



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

ERNESTAS MONČAUSKAS

Magistro darbas

**TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRINIMAS VIETOS
SAVIVALDOJE: RADVILIŠKIO MIESTO SENIŪNIJOS ATVEJIS**

Darbo vadovas (-ė): prof. dr. (HP) Aistė Lazauskienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Ernestas Mončasuskas Ernestas Mončasuskas
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešojo valdymo studijų programa Public Management Study Program
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas vietos savivaldoje: Radviliškio miesto seniūnijos atvejis Strengthening of the Inter-institutional Cooperation at Local Self-Government: the Case of Radviliškis Neighbourhood
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

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

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

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

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

Aš, Ernestas Mončasuskas, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)
I, Ernestas Mončasuskas, by submitting this paper confirm (check)



Embargo laikotarpis

Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

_____ mėnesių / *months*

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

Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested.*

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

Mončas, E. (2021). Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas vietos savivaldoje: Radviliškio miesto seniūnijos atvejis. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas Radviliškio miesto seniūnijos atveju: problemos, galimybės, tobulintini aspektai. Šiuolaikinė visuomenė, paslaugų ir žinių plėtra, narystė įvairiose organizacijose, aplinka, augantys visuomenės reikalavimai valstybės ir vietos valdžiai kelia naujus iššūkius su kuriais susiduria įvairaus lygio valdymo subjektai, organizacijos. Dirbant viešajame sektoriuje tenka ieškoti vis naujų, efektyvesnių bendrystės ir sąryšio formų su kitomis organizacijomis siekiant bendrų tikslų gerovės valstybės formavimui. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa esmine strategija, siekiant šiuolaikinės visuomenės ir valstybės plėtros. Išmanyti bendradarbiavimo įgyvendinimo procesus, bendradarbiavimo organizavimo principus ypač aktualu.

Darbe siekiama ištirti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo galimybes vietos savivaldoje: Radviliškio miesto seniūnijos atveju. Siekiant įgyvendinti išsikeltą tikslą, darbe naudoti metodai: mokslinės literatūros, dokumentų analizė; tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirties turinčių viešojo sektoriaus institucijų vadovų interviu.

Išanalizavus gautus duomenis daromos pagrindinės išvados, kurios atskleidžia, kad tyrimas patvirtino mokslininkų įžvalgas apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmės prielaidas. Vadovų nuomone, reikšmingiausi veiksniai darantys didžiausią įtaką jų sėkmingam bendradarbiavimui yra: bendri, svarbūs, aktualūs tikslai, teigiamos nuostatos, narių geranoriška aktyvi komunikacija, organizacijų tarpusavio pagarba ir kt. Pagrindinės problemos, darančios neigiamą įtaką bendradarbiavimui: organizacijų konkurencija, bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, valdymo trūkumai, lyderystės problemos, motyvacijos nebuvimas ir kt.

Darbą sudaro: įvadas, trys pagrindiniai skyriai, išvados, teikiami pasiūlymai ir naudotos literatūros sąrašas. Pirmame skyriuje pateikiamos lietuvių ir užsienio mokslininkų teorijos apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą, jo sąvoką, formas bei įžvalgos apie veiksnius stiprinančius tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Antrame skyriuje, empirinio tyrimo pagrindu, nagrinėjamos įstaigų bendradarbiavimo praktikos tendencijos, atskleidžiami teigiamai ir neigiamai tarpinstitucinį bendradarbiavimą veikiančios veiksniai. Išanalizavus empiriniu tyrimu gautą medžiagą, pateikiamos išvados ir rekomendacijos viešojo sektoriaus įstaigų tarpinstituciniam bendradarbiavimui gerinti.

Raktiniai žodžiai: tarpinstitucinis bendradarbiavimas, viešasis sektorius, seniūnija.

Mončasuskas, E. (2021). Strengthening of the Inter-institutional Cooperation at Local Self-Government: the Case of Radviliškis Neighbourhood. Master's thesis. Vilnius University, Šiauliai Academy, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the strengthening of inter-institutional cooperation in the case of Radviliškis neighbourhood: problems, opportunities, aspects to be improved. Modern society, development of services and knowledge, membership in various organizations, environment, growing demands of society on state and local government pose new challenges faced by various levels of governance, organizations. Interinstitutional cooperation is becoming an essential strategy for the development of modern society and the state. It is especially important to know the implementation processes of cooperation and the principles of organizing cooperation.

The aim of the work is to investigate the possibilities of strengthening inter-institutional cooperation in local self-government: in the case of Radviliškis city eldership. In order to achieve the set goal, the methods used in the work: analysis of scientific literature, documents; interviews with heads of public sector institutions with experience of inter-institutional cooperation.

The analysis of the obtained data leads to the main conclusions, which reveal that the study confirmed the researchers' insights into the preconditions for the success of inter-institutional cooperation. According to the managers, the most significant factors that have the greatest impact on their successful cooperation are: common, important, relevant goals, positive attitudes, benevolent active communication of members, mutual respect between organizations, and others. The main problems that negatively affect cooperation: competition between organizations, shortcomings in cooperation planning, organization, management, leadership problems, lack of motivation, etc.

