

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

**Dovilė NAVICKAITĖ**

Viešojo administravimo studijų programos studentė

**TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS  
VIEŠAJAME SEKTORIUJE: ŠIAULIŲ UNIVERSITETO IR  
ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2014

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

**Dovilė NAVICKAITĖ**

**TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS VIEŠAJAME  
SEKTORIUJE: ŠIAULIŲ UNIVERSITETO IR ŠIAULIŲ MIESTO  
SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Bakalauro baigiamasis darbas  
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovė:  
lekt. Vilma TUBUTIENĖ**

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos mokslų krypties programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

Navickaitė, D. (2014). Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame sektoriuje: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis. Viešojo administravimo programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovė lekt. V. Tubutienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra.

## **SANTRAUKA**

Bakalauro baigiamajame darbe analizuojamas Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame sektoriuje: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis.

Pirmojoje bakalauro baigiamojo darbo dalyje apžvelgiamos bendradarbiavimo prielaidos viešojo valdymo kontekste, bendradarbiavimo modeliai ir jų esminiai bruožai, išskiriami veiksniai sąlygojantys bendradarbiavimo sėkmę.

Antrojoje darbo dalyje pristatoma tyrimo eiga, pateikiami pasirinktų metodų pagrindimai. Analizuojami Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės veiklą reglamentuojantys teisės aktai, siekiant išsiaiškinti ar sudarytos teisinės prielaidos tarpinstituciniam bendradarbiavimui vykti ir atliekamas pusiau struktūrizuotas interviu, kuriame apklausiami informantai, galintys reprezentuoti bendrą požiūrį apie tarpinstitucinio bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius ir galimas bendradarbiavimo tobulinimo galimybes.

Tyrimo metu nustatyta, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas tarp Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės turi teisinį pagrindą ir hipotetiškai, remiantis sutartimi gali būti sėkmingas. Taip pat atskleista, kad bendradarbiavimą sąlygoja šie veiksniai: narystė, tikslai ir ketinimai, aplinka, procesai, komunikacijos ir išteklių. Buvo pastebėta, kad sėkmingai plėtoti bendradarbiavimą labiausiai trukdo, tai kad nėra parengtas detalus planas su aiškiomis funkcijomis, tikslais ir atsakomybėmis, bei nėra pakankamai viešinami bendradarbiavimo rezultatai.

**Raktiniai žodžiai:** tarpinstitucinis bendradarbiavimas, naujasis viešasis valdymas, viešasis sektorius.

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

Navickaitė, D. (2014). Inter-institutional collaboration in the public sector: Šiauliai University and municipal of Šiauliai city case. Public administration bachelor degree thesis/ advisor lect. V. Tubutienė; Šiauliai University, Department of public administration.

## **SUMMARY**

The first part of bachelor's degree thesis includes the review of collaboration assumptions in context of public governance, interaction types of collaboration and its essential features, identifies the factors influencing the success of the collaboration.

In the first part of the thesis, are presenting the research methodology. The analysis was performed in order to find out are legal preconditions concluded for inter – institutional collaboration between Šiauliai University and municipal of Šiauliai. The interview was performed in order to find out influencing factors of inter-institutional collaboration and improvement opportunities of inter-institutional collaboration.

Accomplished research revealed that inter – institutional collaboration between Šiauliai University and municipal of Šiauliai has legal basis and hypothetically, based on contract, could be successful. Research helped to clear out that collaboration is influencing by these factors: membership, goals and intentions, environment, processes, communication and resources. The biggest problem that prevents successful development of inter – institutional collaboration is that there are no detailed plan with clear functions, goals and responsibilities. Next issue is that results of collaboration are not publicized enough.

**Key-words:** Inter-institutional collaboration, new public governance, public sector.

## TURINYS

|  |    |
|--|----|
| <b>ĮVADAS</b> .....  | 8  |
| <b>1.TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO SAMPRATOS TEORINIAI ASPEKTAI</b> ...  | 11 |
| 1.1.Bendradarbiavimo prielaidos naujojo viešojo valdymo kontekste .....  | 11 |
| 1.2.Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata .....   | 13 |
| 1.2.1. Bendradarbiavimo samprata.....  | 14 |
| 1.2.2. Bendradarbiavimo sąveikos tipai ir jų esminiai bruožai .....  | 16 |
| 1.2.3. Bendradarbiavimas tarp institucijų.....   | 19 |
| 1.2.4. Bendradarbiavimo organizavimo principai ir veiksniai .....  | 23 |
| <b>2.TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS ŠIAULIŲ UNIVERSITETO IR ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ATVEJU</b> .....                 | 30 |
| 2.1. Tyrimo metodika.....  | 30 |
| 2.2. Tyrimo rezultatų pristatymas .....  | 36 |
| 2.2.1. Teisinių Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės bendradarbiavimo prielaidų raiška teisės aktuose .....   | 36 |
| 2.2.2. Bendradarbiavimo veiksnių raiška Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės bendradarbiavimo sutartyje ..... | 41 |
| 2.2.3. Tarpinstitucinį bendradarbiavimą sąlygojantys veiksniai ŠU ir Savivaldybės atveju .....                               | 45 |
| <b>IŠVADOS</b> .....   | 59 |
| <b>REKOMENDACIJOS</b> .....  | 60 |
| <b>LITERATŪRA</b> .....  | 61 |

## LENTELĖS

|  |    |
|--|----|
| 1.1 lentelė. Naujojo viešojo valdymo apibrėžimai .....   | 11 |
| 1.2 lentelė. Bendradarbiavimo sąvokos.....   | 15 |
| 1.3 lentelė. Bendradarbiavimo sąveikos tipai ir jų pagrindiniai bruožai .....  | 18 |
| 1.4 lentelė. Bendradarbiavimo rodiklių vertinimas .....  | 22 |
| 2.1 lentelė. Teisės aktai reglamentuojantys institucijų veiklą .....   | 32 |
| 2.2 lentelė. Informantų charakteristikos .....   | 35 |
| 2.3 lentelė. Bendradarbiavimo prielaidos savivaldybės veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose.....   | 37 |
| 2.4 lentelė. Bendradarbiavimo prielaidos savivaldybės veiklą reglamentuojančiuose įstatymo įgyvendinamuose teisės aktuose.....                           | 38 |
| 2.5 lentelė. Bendradarbiavimo prielaidos universiteto veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose.....   | 39 |
| 2.6 lentelė. Bendradarbiavimo prielaidos universiteto veiklą reglamentuojančiuose įstatymo įgyvendinamuose teisės aktuose.....                           | 40 |
| 2.7 lentelė. Narystė .....   | 41 |
| 2.8 lentelė. Tikslai ir ketinimai .....  | 42 |
| 2.9 lentelė. Procesai .....  | 43 |
| 2.10 lentelė. Komunikacijos .....  | 44 |
| 2.11 lentelė. Ištekliai.....   | 44 |
| 2.12 lentelė. Narystės reikšmė bendradarbiavimui tarp ŠU ir Savivaldybės. Kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai .....               | 46 |
| 2.13 lentelė. Tikslų ir ketinimų reikšmė bendradarbiavimui tarp ŠU ir Savivaldybės. Kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai.....      | 47 |
| 2.14 lentelė. Aplinkos reikšmė bendradarbiavimui tarp ŠU ir Savivaldybės. Kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai .....               | 49 |
| 2.15 lentelė. Procesų reikšmė bendradarbiavimui tarp ŠU ir Savivaldybės. Kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai.....                 | 51 |
| 2.16 lentelė. Komunikacijos reikšmė bendradarbiavimui tarp ŠU ir Savivaldybės. Kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai.....           | 53 |
| 2.17 lentelė. Išteklių reikšmė bendradarbiavimui tarp ŠU ir Savivaldybės. Kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai.....                | 55 |
| 2.18 lentelė. ŠU ir Savivaldybės tarpinstitucinio bendradarbiavimo tobulinimo galimybės. Kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai..... | 57 |

## PAVEIKSLAI

|   |    |
|---|----|
| <i>1.1 pav.</i> Tarpusavio sąveikos tipai.....            | 16 |
| <i>1.2 pav.</i> Pagrindinės koordinavimo strategijos..... | 20 |
| <i>1.3 pav</i> Veiksniai lemiantys bendradarbiavimą.....  | 26 |
| <i>2.1 pav</i> Tyrimo vykdymo etapai.....                 | 30 |

## IVADAS

Šiandienis pasaulis darosi vis globalesnis, gyvename įtemptu laikotarpiu, todėl sprendimai viešajame sektoriuje privalo būti priimti greitai ir žinoma kokybiškai. Norint pasiekti šį tikslą nebepakanka tik vienos viešosios įstaigos darbo, todėl įtraukiamos kitos institucijos, organizacijos ar piliečiai, kitaip tariant pasitelkiamas – *bendradarbiavimas*.

Kaip teigia Limerick (2004) bendradarbiavimas visada leidžia surasti kūrybinius problemų sprendimus. Tai nėra kompromiso ieškojimas ar kai kurių narių dominavimas virš kitų, – tai abipusiškai naudingo sprendimo paieška. Kitaip tariant bendradarbiavimas – tai kūrybinis sprendimo ieškojimas, pagrįstas idėjų ir informacijos sinteze. Pasak Raišienės (2006), Vakarų šalyse bendradarbiavimas vis dažniau pasitelkiamas, kaip esminė sėkmingos veiklos strategija, nes bendradarbiavimo procesų valdymas reikalauja gebėjimo efektyviai koordinuoti skirtingų institucijų, organizacijų bei socialinių grupių veiklą. Pabrėžiama, kad sėkmingai bendradarbiauti, siekiant bendro tikslo - rezultato, yra labiau paplitę verslo sektoriuje ir tarp nevyriausybinų organizacijų. Tuo tarpu valstybės valdymas reglamentuotas įvairiais teisės aktais, todėl nenuostabu, kad tik neseniai aktyviau pradėtas nagrinėti bendradarbiavimas tarp valstybinių ir viešųjų institucijų, bei pradėti taikyti tokie pat metodai, kurie yra paplitę, bei pasiteisinę verslo sektoriuje.

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

Bendradarbiavimas naujajame viešajame valdyme yra aktualizuojamas, nes tarpusavyje sąveikaujančios institucijos, pasitelkdamos bendradarbiavimą geba efektyviau spręsti socialines – ekonomines problemas. Glaudesnis tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kaip pabrėžiama viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020m. programoje turi būti skatinamas kuriant kompetencijų tinklus, kurių dalyviai ne tik taikytų viešojo valdymo naujoves, bet ir dalytųsi žiniomis ir gerąja patirtimi, kaip spręsti tam tikrus klausimus. Raišienė (2007) nurodo, kad nėra daug literatūros, kurioje analizuojami viešojo sektoriaus institucijų sąveikos aspektai.

Lietuvos mokslininkų publikacijose bendradarbiavimas dažniausiai nagrinėjamas kaip santykių palaikymo ir bendravimo būdas, priešingybė konkuravimui, biurokratiniams bei hierarchiniams pavaldumo santykiams. Analizuojant užsienio literatūrą organizacijų sąveikos tematika, išryškėja tarporganizacinių ryšių ir institucijų integracijos terminų gausa. Organizacijų ryšiams ir jų pobūdžiui nusakyti vartojamos skirtingos sąvokos bei jų junginiai, pavyzdžiui: „tarporganizacinis/ tarpinstitucinis/ tarpsektorinis bendradarbiavimas“ (Cigler, 2001, Mandel, 2001), „tarporganizacinis/ tarpinstitucinis sąryšis/ sąveika“ (Agranoff, McGuire, 2003), „tarporganizacinė/ tarpinstitucinė/ tarpsektorinė partnerystė“ (Gray, 2002), „tarporganizaciniai/ tarpinstituciniai tinklai“ (O’Toole 1995),

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

„tinklinis valdymas“ (Agranoff, McGuire 2001), „asociacija, aljansas, sąjunga, koordinavimas“ (Axelsson, Axelson, 2006, Linden, 2002). Lietuvoje apie bendradarbiavimą rašė: Raišienė (2007), Puškorius (2000, 2006, 2007), Raišienė (2006), Kvieskienė, Indrašienė (2008), Vaicekauskienė (2003), Miginis, Ulozas (2010), Raižienė (2000), ir kt. Tuo tarpu apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą mokslinės literatūros darbų aptinkama mažai. Kadangi bendradarbiavimas tarp valstybinių institucijų nagrinėtas menkai, labai svarbu išsiaiškinti kokie veiksniai sąlygoja bendradarbiavimą, kaip būtų galima tobulinti bendradarbiavimą ateityje ir užtikrinti geresnius bendradarbiavimo rezultatus.

Šiaulių miesto savivaldybės (toliau Savivaldybė) ir Šiaulių universiteto bendradarbiavimo (toliau ŠU) bendradarbiavimas vyksta jau ilgą laiką, tačiau niekas iki šiol nenagrinėjo kaip vystosi šis bendradarbiavimas, kas jį sąlygoja, ar sudaromos visos prielaidos jam vykti. Iki šiol nebuvo analizuojamos bendradarbiavimo sutartis, ar remiantis ja bendradarbiavimas gali būti sėkmingas ir kokių priemonių būtų galima imtis siekiant užtikrinti efektyvesnį bendradarbiavimą. Todėl galima teigti, kad šiame darbe analizuojamos teorinės žinios apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir tyrimo metu gauti rezultatai, gali būti pritaikyti praktiškai tobulinant Šiaulių miesto savivaldybės ir Šiaulių universiteto bendradarbiavimą.

**Problema.** Šiaulių universitetas ir Šiaulių miesto savivaldybė bendradarbiavimo sutartį pasirašė dar 2009 metais, tačiau iki šiol nebuvo nagrinėjama kaip vyksta šis bendradarbiavimo procesas, ar sudaromos visos prielaidos jam plėtotis ir kas sąlygoja šį bendradarbiavimą. Dėl šios priežasties, probleminiai klausimai yra šie: Ar sudarytos teisinės prielaidos tarpinstituciniam bendradarbiavimui vystytis tarp šių institucijų? Kokie veiksniai sąlygoja šį bendradarbiavimą? Kaip šis bendradarbiavimas galėtų būti tobulinimas?

**Tyrimo objektas:** Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame sektoriuje.

**Tyrimo tikslas:** Teoriškai pagrindžiant tarpinstitucinio bendradarbiavimo pagrindines charakteristikas, atskleisti Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibrėžti bendradarbiavimo prielaidas Naujojo viešojo valdymo kontekste
2. Identifikuoti bendradarbiavimo tarpusavio sąveikos tipus ir jų esminius bruožus.
3. Išskirti veiksnius sąlygojančius tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę.
4. Atskleisti teisinės tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidas viešajame sektoriuje
5. Išsiaiškinti ŠU ir Savivaldybės tarpinstitucinį bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius.

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

**Hipotezė:** Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės tarpinstitucinis bendradarbiavimas turi teisinį pagrindą, o bendradarbiavimą sąlygojantys veiksniai yra: narystė, tikslai ir ketinimai, aplinka, procesai, komunikacijos, išteklių.

**Tyrimo metodai:**

1. Sistemine teorine analize, siekiant išsiaiškinti bendradarbiavimo sampratą.
2. Siekiant išsiaiškinti teisinis tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidas, teisės aktų reglamentuojančių ŠU ir Savivaldybė veiklą, turinio analizė.
3. Pusiau struktūruotas interviu, siekiant išsiaiškinti bendradarbiavimą sąlygojančius veiksniai, ŠU ir Savivaldybės atveju.

**Baigiamojo bakalauro darbo struktūra:** Darbą sudaro įvadas, du skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Literatūros sąrašą sudaro 72 pozicijos. Darbo apimtis 69 puslapiai, 4 paveikslėliai, 18 lentelių, 1 priedas.

## 1. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO SAMPRATOS TEORINIAI ASPEKTAI

### 1.1. Bendradarbiavimo prielaidos naujojo viešojo valdymo kontekste

Viešasis valdymas, anot Krupavičiaus (2013) yra ta viešojo administravimo koncepcija, kuri itin išpopuliarėjo pastaraisiais metais Lietuvoje, nors ir reikia paminėti gerokai pavėluotai. Ši koncepcija net pakeitė XXa. pabaigoje vyravusią naująją viešąją vadybą, tačiau reikia pabrėžti, kad viešojo valdymo turinys nėra vienareikšmiškai suprantamas ir interpretuojamas.

Raipa (2010, p. 7) pabrėžia, kad viešasis valdymas apima daug įvairių procesų, valstybinio valdymo lygmens aspektų, tokių, kaip: viešosios paslaugos teikimą, koordinavimą ar tam tikro projekto rengimą. Plačiąja prasme, viešasis valdymas gali būti traktuojamas, kaip politikos ir administravimo dichotomija ar viešojo valdymo specialisto profesija, akademinės viešojo valdymo, administravimo studijos ar valstybės tarnyba. Taip pat autorius (2011, p. 168) pabrėžia, kad naujojo viešojo valdymo pobūdis išsiskiria naujomis išteklių koordinavimo kokybinėmis charakteristikomis, planavimo, organizavimo, naujų technologijų bei visų lygių tarpsektorinėmis sąveikomis, organizacine elgsena, bei deklaruojamomis idėjomis ir vertybėmis .

Mokslininkai naująjį viešąjį valdymą apibūdina skirtingai, 1 lentelėje pateikiami įvairių autorių naujojo viešojo valdymo apibrėžimai.

1.1 lentelė

#### Naujojo viešojo valdymo apibrėžimai

| Autorius/iai             | Apibrėžimas   |
|--------------------------|---|
| Guogis ir Urvikis (2011) | Tai orientacija į demokratiškumo plėtrą ir viešojo sektoriaus subjektų tarnavimą visuomenei.                    |
| Gudelis (2012)           | Tai korupcijos mažinimo ir prevencijos bei skaidrios ir atskaitingos institucijų veiklos skatinimas.            |
| Roman ir kt. (2012)      | Tai socialinė korporatyvinė atsakomybė, atsakomybės nevangimas ir aiškus atsakomybės ribų apibrėžimas.          |
| Bučinskas ir kt. (2012)  | Tai rinkodaros principų transformacija iš individualios veiklos į kompleksinės rinkodaros veiklos organizavimą. |
| Osborne (2010)           | Tai NVV ir tradicinio viešojo administravimo alternatyva, kompleksiskai apimanti šių dienų valdymo realijas.    |
| Smalskys (2009)          | Tai socialinių garantijų, socialiai atsakingos partnerystės ir socialinės teisinės valstybės idėjos.            |

Osborne (2010) pateiktai sampratai pritaria ir Raipa (2011) teigdamas, kad naujojo viešojo valdymo koncepcija neretai įvardijama, kaip dviejų kraštutinumų: tradicinio viešojo administravimo ir vadybinės naujosios viešosios vadybos atsvara.

Raipa, Buškevičiūtė (2011, p. 22) pabrėžia, kad naujasis viešasis valdymas, taip pat apibrėžiamas tokiomis definicijomis kaip:

- Socialinis politinis valdymas, kuris akcentuoja naujo tipo organizacijų tarpusavio sąveikos formas, būtinas formuojant ir įgyvendinant viešąją politiką, jai reikalingus sprendimus.
- Viešosios politikos valdymas, kuris pabrėžia politikos elito vietą ir vaidmenį valdant viešosios politikos, sprendimų procesus, bei politikos elito gebėjimą kurti tinklaveikos sistemas, telkti į politinę bendruomenę, derinti politikos kryptį su suinteresuotųjų lūkesčiais.
- Administracinis valdymas, siekiant panaudoti efektyvesnes viešojo administravimo galimybes akcentuoti šiuolaikinės valstybės valdymo kompleksumą.
- Kontraktų valdymas, suprantamas kaip naujosios viešosios vadybos patirties bei naujojo viešojo valdymo galimybės tobulinti kontraktų valdymo praktikai reikalingų sprendimų priėmimą. Svarbiausias kontraktų vietos naujojo viešojo valdymo sampratoje bruožas – gerokai padidėjusi atsakomybė už kontraktų valdymo sistemų rengimą ir funkcionavimą.
- Tinklinis valdymas, akcentuojantis interorganizacinių (mišrių struktūrų) institucijų tinklaveikos funkcinę paskirtį plėtoti organizacijų, teikiančių viešąsias paslaugas hibridines, matricines struktūras ir būtinus sprendimus šiems uždaviniams spręsti.

Kalbant apie naujojo viešojo valdymo bruožus, galima pateikti Smalskio (2009) išskirtus šiuos inovatyvius bruožus:

- Tarnavimas piliečiams, o ne klientams, vertinamas pilietiškumas labiau nei produktyvumas;
- Viešojo intereso ieškojimas, piliečių įtraukimas ir jų dėmesys poreikių patenkinimo galimybėms, o ne reguliavimas ir kiekybės, efektyvumo siekimas.
- Viešasis valdymas organizuojamas prevencijos pagrindu, ieškoma neigiamų viešojo sektoriaus reiškinių priežasčių ir būdų, kaip jų išvengti;
- Strateginio mąstymo bei demokratiškumo, socialinės visuomenės idėjų puoselėjimas.

Kaip matyti iš pateiktų bruožų, kai kuriuose autorius akcentuoja organizacijų tarpusavio sąveikos svarbą. Tam pritaria ir Bučinskas, Raipa ir Giedraitytė (2012), kurie pabrėžia, kad naujasis viešasis valdymas pasižymi visų sektorių formaliais ir neformaliais ryšiais, jų transformacija, sąveikos intensyvėjimu. Nuo partnerystės skatinimo pereinama į glaudžią tarpsektorinę integraciją, paremtą įvairių lygių tinklaveika.

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

Tinklaveika, kaip teigia Osborne (2010) – tai nauja organizacinė forma, kuri reiškia, kad yra apjungiami ir privatus, ir viešasis, ir nevyriausybinis sektoriai. Tai saviorganizaciniai, savireguliaciniai dariniai, kurie nėra kontroliuojami valstybės, nustatomos gairės, kontrolė vykdoma tik nuolatinės stebėsenos ir lyginamosios analizės pagrindu. Tarpsektorinė integracija ir tinklaveika leidžia efektyviau spręsti socialines – ekonomines problemas, nes vystomas sistemingesnis tiesioginis piliečių dalyvavimas, lanksčiau paskirstoma atsakomybė, o sprendimai priimami konsensuso pagrindu.

Norint, kad būtų vykdomas sėkmingas bendradarbiavimas, būtina atsižvelgti į šiuos Osborne (2010) išskirtus komponentus:

1. *Dėmesys strateginiam valdymui*. Sėkmingi integruotos kooperacijos modeliai turi būti pagrįsti aiškia strategija, suformuluota strategine vizija, bendrų tikslų siekimu ir bendrų vertybių kūrimu.

2. *Strateginis vadovavimas (lyderystė) ir parama*. Būtina parama ir galios bei atsakomybės perdavimas sprendimų priėmimo procese, šį procesą padarant efektyvesniu ir veiksmingesniu.

