai suvokia tarpinstitucinio bendradarbiavimo sampratą, kas jiems yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kokiais esminiais bruožais gali apibūdinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Gauti rezultatai pateikiami (žr. 3.2.1 lent.).

3.2.1. lentelė

#### **Bendradarbiavimo teigiamas sąryšis su rezultatu (N=11)**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Prasminių vienetų skaičius</b>
Bendradarbiavimo teigiamas sąryšis su rezultatu	Bendradarbiavimas teikia tiesioginę naudą paslaugos gavėjui	36
	Bendradarbiavimas garantuoja bendro tinkamo rezultato pasiekimą	16
	Bendradarbiavimas skatina rasti tinkamus problemų sprendimus	14
	Bendradarbiavimas garantuoja greitesnį rezultato pasiekimą	12
	<b>Iš viso:</b>	<b>78</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kategorijoje „**Bendradarbiavimo teigiamas sąryšis su rezultatu**“ išskirtos 4 subkategorijos – viso 78 teiginiai.

Kaip teigia Grossmann (2012), pagrindinė paskata institucijoms įsitraukti į bendradarbiavimo procesą yra bendradarbiavimo nauda. Nuo to priklausys tolimesni bendradarbiavimo santykiai. Subkategoriją „**Bendradarbiavimas teikia tiesioginę naudą paslaugos gavėjui**“ patvirtina 36 teiginiai. Kaip teigia Bruce, Ricketts (2008), bendradarbiavimas reiškia darbą kartu su kitais, bet dar svarbiau yra bendradarbiauti kitų naudai. Žalimienė (2003), patvirtina, kad bendradarbiavimas gali padėti užkirsti kelią naujų problemų atsiradimui, jei yra tinkamai patenkinami paslaugų gavėjo poreikiai. Autoriai pritaria, kad paslaugas teikiančių institucijų bendradarbiavimas teikia tiesioginę naudą paslaugų gavėjams. Subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> *Asmuo gaus greičiau, daugiau ir labiau jam reikalingų paslaugų <...> (I2); Naudą socialinės paslaugos gavėjui duos, nauda bus galimybė greičiau gauti paslaugą, galimybė greičiau gauti išmoką, galimybė greičiau nuvykti pas gydytoją, jeigu institucijos tarp savęs susisieks bendraus, skiriant transportą, skiriant paslaugas <...> (I4); <...> gaunasi naudą žmogui, gauna mūsų institucijos žmonės <...> (I5); <...> kad mūsų klientui būtų iš to nauda, kad jisai, kaip sakyti būtų kuo labiau integruotas į visuomenę <...> (I11).* Informantas atsakydamas į klausimą, kokią naudą teikia tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant socialinių paslaugų teikimo klausimus ir problemas, teigia, kad „*nauda mūsų pagrindinė aišku gyventojams. Tai galimybė, kad jie būtų socializuoti, kad jie galėtų pilnavertį gyvenimą gyventi, kad jie nebūtų atskirti nuo visuomenės, kad darbuotojai galėtų kelti savo kvalifikaciją, kad jie būtų profesionalūs, kad jie galėtų eiti, judėti į priekį*“ (I11). Galima teigti, kad pateikta citata patvirtina ankstesnių mokslinių tyrimų išvalgas. Stepukonis, Svensson (2006), patvirtina, kad bendradarbiavimo metu gauta nauda socialinių paslaugų gavėjui gali padėti sumažinti socialinę atskirtį. Dvarionas, Motiečienė, Ruškus, Mažeikienė, Naujanienė (2014), teigia, kad tiesioginę naudą gauna ne tik paslaugos gavėjas, bet ir jo šeimos nariai. Šiai nuomonei pritaria ir Adomaitytė-Subačienė (2015), teigdama, kad bendradarbiaujant visų pirma yra atsižvelgiama į naudą paslaugų gavėjui ir jo artimai aplinkai. Galima teigti, kad bendradarbiaujant visi proceso dalyviai patiria naudą. Taigi, naudą patiria ne tik bendradarbiaujančios institucijos, bet ir jų klientai. Institucijų bendradarbiavimas užtikrina klientų poreikių patenkinimą, o bendradarbiaujančioms institucijoms leidžia pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Garalis (2004) teigia, kad bendradarbiavimas naudingas tuo, kad padeda pasiekti gerų rezultatų. Pasak Hargreaves (2008), bendradarbiavimas tai veikla, apimanti labai daug, siekiant problemų sprendimo ir rezultatų pasiekimo. Anot Nolte, Boenigk (2011) tinkamas bendradarbiavimo rezultato pasiekimas susideda iš laiko ir kokybės rodiklių. Autorės pabrėžia, kad rezultato pasiekimas apima veiksmų poveikį ilguoju laikotarpiu. Subkategoriją „**Bendradarbiavimas garantuoja bendro tinkamo rezultato pasiekimą**“ patvirtina 16 teiginių. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *Pavyzdžiui <...> kad būtų veiksmai suderinti ir gautas rezultatas vienas bendras, būtų susikalbėjimas, gauti atsakymai ir priimtas sprendimas (I1); <...> pasiekiamas operatyvesnis, greitesnis darbo rezultatas ir įgyvendinamas nustatytas tikslas (I2); Kartu dirbant galima pasiekti daug gerų rezultatų (I5); <...> naudojamas nuolat jau pamatėm seniai, kad ta praktika yra teisinga ir teigiama (I8); <...> bendradarbiaujant visiems <...> mes gavome galutinį rezultatą <...> (I10).* Vienas iš tyrime dalyvavusių informantų pažymi, kad bendradarbiavimas garantuoja bendro tinkamo rezultato pasiekimą, šiuo teiginiu: „*kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra siekiant gero rezultato neišvengiamas ir jeigu mes norime, kad sklandžiai taptumėm ta tokia valstybe, kurioje visapusiškas paslaugas teikia ir kur žmonės gyvena laimingi, laimingoje valstybėje. Tai tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra neišvengiamas ir turi būti toliau plėtojamas*“ (I2). Tai papildo

Vizgirdaitės (2011), mokslines įžvalgas, kad bendradarbiavimas yra svarbus veiksnys siekiant reikšmingų bendrų rezultatų. Taigi galima teigti, kad bendradarbiavimas garantuoja bendro tinkamo rezultato pasiekimą tik tuo atveju, jei bendradarbiaujantieji nenustoja stengtis, nes bendradarbiavimas yra ilgalaikis procesas, kurį reikia planuoti, organizuoti bei koordinuoti, nes to neatliekant bendradarbiavimas negarantuos tinkamo rezultato.

Bendradarbiavimas ir problemų sprendimas pasak Graesser, Kuo, Liao (2017), yra vienas iš svarbiausių XXI amžiaus įgūdžių labiausiai vertinamų kompetencijų, tokių kaip kritinis mąstymas, problemų sprendimas, bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas būtinas, nes didžioji dalis problemų sprendimų priimama bendradarbiaujant. Iš esmės viena institucija nepajėgia išspręsti problemų viena, nes sprendimui reikalingos kelios institucijos, kurios atsakingos už skirtingus sprendimo veiksmus. Subkategoriją „**Bendradarbiavimas skatina rasti tinkamus problemų sprendimus**“ patvirtina 14 teiginių. Šią subkategoriją patvirtina tokie informantų teiginiai: <...> *įsitraukia kelios institucijos ir kiekvienas turi savo sprendimo būdą (I2); <...> bendradarbiavimas, kaip ir minėjau išsprendžia problemas (I8); <...> į situaciją reaguojame visapusiškai, ją ir matome ir sprendžiame kompleksiskai (I9); <...> efektyviai teikiant pagalbą, norint teikti efektyviai, tai mes visada naudojames šita priemone tai tuo tarpinstituciniu bendradarbiavimu (I11)*. Vienas iš tyrime dalyvavusių informantų ypač pabrėžė, kad „*Mano suvokimu tai turėtų būti, kai sakykim aš esu toks žmogus, kuris suveda tam tikrais klausimais, tam tikras institucijas išspręsti arba suderinti vieną ar kelias iškilusias problemas ir pateikti sakykim prieti vieną sprendimą*“ (I1). Panašią nuomonę pateikė ir kitas informantas sakydamas, kad: „*visada „viena galva gerai, o daugiau galvų dar geriau“*. *Tai čia tikriausiai pagrindinis pranašumas todėl, kad vėlgi yra dalykai, kažkokia situacija, kai galime pažvelgti iš skirtingų kampų, bet ir situaciją arba problemą arba kažkokį reiškinį galim matyti, kiek įmanoma plačiau ir įvairiau ir atitinkamai kiekvienas galime išsakyti nuomonę iš savo pozicijos ir prieti vieningų sprendimų*“ (I10). Tai patvirtina Navicko (2005), mokslines įžvalgas, kad šiuolaikinėje veikloje problemų išties pakankamai, tad norint rasti tinkamus problemų sprendimus, reikia bendradarbiauti, ieškoti ir spręsti problemas bei pasirinkti tinkamiausią sprendimą. Mokslininko nuomonei antrina ir Wiltshire, Rosch, Fiorella, Fiore (2014), argumentuodami, kad vien tik žinių problemų sprendimui nepakanka, reikalingos institucijos gebančios stebėti ir reguliuoti bendrą problemų sprendimo našumą stengiantis integruoti vienas kitą papildančius gebėjimus. Tam pritaria ir Grakauskaitė-Karkockienė (2002), teigdama, kad problemų sprendimų tinkamumas priklauso ne tik nuo žinių, įgūdžių, bet ir nuo gebėjimų panaudoti turimus išteklius įvairiais būdais. Šią mokslinę įžvalgą papildė Kasiulis, Barvydienė (2005), teigdami, kad bendradarbiavimas yra neatsiejamas ieškant tinkamiausio problemos sprendimo. Pasak Mutanen (2016), nepaisant to, praktiniame problemų sprendime nesiremiam tik žiniomis, bet ir informacija, kurią grindžia praktinis tarpinstitucinio bendradarbiavimo priimtumas. Taigi, darbo autorės nuomone, dažnu atveju ieškoma ne teisingo, o optimalaus sprendimo, kuris pagrįstas teorija ir praktika.

Subkategoriją „**Bendradarbiavimas garantuoja greitesnį rezultato pasiekimą**“ patvirtina 12 teiginių. Neabejodami, kad bendradarbiavimas garantuoja greitesnį rezultato pasiekimą, informantai teigia, kad: *Sutrumpėja įgyvendinimo, problemos sprendimo terminai, greičiau išsprendžia pačios problemos <...> (I3); <...> sutrumpėja problemos sprendimo trukmė, laikas (I4); <...> problema sprendžiasi žymiai greičiau, kokybiškiau (I8); <...> bendradarbiaujančios institucijos sujungusios pajėgumus daug greičiau gali pasiekti norimus tikslus (I9); <...> sutelkus kelių institucijų visokeriopas pajėgas, darbai vyksta nesulyginamai greičiau (I9)*. Taigi, iš atlikto tyrimo matyti, kad bendradarbiavimas garantuoja greitesnį rezultato pasiekimą. Pasak Lukšienės (1993), bendradarbiaujant ir dirbant išvien su kitomis institucijomis rezultatas pasiekiamas daug greičiau.

Tam pritaria ir Perrault, McClelland, Austin, Sieppert (2011), teigdami, kad bendradarbiavimas, padeda suderinti skirtingus tikslus ir požiūrius, bei užtikrina greitesnį tikslo pasiekimą. Tai argumentuoja Eitminavičiūtė, Grigutytė, Jazaponytė, Skučaitė (2009), teigdamos, kad bendradarbiavimas palengvina kiekvienos institucijos darbo krūvį, o bendrai suplanuoti veiksmai padeda greičiau pasiekti rezultata. Autorės teigia, kai institucijoms bendradarbiaujant, problema sprendžiama greičiau ir lengviau. Darbo autorės nuomone, šių dienų visuomenėje akcentuojamas kuo greitesnis rezultatas. Iš atlikto tyrimo matyti, kad bendradarbiavimas yra neatsiejamas siekiant užtikrinti greitesnį rezultatų pasiekimą, nes pagreitėja veiksmų atlikimo laikas, pasiekiami geresni darbo rezultatai taip pat pagerėja darbo rezultatų ir sąnaudų santykis.

3.2.2. lentelė

**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo planavimas (N=11)**

Kategorija	Subkategorija	Prasminių vienetų skaičius
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo planavimas	Planavimas kaip tikslinga reakcija į susidariusią padėtį	11
	Planavimas kaip nenutrūkstamai vykdoma institucijų veikla	9
	Planavimas kaip funkcija, priskirta konkrečiam pareigūnui	8
	Žmogiškieji ištekliai ir grįžtamasis ryšys	8
	<b>Iš viso:</b>	<b>36</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kategorijoje „**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo planavimas**“ išskirtos 4 subkategorijos – viso 36 teiginiai (žr. 3.2.2 lent.).

Vasiliauskas (2007) teigia, kad planavimas tai tikslingas procesas, kuris skatina kurti, racionaliau paskirstyti išteklius, gerinti daugelio funkcijų koordinavimą. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo planavimas vykdomas siekiant išvengti nenusipratimų. Deltuvos ir Godvado (2015), teigimu planavimas apima ne tik tokias sritis kaip galimybių tyrinėjimas, planų įgyvendinimas, bet ir savęs pažinimas. Subkategorijai „**Planavimas kaip tikslinga reakcija į susidariusią padėtį**“ priskirta 11 teiginių. Informantai papasakojo, kad: <...> *planavimas, tarkim iškyla <...> esant tam tikrai net ne problemai, situacijai gaunama informacija dėl šitos situacijos, sprendžiamas klausimas <...> kas įtakos tos situacijos išsprendimui turėtų, kokia institucija (I1); <...> iškyla rajoninis sakykime šeimos, kažkoks sudėtingesnis konfliktas <...> tai yra neeilinis planavimas ir sukvietimas tarpinstitucinių grandžių <...> ir sprendžiamas bendru rajoniniu mastu, šeimos ar institucijos klausimas (I6); <...> visada vyksta konkrečių veiklų planavimas, organizavimas, tas situacijų įvertinimas ir jei reikia perplanavimas (I9); <...> eigoje, aptariame veiksmus, planus, deriname naujas veiklas, aptariame kas jau nuveikta ir taip, tas procesas, kol išsprendžiama konkreti situacija ar problema <...> (I9). Vieno iš informantų teigimu: „Tarpinstitucinio bendradarbiavimo planavimas, tarkim iškyla, sakykim ne iškyla, o esant tam tikrai net ne problemai, situacijai gaunama informacija dėl šitos situacijos, sprendžiamas klausimas tarpinstitucinio bendradarbiavimo kas galėtų šitos situacijos sprendimams būti sakykim reikalingas net ne reikalingas, galbūt kas įtakos tos situacijos išsprendimui turėtų, kokia institucija. Sukviečiamas bendradarbiavimo posėdis, kviečiamos institucijos turinčios įtakos situacijos sprendimui ir išsprendimui galinčios atlikti tam tikrą veiklą ar funkciją, aptariama situacija bei priimami tam tikri sprendimai“(I1). Tai papildoma Stoškaus, Beržinskienės (2014), mokslines išvalgas, kad planavimas tai būsimų veiksmų sumanymas, glaudžiai susijęs su prognozavimu bei sprendimų priėmimu. Taigi, kokybinio tyrimo duomenų turinio analizė atskleidė, kad bendradarbiavimo priemonės ir veiksmai turi būti aiškiai suplanuoti ir vykdomi pagal iš anksto numatytą planą. Darbo autorės nuomone, planavimas yra neatsiejama bendradarbiaujančių institucijų veiklos dalis, kuri leidžia tikslingai reaguoti į susidariusią padėtį.*



Kaip teigia Vasiliauskas (2007), planavimas laikomas pirmu žingsniu, todėl, galima teigti, kad jis svarbiausias visuose institucijų lygiuose. Planavimas nesibaigiantis procesas, suteikiantis pasirinkimo laisvę. Tai patvirtina Deltuva, Godvadas (2015), teigdami, kad planavimas tai nenutrūkstamas procesas, kuris reikalingas norint sukurti bei pasiekti tikslą tam tikru mastu. Subkategoriją „**Planavimas kaip nenutrūkstamai vykdoma institucijų veikla**“ patvirtina 9 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *Tarpinstitucinio bendradarbiavimo planavimą galėtume stambiai sudėlioti į tris tokias grupes, tai būtų: gautos informacijos įvertinimas, kiekvienos institucijos kompetencijos ribose ir aptarimas, sprendimų, pasiūlymų, subendrinimas siekiant vieno bendro rezultato ir galutinio sprendimo priėmimas (I2); <...> kai planuojame bendras veiklas institucijos daro bendrus susitikimus, susirinkimus (I9)*. Vieno iš informantų teigimu: „*Planavimas vyksta pas mus taip kaip ir visas veiklas, kad planuojame. Kiekvienais metais, metų pradžioje mes ruošiame savo įstaigos metinius veiklos planus, ruošiame pirmiausia projektus, o po to planus. Ir tas ypač projektuose mes juos tada susiplanuojame, susiplanuojame veiklas, kokias mes darysime, kaip mes darysime, ką darysime ir tada atsiranda tarpinstitucinis bendradarbiavimas“ (I11)*. Todėl pagal teorinėje dalyje atliktą analizę, galima daryti prielaidą, kad planavimas iš tiesų yra vykdomas, kaip nenutrūkstama institucijų veikla. Tai papildoma Rimkuvienė, Tamošaitienė (2012), savo mokslinėmis išvargomis, teigdamos, kad planavimas – tai nenutrūkstama veikla, kai numatomas tikslas ar tikslai bei apibrėžiamos priemonės ir būdai jiems pasiekti. Be planavimo būtų sunku efektyviai tvarkyti išteklius. Taigi, autorės nuomone, iš atlikto tyrimo matyti, kad bendradarbiaujančių institucijų veiklos planavimas leidžia suderinti veiksmus į vieningą visumą ir taip pasiekti geresnį rezultatą. Taigi veiklos planavimas ir veikimas pagal planą didina sėkmės tikimybę.

Stoškus, Beržinskienė (2014) pateikia nuomonę, kad planavimas tai būsimos veiklos numatymas susijęs su informacijos rinkimu, prognozavimu, organizavimu bei vykdymu. Šiai nuomonei pritaria Rimkuvienė, Tamošaitienė (2012), teigdamos, kad planavimas tai tikslų formulavimo ir jiems įgyvendinti tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas. Subkategoriją „**Planavimas kaip funkcija, priskirta konkrečiam pareigūnui**“ patvirtina 8 teiginiai. Informantai, kalbėdami apie planavimą kaip funkciją, priskirtą konkrečiam pareigūnui, akcentavo, kad *<...> tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius koordinuoja ir planuoja visą tą veiklą sakykim (I7); <...> tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius į kurį galime kreiptis ir visada sulaukiame pagalbos, pasiūlymų, o kai reikia organizuojamas tarpinstitucinio bendradarbiavimo posėdis (I9); <...> tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorių, turime <...> ko gero jau kaip vienijančio asmens (I10)*. Tai papildoma Astrausko, Česonio (2008), mokslines išvargas, kad planavimas tai priemonių tikslams pasiekti nustatymas, parinkimas bei gautų rezultatų vertinimas už kurį atsakingas tam tikras asmuo. Tačiau vieno iš informantų teigimu: „*Tai pirmiausia, kai turime kažkokią problemą, apsitariame savo viduje, savo institucijoje ir tada kreipiamės į tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorių, kuris tuo atveju pakonsultuoja ir susitariame, kaip vykdysime, kaip darysime ir kas, kam, ko reikalinga. Tarkim jeigu yra reikalingas kvietimas, tai suorganizuojamas kvietimas, išsiunčiamas ir organizuojamas šitas tolimesnis, tolimesnis darbas“ (I8)*. Taigi, nors informantų nuomonės ir sutapo, kad planavimas kaip funkcija, priskirta tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriui, visgi dalis jų pastebi, kad koordinatoriui turėtų būti suteikta daugiau įgaliojimų ir tam tikrų sprendimų galia „*pačio koordinatoriaus įgalinimas, didesnių įgaliojimų suteikimas sakykim galėtų būti“ (I1)*. Tai patvirtina ir kitas informantas teigdamas: „*Koordinatorius yra priklausomas nuo savivaldos, nuo galimybių vykdyti socialinių paslaugų pateiktą paketą“ (I6)*. Panašios nuomonės laikosi ir kitas informantas, bet pažymi, kad: „*glaudus*

*bendradarbiavimas su tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriumi ir pranašumas yra tas, kad bet kada galime kreiptis. Esame išklausomi ir imamasi visų reikalingų priemonių“ (I8). Iš atlikto tyrimo matyti, kad planavimas kaip funkcija yra priskirta tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriui, bet dalis informantų pastebi ir patvirtina, kad koordinatoriui turėtų būti suteikta daugiau įgaliojimų ir galių.*

Nagrinėjant žmogiškuosius išteklius mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad darbuotojų motyvacija yra labai svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo dalis. Anot Išoraitės (2011), žmogiškieji ištekliai nėra tik darbuotojai, tai jų samdymas, atleidimas bei panaudojimas, siekiant institucijos strateginių tikslų. Nuo žmogiškųjų išteklių priklauso veiklos efektyvumas. Tai pagrindinis sėkmės veiksnys į kurį siūloma investuoti daugiausiai norint gauti gerą veiklos rezultatą. Subkategoriją „**Žmogiškieji ištekliai ir grįžtamasis ryšys**“ patvirtina 8 teiginiai. Informantai teigia, kad: *Tuo pat metu taupomi visokeriopi, turimi institucijų, ištekliai – finansiniai, žmogiškieji <...> (I9); Kuo įvairesnė specialistų pagalba, kuo įvairesnis matymas čia ir yra pagrindinė nauda <...> (I10).* Tai papildoma Kalibataitės (2012), mokslinę įžvalgą, kad žmogiškieji ištekliai yra vienas iš svarbiausių ir esminių išteklių, lemiančių veiklos sėkmę. Iš atlikto tyrimo matyti, kad informantai teigiamai vertina žmogiškuosius išteklius bei grįžtamąjį ryšį.

3.2.3. lentelė

**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendimų priėmimas (N=11)**

Kategorija	Subkategorija	Prasminių vienetų skaičius
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendimų priėmimas	Vieno bendro sprendimo paieška ir priėmimas	11
	Sprendimo, pagrįsto ankstesne patirtimi arba pavyzdžiais, priėmimas	8
	Visas puses tenkinančio sprendimo priėmimas	8
	<b>Iš viso:</b>	<b>27</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kategorijoje „**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendimų priėmimas**“ išskirtos 3 subkategorijos – viso 27 teiginiai (žr. 3.2.3 lent.).

Pasak Bagdono, Bagdonienės (2000), sprendimo paieška ir priėmimas tai procesas, kurio metu iš kelių alternatyvų pasirenkama viena. Pasak Martinkaus, Stoškaus, Beržinskienės (2010), egzistuoja tokios situacijos, kuriose vieno bendro sprendimo paieška ir priėmimas yra neįmanomas. Tai vyksta kuomet trūksta bendradarbiavimo, konfliktuojama tarpusavyje. Todėl, darbo autorės nuomone, tokiu atveju būtina teisingai įvertinti kiekvienos institucijos pateiktą informaciją, skatinti visus aktyviai dalyvauti priimančią vieną bendrą sprendimą. Subkategorijai „**Vieno bendro sprendimo paieška ir priėmimas**“ priskirta 11 teiginių. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *<...> aptariama, kokios bendradarbiaujančios institucijos galėtų / gebėtų prisidėti prie bendro darbo ir dažnai abipusiai naudingo tikslo (I9); <...> tiesiog bandome lygiai taip pat, kaip ir mes suvienyti jėgas ir duoti geriausių, ką galime duoti ir mes (I10).* Kaip teigia vienas iš informantų, kad *„tiesiog visada viena galva gerai, o daugiau galvų dar geriau“.* Tai čia tikriausiai pagrindinis pranašumas todėl, kad *vėlgi yra dalykai, kažkokia situacija, kai galime pažvelgti iš skirtingų kampų, bet ir situaciją arba problemą arba kažkokį reiškinį galim matyti, kiek įmanoma plačiau ir įvairiau ir atitinkamai kiekvienas galime išsakyti nuomonę iš savo pozicijos ir priėti vieningų sprendimų“ (I10).* Tai papildoma Bakanauskienės, Kyguolienės (2013), įžvalgą, kad sprendimo priėmimas tai intelektualus procesas, kuris apima galimas sprendimų alternatyvas, įvertinimą ir tinkamiausios alternatyvos pasirinkimą. Šiai mokslininkų įžvalgai antrina Buškevičiūtė, Raipa (2010), teigdami,

kad sprendimo paieška ir priėmimas apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu iš visų galimų alternatyvų pasirenkama viena. Pasirinktai alternatyvai yra suteikiamas prioritetas kitų alternatyvų atžvilgiu. Autorės nuomone, mokslininkų pateiktos išvalgos ir informantų atsakymai pateikia konkrečius tikslus, uždavinius ir veiksmus, kuriais siekiama vieno bendro sprendimo paieškos ir priėmimo.

Ankstesne patirtimi priimami sprendimai, remiasi gerai pasiteisinusia patirtimi analogiškose situacijose. Tai patvirtina Negulescu (2014), pateikta nuomonė, kad kuo sprendimai sudėtingesni, tuo bendradarbiavimas reikalingesnis užtikrinti sprendimo veiksmingumą. Subkategorijai „**Sprendimo, pagrįsto ankstesne patirtimi arba pavyzdžiais, priėmimas**“ priskirti 8 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *Jeigu kažkuri institucija nesutinka <...> manau turėtų atsižvelgti į anos institucijos, gal jos patirtis yra stipresnė ir didesnė šitoje srityje (I3); <...> ko gero mes žiūrėtumėm, kas turi geriausių gebėjimų ir geriausių savybių tame momente (I10)*. Vienas iš informantų, kalbėdamas apie sprendimo, pagrįsto ankstesne patirtimi arba pavyzdžiais, priėmimą, nurodo, kad „*Mes ruošiamės, mes pabandome, pabandome parinkti specialistą konkrečiai situacijai, kuris sakykim geriausiai, geriausiai galėtų atstovėti, nes skirtingi dalykai yra jeigu reikia jeigu vaikų globėjai. Tai ko gero mes žiūrėsime į vienokį specialistą, kuris gali būti ten tarkim suporavime, kažkokie dalykai, problemos, ko gero mes žiūrėtumėm, kas turi geriausių gebėjimų ir geriausių savybių tame momente. Galbūt kažkas turi mediatoriaus geriausių savybių ir galimai tada reikės tokio, tai tiesiog mes pabandome įvairiai, situacijai parinkti maksimaliai tai situacijai, tą situaciją spręsti ir bendradarbiauti jas sprendžiant, pasiruošusį žmogų, specialistą“ (I10)*. Taigi, iš atlikto tyrimo galima išvelgti, kad informantai akcentuoja sprendimo priėmimą pagrįstą ankstesne patirtimi, kuris priimamas vadovaujantis vertybėmis, įsitikinimais bei patirtimi.

Pasak Daft, Lane (2010), sprendimo priėmimas tai problemos ar galimybės išsprendimo procesas. Iš esmės sprendimo priėmimas ir radimas turėtų būti suprantamas kaip veiksmas ar procesas, susijęs su siekiu išspręsti tam tikrą problemą ar galimybę. Subkategorijai „**Visas puses tenkinančio sprendimo priėmimas**“ priskirti 8 teiginiai. Apie visas puses tenkinančio sprendimo priėmimą, radimą, informantai teigia, kad siekia: *<...> rasti visiems patenkinamą sprendimą <...> (I1); <...> sprendžiant problemą, nagrinėjant tą problemą ieškoma variantų ką galima daryti, kaip reikia tai daryti (I4)*. Be to, kaip akcentuoja kitas informantas: „*„kviečiamos institucijos turinčios įtakos situacijos sprendimui ir išsprendimui galinčios atlikti tam tikrą veiklą ar funkciją, aptariama situacija bei priimami tam tikri sprendimai“ (I1)*. Tai patvirtina Bakanauskienė, Kyguolienė (2013), mokslines išvalgas, kad visas puses tenkinančio sprendimo priėmimo radimas įvyksta tuomet, kai priimamas geriausias įmanomas sprendimas. Tačiau darbo autorės nuomone, taip pat galima pastebėti, kad visas puses tenkinančio sprendimo priėmimas nebūtinai minimas, kaip sėkmingas, nes dažnai gali būti pasirinkta geriausia alternatyva sprendimo įgyvendinimui. Akivaizdu, kad visas puses tenkinančio sprendimo priėmimas itin svarbus tiems, kuriuos jis gali paveikti.

Kategorijoje „**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo žmogiškųjų išteklių valdymas**“ išskirtos 2 subkategorijos – viso 49 teiginiai (žr. 3.2.4 lent.).

Mokslinėje literatūroje mokymasis kartu arba vieniems iš kitų analizuojamas įvairiais aspektais. Pasak Mustafa (2017), besimokantieji turi daug daugiau galimybių pasidalinti tuo su kitais. Mokyti vieniems iš kitų ir keisti informacija yra būtina norint praplėsti ribas. Šiai mokslininko išvalgai antrina Patesan, Balagiu, Zechia (2016), teigdami, kad mokymasis bendradarbiaujant yra naudojamas skatinti institucijas dirbti kartu siekiant maksimaliai padidinti jų galimybes.