The work consists of: introduction, three main chapters, conclusions, suggestions and references. The first chapter presents the theories of Lithuanian and foreign researchers about inter-institutional cooperation, its concept, forms and insights into the factors that strengthen inter-institutional cooperation. The second chapter, on the basis of empirical research, examines the trends in the practice of inter-institutional cooperation, reveals the positive and negative factors affecting inter-institutional cooperation. After analyzing the material obtained from the empirical research, conclusions and recommendations for the improvement of inter-institutional cooperation of public sector institutions are presented.

Keywords: Interinstitutional cooperation, public sector, neighbourhood.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.3.1 lent. Bendradarbiavimo sėkmę lemiantys veiksniai pagal skirtingus autorius	32
2.1.2 lent. Interviu medžiagos kokybinės analizės schema	38
2.2.3 lent. Interviu klausimyno struktūra.....	39
2.3.4 lent. Informantų, pareigos ir darbo patirtis	41
3.1.5 lent. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata informantų požiūriu	44
3.1.6 lent. Bendradarbiavimo planavimas įstaigose	45
3.1.7 lent. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo bruožai	46
3.1.8 lent. Pasitikėjimas bendradarbiaujant	47
3.1.9 lent. Sėkmingo bendradarbiavimo veiksniai	48
3.1.10 lent. Neformalus bendradarbiavimas ir asmeniniai ryšiai	49
3.1.11 lent. Bendradarbiavimo būdai (stipriosios savybės; silpnosios savybės ir apribojimai)	50
3.1.12 lent. Bendradarbiavimo formos	51
3.2.13 lent. Paslaugų kokybės kaita bendradarbiaujant.....	53
3.2.14 lent. Pokyčiai bendradarbiaujant	54
3.2.15 lent. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatų naudingumas	55
3.2.16 lent. Bendradarbiavimo gebėjimų stiprinimas.....	56
3.2.17 lent. Seniūnijos iš įstaigos bendradarbiavimo vertinimas	57
3.3.18 lent. Sunkumai su kuriais susiduria darbuotojai.....	59
3.3.19 lent. Veiksniai darantys neigiamą poveikį bendradarbiavimui	60
3.3.20 lent. Bendradarbiavimo gerinimo kryptis.....	61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1.1 pav. Lietuvos viešojo sektoriaus institucinė sandara.....	16
1.1.2 pav. Politiką įgyvendinančios institucijos	17
1.1.3 pav. Viešojo sektoriaus institucinė sandara pagal juridinių asmenų teisinės formas	18
1.2.4 pav. Bendradarbiavimas tikslo siekimo metu.....	24
1.3.5 pav. Organizacinės sąveikos determinantės	28
1.3.6 pav. Efektyvaus bendradarbiavimo prielaidų ir sėkmės veiksnių žemėlapis	32
2.1.7 pav. Mokslinio tyrimo eigos schema.....	37
2.3.8 pav. Įstaigų bendradarbiavimo žemėlapis	42

TURINYS

ĮVADAS	8
1.TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO VIETOS SAVIVALDOJE TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Bendradarbiavimo samprata	11
1.2. Viešojo sektoriaus institucijų funkcijos	15
1.3. Seniūnijų vaidmuo vietos savivaldoje nacionaliniuose teisės aktuose	19
1.4. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo formos	23
1.5. Sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą lemiantys veiksniai	27
2. VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į TARPINSTITUCINĮ BENDRADARBIAVIMĄ: RADVILIŠKIO MIESTO SENIŪNIJOS ATVEJO TYRIMO METODOLOGIJA.....	35
2.1. Tyrimo organizavimas ir metodologija.....	35
2.2. Klausimų struktūra ir turinys	39
2.3. Tyrimo imtis	40
3. VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į TARPINSTITUCINĮ BENDRADARBIAVIMĄ: RADVILIŠKIO MIESTO SENIŪNIJOS ATVEJO TYRIMO REZULTATAI	44
3.1. Bendradarbiavimo formos, būdai, veiksniai	44
3.2. Bendradarbiavimo rezultatai	53
3.3. Bendradarbiavimo problemos ir jų sprendimo kryptys	59
IŠVADOS.....	63
REKOMENDACIJOS	64
LITERATŪRA	66
PRIEDAI	70