3. *Tarpusavio pasitikėjimo svarba*. Aukštam pasitikėjimo laipsniui tarp organizacijų, suinteresuotųjų ir visuomenės, reikalingi gerai suderinti įgūdžiai ir patirtis; aiškumas dėl vaidmens ir atsakomybės; visų partnerystės atstovų pripažinimas ir teisėtumas, be vieno asmens dominavimo.

4. *Orientavimasis į rezultatus*. Veiksminga partnerystė sutelkia dėmesį į kokybę ir rezultatų numatymą, kaip strateginio valdymo išraišką. Numatomi rezultatai ir aiškiai išmatuojami tikslai turi būti apibrėžti ir reguliariai vertinami.

*Bendradarbiavimas* naujajame viešajame valdyme yra akcentuojamas, kaip ypatingai svarbus konceptas. Remiantis Velotti, Botti, Vesci (2012) naujajame viešajame valdyme, kaip kompleksinėje koncepcijoje siekiama bendrų tikslų ir sudėtinių problemų sprendimo, todėl norint, kad šis tikslas būtų pasiektas, būtini privataus sektoriaus ir NVO parama ir žinoma *bendradarbiavimas*. Guogis (2010) kalbėdamas apie naująjį viešąjį valdymą, kaip vieną iš pagrindinių akcentų išskiria gerą *tarpinstitucinį bendradarbiavimą*. Šio akcento išskirimas, rodo, jog viešajame valdyme, ypatingai svarbu daug dėmesio skirti organizacijų, institucijų, įvairių lygių sąveikai, nes remiantis ja galima efektyviau pasiekti numatomus sąveikaujančių objektų išsikeltus tikslus.

## 1.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas – tai bendradarbiavimas tarp institucijų, siekiant bendrų tikslų ir rezultatų. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę užtikrina bendradarbiaujančių organizacijų tikslus veikimo ribų apibrėžimas, tik jiems būdingų vaidmenų žinojimas ir atlikimas bei darbuotojų atsakomybių ribų paisymas. Dėl šios priežasties institucijos turi išmanyti vienos kitų veiklą. (Kvieskienė, Indrašienė, 2008).

Institucinius ryšius apibrėžiantys terminai praktikoje vis dar neturi vienareikšmio turinio. Tarporganizacinės sąveikos aspektus analizuojantys autoriai tai vertina kaip problemą. Har, Solomon (2003) pažymi, kad daugeliu atveju „**bendradarbiavimas**“ vartojamas intuityviai, dažnai pakaitomis su kitais terminais – *partneryste, kooperacija, koordinavimu ir pan.* Raišienė (2007) pažymi, kad nuolatiniams abipusiems ryšiams nurodyti proceso ir santykių požiūriu vartojama bendradarbiavimo sąvoka. Todėl šiame skyriuje, remiantis moksline literatūra bus analizuojamas bendradarbiavimo konceptas.

### 1.2.1. Bendradarbiavimo samprata

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

Fullan (1998) teigia, kad bendradarbiavimas tai bendros kūrybos procesas, kai du ar daugiau individų arba organizacijų, turinčių vienas kitą papildančių įgūdžių, veikia kartu kurdami bendrą supratimą, kurio nė vienas iš jų neturėjo anksčiau ir nebūtų galėję savarankiškai pasiekti. Kaip pabrėžia Berman (2006) bendradarbiavimo tikslas yra sukurti bendrą viziją ir bendras strategijas ir imtis reikalų ir problemų, kurios yra už bet kurios bendradarbiaujančios šalies veiklos sričių ribų.

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

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

- 1) organizuoti bendrą partnerių veiklą ir derinti bendrus veiksmus, vienyti individualias pastangas, t. y. kurti bendradarbiavimo veiksmų sistemą;
- 2) plėtoti socialinius bendradarbiavimo ir pagalbos santykius, bendrauti partneriams darant įtaką ir keičiant vienas kitą.

Žodynuose bendradarbiavimo sąvoka pateikiama išanalizavus šio žodžio kilmę, pavyzdžiui: Kuzavino (2007) lotynų-lietuvių kalbų žodyne aiškinama, kad „bendradarbiavimas“ (angl. *collaboration*) kildinamas iš lot. „co“ ir „laboro“, t. y. „bendras darbas“. Anglų kalbos žodžio

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

„cooperation“ lietuvių kalba nurodomos dvi reikšmės: „bendradarbiavimas“ ir „kooperacija“, „collaboration“ nurodoma tik viena reikšmė – „bendradarbiavimas“. Anglų kalbos aiškinamuosiuose žodynuose šie du žodžiai aiškinami panašiai kaip ir lietuvių kalboje. Kai kalbama apie bendradarbiavimą, pirmiausia turima omenyje ne veiklos organizavimo formą, o veiklos pobūdį. Kitokio pobūdžio žodynuose galima pastebėti konkretesnių požymių: pvz., Sociologijos žodyne bendradarbiavimas traktuojamas kaip specifinis bendravimas, kurio metu pateikiami susivienijusių asmenų poreikiai. Tuo tarpu Visuotinėje lietuvių kalbos enciklopedijoje (2003) bendradarbiavimas apima vienus ar kitus veiksmus, išorinius pokyčius, kuriuos lemia šie veiksmai, šių pokyčių poreikį kitiems individams arba jų grupėms bei jų atsakomąją reakciją. Jis gali būti laikinas ir nuolatinis, privatus ir viešas, formalus ir neformalus.

Platesnis bendradarbiavimo sampratų spektras pateikiamas 1.2. lentelėje

1.2 lentelė

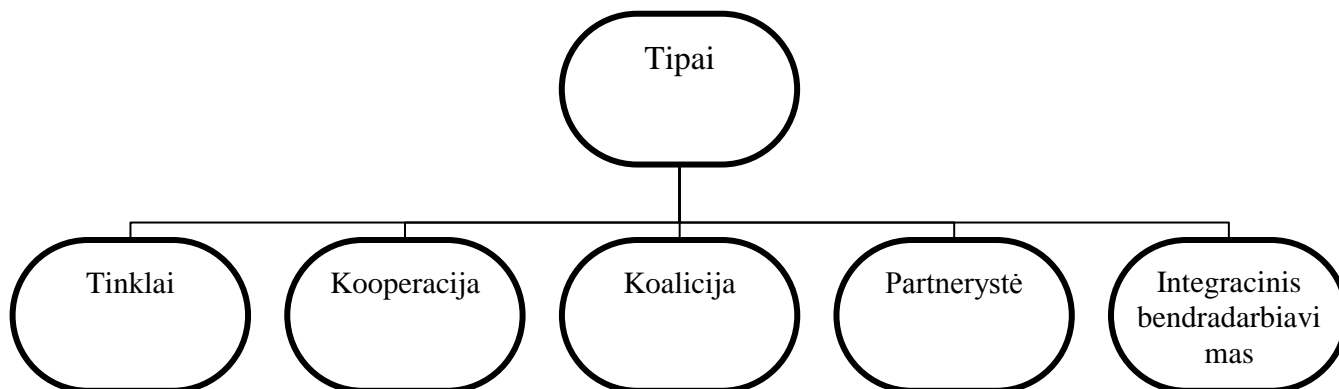
#### Bendradarbiavimo sąvokos

| Autorius    | Metai | Apibrėžimas   |
|-------------|-------|---|
| Hargreaves  | 1999  | <b>Bendradarbiavimas</b> - suteikia moralinę paramą, didina efektyvumą, stiprina veiksmingumą, mažina krūvį, vienodina laiko suvokimą, stiprina politinį pritarimą, didina apmąstymo (refleksijos) galią, gerina organizacinį reagavimą, sudaro galimybes mokytis, skatina nuolat tobulėti. |
| Keinys      | 2000  | <b>Bendradarbiavimas</b> suprantamas kaip darbas kartu sutelkiant intelektines jėgas, padedant vienas kitam, susivienijant, veikiant kartu.   |
| D' Amor     | 2003  | <b>Bendradarbiavimas</b> - kolektyvinio veiksmo struktūrizavimas, jį grindžiant dalijimusi informacija ir bendru sprendimų priėmimu.  |
| Jovaiša     | 2007  | <b>Bendradarbiavimas</b> – tai žmogaus socialinės būties forma, pasireiškianti kontakto tarp žmonių užmezgimu ir palaikymu; keitimasis informacija, patirtimi, jos turtinimas.  |
| Lakis       | 2008  | <b>Bendradarbiavimas</b> - bent dviejų šalių suvienytomis pastangomis, siekiančių tarpusavyje susijusių tikslų bei rezultatų, veiksmai.   |
| Leonavičius | 1993  | <b>Bendradarbiavimas</b> yra bendravimas, kurio metu asmenys padeda realizuoti vienas kito poreikius.   |

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

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

Savivaldos, valstybinių, privačių ir ne pelno organizacijų bendra veikla, siekiant abipusės naudos yra traktuojama įvairiai, pvz: aljansu, partneryste, bendradarbiavimu, sąjunga, koalicija, kooperacija, tinklais. Bendradarbiavimas yra plačiausia sąvoka, kuri apima 5 organizacijų, grupių ir jų atstovų bendro darbo ir tarpusavio sąveikos tipus (žr. 1.1. pav.).



1.1 pav. Tarpusavio sąveikos tipai

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

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

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

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

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

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

Kitas tipas – **kooperacija**, grindžiama prielaida, kad tam tikri, visiems dalyviams artimi interesai, gali būti įgyvendinami per kolektyvinį veiksmą (Vigoda – Gadot, 2004). Kooperacija pasak Puškorius (2006) kitaip nei tinklai skatina narių įsitraukimą į organizavimo procesą, aukštesnio pasitikėjimo lygį, suderintų susitikimų laiką ir vietą, nes kai kurie sprendimai priimami kartu.

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

- *Ribota partnerystė* reiškia bendradarbiavimą tik kai kuriose specifinėse srityse (pavyzdžiui, prekių tiekimas, mokymai, paslaugų teikimas ir pan.). Teigiamas šios partnerystės bruožas – greitas sprendimų priėmimas bei įgyvendinimas, bet kilus tarpusavio ryšių problemoms dažniausiai sprendžiamos nutraukiant santykius.
- *Koalicinė partnerystė* siejasi su darbo pasidalijimu organizacijoje - kiekvienas iš partnerių nusprendžia, kokius uždavinius atliks ir kokius rezultatus kontroliuos. Partneriai yra lygiaverčiai, tačiau pasižymi skirtingais įgūdžiais, turi nemažai skirtingų interesų. Teigiamas tokios partnerystės bruožas – lankstumas, neigiamas – nestabilumas.
- *Partnerystė bendradarbiaujant* skiriasi nuo minėtųjų tipų pasidalyta atsakomybe. Ši partnerystė dažniausiai teisiškai įforminta, o priimant sprendimus dalyvauja arba visi nariai, arba grupių, kurias paveiks priimtas sprendimas, atstovai. Veikla yra grindžiama tarpusavio pasitikėjimu, daug laiko skiriama pokyčių ribų ir atsakomybės nustatymui, bendros vizijos numatymui, siektinų bei pasiektų rezultatų aptarimui bei sprendimų koregavimui (Puškorius, 2006).

Anot Himmelman (1992) pagrindinis integracinio bendradarbiavimo ir kitų tarporganizacinės sąveikos tipų skirtumas yra sinergijos efektas (kuomet atskiros dalys kartu sudaro daugiau, nei kiekviena jų atskirai). Bendradarbiaujantiems subjektams būdingas siekis dalytis ne tik atsakomybe, rizika bei atlygiu, bet taip pat ir specifinėmis žiniomis, patirtimi, kad visos bendradarbiaujančios šalys galėtų pasiekti

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyje: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

geriausių joms įmanomų rezultatų. Integracinis bendradarbiavimas tai labai aukštas pasitikėjimo lygis, bendri ištekliai bei griežti laiko įsipareigojimai

1.3 lentelė

### Bendradarbiavimo sąveikos tipai ir jų pagrindiniai bruožai

| Sąveikos lygmuo                  | Tikslai ir uždaviniai   | Pagrindinės struktūros ypatybės  | Pagrindinės procesų ypatybės  |
|----------------------------------|---|--|---|
| <b>Tinklai</b>                   | 1. Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija  | 1.Lankstūs, neformalūs ryšiai;<br>2.Veikėjų vaidmenys neapibrėžti arba apibrėžti negriežtai;<br>3.Nėra formalaus vadovo;<br>4.Sąveikaujančių grupių ribos nuolat kinta.  | 1.Nėra kryptingo vadovavimo;<br>2.Bendrų sprendimų paieška inicijuojama ypač retai.   |
| <b>Kooperacija arba aljansai</b> | 1. Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija;<br>2. Pasiskirstyti veiklas arba užduotis, vienpusiams arba abipusiems tikslams.  | 1.Sudaryta pusiau formali ryšių struktūra;<br>2.Kai kurie vaidmenys apibrėžti;<br>3.Ryškus komunikacijos centras;<br>4.Galima apibrėžti sąveikaujančių grupių veiklos ribas.   | 1.Lyderystė nukreipta į ryšių palaikymą;<br>2.Pozicijų derinimas;<br>3.Kompleksinis sprendimų priėmimas;<br>4.Formalus komunikavimas su centrine grupe.   |
| <b>Partnerystė</b>               | 1. Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija;<br>2. Pasiskirstyti veiklas arba užduotis, vienpusiams arba abipusiems tikslams;<br>3. Dalytis idėjomis bei išlaidomis, siekiant numatyto rezultato.  | 1.Ryšiai formalūs;<br>2.Vaidmenys apibrėžti;<br>3.Nėra vieno lyderio - lyderystė pasidalyta;<br>4.Galima išskirti neformalų sąveikaujančių grupių sprendimų inicijavimo centrą.  | 1.Vadovavimas nukreiptas į ryšių palaikymą ir rezultatus;<br>2.Interesų derinimas priimant sprendimus;<br>3.Neformalus sprendimų centro ir subgroupių interesų derinimas inicijuojant sprendimus.   |
| <b>Koalicija arba sąjunga</b>    | 1. Nuolat keistis abipusiai naudinga ir/arba svarbia informacija;<br>2. Pasiskirstyti veiklas arba užduotis, vienpusiams arba abipusiems tikslams;<br>3. Dalijantis idėjomis ir jungiant socialinius ekonominius išteklius, sukurti naują rezultatą paslaugą arba produktą. | 1.Ryšiai formalūs;<br>2.Vaidmenys apibrėžti; 3.Būdinga pereinamoji lyderystė arba vadovas renkamas nustatytam laikotarpiui daugumos narių pritarimu;<br>4.Sudarytos pastovios ir/arba laikinos subgrupės sprendimams rengti, vykdomai veiklai vertinti ir koordinuoti. | 1.Vadovavimas nukreiptas į rezultatus;<br>2.Pirmenybė teikiama grupių ryšiams palaikyti: susitikimams planuoti, pasirengti ir organizuoti jų procesą;<br>3.Daug laiko ir dėmesio skiriama visų narių interesams suderinti;<br>4.Kolegialus sprendimų priėmimas;<br>5.Įsipareigojimai formuluojami keletui metų. |

1.3. lentelės tęsinys

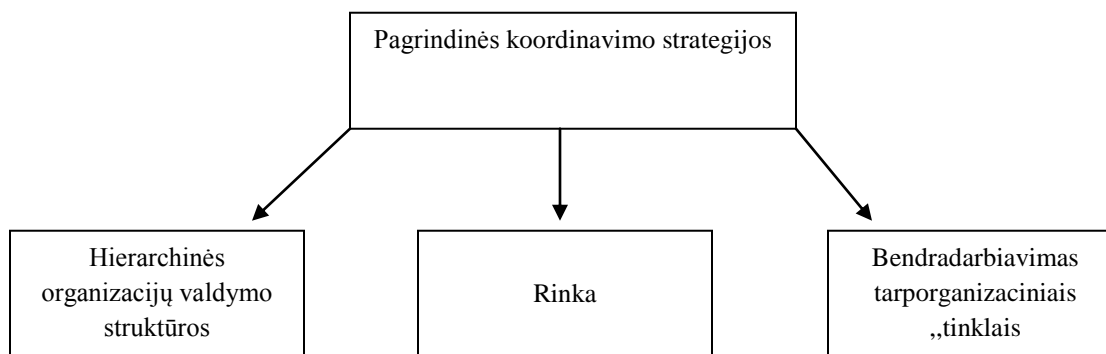
|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <p><b>Integracinis bendradarbiavimas</b></p> | <p>1.Naudojantis bendrais žmonių, finansiniais, technologijų, informacijos, ištekliais, siekti bendros vizijos dalijantis rizika, atsakomybe ir atlygiu;<br/>2.Sukurti savarankišką sistemą, leidžiančią pasinaudoti bendrosios ir specifinės aplinkos teikiamomis galimybėmis ir sėkmingai spręsti kilusias problemas.</p> | <p>1.Ryšiai formaliai apibrėžti, būdingas darbų pasiskirstymas;<br/>2.Vaidmenys apibrėžti;<br/>3.Būdinga pereinamoji lyderystė arba vadovas renkamas nustatytam laikotarpiui konsensuso būdu;<br/>4.Suformuotos nuolatinės ir/arba laikinos subgrupės sprendimams rengti, vykdomai veiklai vertinti ir koordinuoti.</p> | <p>1.Vadovavimas nukreiptas ir į rezultatus, ir į santykius;<br/>2.Pirmenybė teikiama grupių ryšiams palaikyti: susitikimams planuoti, pasirengti ir organizuoti procesą;<br/>3.Išskirtinis dėmesys – narių pasitikėjimui vieni kitais stiprinti;<br/>4.Sprendimai priimami kolegialiai konsensuso būdu;<br/>5.Daug dėmesio skiriama narių mokymui, jų gebėjimų ugdymui taikant tarpusavio pagalbos metodus ir pasitelkiant išorės ekspertus.</p> |
|--|---|---|---|

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

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

**1.2.3. Bendradarbiavimas tarp institucijų**

Pastaruoju metu daugelyje Europos šalių gana dažnai savivaldos institucijų funkcijoms atlikti yra sudaromos *sutartys* su kitomis organizacijomis. Tai daroma ne be priežasties, sutartys sudaromos siekiant kuo efektyviau įgyvendinti užsibrėžtus kiekvienos institucijos išsikeltus tikslus. Anot Airaksinen, Haveri (2003) siekiant valstybės, savivaldos, privačių bei visuomeninių organizacijų bendradarbiavimo yra diegiamas tinklų modelis bendrai veiklai koordinuoti. Thompson (1991) koordinavimą apibrėžia, kaip skirtingą veiklą ir funkcijas atliekančių, tačiau bendrų tikslų siekiančių subjektų tarpusavio ryšių sukūrimą ir palaikymą. Vietos savivaldos institucijų veiklos principai, tikslai ir tarpusavio ryšiai yra apibrėžiami įstatymuose taip užtikrinant valstybės santvarkos darną. Remiantis Airaksinen, Haveri (2003) yra išskiriamos trys pagrindinės koordinavimo sistemos (žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. Pagrindinės koordinavimo strategijos.

Šaltinis: Puškorius, 2006, p. 40.

Esminis hierarchinės organizacijų valdymo struktūros bruožas - sprendimų priėmimas sutelktas *hierarchijos viršūnėje*. Remdamiesi suteikta galia sprendimų priėmėjai (individai arba organizacijos) daro įtaką ir koordinuoja vykdytojų (individų arba organizacijų) veiklą (Airaksinen, Haveri, 2003, p. 47). Anot Stacey (1991) hierarchinė valdymo struktūra yra tiesiogiai susijusi su vyravimu ir galimybe taikyti sankcijas, kas reikštų, kad vieni nariai turi teisę apdovanoti ar nubausti kitus. Jėgos dimensija viešajame sektoriuje gali būti, pavyzdžiui: prestižas, statusas, pinigai, karjera. Puškorius (2006) pabrėžia, kad šie ir kiti įsivyravę hierarchinės valdymo struktūros veiksniai dažnai turi neigiamą poveikį, tačiau taip pat svarbu pabrėžti, kad ši struktūra turi ir daug teigiamų bruožų, tokių kaip: tikslus funkcijų, atsakomybės ir atskaitomybės paskirstymas, pagrįstas ir tikslingas išteklių panaudojimas ir kt.

Pagrindinė rinkos strategijos idėja yra, kad rinka pati „*koordinuoja*“ socialinius veikėjus per kainų sistemą, konkurenciją ir žinoma, sutartis. Individus ir jų grupes siekti gerinti savo gerovę skatina interesų įgyvendinimo poreikis. Šios priešingos jėgos savaimė suderina visuomenėje vykstančius procesus, todėl būtina suvokti rinkos veiksnius bei jais vadovautis teikiant paslaugas bei gaminant prekes (Marshall, Thompson, Frances, Levacic, Mitchell, 1991).

Trečioji veiklos koordinavimo strategija yra *tinklai*, kurie atsirado, kaip alternatyvus tarporganizacinių ryšių palaikymo mechanizmas. Anot Puškoriaus (2006) XX a. antrojoje pusėje spartūs politinės, socialinės, ekonominės aplinkos bei technologijų pokyčiai paveikė valstybės valdymo ir vietose savivaldos diferenciaciją. Todėl postmodernieji viešojo administravimo teoretikai: Cestells, Bogason, Harvey, Himmelman, Chicholm ir kt. socialinius santykius siūlo grįsti ne hierarchija ar konkurencija, bet tinklais, partneryste ir žinoma bendradarbiavimu.

Anot Puškoriaus (2007) pagrindinis efektyvaus bendradarbiavimo principas, kuris autoriaus formuluojamas taip: *bendradarbiavimo partneriai turi puikiai suvokti savo interesus ir žinoti, kaip jiems bus atlyginta, jei jie kokybiškai ir laiku atliks jiems skirtas funkcijas*. Šis teiginys lyg ir akivaizdus, tačiau jis faktiškai netaikomas praktiškai bendradarbiaujant. Klaidingai manoma, kad partneriai

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

bendradarbiaudami turi vadovautis tik visuomenės interesais, institucijos prestižu, altruizmu ir kitais kriterijais, nesitikėdami nieko papildomo už atliekamas papildomas funkcijas. Iš tikrųjų daugelyje bendradarbiavimo tarp įvairių institucijų sutarčių net nenumatyta, ką konkrečiai gaus kiekvienas iš partnerių. Žinoma, minėti kriterijai turi teisę egzistuoti formuluojant bendradarbiavimo tikslus, tačiau būtina nustatyti konkrečius, pamatuojamus rezultatus, už kurių įvykdymą bus atitinkamai atlyginta.

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

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

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

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

Siekiant įvertinti ar bendradarbiavimo tarp institucijų planas efektyvus yra siūloma naudotis vertinimo metodais su aiškiai išskirtais kriterijais, kurių atitikimą ir veiksmingumą būtų galima vertinti penkiabalėje arba dešimtbalėje sistemoje. Tokio vertinimo pavyzdys pateikiamas 1.4. lentelėje.

1.4 lentelė

### Bendradarbiavimo rodiklių vertinimas

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

Šaltinis: Puškorius, 2007, p. 29.