**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo žmogiškųjų išteklių valdymas (N=11)**

Kategorija	Subkategorija	Prasminių vienetų skaičius
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo žmogiškųjų išteklių valdymas	Mokymasis kartu arba vieniems iš kitų, skatinantis bendravimą	33
	Tarpusavio pasitikėjimu grįsto bendradarbiavimo kūrimas	16
	<b>Iš viso:</b>	<b>49</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Atliekant tyrimą buvo išskirta subkategorija „**Mokymasis kartu arba vieniems iš kitų, skatinantis bendravimą**“, kurią patvirtina 33 teiginiai. Tyrime dalyvavę informantai teigia, kad mokymasis kartu arba vieniems iš kitų, skatinantis bendradarbiavimą vyksta: <...> *patirties keitimasis, mokymasis vienas iš kito, apsikeitimas informacija, žiniomis (I4)*; <...> *kartais tas toksai padiskutavimas bendroje grupėje, pasiklausymas kitų žmonių situacijų sprendimo, tu pasiimi kažką ir sau (I5)*; <...> *manau neabejotinai pasidalinimas turimomis kompetencijomis, žiniomis, informacija, nes dažnai skirtingos institucijos disponuoja vis kita informacija. (I9)*. Šias informantų mintis patvirtina Senge (2008), teigdamas, kad mokymasis vieniems iš kitų yra besimokančiųjų bruožas, skatinantis bendradarbiavimą. Mokslininkės Teresevičienė, Gedvilienė (2000), papildė, kad mokymosi bendradarbiaujant bendri tikslai gali būti pasiekti tik kai ir kiti proceso dalyviai vykdo savo užduotis bei domisi ne tik savo veiksmis, bet ir kitų. Šiai nuomonei antrina Yermakeev, Pimenova, Syunina (2016), teigdami, kad bendradarbiavimas ne visada būna sėkmingas, daug kas priklauso ir nuo bendradarbiaujančiųjų požiūrio. Taigi, iš atlikto tyrimo matyti, kad mokymasis kartu arba vieniems iš kitų, skatinantis bendradarbiavimą įgauna prasmę, kai yra paverčiamas veiksmu.

Tarpusavio pasitikėjimu grįsto bendradarbiavimo pranašumas, galimybė lanksčiau reaguoti į pokyčius, persiorientuoti, padidinti motyvaciją. Be abejonės, kad bendro darbo rezultatas yra didesnis nei atskirų indėlių suma. Subkategoriją „**Tarpusavio pasitikėjimu grįsto bendradarbiavimo kūrimas**“ patvirtina 16 teiginių. Informantai pasakoja, kad: <...> *vieni kitais tikime, pasitikime, pasinaudojame vieni kitiems teikiamomis pagalbos paslaugomis <...> (I2)*; *Jie ir mums gali ir patarpininkauti ir padėti ir pažiūrėti, padėti susirasti, kitu kampu pažvelgti į tam tikrą situaciją (I10)*; <...> *jie vykdo veiklą ir mes tame, tai va tas toksai abipusis yra ir jie turi kas jų klauso ir kam jie gali būti naudingi <...> (I11)*. Tai patvirtina Jurčys, Žemaitytė, Teramoto (2018), mokslines išvalgas, kad pasitikėjimas yra viena iš veiksmingų priemonių, padedančių geriau suprasti sąveikas tarp dalyvių. Be, to kaip teigia tyrime dalyvavęs informantas pasitikėjimas yra esminis bruožas tarpusavio pasitikėjimu grįsto bendradarbiavimo kūrimui: „*Esminiai bruožai tai pasitikėjimas turbūt, nes visada su tais kitais socialiniais partneriais, su kuriais bendradarbiaujame tai pirmiausia turbūt pasitikėjimas, esminiai bruožai taip pat išorinių savybių įtakos galimybė*“ (I11). Taigi, iš atlikto tyrimo matyti, kad būtent tarpusavio pasitikėjimas yra viena iš svarbiausių sąlygų bendradarbiavimo kūrimui. Darbo autorės nuomone, pasitikėjimas vieni kitais reiškia sąžiningą ir atvirą bendradarbiavimą, gebėjimą įsiklausyti, priimti naują informaciją ir padėti.

Kategorijoje „**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo grįžtamojo ryšio organizavimas**“ išskirtos 5 subkategorijos – viso 78 teiginiai (žr. 3.2.5 lent.).

Pasak Grossmann (2012), kuo labiau nauda orientuota į abipusę naudą, tuo bendradarbiavimas atrodo priimtinesnis bendradarbiaujantiems nariams, jaučiama didesnė atsakomybė bei motyvacija. Subkategorijai „**Priemonė, kurios nauda yra aiškiai suvokiama bendradarbiaujančių dalyvių**“ priskirti 23 teiginiai. Informantai papasakojo apie priemones, kurių nauda suvokiama

bendradarbiaujančių dalyvių: *Nauda yra iš tikro įvairiapusė ir praktika rodo, kad <...> bendradarbiavimai realiai sprendžia problemas <...> (I8); <...> bendradarbiavimo sutarčių pasirašymas padėjo, kažkaip galima sakyti labiau įpareigojo (I9)*. Taip pat, kaip atskleidė vieno iš informantų teiginys: „Šiai dienai bendradarbiaujančios institucijos yra žymiai labiau motyvuotos, nes bendradarbiaujant darbas žymiai efektyvesnis, ta galimybė mokytis vieniems iš kitų yra neįkainojama“ (I9). Tyrimo duomenys parodė, kad nauda yra abipusė ir vertinama bendradarbiaujančiųjų. Be to, darbo autorės nuomone, pastebima reali nauda perteikiant profesines žinias, mokantis vieniems iš kitų.

3.2.5. lentelė

**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo grįžtamojo ryšio organizavimas (N=11)**

Kategorija	Subkategorija	Prasminių vienetų skaičius
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo grįžtamojo ryšio organizavimas	Priemonė, kurios nauda yra aiškiai suvokiama bendradarbiaujančių dalyvių	23
	Tik kaip formali bendradarbiavimo priemonė	17
	Ribotai ar nepakankamai efektyviai taikoma priemonė	15
	Neefektyviai taikoma priemonė	15
	Priemonė, kurios dėka vyksta bendradarbiavimo vertinimas, koregavimas	8
	<b>Iš viso:</b>	<b>78</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Jurkonienė ir Karčiauskienė (2017) pateikia, kad dažnu atveju tarpinstitucinį bendradarbiavimą apima vien formalus bendradarbiavimas, kurį reglamentuoja teisės aktuose griežtai apibrėžtos procedūros. Šiai mokslininkų nuomonei antrina Urvikis (2016), teigdamas, kad formalus bendradarbiavimas yra nepertraukiamas procesas, tačiau neformalus bendradarbiavimas duoda daug didesnius rezultatus, nei formalus. Subkategoriją „**Tik kaip formali bendradarbiavimo priemonė**“ patvirtina 17 teiginių. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *<...> bendravimas yra labai formalus <...> (I5); <...> labai formalus, popierinis ir nu ne toks (I5); <...> bendradarbiavimas vyksta labai formaliai ir fragmatiškai (I6)*. Taigi, darbo autorės nuomone, galima teigti, kad dažnu atveju vyrauja vien formalus bendradarbiavimas, kuris yra vienas iš pagrindinių tarpinstitucinio bendradarbiavimo būdų ir į patį problemų procesą įsitraukiama mažai.

Grįžtamasis ryšys yra įrankis, kuris leidžia įvertinti profesinę praktiką ir suteikia galimybę išvelgti problemas ar veiklos trūkumus. Subkategoriją „**Ribotai ar nepakankamai efektyviai taikoma priemonė**“ patvirtina 15 teiginių. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *<...> tas grįžtamasis ryšys būna tik labai ribotas <...> (I1); <...> susidurti su tokiu požiūriu, kad pajauti tokį nenorą bendradarbiauti <...> (I9); Šiai dienai tas grįžtamasis ryšys jisai yra netoks geras, koks norėtusi (I10); <...> šiai dienai negalėčiau sakyti, kad tas grįžtamasis ryšys vienodai kažkaip visiems gražiai nugula (I10)*. Vienas iš tyrime dalyvavusių informantų pateikė nuomonę, kad: „*Nežinau ką atsakyti, negaliu pasakyti pas mus, pas mus labai toks kreivas už tai aš nežinau net kaip atsakyti apie grįžtamąjį ryšį. Nėra pas mus gero grįžtamojo ryšio už tai ir mes gauname, mes dirbame darbą, mes gauname kažkokias išvadas ir netgi gavę tas kažkokias išvadas šiai dienai mes jas interpretuojame labai skirtingai*“ (I10). Darbo autorės nuomone, darbo nešališka refleksija yra būtina norint efektyviai dirbti. Taigi, grįžtamasis ryšys yra įrankis, kuris leidžia įvertinti profesinę praktiką ir suteikia galimybę išvelgti problemas ar veiklos trūkumus. Tačiau nėra visiškai aišku, kiek ribotai ar nepakankamai efektyviai taikomomis grįžtamojo ryšio priemonėmis pasiekama esminių rezultatų.

Subkategoriją „**Neefektyviai taikoma priemonė**“ patvirtina 15 teiginių. Informantų nuomonę apie neefektyviai taikomas priemones iliustruoja tokie teiginiai: *Dažnai grįžtamojo ryšio nebūna (I4); <...> gaunas, kad tas įvyko lyg ir dėl varnelės, lyg ir visiems pagal nutylėjimą gerai (I10)*. Vienas iš informantų kalbėdamas apie neefektyviai taikomas priemones, nurodo, kad „<...> todėl, kad grįžtamojo ryšio nėra. Kol kas nesuteikia laisvės, erdvės kažkaip tai va galvoti, kad pavyko. Aš labai nedaug turėjau atvejų, kai pasitenkinau po bendradarbiavimo grįžtamojo ryšiu“ (I10). Informantų nuomonę papildo Raudeliūnaitė (2010), teigdama, kad efektyvus grįžtamasis ryšys lemia psichologinį komfortą, didesnį susikaupimą ir įsitraukimą į bendradarbiavimo procesą. Taigi, darbo autorės nuomone neefektyviai taikoma grįžtamojo ryšio priemonė tik iš dalies įgyvendinama tai ko siekiama.

Subkategoriją „**Priemonė, kurios dėka vyksta bendradarbiavimo vertinimas, koregavimas**“ patvirtina 8 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *Grįžtamasis ryšys, kuom jisai pasireiškia <...> dažnu tarpinių rezultatų aptarimu, kai vyksta procesas situacijos sprendimo <...> tamprus tarpinis vertinimas, rezultatų, mažųjų rezultatų <...> toks turėtų būti grįžtamasis ryšys (I2); <...> labai malonu, kai tas grįžtamasis ryšys yra apie sėkmingai išspęstas problemas <...> (I9); <...> situaciją arba problemą arba kažkokį reiškinį galim matyti, kiek įmanoma plačiau ir įvairiau ir atitinkamai kiekvienas galime išsakyti nuomonę iš savo pozicijos ir priėti vieningų sprendimų (I10)*. Informantų nuomonę patvirtino mokslininkų Stone, Heen (2018), mintis, kad grįžtamojo ryšiu yra orientuojamasi į patį bendradarbiavimo vertinimą ir koregavimą per savęs ir kitų pažinimą bei patirtį. Iš atlikto tyrimo matyti, kad daugelio informantų atsakymai yra labai panašūs. Taigi, darbo autorės nuomone, galima teigti, kad viena iš priemonių, kurios dėka vyksta bendradarbiavimo vertinimas bei koregavimas yra grįžtamasis ryšys. Daugelis mokslininkų įvardija grįžtamąjį ryšį ar kitas panašias, artimas priemones, kaip tam tikrą kokio nors proceso tobulėjimo priemonę. Anot Sutton, Hornsey, Douglas (2012), grįžtamasis ryšys yra esminė priemonė, leidžianti pamatyti bendradarbiavimo metu susidariusius trūkumus ir juos įvertinus koreguoti.

3.2.6. lentelė

**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo konkrečioji patirtis (N=11)**

Kategorija	Subkategorija	Prasminių vienetų skaičius
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo privalumai	Patiriamas pasitenkinimas	17
	Nuoširdūs santykiai tarp bendradarbiaujančių institucijų	7
	Malonaus bendravimo palaikymas	7
	Tarpusavio pasitikėjimo kūrimas	6
	Tarpinstitucinės pagalbos teikimas	6
	<b>Iš viso:</b>	<b>43</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kategorijoje „**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo privalumai**“ išskirtos 5 subkategorijos – viso 43 teiginiai (žr. 3.2.6 lent.).

Pasak Davidescu, Apostu, Paul, Casunenu (2020), patiriamas pasitenkinimas darbu suteikia darbuotojams pusiausvyrą tarp asmeninio ir profesinio gyvenimo. Tai lemia aukštus darbo rezultatus, pasitenkinimą darbu bei visapusišką tobulėjimą. Subkategoriją „**Patiriamas pasitenkinimas**“ patvirtina 17 teiginių. Šią subkategoriją patvirtina tokie informantų teiginiai: *<...> tikrai paskutiniu metu labai, labai džiaugiamės visu tuo, kad viskas vyksta efektyviai, gražiai, sklandžiai ir gana greitai viskas vyksta <...> (I5); <...> mūsų, tie geri rezultatai, kad gali pasidžiaugti, gal ir nedideliais pasiekimais <...> (I6)*. Vienas iš informantų (I5) teigia, kad „dar taip irgi pasidžiaugiau ir pamąščiau, kad tikrai labai daug įstaigų ir visai gražiai jos tarpusavyje bendrauja“. Iš informantų nuomonę iliustruojančių teiginių, pastebima, kad patiriamas pasitenkinimas yra esminis kriterijus

lemiantis darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pateikiama, kad tai psichologinių, fiziologinių ir aplinkos sąlygų derinys, kuris daro įtaką produktyvumui ir visai veiklai.

Kaip teigia Barroso-Mendez, Galera-Casquet, Valero-Amaro, Navado-Gil (2019), nuoširdžius santykius tarp bendradarbiaujančių institucijų apima keitimasis informacija, bendras informacijos interpretavimas bei žinių integravimas. Autoriai teigia, kad nuoširdūs santykiai gali padėti pagerinti veiklos procesus, stiprinti gebėjimus, kurti naujoves bei galimybes. Subkategoriją „**Nuoširdūs santykiai tarp bendradarbiaujančių institucijų**“ patvirtina 7 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> *bendradarbiaujame, geriau suprantame vieni kitus, jau esame perpratę, ko galime vieni iš kitų prašyti, ko galime tikėtis ir pasitikėti* <...> (I2); *Mes vienas kitą labai gerai pažįstame, ilgą laiką tarpą dirbame kartu ir mes asmeniškai pažįstame vienas kitą* <...> (I4). Galima teigti, kad bendradarbiaujančių institucijų nuoširdžius santykius labiausiai atspindi šie informantų teiginiai: „<...> *tokie draugiškumu, supratingumu paremti santykiai ir toks vidinis įsipareigojimas vienas kitam* <...> (I2); *Tas pasikeitimas taip subendrinimo, taip sutamprino mūsų santykius, kad mes jau vieni kitiems galime netgi padėti atlikti tam tikrus darbus* <...> (I2)“. Darbo autorės nuomone tokie nuoširdūs santykiai turėtų būti bendradarbiaujančių institucijų siekiamybė. Santykiai pagrįsti abipuse pagalba ir pagarba, pasitikėjimu bei nuoširdumu.

Subkategoriją „**Malonaus bendravimo palaikymas**“ patvirtina 7 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *Mes vienas kitą labai gerai pažįstame, ilgą laiką tarpą dirbame kartu ir mes asmeniškai pažįstame vienas kitą* <...> (I4); *Visi bendrauti mokam gražiai, maloniai, tvarkingai* <...> (I5). Informantų nuomonę patvirtina Survila (2006), teigdamas, kad malonus bendradarbiavimas įgauna prasmę, kaip vertybė, papildanti abiejų bendraujančių pusių bendradarbiavimą. Taigi, iš atlikto tyrimo matyti, kad informantai interviu metu atskleidė savo jausmus ir įvardino, kad „*Labai maloniai bendradarbiaujame* <...>“ (I5). Darbo autorės nuomone, atlikto tyrimo metu išskirta subkategorija „Malonaus bendravimo palaikymas“ leidžia daryti prielaidą, kad informantai savo darbe jaučiasi gerai, nes kalbėdami apie bendradarbiavimo procesą išsako nuomonę, kad bendradarbiavimas yra malonus.

Informantų nuomonę apie tarpusavio pasitikėjimo kūrimą patvirtina Bučaitės, Ambotaitės-Mazeliauskienės (2005), mintis, kad tarpusavio pasitikėjimo kūrimas užsimezga kai tikslo siekiama bendromis pastangomis, o ne individualiai. Autorės pabrėžia, kad tarpusavio pasitikėjimo kūrimas, būtinas sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui užtikrinti. Šią nuomonę papildė Lakis (2008), teigdamas, kad bendradarbiavimo moralinį pagrindą sudaro pasitikėjimas vieni kitais. Subkategoriją „**Tarpusavio pasitikėjimo kūrimas**“ patvirtina 6 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> *vieni kitais tikime, pasitikime* <...> (I2); <...> *bendradarbiaujame, geriau suprantame vieni kitus, jau esame perpratę, ko galime vieni iš kitų prašyti, ko galime tikėtis ir pasitikėti* <...> (I2). Tai papildė, Bučaitės, Ambotaitės-Mazeliauskienės (2005), mokslines įžvalgas, kad tarpusavio pasitikėjimo kūrimas atsiranda kai ateitis yra neaiški ir nekontroliuojama. Taigi, iš atlikto tyrimo matyti, kad tarpusavio pasitikėjimo kūrimas atlieka teigiamą vaidmenį tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese.

Atlikto tyrimo metu išskirtą subkategoriją „**Tarpinstitucinės pagalbos teikimas**“ patvirtina 6 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *Visi mums pagelbėja, padeda* <...> (I5); <...> *viena institucija padeda kitai* <...> (I8); <...> *jeigu mes kreipiamės paprastai mums padeda* <...> (I8); <...> *ir jie mums padeda, padeda reiškia prasivesti šitą dieną tai kažkokias tas veiklas* (III). Vieno iš informantų teigimu: „<...> *viena institucija padeda kitai, kad ir turime psichologą, bet tarkim vat klientas neigiamai nusiteikęs, tai kreipiamės į psichologinę pedagoginę*

tarnybą, kuriai kaip ir nepriklausytų teikti tą paslaugą, ar ne, bet jie supranta, kiek yra svarbi ir jie pavyzdžiui ir, ir priima tą klientą, ir jam leidžia“ (I8). Taigi, atliktas tyrimas leidžia daryti prielaidą, kad bendradarbiaujančios institucijos teikia pagalbą viena kitai, taip palengvindamos darbo procesą.

3.2.7. lentelė

**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo iššūkiai (N=11)**

Kategorija	Subkategorija	Prasminių vienetų skaičius
Vidiniai iššūkiai	Asmeniškai darbuotojo matomas neįgalumas veikti	11
	Per didelis darbuotojų darbo krūvis	7
	Finansavimo veikloms stoka	7
	Darbuotojų motyvacijos stoka	6
	Darbo komandoje jausmo ir veikimo trūkumas	6
Išoriniai iššūkiai	Akivaizdus atsisakymas padėti	19
	Kvalifikuotų srities darbuotojų trūkumas	16
	Politiniai barjerai sprendimams	12
	Skirtingų institucinių tikslų nesuderinamumas	8
	Biurokratinių procedūrų sudėtingumas	7
	Paslaugų gavėjų santykis su darbuotojais	7
	Pernelyg formalus bendradarbiavimas tarp institucijų	6
	Greitai besikeičianti teisinė bazė	5
<b>Iš viso:</b>		<b>117</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kategorijoje „**Vidiniai iššūkiai**“ išskirtos 5 subkategorijos – viso 37 teiginiai (žr. 3.2.7 lent.).

Subkategoriją „**Asmeniškai darbuotojo matomas neįgalumas veikti**“ patvirtina 11 teiginių. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> *ką aš galiu padaryti, nieko (I1)*; <...> *kiek turi laiptelių praeiti <...> dėl idėjos įgyvendinimo, kiek tu turi paeiti (I1)*. Vieno iš informantų teigimu: „<...> *vienintelis dabar yra blogumas, kad mes negalim tokių žmonių puikiai aptarnauti, suteikti <...> pilnaverčio, tokio pilno galbūt gyvenimo jiems <...> sąlygos visiškai netinkamos tokiems žmonėms“ (I5)*. Taigi, iš atlikto tyrimo matyti, kad tyrimo dalyviai savo darbe susiduria su matomu neįgalumu veikti. Bet tuo pat metu, Gerulaitienė (2013) pateikia mokslinę išvalgą, kad susidurdamas su probleminėmis situacijomis ir įveikdamas jas, darbuotojas kaupia problemų sprendimo patirtį. Darbo autorės nuomone, gebėjimas įveikti matomus neįgalumus sustiprina darbinius įgūdžius.

Atlikto tyrimo metu išskirta subkategorija „**Per didelis darbuotojų darbo krūvis**“, kurią patvirtina 7 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> *sakau, galbūt, mums laiko duokite trupučiuką (I4)*; <...> *yra dideli krūviai ir ko negali spėti aprėpti <...> kad lekama paviršutiniškai (I6)*; <...> *viskas todėl, kad tam nelieka laiko, nes ratas sukasi, sprendžiamos kitos situacijos <...> (I9)*. Tai patvirtina Pivorienės, Abeciūnaitės (2010), mokslines išvalgas, kad dažniausiai patiriami sunkumai su kuriais susiduriama yra per didelis darbuotojų darbo krūvis, dėl kurio sunku laiku ir kokybiškai atlikti darbą. Šiai mokslininkų nuomonei antrina Janušonis, Kasap (2012), teigdami, kad per dideli darbuotojų darbo krūviai yra viena iš priežasčių, didinančių riziką nepageidautiniams įvykiams. Pasak Meidutės (2006), paslaugos kokybę lemia tinkamai paskirstyti darbo krūviai. Iš atlikto tyrimo matyti, kad informantų nuomonė patvirtina mokslininkų išvalgas.

Subkategoriją „**Finansavimo veikloms stoka**“ patvirtina 7 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> *trūkumas finansavimo <...> (I1)*; <...> *kadangi trūkumas yra finansavimas <...> (I1)*; <...> *socialinių paslaugų trūkumo, o trūkumas susidaro būtent dėl*



*finansavimo trūkumo bei žmogiškųjų išteklių trūkumo (II)*. Darbo autorės nuomone, tinkamas ir efektyvus finansavimo paskirstymas galėtų užtikrinti efektyvų paslaugų sistemos funkcionavimą.

Albrechtas (2005), akcentuoja, kad motyvacija yra asmenybės būklė, kuri lemia veiklos aktyvumą bei kryptingumą konkrečioje situacijoje. Todėl motyvacija lemia veiklos efektyvumą. Šiai nuomonei pritaria Viningienė (2011), teigdama, kad darbuotojų motyvacija svarbi produktyviam darbui, nes motyvuoti darbuotojai prisideda prie institucijos įvaizdžio kūrimo. Subkategoriją „**Darbuotojų motyvacijos stoka**“ patvirtina 6 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> *per ilgus darbo metus taip pat praranda motyvaciją kažką veikti, kažką atrasti naujo* <...> (II); <...> *supranti jau ilgą laiką dirba, nebėra motyvacijos* (II); <...> *nesidomint ir neturint noro veikti daugiau negu yra nustatyta* <...> (II). Tai papildo Vaisvalavičiūtės (2009), mokslines išvalgas, kad viešojo sektoriaus darbuotojai dėl motyvacijos stokos dirba neefektyviai ir nesiekia efektyvesnių profesinių rezultatų. Tai papildo ir argumentuoja Raguckienė, Vaisvalavičiūtė (2012), teigdamos, kad pastaruoju metu vis didesnis valdžios atstovų ir mokslininkų dėmesys skiriamas viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo klausimams, bet tuo pat metu mokslininkės pastebi, kad vis dar nėra sukurta Lietuvos valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinio reglamentavimo. Taigi, informantų nuomonė patvirtina mokslininkų mintis.

Subkategoriją „**Darbo komandoje jausmo ir veikimo trūkumas**“ patvirtina 6 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> *atnešdavo problemą padėdavo ir pasibaigdavo viskas tuo, patys visiškai neinvestuodavo savo laiko* <...> (I5); <...> *dabar mūsų klampynė yra tai, kad mes kiekvienas tempiamo savo pusę nes iš mūsų labai griežtai ir daug reikalauja* (II0). Tai papildo, Dromantas (2007), pateikdamas mokslinę išvalgą, kad komandinė veikla dar negarantuoja sėkmės, bet pateikia nuomonę, kad komandinis darbas yra vertingesnis ir naudingesnis nei individuali darbuotojų veikla.

Atlikto tyrimo metu išskirta kategorija „**Išoriniai iššūkiai**“, kurioje išskirtos 8 subkategorijos – viso 80 teiginių (žr. 3.2.7 lent.).

Subkategoriją „**Akivaizdus atsisakymas padėti**“ patvirtina 19 teiginių. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> *taip yra girdimos slogios, tokios situacijos, atsiliepimai, kad yra sunku dirbti, sutelkti* (I6); <...> *ta blogoji patirtis buvo, nu tas toksai nenorėjimas bendradarbiauti tikrai, tikrai buvo* (I8); <...> *Mažeikiai turi psichikos sveikatos centrą, kuris yra <...> privatus, uždaras <...> ir jie ne visą laiką bendradarbiauja, ir ne visą laiką teikia informaciją, ir ne visą laiką atvyksta į susitikimus* (I8). Tai papildo Večkienės, Brunevičiūtės ir Eidukevičiūtės (2018), mokslines išvalgas, kad socialiniai darbuotojai dirba su kompleksinėmis problemomis, sudėtingais paslaugų gavėjų santykiais, sprendžia konfliktines situacijas, todėl jų pačių santykiai su kolegomis ir kitų profesijų atstovais, tampa labai svarbūs, kaip įgalinanti parama. Kaip teigia, Adomaitytė-Subačienė (2019), emocinė savijauta, savo jausmų atpažinimas, įveikos būdai gali būti laikomi paslaugų kokybės dalimi. Šią nuomonę papildo Šinkūnienė ir Katkonienė (2010), teigdamos, kad geri ar net draugiški kolegų tarpusavio santykiai didina pasitenkinimą darbu bei gerina atmosferą kolektyve.

Subkategoriją „**Kvalifikuotų srities darbuotojų trūkumas**“ patvirtina 16 teiginių. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *Turi supranti, ten keturis etatus, kur turėtų <...> vienuolika turėti* (II); <...> *rekomenduotina mediatoriaus paslaugos, kurių nėra ir neturime* (I6); <...> *socialinių paslaugų teikimo problemos <...> sprendžiamos vangiai, nes <...> teikimo yra problema, nes trūksta ir psichologo ir psichiatrų <...>* (I7). Vieno iš informantų teigimu: „<...> *mes paprasčiausiai neturim ką pasiūlyti*“ (I7). Tai patvirtina Murphy (2005), mokslines išvalgas, kad kvalifikuoti ir kompetentingi darbuotojai daro įtaką ne tik darbo procesui, bet ir visos institucijos

sėkmei. Darbuotojas gebantis tinkamai atlikti, jam pavestas užduotis teigiamai veikia ir kitus kartu dirbančius bei mažina konfliktų ir nesusipratimų tikimybę. Ir priešingai nekompetentingas ar nekvalifikuotas darbuotojas sukelia sunkumų visam kolektyvui. Darbo autorės nuomone dėl kvalifikuotų srities darbuotojų trūkumo didėja darbo krūvis likusiems darbuotojams bei vangiai vyksta problemų sprendimo procesas.

Subkategoriją „**Politiniai barjerai sprendimams**“ patvirtina 12 teiginių. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> *bet koku atveju atsitrenkia į politinį aspektą, kuri dažniausia sunku labai pramušti (I1); <...> viskas priklauso nuo politikų <...> (I1); <...> labai dažnai atsimušama į politinį aspektą, kadangi tai labai daug kas yra priklausoma nuo politikos <...> (I1); Nuo ko priklauso, nuo politikų <...> sako jiems užteks, nu neužtenka (I1); <...> to neleidžia kitos grandys arba politika, kuri žvelgia visai kitu kampu (I6).* Taigi, iš atlikto tyrimo matyti, kad tyrimo dalyviai savo darbe susiduria su politiniais barjeriais, kurie apsunkina sprendimų priėmimą. Informantų nuomonė patvirtina, kad sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas darbuotojai neišvengia politinių barjerų sprendimams.

Subkategoriją „**Skirtingų institucinių tikslų nesuderinamumas**“ patvirtina 8 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> *labai trūksta to pažinimo, kas ką konkrečiai turėtų veikti, informacijos, ką kiekvieną įstaiga gali, kur jų galėjimo ribos yra (I4); <...> nesusikalba arba vadovaujasi savo valdžios galiomis ir neleidžia to padaryti <...> (I6); <...> nesuderinti dalykai yra labai žiūrima siaurai ir nederinama su kitom su sveikatos priežiūros įstaigomis <...> (I10).* Vieno iš informantų teigimu: „*Dėl to, kad mes šiai dienai dar nepajėgiam užsiimti, suvienodinti pozicijų ir labai skirtingai interpretuojame tai ką gauname*“ (I10). Informantų nuomonė patvirtina mokslininkų Raipos, Jurkšienės (2013), mintis, kad tikslų nesuderinamumas susiformuoja bendradarbiaujant skirtingoms institucijoms ir kiekvienai jų siekiant maksimaliai tenkinti asmeninius interesus. Mokslininkai teigia, kad siekiant išvengti tikslų nesuderinamumo, būtina inicijuoti organizacijų tarpusavio susitarimus negriaunant pradinio abipusio pasitikėjimo, būtino sėkmingam bendradarbiavimui. Darbo autorės nuomone, skirtingų institucinių tikslų nesuderinamumas turi būti įsisąmonintas ir suprantamas kaip esminė problema, reikalaujanti atitinkamo sprendimo. Nes kaip patvirtina Vaitkevičiūtė (2007), priešingų norų, poreikių ir nesuderinamų institucinių tikslų susidūrimas, sukelia sunkius išgyvenimus.

Subkategoriją „**Biurokratinių procedūrų sudėtingumas**“ patvirtina 7 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *Tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra įkalintas tam tikruose rėmuose <...> (I1); <...> susiduriama su priešprieša tarp pačios valdymo, tarp pačio valdymo aparato tai yra sakykim, tarybos <...> (I1); <...> mes stringam tame dalyke, kad sprendžiant problemas socialines, esame labai įpareigoti teisinio reglamentavimo (I2); <...> norminiai aktai kažkokie ar kažkokios tvarkos jos labai sunkiai yra suderinamos <...> (I10).* Pasak Page (2012), biurokratija yra pagrindinių taisyklių visuomenėje kūrėja. Šiai nuomonei antrina Urbanovič, Smalskys (2015), teikdami, kad biurokratija gali sudaryti sąlygas socialiniam nestabilumui atsirasti. Autoriai pateikia mokslines įžvalgas, kad suteikus daugiau įgaliojimų biurokratijai, svarbu pasirūpinti, kad institucijų darbuotojai dirbtų visuomenės naudai.