IVADAS

Darbo aktualumo pagrindimas. Šiuolaikinė visuomenė, paslaugų ir žinių plėtra, narystė įvairiose organizacijose, aplinka, augantys visuomenės reikalavimai valstybės ir vietos valdžiai kelia naujus iššūkius su kuriais susiduria įvairaus lygio valdymo subjektai, organizacijos. Atsirandantys tarpusavio sąveikos ryšiai tampa sudėtingesni ir dinamiškesni. Atsižvelgiant į tai, dirbant viešajame sektoriuje tenka ieškoti vis naujų, efektyvesnių bendrystės ir sąryšio formų su kitomis organizacijomis siekiant bendrų tikslų gerovės valstybės formavimui. Postmodernieji viešojo administravimo teoretikai siūlo pertvarkyti valdymo mechanizmus taip, kad socialiniai santykiai būtų grindžiami ne hierarchija, o bendradarbiavimu. Bendradarbiavimas tampa esmine strategija, siekiant šiuolaikinės visuomenės ir valstybės plėtos. Viešojo sektoriaus inicijuojamos ir palaikomos bendradarbiavimo programos vis dažniau pasitelkiamos ne tik politiniams, ekonominiams ryšiams stiprinti, bet ir socialiniams, kultūriniais pokyčiams diegti. Išmanyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo įgyvendinimo procesus, organizavimo principus ypač aktualu. Kiekviena organizacija siekianti savo iškeltų tikslų įgyvendinimo planuoja, integruoja visapusius bendravimo ir bendradarbiavimo elementus, siekiant kuo efektyvesnės veiklos ir rezultatų kokybės. Valstybė, vietos savivaldos, kitų socialinių subjektų tarpusavio sąveikos ryšių sudėtingumą savo darbuose mini ir akcentuoja Raišienė (2015), Puškorius (2007), Raipa (2002) ir kt. Įvairių sektorių institucijų bendradarbiavimas laikomas vis svarbesniu veiksmu kiekvienos valstybės ekonomikoje. Siekiant efektyviau išnaudoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtos galimybes Vakarų valstybėse yra steigiami specialūs padaliniai prie valdžios ir vietos institucijų. Užsienio tyrėjai tarpinstitucinio ir tarporganizacinio bendradarbiavimo klausimais aktyviai domėtis pradėjo XX a. 9–10 dešimtmetyje (Hoodas Ch., Weberis M., Osborne'as D., Gaebleris T. ir kt.). Tuo tarpu Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų Rytų ir Vidurio Europos šalių, tarpinstitucinis bendradarbiavimas tebėra naujoji sritis.

Darbo naujumas. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo publikacijų lietuvių kalba labai mažai. Analizuojami viešojo ir privataus sektorių partnerystės, nevyriausybinių sektoriaus ir savivaldybių institucijų bendradarbiavimo klausimai, tačiau viešojo sektoriaus tarpinstitucinis bendradarbiavimas menkai tyrinėtas, neišryškinami bendradarbiavimo įgyvendinimo principai. Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, veiklos pokyčių, gerėjančių veiklos rodiklių. Vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų tiekėjų ir vartotojų santykiai, viešųjų programų ir projektų valdymo inovacijos. Viešųjų organizacijų teorija daug dėmesio skiria naujosios viešosios vadybos paradigmų analizei. Rekomenduojama rūpintis darbo rezultatais, kurti lankstesnes organizacijų struktūras, plačiau naudoti privataus sektoriaus laimėjimus, mažinti valstybės vaidmenį (Puškorius,

Raipa, 2002). Kokie projektai, rezultatai Lietuvoje bus įgyvendinti priklausys nuo valstybės viešojo administravimo institucijų įgyvendinamos politikos, prioritetų, atsakomybių bendradarbiaujant ir bendraujant įvairaus lygmens institucijoms. Temas susijusias su atskirų sričių (visuomenės sveikatos (Bartošienė, 2017; Šakienė, 2018), daugiabučių namų atnaujinimo (Meiliūnienė, 2017), asmenų grįžusių iš įkalinimo įstaigos (Poškutė, 2016), vaiko gerovės (Grižaitė, 2014) ir kt.) tarpinstituciniu bendradarbiavimu nagrinėjo keletas tyrėjų.

Pasirinkta magistro darbo tema aktuali ne tik Radviliškio miesto bendruomenei, Radviliškio miesto seniūnijai, bet apskritai – visiems viešojo sektoriaus atstovams. Atsižvelgiant į tai, šio darbo rezultatai gali pasitarnauti tarpinstitucinio ir tarporganizacinio bendradarbiavimo efektyvesniam vyksmui. Suformuluotos darbo išvados, gali pasitarnauti bendriems miesto, o kartu ir rajono, strateginiams tikslams pasiekti, pagrindinių principų, kuriais grindžiama vietos savivalda, laikymosi užtikrinimui.

Probleminiai tyrimo klausimai: Kaip Radviliškio miesto seniūnija išnaudoja tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes? Kokie veiksniai skatina ar trukdo tarpinstitucinio bendradarbiavimo ryšių plėtojimuisi Radviliškio miesto seniūnijoje?

Pagrindinis šio tyrimo objektas – Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas vietos savivaldoje.

Tyrimo tikslas. Ištirti tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo galimybes vietos savivaldoje: Radviliškio miesto seniūnijos atveju.

Šiuo tyrimu siekiama apžvelgti tarpinstitucinį bendradarbiavimą seniūnijos atveju su viešojo sektoriaus institucijomis: problemas, galimybes, tobulintinus aspektus. Ši analizė gali pasitarnauti seniūnijos sėkmingam veiklos problemų identifikavimui, naujų bendradarbiavimo modelių diegimui ir plėtočiai įvairiuose viešojo sektoriaus institucijų administravimo lygmenyse.

Tyrimo uždaviniai. Tyrimo tikslui įgyvendinti formuluojami uždaviniai:

1. Apibrėžti viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimą, jo formas.
2. Ištirti tarpinstitucinio bendradarbiavimo būdus ir reikšmę Radviliškio miesto seniūnijoje, remiantis viešojo sektoriaus institucijų vadovų nuomone.
3. Identifikuoti tarpsinstitucinio bendradarbiavimo trikdžius ir problemas Radviliškio miesto seniūnijoje, remiantis viešojo sektoriaus institucijų vadovų nuomone.
4. Nustatyti galimas seniūnijos ir viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimo tobulinimo kryptis.