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

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

Naudojantis šiuo bendradarbiavimo rodiklių vertinimu gali būti nustatytas bendradarbiavimo plano efektyvumas. Tačiau reikia nepaminti, kad nors planas gali pasirodyti puikus, o gauti rezultatai bus menki, todėl būtina gautus rezultatus palyginti su numatytais plane, nes palyginimas parodo kaip pavyko įgyvendinti numatytą bendradarbiavimo potencialą.

Taigi išanalizavus mokslinę literatūrą apie bendradarbiavimą tarp institucijų pastebima, kad *sutartimis paremtas bendradarbiavimas* turi daugiau pranašumų, nes tai formalus, raštiškas įsipareigojimas, kuriame apibrėžiamos bendradarbiavimo sąlygos ir atsakomybės. Taip pat pastebima, kad norint užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą tarp institucijų reikia kuo detaliau išdėstyti institucijų tikslus, kad kiekviena bendradarbiaujanti institucija žinotų už ką yra atsakinga ir kokį tikslą turi pasiekti.

#### **1.2.4. Bendradarbiavimo organizavimo principai ir veiksniai**

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

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

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

1. Teigiama tarpusavio priklausomybė, kai visi grupės nariai, siekdami bendro tikslo jaučiasi susiję vieni su kitais, jaučia pagarbą ir pareigą dirbti kartu;
2. Asmeninė atsakomybė, kai kiekvienas komandos narys turi jausti asmeninę atsakomybę už tai ką jis pats ir visa komanda daro. Motyvacija (noras pasiekti tam tikrų rezultatų) ir asmeninė atsakomybė yra tarpusavyje glaudžiai susijusios.
3. Glaudi sąveika – dalyviai turi skatinti, paremti, padėti vienas kitam, pvz.: spręsti konkrečią problemą, dalyvauti praktinėje veikloje, organizuoti bendrus renginius ir pan.
4. Bendradarbiavimo įgūdžiai – individai grupėje turi formuoti ramaus bendradarbiavimo, konfliktų sprendimo, vadovavimo, išklausymo, padrąsinimo bei kitus bendravimo įgūdžius, kad grupės veikla būtų efektyvi.
5. Vertinimo – bendradarbiaujančioje komandoje visi nariai vertina, kaip pavyko pasiekti tikslus, bei kiek kiekvienas grupės narys prisidėjo prie bendro tikslo pasiekimo. Vertinimo dėka galima pastebėti, ką reikia keisti, kad bendradarbiavimo procesas būtų efektyvesnis (Raižienė, 2000, p. 29-39).

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

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

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

1. Į sprendimų priėmimą įtraukti tiesiogiai su pokyčiais susijusius socialinius veikėjus, nes bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo to, kokie socialiniai veikėjai – institucijos, organizacijos, grupės ir asmenys bus įtraukti į bendradarbiavimą. Esmė daugiau ar mažiau įtraukti visus su sprendimo priėmimu ir įgyvendinimu susijusius subjektus:
  - a) Turinčius formalią galią priimti sprendimus (neįtraukus organizacijų ir institucijų, turinčių formalią sprendimų galią, priimti sprendimai bus tik rekomendacinio pobūdžio).
  - b) Turinčius formalią arba neformalią galią trukdyti įgyvendinti sprendimus (neatsižvelgus į šių veikėjų nuomonę rengiant sprendimą, dėl reiškiamų protestų, teikiamų teisminių ieškinų ir apeliacinių skundų ir pan., gali priversti atidėti sprendimo įgyvendinimą ilgam ar neribotam laikui, padidinti sprendimo įgyvendinimo kainas).
  - c) Tuos, kuriuos paveiks priimtas sprendimas (neatsižvelgus į jų nuomonę, kai kurie socialiniai, politiški bei ekonomiškai įtakingi atstovai gali blokuoti sprendimus).

- d) Atitinkamos probleminės srities ekspertus (sprendimų kokybė priklauso nuo juos priimančių asmenų kompetencijos svarstomais klausimais).
2. Siekti konsensuso priimant sprendimus. Konsensusas pasiekiamas tada, kai:
  - Kiekvienas bendradarbiaujančios grupės narys sutinka remti ir įgyvendinti priimtą sprendimą;
  - Sprendimas nepažeidžia esminių narių interesų.
3. Sudaryti bendradarbiavimo planą, kuriame turėtų būti:
  - a) Apibrėžta bendradarbiavimo vizija, pageidaujami rezultatai;
  - b) Įvardyti programos arba projekto dalyviai bei interesų grupės;
  - c) Numatyta susitikimų vieta, laikas, darbotvarkė ir būtinos priemonės.
4. Anot Strauso (2002) labai svarbu išrinkti arba paskirti bendradarbiavimo proceso vadovą. Susitikimų veiksmingumas labai priklauso nuo vedėjo gebėjimo organizuoti susitikimų procesą. Vedėjo tikslas – užtikrinti sklandų dalyvių darbą susitelkiant į procesą, o ne į turinį. Susitikimo vedėjas turėtų sugebėti:
  - skatinti visų dalyvių diskusijas ir remti konsensuso paieškas;
  - suvaldyti nekonstruktyvią kritiką;
  - parinkti tinkamą sprendimo rengimo metodą;
  - pabrėžti dalyvių atsakomybę už sprendimus;
  - lavinti dalyvių problemų sprendimo ir bendradarbiavimo įgūdžius.
5. Raštiškai fiksuoti susitikimų turinį. Susitikimų dalyvių kalbos turėtų būti raštiškai fiksuojamos ir demonstruojamos viso susitikimo metu (taip suteikiama galimybė tikslingiau dalyvauti diskusijose, nesiblaškyti užrašuose žymint pasiūlymus, leidžia taupyti laiką, bei išvengti dalyvių kalbų pasikartojimo, netikslingų diskusijų, informacijos pertekliaus ir pan.)

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

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

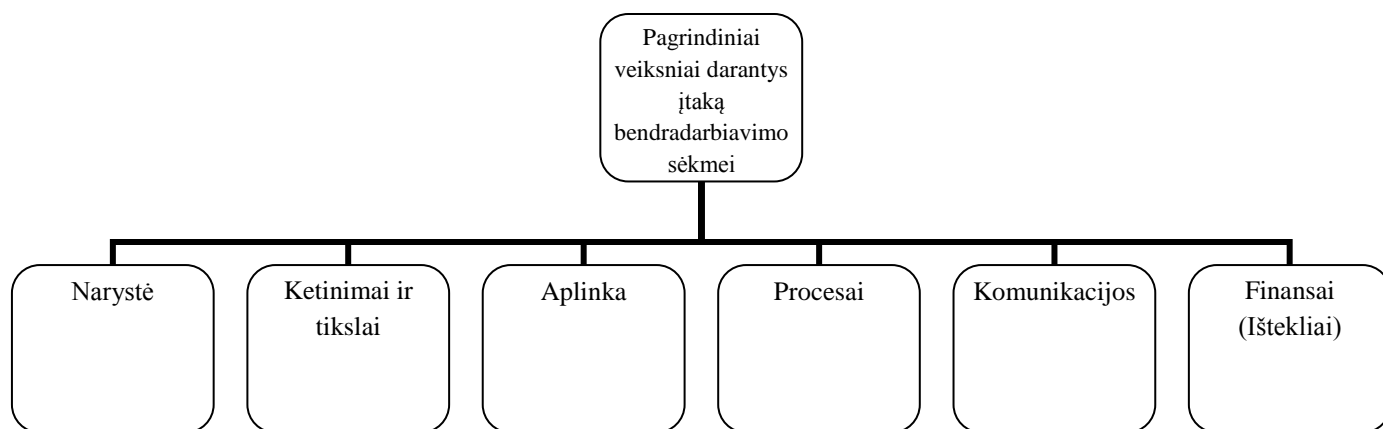
- abipusės naudos;
- savalaikio keitimosi informacija, kuri gali turėti įtakos bendradarbiavimo veiklos dalyvių veiksmams;
- laikantis taikomų įstatymų ir kitų teisės aktų, intelektinės nuosavybės veiksmingos apsaugos ir lygiateisio intelektinės nuosavybės teisių padalijimo.

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

Anot Uscila, Kanapinskaitės, Railienės ir kt. (2007) bendradarbiavimo procesą lemia daugelis veiksnių, tačiau pabrėžiama, kad vienas iš svarbiausių bendradarbiavimo procesą lemiančių veiksnių yra *bendradarbiavimo metodai*, kurie gali būti:

- **Informavimas** – efektyvus ir dažniausiai naudojamas bendradarbiavimo metodas, kurio tikslas –teikti žinias socialiniams partneriams apie bendradarbiavimo galimybes ir skleisti naudingą informaciją. Informavimas apima informaciją apie dabartinę ir būsimą veiklą, esamą darbo santykių būklę, struktūrą ir galimus profesinio informavimo ir konsultavimo sistemos pokyčius;
- **Konsultacijos**, kuriomis užtikrinamas optimalus bendradarbiavimas keičiantis aktualia informacija, kuriant ir siekiant bendrų tikslų, konsultavimas reiškia pasikeitimą nuomonėmis ir dialogo tarp socialinių partnerių užmezgimą bei plėtojimą;
- **Patarimai** – naudojami konsultacijos metu, siekiant gauti pagalbą iš partnerio, išsiaiškinti aktualias problemas ir rasti optimalų problemos sprendimo būdą;
- **Mokymai**, kurie užtikrina profesinio informavimo ir konsultavimo paslaugų kokybę ir plėtrą.

Kitą bendradarbiavimą lemiančių veiksnių skirstymą pateikia Lydeka, Adomavičius (2007) cituodami Mattesich, Monsey (1992). (žr. 3 pav.)



1.3 pav Veiksniai lemiantys bendradarbiavimą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lydeka, Adomavičius, 2007, p. 83. cit. Mattesich, Monsey, 1992.

Autoriai Mattesich, Monsey (1992) apibūdina kiekvieną iš sėkmingą bendradarbiavimą lemiančių veiksnių, bei išskiria tam tikrus smulkesnius veiksnius, kurie į juos įeina. *Veiksniai apibūdinami:*

### 1. Narystė:

- ***Bendra pagarba, supratimas ir pasitikėjimas.*** Grupės nariai dalijasi pagarba, supratimu vieni kitiems, taip pat savo vertybėmis, lūkesčiais ir kultūrinėmis vertybėmis dirbant.
- ***Tinkamas narių skaičius.*** Organizacijos atsakingai turi rinktis asmenis, kuriuos ketina įtraukti į bendradarbiavimo procesą, taip pat būtina atsižvelgti į narių skaičių, kuris negali būti neribojamas, kitu atveju bendradarbiavimas gali tapti nevaldomu.
- ***Narių susidomėjimas ir tikėjimas bendradarbiavimo nauda.*** Tai sudaro galimybes organizacijoms būti labiau įtrauktoms į procesą, rekomenduojama kurti paskatinimus bendradarbiaujančioms šalims, siekiant didesnio suinteresuotumo.

**2. Tikslas:** Jūcevičius (1998) pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimą, veiksmų kurso parinkimą ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymą įvardija, kaip esmines sėkmingo bendradarbiavimo sąlygas. Mattessich, Monsey (1992) panašiai, kaip ir Jucevičius (1998) pateikia šiuos tikslo veiksnį sudarančius mažesnius veiksnius:

- ***Konkretūs, pasiekiami tikslai ir uždaviniai.*** Privaloma, kad jie būtų aiškūs, suprantami visiems partneriams. Sėkmė bus labiau tikėtina, jeigu bendradarbiaujanti grupė vystys ir trumpalaikius, ir ilgalaikius tikslus.
- ***Organizacijų dalinimasis ta pačia vizija.*** Bendradarbiavimo vizija gali būti numatyta bendradarbiavimo pradžioje, arba jo eigoje. Pabrėžiama, kad grupės turėtų stengtis plėsti bendradarbiavimą už vizijos ribų.
- ***Bendradarbiavimo grupių tikslų, misijos ir požiūrio išsiskyrimas.*** Grupės misija, tikslai ar požiūriai gali skirtis. Bendradarbiaujančios grupės misija ir tikslai gali iš dalies sutapti su kitos narės organizacijos, bet negali būti identiška.

### **3. Aplinka:**

- ***Kooperacijos ir bendradarbiavimo istorija bendruomenėje.*** Egzistuojama istorija leidžia partneriams suvokti vienas kito vaidmenis, lūkesčius ir leidžia pasitikėti procesu.
- ***Bendradarbiaujanti grupė – lyderė bendruomenėje.*** Rekomenduojama prieš pradėdant bendradarbiauti grupei patikrinti savo, kaip lyderės įvaizdį visuomenėje.
- ***Politinio, socialinio klimato palankumas.*** Svarbu, kad viešosios nuomonės sudarytojai, politikai, asmenys, kurie kontroliuoja išteklius remia, ar bent neprieštaruoja bendrai grupės misijai.

**4. Procesai:** ***Narių dalinimasis tiek proceso darbais, tiek rezultatais.*** Laikas ir ištekliai turėtų būti paskirstyti tarp dalyvių, siekiant formuoti atsakomybę tarp dalyvių. Grupių principai ir procedūros turėtų skatinti atsakomybės jausmą tarp narių dėl priimtų sprendimų ir rezultatų.

- ***Sprendimų priėmimo daugialypiškumas.*** Sėkmingai bendradarbiaujančios grupės sukuria mechanizmus skirtingiems valdymo lygmenims, siekiant juos įtraukti į sprendimų priėmimą. Kadangi organizacijų lyderiai gali būti nepajėgūs išlaikyti bendradarbiavimą, integruojamos visų narių pastangos, siekiant sukurti stipresnius ryšius ir didesnes sėkmės galimybes.
  - ***Bendradarbiaujančių grupių lankstumas organizuojant darbą.*** Grupėms reikia turėti lanksčią struktūrą ir darbo metodus. Lankstumo poreikis ir lūkesčiai yra būtini tiek bendradarbiavimo pradžioje, tiek vėliau, nes kai kurios grupės laikui bėgant yra linkusios įtvirtinti tam tikras normas, kurios suvaržo jų elgesį ir mąstyseną.
  - ***Aiškių užduočių ir elgsenos nurodymų suformavimas, vykdymas ir gerinimas.*** Nariai privalo diskutuoti apie partnerių teises ir atsakomybes, rasti bendrą sutarimą dėl jų. Partneriai turi išspręsti bet kokį konfliktą, kuris kyla dėl įsakymų, išreikštų jiems kaip darbuotojams, nors jie, kaip bendradarbiaujančios komandos nariai, turi būti lygūs.
  - ***Prisitaikomumas.*** Grupė turi sugebėti išlikti savimi vykstant pagrindiniams pokyčiams, net jei keičiasi sąlygos, tikslai ar organizacijos nariai. Bendradarbiaujančios grupės tikslai ir vizija turi būti reguliariai peržiūrimi ir tikrinami, atitinkamai tikslinami.
- 5. Komunikacija,** kuri apibrėžiama, kaip: „dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus, siekiant bendro tikslo“ (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.187) sudaro šie veiksniai:
- ***Atvira ir pakankama komunikacija tarp grupės narių.*** Bendradarbiaujančios grupės nariai turi sąveikauti dažnai, atnaujinti informaciją, diskutuoti apie problemas atvirai, perteikti informaciją vienas kitam ir žmonėms už organizacijos ribų. Rekomenduojama teikti paskatinimus už efektyvią komunikaciją.
  - ***Formalių ir neformalių komunikacijos ryšių kūrimas.*** Formaliai egzistuojantys komunikacijos kanalai sukuria asmeninius ryšius tarp organizacijų, taip kurdami geresnę, geriau informuotą, darniai dirbančią grupę bendram tikslui.
- 6. Finansai (Ištekliai):** kuriuos galima dar skirstyti į žmogiškuosius, finansinius, organizacinius. Tuo tarpu autoriai Mattessich, Monsey (1992) pabrėžia, kad šį veiksnį sudaro:
- ***Pakankamos kapitalas.*** Apima adekvatų ir pastovų finansinį pagrindą bendradarbiavimo operacijoms atlikti. Bendradarbiaujantys nariai turi aptarti vienas kito išteklius ir būtinybę priartėti prie išorės resursų.

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

- ***Gabus narys, įpareigotas šaukti susirinkimus.*** Tai teisingas, turintis tarpasmenines, organizacines savybes asmuo ir puikiai išmanantis savo sritį asmuo, gebantis suburti grupes bendradarbiauti ir išlaikyti balansą tarp procesų ir užduočių.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, ir veiksmų apibūdinimų, siekiant užtikrinti sėkmingą bendradarbiavimą reikia atsižvelgti į daugelį sąlygų. Kalbant apie bendradarbiavimą viešajame sektoriuje, galima teigti, jog kiekvienas iš šių veiksmų turi įtakos sėkmingam bendradarbiavimui, ir norint vystyti sėkmingą bendradarbiavimą reikia atsižvelgti į visus išvardintus momentus.

Apibendrinant bendradarbiavimo organizavimo principus ir veiksmus galima teigti, jog vieningų suskirstymų nėra. Tiesa jie turi daug panašumų, tačiau vieningo suskirstymo nebuvimas yra sveikintinas, nes tai kelia diskusijas tarp mokslininkų, o diskusijos savo ruožtu skatina teisingesnio ir geresnio požiūrio į bendradarbiavimo procesą paieškas.

***Teorinės dalies apibendrinimas.*** Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, jog institucijų bendradarbiavimas, jų sąveika su įvairiomis organizacijos viešajame valdyme yra skatinamas procesas, kuris padeda efektyviau pasiekti bendradarbiaujančių organizacijų tikslus.

Susipažinus su mokslininkų pateiktomis tarpinstitucinio bendradarbiavimo apibrėžtimis, apibendrinus galima teigti, jog tarpinstitucinis bendradarbiavimas tai - tai bendradarbiavimas tarp institucijų, siekiant bendrų tikslų ir rezultatų. Esminiai mokslininkų išskirtų bendradarbiavimo sampratų panašumai, tai, jog bendradarbiavimas vyksta bent tarp dviejų asmenų ar institucijų, ir tai, kad bendradarbiauti skatina bendro tikslo siekimas ar tam tikrų poreikių patenkinimas.

Buvo išskirti 5 bendradarbiavimo sąveikos tipai: tinklai, kooperacija arba aljansai, partnerystė, koalicija arba sąjunga, integracinis bendradarbiavimas, kuriuos išanalizavus, prieita prie išvados, kad ryškiausiai atsispindintis sąveikos tipas valstybinėse įstaigose yra hierarchine valdymo sistema, kuri paremta tinkliniu bendradarbiavimo sąveikos tipu.

Išsiaiškinta, kokie veiksniai sąlygoja bendradarbiavimo sėkmę, pagrindiniais veiksniais buvo išskirti: narystė, ketinimai ir tikslai, aplinka, procesai, komunikacijos ir finansai. Kalbant apie bendradarbiavimą savivaldoje, galima teigti, jog kiekvienas iš šių veiksmų turi įtakos sėkmingam bendradarbiavimui, kurį norint vystyti būtina detaliai išsinauginėti veiksmų komponentus, ir prisitaikyti praktiškai.

## 2. TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS ŠIAULIŲ UNIVERSITETO IR ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ATVEJU

### 2.1. Tyrimo metodika

Socialiniais tyrimais yra siekiama suprasti socialinę realybę, nustatyti individų ar grupės elgsenos ypatumus, norint tai pasiekti reikia susipažinti su metodologija. Remiantis Kardeliu (2007) plačiąją prasme metodologiją galima apibrėžti, kaip bendriausius pažinimo principus. O siaurąją prasme anot Tidikio (2003) metodologija – tai mokslas, kuris aiškina mokslinio tyrimo metodus, bendrų mokslo metodų teoriją.

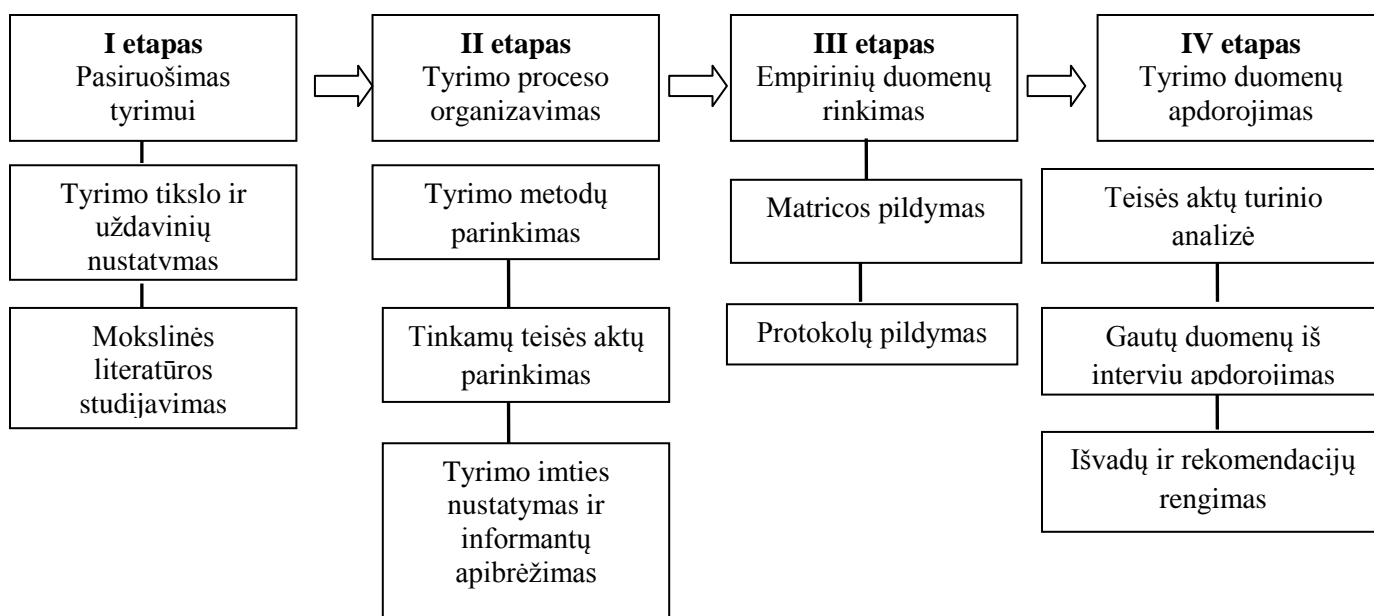
Šiaulių universiteto (toliau ŠU) ir Šiaulių miesto savivaldybės (toliau Savivaldybė) bendradarbiavimo atvejis buvo pasirinktas, nes iki šio nebuvo nagrinėjama kaip vystosi šis bendradarbiavimas, kas jį sąlygoja, ar sudaromos visos prielaidos jam vykti.

Kaip teigia Kardelis (2007) metodas – tai tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones. **Šiame baigiamajame darbe buvo taikomi šie metodai:**

- teisės aktų reglamentuojančių ŠU ir Savivaldybės veiklą dokumentų turinio analizė;
- pusiau struktūruotas interviu siekiant išsiaiškinti bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius ŠU ir Savivaldybės atveju.