Subkategoriją „**Paslaugų gavėjų santykis su darbuotojais**“ patvirtina 7 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> *tu padėti nori, stengiesi, o jam viso šito nereikia (I5); <...> tu stengiesi iš paskutiniųjų <...> tu stengiesi padaryti gerą ir bendradarbiauti su ten dešimt įstaigų, bet jeigu žmogui nieko nereikia <...> (I5); <...> klientas neigiamai nusiteikęs <...> (I8).* Žalimienė (2003) pateikia, kad socialinių paslaugų teikimas, kaip tiesioginis paslaugų teikėjo ir

paslaugų gavėjo kontaktas, yra reglamentuojamas tam tikrų principų, kurių laikantis garantuojama teikiamų paslaugų kokybė. Maniūšytė (2014), teigia, kad paslaugų gavėjas labiau pasitiki autoritetingu ir jautriu socialiniu darbuotoju. Todėl pasak Vitkienės (2004), paslaugų teikėjo užduotis yra nustatyti paslaugų gavėjo poreikius bei užmegzti santykius, kad suteikti tinkamą paslaugą. Tai papildoma Gečienė, Gudžinskienė (2018), teikdamos, kad paslaugų kokybę padidintų geresni paslaugų teikėjų ir paslaugų gavėjų santykiai bei didesnis dėmesys prasmingai veiklai.

Subkategoriją „**Pernelyg formalus bendradarbiavimas tarp institucijų**“ patvirtina 6 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *Sudėtingiau yra <...> su medicininėmis įstaigomis, jie laikosi daugiau formalaus bendravimo, nori raštu pateikti atsakymus, mažai įsitraukia į socialinių problemų sprendimą (I3); <...> spręsti problemas, kad nebūtų tik formalus įsitraukimas <...> (I3); <...> tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta labai formaliai ir fragmentiškai (I6); <...> labai daug popierizmo, gauni raštą ir turi tą raštą atsakyti per tam tikrą dienų skaičių, išsprendęs problemą <...> (I7)*. Formaliais santykiais galima vadinti oficialiai nustatytus santykius, kurie nusako darbuotojų teises ir pareigas. Taigi, formali komunikacija yra formalus informacijos perdavimo įrankis. Tai patvirtina Stoner, Freeman, Gilbert (1999), mokslines įžvalgas, kad formalus bendradarbiavimas tai priemonė, kuri yra patvirtinta ir kontroliuojama.

Subkategoriją „**Greitai besikeičianti teisinė bazė**“ patvirtina 5 teiginių. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *<...> net nežinai, pagal ką vadovaujantis <...> ką atskleisti, ko neatspėsi, kokią informaciją teikti, kokios neteikti (I7); <...> man asmeniškai įstatyminė bazė nepriderinta, didžiausia drama (II0)*. Vieno iš informantų teigimu: *„yra daug momentų, kurie mums neleidžia susišnekėti pradedant įstatymine baze baigiant žmogiškosiomis savybėmis. Tai vat tas susišnekėjimas ir duotų apčiuopiamą naudą“ (II0)*. Taigi, iš atlikto tyrimo matyti, kad bendradarbiaujančioms institucijoms kyla sunkumų dėl greitai besikeičiančios ir tarpusavyje nesuderintos teisinės bazės. Informantai pateikia nuomonę, kad socialinių paslaugų teisinės bazės nesuderinamumas žymiai prisideda prie socialinių paslaugų teikimo reglamentavimo aiškumo stokos ir tai lemia iššūkius organizuojant ir teikiant paslaugas Mažeikių rajono savivaldybėje.

3.2.8. lentelė

#### Institucijų sąryšis (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Prasminių vienetų skaičius
Institucijų sąryšių infrastruktūra	Socialinių paslaugų teikimo	12
	Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis	8
	Bendradarbiavimas su švietimo institucijomis	8
	Bendradarbiavimas su užimtumo skatinimo institucijomis	5
	Bendradarbiavimas su sveikatos paslaugų institucijomis	5
	Socialinių paslaugų politikos formavimo	5
Institucijų sąryšio tipas	Įtraukusis bendradarbiavimas (kai įtraukia analizuojamieji ir kaip įtraukia juos)	11
	Glaudus bendradarbiavimas	10
	Bendradarbiavimas pagal poreikį	9
<b>Iš viso:</b>		<b>73</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kategorijoje „**Institucijų sąryšių infrastruktūra**“ išskirtos 6 subkategorijos – viso 43 teiginiai (žr. 3.2.8 lent.).

Pasak Žalimienės (2003), socialinės paslaugos – švietimo, sveikatos priežiūros, socialinės apsaugos, laisvalaikio ir kultūros paslaugos. Subkategoriją „**Socialinių paslaugų teikimo**“ patvirtina 12 teiginių. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *<...> daugiau būtų teikiamos*

socialinių paslaugų šeimai <...> (I6); <...> pedagoginė psichologinė tarnyba teikia, atvejo vadybą, vėl rūpinasi (I7). Informantų nuomonę patvirtino Žalimienės (2003), mintis, kad socialinių paslaugų teikimas tai socialinių paslaugų gavėjo poreikius tenkinanti veikla, kuria siekiama išspręsti paslaugų gavėjo problemas. Darbo autorės nuomone, teikiamų socialinių paslaugų dėka galima padėti išvengti didesnių socialinių problemų atsiradimo. Taigi galima teigti, kad socialinių paslaugų teikimas – socialinio darbo metodų pasitelkimas sprendžiant iškilusias klientų problemas bei kliento poreikių tenkinimas.

Subkategoriją „**Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis**“ patvirtina 8 teiginių. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> yra institucijų su kuriomis bendrauju ir be savo institucijos <...> (I2); <...> su mūsų institucija bendradarbiaujančios institucijos (I9); <...> turime aptarti su bendradarbiaujančiomis institucijomis <...> (I9). Tai papildo Miginio, Ulozo (2010), mokslines įžvalgas, kad bendradarbiavimas su kitomis institucijomis susijęs su informavimu, kai institucijoms bendradarbiaujant atsiranda galimybė susipažinti su kitų institucijų veikla bei dalintis ir keistis svarbia informacija. Taigi, galima teigti, kad su kitomis institucijomis bendradarbiaujama siekiant pasidalinti informacija, tariantis bei tam tikrais atvejais kartu sprendžiant problemas.

Anot Skučaitės, Karmazės (2011), bendradarbiavimas su švietimo įstaigomis ne visada vyksta sklandžiai. Tačiau teigia, kad nepaisant visų patiriamų sunkumų nemažai problemų galima išspręsti bendradarbiaujant. Bendradarbiaujant įvairios institucijos sėkmingai keičiasi informacija, dalijasi atsakomybe, visapusiškai padeda vieni kitiems. Kitų institucijų įžvalgos, pagalba palengvina patį bendradarbiavimo procesą. Kaip teigia Rutkienė, Zuzevičiūtė (2009), viena iš esminių sąvokų, kalbant apie švietimo institucijas, yra bendradarbiavimas. Šią subkategoriją „**Bendradarbiavimas su švietimo institucijomis**“ patvirtina 8 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> visos sakykime švietimo, ugdymo institucijos <...> (I6); <...> bendradarbiaujame su mokyklomis <...> (I7); <...> mes bendradarbiaujame sakykim su mokyklomis, aukštosiom mokyklom su kolegijom su darbo rinkos mokymo centru su Klaipėdos universitetu (I11). Galima teigti, kad bendradarbiavimas su švietimo institucijomis yra visapusiškai naudingas procesas.

Pasak Gruževskio, Brazienės (2017), bendradarbiavimas su užimtumą skatinančiomis institucijomis nuolat keitėsi, bet tik į gerą. Subkategoriją „**Bendradarbiavimas su užimtumo skatinimo institucijomis**“ patvirtina 5 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> su Užimtumo tarnyba (I5); <...> bendradarbiauja su užimtumo tarnyba <...> (I4). Vieno iš informantų (I5) išsakytos mintys turbūt geriausiai iliustruoja šia subkategorija: „Užimtumo tarnyba, tai jie tiesiog net patys ieško tų mūsų klientų irgi ten matot dėl tam tikros tokios situacijos susidaro. <...> nu tas pranašumas, tų institucijų, nu irgi sakau man daug gero. Ir jiems gerai ir mums ir jiems gerai, nes jeigu kažkoks tai terminas baigiasi <...>“; „vyksta toks nuoseklus, kartais per dieną tu paskambini visoms toms institucijoms su kuriomis bendradarbiauji ir pateiki tam tikrus tokius nurodymus, prašymus ir gauni. Nežinau mums asmeniškai tai nėra problemos, nei su viena, nei su Užimtumo tarnyba. Labai maloniai bendradarbiaujame, būtent mūsų tų, klientų atžvilgiu <...> niekada nėra pasakiusi, kad negali pagelbėt“.

Štaras, Vedlūga, Kalvelytė (2013) teigia, kad bendradarbiavimas su sveikatos paslaugų institucijomis užtikrina visuomenės sveikatos kokybę ir gerovę. Bendradarbiavimo teikiama nauda tenka tiek darbuotojams, tiek klientams. Klientų poreikių tenkinimas užtikrina optimalią paslaugų kokybę. Kadangi sveikatos paslaugų institucijos yra su tuo susijusios, svarbu skirti ypatingą dėmesį bendradarbiavimo gerinimui su sveikatos paslaugų institucijomis. Subkategoriją

**„Bendradarbiavimas su sveikatos paslaugų institucijomis“** patvirtina 5 teiginiai bei iliustruoja tokie informantų teiginiai: *Skambina iš ligoninės <...> (I4); <...> labai gelbėja Sedos slaugos skyrius <...> (I5); <...> vyksta bendradarbiavimas su sveikatos įstaigomis <...> (I5)*. Gurevičius, Kutkaitė, Valentienė (2012) pateikia, kad asmens ir visuomenės sveikatos institucijų tikslas yra užtikrinti visapusę gyventojų gerovę. Todėl darbo autorės nuomone, paslaugų teikėjų bendradarbiavimas su sveikatos paslaugų institucijomis padeda užtikrina visapusiškai kokybiškai teikiamas paslaugas.

Dėl valstybės vykdomos socialinių paslaugų politikos formavimo plečiasi ir gerėja socialinių paslaugų rinka. Visa tai reguliuoja centrinės ir vietinės valdžios institucijos (Guogis, 2008). Kaip teigia Kvieskienė (2005), socialinių paslaugų politikos formavimas apima centrinės ir vietinės valdžios pastangos dėl visuomenės gerovės. Subkategoriją **„Socialinių paslaugų politikos formavimo“** patvirtina 5 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *<...> Socialinės paramos skyrius, visi kartu (I4); <...> bet to neleidžia kitos grandys arba politika, kuri žvelgia visai kitu kampu (I6); <...> visi šie socialinės rizikos veiksniai susiję su gerovės būseną ir socialinės politikos šeimose vystymą ir kūrimą, kad jisai būtų tobulas, tinkamas ir kad daugiau būtų teikiamos socialinių paslaugų šeimai <...> (I6)*.

Kategorijoje **„Institucijų sąryšio tipas“** išskirtos 3 subkategorijos – viso 30 teiginių (žr. 3.2.7 lent.).

Subkategoriją **„Įtraukusis bendradarbiavimas (kai įtraukia analizuojamieji ir kaip įtraukia juos)“** patvirtina 11 teiginių. Šia subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *<...> kviečiamos institucijos turinčios įtakos situacijos sprendimui ir išsprendimui galinčios atlikti tam tikrą veiklą ar funkciją <...> (I1); <...> ieškome partnerių su kuriais galėtume spręsti šitą problemą <...> (I3); Apjungiamo ir tas institucijas tuo pačiu suvedame, kad jos galėtų bendradarbiauti <...> (I3)*. Vieno iš informantų teigimu: *<...> mes sakome mes jus kviesime ten ir ten, jūs ten mums sudalyvausite, o mes čia atvažiuosime pas jus ten <...> (I11)*. Paulsen (2008), bendradarbiavimą apibrėžia kaip procesą, kuris įtraukia įvairias kompetencijas turinčius darbuotojus, kurie dirba kartu, siekdami išspręsti paslaugų gavėjų problemas.

Subkategoriją **„Glaudus bendradarbiavimas“** patvirtina 10 teiginių. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *<...> institucija su kuria tampriai bendradarbiauju jau šiek tiek įgijusi tam tikrų gebėjimų iš mano darbo <...> (I2); <...> socialinės srities įstaigos ir institucijos glaudžiai bendradarbiauja (I3); <...> labai glaudžiai bendradarbiaujame <...> (I5)*. Taip pat, kaip atskleidė vieno iš informantų teiginys: *„tarp institucijų, tarp paslaugas teikiančių institucijų glaudesnio, be abejo, niekada nebus per daug“ (I2)*. Taigi informantų nuomonė patvirtino Kontautienės (2006), mintis, kad glaudus bendradarbiavimas yra visų institucijų įtraukimas į bendradarbiavimo procesą. Tai papildė Radzevičius (2005), teigdamas, kad glaudus bendradarbiavimas ir ryšių užmezgimas su kitomis institucijomis gali būti vienas iš būdų sustiprinti veiklos galimybes ir įtaką sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas.

Subkategoriją **„Bendradarbiavimas pagal poreikį“** patvirtina 9 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: *<...> vertinant poreikį vat kviečiamės sakykime savo partnerius <...> (I11); <...> iš tikrųjų mes jau kartas nuo karto bandome pasikviesti ir iš visuomenės sveikatos biuro ir iš psichinės sveikatos centro specialistą <...> (I11)*. Ališauskienė (2005), pateikia faktą, kad gebėjimas bendradarbiauti ir kurti partnerystę grįstus santykius yra gerai pasirengusių specialistų požymis. Autorė šį faktą patvirtina teiginiu, kad šiandienos gyvenimas pateikia vis daugiau situacijų, kurias būtų sudėtinga išspręsti vienam specialistui. Tad norint tinkamo sprendimo, būtina konsultuotis, bendrauti ir bendradarbiauti. Darbo autorės nuomone, poreikis bendradarbiauti yra

vienas iš svarbiausių, tad institucijos bendradarbiauja pagal poreikį dėl įvairiausių priežasčių (informacijos, išteklių) ir galutinis jų tikslas yra sustiprinti savo veiklą.

3.2.9. lentelė

**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimo (stiprinimo) būdai (N=11)**

Kategorija	Subkategorija	Prasminių vienetų skaičius
Tarpinstitucinis lygmuo	Dažnesnio bendravimo skatinimas	9
	Mokymasis kartu ir dalijimasis gerąja patirtimi	7
Valdžios institucijų lygmuo	Atsakingo asmens funkcijų sustiprinimas	5
Institucinis lygmuo	Specialistų kompetencijos kėlimas tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimais	10
	<b>Iš viso:</b>	<b>31</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kategorijoje „Tarpinstitucinis lygmuo“ išskirtos 2 subkategorijos – viso 16 teiginių (žr. 3.2. lent.).

Subkategoriją „Dažnesnio bendravimo skatinimas“ patvirtina 9 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> turim vienas kitą pažinti, žinoti kas ką veikiame, kas ką darome ir kiek galime vienas kitam padėti (I8); <...> būtų labai naudinga periodiškai sukviesti kuo daugiau institucijų atstovų, paprasčiausiai, kad galėtumėm pasisakyti, kokios naujovės mūsų institucijose, kuo mes galime padėti ir kokios pagalbos mums reiktų (I9). Taigi, galima teigti, kad dažnesnio bendravimo skatinimui būdingas dalijimasis žiniomis ir atvirumas naujovėms.

Subkategoriją „Mokymasis kartu ir dalijimasis gerąja patirtimi“ patvirtina 7 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> kitų savivaldybių patirtis, nebūtinai mūsų Mažeikių, bet kitų gerųjų patirčių, kaip jiems sekasi, ką jie daro (I8); <...> geroji, vadinamoji patirtis, jiniai padėtų (I8); <...> bendro darbo proceso aptarimas, pasidalinimas patirtimis ir skatina tobulėjimą, suteikia žinių (I9). Vieno iš informantų teigimu: „reikia stiprinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūrą bei skatinti gerosios tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirties sklaidą <...> svarbiausia yra bendradarbiaujančių institucijų geranoriškumas“ (I9). Tai patvirtina Bitino ir kt., (2011), mokslines išvagas, kad kai kuriose institucijose taikomi socialinių paslaugų teikimo metodai, darbo formos bei turimi rezultatai jau pasiekė tokį lygį, kad tikslinga išanalizuoti jų gerąją patirtį bei rekomenduoti ją taikyti kitoms institucijoms. Simonaitienė, Targamadzė (2002), teigia, kad mokymuisi kartu būdingas dalijimasis patirtimi, kai dirbantys kartu gali aptarti savo darbus ir bendrai ieškoti tobulintinių veiklos sričių ir formų. Bei patvirtina, kad mokymasis kartu yra puikus būdas mokytis vieniems iš kitų

Kategorijoje „Valdžios institucijų lygmuo“ išskirta 1 subkategorija – viso 5 teiginiai (žr. 3.2.9 lent.).

Subkategorijoje „Atsakingo asmens funkcijų sustiprinimas“ patvirtina 5 teiginiai. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> sustiprinti, kadangi aš jau minėjau tai yra tarpinstitucinio bendradarbiavimo, pačio koordinatoriaus įgalinimas, didesnių įgaliojimų suteikimas sakykim galėtų būti (II); <...> pati valstybė galėtų daugiau suteikti įgaliojimų tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriui, kuris turėtų tam tikrų sprendimų galią ir nebūtų jis tiek priklausomas nuo vietinės valdžios politikų <...> (II). Stoškus (2002), pateikia mokslines išvagas, kad atsakingiems asmenims suteikus didesnę veiksmų laisvę bei teisę savarankiškai priimti sprendimus, didėja atsakingų asmenų motyvacija bei suteikiama galimybė jiems atsiskleisti. Autorius teigia, kad galimybė atsakingiems asmenims veikti savarankiškai ir prisiimti atsakomybę leidžia greičiau pasiekti tikslus. Atsakingo asmens funkcijų sustiprinimas rodo pasitikėjimą, leidžia būti atviresniems naujovėms bei kelti savo kompetenciją.

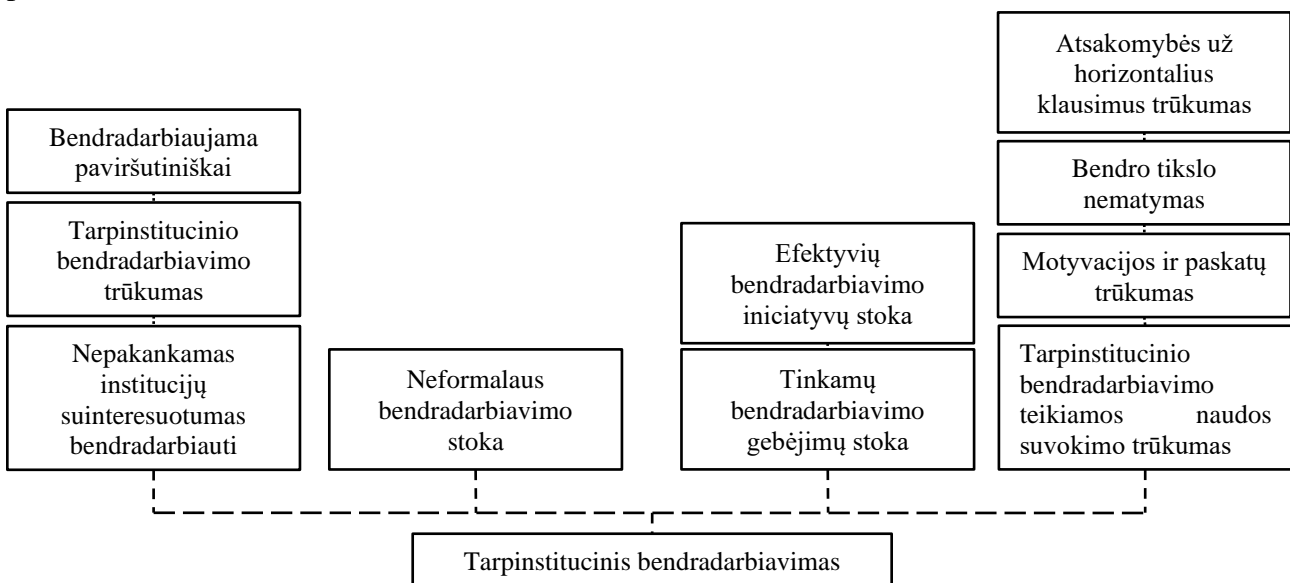
Kategorijoje „**Institucinis lygmuo**“ išskirta 1 subkategorija – viso 10 teiginių (žr. 3.2.7 lent.).

Subkategoriją „**Specialistų kompetencijos kėlimas tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimais**“ patvirtina 10 teiginių. Šią subkategoriją iliustruoja tokie informantų teiginiai: <...> gerinti darbo organizavimo kultūrą, stipriname neformalų bendradarbiavimą, specialistų kompetencijos didinimas ir gerinimas <...> (I3); <...> labai dažnai inicijuojame ir bedame į tas skaudžias vietas, kur reikėtų stiprinti tas sritis <...> (I6); <...> tai ne tiktais kvalifikacijos kėlimas darbuotojam <...> (I6). Vieno iš informantų teigimu: <...> pasidalinimas turimomis kompetencijomis, žiniomis, informacija, nes dažnai skirtingos institucijos disponuoja vis kita informacija (I9). Laužackas (1997), pateikia nuomonę, kad specialistų kompetencijos pagrindas yra kvalifikacija. Pasak autoriaus kompetencija tai sugebėjimas atlikti pateiktas užduotis realiose darbinėse situacijoje. Tai tam tikrų sugebėjimų, žinių, veiklos visumą sąlygojanti kompetencija. Jucevičienės, Lepaitės (2007), teigimu, kompetencija tai kvalifikacijos raiška bei gebėjimas veikti. Kompetencija tai rinkinys žinių, įgūdžių, gebėjimų, patirties, vertybių bei kitų asmeninių savybių, sąlygojančių sėkmingą darbą (Selvi, 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo metu atskleista informantų nuomonė apie esamą tarpinstitucinio bendradarbiavimo, socialinių paslaugų teikimo srityje, situaciją. Tyrimu atskleista, kaip vyksta tarpinstitucinio bendradarbiavimo planavimas, sprendimų priėmimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, grįžtamojo ryšio organizavimas, identifikuoti vidiniai ir išoriniai iššūkiai. Taigi atliktas tyrimas leido rekonstruoti teorinio tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelį.

### 3.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelio sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas raiška Mažeikių rajone

Kalesnykas (2000) teigia, kad nebūtina steigti naujų institucijų, reikia tik efektyviai organizuoti jų darbą, kad būtų galima tinkamai išspręsti sudėtingas problemas. Valstybinių institucijų ar įstaigų, kurios teikia socialines paslaugas, veikla ir bendradarbiavimas priklauso nuo įgyvendinamų viešojo administravimo reformų, kuriose akcentuojama, kad įvairios pagalbos teikimas, atsižvelgiant į visuomenės poreikius, tai reiškinys, skatinantis glaudesnius ryšius tarp skirtingų institucijų (žr. 3.3.1 pav.).



3.3.1 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemos ir jų priežastys

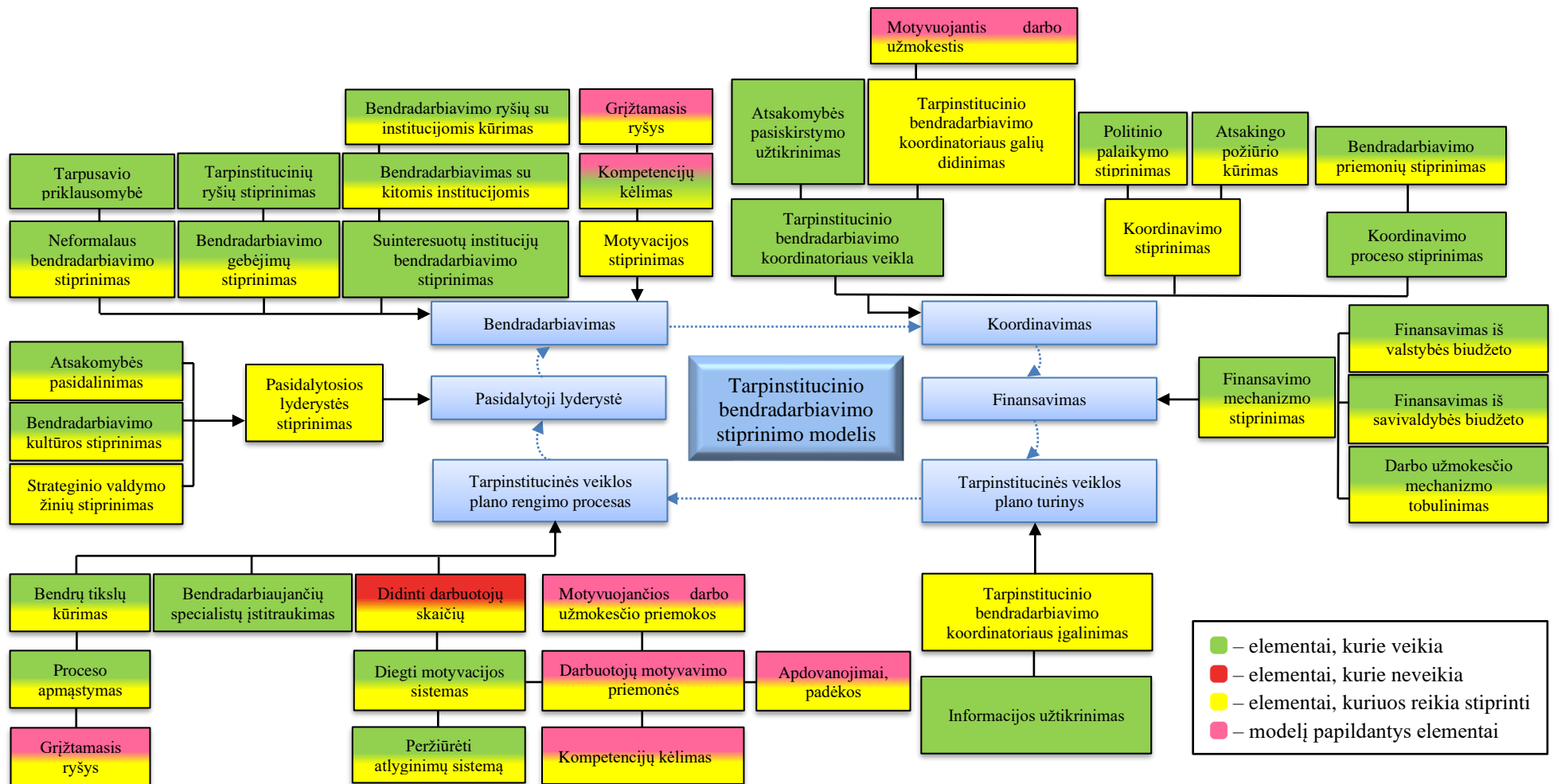
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Atliktas tyrimas leido pateikti teorinio tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelio rekonstrukciją (žr. 3.3.2 pav.), kuriame veikiantys modelio elementai pažymėti žalia spalva. Elementai, kurie neveikia pažymėti raudona spalva, elementai, kuriuos reikia stiprinti pažymėti geltona spalva ir elementai papildantys modelį pažymėti rožine spalva. Dominuojanti žalia spalva leidžia teigti, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelis veikia bei identifikuoja modelio stiprybes ir tuo pat metu parodo elementus, kuriuos reikia stiprinti.

Bendradarbiavimo elementas ir neformalaus bendradarbiavimo dedamosios stiprinimas modelyje pateikiamas, kaip veikianti dedamoji, tačiau ją reikia stiprinti. Urvikis (2016) teigia, kad formalus bendradarbiavimas yra nepertraukiamas procesas, tačiau neformalus bendradarbiavimas duoda daug didesnius rezultatus, nei formalus bendradarbiavimas. Tyrimo metu buvo išskirta subkategorija „Tik kaip formali bendradarbiavimo priemonė“, informantai teigia, kad bendradarbiavimas yra daugiau formalus ir į patį problemų sprendimo procesą įsitraukiama mažai. Galima teigti, kad neformalaus bendradarbiavimo skatinimas leistų sustiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Tai patvirtina tyrimo dalyvavusių informantų pasisakymai, kad: „<...> gerinti darbo organizavimo kultūrą, stipriname neformalų bendradarbiavimą, specialistų kompetencijos didinimas ir gerinimas <...> (I3)“. Tikėtina, kad stiprinant neformalų bendradarbiavimą būtų stiprinamos ir kitos modelio dedamosios: bendradarbiavimo gebėjimų stiprinimas, bendradarbiavimo ryšių su institucijomis kūrimas bei bendradarbiavimas su kitomis institucijomis.

Taip pat tyrimo metu identifiukuota, kad reikia stiprinti bendradarbiaujančių institucijų motyvaciją. Pasak Skačkauskienės, Kiselevskajos (2014), motyvacija tai vienas veiksnių, turinčių įtakos asmens veiklos rezultatams. Morkevičiūtė, Endriulaitienė, Jočienė (2018) pateikia mokslinę įžvalgą, kad motyvacija suprantama kaip vidinių ir išorinių veiksnių, skatinančių asmens darbinę veiklą, visuma. Kaip teigia Šavareikienė (2008), motyvacija tai skatinimo procesas pasitelkiant vidinius ir išorinius veiksnus, kai darbuotojai nukreipiami konkrečiai veiklai. Autorė pateikia mokslinę įžvalgą, kad motyvacijos sistema turi būti kiekvienos institucijos prioritete, nes nuo jos veiksmingo įgyvendinimo priklauso visos institucijos sėkmė. Albrechtas (2005), akcentuoja, kad motyvacija yra asmenybės būklė, kuri lemia veiklos aktyvumą bei kryptingumą konkrečioje situacijoje. Šiai mokslinei įžvalgai pritaria Viningienė (2011), teigdama, kad darbuotojų motyvacija svarbi produktyviam darbui, nes motyvuoti darbuotojai prisideda prie institucijos įvaizdžio kūrimo.