Tyrimų bazė.

1. Mokslinės literatūros analizė.

Literatūros studijavimas – neatsiejama darbo dalis. Darbe naudota literatūra yra labai įvairi ir nevienalytė. Nagrinėjami atskiri dokumentai susiję su viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimu, atliktų tyrimų išvados, analizės, skelbtos visuomenės informavimo priemonėse. Panaudoti įvairių mokslininkų, jaunųjų mokslininkų darbai periodinėje spaudoje, interneto svetainėse. Analizuojamos mokslininkų, vadybininkų ir kt. autorių knygos (Miltenienė (2005), Puškorius (2007), Duda (2010), Raišienė (2015), Kalaušienė (2015), Stanisloviene (2016), Žilinskienė (2016), Aktas (2020) ir kt.) bei mokslinės studijos, tyrimų ataskaitos apie bendradarbiavimą, kurie darbe cituojami, lyginami ir apibendrinami.

2. Interviu metodas (viešojo sektoriaus institucijų vadovams – informantams).

Tyrimas atliktas 2020 m. Radviliškio rajono savivaldybėje. Tyrimo dalyviai – viešojo sektoriaus institucijų vadovai. Tyrimo imtis – 9 asmenys (informantai). Atrenkant tyrimo dalyvius, panaudotas tikslinės atrankos metodas. Pagrindinis atrankos kriterijus – Radviliškio miesto, skirtingų institucijų (su kuriomis dažniausiai bendradarbiaujama) vadovai, vykdytys/atliekantys įvairių veiklą.

Tyrimui pasirinktas nestandardizuotas interviu. Interviu tyrimui paruoštas klausimynas. Klausimynas išsiųstas informantams, gauti raštiški atsakymai. Klausimyne suformuotos bendros temos ir pagrindiniai atviro pobūdžio klausimai, į kuriuos tikėtasi gauti atsakymą. Interviu medžiagos analizei naudotas atvirojo kodavimo metodas, išskiriant esmines ir antrines kategorijas. Gauta informacija panaudota darbo tikslui įgyvendinti. Interviu medžiaga leis išryškinti pagrindines seniūnijos bendradarbiavimo problemas, nustatyti tobulinimo galimybes.

Siekiant kuo sklandžiau atlikti tyrimą domėtasi skirtingų autorių Kardelio (2002), Tidikio (2003), Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008) pateikta tyrimo metodologija, jos instrumentais.

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir apibendrinus Interviu metu gautą dalyvių medžiagą daromos išvados, formuluojami pagrindiniai seniūnijos kaitos žingsniai bendradarbiaujant su viešojo sektoriaus institucijomis.

1. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO VIETOS SAVIVALDOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Bendradarbiavimo samprata

Žmogus – sociali būtybė, jis negali visavertiškai funkcionuoti būdamas vienas, atsiskyręs nuo visuomenės. Kasdien savo kelyje sutinkame įvairių žmonių su kuriais komunikuojame, keičiamės idėjomis, kartu veikiame. Šiandieniniame pasaulyje bendradarbiavimas vienas iš svarbiausių veiksnių paliečiančių visas gyvenimo sritis (nuo šeimos, asmeninių iki viešų mokslo, darbo, įvairių institucijų sferų). Bendradarbiavimas – tai svarbus gebėjimas, atveriantis galimybes efektyviai siekti savo tikslų, mokytis iš kitų ir su kitais, nepasimesti sudėtingose situacijose, dalintis mintimis, lyderyste ir iniciatyvomis, įgyvendinant įvairius sumanymus. Toks mokymasis bendradarbiaujant yra aplinkos kūrimas, kurioje galima efektyviai dirbti apjungiant individualią atsakomybę, tiesioginį bendravimą, socialinių įgūdžių puoselėjimą. Kiekvienas bendradarbiavimo proceso dalyvis turi galimybę vertinti patį procesą, jo reikšmingumą. Pasak Anzenbacher (1992), bendravimas – tai žmonių betarpiškų santykių sritis, kuomet žmonės pripažįsta vieni kitus esant asmenybėmis ir vieni kitus auklėja, skatina išreikšti save, vieni su kitais sudaro bendriją. Nors bendradarbiavimas siekia senus antikos laikus ir yra socialinių humanitarinių mokslų kategorija, sąlygota filosofinių apmąstymų apie žmogaus sąveiką su žmogumi, priklausančią nuo pažiūrų į žmogų ir sąveikos kultūrą (Kontautienė, 2006), bendradarbiavimo terminas neturi aiškaus apibrėžimo. Įvairioje literatūroje, mokslininkų darbuose, galime rasti skirtingas bendradarbiavimo interpretacijas.