**Tyrimo tikslas:** išsiaiškinti teises tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidas viešajame sektoriuje ir atskleisti Savivaldybės ir ŠU tarpinstitucinio bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius.

Tyrimo vykdymo etapai (4 pav.):



2.1 pav Tyrimo vykdymo etapai

Pirmame tyrimo etape lapkričio – sausio mėnesiais buvo nustatyti tyrimo tikslai ir uždaviniai. Teoriniu požiūriu išanalizuotos bendradarbiavimo prielaidos viešojo valdymo kontekste ir bendradarbiavimo teoriniai aspektai. Remtasi Lietuvos ir užsienio mokslininkų: Lamerick (2004), Raišienės (2006), Kviesskienės, Indrašienės (2008), Fullan (1998), Berman (2006), Vaicekauskienės (2003), Lakio (2008), Airaksinen, Haveri (2003), Puškoriaus (2006), Vigoda – Gadot, (2003), Puškoriaus (2007), Miginio, Ulozo (2010), Raižienės (2000), Strauso (2002), Prefontaine (2004), Lydekos, Adomavičiaus (2007), Bučinsko, Raipos, Giedraitytės, (2012), Raipos (2010), Smalskio, (2009), Osborne (2010), Velotti, Botti, Vesci (2012), Giedraitytės, Raipos (2012), Guogio (2010) ir kt. įžvalgomis apie bendradarbiavimo esmę, bendradarbiavimo organizavimą, jo modelius, veiksnius, bendradarbiavimą viešojo valdymo kontekste ir kt.

Antrajame tyrimo etape vasario – kovo mėnesiais buvo rengiama tyrimo metodika, formuojama tyrimo imtis. Buvo pasirinkta kokybinė tyrimo prieiga, atliekant dokumentų turinio analizę ir pusiau struktūruotą interviu. Teisinių prielaidų analizei atrinkti skirtingo lygmens ŠU ir Savivaldybės veiklą reglamentuojantys teisės aktai. Interviu informantai pasirinkti remiantis Savivaldybės mero potvarkiais: 2011m. Nr. M-179 „Dėl darbo grupės Šiaulių universiteto ir savivaldybės ryšiams plėtoti sudarymo“<sup>1</sup>, 2014m. Nr. M-45 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės mero 2011m. gruodžio 14d. potvarkio nr. M- 179-„Dėl darbo grupės Šiaulių universiteto ir savivaldybės ryšiams plėtoti sudarymo“ pakeitimo“<sup>2</sup>.

Trečiajame tyrimo etape balandžio mėnesį atlikta atitinkamų teisės aktų turinio analizė, parengiant duomenų matricą, bei informantų apklausą, transkribuojant interviu protokolus.

Ketvirtajame etape gegužės mėnesį atliekama duomenų interpretacija, formuluojamos išvados ir rekomendacijos.

**Dokumentų turinio analizė:** Dokumentų analizės metodas anot Tidikio (2003) yra pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai yra naudojami kaip esminiai informacijos šaltiniai. Remiantis Kardeliu (2002) šio metodo privalumas yra tas, kad dokumentų analizė padeda koreguoti tyrimo linkmę. Šis metodas buvo pasirinktas, siekiant išsiaiškinti ar sudarytos teisinės prielaidos tarpinstituciniam bendradarbiavimui vykti Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atveju. Bendradarbiavimas tarp šių institucijų vyksta jau kurį laiką, tačiau iki šiol nebuvo nagrinėta ar šis

<sup>1</sup> „Dėl darbo grupės Šiaulių universiteto ir savivaldybės ryšiams plėtoti sudarymo“. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-03-20]. Prieiga per internetą: < <http://web.siauliai.lt/aktai/nsdoc.asp?did=14952>>.

<sup>2</sup> „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės mero 2011m. gruodžio 14d. potvarkio nr. M- 179 „Dėl darbo grupės Šiaulių universiteto ir savivaldybės ryšiams plėtoti sudarymo“ pakeitimo“. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-04-25]. Prieiga per internetą: < <http://web.siauliai.lt/aktai/nsdoc.asp?did=21892>>.

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyje: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

bendradarbiavimas turi teisinį pagrindą. Todėl šiai analizei buvo parinkti teisės aktai reglamentuojantys institucijų veiklą. (žr. 2.1. lentelė).

2.1 lentelė

### Teisės aktai reglamentuojantys institucijų veiklą

| Teisės aktai   | Metai               | Esmė  |
|--|---------------------|---|
| Viešojo administravimo įstatymas   | 2006m.              | Šis įstatymas apibrėžia Lietuvos Respublikos viešojo administravimo subjektus, jų veiklos principus.  |
| LR mokslo ir studijų įstatymas   | 2009m.              | Šis įstatymas apibrėžia mokslo ir studijų veiklą ir principus.  |
| LR Vietos savivaldos įstatymas   | Atnaujinimas 2012m. | Įstatymas nustato savivaldybių institucijų sudarymo ir veiklos tvarką įgyvendinant Lietuvos Respublikos Konstitucijos ir Europos vietos savivaldos chartijos nuostatas, apibrėžia vietos savivaldos principus, savivaldybių institucijas, jų įgaliojimus ir funkcijas, savivaldybės tarybos nario statusą, savivaldybių ūkinės ir finansinės veiklos pagrindus. |
| LR Vyriausybės nutarimas: Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo | 2012m.              | Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa siekiama numatyti esminius viešojo valdymo pokyčius, kuriuos atlikti būtina, kad didėtų viešojo valdymo proceso efektyvumas ir geriau būtų tenkinami visuomenės poreikiai.   |
| Šiaulių miesto savivaldybės tarybos reglamentas  | 2011m.              | Šiaulių miesto savivaldybės tarybos veiklos reglamentas nustato Šiaulių miesto savivaldybės tarybos veiklos formas ir tvarką.   |
| Šiaulių miesto savivaldybės ir Šiaulių universiteto bendradarbiavimo sutartis                    | 2009m.              | Šiaulių miesto savivaldybės ir Šiaulių universiteto bendradarbiavimo sutartimi apibrėžiamos bendradarbiavimo sąlygos, tikslai, kiekvienos šalies įsipareigojimai ir kt.   |
| Šiaulių miesto savivaldybės tarybos valdančiosios koalicijos 2011 – 2015 metų veiklos programa   | 2011m.              | Šiaulių miesto savivaldybės tarybos valdančiosios koalicijos programa apibrėžia veiklas, kurias valdančioji koalicija ketina vykdyti.   |
| 2007-2016 m. Šiaulių miesto savivaldybės strateginis plėtros planas                              | 2007m.              | 2007-2016 m. Šiaulių miesto savivaldybės strateginis plėtros plane numatomi tikslai, kuriuos bus siekiama įgyvendinti numatytame laikotarpyje.  |
| Šiaulių universiteto statusas  | Atnaujintas 2013m.  | Įstatai reglamentuojantys Šiaulių universiteto veiklą.  |
| Šiaulių universiteto 2009 – 2020m. strateginis plėtros planas                                    | 2009m.              | Planas numatantis Šiaulių universiteto plėtros galimybes.   |

Analizuojant atrinktus teisės aktus pateiktus lentelėje, jie buvo suskirstyti į dvi grupes. Pirmoji - įstatymai, antroji - įstatymo įgyvendinamieji teisės aktai arba kitaip įstatymo lydimieji teisės aktai. Šiose grupėse teisės aktai buvo analizuojami atskirai pagal institucijas: universitetą ir savivaldybę. Tokiu būdu kiekvienoje teisės aktų grupėje buvo formuojamos matricos kiekvienai institucijai. Jose prie kiekvieno atitinkamos grupės teisės akto, hipotetiškai priskirti ir patalpinti teisės akto punktai, atspindintys teises tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidas.

ŠU ir Savivaldybės bendradarbiavimo sutartis Nr. T-354 buvo analizuojama remiantis susisteminta baigiamojo darbo teorine dalimi „Bendradarbiavimo sėkmę sąlygojantys veiksniai“, remiantis Lydeka,

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyje: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

Adomavičius, 2007, p. 83. cit. Mattesich, Monsey, 1992. Daroma prielaida, kad teorijoje išskirti bendradarbiavimo veiksniai turėtų atsispindėti ir bendradarbiavimą reglamentuojančiame teisės akte – bendradarbiavimo sutartyje. Todėl analize siekiama išsiaiškinti ar bendradarbiavimas, kuriame remiamasi šia sutartimi gali būti sėkmingas.

**Pusiau struktūrizuotas interviu:** Apklausiai pasirinktas pusiau struktūruotas apklausos (interviu) metodas. Norint išsiaiškinti bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius ŠU ir Savivaldybės atveju. Apklausiami Savivaldybės mero potvarkiais sudarytų grupių nariai, kurie gali išreikšti praktinį požiūrį apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius ir galimas tobulinimo galimybes. Anot Tidikio (2003) šis metodas yra patogus tuo, kad pokalbis nėra griežtai formalizuojamas, o tarp tyrėjo ir respondento atsiranda laisvesnė atmosfera, kuri leidžia lengviau išsakyti mintis ir dėl metodo tinkamumo gauti žodinę informaciją, bei dėl galimybės išsiaiškinti konkretesnę respondentų nuomonę tiriamą problema. Pusiau struktūruoto interviu metu gautų informantų atsakymų analizei ir apibendrinimui naudojamas turinio analizės metodas. Remiantis Tidikiu (2003) tai yra technika, leidžianti, teisingai ir sistemiškai išnagrinėjus teksto ypatumus, daryti patikimas išvadas.

**Tyrimo instrumentas** – pusiau standartizuotas klausimynas Savivaldybės ir ŠU informantams priklausantiems mero 2011m. potvarkiu nr. M- 179 sudarytai darbo grupei: „Dėl darbo grupės Šiaulių universiteto ir savivaldybės ryšiams plėtoti sudarymo“. Taip pat informantams, kurie priklauso mero 2014m. potvarkiu nr. M-45 sudarytai grupei: „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės mero 2011m. gruodžio 14d. potvarkio nr. M- 179 „Dėl darbo grupės Šiaulių universiteto ir savivaldybės ryšiams plėtoti sudarymo“ pakeitimo. Klausimynas buvo sukurtas remiantis susisteminta baigiamojo darbo teorine dalimi „Bendradarbiavimo sėkmę lemiantys veiksniai“, Lydeka, Adomavičius, 2007, p. 83. cit. Mattesich, Monsey, 1992. **(1 priedas)**

Klausimynus sudaro 7 diagnostiniai blokai:

1. **Narystė.** Remiantis teorija šį veiksnių sudaro: *bendra pagarba, supratimas ir pasitikėjimas; tinkamas narių skaičius, narių susidomėjimas ir tikėjimas bendradarbiavimo nauda.* Šiai daliai priklauso pirmieji klausimai, kuriais siekiama sužinoti ar darbo grupė yra vieninga, pasitiki vieni kitais, dalinasi lūkesčiais dėl darbo šioje grupėje. Sužinoti informantų nuomonę apie grupės narių skaičių, narių ryšius ir narių nuomones apie grupės darbo veiksmingumą.
2. **Ketinimai ir tikslai.** Šį veiksnių sudaro: *konkretūs, pasiekiami tikslai ir uždaviniai; organizacijų dalinimasis ta pačia vizija; bendradarbiavimo grupių tikslų, misijos ir požiūrio išsiskyrimas.* Šioje dalyje siekiama atskleisti kokie buvo bendradarbiavimo tikslai ir kokie yra dabar, ar jie

pasikeitė nuo pirminio varianto. Taip pat išsiaiškinti kaip grupės nariai mato šio bendradarbiavimo viziją, ar nariai turi bendrų tikslų dėl kurių susitarė.

3. **Aplinka.** Remiantis teorija ši veiksnį sudaro: *kooperacijos ir bendradarbiavimo istorija bendruomenėje; bendradarbiaujanti grupė – lyderė bendruomenėje; politinio, socialinio klimato palankumas*. Šiai daliai priklauso klausimynų 3-ieji klausimai, jais siekiama išsiaiškinti ar narių nuomone sudarytas palankus socialinis ir politinis klimatas šiam bendradarbiavimui. Kaip yra įtraukiami kiti asmenys į šį bendradarbiavimą. Taip pat norima išsiaiškinti kaip grupės nariai vertina institucijų bendradarbiavimą iki šios grupės įkūrimo.
4. **Procesai.** Ši veiksnį sudaro: *narių dalinimasis tiek proceso darbais, tiek rezultatais; sprendimų priėmimo daugialypiškumas; bendradarbiaujančių grupių lankstumas organizuojant darbą; aiškių užduočių ir elgsenos nurodymų suformavimas, vykdymas ir gerinimas; prisitaikomumas*. Šioje dalyje siekiama išsiaiškinti kaip organizuojamas grupės darbas ir kaip derinamos užduotys. Kaip vyksta numatytų tikslų ir užduočių įvertinimas, kas yra įtraukiami į sprendimų priėmimą.
5. **Komunikacijos.** Ši veiksnį sudaro: *atvira ir pakankama komunikacija tarp grupės narių; formalių ir neformalių komunikacijos ryšių kūrimas*. Šiai daliai priklauso klausimynų 5-ieji klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kaip vyksta bendradarbiavimas tarp grupės narių, kaip išnaudojamos šiuolaikinių technologijų galimybės bendradarbiaujant. Taip pat norima išsiaiškinti kaip pateikiame informacija apie bendradarbiavimo rezultatus visuomenei.
6. **Finansai (Ištekliai).** Remiantis literatūra ši veiksnį sudaro: *pakankamos kapitalas; gabus narys, įpareigotas šaukti susirinkimus*. Šioje dalyje norima išsiaiškinti informantų nuomonę apie tai ar pakankamai žmonių dirba grupėje, taip pat apie priemones grupės veikloms vykdyti. Išsiaiškinti ar efektyviai išnaudojamas grupės darbui skirtas laikas ir kokia skatinimo sistema turėtų veikti siekiant efektyvesnio grupės darbo.
7. **Tobulinimo galimybės.** Šios dalies klausimais siekiama išsiaiškinti, kokias bendradarbiavimo tobulinimo galimybes numato informantai ir kokias bendradarbiavimo sritis reikia tobulinti.

**Interviu imties aprašymas:** kokybiniu tyrimu yra siekiama gauti realybę atitinkančius duomenis apie tiriamą dalyką, todėl nebuvo orientuojamasi į kuo didesnę kiekį informantų. Anot Bitino, Rupšienės, Žydzūnaitės (2008) kriterinė atranka yra taikoma kai imties vienetai iš populiacijos yra atrenkami laikantis tyrėjo nustatomų kriterijų. Pasitelkiant šį metodą galima lengviau surinkti kokybiškus duomenis. Šiuo atveju kriterijus buvo mero potvarkiu sudaryta darbo grupė ŠU ir Savivaldybės bendradarbiavimo ryšiams plėtoti. Remiantis mero potvarkiais iš viso grupėse yra dirbę

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

13 narių, kadangi nauju mero potvarkiu buvo pakeisti, kai kurie nariai, tyrimo kokybei išlaikyti buvo apklausti 8 informantai dirbę nuo 2011m. ir 1 informantas dirbantis nuo 2014m. balandžio 17d. Siekiant išsiaiškinti bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius ŠU ir Savivaldybės atveju, pusiau struktūrizuoto interviu metodu apklausti: 4 Šiaulių universiteto tarnybų vadovai ir skyrių atstovai ir 5 Šiaulių miesto savivaldybės aukštas pareigas užimantys valstybės tarnautojai, kurie gali reprezentuoti bendrą požiūrį apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius ir galimas bendradarbiavimo tobulinimo galimybes.

2.2 lentelė

### Informantų charakteristikos

|  |  |   |  |   |                |
|--|--|---|--|---|----------------|
| Šiaulių universiteto tarnybų ir skyrių vadovai, lektoriai                    | Laikinis rektorius                         | Socialinių mokslų fakulteto prodekanė     | Edukologijos fakulteto Edukologijos katedros lektorė | Studijų prorektorius                          |                |
| Šiaulių miesto savivaldybės aukštas pareigas užimantys valstybės tarnautojai | Mero pavaduotoja (darbo grupės pirmininkė) | Administracijos direktoriaus pavaduotojas | Švietimo skyriaus vedėja                             | Investicijų ir miesto plėtros skyriaus vedėja | Mero patarėjas |

Intį sudaro skirtingų sričių informantai, tai padės įvertinti bendradarbiavimą tarp Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės iš įvairių pozicijų.

**Interviu organizavimo vieta ir laikas:** interviu buvo atliekamas iš anksto susitarus susitikti jiems patogiose vietose, jiems tinkamu laiku. Interviu buvo vykdomas 2014 m. balandžio mėn. – gegužės pradžioje.

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

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

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

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

**Interviu duomenų apdorojimas ir analizė.** Interviu dalyvavo 9 informantai. Tyrimo duomenims apdoroti, analizuoti ir interpretuoti, taikytas turinio analizės metodas. Kiekvienas interviu buvo transkribuojamas užpildant interviu protokolą. Siekiant užtikrinti anonimiškumą informantai buvo koduojami, suteikiant kiekvienam unikalų numerį nuo 1-9. Protokolai buvo daug kartų skaityti, siekiant suvokti pasisakymų turinio visumą. Respondentų teiginiai buvos grupuojami į prasminius vienetus – kategorijas ir subkategorijas, siekiant išskirti tam tikras tendencijas.

## 2.2. Tyrimo rezultatų pristatymas

### 2.2.1. Teisinių Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės bendradarbiavimo prielaidų raiška teisės aktuose

Atliekant dokumentų analizę buvo siekiama išsiaiškinti teises tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidas viešajame sektoriuje. Buvo išanalizuoti visi dokumentai, išvardinti lentelėje nr. 5. Reikia paminėti, kad visi išvardinti teisės aktai lengvai pasiekiami internetinėje erdvėje. Pasak Čiočio (2002) teisės aktai pagal galią gali būti:

1. tarptautinis aktas - tarptautinė sutartis, tarptautinis sprendimas, tarptautinis nutarimas;
2. nacionalinis aktas, kuris yra skirstomas:
  - Konstitucija
  - konstitucinis įstatymas
  - įstatymas
  - įstatymo įgyvendinamasis teisės aktas (įstatymo lydymasis teisės aktas):
    - vyriausybės nutarimas
    - ministro teisės aktas
    - apskrities viršininko teisės aktas
    - savivaldos institucijų teisės aktai:
    - savivaldybės Tarybos teisės aktas
    - savivaldybės mero teisės aktas
    - seniūno teisės aktas
    - nevyriausybių (religinių bendruomenių, visuomeninių, kitų viešųjų, taip pat privačių) organizacijų teisės aktai (įstatai, nuostatai, statutas).

Analizuojant atrinktus teisės aktus pateiktus lentelėje, jie buvo suskirstyti į dvi grupes. Pirmoji - įstatymai, antroji - įstatymo įgyvendinamieji teisės aktai arba kitaip įstatymo lydymieji teisės aktai. Šiose grupėse teisės aktai buvo analizuojami atskirai pagal institucijas: universitetą ir savivaldybę. Tokiu būdu kiekvienoje teisės aktų grupėje buvo formuojamos matricos kiekvienai institucijai. Jose prie kiekvieno atitinkamos grupės teisės akto, hipotetiškai priskirti ir patalpinti teisės akto punktai, atspindintys teises tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidas.

**Bendradarbiavimo prielaidos savivaldybės veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose**

| Įstatymai                               | Tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidos  |
|---|---|
| <b>Viešojo administravimo įstatymas</b> | „...Viešojo administravimo subjektai savo veikloje vadovaujasi šiais principais: tarnybinio bendradarbiavimo. Šis principas reiškia, kad viešojo administravimo subjektai, rengdami administracinius sprendimus, prireikus teikia vienas kitam reikalingą informacinę ir kitokią pagalbą; (1 skirsnis, 3 straipsnis)  |
| <b>LR Vietos savivaldos įstatymas</b>   | „...Savarankiškosios (Konstitucijos ir įstatymų nustatytos (priskirtos) savivaldybių funkcijos: socialinių paslaugų planavimas ir teikimas, socialinių paslaugų įstaigų, šeimynų steigimas, išlaikymas ir bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis; (2 skirsnis, 6 straipsnis)<br>„... <b>Meras:</b> reglamente nustatyta tvarka atstovauja pats arba įgalioja kitus asmenis atstovauti savivaldybei teisme, bendradarbiaujant su kitomis savivaldybėmis, valstybės ar užsienio šalių institucijomis, kitais juridiniais ir fiziniiais asmenimis; (4 skirsnis, 21 straipsnis)<br>„...gavęs savivaldybės tarybos pritarimą, sudaro savivaldybės bendradarbiavimo su valstybės institucijomis, kitomis savivaldybėmis ar užsienio institucijomis sutartis; (4 skirsnis, 21 straipsnis)<br>„... <b>Meras rūpinasi, kad:</b> būtų deramai atstovaujama savivaldybės interesams bendradarbiaujant ir sprendžiant klausimus su valstybės valdžios ir valstybinio administravimo subjektais, teisėsaugos institucijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, užsienio valstybių savivaldybėmis. (4 skirsnis, 21 straipsnis) |

Savivaldybės veiklą reglamentuoja skirtingo lygmens teisės aktai. Įstatymai, kuriuose numatytos bendradarbiavimo prielaidos savivaldybės atveju: *LR Viešojo administravimo įstatymas ir LR vietos savivaldos įstatymas*. Pirmajame numatyta, kad viešojo administravimo subjektai vadovaujasi numatytais principais iš kurių būtų galima išskirti: *tarnybinio bendradarbiavimo principą*. Šis principas nurodo, kad viešojo administravimo subjektai atlikdami jiems numatytas užduotis gali konsultuotis tarpusavyje, teikti vieni kitiems pagalbą sprendžiant problemas. Savivaldos įstatyme 4 skirsnyje, 21 straipsnio 9 punkte nurodoma, kad Meras: „gavęs savivaldybės tarybos pritarimą, sudaro savivaldybės bendradarbiavimo su valstybės institucijomis, kitomis savivaldybėmis ar užsienio institucijomis sutartis“ tai rodo, kad meras savarankiškai negali spręsti, privalo gauti Tarybos pritarimą ir tada gali sudaryti sutartis su kitomis savivaldybėmis ar užsienio institucijomis. Toks nurodymas įstatyme, leidžia teigti, kad bendradarbiavimo sutarčių pasirašymas yra atsakingas procesas, kurį privalo apsvarstyti Tarybos nariai. Apibendrinant, galima teigti, kad šiuose įstatymuose numatomos savivaldybės bendradarbiavimo galimybės su kitomis institucijomis.