**3.3.2 pav.** Teorinio tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelio rekonstrukcija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Jurkoniene, Karčiauskiene (2017), Greer (2017).

Taip pat modelį siūloma papildyti šiomis dedamosiomis: kompetencijų kėlimas bei grįžtamasis ryšys. Atliktas tyrimas parodė, kad tarp bendradarbiaujančių institucijų trūksta grįžtamojo ryšio. Informantai tyrimo metu nurodo, kad „<...> todėl, kad grįžtamojo ryšio nėra. Kol kas nesuteikia laisvės, erdvės kažkaip tai va galvoti, kad pavyko. Aš labai nedaug turėjau atvejų, kai pasitenkinau po bendradarbiavimo grįžtamuju ryšiu“ (I10). Raudeliūnaitė (2010), teigia, kad efektyvus grįžtamasis ryšys lemia psichologinį komfortą, didesnę susikaupimą ir įsitraukimą į bendradarbiavimo procesą. Taigi, darbo autorės nuomone tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelį papildžius grįžtamojo ryšio dedamąja, bendradarbiaujančios institucijos gaudamos grįžtamąjį ryšį ir matydamos darbo rezultatus, būtų labiau motyvuotos dirbti ir siekti tikslų.

Tyrimo metu atskleista, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelį sustiprintų koordinavimo stiprinimas. Tyrime dalyvavę informantai teigė, kad planavimas kaip funkcija yra priskirta tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriui, bet visgi dalis jų išsakė nuomonę, kad koordinatoriui turėtų būti suteikta daugiau įgaliojimų ir tam tikrų sprendimų galia „pačio koordinatoriaus įgalinimas, didesnių įgaliojimų suteikimas sakykim galėtų būti“ (I1). Tai patvirtino ir kitas informantas teigdamas: „Koordinatorius yra priklausomas nuo savivaldos, nuo galimybių vykdyti socialinių paslaugų pateiktą paketą“ (I6). Taigi, tikėtina, kad sustiprinus tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelio dedamąsias: politinio palaikymo stiprinimas ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriui suteikus daugiau įgaliojimų, tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas vyktų daug sklandžiau. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriui suteikus daugiau galių būtų kuriamas atsakingesnis bendradarbiaujančių institucijų požiūris bei stiprinamos bendradarbiavimo priemonės.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese, Mažeikių rajono institucijose, būtina stiprinti finansinį mechanizmą. Tyrimo metu išskirta subkategorija „Finansavimo veikloms stoka“, informantai teigia: <...> trūkumas finansavimo <...> (I1); <...> kadangi trūkumas yra finansavimas <...> (I1); <...> socialinių paslaugų trūkumo, o trūkumas susidaro būtent dėl finansavimo trūkumo bei žmogiškųjų išteklių trūkumo (I1). Taigi, darbo autorės nuomone, tinkamas ir efektyvus finansavimo paskirstymas galėtų sustiprinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelį ir užtikrintų efektyvų paslaugų sistemos funkcionavimą Mažeikių rajono institucijose, kurios teikia ir administruoja socialines paslaugas.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tarpinstitucinės veiklos plano rengimo procese, modelyje neveikia elementas, kuris numato, kad reikia didinti darbuotojų skaičių. Taip pat reikia stiprinti motyvacijos diegimo sistemas bei peržiūrėti atlyginimų sistemą. Be to, labai svarbus bendradarbiaujančių institucijų bendrų tikslų kūrimas, proceso apmąstymas bei papildoma dedamoji, kuri atsakinga už grįžtamąjį ryšį. Tyrimo metu išskirta subkategorija „Kvalifikuotų srities darbuotojų trūkumas“, kurioje informantai pateikia: Turi supranti, ten keturis etatus, kur turėtų <...> vienuolika turėti (I1); <...> rekomenduotina mediatoriaus paslaugas, kurių nėra ir neturime (I6); <...> socialinių paslaugų teikimo problemos <...> sprendžiamos vangiai, nes <...> teikimo yra problema, nes trūksta ir psichologo ir psichiatrų <...> (I7). Vieno iš informantų teigimu: „<...> mes paprasčiausiai neturim ką pasiūlyti“ (I7). Tai patvirtina Murphy (2005), mokslines įžvalgas, kad kvalifikuoti ir kompetentingi darbuotojai daro įtaką ne tik darbo procesui, bet ir visos institucijos sėkmei. Darbuotojas gebantis tinkamai atlikti, jam pavestas užduotis teigiamai veikia ir kitus kartu dirbančius bei mažina konfliktų ir nesusipratimų tikimybę. Ir priešingai nekompetentingas ar nekvalifikuotas darbuotojas sukelia sunkumų visam kolektyvui. Darbo autorės nuomone dėl kvalifikuotų srities

darbuotojų trūkumo didėja darbo krūvis likusiems darbuotojams bei vangiai vyksta problemų sprendimo procesas.

Subkategorijoje „Per didelis darbuotojų darbo krūvis“ informantai pateikia <...> *sakau, galbūt, mums laiko duokite trupučiuką (I4); <...> yra dideli krūviai ir ko negali spėti aprėpti <...> kad lekiamą paviršutiniškai (I6); <...> viskas todėl, kad tam nelieta laiko, nes ratas sukasi, sprendžiamos kitos situacijos <...> (I9)*. Tai patvirtina Pivorienės, Abeciūnaitės (2010), mokslines išvagas, kad dažniausiai patiriami sunkumai su kuriais susiduriama yra per didelis darbuotojų darbo krūvis, dėl kurio sunku laiku ir kokybiškai atlikti darbą. Taigi, iš atlikto tyrimo matyti, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelyje reikalinga stiprinti tarpinstitucinės veiklos plano rengimo procesą ir viena iš svarbiausių neveikiančių modelio dedamųjų yra darbuotojų skaičiaus didinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad atliktas tyrimas leido pateikti teorinio tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelio rekonstrukciją, kuri padės ateityje Mažeikių rajono institucijoms tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas.

## IŠVADOS

1. Taikant teorinę analizę, buvo atskleista tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo ypatumai socialinių paslaugų teikimo kontekste. Atlikus mokslinių šaltinių analizę identifikuota, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra sėkmės prielaida institucijų veiklos ir bendriems srities tikslams pasiekti. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra vienas pagrindinių akcentų šiandienos viešajame administravime, kuris rodo, kad viešojo administravimo sistemoje labai svarbu ypatingą dėmesį skirti institucijų sąveikai. Jis prisideda prie efektyvesnio socialinių paslaugų teikimo problemų sprendimo. Taip pat svarbu, kad visi tarpinstitucinio bendradarbiavimo proceso dalyviai jaustų lygiavertiškumą ir vyktų įsipareigojimų, atsakomybės pasiskirstymas, kurie užtikrintų efektyvesnį suplanuotų tikslų pasiekimą.

2. Atlikus mokslinės literatūros ir dokumentų turinio analizę pateiktas teorinis tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelis, kuris įgalintų tarpusavyje bendradarbiaujančias institucijas spręsti socialinių paslaugų teikimo problemas. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelį sudaro šios dedamosios: bendradarbiavimas, koordinavimas, finansavimas, tarpinstitucinės veiklos plano turinys, rengimo procesas ir pasidalytoji lyderystė. Jas visas jungia bendros vertybės, darbas kartu, pasitikėjimas ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

3. Išanalizavus tarpinstitucinio bendradarbiavimo praktiką Mažeikių rajone, identifikuoti teorinio modelio praktinės raiškos bruožai ir stiprinimo kryptys teikiant socialines paslaugas. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas Mažeikių rajone yra sutelktas į tokias sritis kaip suinteresuotų institucijų bendradarbiavimo stiprinimas, tarpinstitucinių ryšių stiprinimas, tarpusavio priklausomybė, atsakomybės pasiskirstymo užtikrinimas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus veikla, koordinavimo proceso stiprinimas, informacijos užtikrinimas, bendradarbiaujančių specialistų įsitraukimas, tačiau vis dar stokojama neformalaus bendradarbiavimo stiprinimo. Stiprinant neformalų bendradarbiavimą būtų stiprinamos ir kitos modelio dedamosios: bendradarbiavimo gebėjimų stiprinimas, bendradarbiavimo ryšių su institucijomis kūrimas bei bendradarbiavimas su kitomis institucijomis. Bendradarbiavimo gebėjimų stiprinimo, bendradarbiavimo ryšių su institucijomis kūrimo, bendradarbiavimo su kitomis institucijomis, motyvacijos stiprinimo, kompetencijų kėlimo, grįžtamojo ryšio, tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus galių didinimo, politinio palaikymo stiprinimo, atsakingo požiūrio kūrimo, bendradarbiavimo priemonių stiprinimo, finansavimo mechanizmo stiprinimo, finansavimo iš valstybės ir savivaldybės biudžeto, darbo užmokesčio mechanizmo tobulinimo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus įgalinimo, darbuotojų skaičiaus didinimo, motyvacijos sistemos, atlyginimų sistemos, bendrų tikslų kūrimo, proceso apmąstymo, pasidalytosios lyderystės stiprinimo, atsakomybės pasidalinimo, bendradarbiavimo kultūros stiprinimo, strateginio valdymo žinių stiprinimo. Tai patvirtino tyrime dalyvavusių informantų interviu rezultatai.

4. Empirinio tyrimo metu identifikuotos tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas kryptys Mažeikių rajone, apimančios tiek socialinių paslaugų administravimo, tiek ir socialinių paslaugų teikimo lygmenis. Socialinių paslaugų administravimo (valdžios institucijų) lygmenyje išryškėjo poreikis sustiprinti už tarpinstitucinį bendradarbiavimą atsakingo asmens funkcijas. Socialinių paslaugų teikimo (instituciniame) lygmenyje akcentuotinas specialistų kompetencijos kėlimas tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimais. Abejuose lygmenyse išreikštos stiprinimo kryptys, susijusios su dažnesnio bendravimo skatinimu bei mokymosi kartu ir dalijimosi gerąja patirtimi poreikis.

## REKOMENDACIJOS

Atsižvelgus į gautus tyrimo rezultatus, siekiant pagerinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelį sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas pateikiamos rekomendacijos:

### **Mažeikių rajono savivaldybės administracijai:**

1. Siekiant glaudaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo tarp institucijų numatyti papildomą finansavimą darbuotojų kompetencijų kėlimui (mokymų, seminarų, konferencijų, išvažiuojamųjų susitikimų organizavimas) iš Mažeikių rajono savivaldybės ir Europos Sąjungos struktūrinio fondo lėšų.
2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus įgalinimas (suteikiant ir užtikrinant Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo 29 straipsnyje pateiktus Tarpinstitucinio bendradarbiavimo įgaliojimus nustatytoms funkcijoms atlikti). Teikiant reikalingą konfidencialią informaciją iš valstybės ir savivaldybės institucijų, įstaigų ar organizacijų.
3. Dažniau taikyti darbuotojų motyvavimo priemones (motyvuojančios darbo užmokesčio priemokos, didesnis darbuotojų skaičius, kompetencijų kėlimas, apdovanojimai, stovyklos, padėkos).
4. Sudaryti sąlygas trūkstamų socialinių paslaugų sukūrimui Mažeikių rajono savivaldybėje, optimizuojant ir plėtojant socialinių paslaugų plėtrą, didinant jų prieinamumą.

### **Bendradarbiaujančioms institucijoms:**

1. Pasidalytosios lyderystės stiprinimas (dalinimasis gerąja patirtimi, įsipareigojimų, atsakomybės pasidalinimas, kurie užtikrintų efektyvesnę suplanuotų tikslų pasiekimą, bendradarbiavimo kultūros ir strateginio valdymo žinių stiprinimas) institucijoms bendradarbiaujant tarpusavyje.
2. Neformalaus bendradarbiavimo stiprinimas (organizuojant neformalius susitikimus, išvykas į kitų rajonų įstaigas).
3. Grįžtamojo ryšio stiprinimas (organizuojant bendradarbiaujančių institucijų susitikimus, posėdžius, kurių metu būtų ne tik planuojama, kaip spręsti problemas, bet ir dalinamasi gerąja patirtimi).

# LITERATŪRA

## Moksliniai šaltiniai:

1. Adler, A. (2015). *Žmogaus pažinimas*. Vilnius: Vaga.
2. Adomaitytė-Subačienė, I. (2015). Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje. *Socialinė politika*, 11, 54–65.
3. Adomaitytė-Subačienė, I. (2019). Socialinio darbo kokybės konstravimas kliento įgalinimo perspektyvoje. (daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).
4. Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.
5. Ališauskienė, S. (2003). Specialistų ir tėvų bendradarbiavimo predispozicija ir bendradarbiavimo kūrimas. *Specialusis ugdymas*, 1 (8), 129–138.
6. Ališauskienė, S. (2005). *Ankstyvoji intervencija vaikystėje*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
7. Alvesson, M. (2011). *Interpreting Interviews*. Los Angeles: SAGE Publications.
8. Andrašiūnienė, M. (2007). *Socialinio darbo terminų žodynas: metodinė priemonė*. Vilnius: Ciklonas.
9. Andrijauskienė, L. (2015). Socialinių paslaugų sistema Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo kontekste (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
10. Ansell, C., Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 543–571.
11. Antonovienė, V., Baršauskienė, Z. (2003). Naujas požiūris į mokyklų partnerystę. Vilnius: Presvika
12. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybės etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, 25–34.
13. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
14. Baimenov, A., Liverakos, P. (2019). *Public Service Excellence in the 21st Century*. London: Palgrave Macmillan.
15. Bakanauskienė, I., Kyguolienė, A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
16. Bakvis, H., Juillet, L. (2004). *The Horizontal Challenge, Line Departments, Central Agencies and Leadership*. Ottawa: Canada School of Public Service.
17. Barfield, A. (2016). Collaboration. *Elt Journal*, 70 (2), 222–224.
18. Barroso-Mendez, M., J., Galera-Casquet, C., Valero-Amaro, V., Nevado-Gilm M., T. (2019). Antecedents of Relationship Learning in Business-Non-Profit Organization Collaboration Agreements. *Sustainability*, 12, 1–19.
19. Beccerra, M., Gupta, A., K. (1999). Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction cost economics. *Public Administration Quarterly*, 23 (2), 177–203.
20. Beckett, C., Maynard, A., Jordan, P. (2017). *Values & Ethics in Social Work*. California: SAGE Publications.
21. Beinecke, R., H. (2009). Introduction: Leadership for Wicked Problems. *Innovation Journal*. 14 (1), 1–17.
22. Bitinas, A., Guogis, A., Migun, L., Važgytė, G. (2010). Socialinių paslaugų administravimo tobulinimas Lietuvos savivaldybėse: Vilniaus ir Varėnos rajonų atvejų tyrimai. *Socialinis darbas*, 9 (1), 18–26.
23. Bitinas, A., Litvaitienė, J., Tartilas, J. (2011). *Socialinės apsaugos teisė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
24. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
25. Boivard, A., G., Boivard, T., Loeffler, E. (2003). *Public Management and Governance*. London: Routledge.
26. Bouckaert, G. (2012). Trust and public administration. *Administration*, 60 (1), 91–115.
27. Bouckaert, G., Pollitt, C. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis, (3 ed)*. Oxford: Oxford University Press
28. Braslauskienė, R., Jonutytė, I. (2005). *Vaikų agresyvaus elgesio prevencija ugdymo institucijose*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
29. Bryman, A. (2008). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
30. Bronstein, L., R. (2003). A Model for Interdisciplinary Collaboration. *National Association of Social Workers*, 48 (3), 297–306.
31. Bruce, J., A., Ricketts, K. (2008). Where's All the Teamwork Gone? A Qualitative Analysis of Cooperation between Members of Two Interdisciplinary Teams. *The Journal of Leadership Education*, 7 (1), 65–75.
32. Bučaitė, J., Ambotaitė-Mazeliauskienė, I. (2005). Instituciniai tinklai ir socialinis pasitikėjimas savivaldybės ir nevyriausybinų organizacijų sąveikoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 74–82.
33. Bučiūnas, G., Velička, V. (2017). Keitimasis informacija ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas tiriant smurto artimoje aplinkoje atvejus. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, (18), 165–183.
34. Buis, H. (2009). The role of local government associations in increasing the effectiveness of city-to-city cooperation. *Habitat International*, 33 (2), 190–194.
35. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2010). Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, 21–31.
36. Campbell, J., W. (2018). Efficiency, incentives, and transformational leadership: Understanding collaboration preferences in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 41 (2), 277–299.
37. Cashmore, J. (1997). *System Abuse. A Charge Against Society The Child's Right to Protection*. London: Jessica Kingsley Publishers.

38. Child, S., Shaw, S. (2016). Collaboration in the 21st century: Implications for assessment. *Research Matters: A Cambridge Assessment publication*, 22, 17–22.
39. Cittolin, S., F. (2018). Cooperation: A Concept Analysis. *Asian Journal of Business Management Studies*, 9 (2), 28–31.
40. Coletti, A. L., Sedalote, K. L., Towry, K., L. (2005). The Effect of Control Systems on Trust and Cooperation in Collaborative Environments. *The accounting review*, 80 (2), 477–500.
41. Čiužas, A. (2003). *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/bendradarbiavimas/>
42. Čižikienė, J., Urmanavičienė, A. (2018). The Aspects of Provision of Social Services Considering the Social Exclusion Dimensions in the Context of Rational Choice Theory. *Eurasian Journal of Social Sciences*, 6 (1), 29–36.
43. Daft, R. L., Lane, P. (2010). *Management*. Canada: Cengage Learning.
44. Davidescu, A., A., Apostu, S., Paul, A., Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees – Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12, 1–53.
45. Davies, C. (2007). Grounding governance in dialogue? Discourse, practice and the potential for a new public sector organizational form in Britain. *Public Administration*, 85 (1), 47–66.
46. Davulis, G. (2012). Socialinės politikos principai Europos sąjungoje ir Lietuvoje. *Societal innovations for global growth*, 1 (1), 582–597.
47. Deltuva, A., Godvadas, P. (2015). *Asmeninės karjeros valdymo patirtinės studijos vadovas studentui*. Vilnius: „Kitokie projektai“.
48. Denhardt, R., B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Algarvė.
49. Dirgėlienė, I., Kiaunytė, A. (2008). *Praktika rengiant socialinius darbuotojus: Klaipėdos universiteto patirtis*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
50. Domarkas, V (2002). Viešasis administravimas akademinų programų raidos aspektu. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 21–32.
51. Dromantas, M. (2007). Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje. *Viešoji politika ir organizavimas*, 22, 29–40.
52. Dvarionas, D., Motičienė, R., Ruškus, R., Mažeikienė, N., Naujanienė, R. (2014). Įgalinančių socialinių paslaugų modelis socialinės gerovės politikos kontekste. *Filosofija. Sociologija*, 25 (2), 89–97.
53. Eitminavičiūtė, A., Grigutytė, N., Juozaponytė, M., Skučaitė, V. (2011). *Kompleksinių paslaugų teikimo ir organizavimo nuo smurto nukentėjusiems vaikams bei jų šeimos nariams aprašas*. Vilnius: Lodvila.
54. Faems, D., Looy, B. V., Debackere, K. (2005). Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach. *The Journal of product innovation management*, 22 (3), 238–250.
55. Fraser, C., Honeyfield, J., Breen, F., Protheroe, M., Fester, V. (2015). *Getting on: A Guide to Good Practice in Inter-Institutional Collaborative Projects*. New Zealand: National Centre for Tertiary Teaching Excellence.
56. Freeman, S, Herron, J., C. (2014). *Evolutionary Analysis*. London: Pearson Education.
57. Fullan, M. (2007). Collaboration and partnership for equitable improvement: Towards a networked learning system?. *School Leadership and Management*, 27 (3), 207–211.
58. Garalis, A. (2004). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija. *Pedagogika*, 69, 53–79.
59. Gataūlinas, A., Zabrauskaitė, R. (2014). Socialinės apsaugos sistemos formos įtaka gyvenimo lygiui (lyginamoji šalių analizė). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (33), 33–43.
60. Gečienė, J., Gudžinskienė, V. (2018). Challenges for Institutions of Social Care Providing Services for Elder Persons and Attitude of the Staff to the Quality of Provided Services. *Socialinė Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika*, 17, 37–56.
61. Gentle-Genitty, C., Chen, H., Karikari, I., Barnett, C. (2014). Social Work Theory and Application to Practice: The Students Perspectives. *Journal Of Higher Education Theory & Practice*, 14 (1), 36–47.
62. Gerulaitienė, E. (2013). Patirtinio mokymosi kitame kultūriname kontekste ugdymo praktikos, plėtojant tarpkultūrinę kompetenciją, ypatumų analizė. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (39), 25–31.
63. Gerulaitis, D. (2007). Tėvų įsitraukimo į vaiko ugdymo (-si) procesą plėtotė specialiojoje mokykloje (daktaro disertacijos santrauka, Šiaulių universitetas).
64. Giedraitienė, A. (2015). Gero valdymo principų įgyvendinimas seniūnijose: Radviliškio rajono atvejis (magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas).
65. Gordon, A., Milakovich, G. (2012). *Public administration in America*. Boston: Cengage Learning.
66. Graesser, A., Kuo, B., C, Liao, C., H. (2017). Complex Problem Solving in Assessments of Collaborative Problem Solving. *Journal of Intelligence*, 5 (10), 1–14.
67. Graham, J. R., Barter, K. (1999). Collaboration: A Social Work Practice Method. *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services*, 80 (1), 6–13.
68. Gray, M., Webb, S., A. (2013). *Social Work Theories and Methods*. California: SAGE Publications.
69. Grakauskaitė-Karkockienė, D. (2002). *Kūrybos psichologija*. Vilnius: Logotipas.
70. Greer, P., A. (2017). Elements of Effective Interorganizational Collaboration: A Mixed Methods Study (daktaro disertacija, Antioch University).

71. Grossmann, R. (2012). *Facilitating Collaboration in Public Management*. United States: Information Age Publishing.
72. Grossmann, R., Lobnig, H., Scala, K., Stadlober, M. (2012). *Facilitating Collaboration in Public Management*. United States: Information Age Publishing.
73. Gruževskis, B., Brazienė, R. (2017). Nesaugus užimtumas ir jo pokyčių tendencijos. *Lietuvos socialinė raida*, 6, 170–192.
74. Gulati, R., Wohlgezogen, F., Zhelyazkov, P. (2012). The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *Academy of Management Annals*, 6 (1), 531–583.
75. Guogis, A. (2000). *Socialinės politikos modeliai*. Vilnius: Eugrimas.
76. Guogis, A. (2008). Dėl Lietuvos socialinės apsaugos sampratos. *Socialinis darbas*, 2 (7), 26–34
77. Guogis, A. (2010). Naujasis viešasis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras
78. Guogis, A., Rakšnys, A., V. (2014). Viešojo administravimo modelių vystymosi perspektyvos modernizmo ir postmodernizmo idėjų šviesoje. *Tiltai*, 2, 19–33.
79. Gurevičius, R., Kutkaitė, S., Valentienė, J. (2012). Visuomenės sveikatos specialistų požiūris į bendradarbiavimą su pirminės sveikatos priežiūros sektoriaus. *Visuomenės sveikata*, 2 (57), 36–44.
80. Hara, N., Solomon, P., Kim, S. L., Sonnenwald, H. (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), 952–965.
81. Hargreaves, A. (2008). *Mokymas žinių visuomenėje: švietimas nesaugumo amžiuje*. Vilnius: Homo liber.
82. Hocevar, S. P., Jansen, E., Thomas, G., F. (2011). Inter-Organizational Collaboration: Addressing the Challenge. *Homeland Security Affairs*, 7 (2), 1–8.
83. Hopkins, M., Couture, C., Moore, E. (2001). *Moving From the Heroic to the Everyday: Lessons Learned from Leading Horizontal Projects*. Canada: Canadian Centre for Management Development.
84. Yermakeev, I. E., Pimenova, T., S., Syunina, A., S. (2016). Rhetoric as an effective tool of overcoming communication barriers in new educational environments. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20, 220–227.
85. Indrašienė, V. (2004). *Socialinio ugdymo technologijos*. Vilnius: Baltijos kopija.
86. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji išteklių – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), 31–58.
87. Ivanauskienė, V., Varžinskienė, L. (2007). Socialinių darbuotojų profesinių vertybių raiška praktinėje veikloje. *Socialinis darbas*, 6 (1), 76–82.
88. Jacikevičienė, O., Rupšienė, L. (1999). *Bendradarbiavimas ir kooperacija ugdant vaikus*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
89. Jacobson, J. M., Sander, R., Svoboda, D., Elkinson, A. (2011). Defining the Role and Contributions of Social Workers in the Advancement of Economic Stability and Capability of Individuals, Families, and Communities. *CFS Issue Brief*, 5 (4), 1–7.
90. Janušonis, V., Kasap, G. (2012). Nepageidautini įvykiai sveikatos priežiūroje: medikų požiūris į jų registraciją ir pranešimus išvystytos infrastruktūros daugiaprofilinėse ligoninėse. *Sveikatos mokslai*, 4, 62 – 69.
91. Jonaitytė, E., Lazauskienė, A. (2011). Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situacijos analizė ir plėtros tendencijos: Šiaulių apskrities atvejis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (23), 6–18.
92. Jones, N., Thomas, P. (2015). Inter-organizational Collaboration and Partnerships in Health and Social Care. *Public Policy and Administration*, 22 (3), 289–302.
93. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 1 (22), 44–50.
94. Jurčys, P., Žemaitytė, K., Teramoto, S. (2018). Tarpininkai ir tarpusavio pasitikėjimas: socialinio kapitalo vaidmuo skatinant inovacijas ir kūrybiškumą. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/4439637/\\_Tarpininkai\\_abipusis\\_pasitik%C4%97jimas\\_ir\\_komunikavimo\\_efektyvumas\\_socialini%C5%B3\\_tinkl%C5%B3\\_metodas\\_teis%C4%97je\\_](https://www.academia.edu/4439637/_Tarpininkai_abipusis_pasitik%C4%97jimas_ir_komunikavimo_efektyvumas_socialini%C5%B3_tinkl%C5%B3_metodas_teis%C4%97je_)
95. Jurkonienė, I., Karčiauskienė, R. (2016). Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo modelis ir problemų sprendimas viešajame sektoriuje (magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas).
96. Jurkonienė, I., Karčiauskienė, R. (2017). *Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo koncepcija*. Vilnius: „Kurk Lietuvai“.
97. Kairienė, D. (2010). Komandos narių bendradarbiavimas teikiant ankstyvąją pagalbą vaikui ir šeimai: atvejo analizė. *Specialusis ugdymas*, 1 (22), 84–96.
98. Kalesnykas, R. (2000). *Policijos ir kitų socialinių institucijų, teikiančių socialines paslaugas gyventojams bendradarbiavimas: mokomasis leidinys*. Vilnius: Lietuvos teisės akademijos Leidybos centras.
99. Kalibataitė, G. (2012). Žmogiškųjų išteklių informacinio valdymo problemos ir sprendimo ypatumai. *Socialinės technologijos*, 2 (2), 290–318.
100. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla.
101. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
102. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
103. Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.



104. Khamis, A., Kamel, M. S., Salichs, M., A. (2006). Cooperation: Concepts and General Typology. International Conference: Systems, Man and Cybernetics: [elektroninis išteklius], 1499–1505. Taiwan: Taipei.
105. Kiaunytė, A., Dirgelienė, I., Ruškus, J., Večkienė, N. (2010). Socialinių darbuotojų poreikis supervizijai: empirinis pagrindimas ir modeliavimas. *Socialinis darbas patirtis ir metodai*, 2 (6), 39–59.
106. Kontautienė, R. (2004). Bendradarbiavimo tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje. *Tiltai: mokslo darbai*, 3 (28), 93–100.
107. Kontautienė, R. (2006). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
108. Kontautienė, R. (2010). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
109. Lakis, J. (2008). *Konfliktų sprendimas ir valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
110. Lane, J., E. (2005). *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai.
111. Lane, S. R., Pritzker, S. (2018). *Political social work: Using Power to Create Social Change*. New York: Springer.
112. Laužackas, R. (1997). *Profesinio ugdymo turinio reforma: didaktiniai bruožai*. Kaunas: Leidybos centras.
113. Lazutka, R. (2001). *Socialinė apsauga. Žmogaus socialinė raida*. Vilnius: Homo Liber.
114. Legkauskas, V. (2012). *Socialinė psichologija: mokomoji knyga*. Vilnius: Vaga.
115. Lekavičienė, R., Antinienė, D. (2019). *Bendravimo psichologija šiuolaikiškai žinios ir užduotys*. Vilnius: Vaga.
116. Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija. (2017). *Sumanus valdymas: administraciniai ir viešieji gebėjimai*. Vilnius: Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija.
117. Linkaitytė, G. M., Žilinskaitė, L., Lapėnienė, A. (2011). *Andragogikos studija: teorijos ir praktikos dermės paieškos*. Kaunas: Klaipėdos banga.
118. Longoria, R., A. (2005). Is Inter-Organizational Collaboration Always a Good Thing. *The Journal of Sociology & Social Welfare*, 32, 123–138.
119. Loughran, H., McCann, M., E. (2013). Employing Community Participative Research Methods to Advance Service User Collaboration in Social Work Research. *British Journal of Social Work*, 43 (6), 625–635.
120. Lukšienė, M. (1993). *Pedagogika ir kultūra*. Vilnius: Valstybinis leidybos centras.
121. Luobikienė, I. (2011). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
122. Maçaneiro, M. B., Cherobim, A. P., M., S. (2011). Fontes de Financiamento à Inovação: incentivos e óbices às micro e pequenas empresas – estudo de casos múltiplos no estado do Paraná. *Organizações Sociedade*, 18 (56), 57–75.
123. Maižiuvienė, L. (2016). Gero valdymo principų raiška darbo su socialinės rizikos šeimomis organizavime: Šiaulių rajono atvejis (magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas).
124. Malinauskas, R. (2000). Žmonių bendravimo ir bendradarbiavimo problemos bei pedagogų socialinio rengimo būtinybė. *Pedagogika*, 40, 121–135.
125. Maniušytė, M. (2014). Socialinio darbo kokybė ir jos vertinimas institucinės socialinės globos įstaigose senyvo amžiaus asmenims (magistro baigiamasis darbas., Mykolo Romerio universitetas).
126. Margelienė, L. (2009). Socialinių paslaugų teikimo modelis: teorinis ir empirinis pagrindimas (magistro baigiamasis darbas, Vilniaus pedagoginis universitetas).
127. Maria, S., Darma, D. C., Nurfadillah, M. (2019). The Factors that Affect Toward Performance and Cooperative Success. *Archives of Business Research*, 7 (12), 219–232.
128. Marshall, C., Rossman, G., B. (1999). *Designing qualitative research*. London: SAGE Publications.
129. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
130. Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
131. Meidutė, G. (2006). Sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo programos įgyvendinimo galimybės sveikatos priežiūros įstaigose gydytojų požiūriu. (magistro baigiamasis darbas, Kauno medicinos universitetas).
132. Merfeldaitė, O., Railienė, A. (2007). *Preveninio darbo grupės veikla bendrojo lavinimo mokykloje: mokomoji knyga*. Kaunas: ARX Baltica.
133. Mickienė, R. (2007). Teorinės socialinės partnerystės profesiniame rengime koncepcijos. *Profesinis rengimas: tyrimai ir aktualijos*, 13, 188–199.
134. Miginis, N., Ulozas, M. (2010). Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje. Vilnius: Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.
135. Milevičienė, D. (2003). Socialinės politikos formavimo ribos. *Mokslo darbai*, 1 (3), 81–86.
136. Misiukevičienė, O., Putauskienė, A. (2009). *Socialinio pedagogo darbo vadovas. Praktinės metodinės rekomendacijos*. Vilnius: Baltos lankos.
137. Morkevičiūtė, M., Endriulienė, A., Jočienė, E. (2018). Darbo motyvacija: priklausomybės nuo darbo prevencijos priemonė ar rizikos veiksnys. *Visuomenės sveikata*, 2 (81), 32–39.
138. Morley, L., Cashell, A. (2017). Collaboration in Health Care. *Journal of Medical Imaging and Radation Sciences*, 48 (2), 207–216.
139. Munday, B. (2007). *Integrated social services in Europe*. Strasbourg: Council of Europe.
140. Murphy, P., J. (2005). Connecting teacher leadership and school improvement. Canada: Thousand Oaks.
141. Mustafa, G. M., M. (2017). Learning with Each Other: Peer Learning as an Academic Culture among Graduate Students in Education. *American Journal of Educational Research*, 5 (9), 944–951.
142. Mutanen, A. (2016). Apie praktinį problemų sprendimą. *Problemos*, 89, 85–94.