Etimologiniu požiūriu bendradarbiavimo sąvoka sudaryta iš dviejų žodžių: bendras + darbas (Vikižodynas. Laisvas žiniatinklio žodynas lietuvių kalba). Dabartinės lietuvių kalbos žodyne, bendradarbiavimas (angl. collaboration) suprantamas kaip darbas kartu sutelkiant intelektines jėgas, padedant vienas kitam, susivienijant, veikiant kartu. Analogiškai bendradarbiavimo sąvoką apibrėžia Aktas (2020), teigdamas, kad bendradarbiavimas – kelių asmenų bendras darbas. Tai įtaka, buvimas kartu ir su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems, dalijimasis medžiaga (Teresevičienė, Gedvilienė, 2000). Bendradarbiavimo sąvokos apibrėžime Puškorius (2007) įvardija konkrečius dalyvius (vykdytojus, valdymo subjektus, institucijas, sistemas ar net valstybes atliekančias ypatingą veiklos rūšį), kuomet ši veikla atliekama. Rupšienė ir Jacikevičienė (1999) apibūdina, kad beveik visa žmogaus veikla yra bendradarbiavimo ir tarpusavio kooperacijos pobūdžio. Anot Vaitiekauskienės (2003), bendradarbiavimas yra apibrėžiamas kaip socialinės sąveikos (lot. atitikmuo – „interakcija“) forma, kuri naudojama siekiant:

1) organizuoti bendrą bendradarbiaujančių subjektų veiklą, derinant bendrus veiksmus, vienijant abiejų pusių pastangas, kad būtų sukurta veiksminga bendradarbiavimo veiksmų sistema;

2) puoselėti bendradarbiaujančių subjektų įvairius (socialinius, pagalbos, dalijimosi, mokymosi) santykius.

Yra autorių, kurie bendradarbiavimo apibrėžimą praplečia ir kalba ne tik apie bendrą darbą, bet ir bendro tikslo siekimą. Anzenbacher (1992) teigia, kad „Žmonės bendradarbiauja, siekdami bendro tikslo. Materialines gėrybes ir kultūrines vertybes, kurių jiems reikia savirealizacijai, galima realizuoti tik veikiant drauge“. Apie bendro tikslo bendradarbiaujant turėjimą kalba Butkienė ir Kepalaitė (1996) bei Teresevičienė ir Gedvilienė (2000). Pastarosios nurodo savo požiūrį teigdamos, kad bendradarbiavimas, bendradarbiauti ir dirbti tik būnant vienoje grupėje – skirtingi dalykai, nes asmenys būdami vienoje grupėje gali dirbti ir atskirai, siekdami to paties tikslo, o bendradarbiaujant dirbama išvien taip, jog grupės siektinas rezultatas yra svarbesnis už pavienio grupės nario rezultata. Šių autorių darbai priverčia daryti išvadą visiems, kurie ruošiasi bendradarbiauti, pirmiausia aptarti ir įsisąmoninti bendrą tikslą.

Pakankamai dažnai literatūroje minimi bendradarbiavimo procesą lemiantys veiksniai kaip:

- vertybės,
- vaidmenys,
- įgūdžiai (būtinai bendradarbiavimui).

Dettmer, Dyck, Thurson ir kt. (2005) bei Miltenienė (2005) nurodo, jog bendradarbiavimo pagrindą sudaro: bendravimas, kooperacija, koordinacija, nuolatinė komandos narių sąveika, dalijimasis patirtimi. Friend ir Cook (1992) mano, kad dar yra svarbių bruožų, tai: savanoriškumas, lygiateisiškumas/lygiavertiškumas (gali būti traktuojamas kaip kooperacija), atsakomybės ir išteklių pasidalijimas, pasitikėjimas. Johnson (2003) papildo šiuos bruožus asmenine kiekvieno nario atsakomybe. Visi šie bruožai gali būti akcentuojami kaip vertybinės nuostatos: lygiavertiškumas (reiškiantis visų dalyvaujančių asmenų lygiavertį statusą grupėje), tikslų (vizijos) bendrumas, bendra atsakomybė. Bendradarbiavimas – grindžiamas savitarpio supratimo ir pasitikėjimo, abipusės pagalbos bei pagalba, įtraukimo į veiklą ir savęs savirealizacijos procesus per įvairias realiai įgyvendinamas užduotis, projektus, renginius bei atgalinės refleksijos pokalbius, vertinimo analizes (Aktas, 2020).

Johnson, (2003) teigimu, patys svarbiausi bendradarbiavimo elementai yra penki:

- teigiama tarpusavio priklausomybė – dalyviai suvokia, jog tik bendro darbo rezultatas gali būti vertingas, kad jie vienas kitam yra reikalingi norint atlikti skirtą užduotį;
- individuali atsakomybė – kiekvienas dalyvis jaučiasi atsakingas už savo darbą, nesiekia tik pasinaudoti kitų darbo rezultatais;

- skatinanti sąveika – dalyviai vienas kitam padeda, drąsina, pastebi ir skatina vienas kito pastangas aiškinantis problemas, jų sprendimo būdus;
- grupiniai procesai – periodiškai analizuojami bei reflektuojami bendradarbiaujant vykę procesai, numatoma tolesnė galimybė juos tobulinti;
- socialiniai gebėjimai – negalima efektyviai dirbti, jei nėra taikomi bendravimo, vadovavimo, sprendimų priėmimo, konfliktų aiškinimosi gebėjimai.