**Bendradarbiavimo prielaidos savivaldybės veiklą reglamentuojančiuose įstatymo įgyvendinamuose teisės aktuose**

| Įstatymų įgyvendinamieji teisės aktai   | Tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidos  |
|---|---|
| <b>LR Vyriausybės nutarimas: Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo</b> | <p>„... Stiprinti bendruomenių savivaldą. Siekiant įvertinti bendruomenių dalyvavimo viešojo valdymo procesuose veiksmingumą, bus stebimi jų dalyvavimo minėtuose procesuose pokyčiai, skleidžiama geroji viešojo valdymo institucijų ir bendruomenių bendradarbiavimo patirtis, tiriamas kartu su visuomene priimtų sprendimų įgyvendinimo rezultatyvumas. (9.2.5. punktas)</p> <p>„...Viešojo valdymo institucijose vyrauja biurokratinė bendradarbiavimo kultūra, neplėtojamoms kitoms, neįprastoms bendradarbiavimo ir komunikavimo formoms, per mažai naudojamos naujų technologijų galimybės šioje srityje. (12.11. punktas)</p> <p>„...Stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir skatinti sutarimo kultūrą. Siekiant užtikrinti efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą, bus plėtojama vidinė ir išorinė komunikacija naudojantis naujų technologijų teikiamomis galimybėmis, skleidžiama geroji valdymo patirtis, viešojo valdymo institucijose įgyvendinamos mokymosi vienietės iš kitų iniciatyvos. Glaudesnis tarpinstitucinis bendradarbiavimas turi būti skatinamas kuriant kompetencijų tinklus, kurių dalyviai ne tik taikytų viešojo valdymo naujoves, bet ir dalytųsi žiniomis ir gerąja patirtimi, kaip spręsti tam tikrus klausimus. (13.3.1. punktas)</p> |
| <b>Šiaulių miesto savivaldybės tarybos reglamentas</b>  | <p>„...Meras atstovauja pats arba raštu įgalioja atstovauti kitus asmenis Savivaldybei teisme, taip pat bendradarbiaujant su kitomis savivaldybėmis, valstybės ir užsienio šalių institucijomis, juridiniais ir fiziniais asmenimis. (XVI, 228 punktas)</p>   |
| <b>2007-2016 m. Šiaulių miesto savivaldybės strateginis plėtros planas</b>                              | <p>„...Išplėtoti miesto tarptautiniai ryšiai ūkio ir mokslo sferose, glaudus verslo ir mokslo bendradarbiavimas apsprendžia Šiaulių, kaip regiono inovacijų centro, vardą.</p> <p>„...Dialogo, konsultavimosi ir bendradarbiavimo su socialiniais partneriais ir visuomene sprendimų priėmimo procese galimybės bus plečiamos, viena – skatinant ir palaikant įvairias bendruomenės partnerystės iniciatyvas, antra – tobulinat pačios Savivaldybės administracijos viešųjų ryšių funkcijas.</p> <p>„...Bendradarbiauti su nevyriausybinėmis organizacijomis teikiant socialines paslaugas, telkiant savanorius socialiniam darbui ir koordinuojant jų veiklą(1.5.1.14. punktas)</p> <p>„...Išplėsti Darbo biržos bendradarbiavimą su miesto švietimo įstaigomis bedarbiams ir kitoms socialiai pažeidžiamoms grupėms mokyti ir konsultuoti. (1.5.3.8. punktas)</p> <p>„...Atlikti Savivaldybės dialogo ir bendradarbiavimo su bendruomene būdų analizę, siekiant nustatyti veiksnius, trukdančius socialiniams partneriams ir bendruomenės atstovams sėkmingai dalyvauti sprendimų priėmimo procese. (1.6.3.1. punktas)</p>  |
| <b>Šiaulių miesto savivaldybės tarybos valdančiosios koalicijos 2011 – 2015 metų veiklos programa</b>   | <p>„...Tęsimė pasitvirtinusią socialinės partnerystės praktiką su Šiaulių universitetu, kolegijomis, Profesinio rengimo centru, verslo asocijuotomis struktūromis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir mieste veikiančiomis valstybės įstaigomis. (Miesto administravimas ir viešasis gyvenimas - skyrius )</p>  |

Siekiant išsiaiškinti bendradarbiavimo prielaidas savivaldybės veiklą reglamentuojančiuose įstatymo įgyvendinimo aktuose buvo pasirinkti teisės aktai nurodyti 2.4. lentelėje. Pirmajame teisės akte: *LR Vyriausybės nutarimas: Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo*, pabrėžiama, kad šiuo metu viešojo valdymo institucijose vyrauja biurokratinė bendradarbiavimo kultūra, neplėtojamoms kitoms bendradarbiavimo formoms, tai yra išskirta, kaip silpnybė.

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

Šioje programoje numatoma, kad labai svarbu skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, nes jo dėka plėtojama vidinė ir išorinė komunikacija, skleidžiama geroji valdymo patirtis ir kt. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos reglamente, *XVI dalies, 228 punkte*, panašiai kaip ir LR Savivaldos įstatymo 4 skirsnio 21 straipsnyje, kuriame nurodomas įgaliojimas: „*meras atstovauja pats arba raštu įgalioja atstovauti kitus asmenis Savivaldybei bendradarbiaujant su kitomis savivaldybėmis, valstybės ir užsienio šalių institucijomis, juridiniais ir fiziniais asmenimis*“. Tai rodo, įtvirtintą nuostata, kad labai svarbu atsakingai atstovauti institucijos interesus bendradarbiaujat su kitomis organizacijomis.

Strateginiame plėtros plane *1.5.1.14. punkte* pabrėžiama, kad planuojamame strategijos įgyvendinimo laikotarpyje daug dėmesio bus skiriama *bendradarbiavimo galimybių plėtimui su įvairiomis organizacijomis*, skatinant ir palaikant įvairias partnerystės iniciatyvas ir tobulinat pačios Savivaldybės administracijos viešųjų ryšių funkcijas. Tarybos valdančiosios koalicijos 2011 – 2015 metų veiklos programoje matyti, kad yra konkrečiai išskirtas prioritetas: „*tęsti pasitvirtinusių socialinės partnerystės praktiką su Šiaulių universitetu, kolegijomis, profesinio rengimo centru, verslo asocijuotomis struktūromis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir mieste veikiančiomis valstybės įstaigomis*“. Tai rodo, jog valdančioji koalicija vertina bendradarbiavimą su mokslo institucijomis ir suvokia, kad toks bendradarbiavimas yra naudingas abiems pusėms. Apibendrinant galima teigti, kad šiuose įstatymų įgyvendinamuose teisės aktuose apibrėžiamos bendradarbiavimo prielaidos. Iš šių teisės aktų matyti, kad bendradarbiavimas yra skatinamas tiek vyriausybės programomis tiek pačios savivaldybės iniciatyva.

2.5 lentelė

### Bendradarbiavimo prielaidos universiteto veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose

| Įstatymas                             | Tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidos   |
|---------------------------------------|--|
| <b>LR mokslo ir studijų įstatymas</b> | „...Studijos yra grindžiamos šiais principais: akademinės bendruomenės narių bendradarbiavimu;(1 skyrius, 3 straipsnis)<br>„...Aukštoji mokykla turi teisę: nustatyti bendradarbiavimo su Lietuvos Respublikos ir užsienio fiziniais ir juridiniais asmenimis formas;(2 skyrius, 7 straipsnis)<br>„...Universiteto tikslai: darniai plėtoti įvairių sričių mokslinį pažinimą, vykdyti aukšto lygio mokslinius tyrimus ir eksperimentinę (socialinę, kultūrinę) plėtrą, rengti mokslininkus, mokslo srityje bendradarbiauti su šalies ir užsienio partneriais; (2 skyrius, 7 straipsnis)<br>„...bendradarbiaujant su visuomenės ir ūkio partneriais, mokslinė, šviečiamąja, meno ir kita kultūrinė veikla skatinti regionų ir visos šalies raidą; (2 skyrius, 7 straipsnis) |

Kaip matyti 2.5. lentelėje LR mokslo ir studijų įstatyme pabrėžiama, kad studijos yra grindžiamos akademinės bendruomenės bendradarbiavimu. Įstatyme akcentuojama, kad aukštoji mokykla pati turi teisę, nustatyti bendradarbiavimo formas su kitomis institucijomis. Panašiai, teigiama ir Savivaldos įstatymo 4 skirsnio 21 straipsnyje: „*meras gavęs savivaldybės tarybos pritarimą, sudaro savivaldybės bendradarbiavimo su valstybės institucijomis, kitomis savivaldybėmis ar užsienio*

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

*institucijomis sutartis*“, todėl galima konstatuoti, kad ŠU ir Savivaldybei yra suteikti panašūs įgaliojimai. Esminė bendradarbiavimo prielaida šiame įstatyme, yra ta, kad *universitetas bendradarbiaudamas su visuomenės ir ūkio partneriais skatina regionų ir visos šalies raidą*. Apibendrinant galima teigti, kad šiame įstatyme aiškiai nurodyta, jog aukštoji mokykla šiuo atveju universitetas teisės aktų nustatyta tvarka turi teisę bendradarbiauti su pasirenkamomis organizacijomis.

2.6 lentelė

**Bendradarbiavimo prielaidos universiteto veiklą reglamentuojančiuose įstatymo įgyvendinamuose teisės aktuose**

| Įstatymų įgyvendinamieji teisės aktai                                | Tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidos  |
|--|---|
| <b>Šiaulių universiteto statutas</b>                                 | <p>„...darniai plėtoti įvairių sričių mokslinį pažinimą, vykdyti aukšto lygio mokslinius tyrimus ir eksperimentinę (socialinę, kultūrinę) plėtrą, rengti mokslininkus, mokslo srityje bendradarbiauti su šalies ir užsienio partneriais; (2 skyrius, 7 dalis, 2 punktas)</p> <p>„...bendradarbiaujant su visuomenės ir ūkio partneriais, mokslinė, šviečiamąja, meno ir kita kultūrinė veikla skatinti regionų ir visos šalies raidą; (2 skyrius, 7 dalis, 3 punktas)</p> <p>„...nustatyti bendradarbiavimo su Lietuvos Respublikos ir užsienio fiziniiais ir juridiniais asmenimis formas; (2 skyrius, 10 dalis, 9 punktas)</p> <p>„...Universitetas, bendradarbiaudamas mokslinių tyrimų ir (arba) eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros srityje su kitomis įstaigomis, įmonėmis ir organizacijomis, intelektinės nuosavybės valdymo, naudojimo ir disponavimo sąlygas nustato sutartyje. (8 skyrius, 158 dalis)</p> |
| <b>Šiaulių universiteto 2009 – 2020m. strateginis plėtros planas</b> | <p>„...Galimybės: Aktyvesnis mokslininkų bendradarbiavimas šalies ir tarptautiniu mastu. (1 punktas)</p> <p>„...skatinti mokslo centrus bei pavienius mokslininkus dalyvauti išskirtiniuose moksliniuose tyrimuose, kurie būtų visos šalies tyrimų struktūros sudėtinė dalis ir derėtų su universiteto mokslinių tyrimų kryptimis ir prioritetais. (Uždaviniai, 7punktas)</p> <p>„...tarpinstitucinio akademinio bendradarbiavimo tinklo sukūrimas; (1 dalis, 1.6. punktas)</p> <p>„...bendradarbiauti ir vykdyti tęstinę bei abipusiškai naudingą - partnerystę su kitų aukštųjų mokyklų akademinėmis bendruomenėmis, darbo rinkos, verslo ir valdžios institucijomis.</p> <p>„...siekiant universiteto ir socialinių partnerių efektyvaus bendradarbiavimo ir abipusės naudos studijose, plėtoti kooperuotų studijų, kaip Šiaulių universitete sukurtos edukacinės inovacijos, taikymą. (6 dalis, 6.2. punktas)</p>             |

Siekiant išsiaiškinti bendradarbiavimo prielaidas universiteto veiklą reglamentuojančiuose įstatymo įgyvendinamuose teisės aktuose buvo pasirinkti teisės aktai nurodyti 2.6. lentelėje. Kaip matyti iš ŠU statuto pagrindinės prielaidos sutampa su LR mokslo ir studijų įstatyme nurodytomis prielaidomis. Strategijoje numatoma, kad *bendradarbiavimas pasitelkiamas siekiant institucijų tikslus pasiekti efektyviau*, tai rodo, jog universitetas linkęs skatinti bendradarbiavimą, nes šio proceso skatinimas atneša abipusės naudos. Apibendrinant galima teigti, jog remiantis šiais teisės aktais, teisinės prielaidos yra sudarytos bendradarbiavimui vystyti.

Išanalizavus teisės aktus, reglamentuojančius ŠU ir Savivaldybės veiklą, galima teigti, kad tiek įstatymuose, tiek įstatymo įgyvendinamuose teisės aktuose yra apibrėžiamos galimybės, nurodomos

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

kryptys bendradarbiavimui vykti. Išnagrinėjus savivaldybės ir universiteto veiklą reglamentuojančius teisės aktus pastebėta, kad bendradarbiavimas yra skatinamas iš abiejų institucijų pozicijų, siekiant naudoti kiekvienai institucijai.

### 2.2.2. Bendradarbiavimo veiksmų raiška Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės bendradarbiavimo sutartyje

Šiaulių universitetas bendradarbiavimo sutartį su Šiaulių miesto savivaldybę pasirašė 2009m. Kaip matyti iš atliktos teisės aktų analizės, teisinės prielaidos yra sudarytos tarpinstituciniam bendradarbiavimui vykti. Siekiant išsiaiškinti, kokios teisinės prielaidos skatina bendradarbiavimą, ŠU ir Savivaldybės bendradarbiavimo sutartis Nr. T-354 buvo analizuojama remiantis susisteminta baigiamojo darbo teorine dalimi „Bendradarbiavimo sėkmę sąlygojantys veiksniai“, remiantis Lydeka, Adomavičius, 2007, p. 83. cit. Mattesich, Monsey, 1992. Daroma prielaida, kad teorijoje išskirti bendradarbiavimo veiksniai turėtų atsispindėti ir bendradarbiavimą reglamentuojančiame teisės akte – bendradarbiavimo sutartyje. Todėl analize siekiama išsiaiškinti ar bendradarbiavimas, kuriame remiamasi šia sutartimi gali būti sėkmingas.

2.7 lentelė

#### Narystė

| Veiksnyss | Citatos   |
|-----------|---|
| Narystė   | „...Šia bendradarbiavimo sutartimi šalys įsipareigoja kryptingai, abipusiškai naudingai bendradarbiauti specialistų rengimo ir mokslinių taikomųjų tyrimų srityse; kurti išsimokslinusių ir kūrybišką miesto bendruomenę; stiprinti savivaldos, mokslo, meno ir verslo sąsajas, šalių bendradarbiavimą <i>grindžiant šalių lygiateisiškumu, geranoriškumu ir pagarba teisėtiems savitarpio interesams.</i><br>„... Šalys įsipareigoja bendradarbiauti pagal šią Sutartį, laikydamosi teisės aktų reikalavimų, gerų papročių ir tradicijų, profesinės etikos ir kitų reikalavimų, keliamų pagal ES ir Lietuvos Respublikos teisės aktus. |

Kaip matyti iš sutartyje numatytų tikslų, ir šio bendradarbiavimo pagrindimo, galima teigti, kad sutartimi siekiama, kad bendradarbiaujančios institucijos bendrautų geranoriškai, bendradarbiavimas būtų paremtas pagarba vieni kitiems. Taip pat pabrėžiama, kad bendradarbiavimas turi vykti remiantis gerais papročiais ir tradicijomis, profesine etika ir kitais reikalavimais. Sutartis sudaryta tarp dviejų institucijų, tiesa yra nurodyta, kad: „*Nė viena šalis neturi teisės perduoti ar kitaip perleisti savo teisių ir pareigų kitam asmeniui be kitos šalies sutikimo*” tai įrodo, kad įtraukti kitus narius galima, bet būtina gauti kitos šalies sutikimą. Apibendrinant galima teigti, kad sutartis sudaryta remiantis narystės principais, nes sutartyje atsispindi pagarba, geranoriškumas, profesinės etikos laikymasis ir kt. bendradarbiaujančioms šalims.

**Tikslai ir ketinimai**

| Veiksny                     | Kategorija  | Citatos  |
|-----------------------------|---|--|
| <b>Tikslai ir ketinimai</b> | <b>Bendras tikslas</b>  | „...kryptingai, abipusiškai naudingai bendradarbiauti specialistų rengimo ir mokslinių taikomųjų tyrimų srityse; kurti išsimokslinusių ir kūrybišką miesto bendruomenę; stiprinti savivaldos, mokslo, meno ir verslo sąsajas, šalių bendradarbiavimą.  |
|                             | <b>Savivaldybės įsipareigojimai, vykdam sutartyje numatytus tikslus</b> | „...3.1. kviesti Universiteto atstovus į darbo grupių, komitetų posėdžius, kurių metu sprendžiami aktualūs Šiaulių miestui klausimai;<br>3.2. sudaryti reikalingas darbo sąlygas Universiteto studentams atlikti praktikai Savivaldybėje bei jai pavaldžiose organizacijose;<br>3.3. kontroliuoti studento praktikos eigą;<br>3.5. pagal aktualijas teikti Universitetui pasiūlymus studentų bakalauro ir magistro studijų darbų temoms;<br>3.6. kartu su Universitetu dalyvauti projektinėje veikloje;<br>3.7. bendradarbiauti su Universitetu organizuojant bendrus renginius, pagal galimybes dalyvauti Universiteto organizuojamuose renginiuose, mokslinėse-praktinėse konferencijose, seminaruose;<br>3.8. informuoti Universiteto atstovus apie Savivaldybėje rengiamas konferencijas, seminarus ir kviesti juose dalyvauti;  |
|                             | <b>Universiteto įsipareigojimai, vykdam sutartyje numatytus tikslus</b> | 4.1. kviesti Savivaldybės atstovus į Universiteto organizuojamus darbo grupių, komisijų, komitetų posėdžius, kurių metų sprendžiami aktualūs abiem pusėms klausimai;<br>4.2. pagal galimybes aprūpinti Savivaldybę ir jai pavaldžias organizacijas pageidaujama studentų praktikantų skaičiumi;<br>4.3. kontroliuoti studento praktikos eigą;<br>4.4. operatyviai spręsti praktikos metui iškilusias problemas;<br>4.5. pagal Savivaldybės poreikius bei įvardytas problemas formuoti Universiteto studentų bakalauro ir magistro studijų darbų temas;<br>4.6. kartu su Savivaldybe dalyvauti projektinėje veikloje;<br>4.7. bendradarbiauti su Savivaldybe organizuojant bendrus renginius, pagal galimybes dalyvauti Savivaldybės organizuojamuose renginiuose;<br>4.8. informuoti Savivaldybę apie Universitete rengiamas konferencijas, seminarus ir kviesti juose dalyvauti;<br>4.9. pagal atskiras paslaugų teikimo sutartis vykdyti aktualius Savivaldybei darbuotojų mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus, specialiuosius tyrimus, rengti galimybių studijas ir teikti kitas paslaugas. |

Kaip matyti iš 2.8. lentelės bendras tikslas yra suformuotas: „*kryptingai, abipusiškai naudingai bendradarbiauti specialistų rengimo ir mokslinių taikomųjų tyrimų srityse; kurti išsimokslinusių ir kūrybišką miesto bendruomenę, stiprinti savivaldos, mokslo, meno ir verslo sąsajas, šalių bendradarbiavimą*“ tikslas atspindi teorijoje išskirtą bendradarbiavimo esminį tikslą – naudos siekimą. Lentelėje tikslai ir įsipareigojimai yra išskirti į dvi kategorijas: Universiteto ir Savivaldybės. Iš citatų matoma, kad tikslai sutartyje yra apibrėžiami aiškiai, susipažinus su sutartimi aišku ką kiekviena

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

institucija įsipareigoja vykdyti pagal sutartį. Tiesa, lentelėje matoma, kad daugelis tikslų sutampa, pvz. „3.3. kontroliuoti studento praktikos eigą“ su „4.3. kontroliuoti studento praktikos eigą“ arba „3.6. kartu su Universitetu dalyvauti projektinėje veikloje“ su „4.6. kartu su Savivaldybe dalyvauti projektinėje veikloje“ iš to galima daryti prielaidą, kad tikslai yra labiau bendriniai. Atskirai vizija sutartyje nėra išskirta, tačiau sutartyje numatomas kaip vienas iš tikslų: „*kurti išsimokslinusių ir kūrybišką miesto bendruomenę; stiprinti savivaldos, mokslo, meno ir verslo sąsajas, šalių bendradarbiavimą*“, kurį būtų galima įvardinti kaip *ilgalaikę bendradarbiavimo viziją*.

### **Aplinka**

Remiantis autoriais Mattessich, Monsey (1992) aplinkos veiksniai sudaro šie mažesni veiksniai: kooperacijos ir bendradarbiavimo istorija bendruomenėje; bendradarbiaujanti grupė – lyderė bendruomenėje; politinio, socialinio klimato palankumas. Sutartyje nėra kalbama apie šiuos veiksniai, tačiau politinį palaikymą galima išvelgti dėl to, kad sutartis buvo sudaryta, ir pasirašyta mero ir rektoriaus, jei nebūtų buvę palaikymo, nebūtų pasirašyta ši sutartis. Galima daryti prielaidą, kad istoriją iki bendradarbiavimo sutarties pasirašymo galima teigti, kad bendradarbiavimas ar bendravimas tarp šių institucijų vyko, nes tai ir sudarė poreikį pasirašyti sutartį.

2.9 lentelė

### **Procesai**

| <b>Veiksny</b>  | <b>Citatos</b>   |
|-----------------|--|
| <b>Procesai</b> | „... teikti viena kitai šiai Sutarčiai vykdyti reikalingą pagalbą, aktyviai dalyvauti įgyvendinant šią Sutarčių;<br>„... Šalys atsako už Sutarties nevykdymą ar netinkamą vykdymą šios Sutarties ir Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka. |

Procesų veiksniai iš dalies atsispindi pateiktoje 2.9. lentelėje. Kaip matyti yra numatoma tam tikra atsakomybė už bendradarbiavimo pareigų nevykdymą: „*Šalys atsako už Sutarties nevykdymą ar netinkamą vykdymą šios Sutarties ir Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka*“. Taip pat kiekviena institucija įsipareigoja teikti viena kitai reikalingą pagalbą ir aktyviai dalyvauti įgyvendinant šią sutartį, tai rodo, jog bendradarbiavimo procesas organizuojamas skatinant atsakomybę dėl priimtų sprendimų ir rezultatų.