143. Navickas, V. (2005). *Valdymo kontrolė tarptautinėse firmose*. Kaunas: Technologija.
144. Negulescu, O., H. (2014). Using a Decision-Making Process Model in Strategic Management. *Review of General Management*, 19 (1), 111–123.
145. Nekrošis, V. (2004). *Viešasis administravimas Lietuvos politinė sistema: sąranga ir raida*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
146. Nolte, I. M., Boenigk, S. (2011). Public-Nonprofit Partnership Performance in a Disaster Context: The Case of Haiti. *Public Administration*, 89 (4), 1385–1402.
147. Oomsels, P., Bouckaert, G. (2014). Studying Interorganizational Trust in Public Administration: A Conceptual and Analytical Framework for Administrative Trust. *Public Performance & Management Review*, 37 (4), 577–604.
148. Page, E., C. (2012). *Policy Without Politicians: Bureaucratic Influence in Comparative Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
149. Parmar, A. (2014). Methods of Social Work and Its Role in Understanding Team Climate and Team Effectiveness for Organizational Development. *Journal of Sociology and Social Work*. 1 (2), 303–318.
150. Patel, H., Pettitt, M., Wilson, J., R. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied ergonomics*, 43 (1), 1–26.
151. Patesan, M., Balagiu, A., Zezhia, D. (2016). The Benefits of Cooperative Learning. International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION. [elektroninis išteklius], 12 (2), 478–483. Spain: Madrid.
152. Patton, M., Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation methods* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
153. Paulauskaitė, N. (1996). Kokybiniai tyrimo metodai vadyboje. *Socialiniai mokslai: vadyba*, 4 (8), 35–42.
154. Pauliukevičiūtė, A. (2010). Viešojo ir privataus sektorių partnerystė bei kultūros valdymas. *Viešoji politika ir administravimas*, 32, 61–73.
155. Paulsen, K. J. (2008). School-based collaboration: An introduction to the collaboration column. *Intervention in School Clinic*, 43 (5), 313–315.
156. Pažeraitė, E. (2008). Vaikų dienos centro ir mokyklos bendradarbiavimas kaip sėkmingos vaiko socializacijos veiksnys. *Technologija*, 1 (2), 118–120.
157. Perrault, E., McClelland, R. W., Austin, C., Sieppert, J., D. (2011). Working Together in Collaborations: Successful Process Factors for Community Collaboration. *Administration in Social Work*, 35 (3), 282–298.
158. Peters, G. (2006). *Concepts and Theories of Horizontal Policy Management*. London: SAGE Publications.
159. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, 65–73.
160. Pilipavičienė, E. (2006). Socialinių paslaugų teikimo organizavimas Kauno rajono kaimo vietovėse. (magistro baigiamasis darbas, Lietuvos žemės ūkio universitetas).
161. Pivoras, S. (2002). *Viešojo administravimo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
162. Pivorienė, J., Abeciūnaitė, B. (2010). Individualaus ir grupinio socialinio darbo metodų derinimas dirbant su vaikais iš rizikos šeimų vaikų dienos centruose. *Socialinis darbas*, 9 (2), 40–47.
163. Pollard, A. (2006). *Refleksyvusis mokymas: veiksminga ir duomenimis paremta profesinė praktika*. Vilnius: Garnelis.
164. Porter, M. E., Kramer, M., R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1), 1–12.
165. Prosevičienė, G. (2010). Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje priežastys ir pasekmės. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 27, 52–59.
166. Puškorius, S. (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. *Viešoji politika ir administravimas*, 20, 24–31.
167. Radzevičius, E. (2005). Specialių žinių taikymo problemos tiriant nusikalstamų darbų saugos pažeidimų įvykius Lietuvoje. *Jurisprudencija*, 66 (58), 130–139.
168. Raguckienė, L., Vaisvalavičiūtė, A. (2012). Valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinis reglamentavimas Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 8, 210–226.
169. Raipa, A. (2001). Socialiniai pokyčiai ir modernus viešasis administravimas. *Filosofija. Sociologija*, 2, 54–62.
170. Raipa, A. (2002). Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 11–20.
171. Raipa, A. (2010). *Viešasis administravimas: istorinė raida, turinys, pokyčiai. Įvadas į viešąjį valdymą*. Kaunas: Technologija.
172. Raipa, A., Jurkšienė, L. (2013). Inovatyvumas modernizuojant viešąjį valdymą: Baltikos šalių ir Danijos lyginamoji analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (31), 22–32.
173. Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 54–62.
174. Raišienė, A., G. (2006). *Teoriniai vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimo aspektai: Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
175. Raišienė, A., G. (2007). Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos savivaldos praktikų požiūriu (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
176. Raišienė, A., G. (2008) Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos savivaldos praktikų požiūriu. *Jurisprudencija*, 4 (106), 50–59.

177. Ranade, W., Hudson, B. (2003). Conceptual Issues in Inter-Agency Collaboration. *Local Government Studies*, 29 (3), 32–50.
178. Raudeliūnaitė, R. (2010). Socialinio darbo studentų patirtis studijų praktikoje: rašytinių refleksijų analizė. *Socialinis darbas*, 9 (2), 48–55.
179. Raudeliūnaitė, R., Smalcer, A. (2017). Socialinių paslaugų į namus teikimo vertinimas paslaugų gavėjų požiūriu. *Socialinis darbas*, 15 (2), 24–41.
180. Rimkus, V. (2015). Neapibrėžtumo aspektai socialiniame darbe. *Tiltai*, 1, 99–113.
181. Rimkuvienė, S., Tamošaitienė, J. (2012). *Verslo planavimas ir organizavimas*. Vilnius: Technika.
182. Rodriguez, C., Langley, A., Beland, F., Denis, J., L. (2007). Governance, Power, and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network. *Administration & Society*, 39 (2), 150–193.
183. Roussos, S., Fawcett, S., B. (2000). A Review of Collaborative Partnerships as a Strategy for Improving Community Health. *Annual Review of Public Health*, 21 (1), 369–402.
184. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
185. Rutkienė, A., Zuzevičiūtė, V. (2009). Mokytojo vaidmens kaita: bendruomenės įtraukimas siekiant mokymąsi daryti veiksmingesnį. *Pedagogika*, 95, 53–57.
186. Selvi, K. (2010). Teachers Competencies. *Cultura Internatinal Journal of Philosophy of Culture and Axiology*, 7 (1), 167–175.
187. Senge, P., M. (2008). *Besimokanti mokykla*. Vilnius: Logotipas.
188. Serensen, E., Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43 (8), 842–868.
189. Sharma, A., Kearins, K. (2011). Interorganizational Collaboration for Regional Sustainability: What Happens When Organizational Representatives Come Together?. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (2), 168–203.
190. Silva, G., Dacorso, A. L., R., Costa, V. B., Serio, L. C., D. (2016). Relationships and Partnerships in Small Companies: Strengthening the Business through External Agents. *Brazilian Administration Review*, 13 (1), 1–18.
191. Silverman, D. (2007). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: SAGE Publications.
192. Simonaitienė B., Targamadžė V., (2002). Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas. *Tiltai*, 1, 95–105.
193. Skačiauskienė, I., Kiselevskaja, A. (2014). A System of Indicators for Evaluating the Motivation of Employees for Work in Telecommunication Enterprises. *Verslas: teorija ir praktika*, 15 (3), 245–253.
194. Skeirienė, D. (2005). Kaip nuo pedagogo kompetencijos priklauso bendradarbiavimo sklaida. *Gimtasis žodis*, 2, 12–19.
195. Skučaitė, V., Karmazė, E., G. (2011). *Padėkime vaikui įveikti sunkumus: geroji bendradarbiavimo mokyklose patirtis*. Vilnius: Sapnų sala.
196. Sorensen, E., Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43 (8), 842–868.
197. Stanislovaitienė, J. (2016). Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiška: Lietuvos atvejis (daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
198. Stepukonis, F., Svensson, T. (2007). Gyvenimo kokybė vyresniame amžiuje. *Gerontologija*, 8 (1), 55–65.
199. Stevens, B. (2008). Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior. *Journal of Business Ethics*, 78, 601–609.
200. Stone, D. (2004). *Viešosios politikos paradoksai: sprendimų priėmimo menas politikoje*. Vilnius: Eugrimas.
201. Stone, D., Heen, S. (2018). *Grįžtamasis ryšys*. Vilnius: Alma Littera.
202. Stoner, J. A., F., Freeman, R., Gilbert, J. D., R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
203. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
204. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2014). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
205. Stulgienė, A., Čiutienė, R. (2014). Collaboration in the project team. Economics and Management. *Ekonomika ir vadyba*, 19 (2), 224–232.
206. Sumetzberger, W. (2005). Managing Human Resources in aMultinational Context. *Journal of European Industrial Training*, 8 (29), 663–674
207. Sutton, R. M., Hornsey, M. J., Douglas, K., M. (2012). *Feedback: the communication of praise, criticism and advice*. New York: Peter Lang.
208. Šatkauskienė, S. (2016). Bendradarbiavimo sistemos kūrimas socialinio darbo intervencijos procese: „stengiamės, kad neišeitų į niekur“. *Socialinis darbas*, 17 (1), 55–78.
209. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
210. Šinkūnienė, J. R. ir Katkonienė, A. (2010). Socialinių darbuotojų profesinės veiklos motyvacijos veiksniai. *Socialinis darbas*, 9 (1), 64–73.
211. Štaras, K., Vedlūga, T., Kalvelytė, N. (2017). Sveikatos priežiūros įstaigų paslaugų kokybės prieinamumo ir priimtino vertinimas ir analizė. *Visuomenės sveikata*, 23 (4), 27–33.
212. Tamošiūnas, T., Želvytė, V. (2010). Vaiko teisių apsaugos sistemos valdymo prioritetai: teisinės bazės ir savivaldybių ekspertų nuostatų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (20), 154–168.
213. Teece, D., J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194.

214. Telešienė, A. (2005). Kritiškosios diskurso analizės metodologinių principų taikymas sociologiniuose tyrimuose. *Filosofija. Sociologija*, 2, 1–6.
215. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. (2000). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis.
216. Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management*. London: Routledge.
217. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
218. Tummers, L., G. (2011). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: A policy alienation framework. *International Review of Administrative Sciences*, 77 (3), 555–581.
219. Tuomela, R. (2000). *Cooperation*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
220. Ulianskienė, R., Vitkūnienė, O., Hitaitė, L. (2007). Integruotų sveikatos priežiūros ir socialinių paslaugų poreikis ir plėtra. *Visuomenės sveikata*, 2 (10), 56–69.
221. Urbanovič, J., Smalskys, V. (2015). *Viešojo administravimo teorijos*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
222. Urvikis, M. (2016). Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
223. Vaicekauskienė, V. (2003). Neįgalių vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą. *Socialinis darbas*, 1 (3), 57–71.
224. Vaidelytė, E. (2007). Socialinė politika ir filantropija Lietuvoje: teorinės interpretacijos ir empirinės išvalgos. *Viešoji politika ir administravimas*, 21, 96–101.
225. Vaisvalavičiūtė, A. (2009). *Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ypatumai*. Kaunas: Technologija.
226. Vangen, S., Huxham, C. (2012). The Tangled Web: Unraveling the Principle of Common Goals in Collaborations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22 (4), 731–760.
227. Vareikytė, A. (2010). *Socialinis darbas, profesinė veikla, metodai ir klientai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
228. Vareikytė, A., Kaziliūnas, A., Guogis, A., Gudelis, D., Mickus, J. (2006). *Socialinių paslaugų tobulinimas Lietuvos savivaldybėse: Atviros Lietuvos fondo 2004 metais remto tyrimo ataskaita: gerosios praktikos mokomasis leidinys*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
229. Vasiliauskas, A. (2007). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
230. Večkienė, N. P., Dirgėlienė, I. (2010). Paramą teikiantis bendradarbiavimas socialinio darbo procese: nuo idėjos link praktikos, *Socialinis ugdymas*, 11 (22), 35–133.
231. Večkienė, N., Brunevičiūtė, R., ir Eidukevičiūtė, J. (2018). Tarpdisciplininis bendradarbiavimas kuriant vienijančią aplinką. *Tiltai*, 1 (79), 95–114.
232. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
233. Viningienė, D. (2011). *Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
234. Vitkienė, E. (2004). Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
235. Vizgirdaitė, J. (2011). Meaning of Collaboration: From Different Social Contexts to Common Understanding. *Socialiniai mokslai*, 4 (74), 70–83.
236. Walter, U. M., Petr, C., G. (2000). A Template for Family-Centered Interagency Collaboration. *Families in society: The Journal of Contemporary Social Services*, 81 (5), 494–503.
237. Weinstein, J., Whittington, C., Leiba, T. (2003). *Collaboration in Social Work Practice*. Canada: Jessica Kingsley Publishers.
238. Wiltshire, J., Rosch, K., Fiorella, L., Fiore, S., M. (2014). Training for Collaborative Problem Solving: Improving Team Process and Performance through Metacognitive Prompting. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 58 (1), 1154–1158.
239. Xia, T., Roper, S. (2008). From capability to connectivity – absorptive capacity and exploratory alliances in biopharmaceutical firms: a US–Europe comparison. *Technovation*, 28 (11), 776–785.
240. Žalimienė, L. (2003). *Socialinės paslaugos*. Vilnius: Vilniaus universiteto specialiosios psichologijos laboratorija.
241. Žilinskienė, J. (2016). Efektingo tarporganizacinio bendradarbiavimo prielaidos: Sodros ir VMI atvejis (magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas).

### **Teisės aktai ir kiti dokumentai:**

242. „Dėl bendrųjų socialinių paslaugų ir socialinės priežiūros paslaugų kokybės vertinimo tvarkos aprašo tvirtinimo“: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas. 2020 m. gegužės 29 d. Nr. A1-1241. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/savivaldybe/struktura-ir-kontaktai/administracija/socialin%C4%97s-paramos-skyrius/bendra-informacija/>
243. „Dėl koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų tvarkos aprašo patvirtinimo“ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas. 2017 m. rugpjūčio 28 d. Nr. V-651/A1-455/V-1004. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a3d680508cc111e7a5e2b345b086d377?jfwid=pflfeo7uo>
244. „Dėl Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. kovo 29 d. įsakymo Nr. a1-141 „Dėl Atvejo vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“: Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas. 2019 m. gruodžio 30 d. Nr. A1-802. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/69139d402b0711ea8f0dfdc2b5879561?jfwid=-g0zrz3f0x>

245. „Dėl Mažeikių rajono nakvynės namų nuostatų patvirtinimo“: Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas. 2017 m. vasario 24 d. Nr. T1-43. Prieiga per internetą: <https://www.mazeikiunakvynesnamai.lt/veikla/nuostatai-2/>
246. „Dėl Mažeikių rajono nakvynės namų nuostatų patvirtinimo“: Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas. 2017 m. vasario 24 d. Nr. T1-43. Prieiga per internetą: <https://www.mazeikiunakvynesnamai.lt/veikla/nuostatai-2/>
247. „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės 2020 metų socialinių paslaugų plano patvirtinimo“: Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas. 2020 m. gegužės 29 d. Nr. T1-123. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/e83896d0a3f111ea9515f752ff221ec9>
248. „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės 2021 metų socialinių paslaugų plano patvirtinimo“: Patvirtintas Mažeikių rajono savivaldybės tarybos. 2021 kovo 26 d. Nr. T1-70. Prieiga per internetą: <https://www.mazeikiai.lt/savivaldybe/struktura-ir-kontaktai/administracija/socialin%C4%97s-paramos-skyrius/bendra-informacija/>
249. „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų plėtros plano 2020-2022 metams patvirtinimo“: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas. 2020 m. gruodžio 16 d. Nr. A1-2799. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/savivaldybe/struktura-ir-kontaktai/administracija/tarpinstitucinio-bendradarbiavimo-koordinatoriumis/tarpinstitucinis-bendradarbiavimo-koordinavimas/>
250. „Dėl Mažeikių rajono socialinių paslaugų tarnybos nuostatų patvirtinimo“: Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas 2020 m. birželio 30 d. Nr. T1-161. Prieiga per internetą: <https://socpaslaugos.lt/wp-content/uploads/2020/11/Registr%C5%B3-centro-patvirtinti-nuostatai-2020-06-30-T1-161.pdf>
251. „Dėl Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro nuostatų patvirtinimo“: Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas. 2020 m. balandžio 30 d. Nr. T1-104. Prieiga per internetą: [https://mazeikiugloboscentras.lt/wp-content/uploads/2020/11/%C5%A0VGC-nuostatai\\_compressed.pdf](https://mazeikiugloboscentras.lt/wp-content/uploads/2020/11/%C5%A0VGC-nuostatai_compressed.pdf)
252. „Dėl Mažeikių rajono vaikų našlaičių ir senelių globos namų reorganizavimo sąlygų aprašo, Plinkšių globos namų ir bendruomeninio pagalbos vaikams centro nuostatų patvirtinimo“: Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2016 m. rugpjūčio 26 d. Nr. T1-204. Prieiga per internetą: <https://www.plinksiugloba.lt/wp-content/uploads/2017/01/Download-File.pdf>
253. „Dėl Socialinės globos poreikio vaikui su negalia nustatymo metodikos patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas. 2006 m. rugsėjo 9 d. Nr. A1-255. . Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.282655/asr>
254. „Dėl socialinės paramos skyriaus nuostatų patvirtinimo“: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas. 2018 m. birželio 11 d. Nr. A1-1315. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/media/1779/soc-paramos-skyriaus-nuostatai.pdf>
255. „Dėl Socialinės rizikos vaiko ar likusio be tėvų globos vaiko socialinės globos poreikio nustatymo metodikos patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas. 2006 m. birželio 27 d. Nr. A1-179. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.279576>
256. Biudžetinės įstaigos Mažeikių rajono socialinių paslaugų tarnybos nuostatai. 2020 m. birželio 30 d. Nr. T1-161. Prieiga per internetą: <https://socpaslaugos.lt/wp-content/uploads/2020/11/Registr%C5%B3-centro-patvirtinti-nuostatai-2020-06-30-T1-161.pdf>
257. Dėl Valstybės pažangos strategijos Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo. Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015.
258. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
259. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas. Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 2006 m. sausio 19 d. Nr. X-493.
260. Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas. Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 2007 m. birželio 28 d. Nr. X-1238.
261. Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas. 1996 m. kovo 14 d. Nr. I-1234. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.26397/asr>
262. Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas. Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 1996 m. kovo 14 d. Nr. I-1234.
263. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė (2009). *Valstybinio audito ataskaita viešojo administravimo subjektų vykdomų funkcijų pasiskirstymas*. Vilnius: Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė.
264. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimas 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
265. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimas 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>
266. Mažeikių rajone teikiamos socialinės paslaugos. 2020 m. kovo 4 d. Nr. A1-493. Prieiga per internetą: <https://www.mazeikiai.lt/savivaldybe/struktura-ir-kontaktai/administracija/tarpinstitucinio-bendradarbiavimo-koordinatoriumis/socialines-paslaugos/>
267. Mažeikių rajono nakvynės namų nuostatai. 2017 m. vasario 24 d. Nr. T1-43. Prieiga per internetą: <https://www.mazeikiunakvynesnamai.lt/veikla/nuostatai-2/>

268. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vaiko gerovės komisijos 2020 m. veiklos ataskaita. 2021 m. sausio 4 d. Nr. TBK1-1. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/savivaldybe/struktura-ir-kontaktai/administracija/tarpinstitucinio-bendradarbiavimo-koordinatoriumus/tarpinstitucinis-bendradarbiavimo-koordinavimas/>
269. Mažeikių rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos 2020 metų veiklos ataskaita. 2020 m. gegužės 28 d. Nr. T1-169. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/savivaldybe/struktura-ir-kontaktai/savivaldyb%C4%97s-taryba/kontroles-ir-audito-tarnyba/nuostatai-ir-veikla/veiklos-ataskaitos/>
270. Mažeikių rajono savivaldybės koordinuotai teikiamų paslaugų plėtros planas 2020-2022 m. Prieiga per internetą: <https://www.mazeikiai.lt/savivaldybe/struktura-ir-kontaktai/administracija/tarpinstitucinio-bendradarbiavimo-koordinatoriumus/bendra-informacija/>
271. Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro nuostatai. 2020 m. balandžio 30 d. Nr. T1-104. Prieiga per internetą: [https://mazeikiugloboscentras.lt/wp-content/uploads/2020/11/%C5%A0VGC-nuostatai\\_compressed.pdf](https://mazeikiugloboscentras.lt/wp-content/uploads/2020/11/%C5%A0VGC-nuostatai_compressed.pdf)

### **Kiti šaltiniai:**

272. Aleknevičienė, J., Pocienė, A., Šupa, M. (2020). *Kaip parašyti mokslinį rašto darbą?* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
273. Blaudys, V., Vilkas, A. (2013). *Pagrindinių ir magistrantūros studijų mokslo darbų rengimas.* Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
274. Černiausienė, N. (2006). *Bendradarbiavimo procesai teisėsaugos organizacijų vidinėje aplinkoje. Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje.* Vilnius: Mokslo darbai.
275. Erentaitė, R., Žukauskienė, R. (2011). *Akademinio raštingumo pagrindai.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
276. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
277. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu.* Vilnius: Registrų centras.
278. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis žodynas.* Vilnius: Gimtasis žodis.
279. Kahane, A. (2018). *Bendradarbiauti su priešu.* Vilnius: Vaga.
280. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2020). *Kas yra socialinis darbas?* Vilnius: Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija.
281. Mažeikių rajono savivaldybės paslaugų tikslinės grupės asmenims žemėlapis. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/savivaldybe/struktura-ir-kontaktai/administracija/tarpinstitucinio-bendradarbiavimo-koordinatoriumus/tarpinstitucinis-bendradarbiavimo-koordinavimas/>
282. Neuendorf, K., A. (2017). *The Content Analysis Guidebook.* London: SAGE Publications.
283. Petruolytė, A. (2007). *Bendravimo psichologija. Mokymo(si) priemonė (paskaitų tezės).* Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
284. Survila, Z. (2006). *Bendravimas su klausytojais.* Vilnius: Valstybinis pilietinio pasipriešinimo rengimo centras.
285. Šarlauskienė, L. (2016). *Informacijos šaltinių naudojimas studijų ir mokslo darbuose.* Kaunas: Kauno kolegija.
286. Šiaulių universitetas (2020). *Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos.* Šiauliai: Šiaulių universitetas.
287. Vaitkevičiūtė, V. (2007). *Tarptautinių žodžių žodynas.* Vilnius: Žodynas.
288. Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos.* Kaunas: Technologija.
289. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai, principai ir metodai.* Vilnius: Vaga.
290. Žitkienė, R., Mačerinskienė, I. (2014). *Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

### Interviu klausimyno gairės

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros instituto Viešojo valdymo magistrantūros studijų programos studentė Vaida Ieva Šmukštaitė atlieka empirinį tyrimą, kurio tikslas – atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo ypatumus sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas.

Tyrimo metu laikomasi svarbiausių tyrimo etikos principų: užtikrinamas tyrimo dalyvių savanoriškas dalyvavimas, privatumas ir konfidencialumas. Surinkti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais.

#### **Konfidenciali (neviešinama) informacija apie informantą tyrėjui**

<i>Interviu vieta ir laikas</i>	<i>Pareigos</i>
<i>Institucija</i>	<i>Informanto patirtis pareigose (metais)</i>
<i>Informantas</i>	<i>Informanto patirtis srityje (metais)</i>

<b>Klausimų blokai</b>	<b>Klausimai</b>
<b>Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata</b>	1. Kas Jums yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas? 2. Kokiais esminiais bruožais galite apibūdinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, kuriuo pasižymi Jūsų atstovaujama institucija?
<b>Tarpusavio pagalbos (priklausomybės) etapas</b>	3. Papasakokite, kaip vyksta tarpinstitucinio bendradarbiavimo planavimas? 4. Ko Jūsų atstovaujama institucija tikisi iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo įgyvendinimo? 5. Kaip manote, kokius pranašumus Jūsų atstovaujama institucijai suteikia tarpinstitucinis bendradarbiavimas? 6. Kokius pranašumus įgyja institucijos su kuriomis bendradarbiaujate?
<b>Bendro tikslo siekimo (naujai sukurtos veiklos, lankstumo) etapas</b>	7. Kokie bendrumai, motyvai sieja bendradarbiaujančias institucijas? Pateikite pavyzdžių. 8. Kiek vykdant tarpinstitucinį bendradarbiavimą svarbus sąmoningas profesinių vaidmenų ir elgesio lankstumas (prisitaikymas)? Pateikite pavyzdžių.
<b>Tarpinstitucinio bendradarbiavimo (proceso apmąstymo) etapas</b>	9. Kaip manote, kokią naudą duoda (duos) ir kam tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant socialinių paslaugų teikimo klausimus ir problemas? Pateikite pavyzdžių. 10. Jeigu galėtumėte įvertinti šiuo metu vykdomo tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas proceso apmąstymą (bendradarbiaujančių institucijų teikiamą dėmesį bendram darbo procesui), kiek balų iš 10 įvertintumėte ir kodėl? 11. Jeigu galėtumėte įvertinti bendradarbiaujančių institucijų bendro darbo santykius, procesą ir grįžtamojo ryšio įtraukimą, siekiant sustiprinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo santykius ir efektyvumą, kiek balų iš 10 įvertintumėte ir kodėl?

	<p>12. Kuo, Jūsų nuomone, pasižymi tarpinstitucinio bendradarbiavimo įgyvendinimo sprendžiant socialinių paslaugų teikimo klausimus ir problemas grįžtamasis ryšys?</p> <p>13. Kaip vertinate esamo tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirtį? Pasidalinkite pavyzdžiais, atspindinčiais turėtas gerąsias ir blogąsias patirtis.</p>
<b><i>Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo galimybės</i></b>	<p>14. Kaip manote, ko trūksta dabartiniam tarpinstituciniam bendradarbiavimui sprendžiant socialinių paslaugų teikimo klausimus?</p> <p>15. Kaip manote, kas turėtų/galėtų padėti ar prisidėti tobulinant tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją?</p> <p>16. Kokias tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo kryptis Jūs išvelgiate?</p>
<b><i>Baigiamoji dalis</i></b>	Galbūt norėtumėte ką nors pridurti, papildyti?

Dėkoju už skirtą laiką interviu ir pasidalinimą įžvalgomis!



.....  
(vardas, pavardė)

.....  
(kontaktiniai duomenys)

Vilniaus universiteto  
Šiaulių akademijos  
Regionų plėtros institutui

**SUTIKIMAS DALYVAUTI MOKSLINIAME TYRIME**

2021-0 -

Šiauliai

**Sutinku / nesutinku** dalyvauti Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros Viešojo valdymo magistrantūros studijų programos studentės Vaidos Ievos Šmukštaitės atliekamame tyrime, kurio tikslas – atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo ypatumus sprendžiant socialinių paslaugų teikimo problemas.

**Sutinku / nesutinku**, kad tyrimo metu gauti duomenys būtų naudojami plėtojant žinias apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą Mažeikių rajono savivaldybėje teikiant socialines paslaugas, o rezultatai būtų viešinti Lietuvoje ir tarptautiniu mastu.

**Sutinku / nesutinku**, kad interviu metu būtų daromas garso įrašas.

Tyrėja įsipareigoja, kad apibendrinti duomenys būtų skelbiami tik mokslo tikslais.

Tyrimo metu laikomasi svarbiausių tyrimo etikos principų, užtikrinamas tyrimo dalyvių konfidencialumas ir privatumas.