Anot Hargreaves (1999), bendradarbiavimas išskiria kaitos procesams svarbius principus, suteikiančius, bendradarbiaujančioms pusėms moralinę paramą, pasitikėjimą ir paspirtį veikti:

- stiprina atlikimą, skatina kalbėti viešai ir pasidalyti tuo, kas kelia nerimą, padeda įveikti nesėkmes ir nusivylimus; didina efektyvumą – išvengiama dubliavimo;
- stiprina veiksmingumą – skatina riziką, gerina paveikumo jausmą, nes pasitikėjimas savimi yra palaikomas teigiamų paskatų ir grįžtamojo refleksijos;
- koreguoja (mažina) krūvį – leidžia pasidalyti našta ir spaudimą; vienodina laiko suvokimą – bendra veikla ir komunikacija sukuria bendrus ir realius lūkesčius kaitos ir įgyvendinimo laiko atžvilgiu; formuoja tikrumus – mažina netikrumą ir riboja kaltės perteklių, sukuria kolektyvų profesinį pasitikėjimą;
- skatina politinį pritarimą – leidžia su didesniu pasitikėjimu ir ryžtu sąveikauti su supančiomis pagrįstų ir nepagrįstų naujovių bei jų reformų sistemomis, stiprina pasitikėjimą, taikant iš išorės siūlomas naujoves, skatina protingai koreguoti bei tvirtai joms priešintis, jei to reikia;
- didina apmąstymo (refleksijos) galią – bendradarbiavimas tampa grįžtamojo ryšio ir palyginimo šaltiniu, kuris skatina apmąstyti savo praktiką;
- gerina organizacinį reagavimą – sukaupia darbuotojų žinias, išmanymą ir gebėjimus, suteikdamas galimybę reaguoti greitai į besikeičiančius suvaržymus ir aplinkos teikiamas galimybes, savarankiškai išvelgti būsimus pokyčius bei įtraukti į bendradarbiavimą tėvus, verslą, bendruomenę ir pan.; sudaro galimybes mokytis vienas iš kito; skatina nuolat tobulėti.

Taigi, bendradarbiavimo efektyvumas neginčijamai svarbus šiuolaikinės visuomenės elementas atliekant įvairias funkcijas. „Bendradarbiavimas Vakarų Europos šalyse tampa esmine strategija, siekiant modernios visuomenės ir valstybės plėtros. Esminiai bendradarbiavimo kaip veiklos organizavimo bruožai yra lankstumas, dalyvavimas ir tarpusavio priklausomybės ryšių horizontalumas“ (Raišienė, 2015). Tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą akcentuoja daug užsienio bei Lietuvos analitikų, taip pat valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“ pabrėžia būtinybę kurti strategiškai pajėgią valdžią, kurios valdymo kultūra būtų paremta bendradarbiavimo ir bendro sutarimo principais „Šiandienos valstybės tarnybai (...) būdingas sektorinis ir gana siauras

požiūris į valstybės valdymą – sunku peržengti konkretaus sektoriaus barjerą ir užtikrinti sisteminių požiūrį į valstybės valdymą“.

Visgi norint bendradarbiauti, reikia tam ruoštis. Dettmer ir kt. (2005) pateikia bendradarbiavimo kūrimo etapus:

1) pasirengimas bendradarbiauti – bendradarbiavimo įgūdžių tobulinimas, kurio galima siekti išklausančiam tikrus kursus už institucijos ribų ar organizuojant paskaitas, seminarus, diskusijas, interviu, pasikeitimo vaidmenimis pratybas, praktinių įgūdžių įgijimo, savo veiklos reflektivaus vertinimo pratybas vietos bendruomenės nariams konkrečioje institucijoje. Bendradarbiauti siekiantys asmenys turi įgyti bendros veiklos ir problemų sprendimo įgūdžių. Konkreti veikla susijusi su dalyvių pasirengimu bendradarbiauti ir tobulėjimo tikslai turi būti numatomi atsižvelgiant į individualų kiekvienos įstaigos kontekstą bei turimus žmogiškuosius išteklius;

2) vaidmenų (funkcijų) apibrėžimas – numatytoje veikloje akcentuojamas vaidmenų aiškumas, lygiavertiškumas, adekvatumas lūkesčiams, atsakomybė už prisiimtas funkcijas. Vienas iš pirmųjų žingsnių, siekiant visų dalyvių aktyvaus įsitraukimo ir dalyvavimo, turėtų būti pasidalijimas vaidmenimis, t. y. aiškiai nusakomas kiekvieno iš dalyvių vaidmuo, pabrėžiamas vaidmenų lygiavertiškumas, išsakomi lūkesčiai. Komandoje kiekvienas narys atlieka savo vaidmenį, prisiimtas vaidmuo diktuoja tam tikras elgesio taisykles;

3) bendradarbiavimo aplinkos ir priemonių numatymas – nurodomi svarbiausi elementai, kurie priklauso nuo konteksto ir vyraujančio požiūrio. Labai svarbu sukurti visų susijusių asmenų bendradarbiavimą skatinančią informacijos sklaidą ir tarpusavio pagalbą užtikrinančią veiklos sistemą ir numatyti formalius (planuoti susitikimai, posėdžiai, seminarai, konferencijos) ir neformalius (pokalbiai pertraukų metu ir pan.) bendradarbiavimo būdus, jų periodiškumą;