### Komunikacijos

| Veiksny              | Citatos  |
|----------------------|--|
| <b>Komunikacijos</b> | <p>„...informuoti Universiteto atstovus apie Savivaldybėje rengiamas konferencijas, seminarus ir kviešti juose dalyvauti;</p> <p>„... sudaryti Universitetui sąlygas gauti šiai sutarčiai vykdyti reikalingą informaciją.</p> <p>„... informuoti Savivaldybę apie Universitete rengiamas konferencijas, seminarus ir kviešti juose dalyvauti;</p> <p>„... sudaryti Savivaldybei sąlygas gauti šiai sutarčiai vykdyti reikalingą informaciją.</p> <p>„...informuoti viena kitą apie šios Sutarties vykdymą, spręsti klausimus, susijusius su bendra sutarties šalių veikla;</p> <p>„...viešinti Universiteto ir Savivaldybės bendradarbiavimo pagal šią sutartį rezultatus ir veiklą.</p> <p>„...informuoti Universiteto atstovus apie Savivaldybėje rengiamas konferencijas, seminarus ir kviešti juose dalyvauti;</p> <p>„... sudaryti Universitetui sąlygas gauti šiai sutarčiai vykdyti reikalingą informaciją.</p> <p>„... informuoti Savivaldybę apie Universitete rengiamas konferencijas, seminarus ir kviešti juose dalyvauti;</p> <p>„... sudaryti Savivaldybei sąlygas gauti šiai sutarčiai vykdyti reikalingą informaciją.</p> <p>„...informuoti viena kitą apie šios Sutarties vykdymą, spręsti klausimus, susijusius su bendra sutarties šalių veikla;</p> <p>„...viešinti Universiteto ir Savivaldybės bendradarbiavimo pagal šią sutartį rezultatus ir veiklą.</p> <p>„...10. Visi pranešimai, sutikimai, atsisakymai ir kita korespondencija pagal šią Sutartį turi būti raštiški ir bus laikomi tinkamai pateikti jų faktinio gavimo momentu, išskyrus atvejus, kai pagal šių dokumentų sąlygas jie įsigalioja vėliau, ir gali būti (a) įteikiami asmeniškai, (b) pasiųsti faksimiliniu aparatu (su raštišku gavimo patvirtinimu) ar (c) pasiųsti paštu (su pranešimu apie įteikimą) arba per skubių pristatymų tarnybą (reikalingas priėmimas), kiekvienu atveju atitinkamais adresais ir telefonais, nurodytais šios Sutarties pabaigoje (ar tokiais adresais ar faksimilinio aparato numeriais, kuriuos šalis nurodo savo pranešime kitai šaliai).</p> |

Kaip matyti iš 2.10. lentelės sutartyje yra numatyta, kad: *visi pranešimai, sutikimai, atsisakymai ir kita korespondencija pagal šią Sutartį turi būti raštiški ir gali būti laikomi tinkamais tik jei atitinka visus reikalavimus*, tai leidžia daryti išvadą, kad komunikacija yra formali. Iš citatų matyti, kad turi būti sudaromos sąlygos kiekvienai institucijai gauti reikiamą informaciją, tai rodo, kad bendradarbiaujančios šalys gali sąveikauti dažnai, atnaujinti informaciją, diskutuoti apie problemų sprendimo būdus. *Taip pat sutartyje numatoma, kad bendradarbiavimo rezultatai būtų viešinami, kad būtų galimybė susipažinti su bendradarbiavimo rezultatais ir už institucijų ribų*. Tai atskleidžia, kad šalys yra suinteresuotos bendradarbiavimo viešinimu ir visuomenės informavimu.

### Ištekliai

| Veiksny          | Citatos   |
|------------------|---|
| <b>Ištekliai</b> | 5.1. teikti viena kitai šiai Sutarčiai vykdyti reikalingą pagalbą, aktyviai dalyvauti įgyvendinant šią Sutartį; |

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

Sutartyje nėra kalbama apie išteklius, kuriais remiantis vyksta šis bendradarbiavimas. Tačiau sutartyje galima įžvelgti tam tikrų išteklių t.y. žmogiškieji ištekliai, organizaciniai ištekliai, kurie pasitelkiami organizuojant įvairius renginius, konferencijas. Taip pat dalinantis informacija: „*teikti viena kitai šiai Sutarčiai vykdyti reikalingą pagalbą, aktyviai dalyvauti įgyvendinant šią Sutartį*“, teikiant vieni kitiems pagalbą sprendžiant įvairius su bendradarbiavimu susijusius klausimus.

Apibendrinant galima teigti, kad veiksniai, kurie pagal Lydeką, Adomavičių, 2007, p. 83. cit. Mattesich Monsey, 1992 apsprendžia sėkmingą bendradarbiavimą, yra numatyti sutartyje. Tai leidžia daryti prielaidą, kad hipotetiškai remiantis sutartimi bendradarbiavimas tarp ŠU ir Savivaldybės gali būti sėkmingas.

### **2.2.3. Tarpinstitucinį bendradarbiavimą sąlygojantys veiksniai ŠU ir Savivaldybės atveju**

Siekiant išsiaiškinti bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius ŠU ir Savivaldybės atveju, pagal 2 dalyje pristatytą pusiau struktūruoto interviu metodiką. Buvo apklausti 9 informantai, galintys reprezentuoti bendrą požiūrį apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius ir galimas bendradarbiavimo tobulinimo galimybes. Žemiau pristatoma informantų nuomonės interpretacija, pagal atskirų veiksmų raišką.

#### **Narystė**

Narystė teorijoje apibrėžiama, kaip viena iš sėkmingo bendradarbiavimo sąlygų. Šį veiksnį sudaro: abipusė partnerių pagarba, užsibrėžtų tikslų siekimas, lūkesčių dėl bendradarbiavimo rezultatų derinimas ir tinkamo narių skaičiaus parinkimas. Todėl pirmajame interviu etape: buvo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę kaip „narystė“, praktiškai atsispindi bendradarbiaujant Šiaulių universitetui ir Šiaulių miesto savivaldybei. Šiame diagnostiniame bloke informantų teiginius prasminga buvo suskirstyti į dvi subkategorijas: Darbo grupės vieningumas ir Optimalus grupės narių skaičius. 2.12. lentelėje žemiau pateikiamos subkategorijos ir informantų teiginiai.

**Narystės reikšmė bendradarbiavimui tarp ŠU ir Savivaldybės. Kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai**

| Kategorija | Subkategorija                          | Patvirtinantys teiginiai   |
|------------|--|--|
| Narystė    | <b>Darbo grupės vieningumas</b>        | Mano nuomone ši grupė yra vieninga, nes visi siekiame bendro tikslo. (1)<br>Manau grupės nariai tiki tuo, ką daro, nes suvokia, kad šios grupės darbas naudingas abiem institucijoms.(3)<br>Žmonės surinkti aktyvūs, motyvuoti, todėl manau, kad dėka tokių žmonių darbai grupėje duos apčiuopiamų rezultatų. (4)<br>Dėl vieningumo sunku pasakyti vieni turi tam tikrą nuomonę kiti kitą, dalinamės lūkesčiais dėl galimybių, dėl projektų ir panašiai. (6)<br>Nelabai tikiu vieningumu, tiesiog nėra bendro tikslo miestui. Kartais atrodo, kad kiekvieno fakulteto atstovas, atstovauja ne universitetą, o būtent fakultetą, ar jo kuruojamą sritį. (9) |
|            | <b>Optimalus grupės narių skaičius</b> | Manau dabartinis grupės skaičius yra optimalus, nes jei būtų daugiau narių, manau būtų sunkiau susitarti, be to kiltų bereikalingų diskusijos. (1)<br>Manau galėtų būti net mažiau žmonių nei yra dabar, manau užtektų ir 7. (6)<br>Didelės grupės nėra veiksmingos, optimaliausias skaičius mano nuomone būtų iki 10 žmonių. Dabar grupės skaičius yra sumažintas iki 8 žmonių, su pirmininku, manau galėjo palikti 9. (7)<br>Dėl grupės narių manau reikėtų įtraukti daugiau specialistų – konsultantų, kurie pakonsultuotų kai kuriais klausimais, kai pritrūksta žinių. (9)  |

Dauguma informantų, kalbant apie grupės vieningumą, teigė, jog grupė yra vieninga, kadangi surinkti suinteresuoti žmonės siekiantys bendro tikslo. Anot Savivaldybės Švietimo skyriaus vedėjos: „*grupė yra vieninga, šioje grupėje yra susirinkę savo srities specialistai, kurie puikiai išmano savo darbą*“. Tai rodo, kad darbo grupės vieningumą, daugelis informantų vertina, kaip teigiamą aspektą, sąlygojantį efektyvesnį, rezultatyvesnį darbą. Žinoma, kai kurie informantai daugumai nepritarė, pvz. Investicijų ir miesto plėtros skyriaus vedėja teigė: „*nelabai tikiu vieningumu, tiesiog nėra bendro tikslo miestui. Kartais atrodo, kad kiekvieno fakulteto atstovas, atstovauja ne universitetą, o būtent fakultetą, ar jo kuruojamą sritį*“. Tai parodo, jog ne visi grupės nariai mano, kad grupė yra vieninga ir sugeba kritiškai pažvelgti į tam tikrus trūkumus, pasimatančius dirbant, ir dėl, kurių kartais atsiranda tam tikri nesklaidumai.

Daugeliui apklaustųjų dabartinis grupės narių skaičius yra tinkamas ir nieko keisti nereikia. Anot Savivaldybės Administracijos direktoriaus: „*dabartinis grupės skaičius yra optimalus, nes jei būtų daugiau narių, manau būtų sunkiau susitarti, be to kiltų bereikalingų diskusijos.*“ Reikia pabrėžti, kad grupės narių skaičius naujai išleistu mero potvarkiu: „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės mero 2011m.

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

gruodžio 14d. potvarkio nr. M- 179 „Dėl darbo grupės Šiaulių universiteto ir savivaldybės ryšiams plėtoti sudarymo“ pakeitimo“ buvo pakoreguotas narių skaičius vietoje 9 narių, šiuo metu grupėje yra 8 nariai. Savivaldybės Mero pavaduotoja, kuri taip pat yra ir šios darbo grupės pirmininkė šį pakeitimą vertina neigiamai, anot jos: „*optimaliausias skaičius mano nuomone būtų iki 10 žmonių. Dabar grupės skaičius yra sumažintas iki 8 žmonių, su pirmininku, manau galėjo palikti 9.*“. Investicijų ir miesto plėtros skyriaus vedėja pabrėžė, kad reikėtų įtraukti, daugiau specialistų, kurie galėtų pakonsultuoti tam tikrais klausimais. Tuo tarpu Socialinių mokslų fakulteto prodekanė pritarė, net mažesniai grupės narių skaičiui, anot jos „*užtektų ir 7 narių*“. Nors dauguma pasisakė, kad šiuo metu esantis skaičius yra optimalus, tačiau iš kitų informantų pasisakymų matyti, kad vienareikšmio narių skaičiaus išskirti neįmanoma, nes kiekvieno nario poreikiai, dirbant grupėse yra skirtingi.

Apibendrinant galima teigti, kad informantų atsakymai apie vieningumą išsiskyrė tai rodo, kad grupė neturi bendros nuomonės dėl vieningumo. Kalbant apie optimalų narių skaičių darbo grupėje, iš lentelės matyti nuomonių skirtumai, tačiau skirtumai yra nežymūs, todėl galima teigti, kad šiuo metu esantis narių skaičius daugeliu atveju tenkina grupėje dirbančius asmenis. Narystė, kaip veiksnys sąlygojantis sėkmingą bendradarbiavimą, atsispindi informantų atsakymuose, tai rodo, kad apklaustieji suvokia, šio veiksnio svarbą ir įtaką dirbant grupėje.

### Tikslai ir ketinimai

Remiantis teorija *tikslų ir ketinimų* apima ilgalaikių tikslų ir uždavinių formulavimą ir veiksmų kurso pasirinkimą, tai yra įvardijama, kaip esminė bendradarbiavimo sąlyga. Todėl antrajame interviu etape: buvo siekiama tikslų formuluočių, remiantis praktine patirtimi, taip pat išsiaiškinti bendradarbiavimo viziją. Šiame diagnostiniame bloke informantų teiginiai buvo suskirstyti į dvi subkategorijas: Esminis tarpinstitucinio bendradarbiavimo tikslas ir Bendradarbiavimo vizija. 2.13. lentelėje žemiau pateikiamos subkategorijos ir informantų teiginiai.

2.13 lentelė

#### Tikslų ir ketinimų reikšmė bendradarbiavimui tarp ŠU ir Savivaldybės. Kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai

| Kategorija | Subkategorija  | Patvirtinantys teiginiai   |
|------------|--|--|
|            | <b>Esminis tarpinstitucinio bendradarbiavimo tikslas</b> | Tikslai naudoti universiteto teikiamomis paslaugomis savivaldybės poreikiams, kad nauda būtų tiek universitetui, tiek savivaldybei. (1)<br>Tikslus išskirčiau, tai kad savivaldybė iš universiteto užsako įvairius darbus, skiria lėšas tam tikroms veikloms iš kurių naudos gauna ir universitetas ir savivaldybė. (2)<br>Tikslai, nešti naudą abiem institucijoms, kad studentų praktikos, mokslinei darbai turėtų praktinę reikšmę. (4) |

|                             |                                |   |
|-----------------------------|--------------------------------|---|
| <b>Tiksmai ir ketinimai</b> |                                | Pagrindiniai tikslai išlaikyti universitetą Šiaulių mieste, ir naudotis tiek universiteto tiek savivaldybės teikiamomis galimybėmis gauti naudos kiekvienai institucijai. (5)<br>Tikslas tai stiprinti universiteto ir savivaldybės ryšius, aišku tam, kad būtų nauda ir universitetui ir savivaldybei. (8)<br>Tikslas manau gali būti apibrėžiamas kaip tiesiog siekti abipusės naudos kiekvienai institucijai.(9)   |
|                             | <b>Bendradarbiavimo vizija</b> | Manau vizija galėtų būti apibrėžiama: stiprinti universiteto ir savivaldybės ryšius, siekiant išlaikyti universitetą mieste. (1)<br>...ir toliau bendradarbiauti kuriant strateginius planus, siekiant naudingai pasinaudoti abiejų institucijų galimybėmis. (2)<br>...panaudoti mokslą praktiškai, nešant naudą kiekvienai organizacijai. (4)<br>...užtikrinti, kad vyktų šio bendradarbiavimo tęstinumas. (7)<br>atrasti stipriausias universiteto vietas ir jas efektyviai panaudoti miesto labui. (9) |

Kaip matyti iš lentelės, pasitvirtino teorijoje išskirtas bendradarbiavimo apibrėžime nurodoma sąlyga: „*bendradarbiauti skatina bendro tikslo pasiekimas ar tam tikrų poreikių patenkinimas*“ arba paprastai tariant tiesiog naudos siekimas kiekvienai iš institucijų. Daugelis informantų, kaip pagrindinį bendradarbiavimo tarp ŠU ir Savivaldybės tikslą išskyrė: „*abipusės naudos siekimą*“. Tai rodo, kad kiekvienos institucijos atstovai suvokia, kad bendradarbiaujama, siekiant pasinaudoti kiekvienos institucijos teikiamomis galimybėmis. Anot Savivaldybės Švietimo skyriaus vedėjos: „*savivaldybė iš universiteto užsako įvairius darbus, skiria lėšas tam tikroms veikloms iš kurių naudos gauna ir universitetas ir savivaldybė*“ tai rodo, kad kai kurie apklaustieji mato konkrečias sritis, galimybes, kurios būtų vertingos abiemis institucijoms.

Remiantis informantų atsakymais, galima teigti, kad apklaustieji mato bendradarbiavimo tarp ŠU ir Savivaldybės viziją. Vizija apibrėžiama labai abstrakčiai, pagrinde yra pabrėžiama būtinybė tęsti ir stiprinti bendradarbiavimą: „*toliau bendradarbiauti kuriant strateginius planus, siekiant naudingai pasinaudoti abiejų institucijų galimybėmis*“. Įžvelgiama tam tikra tendencija iš abiejų institucijų informantų, kad universiteto didžiulis mokslinis potencialas mokslas turi būti pritaikytas praktiškai, siekiant naudos ne tik Savivaldybei, bet ir miestui.

Apibendrinant galima teigti, kad „*tiksmai ir ketinimai*“, kaip veiksnys atsispindi apklaustųjų atsakymuose, jie suvokia, kad bendradarbiavimo esminis tikslas yra naudos siekimas abiemis institucijoms. Galima pasidžiaugti, kad kai kurie mato konkrečias bendradarbiavimo galimybes, kurias galima panaudoti praktiškai, tačiau vis dėlto bendradarbiavimo tikslas daugelio informantų yra apibrėžiamas labai abstrakčiai, kas sudaro prielaidas neaiškumams priimant sprendimus, ir tam tikriems nesutarimams, nes nėra aiškaus tikslo, kokios naudos būtent siekiama šiuo bendradarbiavimu.

### Aplinka

Teorinėje dalyje buvo išskirta, kad aplinkos veiksnį sudaro: *kooperacijos ir bendradarbiavimo istorija bendruomenėje; bendradarbiaujanti grupė – lyderė bendruomenėje; politinio, socialinio klimato palankumas*. Todėl trečiajame interviu etape: buvo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę apie politinį palankumą bendradarbiavimui, kitų asmenų įtraukimą, bei jų žinias apie bendradarbiavimą iki sutarties pasirašymo. Šiame diagnostiniame bloke informantų teiginiai buvo suskirstyti į tris subkategorijas: Politinis palankumas bendradarbiavimui, Kitų specialistų įtraukimas į bendradarbiavimo procesą, Bendradarbiavimas iki sutarties pasirašymo. 2.14. lentelėje žemiau pateikiamos subkategorijos ir informantų teiginiai.

2.14 lentelė

#### Aplinkos reikšmė bendradarbiavimui tarp ŠU ir Savivaldybės. Kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai

| Kategorija | Subkategorija   | Patvirtinantys teiginiai  |
|------------|---|---|
| Aplinka    | <b>Politisinis palankumas bendradarbiavimui</b>               | Palankus politinis klimatas jaučiamas, nes juk Taryba, kuri yra renkama priima sprendimus dėl finansavimo programų skirtų bendradarbiavimui su universitetu. (1) [skyrimui pritaroma dėl 100tūkst.]<br>Palankus politinis klimatas jaučiasi ypatingai iš mero, kuris dažnai ateina į susirinkimus pažiūrėti, kaip sekasi. (2)<br>Politisinis palankumas tikrai jaučiamas, visi nori, kad universitetas išliktų mieste todėl palaiko šį bendradarbiavimą. (4)<br>Dėl politinio palankumą, galiu pasakyti, kad iš tiesų daug gerų dalykų, kurie yra siūdomi, dažnai supolitinami, nes suvokiama kad tai būtų naudinga, bet jei siūlo ne ta partija, tada nenori daryti. Anksčiau tai mažiau jautėsi, dabar labai jaučiama, jei ne jų partija tada jau nepatinka. (7)<br>Politisinis palankumas yra, juk dažnai girdimos politikų gražios kalbos, kuriose teigiama, kad universitetas reikalingas miestui. (9) |
|            | <b>Kitų specialistų įtraukimas į bendradarbiavimo procesą</b> | Kiti darbuotojai pagrįdžiai įtraukiami mažose grupėse, kurios teikia siūlymus, didžiąjai grupei tvirtinti. (1)<br>Kiti darbuotojai yra įtraukiami pagal temas, pagal poreikį, jei išskyla klausimų į kuriuos grupės nariai negali atsakyti yra pasikviečiami kiti specialistai. (3)<br>Kiti darbuotojai, nežinau manau nėra labai įtraukiami. (6)<br>Yra įtraukiami kiti darbuotojai, vyksta posėdžiai išplėstiname rate. Manau kitų darbuotojų įtraukimas yra veiksminga priemonė. (7)   |
|            | <b>Bendradarbiavimas iki sutarties pasirašymo</b>             | Bendradarbiavimas vyko ir iki sutarties pasirašymo, dažnai į įvairias grupes buvo įtraukiami universiteto žmonės, Taryboje buvo žmonių iš universiteto. (3)<br>Bendradarbiavimas iki sutarties pasirašymo tikrai buvo tik jis gal nebuvo oficialiai apibrėžtas, bet tikrai buvo daromi įvairūs darbai miestui įtraukiant universitetą. (6)<br>Iki grupės sudarymo tas bendradarbiavimas vyko formaliai, teoriškai, bet praktiškai nelabai kas buvo daroma. (7)  |

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

Visi informantai vieningai teigė, kad yra jaučiamas politinis palankumas šiam bendradarbiavimui. Anot Investicijų ir miesto plėtros skyriaus vedėjos: „*juk dažnai girdimos politikų gražios kalbos, kuriose teigiama, kad universitetas reikalingas miestui*“. Taip pat remiantis apklaustaisiais labai dažnai meras užsuka pažiūrėti, kaip sekasi dirbti sudarytose darbo grupėse ryšiams su universitetu plėtoti. Tiesa nors visi sutartinai teigė, kad politinis palankumas jaučiamas, kai kurie informantai pabrėžė, kad kartais tas palaikymas dėl tam tikrų interesų neatnešą naudos, anot Savivaldybės Mero pavaduotojos: „*galiu pasakyti, kad iš tiesų daug gerų dalykų, kurie yra siūlomi, dažnai supolitinami, nes suvokiama kad tai būtų naudinga, bet jei siūlo ne ta partija, tada nenori daryti. Anksčiau tai mažiau jautėsi, dabar labai jaučiama, jei ne jų partija tada jau nepatinka*“ tai parodo, kad nors politikai viešai palaiko bendradarbiavimą, ir kalbą apie būtinybę išlaikyti universitetą mieste, iš tiesų kartais dėl tam tikrų politinių interesų neišnaudojamos puikios galimybės. Taip pat politinį palankumą galima įžvelgti kalbant apie Tarybą, nes Taryba priima sprendimus dėl finansavimo, o šiuo metų universitetui yra skirta 100tūkst. įgyvendinti numatytus projektus, anot Savivaldybės Administracijos direktoriaus pavaduotojo: „*juk Taryba, kuri yra renkama priima sprendimus dėl finansavimo programų skirtų bendradarbiavimui su universitetu*“.

Kaip matyti iš lentelės, informantai teigia, kad kiti darbuotojai yra įtraukiami į bendradarbiavimo procesą. Tai sveikintina, nes įtraukimas, kaip teigia Savivaldybės Mero pavaduotoja: „*yra veiksminga priemonė*“ siekiant padidinti bendradarbiavimo efektyvumą. Pritrūkus žinių vienu ar kitu klausimu galima pasikonsultuoti ir gauti išsamų specialisto atsakymą. Beveik visi informantai pritarė, kad kiti darbuotojai yra įtraukiami, ir pabrėžė, kad įtraukimas vyksta, net tik priimant sprendimus grupėje, bet ir mažesnėse grupėse, taip pat individualiai bendraujant institucijose tam tikrai klausimais. Tiesa buvo ir tam nepritariančių, anot Socialinių mokslų fakulteto prodekanės: „*kiti darbuotojai, nežinau manau nėra labai įtraukiami*“ tai rodo, jog kartais įtraukimo pasigendama, arba tiesiog mažiau domimasi, kaip vyksta įtraukimas, kokiais klausimais vyksta konsultacijos.