Tyrimo dalyvis

.....  
(vardas, pavardė, parašas, data)

Tyrėja  
Vaida Ieva Šmukštaitė 2021-0 -

Magistro darbo vadovė  
doc. dr. Vita Juknevičienė  
8 677 79357, [v.jukneviene@gmail.com](mailto:v.jukneviene@gmail.com)  
Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas (P. Višinskio g. 25, Šiauliai)

## Informantų tarpinstitucinio bendradarbiavimo suvokimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimo teigiamas sąryšis su rezultatu	Bendradarbiavimas skatina rasti tinkamus problemų sprendimus	<p>Mano suvokimu tai turėtų būti &lt;...&gt; tam tikras institucijas išspręsti arba suderinti vieną ar kelias iškilusias problemas ir pateikti sakykim priieiti vieną sprendimą (I1).</p> <p>&lt;...&gt; suderinti veiksmus ir rasti ir išspręsti tam tikras problemas (I1).</p> <p>&lt;...&gt; kad pagelbėti ir eiti prie vieningo sakykim sprendimo &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiavimas pliusas yra liuks, surenkam vis tiek kažkokią tai problemą išsprendžiam &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; Bendras tikslas yra maksimaliai geriausi sprendimai, tų sprendimų įgyvendinimas (I2).</p> <p>&lt;...&gt; įsitraukia kelios institucijos ir kiekvienas turi savo sprendimo būdą (I2).</p> <p>&lt;...&gt; problema sprendžiama kompleksiskai (I4).</p> <p>Sprendžiama, kas įsitrauks į šios problemos sprendimą, o toliau yra darbas kartu (I4).</p> <p>&lt;...&gt; mes puikiai jas sprendžiame kartu susivieniję (I5).</p> <p>&lt;...&gt; susivienijame ir išsprendžiame, kad ir kokia bėda būtų (I5).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiavimas, kaip ir minėjau išsprendžia problemas (I8).</p> <p>&lt;...&gt; į situaciją reaguojame visapusiškai, ją ir matome ir sprendžiame kompleksiskai (I9).</p> <p>&lt;...&gt; galime pažvelgti iš skirtingų kampų &lt;...&gt; ir įvairiau ir atitinkamai kiekvienas galime išsakyti nuomonę iš savo pozicijos ir priieiti vieningų sprendimų (I10).</p> <p>&lt;...&gt; efektyviai teikiant pagalbą, norint teikti efektyviai, tai mes visada naudojames šita priemone tai tuo tarpinstituciniu bendradarbiavimu (I11).</p>
	Bendradarbiavimas garantuoja bendro tinkamo rezultato pasiekimą	<p>Pavyzdžiui &lt;...&gt; kad būtų veiksmas suderinti ir gautas rezultatas vienas bendras, būtų susikalbėjimas, gauti atsakymai ir priimtas sprendimas (I1).</p> <p>&lt;...&gt; rasti, suderinti veiksmus ir rasti visiems patenkinamą sprendimą &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; pasiekiamas operatyvesnis, greitesnis darbo rezultatas ir įgyvendinamas nustatytas tikslas (I2).</p> <p>&lt;...&gt; subendrinimas siekiant vieno bendro rezultato ir galutinio sprendimo priėmimas (I2).</p> <p>&lt;...&gt; rezultatas yra kur kas &lt;...&gt; efektyvesnis (I2).</p> <p>Tiesiog tampresnis ryšys ir geresnis rezultatas (I2).</p> <p>&lt;...&gt; rezultatas sugula į vieną didelį tikslo įgyvendinimą &lt;...&gt; (I2).</p> <p>Kartu dirbant galima pasiekti daug gerų rezultatų (I5).</p> <p>&lt;...&gt; pasidalinę tokiais darbais &lt;...&gt; mes pasiekiame labai daug, labai daug pasiekiame tiesiog pačių rezultatų (I8).</p> <p>&lt;...&gt; naudojamas nuolat jau pamatė seniai, kad ta praktika yra teisinga ir teigiama (I8).</p> <p>&lt;...&gt; pamatė šito dalyko naudą (I8).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiavimas dažniausiai yra abipusiai naudingas (I9).</p> <p>&lt;...&gt; sąveika &lt;...&gt; kurios metu galėtumėm pasiekti geriausio rezultato &lt;...&gt; (I10).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiaujant visiems &lt;...&gt; mes gavome galutinį rezultatą &lt;...&gt; (I10).</p> <p>&lt;...&gt; norint tą daryti iš tikrųjų reikia ne vienam tą daryti, tai turi būti iš tikrųjų jau platesniu mastu &lt;...&gt; (I11).</p> <p>Tai realu tai galima padaryti, bet tam reikalingas tarpinstitucinis bendradarbiavimas (I11).</p>
	Bendradarbiavimas garantuoja greitesnį rezultato pasiekimą	<p>Sutrupėja įgyvendinimo, problemos sprendimo terminai, greičiau išsprendžia pačios problemos &lt;...&gt; (I3).</p> <p>&lt;...&gt; galimybė greičiau tą problemą išspręsti (I4).</p> <p>&lt;...&gt; sutrupėja problemos sprendimo trukmė, laikas (I4).</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		<p>&lt;...&gt; problema sprendžiasi žymiai greičiau, kokybiškiau (I8).  Ir manau, kad greičiau išsprendžiama problema (I8).  &lt;...&gt; bendradarbiaujančios institucijos sujungusios pajėgumus daug greičiau gali pasiekti norimus tikslus (I9).  &lt;...&gt; sutelkus kelių institucijų visokeriopas pajėgas, darbai vyksta nesulyginamai greičiau (I9).  &lt;...&gt; bendradarbiaujančios institucijos įgyja galių greičiau išspręsti kylančias problemas (I9).  Institucijos efektyviau dirba, greičiau pasiekia tikslus, sutrumpėja konkrečių problemų ar kažkokių situacijų sprendimo laikas (I9).  &lt;...&gt; bendradarbiaujančios institucijos gali išspęsti tam tikras problemas per žymiai trumpesnį laiką (I9).  &lt;...&gt; greičiau pasiekiamas tas siekiamas rezultatas (I9).  &lt;...&gt; mes žiūrime daug medžiagos, mes stengiamės kiek įmanoma daugiau susirinkti informacijos apie objektą apie kurį mes turime šnekėti &lt;...&gt; (I10).</p>
	<b>Bendradarbiavimas teikia tiesioginę naudą paslaugos gavėjui</b>	<p>&lt;...&gt; gyventojų ar tam tikro atskiro asmens naudai &lt;...&gt; problemų turinčiais nepilnamečiais bei socialinės rizikos esančiomis šeimose (I1).  &lt;...&gt; be tarpinstitucinio bendradarbiavimo šioje šeimoje nepilnamečiai vaikai visiškai sakykim neįgytų išsilavinimo, bent jau minimalaus &lt;...&gt; (I1).  &lt;...&gt; įstatyminis atstovas įpareigotas imtis veiksmų, kad tarp jo ir jo atstovaujama vaikų neliktų nesusipratimų, kadangi nustatytos tam tikros rizikos tarp vaikų ir institucijos toks ir tokia nauda &lt;...&gt; (I1).  &lt;...&gt; nebūtų tarpinstitucinio bendradarbiavimo tai šeimoje augantys trys nepilnamečiai šiai dienai turbūt nebūtų net pradinių klasių baigę, nemokėtų rašyti, nemokėtų skaityti &lt;...&gt; (I1).  Nauda tai pagalba būtent šiuo atveju pati nauda ir pagalba &lt;...&gt; (I1).  &lt;...&gt; Asmuo gaus greičiau, daugiau ir labiau jam reikalingų paslaugų &lt;...&gt; (I2).  &lt;...&gt; galime netgi padėti atlikti tam tikrus darbus, taip apsaugant mūsų klientą nuo kažkokių tai perteklinio ar tai apsilankymų skaičiaus ar dokumentų rinkimo, tai vat, tame ta nauda (I2).  Naudą socialinės paslaugos gavėjui duos, nauda bus galimybė greičiau gauti paslaugą, galimybė greičiau gauti išmoką, galimybė greičiau nuvykti pas gydytoją, jeigu institucijos tarp savęs susisieks bendraus, skiriant transportą, skiriant paslaugas &lt;...&gt; (I4)  Žmogus greičiau gauna paslaugą, greičiau jo bėda dingsta (I4).  &lt;...&gt; gaunasi naudą žmogui, gauna mūsų institucijos žmonės &lt;...&gt; (I5).  &lt;...&gt; mes tai visi norime, kad susitvarkytų, kad jie būtų pilnaverčiai visuomenės nariai, žmonės &lt;...&gt; (I5).  &lt;...&gt; palanki būtų mūsų klientui &lt;...&gt; (I5).  &lt;...&gt; bekalbant išeina apie kažkokį žmogų ir dar prasitęsia tuo metu pagalba &lt;...&gt; (I5).  &lt;...&gt; pagelbėti tam žmogui, kuriam reikia pagalbos &lt;...&gt; (I5).  &lt;...&gt; pranašumas, kad žmogui nu efektyviai viskas sutvarkoma, greitai viskas padaroma &lt;...&gt; (I5).  &lt;...&gt; bendradarbiavimas tarpinstitucinis naudą, nes galime padėti &lt;...&gt; tu išsprendi žmogaus turimas problemas &lt;...&gt; (I5).  &lt;...&gt; turi visas galimybes gyventi pilnavertiškai &lt;...&gt; (I5).  Naudą duoda, tai tiesiog žmogui &lt;...&gt; (I6).  &lt;...&gt; žmogaus, vaiko įstatyminio atstovo naudai &lt;...&gt; (I6).  &lt;...&gt; gauname gerus pasiekimus, kad šeimos pasveiksta, pasitaiso (I6).  &lt;...&gt; naudą, gauna &lt;...&gt; paslaugų gavėjai (I9).  &lt;...&gt; paslaugų gavėjai gauna kokybiškas paslaugas &lt;...&gt; (I9).  &lt;...&gt; jie padėjo spręsti emocinį šoką, tiek globėjai, tiek kitiems šeimos nariams, greitai &lt;...&gt; (I10).  &lt;...&gt; siekiant geriausio rezultato ir vaikui ir šeimai ir kam tiktais nori (I10).</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		<p>Mes kreipėmės, jie padėjo spręsti emocinį šoką, tiek globėjai, tiek kitiems šeimos nariams, greitai nereikėjo ten žinai, nes mes turime tokių atvejų mes dabar nedirbame, mano darbo valandos baigėsi (I10).</p> <p>&lt;...&gt; geriausio rezultato klientui &lt;...&gt; (I10).</p> <p>&lt;...&gt; kad mūsų klientui būtų iš to nauda, kad jisai, kaip sakyti būtų kuo labiau integruotas į visuomenę &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; norint, kad jis kuo ilgiau gyventų, kad jis kuo ilgiau būtų aktyvus, kad jis daugiau šypsotųsi &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; mūsų žmonės nesijaučia palikti, vieniši (I11).</p> <p>Jie žino, kad kažkas juos lanko, kažkas ateina, kažkas tai &lt;...&gt; bendras ryšys (I11).</p> <p>&lt;...&gt; nauda mūsų pagrindinė aišku gyventojams (I11).</p> <p>&lt;...&gt; galimybė, kad jie būtų socializuoti, kad jie galėtų pilnavertį gyvenimą gyventi, kad jie nebūtų atskirti nuo visuomenės &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; yra sukurtas produktas, kuriuo gali naudotis mūsų gyventojai &lt;...&gt; vis grįžtam prie to, kad tai yra paslaugų gavėjui, kažkas tai iš to yra gero &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; kiek dar judam dar suvažiuoja ir jie socializuojasi &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; mūsų paslaugos gavėjas, šiuo atveju mūsų senoliai, mūsų pagyvenę, senyvo amžiaus asmenys, suaugę asmenys su negalia &lt;...&gt; jie jaučia tą naudą &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; jie dalyvauja tose veiklose jie daro, jie būna naudingi, jie socializuojasi, jie bendrauja, jie parvažiuoja, jie pasakojasi, jie kalba, jie nėra atskirti nuo visuomenės (I11).</p>
		<b>Iš viso: 78</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

2 lentelė

### Informantų nuomonė apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo proceso ypatumus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo planavimas	Planavimas kaip tikslinga reakcija į susidariusią padėtį	<p>&lt;...&gt; planavimas, tarkim išskyla &lt;...&gt; esant tam tikrai net ne problemai, situacijai gaunama informacija dėl šitos situacijos, sprendžiamas klausimas &lt;...&gt; kas įtakos tos situacijos išsprendimui turėtų, kokia institucija (I1).</p> <p>&lt;...&gt; sprendžiama kas, kokia institucija &lt;...&gt;, kuriai institucijai perduoda, kad kita institucija galėtų atlikti tam tikras funkcijas, kuri išspręstų ar apspręstų pirminę situaciją (I1).</p> <p>&lt;...&gt; aptariama situacija bei primami &lt;...&gt; sprendimai (I1).</p> <p>Pradžią yra žmogus, žmogaus problema, žmogaus klausimas, situacija, toliau sudaromas planas (I4).</p> <p>&lt;...&gt; išskyla rajoninis sakykime šeimos, kažkoks sudėtingesnis konfliktas &lt;...&gt; tai yra neeilinis planavimas ir sukvetimas tarpinstitucinių grandžių &lt;...&gt; ir sprendžiamas bendru rajoniniu mastu, šeimos ar institucijos klausimas (I6).</p> <p>&lt;...&gt; planavimas &lt;...&gt; ir sprendžiamas bendru rajoniniu mastu, šeimos ar institucijos klausimas (I6).</p> <p>&lt;...&gt; visada vyksta konkrečių veiklų planavimas, organizavimas, tas situacijų įvertinimas ir jei reikia perplanavimas (I9).</p> <p>&lt;...&gt; eigoje, aptariame veiksmus, planus, deriname naujas veiklas, aptariame kas jau nuveikta ir taip, tas procesas, kol išsprendžiama konkreti situacija ar problema &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; ką padarėme ne taip, ar ką galime padaryti kitaip, kad tas mūsų darbas duotų laukiamus rezultatus (I9).</p> <p>Kiekvienais metais, metų pradžioje mes ruošiame savo įstaigos metinius veiklos planus, ruošiame pirmiausia projektus, o po to planus (I11).</p> <p>&lt;...&gt; susiplanuojame veiklas, kokias mes darysime, kaip mes darysime, ką darysime &lt;...&gt; (I11)</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	<b>Planavimas kaip nenutrūkstamai vykdoma institucijų veikla</b>	<p><i>Tarpinstitucinio bendradarbiavimo planavimą galėtume stambiai sudėlioti į tris tokias grupes, tai būtų: gautos informacijos įvertinimas, kiekvienos institucijos kompetencijos ribose ir aptarimas, sprendimų, pasiūlymų, subendrinimas siekiant vieno bendro rezultato ir galutinio sprendimo priėmimas (I2).</i></p> <p><i>Planavimas vyksta pas mus taip kaip ir visas veiklas, kad planuojame (I1).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; bendradarbiaujančios institucijos yra suplanavusios veiklas ir žino, ką turi atlikti (I9).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; kai planuojame bendras veiklas institucijos daro bendrus susitikimus, susirinkimus (I9).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; projektuose mes juos tada susiplanuojame, susiplanuojame veiklas, kokias mes darysime, kaip mes darysime, ką darysime ir tada atsiranda tarpinstitucinis bendradarbiavimas (I1).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; su Sedos PSPC, kur irgi pasiplanuojame, kada, kur, ką turim mes (I1).</i></p> <p><i>Tai čia vat taip planuojame, va toksai planavimas mūsų vyksta (I1).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; planuojame, kada gerosios patirties vizitai &lt;...&gt; (I1).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; planuojame mes ten kada sociokultūrinė veikla, kokia šventė (I1).</i></p>
	<b>Planavimas kaip funkcija, priskirta konkrečiam pareigūnui</b>	<p><i>&lt;...&gt; tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius koordinuoja ir planuoja visą tą veiklą sakykim (I7).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; kreipiamės į tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorių, kuris tuo atveju pakonsultuoja ir susitariame, kaip vykdysime, kaip darysime ir kas, kam, ko reikalinga (I8).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius į kurį galime kreiptis ir visada sulaukiame pagalbos, pasiūlymų, o kai reikia organizuojamas tarpinstitucinio bendradarbiavimo posėdis (I9).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus galėtume tikėtis to viešinimo (I9).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; būtų labai naudinga periodiškai sukviesti kuo daugiau institucijų atstovų, paprasčiausiai, kad galėtumėm pasisakyti, kokios naujovės mūsų institucijose, kuo mes galime padėti ir kokios pagalbos mums reiktų (I9).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius, kuris paprastai veiklą tarp institucijų koordinuoja &lt;...&gt; (I10).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorių, turime &lt;...&gt; ko gero jau kaip vienijančio asmens (I10).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; asmeninės savybės, jo patirtis galėtų turėti nu ne lemiamą, bet labai ženklų tokį faktorių, apvienijantį, institucijas kad jos susišnekėtų (I10).</i></p>
	<b>Žmogiškieji ištekliai ir grįžtamasis ryšys</b>	<p><i>Tai tas žmogiškasis išteklius bet koku atveju &lt;...&gt; (I).</i></p> <p><i>Tuo pat metu taupomi visokeriopi, turimi institucijų, ištekliai – finansiniai, žmogiškieji &lt;...&gt; (I9).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; racionaliau naudojami institucijų ištekliai (tiek finansiniai, tiek žmogiškieji) (I9).</i></p> <p><i>Kuo įvairesnė specialistų pagalba, kuo įvairesnis matymas čia ir yra pagrindinė nauda &lt;...&gt; (I10).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; aš matau žmogų degantį, norintį, galintį apjungti institucijas dėl bendro tikslo (I10).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; viskas vyko, bet ar gali pasidžiaugti, negali pasidžiaugti lyg ir įvyko (I10).</i></p> <p><i>&lt;...&gt; kai pagalvoji ar ta visuma patenkina ir paprastai jina netenkina (I10).</i></p> <p><i>Kalbant apie nepraktinę tokią naudą, bet apie tuos žmogiškosios pusės visokius faktorius tai iš tikrųjų jie yra (I1).</i></p>
		<b>Iš viso: 36</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

### Informantų nuomonė apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendimų priėmimo ypatumus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendimų priėmimas	Vieno bendro sprendimo paieška ir priėmimas	<p>&lt;...&gt; kas galėtų šitos situacijos sprendimams būti sakykim reikalingas &lt;...&gt; (11).</p> <p>&lt;...&gt; priėiti vieną sprendimą (11).</p> <p>&lt;...&gt; vienas bendras būtų &lt;...&gt; ir priimtas sprendimas (11).</p> <p>&lt;...&gt; tikimės operatyvaus ir pageidaujamo, visom pusėms priimtino, rezultato, tikslo, kad pasiektume tą tikslą, kurį užsibrėžėme (12).</p> <p>&lt;...&gt; atviri problemų sprendimo būdams jeigu šitos problemos su šita institucija neišsprendžia, ieškome naujos institucijos (13).</p> <p>&lt;...&gt; tarp tų institucijų mes tarpusavyje susišnekam, susitariam &lt;...&gt; (15).</p> <p>&lt;...&gt; priimti sprendimus ne taip, kaip mes priimame šiai dienai (16).</p> <p>&lt;...&gt; aptariama, kokios bendradarbiaujančios institucijos galėtų / gebėtų prisidėti prie bendro darbo ir dažnai abipusiai naudingo tikslo (19).</p> <p>&lt;...&gt; tiesiog bandomė lygiai taip pat, kaip ir mes suvienyti jėgas ir duoti geriausia, ką galime duoti ir mes (110).</p> <p>&lt;...&gt; tiesiog visada „viena galva gerai, o daugiau galvų dar geriau“ (110).</p> <p>&lt;...&gt; priėiti vieningų sprendimų (110).</p>
	Visas puses tenkinančio sprendimo priėmimas radimas	<p>&lt;...&gt; rasti visiems patenkinamą sprendimą &lt;...&gt; (11).</p> <p>&lt;...&gt; priimami tam tikri sprendimai (11).</p> <p>&lt;...&gt; kiekvienas turi savo sprendimo būdą (13).</p> <p>&lt;...&gt; sprendžiant problemą, nagrinėjant tą problemą ieškoma variantų ką galima daryti, kaip reikia tai daryti (14).</p> <p>&lt;...&gt; dalyvauti tame tarpinstituciniam susitikime ir kiekvieną mėnesį, tai geroji patirtis, kad visada yra išsprendžiami klausimai &lt;...&gt; (16).</p> <p>&lt;...&gt; priimti tokį sprendimą, kuris iš tikrųjų yra toksai &lt;...&gt; (16).</p> <p>Sprendimas problemų ir bendradarbiavimas &lt;...&gt; (17).</p>
	Sprendimo, pagrįsto ankstesne patirtimi arba pavyzdžiais, priėmimas	<p>Jeigu kažkuri institucija nesutinka &lt;...&gt; manau turėtų atsižvelgti į anos institucijos, gal jos patirtis yra stipresnė ir didesnė šitoje srityje (13).</p> <p>&lt;...&gt; priėmėm tą sprendimą, kuri institucija turi daugiausiai patirties (13).</p> <p>&lt;...&gt; žinom tuos sprendimo būdus (15).</p> <p>&lt;...&gt; pasiklausymas kitų žmonių situacijų sprendimo, tu pasiimi kažką ir sau (15).</p> <p>&lt;...&gt; dažnas problemų sprendimų &lt;...&gt; (18).</p> <p>&lt;...&gt; visą informaciją mes žinome ir viskas, kaip ir nekyla jokių sunkumų (18).</p> <p>&lt;...&gt; ko gero mes žiūrėtumėm, kas turi geriausių gebėjimų ir geriausių savybių tame momente (110).</p> <p>Galbūt kažkas turi mediatoriaus geriausių savybių ir galimai tada reikės tokio &lt;...&gt; situacijai parinkti maksimaliai tai situacijai &lt;...&gt; pasiruošusį žmogų, specialistą (110).</p>
		<b>Iš viso: 27</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

### Informantų nuomonė apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo žmogiškųjų išteklių valdymas	Mokymasis kartu arba vieniems iš kitų, skatinantis bendravimą	<p>&lt;...&gt; kažkokių tai seminarų organizavimas, kad atsirastų tas bendrumas ir tada lengviau yra dirbti (I3).</p> <p>Mokymai, seminarai, kursai, bendri įstaigų susirinkimai, institucijų susitikimai &lt;...&gt; (I4).</p> <p>&lt;...&gt; patirties keitimasis, mokymasis vienas iš kito, apsikeitimas informacija, žiniomis (I4).</p> <p>&lt;...&gt; visai šaunu būna &lt;...&gt; kažkoks tai seminaras &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; įdomu pasiklausyti bendrai susėdus kitų žmonių, darbo tą specifiką, su kokiomis problemomis jie tenai susiduria, kaip jie sprendžia (I5).</p> <p>&lt;...&gt; kartais tas toksai padiskutavimas bendroje grupėje, pasiklausymas kitų žmonių situacijų sprendimo, tu pasiimi kažką ir sau (I5).</p> <p>&lt;...&gt; Atrandi tokių bendrų klientų, apie juos diskutuoti &lt;...&gt; tuo pačiu tobulini &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; labai patikdavo bendri susirinkimai, tokie socialinių darbuotojų &lt;...&gt; toksai patobulinimas (I5).</p> <p>&lt;...&gt; mums savotiškai net su kolege būdavo patinka, nes tu pamatai, kas kur dirba, pradedi bendrauti, atrandi tokių žiūrėk, kaip ir bendrystę (I5).</p> <p>&lt;...&gt; kaip paskaita gaunasi, nors čia tiesioginis žmonių pasidalinimas savo darbu (I5).</p> <p>&lt;...&gt; seminaras kitą kartą būna toks nublankęs prieš va tokį paprastą elementarų, kaip sakant kolegų padiskutavimą apie savo darbą ir susidariusias problemas (I5).</p> <p>&lt;...&gt; prasitėsia tuo metu pagalba &lt;...&gt; laisvalaikio metu išeina pokalbis apie kažkokį žmogų (I5).</p> <p>&lt;...&gt; buvom tokiam seminare &lt;...&gt; labai taip irgi yra įdomu &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; kalbant ir diskutuojant, sakykime susitikimo metu bendruose seminaruose su kitais rajonų koordinatoriais &lt;...&gt; (I6).</p> <p>&lt;...&gt; turim vienas kitą pažinti, žinoti kas ką veikia, kas ką darom ir kiek galim vienas kitam padėti (I8).</p> <p>&lt;...&gt; labai svarbu ir mokymai, seminarai ar šiaip susitikimai, kai gali pasidalinti ir gerą ir nu ne visai džiuginančiomis patirtimis (I9).</p> <p>Mokymai, kompetencijų tobulinimas &lt;...&gt; kitų savivaldybių patirtis, &lt;...&gt; bet kitų gerųjų patirčių, kaip jiems sekasi, ką jie daro (I9).</p> <p>Ta geroji &lt;...&gt; patirtis, jinai padėtų (I9).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiaujančios institucijos &lt;...&gt; įgyja naujų patirčių, žinių, prasiplečia pačios institucijų veikimo ribos, pasidalinama atsakomybė, pasidalinama funkcijomis / vaidmenimis &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; manau neabejotinai pasidalinimas turimomis kompetencijomis, žiniomis, informacija, nes dažnai skirtingos institucijos disponuoja vis kita informacija. (I9).</p> <p>&lt;...&gt; institucijos dalinasi naudinga informacija, specifinėmis žiniomis &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; visada naudinga ir kitų rajonų institucijų patirtis &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; galimybė mokytis vieniems iš kitų yra neįkainojama (I9).</p> <p>&lt;...&gt; bendro darbo proceso aptarimas, pasidalinimas patirtimis ir skatina tobulėjimą, suteikia žinių (I9).</p> <p>&lt;...&gt; įgijome platesnį matymą, didesnes galimybes, tikėtina, kad ir kiti išnaudoja pranašumą, kad daugiau institucijų gali tartis (I10).</p> <p>&lt;...&gt; kad ateitų turintys tokių aiškių, gerą lyderystę specialistai ir tada tie rezultatai ko gero, visų tų komandų arba visų suinteresuotų pusių, kurios siekia vienokio ar kitokio rezultato maksimaliai būtų sėkmingi (I10).</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		<p>&lt;...&gt; mūsų tas darbas jiems irgi yra gerai, nes jie mato, ką mes dirbam, kaip mes dirbam ir iš to išeinant jie galbūt irgi gali ir tas mūsų klaidas pastebėti, tuos mūsų trūkumus ir gali tiesiog programas kurti ir panašiai (I11).</p> <p>&lt;...&gt; sako mes irgi jaučiamės naudingi, įsivaizduojat sako mes galime bendrauti su institucija (I11).</p> <p>Tai iš tikrųjų išeina jiems irgi yra geroji patirtis &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; mums irgi džiugu, kad iš jų pusės yra poreikis, yra poreikis ateiti &lt;...&gt; (I11).</p> <p>Tai iš tikrųjų jie sako mums visada yra gerai kalbėti su praktikais, nes kada jie ruošia įvairias programas ir viską, tai negali teorija nuo praktikos labai toli atsiskirti &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; kiekvienas tas vizitas, vis matome, kaip pas kitus kas yra tai vat parsivežam sau (I11).</p> <p>&lt;...&gt; kaip kiti dirba parsivežti iš ten, kažką tai gero pasimokyti (I11).</p>
	<b>Tarpusavio pasitikėjimu grįsto bendradarbiavimo kūrimas</b>	<p>&lt;...&gt; pasitikėjimas ir keitimasis būsimaiais sprendimais &lt;...&gt; (I2).</p> <p>&lt;...&gt; mes galime jau pasitikėti ir paprašyti &lt;...&gt; (I2).</p> <p>&lt;...&gt; vieni kitais tikime, pasitikime, pasinaudojame vieni kitiems teikiamomis pagalbos paslaugomis &lt;...&gt; (I2).</p> <p>&lt;...&gt; kartu mes galime viską &lt;...&gt; susivienijame ir išsprendžiame &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; tikimės geranoriško bendradarbiavimo, pasitikėjimo vieni kitais (I9).</p> <p>Jie ir mums gali ir patarpininkauti ir padėti ir pažiūrėti, padėti susirasti, kitu kampu pažvelgti į tam tikrą situaciją (I10).</p> <p>&lt;...&gt; atsiranda tokių su kuriais labai, labai greitai, labai operatyviai, profesionaliai galime gauti supranti atsiliepimą (I10).</p> <p>&lt;...&gt; jie vykdo veiklą ir mes tame, tai va tas toksai abipusis yra ir jie turi kas jų klauso ir kam jie gali būti naudingi &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; ateis laikas, kada jie mus pakeis arba ateis kartu dirbti ir panašiai ir mes privalome bendradarbiauti &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; pasitikėjimas turbūt, nes visada su tais kitais socialiniais partneriais, su kuriais bendradarbiaujame tai pirmiausia turbūt pasitikėjimas &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; labai patinka, kada universitetas atvažiuoja ir mes dažnai pakalbame arba kolegijos, ta pati Šiaulių kolegija ir Telsių kolegija dar Žemaitijos kolegija, kai buvo pas mus (I11).</p> <p>&lt;...&gt; su kuo bendraujame randame tą tokį ir profesionalumą, ir lankstumą, ir problemų kol kas dar tikrai nebuvo (I11).</p> <p>&lt;...&gt; jie mums, kaip net socialiniai partneriai, ne tik socialiniai partneriai, bet ir projektų bendraautoriai, bendradalyviai (I11).</p> <p>&lt;...&gt; vertinant poreikį &lt;...&gt; kviečiamės sakykime savo partnerius &lt;...&gt; (I11).</p> <p>Multisensorinės veiklos projektą „Pojučių sodas“ kur turim sukūrę, tai su Klaipėdos universitetu kartu (I11).</p> <p>&lt;...&gt; pasikviesti ir iš visuomenės sveikatos biuro ir iš psichinės sveikatos centro specialistą, kas mums gali patalkinti, padėti (I11).</p>
		<b>Iš viso: 49</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