4) išteklių paskirstymas – daugiausiai problemų iškyla numatant laiką, todėl itin svarbi administracijos iniciatyva skiriant papildomo laiko bendradarbiavimui. Pakankami ištekliai (išorinė parama ir pripažinimas, profesinio tobulėjimo galimybės, numatytas laikas, reikalingi specialistai ir kt.) užtikrina veiklos efektyvumą ir optimalius rezultatus;

5) nuolatinis vertinimas – gali būti vertinami bendri ar atskirai kiekvieno grupės nario veiklos pokyčiai, rezultatai, bendravimo įgūdžiai. Vertinimo atlikimas leidžia pasitikrinti tarpinius ir galutinius rezultatus. Kai vertinimas atliekamas proceso metu, galima atsižvelgiant į situaciją keisti sprendimus, koreguoti numatytą planą, konstruoti ir planuoti naujus susitarimus, tolesnes iniciatyvas.

Apžvelgus įvairių mokslininkų bendradarbiavimo apibrėžtis, apibendrintai galima konstatuoti, kad tai susitelkimas bendro tikslo įgyvendinimui bei bendras darbas siekiant darbo

kokybės, efektyvumo, dalijimasis patirtimi, atsakomybės prisiėmimas, turėjimas bendradarbiavimo įgūdžių ir gebėjimų. Labai svarbios, bendradarbiavimo procese, išlieka vertybinės nuostatos. Užsienio šalyse bendradarbiavimas vis dar laikomas nepakankamai aiškiai apibrėžtu ir miglotu konceptu, pateikiama daug apibrėžimų (Miltenienė, 2005). Pats bendradarbiavimo sudarymo faktas savaime dar neužtikrina, kad ji dalyviams suteiks sėkmę. Norint sėkmingo bendradarbiavimo vyksmo, reikia tam tikro pasiruošimo, veiksmų plano apgalvojimo, nuolatinio monitoringo. Taigi bendradarbiavimo įgyvendinimas reikalauja ne tik valdžios institucijų išteklių bei gebėjimų, norint sėkmingai įdiegti šią veiklos valdymo organizavimo formą, bet ir suinteresuotųjų šalių noro ir galimybių dalyvauti bendradarbiavimo procese. O bendradarbiavimo sėkmė daugiausia priklauso nuo to, kaip gerai dalyviai koordinuoja savo sprendimus ir veiksmus.

1.2. Viešojo sektoriaus institucijų funkcijos

Viešojo sektoriaus paskirtis yra per centrinės valdžios ir vietos savivaldos institucijas teikti paslaugas gyventojams. Viešojo sektoriaus ataskaitoje (2020), viešasis sektorius apibrėžiamas kaip iš valstybės ar savivaldybės biudžetų tam tikra forma išlaikomų ir remiamų institucijų ir įstaigų visuma, skirta viešajam interesui realizuoti – teikti naudą visai visuomenei, užtikrinant konkrečioje valstybėje gyvenančių žmonių gerovę. O pati institucija, veikianti viešajame sektoriuje, tai visuomenės organizuotumą ir bendradarbiavimą išreiškiantis darinys ar mechanizmas, tvarkantis dviejų ar daugiau individų elgesį. Paprastai visoms institucijoms būdingas socialinis tikslas ir pastovumas, dažnai viršijantis individo gyvenimo trukmę ir ketinimus, su žmonių bendradarbiavimą lemiančių taisyklių kūrimu ir įgyvendinimu. Literatūroje terminas institucija vartojamas kalbant apie papročius ir elgesio dėsningumus, svarbius visuomenei, taip pat – apie konkrečias valstybės valdymo ir viešųjų paslaugų tiekimo organizacijas. Institucijos, kaip socialinės tvarkos žmonių bendruomenėse dariniai ir mechanizmai yra vienas pagrindinių socialinių mokslų (sociologijos, politologijos, ekonomikos) tyrimo objektų. Institucijos yra glaudžiai susijusios su teise, su formalia politinių sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo sistema. Institucijų atsiradimas ir raida yra pagrindinė istorijos mokslo tema.