Kalbant apie bendradarbiavimą iki sutarties pasirašymo, nuomones pareiškė nedaug informantų, nes kiti tiesiog nežinojo kaip vyko bendradarbiavimas. Išsamiau šiuo klausimu galėjo paaiškinti Savivaldybės Mero patarėjas pasak kurio: „*Bendradarbiavimas vyko ir iki sutarties pasirašymo, dažnai į įvairias grupes buvo įtraukiami universiteto žmonės, Taryboje buvo žmonių iš universiteto*“ tai rodo, jog šis informantas į bendradarbiavimą žvelgia plačiau ir suvokia, kad bendradarbiavimas gali vykti ir be sutarčių pasirašymo, tiesiog siekiant naudos miestui ir pan. Tam pritarė ir Socialinių mokslų fakulteto prodekanė anot kurios: „*bendradarbiavimas iki sutarties pasirašymo tikrai buvo tik jis gal nebuvo oficialiai apibrėžtas, bet tikrai buvo daromi įvairūs darbai miestui įtraukiant universitetą*“ tai

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

tik patvirtina, kad ir neturint oficialaus apibrėžtumo, galima daryti bendrus darbus, pasitelkiant vieni kitų galimybes. Apibendrinant galima teigti, kad *Aplinka*, atsispindi informantų atsakymuose, yra suprantama, kad *Aplinkos* veiksnį sudarantys elementais, sąlygoja sėkmingą bendradarbiavimą ŠU ir Savivaldybės atveju.

### Procesai

Teorijoje buvo išskirta, kad *procesus* sudaro: *narių dalinimasis tiek proceso darvais, tiek rezultatais; sprendimų priėmimo daugialypiškumas; bendradarbiaujančių grupių lankstumas organizuojant darbą; aiškių užduočių ir elgsenos nurodymų suformavimas, vykdymas ir gerinimas; prisitaikomumas*. Todėl ketvirtajame interviu etape: buvo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę apie grupės darbo organizavimą, užduočių derinimą, numatytų tikslų įgyvendinimo vertinimą ir sprendimų priėmimą. Šiame diagnostiniame bloke informantų teiginiai buvo suskirstyti į tris subkategorijas: Grupės darbo organizavimas, Grupės darbo vertinimas, Sprendimų priėmimas. 2.15. lentelėje žemiau pateikiamos subkategorijos ir informantų teiginiai.

2.15 lentelė

### Procesų reikšmė bendradarbiavimui tarp ŠU ir Savivaldybės. Kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai

| Kategorija | Subkategorija                     | Patvirtinantys teiginiai   |
|------------|-----------------------------------|--|
| Procesai   | <b>Grupės darbo organizavimas</b> | Užduotys yra derinamo iš anksto visa reikiama medžiaga yra persiunčiame susipažinti. (4)<br>Darbas vyksta taip: mažose grupėse yra parengiami pasiūlymai, o didžiojoje jie yra svarstomi ir arba priimami arba ne. (5)   |
|            | <b>Grupės darbo vertinimas</b>    | Niekas nevertina kaip dirbame, tiesiog patys stengiamės, kad būtų įgyvendinti numatyti tikslai, manau tai ir yra įsivertinimas. (1)<br>Niekas nevertina, kontrolė mano nuomone nereikalinga, tiesiog siekiame išsikeltų uždavinių įgyvendinimo kol pasiekiamo, ir tada žiūrime ar toks rezultatas yra kokio tikėjomės. (2)<br>Manau vertinti nereikia, juk patys grupės nariai yra ekspertai. (3)<br>Vertinimo nebuvo, nes nėra aiškios veiksmų programos, pagal kurią galėtų būti vertinama. (6)<br>Na vertinti kaip dirbam, tai niekas nevertina, gal oponentai nebent labiau, arba opozicija, taip pat meras kažkiek pasidomi kaip vyksta darbas. (7)<br>Niekas nevertinama, kaip yra dirbama, gal vėliau kai bus įgyvendinti projektai, bus vertinama ar buvo nauda. (9) |
|            | <b>Sprendimų priėmimas</b>        | Sprendimus priimam bendru sutarimu, arba grupės pirmininkas atsižvelgdamas į daugumos nuomonės priima galutinį sprendimą. (2)<br>Sprendimus priimam diskusijų metu, pagal argumentaciją bendru sutarimu. (3)<br>Sprendimus priimam išdiskutavę bendru sutarimu, aišku, jei jau nepavyksta susitarti apibendrinusi diskusijas lemiamą sprendimą priima pirmininkė. (7)  |

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

Remiantis dauguma informantų, grupės darbą organizuoja grupės pirmininkė – Savivaldybės mero pavaduotoja. Tik keletas informantų gebėjo paaiškinti, kaip konkrečiai vyksta darbo organizavimo procesas, anot ŠU Studijų prorektorius: „Darbas vyksta taip: mažose grupėse yra parengiami pasiūlymai, o didžiojoje jie yra svarstomi ir arba priimami arba ne“. Anot informanto esminis lūžis įvyko tuomet, kai buvo nuspręsta sukurti 7 mažesnes grupes, kurias sudaro 3-4 institucijų atstovai. Sukurtose 7 grupėse, pagal tam tikras temas yra svarstomos idėjos, siūlymai, kurie yra pateikiami Mero potvarkiu sudarytai, tvirtinti.

Norint, kad bendradarbiavimas būtų sėkmingas būtina, nuolatos stebėti, kaip vyksta darbas, vertinti ar yra pasiekiami numatyti rezultatai. Informantų nuomonės apie darbo vertinimą plėtojant bendradarbiavimo ryšius tarp ŠU ir Savivaldybės sutapo, beveik visi teigė, kad niekas nevertina kaip vyksta darbas. Anot Savivaldybės Švietimo skyriaus vedėjos: „Niekas nevertina, kontrolė mano nuomone nereikalinga, tiesiog siekiame išsikeltų uždavinių įgyvendinimo kol pasiekiame, ir tada žiūrime ar toks rezultatas yra kokio tikėjomės“, tai rodo, jog informantai nemato vertinimo būtinybės. Tiesa reikia pabrėžti, kad nėra nustatytų kriterijų pagal ką būtų galima vertinti grupės darbą, todėl galima teigti, kad vertinimo būti negali, nes nėra pagal ką įvertinti, ar efektyviai dirbama. Žinoma tam tikra atskaitomybė iš kai kurių informantų atsakymų išvelgiama, nes buvo minima, kad Savivaldybės Meras domisi, kaip sekasi dirbti, ar sklandžiai vyksta darbai, tai rodo, kad grupės pirmininkė atsiskaito merui už nuveiktus darbus grupėje.

Dar vienas svarbus aspektas kalbant apie procesus yra „Sprendimų priėmimas“. Visi informantai vieningai teigė, kad sprendimai yra priimami bendru sutarimu, ir tik išskirtiniais atvejais po diskusijų galutinį sprendimą priima grupės pirmininkė. Tai rodo, kad bendradarbiavimo procesui svarbus sprendimai yra priimami demokratiškai, taip užtikrinant visų narių įtraukimą ir pasitenkinimą darbu.

Taigi apibendrinant informantų atsakymus galima teigti, kad organizuotumas plėtojant bendradarbiavimo ryšius yra labai svarbus, nes visi turi žinoti taisykles, kaip vyksta organizavimo, sprendimų priėmimo procesai. Iš apklaustųjų atsakymų matyti, kad didžioji dalis informantų suvokia, kaip vyksta darbo procesai ir kokia jų svarba, siekiant efektyvaus bendradarbiavimo.

### **Komunikacijos**

Mokslinėje literatūroje *Komunikacija* apibrėžiama, kaip: „dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus, siekiant bendro tikslo“. Todėl penktajame interviu etape: buvo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę apie grupės narių tarpusavio ryšius ir bendravimą, informacijos viešinimą. Šiame

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

diagnostiniame bloke informantų teiginiai buvo suskirstyti į dvi subkategorijas: Vidinė komunikacija, Išorinė komunikacija. 2.16. lentelėje žemiau pateikiamos subkategorijos ir informantų teiginiai.

2.16 lentelė

**Komunikacijos reikšmė bendradarbiavimui tarp ŠU ir Savivaldybės. Kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai**

| Kategorija    | Subkategorija               | Patvirtinantys teiginiai  |
|---------------|-----------------------------|---|
| Komunikacijos | <b>Vidinė komunikacija</b>  | Manau grupės ryšius būtų galima pavadinti tiesiog darbinais. (1)<br>Kadangi visi vieni kitus pažįsta, bendraujame kolegiškai, manau galima pasakyti net draugiškai. (3)<br>Naudojamės ir telefonu ir paštu, kai derinamos įvairios užduotys ar tiesiog reikia pasitarti dėl kokių siūlymų ir pan. (4)<br>Bendraujam visai, naudojame įvairias priemones tiek telefonus, tiek el. paštą, susitikimus gyvai. (5)<br>Bendravimas kolegiškas, stengiamasi sutarti, kad darbas vyktų kuo sklandžiau. (5)<br>Bendraujame grupėje draugiškai, arba kitaip tariant tiesiog paprastai vieni kitus pažįstame, todėl norime, kad tas darbas grupėje, bendravimo atžvilgiu būtų kuo malonesnis. (7)<br>Bendravimas kolegiškas, darbo metu vyksta konstruktyvios diskusijos. (8)   |
|               | <b>Išorinė komunikacija</b> | Atskirai informacija apie grupės darbą nėra skelbiama, tačiau nuveikti darbai, ar sprendimai yra matomi įvairiose finansinėse ataskaitose, taip pat protokoluose, strateginiuose planuose ir pan. (2)<br>Grupės darbo rezultatai matomi dokumentuose, kurie yra skelbiami savivaldybės tinklapyje. Taip pat jei tai koks renginys, ar svarbus rezultatas jis yra aprašomas ir rodomas žiniasklaidoje. (3)<br>Konkretaus dokumento, kuriame būtų nurodyta kas pasiekta kalbant apie bendradarbiavimą tarp šių institucijų nėra. (4)<br>Nėra informacija skelbiama visuomenei, aišku reikėtų skelbti, o dabar dažnai giriamasi tuo bendradarbiavimu, bet nėra kur pamatyti konkrečių rezultatų. (6)<br>Manau viešinama yra per mažai, jei būtų daugiau galimybių būtų įmanoma pasitelkti ir kitas priemones. (7)<br>Dabar informacija visuomenei pateikiama dažniausiai per bendrus dokumentus, ar tiesiog savivaldybės tinklapyje galima paskaityti protokolus, mano nuomone informacija turėtų būti viešesnė. (9) |

Analizuojant komunikacijos reikšmę bendradarbiavimui, buvo išskirtos dvi subkategorijos: vidinė komunikacija ir išorinė komunikacija. Visi informantai bendravimą tarpusavyje pavadino: *kolegišku, draugišku*. Anot Savivaldybės Mero pavaduotojos: „*Bendraujame grupėje draugiškai, arba kitaip tariant tiesiog paprastai vieni kitus pažįstame, todėl norime, kad tas darbas grupėje, bendravimo atžvilgiu būtų kuo malonesnis*“ tai rodo, kad informantai suvokia, jog malonesnis bendravimas tarpusavyje sąlygoja efektyvesnę darbą. Taip pat informantai pabrėžė, jog bendravimas neapsiriboja tik

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

bendravimu grupėje, bendravimas vyksta ir pasitelkus šiuolaikines technologijas: telefoną, el. paštą, kas rodo, kad komunikacija darosi vis šiltesnė, tai leidžia žmonėms pasijusti artimesniems, bendravimas vyksta dažniau, todėl sprendimai gali būti priimami efektyviau.

Kalbant išorinę komunikaciją, iš informantų atsakymų matyti, kad atskiro dokumento, pvz. veiklos ataskaitos, kurioje būtų pateikta informacija apie tai kas buvo nuveikta nėra. Informacija kaip teigia Savivaldybės Švietimo skyriaus vedėja: „*nuveikti darbai, ar sprendimai yra matomi įvairiose finansinėse ataskaitose, taip pat protokoluose, strateginiuose planuose ir pan.*“, tačiau atskiro dokumento nėra, o siekiant išanalizuoti kaip vyksta bendradarbiavimas, ar jis efektyvus pakankamai sudėtinga ieškoti informacijos daugelyje dokumentų. Kai kurie informantai, mano, kad informacija turėtų būti viešesnė, trūksta informacijos pateikimo visuomenėje, kaip teigia ŠU Socialinių mokslų fakulteto prodekanė: „*aišku reikėtų skelbti, o dabar dažnai giriamasi tuo bendradarbiavimu, bet nėra kur pamatyti konkrečių rezultatų*“. Reikia pabrėžti, kad dėl menkos komunikacijos į išorę prarandamas visuomenės pasitikėjimas, nes tiesiog manoma, kad darbai nevyksta, taip pat netenkama pasitenkinimo, įvertinimo už nuveiktus naudingus darbus. Kadangi informacija skelbiama netikslingai, ji ne visada pasiekia visuomenę, todėl galima pamanyti, kad bendradarbiavimas nevyksta. Ši problema sąlygoja ir vidinę komunikaciją tarp grupės narių, nes asmenys gali, jaustis neįvertinti, o tai sudarytų prielaidas motyvacijai mažėti.

Apibendrinant galima teigti, kad *Komunikacijos* yra vienas iš svarbiausių veiksnių sąlygojančių sėkmingą bendradarbiavimą. Asmenų atsakingų už bendradarbiavimo plėtojimą kolegiški tarpusavio ryšiai sudaro prielaidas geresniems rezultatams pasiekti. Kalbant apie išorinę komunikaciją tenka pastebėti, kad jos šiuo metu yra per mažai, nėra rengiamos metinės ataskaitos, kurios būtų pateikiamos visuomenei susipažinti, dėl šios priežasties dažnai trūksta aiškumo.

## Ištekliai

Remiantis teorija išteklius galima skirstyti į žmogiškuosius, finansinius, organizacinius ir kt. Šiuo interviu etapu siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių pakankamumą, laiko valdymą, skatinimo sistemą. Šiame diagnostiniame bloke informantų teiginiai buvo suskirstyti į tris subkategorijas: Žmogiškieji ištekliai, Bendradarbiavimui skirtas laikas, Atlygis už darbą plėtojant bendradarbiavimo ryšius. 2.17. lentelėje žemiau pateikiamos subkategorijos ir informantų teiginiai.

**Išteklių reikšmė bendradarbiavimui tarp ŠU ir Savivaldybės. Kategorija, subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai**

| Kategorija | Subkategorija                                       | Patvirtinantys teiginiai   |
|------------|---|--|
| Ištekliai  | <b>Žmogiškieji ištekliai</b>                        | Manau grupėje dirba savo srities specialistai, kurie turi pakankamai kompetencijos dirbti. (2)<br>Vienareikšmiškai manau, kad grupėje dirbantys žmonės turi pakankamą kompetenciją dirbti šioje grupėje. (3)<br>Na kol kas manau užtenka kompetentingų žmonių, tačiau manau ateityje tikrai bus korekcijų. (4)<br>Man pritrūko kompetencijų, kai po rinkimų atėjo nauji žmonės, informacijos apie bendradarbiavimą, buvo 0. (6)<br>Tobulinti kompetencijas visada galima, dažnai pritrūksta ekspertų nuomonės, iš tiesų reikia specialistų parengtų siūlymų. Nes nuomonė iš šalies tikrai būtų labai naudinga. (7)   |
|            | <b>Bendradarbiavimui skirtas laikas</b>             | Laiką stengiamės panaudoti efektyviai, kad darbas eitųsi greitai ir naudingai. (2)<br>Laikas yra derinamas prie abiejų pusių, tikrai stengėmės, kad laikas būtų panaudojamas efektyviai, aišku visko būdavo. (3)<br>Susirinkimų metu stengiamės priimti konkrečius sprendimus, negaišti laiko papildomoms diskusijoms. (5)<br>Visi esame dirbantys žmonės todėl stengiamės taupyti vieni kitų laiką, ir laiką naudoti efektyviai. (8)  |
|            | <b>Atlygis už darbą, plėtojant bendradarbiavimą</b> | Papildomai nėra atlyginama, kadangi tai yra darbas už kurį gauname atlyginimą, man tai įeina į pareigas. (1)<br>Iki šiol papildomai atlyginama nebuvo, bet dabar Taryba patvirtino apmokėjimo už darbą grupėse tvarkos aprašą, pagal kurį bus apmokama už papildomą darbą grupėse. (3)<br>Nėra atlyginama, tai ne tokia veikla už kurią reikėtų papildomai atlyginti, idėja visai kita, čia labiau visuomeniška veikla. (5)<br>Papildomai atlyginama nėra, ir manęs tai asmeniškai nemotyvuotų. (6)<br>Manęs asmeniškai papildomas užmokestis neskatinų, mane labiau paskatintų realus darbo rezultatas. Bet, kad apskritai turėtų būti apmokama žmonėms už jų darbą tai žinoma, bet šiuo atveju nemanau, kad labiau motyvuotų dirbti. (7)<br>Nemanau, kad papildomas atlygis paskatintų labiau dirbti, dirbam dėl idėjos, dėl universiteto. (8) |

Analizuojant, kaip *Išteklių* veiksnys sąlygoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą buvo išskirtos trys subkategorijos: *žmogiškieji ištekliai*, *bendradarbiavimui skirtas laikas*, *atlygis už darbą plėtojant bendradarbiavimą*. Kalbant apie žmogiškuosius išteklius daugelis informantų teigė, kad nariai turi pakankamą kompetenciją dirbti plėtojant bendradarbiavimą. Anot Savivaldybės Mero patarėjo: „vienareikšmiškai manau, kad grupėje dirbantys žmonės turi pakankamą kompetenciją dirbti šioje grupėje“. Tiesa kai kurie informantai kompetencijų pasigedo po rinkimų kai pasikeitė, kai kurie nariai, ir tai yra suprantama, kad naujiems žmonėms reikia laiko įsigilinti į vykdomas veiklas. Taip pat anot Savivaldybės Mero pavaduotojos: „reikia specialistų parengtų siūlymų, nes nuomonė iš šalies tikrai

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

*būtų labai naudinga*” tai rodo, kad nors plėtojant dirba kompetentingi asmenys, tačiau nuomonių ir siūlymų iš šalies yra visada laukiama.

Bendradarbiavimui skirtas laikas anot daugelio informantų yra naudojamas efektyviai, ir jo skiriama tiek kiek reikia. Pasak Savivaldybės Mero patarėjo: *„laikas yra derinamas prie abiejų pusių, tikrai stengėmės, kad laikas būtų panaudojamas efektyviai*” tai rodo, jog informantai stengiasi laiką išnaudoti kuo produktyviau, nes visi yra dirbantys. Svarbu pabrėžti, tai, kad laikas skirtas bendradarbiavimui neapsiriboja tik darbu grupėse, nemažai laiko skiriama diskutuojant apie bendradarbiavimo galimybes institucijose, su grupėms net nepriklausančiais nariais.

Kaip teorinėje dalyje pabrėžė Puškorius (2007) pagrindinis efektyvaus bendradarbiavimo principas - *bendradarbiavimo partneriai turi puikiai suvokti savo interesus ir žinoti, kaip jiems bus atlyginta, jei jie kokybiškai ir laiku atliks jiems skirtas funkcijas*. Kaip matyti iš lentelės, nei vieno informantų labiau dirbti nepaskatintų papildomas atlygis. Iš tiesų tokios nuomonės yra suprantamos, nes abi institucijos atstovauja viešąjį interesą, todėl tikslas yra pagerinti situaciją mieste, visas atlygis yra pasiekti rezultatai, kuriuos vertina visuomenė. Tiesa anot Savivaldybės Mero patarėjo *„iki šiol papildomai atlyginama nebuvo, bet dabar Taryba patvirtino apmokėjimo už darbą grupėse tvarkos aprašą, pagal kurį bus apmokama už papildomą darbą grupėse*” tai rodo, jog poreikis apmokėjimui vis dėl to buvo nes žmonėms turi būti atlyginama už jų darbą, tačiau kalbant apie žmones dirbančius prie bendradarbiavimo plėtojimo, galima teigti, jog papildomas apmokėjimas nėra būtinas, nes informantai yra suinteresuoti siekti matomų rezultatų, ir kad įvertinimas - atlygis būtų padėka už efektyvų darbą, kuris atnešė naudos ir miestui, ir universitetui.

Taigi galima teigti, kad dirbančiųjų asmenų, kurie yra atsakingi už bendradarbiavimo ryšių plėtojimą tarp ŠU ir Savivaldybės kompetencija yra pakankama dirbti šioje srityje. Laikas naudojamas efektyviai, taip pat neapsiribojama vien grupių darbui skirtu laiku, skiriamas ir papildomas laikas tiek kiek jo reikia. Papildomas atlygis informantas nebūtų paskata geriau dirbti, jie dirba dėl visuomeninių paskatų. Reikia pabrėžti, kad abiems pusėms yra būdingas viešojo intereso atstovavimas, kuris yra svarbus visuomenei, kaip vertybė, gėris, kuriuo ir turi rūpintis viešojo sektoriaus institucijos. Apibendrinant galima teigti, jog *ištekliai* sąlygoja grupės darbo našesnę darbą, nes išteklių daro poveikį darbo efektyvumui.