5 lentelė

### Informantų nuomonė apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo grįžtamojo ryšio organizavimą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
<b>Tarpinstitucinio bendradarbiavimo grįžtamojo ryšio organizavimas</b>	<b>Tik kaip formali bendradarbiavimo priemonė</b>	<p>&lt;...&gt; tas grįžtamasis ryšys yra tikrai sakykim kaip pareiga (I1).</p> <p>&lt;...&gt; viso kito to grįžtamojo ryšio irgi yra ta privaloma pareiga (I1).</p> <p>&lt;...&gt; dažniausiai dar yra reikalingas ir grįžtamasis ryšys &lt;...&gt; (I2).</p> <p>&lt;...&gt; tik formalus įsitraukimas &lt;...&gt; (I3).</p> <p>&lt;...&gt; jie laikosi daugiau formalaus bendravimo, nori raštu pateikti atsakymus, mažai įsitraukia į socialinių problemų sprendimą (I3).</p> <p>&lt;...&gt; bendravimas yra labai formalus &lt;...&gt; (I5).</p>



Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		<p>&lt;...&gt; labai formalus, popierinis ir nu ne toks (I5).</p> <p>&lt;...&gt; pagrinde telefonu, faksu, faksuojamos tos deklaracijos, elektroniniu paštu (I5).</p> <p>&lt;...&gt; tai pagrinde telefonu, dabar šiuo metu, kai vyksta karantinas, tai niekas per daug nepriiminėja &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; daugiau pokalbiai telefonu vyksta &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; pagrindinis darbas būna telefonu &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiavimas vyksta labai formaliai ir fragmatiškai (I6).</p> <p>&lt;...&gt; tas grįžtamasis ryšys, kaip sakant, neužtenka išspręsti klausimą, tu turi dar surašyti krūvą visiems atsakymų ir popierių &lt;...&gt; (I7).</p> <p>&lt;...&gt; kreipiamės į juos (dažniausiai telefono skambučiu) (I9).</p> <p>&lt;...&gt; pas mus tos situacijos dažniausiai tokios, kad susirašinėjimams laiko negalime gaišti (I9).</p> <p>&lt;...&gt; dažnai ir ypač su savanoriais &lt;...&gt; darbuotojas sako man geriau nesimaišytų po kojomis einu ir dirbu ir man yra tvarkoje (I11).</p> <p>&lt;...&gt; su praktikantais, o taip irgi galim sakyti, nu kam jie čia mums reikalingi &lt;...&gt; (I11).</p>
	<p><b>Priemonė, kurios nauda yra aiškiai suvokiama bendradarbiaujančių dalyvių</b></p>	<p>&lt;...&gt; todėl priėmus sprendimą dar apsitariame, kaip tą grįžtamąjį ryšį gausime (I2).</p> <p>&lt;...&gt; pas mus, tas iš tikrųjų grįžtamasis ryšys yra &lt;...&gt; (I7).</p> <p>Nauda yra iš tikro įvairiapusė ir praktika rodo, kad &lt;...&gt; bendradarbiavimai realiai sprendžia problemas &lt;...&gt; (I8).</p> <p>&lt;...&gt; mūsų darbe labai svarbus ir grįžtamasis ryšys &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; kai bendradarbiauja kelios institucijos, tai ir pats darbo organizavimas vyksta daug efektyviau (I9).</p> <p>&lt;...&gt; svarbiausia yra bendradarbiaujančių institucijų geranoriškumas (I9).</p> <p>Šiai dienai bendradarbiaujančios institucijos yra žymiai labiau motyvuotos, nes bendradarbiaujant darbas žymiai efektyvesnis &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; juk smagiausias momentas būtų tas grįžtamasis ryšys, tad ateityje norėtųsi šiam tarpinstitucinio bendradarbiavimo momentui skirti daugiau dėmesio (I9).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiaujančios institucijos yra kaip ir lygiavertės bendradarbiavimo proceso dalyvės, bet disponuoja skirtinga informacija, žiniomis, gebėjimais, kompetencijomis (I9).</p> <p>&lt;...&gt; tarpinstitucinis bendradarbiavimas tai abipusiai naudingas bendradarbiavimas, siekiant bendrų tikslų (I9).</p> <p>&lt;...&gt; kai turim sudėtingą situaciją, kurios mūsų institucija savarankiškai negalėtų išspręsti ir pasiekti norimo rezultato &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiavimo sutarčių pasirašymas padėjo, kažkaip galima sakyti labiau įpareigojo (I9).</p> <p>&lt;...&gt; siekiant numatytų tikslų gali tarpusavyje pasiskirstyti užduotimis, tam tikrais vaidmenimis, kad jie nebūtų dubliuojami (I9).</p> <p>Mes stengiamės susirinkti &lt;...&gt; kiek įmanoma daugiau informacijos &lt;...&gt; daug įstatyminės bazės kažkokių momentų, kurie mums galėtų padėti, kiek įmanoma iš įvairesnių pusių pažvelgti į situaciją (I10).</p> <p>&lt;...&gt; tas susišnekėjimas ir duotų apčiuopiamą naudą (I10).</p> <p>&lt;...&gt; grįžtamasis ryšys jis visur yra įtraukimas &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; pradėjome kalbėti tai vėl gi bekalbant išeina &lt;...&gt; ta kalba ir tiesiog mes pasijaučiame, kad &lt;...&gt; mes iš Jūsų galime gauti kažką (I11).</p> <p>&lt;...&gt; tas grįžtamasis ryšys yra, nauda yra &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra labai reikšmingas ir naudingas (I11).</p> <p>Grįžtamasis ryšys pas juos irgi yra ir jie sakė mes dažnai diskutuojame, kalbame ir kaip jie kiekvieną kartą sugrįžta ir sugrįžta pas mus &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; kažkas tai iš to yra gero, tai ne tiktais kvalifikacijos kėlimas darbuotojams, specialistams, bet ir mūsų gyventojams (I11).</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		<p>&lt;...&gt; jie jaučia tą naudą, tai vat tai ir yra pats geriausias grįžtamasis ryšys, nes tiktai dėl to juk ir dirbam tik dėl to (I11).</p> <p>&lt;...&gt; abiem šalims aš manau tai bus naudingas, tiek kurie pas mus atvyksta ir mums tuo pačiu (I11).</p>
	<b>Priemonė, kurios dėka vyksta bendradarbiavimo vertinimas, koregavimas</b>	<p>Grįžtamasis ryšys, kuom jisai pasireiškia &lt;...&gt; dažnu tarpinių rezultatų aptarimu, kai vyksta procesas situacijos sprendimo &lt;...&gt; tamprus tarpinis vertinimas, rezultatų, mažųjų rezultatų &lt;...&gt; toks turėtų būti grįžtamasis ryšys (I2).</p> <p>Tai gali būti susitarimas dėl rezultatų stebėjimo, dėl gautų rezultatų pakartotinio įvertinimo, koregavimo (I2).</p> <p>&lt;...&gt; grįžtamojo ryšio pagalba galime žinoti, kaip išspręstos konkrečios problemos ar situacijos (I9).</p> <p>&lt;...&gt; kam dirbti, jei nežinosi rezultato, tikrai labai svarbu domėtis (I9).</p> <p>&lt;...&gt; labai malonu, kai tas grįžtamasis ryšys yra apie sėkmingai išspęstas problemas &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiaujančios institucijos turi būti pasirengusios taikyti lanksčius darbo metodus ir neatsiejamai gebėti prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų (I9).</p> <p>&lt;...&gt; situaciją arba problemą arba kažkokį reiškinį galim matyti, kiek įmanoma plačiau ir įvairiau ir atitinkamai kiekvienas galime išsakyti nuomonę iš savo pozicijos ir priėti vieningų sprendimų (I10).</p> <p>&lt;...&gt; kad darbuotojai galėtų kelti savo kvalifikaciją, kad jie būtų profesionalūs, kad jie galėtų eiti, judėti į priekį &lt;...&gt; o norint judėti, eiti, reikia to spyrio į užpakalį, o tą spyrį gali iš šalies sudaryti mūsų partneriai (I11).</p>
	<b>Ribotai ar nepakankamai efektyviai taikoma priemonė</b>	<p>&lt;...&gt; tas grįžtamasis ryšys būna tik labai ribotas &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; per mažo suteikimo apie grįžtamąjį ryšį &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; grįžtamąjį ryšį, kad matytų, galbūt didesnis pasitenkinimas darbu &lt;...&gt; (I4).</p> <p>&lt;...&gt; pasigendu sklaidos (I9).</p> <p>Kad bendradarbiaujančios institucijos būtų motyvuotos, geranoriškai nusiteikusios, kad jaustųsi lygiavertėmis partnerėmis &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; susidurti su tokiu požiūriu, kad pajauti tokį nenorą bendradarbiauti &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; reikia stiprinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūrą bei skatinti gerosios tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirties sklaidą (I9).</p> <p>Štai dienai tas grįžtamasis ryšys jisai yra netoks geras, koks norėtusi (I10).</p> <p>&lt;...&gt; mes turime turėti tas bylas, nes mūsų norminiai aktai reikalauja, kad tos bylos būtų pilnos &lt;...&gt; ir vaikų teisės tų bylų neduoda (I10).</p> <p>&lt;...&gt; šiai dienai negalėčiau sakyti, kad tas grįžtamasis ryšys vienodai kažkaip visiems gražiai nugula (I10).</p> <p>&lt;...&gt; nes jų norminiai aktai, sako, kad jų duoti nereikia, o mūsų norminiai aktai sako, kad mes jas turime turėti (I10).</p> <p>&lt;...&gt; nedaug turėjau atvejų, kai pasitenkinau po bendradarbiavimo grįžtamoju ryšiu (I10).</p> <p>&lt;...&gt; kol kas mes nemokame nei pagirti, nei pasigirti tiek kiek galėtumėm, nei pasidžiaugti kitų rezultatais &lt;...&gt; (I10).</p> <p>&lt;...&gt; mes dirbame darbą, mes gauname kažkokias išvadas ir netgi gavę tas kažkokias išvadas šiai dienai mes jas interpretuojame labai skirtingai &lt;...&gt; (I10).</p> <p>&lt;...&gt; neišnaudotos dar vis dėl to visos galimybės (I11).</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	<b>Neefektyviai taikoma priemonė</b>	<p>&lt;...&gt; grįžtamojo ryšio, kaip ir nelabai bėra &lt;...&gt; (I4).  Dažnai grįžtamojo ryšio nebūna (I4).  &lt;...&gt; man nepriklauso &lt;...&gt; ir nedirbti, sėdžiu rankas susidėjęs (I4).  &lt;...&gt; jei į savo darbą žiūrėsi tik taip, kad man nepriklauso, tai aš ir nedarysiu (I9).  &lt;...&gt; tam nelieka laiko, nes ratas sukasi, sprendžiamos kitos situacijos, o tos, kurios išspręstos – prie jų paprasčiausiai neturim laiko sugrįžti (I9).  Nėra pas mus gero grįžtamojo ryšio &lt;...&gt; (I10).  &lt;...&gt; daug tokių situacijų būna, kad ateinam į situaciją, o toje situacijoje kažkokia viena pusė informacijos turi mažai, mažai pasidomėjusi, bet nepasidomėjusi išeina spręsti (I10).  &lt;...&gt; mes turime ir liūdnu pavyzdžių, kuriems ko gero sekėsi labai silpnai, nes asmeniniai bruožai, ne savybės neleido siekti tokių tikslų &lt;...&gt; (I10).  &lt;...&gt; labai svarbu palaikymas ir tam tikros galios šiai dienai aš nemanau, kad jie labai turi daug galių &lt;...&gt; (I10).  Kol kas nesuteikia laisvės, erdvės kažkaip tai va galvoti, kad pavyko (I10).  &lt;...&gt; pas mus labai toks kreivas už tai aš nežinau net kaip atsakyti apie grįžtamąjį ryšį (I10).  &lt;...&gt; gauname tokių vat sakau, kažkokį iškreiptą darinį &lt;...&gt; (I10).  &lt;...&gt; todėl, kad grįžtamojo ryšio nėra (I10).  &lt;...&gt; gaunas, kad tas įvyko lyg ir dėl varnelės, lyg ir visiems pagal nutylėjimą gerai (I10).  Nors vaikų teisės nei šeimos nematė tik dokumentus pakilnojo &lt;...&gt; (I10).</p>
		<b>Iš viso: 78</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

6 lentelė

### Informantų nuomonė apie esminius tarpinstitucinio bendradarbiavimo privalumus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
<b>Tarpinstitucinio bendradarbiavimo privalumai</b>	<b>Patiriamas pasitenkinimas</b>	<p>&lt;...&gt; galbūt didesnis pasitenkinimas darbu &lt;...&gt; (I4).  &lt;...&gt; atrandi &lt;...&gt; kaip ir bendrystę (I5).  Labai maloniai bendradarbiaujame &lt;...&gt; (I5).  &lt;...&gt; džiaugiamės, kad šiuo momentu &lt;...&gt; (I5).  &lt;...&gt; labai puikiai mes susidirbom, džiaugiamės &lt;...&gt; (I5).  &lt;...&gt; tikrai paskutiniu metu labai, labai džiaugiamės visu tuo, kad viskas vyksta efektyviai, gražiai, sklandžiai ir gana greitai viskas vyksta &lt;...&gt; (I5).  &lt;...&gt; irgi pasidžiaugiau &lt;...&gt; (I5).  &lt;...&gt; mūsų, tie geri rezultatai, kad gali pasidžiaugti, gal ir nedideliais pasiekimais &lt;...&gt; (I6).  &lt;...&gt; iš tikrųjų džiaugiamės, kad galime &lt;...&gt; (I11).  &lt;...&gt; mes džiaugiamės turėdami kas mums padeda (I11).  &lt;...&gt; Mes džiaugiamės &lt;...&gt; (I11).  &lt;...&gt; labai džiugu kada mes galime nuvažiuoti ir kitur pasižiūrėti &lt;...&gt; (I11).  &lt;...&gt; bendradarbiavimo dėka mes galbūt galime patirti naujus pojūčius, naujas mintis, idėjas &lt;...&gt; (I11).  &lt;...&gt; mums labai džiugu ir dabar vyksta projektas &lt;...&gt; (I11).  &lt;...&gt; labai gerai tiek darbuotojams, tiek gyventojams &lt;...&gt; (I11).  Jų bendravimas yra labai, labai fainas (I11).  Man labai patinka &lt;...&gt; (I11).</p>
	<b>Nuoširdūs santykiai tarp bendradarbiaujančių institucijų</b>	<p>&lt;...&gt; bendradarbiaujame, geriau suprantame vieni kitus, jau esame perpratę, ko galime vieni iš kitų prašyti, ko galime tikėtis ir pasitikėti &lt;...&gt; (I2).  &lt;...&gt; tokie draugiškumu, supratingumu paremti santykiai ir toks vidinis įsipareigojimas vienas kitam &lt;...&gt; (I2).</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		<p>Tas pasikeitimas taip subendrinimo, taip sutamprino mūsų santykius, kad mes jau vieni kitiems galime netgi padėti atlikti tam tikrus darbus &lt;...&gt; (I2).</p> <p>&lt;...&gt; vis tiek mus įsiklauso &lt;...&gt; (I8).</p> <p>&lt;...&gt; vieni kitiems tokie, kaip sakyti lankstūs ir geranoriškai nusiteikę &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; geranoriškai norėdami visą tą daryti &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiauti ir būti vieni kitiems tokie &lt;...&gt; lankstūs ir geranoriškai nusiteikę &lt;...&gt; (I11).</p>
	<b>Tarpusavio pasitikėjimo kūrimas</b>	<p>&lt;...&gt; vieni kitais tikime, pasitikime &lt;...&gt; (I2).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiaujame, geriau suprantame vieni kitus, jau esame perpratę, ko galime vieni iš kitų prašyti, ko galime tikėtis ir pasitikėti &lt;...&gt; (I2).</p> <p>&lt;...&gt; mes galime jau pasitikėti ir paprašyti, kad ten pateiktų dokumentus, paimtų iš žmogaus, persiųstų &lt;...&gt; (I2).</p> <p>&lt;...&gt; pažįstame vienas kitą, žinome kiekvieno trūkumus ir plusus ir privalumus (I4).</p> <p>&lt;...&gt; pasitikėjimo vieni kitais (I9).</p> <p>&lt;...&gt; mes norim kažką tai daryti, kita šalis su kuriais norim tą daryti irgi to nori &lt;...&gt; (I11).</p>
	<b>Malonaus bendravimo palaikymas</b>	<p>Mes vienas kitą labai gerai pažįstame, ilgą laiką tarpą dirbame kartu ir mes asmeniškai pažįstame vienas kitą &lt;...&gt; (I4).</p> <p>Vieni maloniai prisideda &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; labai puikiai visi bendrauja (I5).</p> <p>&lt;...&gt; gražiai jos tarpusavyje bendrauja (I5).</p> <p>Labai maloniai bendradarbiaujame &lt;...&gt; (I5).</p> <p>Visi bendrauti mokam gražiai, maloniai, tvarkingai &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; labai gražiai draugaujame ir žiūrime lanksčiai &lt;...&gt; (I11).</p>
	<b>Tarpinstitucinės pagalbos teikimas</b>	<p>Visi mums pagelbėja, padeda &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; taip šauniai pasiūlė mums &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; viena institucija padeda kitai &lt;...&gt; (I8).</p> <p>&lt;...&gt; jeigu mes kreipiamės paprastai mums padeda &lt;...&gt; (I8).</p> <p>&lt;...&gt; ir jie mums padeda, padeda reiškia prasivesti šitą dieną tai kažkokias tas veiklas (I11).</p> <p>&lt;...&gt; jie mums talkina, jie mums padeda (I11).</p>
		<b>Iš viso: 43</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

7 lentelė

### Informantų nuomonė apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo iššūkius

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
<b>Vidiniai iššūkių</b>	<b>Darbuotojų motyvacijos stoka</b>	<p>&lt;...&gt; per ilgus darbo metus taip pat praranda motyvaciją kažką veikti, kažką atrasti naujo &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; suprantanti jau ilgą laiką dirba, nebėra motyvacijos (I1).</p> <p>&lt;...&gt; nesidomint ir neturint noro veikti daugiau negu yra nustatyta &lt;...&gt; (I1).</p> <p>Jeigu būtų &lt;...&gt; socialinių paslaugų paketas instrumentai, nes nėra instrumentų ir neturi ką pasiūlyti (I6).</p> <p>&lt;...&gt; kad sustiprinti šitą visą procesą gali tiktai darbo įrankiai, o darbo įrankių trūkumas yra didelis (I6).</p> <p>&lt;...&gt; ko trūksta, manau dar trūksta pačio įsigilinimo į socialinę sritį, kad būtų aišku kiekvienam, kas tai yra, kiek tai yra svarbu (I8).</p>
	<b>Per darbuotojų krūvis</b>	<p>&lt;...&gt; sakau, galbūt mums laiko duokite truputiuką (I4).</p> <p>&lt;...&gt; mes labai taip skubame kuo greičiau (I5).</p> <p>Kuo skubiau labai, labai skubiai norime viską padaryti (I5).</p> <p>&lt;...&gt; yra dideli krūviai ir ko negali spėti aprėpti &lt;...&gt; kad lekiamą paviršutiniškai (I6).</p> <p>&lt;...&gt; viskas todėl, kad tam nelieka laiko, nes ratas sukasi, sprendžiamos kitos situacijos &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; paprasčiausiai neturim laiko &lt;...&gt; (I9).</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		<...> mes dabar nedirbame, mano darbo valandos baigėsi (I10).
	<b>Finansavimo veikloms stoka</b>	<p>&lt;...&gt; dėl finansavimo trūkumo &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; trūkumas finansavimo &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; su turimais ištekliais &lt;...&gt; netempia (I1).</p> <p>&lt;...&gt; kad socialinės paslaugos nebūtų priklausomos nuo finansavimo (I1).</p> <p>&lt;...&gt; kadangi trūkumas yra finansavimas &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; socialinių paslaugų trūkumo, o trūkumas susidaro būtent dėl finansavimo trūkumo bei žmogiškųjų išteklių trūkumo (I1).</p> <p>&lt;...&gt; labai svarbu ir mokymai, seminarai ar šiaip susitikimai &lt;...&gt; (I9).</p>
	<b>Asmeniškai darbuotojo matomas neįgalumas veikti</b>	<p>&lt;...&gt; ką aš galiu padaryti, nieko (I1).</p> <p>&lt;...&gt; kiek turi laiptelių praeiti &lt;...&gt; dėl idėjos įgyvendinimo, kiek tu turi praeiti (I1).</p> <p>Ne visada mums tai pavyksta padaryti (I2).</p> <p>&lt;...&gt; čia vidinės tokios problemos yra, kai mes neturim sąlygų aptarnauti &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; vienintelis dabar yra blogumas, kad mes negalim tokių žmonių puikiai aptarnauti, suteikti &lt;...&gt; pilnaverčio, tokio pilno galbūt gyvenimo jiems &lt;...&gt; sąlygos visiškai netinkamos tokiems žmonėms (I5).</p> <p>&lt;...&gt; turi sakyti „su kardu ir kažkoku kalaviju eiti į priekį“, kad tu galėtum sutelkti tuos dalykus (I6).</p> <p>&lt;...&gt; darbo įrankių trūkumas yra didelis (I6).</p> <p>&lt;...&gt; nes nėra instrumentų ir neturi ką pasiūlyti (I6).</p> <p>Paslaugų trūksta &lt;...&gt; (I7).</p> <p>&lt;...&gt; iš esmės lyg tai viskas ir įvyko, bet niekas neįvyko (I10).</p> <p>&lt;...&gt; atrodo viskas, kaip ir gerai, gražu, bet iš tikrųjų &lt;...&gt; (I11).</p>
	<b>Darbo komandoje jausmo ir veikimo trūkumas</b>	<p>&lt;...&gt; atnešdavo problemą padėdavo ir pasibaigdavo viskas tuo, patys visiškai neinvestuodavo savo laiko &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; dabar mūsų klampynė yra tai, kad mes kiekvienas tempame savo pusę nes iš mūsų labai griežtai ir daug reikalauja (I10).</p> <p>&lt;...&gt; žingsnis į kairę, į dešinę, „sušaudys mus čia ne spaudai“ už tai labai sunkiai, sunkiai vyksta bendradarbiavimas labai, labai sunkiai (I10).</p> <p>&lt;...&gt; specialistai apkalbinėja, kitų specialistų darbą (I10).</p> <p>&lt;...&gt; mes turime daug partnerių arba tarp institucijų bendradarbiavimo kažkokius subjektų, kurie iš esmės ignoruoja, interpretuoja savo naudai (I10).</p> <p>&lt;...&gt; sumenkina kolegų autoritetą, vat iš to prie to pačio, kodėl gali nevykti bendradarbiavimas (I10).</p>
<b>Išoriniai iššūkiai</b>	<b>Politiniai barjerai sprendimams</b>	<p>&lt;...&gt; bet kokiu atveju atsitrenkia į politinį aspektą, kurį dažniausia sunku labai pramušti (I1).</p> <p>&lt;...&gt; viskas priklauso nuo politikų &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; priklauso, nuo politikų (I1).</p> <p>Politikai turėtų, galėtų &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; nebūtų jis tiek priklausomas nuo vietinės valdžios politikų &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; kiekviena institucija stovi už politikų &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; priklausomas labai nuo politikos &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; labai dažnai atsimušama į politinį aspektą, kadangi tai labai daug kas yra priklausoma nuo politikos &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; kol kas mane nuvilianti, nes labai toks sakykim, labai politizuotas (I1).</p> <p>&lt;...&gt; mažai galių turintis institutas &lt;...&gt; atsimuša labai į tą politinį aspektą (I1).</p> <p>Nuo ko priklauso, nuo politikų &lt;...&gt; sako jiems užteks, nu neužtenka (I1).</p> <p>&lt;...&gt; to neleidžia kitos grandys arba politika, kuri žvelgia visai kitu kampu (I6).</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	<b>Biurokratinių procedūrų sudėtingumas</b>	<p>Tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra įkalintas tam tikruose rėmuose &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; susiduriama su priešprieša tarp pačios valdymo, tarp pačio valdymo aparato tai yra sakykim, tarybos &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; mes stringam tame dalyke, kad sprendžiant problemas socialines, esame labai įpareigoti teisinio reglamentavimo (I2).</p> <p>&lt;...&gt; neigiama patirtis būtų, kad keičiasi sakykime tarpinstitucinio bendradarbiavimo sudarytos komisijos, kai ateina sakykime nauji nariai, kurie nėra įvesti į šitą vat veiklą, turi supažindinti, nežinojimas, o šiaip toje veikloje (I6).</p> <p>&lt;...&gt; norminiai aktai kažkokie ar kažkokios tvarkos jos labai sunkiai yra suderinamos &lt;...&gt; (I10).</p> <p>&lt;...&gt; dokumentinis, popierinis nesuderinamumas, šiaip didelė drama visur &lt;...&gt; (I10).</p> <p>&lt;...&gt; man asmeniškai didžiausia drama &lt;...&gt; kad skirtingos tarnybos turi skirtingą savo traktavimą ir tada „dešimt auklių vaikas be galvos“ &lt;...&gt; (I10).</p>
	<b>Skirtingų institucinių tikslų nesuderinamumas</b>	<p>&lt;...&gt; jeigu nėra tarpinstitucinio bendradarbiavimo, neišsprendžiama problema, kiekviena institucija dirba galbūt savo linkme (I1).</p> <p>&lt;...&gt; labai trūksta to pažinimo, kas ką konkrečiai turėtų veikti, informacijos, ką kiekvieną įstaiga gali, kur jų galėjimo ribos yra (I4).</p> <p>&lt;...&gt; labai daug įvyksta nesusipratimų &lt;...&gt; (I6).</p> <p>&lt;...&gt; nesusikalba arba vadovaujasi savo valdžios galiomis ir neleidžia to padaryti &lt;...&gt; (I6).</p> <p>&lt;...&gt; kažkokie nesusipratimai bendradarbiaujant su kitais (I7).</p> <p>Ne visą laiką, sakykim pavyksta susikalbėti (I7).</p> <p>&lt;...&gt; nesuderinti dalykai yra labai žiūrima siaurai ir nederinama su kitom su sveikatos priežiūros įstaigomis &lt;...&gt; (I10).</p> <p>&lt;...&gt; mes šiai dienai dar nepajėgiam užsiimti, suvienodinti pozicijų ir labai skirtingai interpretuojame tai ką gauname (I10).</p>
	<b>Kvalifikuotų srities darbuotojų trūkumas</b>	<p>Turi supranti, ten keturis etatus, kur turėtų &lt;...&gt; vienuolika turėti (I1).</p> <p>&lt;...&gt; tam tikrų sričių darbuotojų trūkumų &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; pas mus vat sakykim psichologų trūksta &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; yra trūkumas mokyklose, institucijose mum priklausančiose, ugdymo įstaigose psichologų &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; psichologų trūkumas &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; neturi psichologo (I1).</p> <p>&lt;...&gt; jie sako trūksta irgi darbuotojų (I1).</p> <p>&lt;...&gt; trūksta irgi darbuotojų (I1).</p> <p>&lt;...&gt; rekomenduotina mediatoriaus paslaugos, kurių nėra ir neturime (I6).</p> <p>&lt;...&gt; socialinių paslaugų teikimo problemos &lt;...&gt; sprendžiamos vangiai, nes &lt;...&gt; teikimo yra problema, nes trūksta ir psichologo ir psichiatrų &lt;...&gt; (I7).</p> <p>&lt;...&gt; mes paprasčiausiai neturim ką pasiūlyti (I7).</p> <p>&lt;...&gt; trūksta psichologų Mažeikiuose &lt;...&gt; trūksta tų teikiamų paslaugų &lt;...&gt; (I7).</p> <p>&lt;...&gt; mes neturim &lt;...&gt; ko skirti, nes tas nedirba &lt;...&gt; trūksta žmonių (I7).</p> <p>&lt;...&gt; yra problema, nes trūksta ir psichologo ir psichiatrų &lt;...&gt; (I7).</p> <p>&lt;...&gt; trūksta psichologų &lt;...&gt; (I7).</p> <p>&lt;...&gt; neturim ko skirti, nes tas nedirba, tas nedirba, čia nėra, čia trūksta žmonių (I7).</p>
	<b>Pernelyg formalus bendradarbiavimas tarp institucijų</b>	<p>Sudėtingiau yra &lt;...&gt; su medicininėmis įstaigomis, jie laikosi daugiau formalaus bendravimo, nori raštu pateikti atsakymus, mažai įsitraukia į socialinių problemų sprendimą (I3).</p> <p>&lt;...&gt; spręsti problemas, kad nebūtų tik formalus įsitraukimas &lt;...&gt; (I3).</p> <p>&lt;...&gt; su medikais bendravimas yra labai formalus, popierinis ir nu ne toks (I4).</p> <p>&lt;...&gt; tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta labai formaliai ir fragmatiškai (I6).</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		<p>&lt;...&gt; labai daug popierizmo, gauni raštą ir turi tą raštą atsakyti per tam tikrą dienų skaičių, išsprendęs problemą &lt;...&gt; (17).</p> <p>&lt;...&gt; turi dar surašyti krūvą visiems atsakymų ir popierių &lt;...&gt; (17).</p>
	<b>Akivaizdus atsakymas padėti</b>	<p>&lt;...&gt; nenoras dirbti &lt;...&gt; (11).</p> <p>&lt;...&gt; mes nebaigiam rezultatu, nes tiesiog atsiranda nedarymo problema (12).</p> <p>&lt;...&gt; yra institucijų &lt;...&gt; kur tarsi ginasi ir pateisina savo nedarymą tuom, kad turi, tą griežtą, reglamentą ir nuo to nukenčia žmogus (12).</p> <p>&lt;...&gt; būna, kad procedūros pas mus tos nusitęsia, nes aš numečiau nepažiūrėjau gal kažkas nepamatė, nesuprato (12).</p> <p>&lt;...&gt; sprendimas strigdavo ties ta vieta, kad lyg ir aš to nedarysiu, tegul kitas daro, nes reglamentavimas leidžia &lt;...&gt; (12).</p> <p>&lt;...&gt; tai gaunasi taip, kad mėto vienas nuo kito tarsi „karštą bulvę“ &lt;...&gt; (12).</p> <p>&lt;...&gt; sprendžiame problemas ir su medikais, nu su medikais yra sunkiau &lt;...&gt; (13).</p> <p>&lt;...&gt; nes dažnai būna, kad vienas dirba, kitas tik žiūri, kitas sako ne mano reikalas &lt;...&gt; (14).</p> <p>&lt;...&gt; medicininės įstaigos labai dažnai &lt;...&gt; atsako: mums nepriklauso (14).</p> <p>&lt;...&gt; taip yra girdimos slogios, tokios situacijos, atsiliepimai, kad yra sunku dirbti, sutelkti (16).</p> <p>&lt;...&gt; mes sakome, kad reikia to ir to, kažkas sako, kad ne nereikia (16).</p> <p>&lt;...&gt; ta blogoji patirtis buvo, nu tas toksai nenorėjimas bendradarbiauti tikrai, tikrai buvo (18).</p> <p>&lt;...&gt; mes jų neįgalinsim dalyvauti, jeigu jie nenori (18).</p> <p>&lt;...&gt; Mažeikiai turi psichikos sveikatos centrą, kuris yra &lt;...&gt; privatus, uždaras &lt;...&gt; ir jie ne visą laiką bendradarbiauja, ir ne visą laiką teikia informaciją, ir ne visą laiką atvyksta į susitikimus (18).</p> <p>&lt;...&gt; atsakymas būdavo – man nepriklauso &lt;...&gt; man į funkcijas neįeina ir mes to nedarysime (18).</p> <p>&lt;...&gt; buvo neigiamas nusiteikimas (18).</p> <p>&lt;...&gt; dažnai vykdavo tokia praktika, kad nu kiekvienas dirba sau (18). Tikrai būdavo sudėtinga (18).</p> <p>&lt;...&gt; būdavo labai sudėtinga, tekdavo ir raštais įrodinėti ir tikrai buvo ganėtinai sudėtingai (18).</p>
	<b>Greitai besikeičianti teisinė bazė</b>	<p>&lt;...&gt; net nežinau, pagal ką vadovaujantis &lt;...&gt; ką atskleisti, ko neatspėsi, kokią informaciją teikti, kokios neteikti (17).</p> <p>&lt;...&gt; gal dar tarpinstitucinio bendradarbiavimo tobulinimą reglamentuojančių dokumentų (19).</p> <p>Suvienodintų norminių dokumentų, kurie &lt;...&gt; nesipjautų radikalčiai (110).</p> <p>&lt;...&gt; man asmeniškai įstatyminė bazė nepriderinta, didžiausia drama (110).</p> <p>&lt;...&gt; yra daug momentų, kurie mums neleidžia susišnekėti pradėdant įstatymine baze baigiant žmogiškosiomis savybėmis (110).</p>
	<b>Paslaugų gavėjų santykis su darbuotojais</b>	<p>&lt;...&gt; nesusikalbėjimas tarp institucijos ir vaikų (11).</p> <p>&lt;...&gt; tiesiog yra ir asmenų, kurie nepageidauja šitos pagalbos (13).</p> <p>&lt;...&gt; būna kai ir nenori tos pagalbos (14).</p> <p>&lt;...&gt; tu padėti nori, stengiesi, o jam viso šito nereikia (15).</p> <p>&lt;...&gt; tu stengiesi iš paskutiniųjų &lt;...&gt; tu stengiesi padaryti gerą ir bendradarbiauti su ten dešimt įstaigų, bet jeigu žmogui nieko nereikia &lt;...&gt; (15).</p> <p>&lt;...&gt; nesusikalbėjimas ar paslaugų negavimas &lt;...&gt; (16).</p> <p>&lt;...&gt; klientas neigiamai nusiteikęs &lt;...&gt; (18).</p>
		<b>Iš viso: 117</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

### Informantų nuomonė apie bendradarbiavimą su skirtingomis institucijomis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Institucijų sąryšių infrastruktūra	Socialinių paslaugų teikimo	<p>&lt;...&gt; pedagoginę psichologinę tarnybą &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; socialinės dar paslaugos yra sakykim teikiant socialinės rizikos šeimoms arba globos namams (I1).</p> <p>&lt;...&gt; su pedagogine psichologine tarnyba &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; šeimyna ir vaikų gerovės centras (I3).</p> <p>&lt;...&gt; tai &lt;...&gt; Nakvynės namai &lt;...&gt; visi kartu (I4).</p> <p>Paslaugų tarnyba &lt;...&gt; (I4).</p> <p>Socialinių paslaugų, socialines paslaugas teikiančios įstaigos &lt;...&gt; (I4).</p> <p>&lt;...&gt; visos sakykime &lt;...&gt; institucijos &lt;...&gt; socialinė sritis (I6).</p> <p>&lt;...&gt; daugiau būtų teikiamos socialinių paslaugų šeimai &lt;...&gt; (I6).</p> <p>&lt;...&gt; pedagoginė psichologinė tarnyba teikia, atvejo vadybą, vėl rūpinasi (I7).</p> <p>&lt;...&gt; su pedagogine, psichologine tarnyba pavyzdžiui mes gerai bendradarbiaujame &lt;...&gt; (I10).</p> <p>&lt;...&gt; su visais kolegomis su visais globos namais &lt;...&gt; (I11).</p>
	Socialinių paslaugų politikos formavimo	<p>&lt;...&gt; Socialinės paramos skyrius, visi kartu (I4).</p> <p>&lt;...&gt; Gero bendradarbiavimo dėka, paramos skyriaus &lt;...&gt; (I5).</p> <p>Socialinės paramos skyrius &lt;...&gt; (I4).</p> <p>&lt;...&gt; bet to neleidžia kitos grandys arba politika, kuri žvelgia visai kitu kampu (I6).</p> <p>&lt;...&gt; visi šie socialinės rizikos veiksniai susiję su gerovės būseną ir socialinės politikos šeimoje vystymą ir kūrimą, kad jisai būtų tobulas, tinkamas ir kad daugiau būtų teikiamos socialinių paslaugų šeimai &lt;...&gt; (I6).</p>
	Bendradarbiavimas su švietimo institucijomis	<p>&lt;...&gt; bendraujant su ugdymo įstaigų &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; visos sakykime švietimo, ugdymo institucijos &lt;...&gt; (I6).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiaujame su mokyklomis &lt;...&gt; (I7).</p> <p>&lt;...&gt; pavyzdžiui mokykla, teikia socialinio pedagogo ir psichologo paslaugas &lt;...&gt; (I7).</p> <p>&lt;...&gt; mes bendradarbiaujame sakykim su mokyklomis, aukštosiom mokyklom su kolegijom su darbo rinkos mokymo centru su Klaipėdos universitetu (I11).</p> <p>&lt;...&gt; su mokymo įstaigomis, su kolegijomis, su universitetais &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; pradėjom su Vilniaus Romerio universitetu &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; su Mažeikių trečiojo amžiaus universitetu &lt;...&gt; (I11).</p>
	Bendradarbiavimas su užimtumo skatinimo institucijomis	<p>&lt;...&gt; tai Užimtumo tarnyba &lt;...&gt; visi kartu (I4).</p> <p>&lt;...&gt; su Užimtumo tarnyba (I5).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiauja su užimtumo tarnyba &lt;...&gt; (I4).</p> <p>&lt;...&gt; užimtumo tarnyboje jeigu jie yra socialiai drausti &lt;...&gt; bendradarbiavimas ir vyksta su tomis institucijomis (I5).</p> <p>&lt;...&gt; Užimtumo tarnyba, tai jie tiesiog net patys ieško &lt;...&gt; (I5).</p>
	Bendradarbiavimas su sveikatos paslaugų institucijomis	<p>&lt;...&gt; Kauno universitetinę ligoninę (I4).</p> <p>Skambina iš ligoninės &lt;...&gt; (I4).</p> <p>&lt;...&gt; labai gelbėja Sedos slaugos skyrius &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; vyksta bendradarbiavimas su sveikatos įstaigomis &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; dirbam su Sedos PSPC &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; visos sakykime &lt;...&gt; institucijos, sveikatos &lt;...&gt; (I6).</p> <p>&lt;...&gt; mes dirbame su kažkokiais tai mūsų partneriais, sakykime su visuomenės sveikatos biuru &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; visuomenės sveikatos biuras vykdo projektą &lt;...&gt; mes dalyvaujame, mes esame dalyviai šito projekto (I11).</p> <p>&lt;...&gt; pradėjome su Valakupių reabilitacijos centru &lt;...&gt; (I11).</p>
Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis	<p>&lt;...&gt; kita institucija &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; yra institucijų su kuriomis bendrauju ir be savo institucijos &lt;...&gt; (I2).</p>	



Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		<p>&lt;...&gt; kartais su migracija labai glaudžiai bendradarbiaujame &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; su mūsų institucija bendradarbiaujančios institucijos (I9).</p> <p>&lt;...&gt; turime aptarti su bendradarbiaujančiomis institucijomis &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiauji su kitomis institucijomis &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiaujame su mūsų parapija &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; užjudinom ir policijos paprašėm &lt;...&gt; (I1).</p>
Institucijų sąryšio tipas	<b>Glaudus bendradarbiavimas</b>	<p>&lt;...&gt; institucija su kuria tampriai bendradarbiauju &lt;...&gt; (I2).</p> <p>&lt;...&gt; institucija su kuria tampriai bendradarbiauju jau šiek tiek įgijusi tam tikrų gebėjimų iš mano darbo &lt;...&gt; (I2).</p> <p>&lt;...&gt; subendrinimo, taip sutamprino mūsų santykius &lt;...&gt; (I2).</p> <p>&lt;...&gt; tarp institucijų, tarp paslaugas teikiančių institucijų glaudesnio, be abejo, niekada nebus per daug (I2).</p> <p>Dar glaudesnio bendradarbiavimo &lt;...&gt; dar labiau kalbėtis ir įsiklausyti vieniems į kitus (I2).</p> <p>&lt;...&gt; socialinės srities įstaigos ir institucijos glaudžiai bendradarbiauja (I3).</p> <p>&lt;...&gt; labai glaudžiai bendradarbiaujame &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; tikrai labai glaudžiai bendradarbiauja ir kreipiasi &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; yra glaudus, glaudus bendradarbiavimas &lt;...&gt; (I8).</p> <p>&lt;...&gt; pranašumas tikriausiai yra tas glaudus bendradarbiavimas (I8).</p>
	<b>Bendradarbiavimas pagal poreikį</b>	<p>&lt;...&gt; tikimės apsieikti naudinga informacija, žiniomis (I9).</p> <p>&lt;...&gt; policijos paprašėm &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; stengiamės bendradarbiauti su visom institucijom &lt;...&gt; (I3).</p> <p>&lt;...&gt; reikia vienaip ar kitaip išspręsti, pagelbėti žmogui (I3).</p> <p>&lt;...&gt; kai mums reikia su medikais &lt;...&gt; (I4).</p> <p>Kartais, jeigu reikia kažką, tai toks vat taip vyksta tas bendradarbiavimas tarpinstitucinis &lt;...&gt; (I5).</p> <p>&lt;...&gt; kai reikia organizuojamas tarinstitucinio bendradarbiavimo posėdis (I9).</p> <p>&lt;...&gt; vertinant poreikį vat kviečiamės sakykime savo partnerius &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; iš tikrųjų mes jau kartas nuo karto bandome pasikviesti ir iš visuomenės sveikatos biuro ir iš psichinės sveikatos centro specialistą &lt;...&gt; (I11).</p>
	<b>Įtraukusis bendradarbiavimas (kai įtraukia analizuojamieji ir kaip įtraukia juos)</b>	<p>&lt;...&gt; kviečiamos institucijos turinčios įtakos situacijos sprendimui ir išsprendimui galinčios atlikti tam tikrą veiką ar funkciją &lt;...&gt; (I1).</p> <p>&lt;...&gt; ieškome partnerių su kuriais galėtume spręsti šitą problemą &lt;...&gt; (I3).</p> <p>&lt;...&gt; ieškome naujos institucijos (I3).</p> <p>Apjungiamo ir tas institucijas tuo pačiu suvedame, kad jos galėtų bendradarbiauti &lt;...&gt; (I3).</p> <p>&lt;...&gt; įsitraukia kelios institucijos &lt;...&gt; (I3).</p> <p>Kompleksiškai vyksta darbas su problema su klientais, institucijų bendra atmosfera keičiasi, partnerystė atsiranda (I3).</p> <p>&lt;...&gt; sutiktų bendradarbiauti ir dirbti kartu (I4).</p> <p>&lt;...&gt; kai surandi tą partnerį, su kuriuo nori bendradarbiauti, ieškai tų sąlyčio taškų, jų atrandi &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; einam ta linkme ypač savanorystės linkme einam, tikrai norim su jais daug bendradarbiauti &lt;...&gt; (I11).</p> <p>&lt;...&gt; norim pradėti draugauti su jaunimu tai yra „Interact“ klubas tai juos labai norime įtraukti į savanorystę (I11).</p> <p>&lt;...&gt; mes sakome mes jus kviesime ten ir ten, jūs ten mums sudalyvausite, o mes čia atvažiuosime pas jus ten &lt;...&gt; (I11).</p>
		<b>Iš viso: 77</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

## Tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimo (stiprinimo) būdai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Tarpinstitucinis lygmuo	Dažnesnio bendravimo skatinimas	<p>&lt;...&gt; Dar glaudesnio bendradarbiavimo &lt;...&gt; dar labiau kalbėtis ir įsiklausyti vieniems į kitus (I2).</p> <p>&lt;...&gt; bendradarbiavimo kultūra, bendradarbiavimo stiprinimas, dalijimasis patirtimi, žiniomis, skatinti ne tik formalų bendradarbiavimą, bet ir neformalų, lankstesnį, kad ne tik formaliai ar raštiškai parašei &lt;...&gt; (I3).</p> <p>Susipažinimas ir žinojimas, vienas apie kitus (I3).</p> <p>&lt;...&gt; leisti formuotis partnerystės ryšiams (I3).</p> <p>&lt;...&gt; bendras institucijų pabendravimas kažkoks tai, kad tu sužinai, kaip, kas, kur dirba (I5).</p> <p>&lt;...&gt; turim vienas kitą pažinti, žinoti ką veikiame, kas ką darome ir kiek galime vienas kitam padėti (I8).</p> <p>&lt;...&gt; labai svarbu, kad institucijos, kurios planuoja bendradarbiauti, būtų stipriai motyvuotos ir pasiruošusios kompromisams (I9).</p> <p>&lt;...&gt; būtų labai naudinga periodiškai sukviesti kuo daugiau institucijų atstovų, paprasčiausiai, kad galėtumėm pasisakyti, kokios naujovės mūsų institucijose, kuo mes galime padėti ir kokios pagalbos mums reikėtų (I9).</p> <p>&lt;...&gt; svarbiausia yra bendradarbiaujančių institucijų geranoriškumas (I9).</p>
	Mokymasis kartu ir dalijimasis gerąja patirtimi	<p>Žinojimas, susipažinimas, kažkokių tai seminarų organizavimas, kad atsirastų tas bendrumas ir tada lengviau yra dirbti (I3).</p> <p>&lt;...&gt; grįžtamąjį ryšį, kad matytų, galbūt didesnis pasitenkinimas darbu būtų &lt;...&gt; (I4).</p> <p>Sklaida, kalbėjimas viešumoje, prisistatymas (I6).</p> <p>&lt;...&gt; kitų savivaldybių patirtis, nebūtinai mūsų Mažeikių, bet kitų gerųjų patirčių, kaip jiems sekasi, ką jie daro (I8).</p> <p>&lt;...&gt; geroji, vadinamoji patirtis, jina padėtų (I8).</p> <p>&lt;...&gt; bendro darbo proceso aptarimas, pasidalinimas patirtimis ir skatina tobulėjimą, suteikia žinių (I9).</p> <p>&lt;...&gt; reikia stiprinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūrą bei skatinti gerosios tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirties sklaidą (I9).</p>
Valdžios institucijų lygmuo	Atsakingo asmens funkcijų sustiprinimas	<p>&lt;...&gt; sustiprinti, kadangi aš jau minėjau tai yra tarpinstitucinio bendradarbiavimo, pačio koordinatoriaus įgalinimas, didesnių įgaliojimų suteikimas sakykim galėtų būti (I1).</p> <p>&lt;...&gt; labai menkai patariamasis, tai trūksta &lt;...&gt; įgalinti patį tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorių (I1).</p> <p>&lt;...&gt; pati valstybė galėtų daugiau suteikti įgaliojimų tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriui, kuris turėtų tam tikrų sprendimų galią ir nebūtų jis tiek priklausomas nuo vietinės valdžios politikų &lt;...&gt; (I1).</p> <p>Galių trūksta &lt;...&gt; (I6).</p> <p>&lt;...&gt; sukūrė reiškinį, o galios tam reiškiniui tiek daug ir nesuteikė (I10).</p>
Institucinis lygmuo	Specialistų kompetencijos kėlimas tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimais	<p>&lt;...&gt; kiekviena institucija turi savo kompetencijas, turi savo įgytus gebėjimus &lt;...&gt; (I2).</p> <p>&lt;...&gt; gerinti darbo organizavimo kultūrą, stipriname neformalų bendradarbiavimą, specialistų kompetencijos didinimas ir gerinimas &lt;...&gt; (I3).</p> <p>&lt;...&gt; greičiau išsprendžia pačios problemos, kompetencija specialistų didėja (I3).</p> <p>&lt;...&gt; labai dažnai inicijuojame ir bedame į tas skaudžias vietas, kur reikėtų stiprinti tas sritis &lt;...&gt; (I6).</p> <p>&lt;...&gt; tai ne tiktais kvalifikacijos kėlimas darbuotojam &lt;...&gt; (I6).</p> <p>Mokymai, kompetencijų tobulinimas &lt;...&gt; (I8).</p>

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
		<p>&lt;...&gt; pasidalinimas turimomis kompetencijomis, žiniomis, informacija, nes dažnai skirtingos institucijos disponuoja vis kita informacija (I9).</p> <p>&lt;...&gt; labai svarbu ir mokymai, seminarai ar šiaip susitikimai &lt;...&gt; (I9).</p> <p>&lt;...&gt; naujų idėjų, inovacijų, naujų metodų kūrimas, įvairių rekomendacijų ruošimas &lt;...&gt; (II1).</p> <p>&lt;...&gt; per inovacijas per literatūrą naują ir knygų &lt;...&gt; iš tikrųjų jau labai retai, mažai, literatūros nedaug va šita tema tarpinstitucinio bendradarbiavimo, kad galėtume šviesti mūsų visuomenę mūsų darbuotojus ir kažką tai daryti (II1).</p>
		<b>Iš viso: 31</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

## Socialinės paslaugos, teikiamos Mažeikių rajone

Eil. Nr.	Paslauga	Paslaugos teikėjas	Paslaugos gavėjai	Paslaugos teikimo vieta (-os)	Paslaugos teikimo vieta (-os)
1.	Pavėžėjimas specialiu transportu	Biudžetinė įstaiga Mažeikių rajono socialinių paslaugų tarnyba	Asmuo su negalia, socialinę riziką patiriančios šeimos	Biudžetinė įstaiga Mažeikių rajono socialinių paslaugų tarnyba	Paslaugų gavėjui paslaugos Mažeikių rajono ribose teikiamos nemokamai.
2.	Dienos socialinė globa asmens namuose	Biudžetinė įstaiga Mažeikių rajono socialinių paslaugų tarnyba	Senyvo amžiaus asmenims su negalia, suaugusiems asmenims su negalia, vaikams su negalia	Asmens namuose	Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Socialinės paramos skyriaus sprendimu
3.	Integrali pagalba	Biudžetinė įstaiga Mažeikių rajono socialinių paslaugų tarnyba	Senyvo amžiaus asmenims su negalia, suaugusiems asmenims su negalia, vaikams su negalia	Asmens namuose	Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Socialinės paramos skyriaus sprendimu. Slaus paslaugos gavėjui teikiamos nemokamai
4.	Neįgalųjų aprūpinimas techninės pagalbos priemonėmis	Biudžetinė įstaiga Mažeikių rajono socialinių paslaugų tarnyba	Suaugusiems asmenims ir vaikams su negalia	Biudžetinė įstaiga Mažeikių rajono socialinių paslaugų tarnyba	Asmuo sumoka į Socialinių paslaugų tarnybos atsiskaitomąją sąskaitą
5.	Vaiko priežiūros paslauga	Bendruomeniniai šeimos namai	Vaikai nuo 3 iki 7 metų. Vaikai dalyvauja be tėvų.	Bendruomeniniai šeimos namai	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai, finansuojama iš Europos socialinio fondo
6.	Individualios psichologo konsultacijos	Bendruomeniniai šeimos namai	Vaikai nuo 3 iki 16 metų. Nuo 16 metų vaikas projekte dalyvauja kaip atskiras dalyvis.	Bendruomeniniai šeimos namai	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai, finansuojama iš Europos socialinio fondo
7.	Grupinės psichologo konsultacijos	Bendruomeniniai šeimos namai	Paaugliai. Amžiaus grupės formuojamos pagal poreikį	Bendruomeniniai šeimos namai	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai, finansuojama iš Europos socialinio fondo.
8.	Sociokultūrinės paslaugos (šeimų klubai,	Bendruomeniniai šeimos namai	Vaikų amžius nėra ribojamas	Bendruomeniniai šeimos namai	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai, finansuojama iš Europos socialinio fondo.

	savaitgalinės stovyklos).				
9.	Šeimos įgūdžių ugdymas	Bendruomeniniai šeimos namai	Vaikų amžius nuo 1,3 mėn. iki 2 metų. Vaikai dalyvauja kartu su tėvais	Bendruomeniniai šeimos namai	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai, finansuojama iš Europos socialinio fondo
10.	Socialinių įgūdžių ugdymas, palaikymas ir (ar) atkūrimas	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Socialinę riziką patiriantys vaikai ir jų šeimos, socialinę riziką patiriančios šeimos, vaikus globojančios šeimos, krizinėje situacijoje esančios šeimos auginančios vaikus	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro Pagalbos šeimai skyrius	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai
11.	Laikinas apnakvindinimas	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Socialinę riziką patiriantys vaikai ir jų šeimos, socialinę riziką patiriančios šeimos, vaikus globojančios šeimos, krizinėje situacijoje esančios šeimos auginančios vaikus	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro Pagalbos šeimai skyrius	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai
12.	Intensyvi krizių įveikimo pagalba	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Socialinę riziką patiriantys vaikai ir jų šeimos	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro Šeimos krizių centras	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai
13.	Psichosocialinė pagalba	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Socialinę riziką patiriantys vaikai ir jų šeimos	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro Pagalbos šeimai skyrius	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai
14.	Apgyvendinimas krizių centruose	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Vaikai, kuriems pagal Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymą nustatyta laikinoji priežiūra, ir jų teisėti atstovai pagal įstatymą, socialinę riziką patiriantys vaikai ir jų šeimos, socialinę riziką patiriantys suaugę asmenys, auginantys vaikus; krizinėje situacijoje (skrybos, smurtas, stichinės nelaimės ir kt.) esančios šeimos ir jų nariai; vieniši tėvai ir jų vaikai, besilaukiančios moterys, nepilnametės besilaukiančios merginos ir nepilnametės motinos	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro Pagalbos šeimai skyrius	Asmeniui, kuris ilgiau kaip mėnesį per kalendorinius metus gyvena socialinių paslaugų įstaigoje, kurioje teikiamos socialinės priežiūros paslaugos, mokėjimo dydis per mėnesį – 5 procentai asmens gaunamų pajamų.
15.	Pagalba globėjams (rūpintojams), budintiems globotojams, tėviams ir šeimynų dalyviams ar besirengiantiems jais tapti	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Vaikus globojantys (rūpinantys), prižiūrintys ar įvaikinę asmenys bei besirengiantys globėjais (rūpintojais), budinčiais globotojais, tėviais ar šeimynų dalyviais tapti asmenys	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro Globos centras	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai.

16.	Trumpalaikė socialinė globa / laikino atokvėpio paslauga	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Vaikai, laikinai likę be tėvų globos, socialinę riziką patiriantys vaikai ar vaikai iš socialinę riziką patiriančių šeimų, vaikai su negalia, globojami (rūpinami) vaikai	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras Globos centro skyriuje	Dėl teikiamų paslaugų kreiptis į Mažeikių savivaldybės paramos skyrių
17.	Ilgalaikė socialinė globa	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Be tėvų globos likę vaikai, kuriems nustatyta nuolatinė globa	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro Vaikų globos skyrius	Dėl teikiamų paslaugų kreiptis į Mažeikių savivaldybės paramos skyrių.
18.	Šeimos mediacija	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Socialinę riziką patiriančios šeimos, turinčios vaikų, krizinėje situacijoje (skyrybos, smurtas, stichinės nelaimės ir kt.) esančios šeimos ir jų nariai, vaikus globojantys (rūpinantys), prižiūrintys ar įvaikinę asmenys bei besirengiantys globėjais (rūpintojais), budinčiais globotojais, įtėviais ar šeimynų dalyviais tapti asmenys	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro Šeimos krizių centras	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai.
19.	Efektyvios tėvystės mokymai	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Tėvai, globėjai, įtėviai	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai
20.	Socialinio-emocinio ugdymo užsiėmimai	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Vaikai nuo 5-8 metų	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro Globos centras	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai.
21.	Atviras darbas su jaunimu	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Jaunimas nuo 14 metų amžiaus	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centro Atvira jaunimo erdvė	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai.
22.	Tarpininkavimas ir atstovavimas	Viešoji įstaiga Mažeikių rajono neįgaliųjų centras	Neįgalūs vaikai	Viešoji įstaiga Mažeikių rajono neįgaliųjų centras	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai
23.	Higienos paslaugos	Viešoji įstaiga Mažeikių rajono neįgaliųjų centras	Neįgalūs vaikai	Viešoji įstaiga Mažeikių rajono neįgaliųjų centras	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai.
24.	Grupinio socialinio darbo užsiėmimai	Viešoji įstaiga Mažeikių rajono neįgaliųjų centras	Neįgalūs vaikai	Viešoji įstaiga Mažeikių rajono neįgaliųjų centras	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai.
25.	Trumpalaikė / ilgalaikė socialinė globa	Šeimyna „Ažuoliukai“	Globojami vaikai	Šeimyna „Ažuoliukai“	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokama
26.	Individuali pagalba neįgaliajam	Mažeikių cerebrinio paralyžiaus asociacija	Vaikai su vaikų cerebrinio paralyžiaus negalia ir jų šeimos	Mažeikių cerebrinio paralyžiaus asociacijoje	Paslaugų gavėjui paslaugos teikiamos nemokamai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis

**Įstaigos teikiančios socialines paslaugas Mažeikių rajone**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Įstaigos (teikiančios socialines paslaugas) pavadinimas</b>	<b>Teikiamos paslaugos</b>
1.	Mažeikių rajono šeimos ir vaiko gerovės centras	Tai socialinių paslaugų įstaiga, vykdanči savivaldybės deleguotas funkcijas socialinių paslaugų srityje. Centre teikiamos bendrosios ir specialiosios stacionarios ir nestacionarios vaikų socialinės globos, pagalbos šeimai paslaugos.
2.	Plinkšių globos namai	Ilgalaikės socialinės globos paslaugos bei kitos gyvybiškai būtinos paslaugos, reikalingos senyvo amžiaus ir suaugusiems asmenims su negalia.
3.	Mažeikių nakvynės namai	Informavimas ir konsultavimas, tarpininkavimas ir atstovavimas, apgyvendinimas, minimalių buitinių ir asmeninės higienos paslaugų organizavimas, kasdieninio gyvenimo įgūdžių ugdymas ir palaikymas, esant poreikiui, sveikatos priežiūros ir apsaugos paslaugų organizavimas, kitos paslaugos, reikalingos asmenims pagal jų savarankiškumo lygį.
4.	Mažeikių rajono socialinių paslaugų tarnyba	Bendrosios socialinės paslaugos; Pagalbos / priežiūros paslaugos; Dienos socialinės globos paslaugos; Integrali pagalba; Aprūpinimas techninės pagalbos priemonėmis; Transporto organizavimo paslaugos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

**Socialinių paslaugų valdymo, skyrimo ir teikimo principai**

<b>Principas</b>	<b>Apibrėžtis</b>
Bendradarbiavimo	Socialinių paslaugų valdymas, skyrimas ir teikimas remiasi asmens, šeimos, bendruomenės, organizacijų, ginančių žmonių socialinių grupių interesus ir teises, socialinių paslaugų įstaigų, savivaldybės ir valstybės institucijų bendradarbiavimu bei tarpusavio pagalba.
Dalyvavimo	Socialinių paslaugų valdymo, skyrimo ir teikimo klausimai sprendžiami kartu su socialinių paslaugų gavėjais ir (ar) jų atstovais, organizacijomis, ginančiomis žmonių socialinių grupių interesus ir teises.
Kompleksiškumo	Socialinių paslaugų teikimas asmeniui yra derinamas su socialinių paslaugų teikimu jo šeimai.
Prieinamumo	Socialinės paslaugos valdomos, skiriamos ir teikiamos taip, kad būtų užtikrintas socialinių paslaugų prieinamumas asmeniui (šeimai) kuo arčiau jo gyvenamosios vietos.
Socialinio teisingumo	Asmens (šeimos) finansinės galimybės mokėti už socialines paslaugas neturi įtakos asmens (šeimos) galimybėms gauti socialines paslaugas.
Tinkamumo	Asmeniui (šeimai) skiriamos ir teikiamos tokios socialinės paslaugos, kurios atitinka asmens ir šeimos interesus bei nustatytus poreikius.
Veiksmingumo	Socialinės paslaugos valdomos, skiriamos ir teikiamos siekiant gerų rezultatų ir racionaliai naudojant turimus išteklius.
Visapusiškumo	Socialinės paslaugos valdomos, skiriamos ir teikiamos derinant jas su pinigine socialine parama, vaiko teisių apsauga, užimtumu, sveikatos priežiūra, švietimu ir ugdymu, socialinio būsto suteikimu, specialiosios pagalbos priemonėmis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymu (2021).