**ŠU ir Savivaldybės tarpinstitucinio bendradarbiavimo tobulinimo galimybės. Kategorija, subkategorijos ir jų citatos**

| Kategorija           | Subkategorija                               | Patvirtinantys teiginiai   |
|----------------------|---|--|
| Tobulinimo galimybės | <b>Bendradarbiavimo procesas</b>            | <p>Manau dažnesni susitikimai padėtų ieškoti daugiau galimybių. (1)</p> <p>Manau po šių metų projektų įgyvendinimo, bus galima ir toliau įgyvendinti kitus projektus ir skirti jiems finansavimą. (3)</p> <p>Manau reikėtų papildomai mokėti asmeniui, kuris būtų atsakingas, už planų parengimą, už viešuosius ryšius, tai skatintų atsakingiau dirbti. (6)</p> <p>Reikia konkrečios veiksmų programos, kurioje būtų numatomi veiksmai kaip dirbti, ko konkrečiai siekti, kokias problemas spręsti. (6)</p> <p>Manau esminis tobulinimo dalykas būtų konkretaus plano, ar bendradarbiavimo strategijos parengimas, su konkrečiais tikslais, uždaviniais, taip pat būtų rengiamas metų veiklos planas, kuriame būtų suderinti universiteto ir miesto renginiai, kad būtų paprasčiau planuoti darbotvarkes. Taip pat galėtų būti rengiama atskira šios darbo grupės veiklos ataskaita. (7)</p> <p>Manau norint tobulinti šį bendradarbiavimą reikia įtraukti daugiau ekspertų, konsultantų su konkrečiais pasiūlymais ir vertinimais. (7)</p> <p>Kad mažosios grupės tarpusavyje labiau bendrautų dalintųsi idėjomis, mintimis apie bendradarbiavimo tobulinimą. (7)</p> <p>Na manau galėtų būti labiau viešinama informacija apie bendradarbiavimo rezultatus, naudą ir pan. (9)</p> |
|                      | <b>Idėjos tolimesniam bendradarbiavimui</b> | <p>Manau tobulinti bendradarbiavimą reikėtų atsižvelgiant į miesto poreikius, švietimo srityje manau yra tikrai daug tobulinimo galimybių su universitetu. (2)</p> <p>Rengti mokslinius darbus, kurie būtų naudingi miestui. (3)</p> <p>Rengiant įvairius projektus įtraukti ir verslininkus, kurie manau kartais tikrai prisidėtų, naudą būtų visiems. (4)</p> <p>Manau pvz. universiteto ekonomistai turėtų ateiti į savivaldybės komiteto posėdžius šia tema, nes tikrai kartais trūksta specialistų nuomonių, ir pasiūlymų. (9)</p> <p>Manau reikėtų įtraukti į grupių darbus ir studentų, kurie mano nuomone taip pat turi daug gerų idėjų. (9)</p>   |

Šios dalies klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kokias bendradarbiavimo tobulinimo galimybes numato informantai ir kokias bendradarbiavimo sritis reikia tobulinti. Atlikus interviu atsakymai buvo sugrupuoti į dvi subkategorijas: *bendradarbiavimo procesas ir idėjos tolimesniam bendradarbiavimui*. Tenka pastebėti, kad daugiau rekomendacijų, kaip bendradarbiavimas galėtų būti tobulinamas, yra kalbant apie bendradarbiavimo procesą. Ne vienas informantas pabrėžė, kad labai dažnai trūksta aiškumo, ko konkrečiai jie turi siekti, kaip teigia grupės pirmininkė: „*esminis tobulinimo dalykas būtų konkretaus plano, ar bendradarbiavimo strategijos parengimas, su konkrečiais tikslais, uždaviniais, taip pat būtų rengiamas metų veiklos planas, kuriame būtų suderinti universiteto ir miesto renginiai,*

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

*kad būtų paprasčiau planuoti darbotvarkes. Taip pat galėtų būti rengiama atskira šios darbo grupės veiklos ataskaita*“ tiesa Mero pavaduotoja pažymėjo, kad parengti šiuos planus, kurie suteiktų daugiau aiškumo ir palengvintų darbą, nėra kam parengti, nes tai užtruktų nemažai laiko, o papildomų lėšų apmokėjimui kitam darbuotojui už darbą nėra numatyta. Socialinių mokslų fakulteto prodekanė pritarė Mero pavaduotojai, kad plano parengimas yra būtinas, ir kad reikia paskirti asmenį atsakingą už planų parengimą ir viešuosius ryšius, kuriam būtų papildomai mokama. Konkretaus plano ir ataskaitų rengimas yra būtina sąlyga, norint kad bendradarbiavimas vyktų sklandžiai. Reikia pabrėžti, kad didesnis viešinimas sutvirtintų grupės reikšmę ir tarsi dar labiau įpareigotų stengtis siekti konkrečių rezultatų. Sistemiškumas ir detalesnė informacija apie nuveiktus ar planuojamus nuveikti darbus, suteiktų aiškumo ne tik visuomenei, bet ir institucijų darbuotojams.

Idėjos tolimesniam bendradarbiavimui, informantai išskyrė įvairias, pvz. Švietimo skyriaus vedėja mato nemažai bendradarbiavimo su Universitetu galimybių, kurias tikrai galima išnaudoti. Anot ŠU rektorius: „*rengiant įvairius projektus įtraukti ir verslininkus, kurie manau kartais tikrai prisidėtų, naudos būtų visiems*“ tai rodo, kad ne visas idėjas galima įgyvendinti pasitelkus tik ŠU ir Savivaldybės išteklius, įtraukus ir verslo atstovus, būtų galima pasiekti gal net geresnių rezultatų. Vienas iš informantų pateikė idėja įtraukti ir studentus į mažesnes grupes, nes studentai taip pat turi įvairių idėjų, kurių įgyvendinimas atneštų naudos miestui. Taip pat buvo pasigesta specialistų iš universiteto, kurie galėtų atvykti į komitetų posėdžius išreikšti ekspertinį požiūrį vienu ar kitu klausimu, ypatingai to reikia, aptariant ekonominius klausimus. Anot Savivaldybės Mero patarėjo „*reikėtų daugiau mokslinių darbų, kurie būtų naudingi miestui*“, buvo pastebėjimas, kad trūksta praktinių tyrimų apie tai, ko reikia miestui. Grupės pirmininkė pritarė šiai nuomonei, tiesa pripažino, kad ne retais atvejais, jau parengti darbai, kurie turi praktinį reikšmingumą yra padedami į stalčių ir užmirštami. Tai rodo, jog abiem institucijoms reikėtų daugiau dėmesio skirti šiai problemai spręsti, universitetui reikėtų rengti daugiau darbų, savivaldybei atsižvelgti į parengtus darbus.

Apibendrinant, galima teigti, kad esminė tobulinimo sritis yra procesų formalizavimas, kad jie būtų aiškūs. Norint palengvinti darbą plėtojant bendradarbiavimo ryšius reikia paskirti asmenį atsakingą už planų parengimą, koordinavimą ir viešinimą. Siekiant bendradarbiavimo naudos reikia įtraukti verslo atstovus, studentus, kurie prisidėtų prie idėjų generavimo ir jų įgyvendinimo.

## IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad bendradarbiavimas naujajame viešajame valdyje užima ypatingai svarbią poziciją, nes tarpusavyje sąveikaujančios institucijos, geba geriau spręsti socialines – ekonomines problemas. Naujajame viešajame valdyje apibrėžiama, kad geras tarpinstitucinis bendradarbiavimas sąveikaujančioms institucijoms leidžia efektyviau pasiekti numatytus tikslus ir rasti sudėtinių problemų sprendimo būdus.
2. Literatūroje buvo išskirti 5 bendradarbiavimo tarpusavio sąveikos tipai: tinklai, kooperacija arba aljansai, partnerystė, koalicija arba sąjunga, integracinis bendradarbiavimas. Remiantis mokslininkų išskirtais esminiais sąveikos tipų bruožais prieita prie išvados, kad ryškiausiai atsispindintis sąveikos tipas valstybinėse įstaigose yra hierarchine valdymo sistema, kuri paremta tinkliniu bendradarbiavimo sąveikos tipu.
3. Pagrindiniai veiksniai sąlygojantys bendradarbiavimo sėkmę ir bendradarbiavimo rezultatus: narystė, tikslai, aplinka, procesai, komunikacijos, finansai. Kiekvienas iš šių veiksnių sąlygoja sėkmingą bendradarbiavimą viešajame sektoriuje, todėl norint vystyti šį procesą būtina detaliai išsinagrinėti veiksnių komponentus, ir prisitaikyti praktiškai.
4. Teisės aktuose reglamentuojančiuose Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės veiklą sudaromos prielaidos tarpinstituciniam bendradarbiavimui vykti. Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės bendradarbiavimo sutartyje yra numatyti veiksniai, kurie apsprendžia sėkmingą bendradarbiavimą.
5. Interviu rezultatai atskleidė, kad ŠU ir Savivaldybės bendradarbiavimą sąlygoja tokie veiksniai kaip: narystė, tikslai, aplinka, procesai, komunikacijos ir ištekliai. Informantai išskyrė, kad didžiausią įtaką bendradarbiavimui darantys veiksniai yra tikslai ir komunikacijos. Todėl labai svarbu, kad bendradarbiavimo tikslus vienodai suvoktų visi dalyviai, būtų užtikrinta efektyvi vidinė ir išorinė komunikacija.

**Hipotezės patvirtinimas.** Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad darbo pradžioje iškelta hipotezė - Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės tarpinstitucinis bendradarbiavimas turi teisinį pagrindą, o bendradarbiavimą sąlygojantys veiksniai yra: narystė, tikslai ir ketinimai, aplinka, procesai, komunikacijos, ištekliai – pasitvirtino.

## **REKOMENDACIJOS**

Siekiant užtikrinti, kad bendradarbiavimas tarp Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės būtų sėkmingas suformuotos tokios rekomendacijos:

1. Parengti bendradarbiavimo plėtojimo planą, detalizuojant tikslus, funkcijas, atsakomybes.
2. Rengti metines darbo grupės ataskaitas ir jas viešinti, kad būtų galima susipažinti su bendradarbiavimo rezultatais, ne tik atskiruose dokumentuose.
3. Į bendradarbiavimo procesą įtraukti verslo atstovus, kurie galėtų prisidėti, ne tik idėjomis, bet ir tam tikra parama organizuojamoms veikloms ir projektams.
4. Į darbo grupes bendradarbiavimo ryšiams plėtoti įtraukti studentus, kurie galėtų pateikti įvairių idėjų, galimybių, kurios būtų naudingos ir universitetui ir miestui.
5. Universitetui: rengti daugiau kokybiškų mokslinių darbų miestui aktualiomis temomis, Savivaldybei: atsižvelgti į parengtus mokslinius darbus, priimant sprendimus miesto labui.
6. Pagal profesines sferas deleguoti Šiaulių universiteto dėstytojus dalyvauti komitetų posėdžiuose, siekiant kokybiškesnių sprendimų priėmimo.
7. Stiprinti vidinę komunikaciją organizuojant neformalius susitikimus grupės nariams, siekiant šiltesnio bendravimo tarpusavyje ir ypatingai su naujais grupės nariais.
8. Didinti išorinės komunikacijos priemonių strautą, pasitelkiant šiuo metu populiarius kanalus: pvz. facebook paskyrą, kur galimas didelis tikslinių grupių pasiekiamumas ir prieinamumas.

## LITERATŪRA

### Mokslinė ir specialioji literatūra

1. Agranoff, R., McGuire, M. (2001). *After Network Is Formed: Process, Power and Performance*, In Mandel (ed.) *Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*. Quorum Books.
2. Airaksinen, J., Haveri, A. (2003). Networks and Hierarchies Inter-Municipal Cooperation. Are Networks Really Light and Flexible Hierarchies Sticky and Rigid? *The conference of European Group of Public Administration, Lisbon, September*.
3. Axelsson, R., Axelson, S., B. (2006). Integration and collaboration in public health – a conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management*, 21: 75-88, Wiley InterScience.
4. Berman, E., M. (2006). *Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. Armonk, NY.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
6. Bogason, P. (2000). Public policy and local governance: institutions in postmodern society. *Northampton: Edward Elgar Publishing*. p. 201. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-01-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.alibris.com/Public-Policy-and-Local-Governance-Institutions-in-Postmodern-Society-Peter-Bogason/book/5462880>>.
7. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai* 2(59).
8. Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. UK: Blackwell Publishers.
9. Cigler, B. (2001). *Multiorganizational, Multisector, and Multicommunity Organizations: Setting the Research agenda*, In Mandel (ed.) *Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*. Quorum Books p. 71-85.
10. Čiočys, P., A. (2002). *Teisės pagrindai*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
11. D'Amour, D., Beaulieu, M., D., San Martin Rodrigues, L., Ferrada Videla, M. (2004). *Key Elements of Collaborative Practice and Frameworks: Conceptual Basis for Interdisciplinary Practice*. In *Interdisciplinary Education of Collaborative, Patient-Centered Practice: Research And Findings Report*. Ottawa, ON: Health Canada.
12. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto Alba.
13. Gray, A. (2002). *Integrated Service Delivery and Regional Coordination: a literature review*. Gray Matter Research Ltd.

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

14. Gudelis, D. (2010). *Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos. Viešasis valdymas*. Vilnius: MRU leidybos centras.
15. Guogis, A. (2010). *Naujasis viešasis valdymas*. Vilnius: MRU leidybos centras.
16. Guogis, A., Urvikis, M. (2011). *Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai. Viešasis administravimas*. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija 3.
17. Hara, N., Solomon, P. (2003). An Emerging View of Scientific Collaboration: Scientists' Perspectives on Collaboration and Factors that Impact Collaboration. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 54 (10).
18. Hargreaves, A. (1999). *Keiliasi mokytojai, keiliasi laikai*. Vilnius: Tyto Alba.
19. Himmelman, A.,T. (1992). *Communities Working Collaboratively for a Change*. Minneapolis University: Humphrey Institution of Public Affairs.
20. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
21. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
22. Juozaitienė, L., Tījūnaitienė, R. (2008). *Studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos pirmosios pakopos (bakaluro) studijoms*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
23. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus.
24. Keinys, S. (Vyr. red.) ir kt. (2000). *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
25. Krupavičius, A. (2013). *Viešojo valdymo samprata ir geras valdymas. Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Mokslo studija*. Vilnius: BMK leidykla.
26. Kuzavinis, K. (2007). *Lotynų–lietuvių kalbų žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
27. Kvieskienė, G., Indrašienė, V. (2008). *Socialinio darbo ypatumai vaikų globos namuose: metodinė priemonė*. Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. p. 315.
28. Lakis, J. (2006). *Bendradarbiavimo kultūra viešajame sektoriuje bei tarnautojų rengimo aktualijos. Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje*. Mokslo darbai. Vilnius. p. 106.
29. Lakis, J. (2008). *Konfliktų sprendimas ir valdymas*. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius.
30. Leonavičius, J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia.

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

31. Limerick, D. (2004). *Managing the New Organization: Collaboration and Sustainability in the Post-Corporate World*. Warriewood: Bussiness and Professional Publishing.
32. Lydeka, Z., Adomavičius, B. (2007). Konkurentų kooperacija tarptautinių krovinių gabenimo vilkikais sektoriuje: pagrindiniai sėkmės faktoriai. *Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas*, 1(51), 80-90.
33. Mattessich, P., W. Monsey, B., R. (1992). *Collaboration: What makes it work*. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
34. Miginis, N. Ulozas, M. (2010). *Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje*. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-03-06]. Prieiga per internetą: <[http://ijpp.lt/file/TB\\_ANALIZE.pdf](http://ijpp.lt/file/TB_ANALIZE.pdf) >.
35. O'Toole, L. (1997). Treating Networks Seriously. *Practical and Researchview*, 57(1).
36. O'Toole, L.(1995). Rational choice and policy implementation: Implications for Interorganizational Network Management. *American Review of Public Administration*, 25.
37. Orb, A., Eisenhauer, L., Wynaden, D. (2000). Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33:1, 93-96.
38. Osborne, S.,P. (2010) *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Library of Congress Cataloging in Publication Data.
39. Powell, W.,W. (1990). *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization // Staw B.M. and Cummings L. (eds.). Research in Organizational Behavior. Greenwich (Conn.)-London: JAI Press.*
40. Prefontaine, L., et al. (2004). *New Models of Collaboration: An Overview. Centre for Technology in Government*. University at Albany.
41. Puškorius, S. (2000). *Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas): mokomasis leidinys parengtas pagal Tempus Phare projektą "Valstybės pareigūnų rengimas teisinės sistemos reformai Lietuvoje"*. Vilnius: Lietuvos teisės akademijos Leidybos centras.
42. Puškorius, S. (2006). *Bendradarbiavimo efektyvumo vertinimas// Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. p. 9-14.
43. Puškorius, S. (Red.) (2006). *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
44. Raipa, A. (2010). Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas* 32.
45. Raipa, A. (2011). Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*. 2(10).

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

46. Raipa, A. (2012). Inovaciniai pokyčiai XXI amžiaus viešajame valdyme. *Viešoji politika ir administravimas* 2(11).
47. Raipa, A., Buškevičiūtė, J. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 17-26.
48. Raišienė, A. G. (2006). *Bendradarbiavimo programų ir projektų įgyvendinimo problemos apskrityse ir savivaldybėse // Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. p. 37- 41.
49. Raišienė, A. G. (2007). *Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje: daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. p 201.
50. Raižienė, S. (2000). *Mokymas (- is) bendradarbiaujant: pagrindiniai principai*. Pedagogika, T.46 Šiauliai, p.29-39.
51. Roman, C., Roman, A.,G., Boghiu, A. (2012). The New Governance and Globalization. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 19 No. 1(566).
52. Savitch, H.,V., Vogel, R., K. (1996). Regional Politics: America in a Postcity Age // *Urban Affairs Annual Reviews*, 45.
53. Smalskys, V. (2009). (ats. red. A. Raipa). *Viešojo valdymo modernizavimas*. Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas: Technologija, pp. 35 – 45.
54. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
55. Straus, D. (2002). *How to Make Collaboration Work: Powerful Ways to Build Consensus, Solve Problems and Make Decisions*. San Francisco: Beret-Koehler Publishers.
56. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. (2000). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis.
57. Thompson, G. Et al. (1991). *Markets, Hierarchies and Networks: the Coordination of Social Life*. London: Sages.
58. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
59. Torres, G.,W., Margolin F.S. (2003). The Collaboration Primer Proven Strategies, Considerations and Tools to Get Your Started. *The Collaboration Primer, Health Research and Educational Thrust, In Partnership with AHA*.
60. Uscila, R. Kanapinskaitė, J. Railienė, A. ir kt. (2007). *Vaikų, iškrentančių iš bendrojo lavinimo sistemos, skaičiaus mažinimas: prevencinių grupių veikla ugdymo institucijose*. Mokomoji knyga (metodinis leidinys). Vilnius: Lietuvos socialinių pedagogų asociacija.

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

61. Vaicekauskienė, V. (1993). Neįgalių vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą//Socialinis darbas: mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2003. Nr.1(3).
62. Velotti, L., Botti, A., Vesci, M. (2012). Public-Private Partnerships and Network Governance. What are the Challenges? *Public Performance & Management Review* 36(2).
63. Vigoda-Gadot, E. (2004). The case for collaboration: A road map based on the Carmelite project in Israel and some lessons for revitalizing democracies. *Public Administration and Management Journal*, 9(1).

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

64. 2007-2016 m. Šiaulių miesto savivaldybės strateginis plėtros planas. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-04-06]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.siauliai.lt/miestas/strateginis/spp\\_%20svarstymui\\_2006\\_09\\_08.pdf](http://www.siauliai.lt/miestas/strateginis/spp_%20svarstymui_2006_09_08.pdf)>.
65. LR mokslo ir studijų įstatymas// Valstybės žinios. 2009, Nr. 54-2140.
66. LR Vietos savivaldo įstatymas// Valstybės žinios. 2008, Nr. 113-4290.
67. LR Vyriausybės nutarimas: Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo. Valstybės žinios// Valstybės žinios. 2012, Nr. 123-6285.
68. Šiaulių miesto savivaldybės ir Šiaulių universiteto bendradarbiavimo sutartis. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-04-06]. Prieiga per internetą: <<http://web.siauliai.lt/aktai/nsdoc.asp?did=11008>>.
69. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos reglamentas. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-04-06]. Prieiga per internetą: <<http://web.siauliai.lt/aktai/nsdoc.asp?did=14412>>.
70. Šiaulių universiteto 2009 – 2020m. strateginis plėtros planas. [žiūrėta 2014-04-06]. Prieiga per internetą: <[http://www.su.lt/bylos/pletros%20planas\\_2009-2020\\_naujas.pdf](http://www.su.lt/bylos/pletros%20planas_2009-2020_naujas.pdf)>.
71. Šiaulių universiteto statutas. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-04-06]. Prieiga per internetą: <[http://www.su.lt/bylos/RsV/Dokumentai/siauliu%20universiteto%20statutas\\_2013-12-10.pdf](http://www.su.lt/bylos/RsV/Dokumentai/siauliu%20universiteto%20statutas_2013-12-10.pdf)>.
72. Viešojo administravimo įstatymas// Valstybės žinios. 2006, Nr. 77-3310.

Dovilė Navickaitė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas viešajame valdyme: Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atvejis

## **PRIEDAI**

**Priedas nr. 1**

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

Respondento vardas, pavardė,

pareigos \_\_\_\_\_

LAIKAS \_\_\_\_\_

VIETA \_\_\_\_\_

Interviu trukmė \_\_\_\_\_

Sveiki. Mano vardas Dovilė Navickaitė, studijuoju ŠU viešąjį administravimą. Savo bakalauro baigiamajame darbe atlieku tyrimą, kurio tikslas atskleisti tarpinstitucinį bendradarbiavimą lemiančius veiksnius Šiaulių universiteto ir Šiaulių miesto savivaldybės atveju, ir galimas bendradarbiavimo tobulinimo galimybes. Norėčiau išsiaiškinti Šiaulių universiteto tarnybų ir skyrių vadovų ir Šiaulių miesto savivaldybės aukštas pareigas užimančių valstybės tarnautojų nuomonę šiuo klausimu.

Ar neprieštarausite, jei Jūsų pasakytos mintys bus užrašomos ir įrašinėjamos?

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

***1. Narystės veiksniai:***

**Kaip manote ar ši darbo grupė yra vieninga, pasitikite vieni kitais, dalinatės lūkesčiais dėl darbo šioje grupėje? Koks Jūsų nuomonę turėtų būti optimalus grupės narių skaičius, ar dabar šis skaičius tinkamas? Apibūdinkite grupės narių ryšius? Kiek Jūsų nuomone grupės nariai tiki grupės darbo veiksmingumu? Kokias pastabas jie išsako dėl galimų darbo rezultatų?**

***2. Tikslų ir ketinimų veiksniai:***

**Kokie buvo bendradarbiavimo tikslai, kokie keliami dabar? Kaip keitėsi tikslai? Gal galėtumėte apibrėžti šio tarpinstitucinio bendradarbiavimo viziją? Dėl kokių beandrų tikslų susitarta darbo grupėje?**

**3. Aplinkos veiksniai:**

**Kaip manote, sudarytas palankus socialinis ir politinis klimatas šiam bendradarbiavimui? Kaip į šį bendradarbiavimo procesą įtraukiami kiti darbuotojai, kolegos, koku tikslu jie įtraukiami? Kaip vertinate bendradarbiavimą tarp šių institucijų iki šios grupės įkūrimo?**

**4. Procesų veiksniai:**

**Kaip organizuojamas grupės darbas? Kaip derinamos užduotys? Kas vertina ar įgyvendinami numatyti tikslai ir užduotys? Kaip priimami sprendimai? Kaip dažnai peržiūrimi ir tikslinami bendradarbiavimo tikslai?**

**5. Komunikacijos veiksniai:**

**Kaip bendraujate tarp grupės narių: formaliai, neformaliai? Kaip išnaudojamos šiuolaikinių technologijų galimybės bendradarbiaujant tarp grupės narių? Kaip pateikiame informaciją apie bendradarbiavimo rezultatus visuomenei?**

**6. Išteklių veiksniai:**

**Kaip manote, grupėje yra pakankamai žmonių turinčių reikalingą kompetenciją darbui šioje grupėje? Kas aprūpina grupę darbo priemonėmis? Kaip skirstomas laikas darbui grupėje, ar jis panaudojamas efektyviai, kaip manote ko reikėtų imtis, kad šis laikas būtų išnaudojamas efektyviau? Kaip atlyginama už papildomą darbą grupėje? Kaip manote kaip turėtumėte būti skatinami dirbti šioje grupėje?**

**7. Jūsų nuomone, kaip šis bendradarbiavimas galėtų būti tobulinamas? Kas paskatintų šio bendradarbiavimo efektyvumą? Gal ko nors nepaklausiau? Jei taip, tai nurodykite, ką dar galėtumėte paminėti, kalbant apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą ŠU ir Savivaldybės atveju.**

**Interviuerio pastabos:**