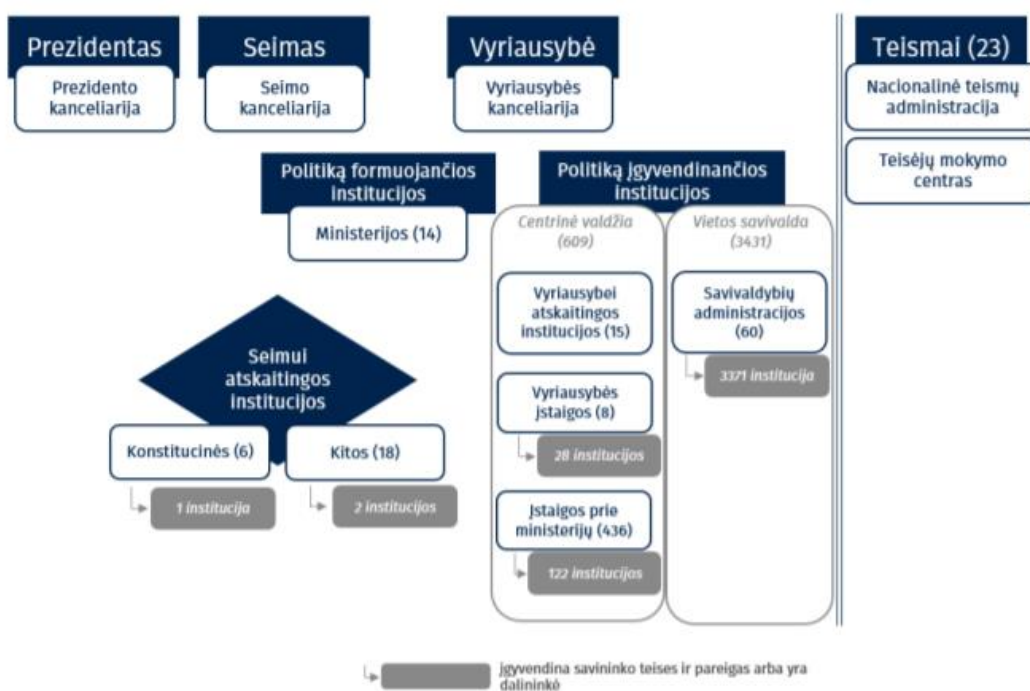
Viešojo administravimo institucija – viešojo administravimo subjekto, vykdančio įstatymu sureguliuotas valstybės ar savivaldybės funkcijas, bendrinis pavadinimas (LR viešojo administravimo pagrindų ir procedūrų įstatymas, 1999).

Viešojo administravimo institucijos savo veikloje vadovaujasi demokratinio valstybės administravimo principais: tarnybinio bendradarbiavimo, reiškiančio, kad viešojo administravimo

institucijos, rengdamos administracinius aktus, prirėikus teikia viena kitai reikalingą informacinę ir kitokią pagalbą.

Pagal valdžių padalijimo principą veikiančios viešojo sektoriaus institucijos sudaro sistemą, per kurią užtikrinamas valstybės funkcijų vykdymas. Valstybės institucijų įvairovę, jų teisinį statusą ir įgaliojimus lemia valstybės vykdomos funkcijos, visuomenės bendrųjų reikalų tvarkymo ypatumai, valstybės organizacinės ir finansinės galimybės, tam tikru visuomenės gyvenimo ir valstybės raidos laikotarpiu vykdomos politikos turinys, tikslingumas, valstybės tarptautiniai įsipareigojimai, kiti veiksniai (Aukščiausioji audito institucija, 2000).

Lietuvos viešajame sektoriuje veikiančių institucijų sistema įtvirtinta įvairios galios teisės aktais: vienos įvardytos Konstitucijoje, kitas, prirėikus įgyvendinti valstybės valdymą, tvarkyti krašto reikalus, užtikrinti įvairių valstybės funkcijų vykdymą, pagal Konstituciją ir įstatymus turi įgaliojimus steigti Seimas ir Vyriausybė (1.1.1 pav.).



1.1.1 pav. Lietuvos viešojo sektoriaus institucinė sandara

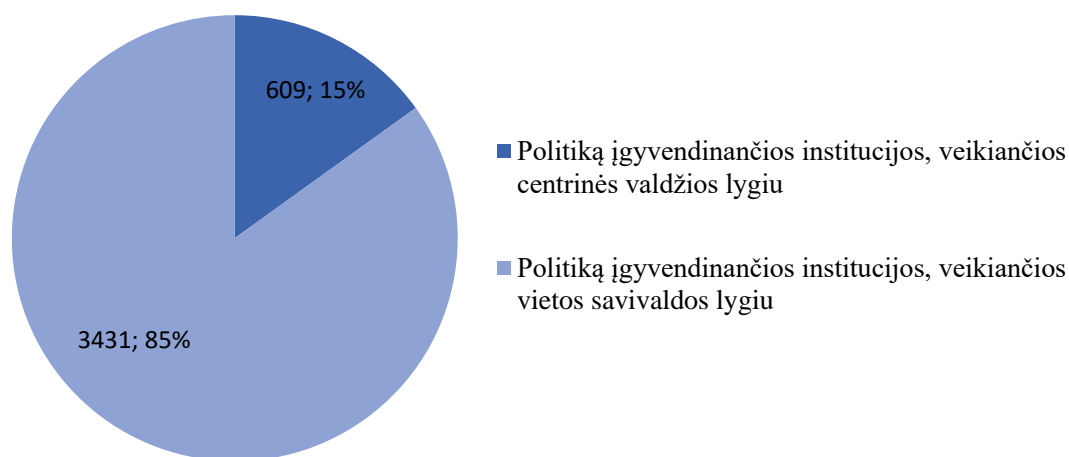
Šaltinis: Aukščiausioji audito institucija, 2000.

Konstitucija numato, kad valstybės valdžią Lietuvoje vykdo Seimas, Respublikos Prezidentas ir Vyriausybė, Teismas (Konstitucija, 5 str. 1 d). Šioms valdžios institucijoms priskirtas funkcijas padeda įgyvendinti įsteigtos biudžetinės įstaigos – kanceliarijos, Nacionalinė teismų administracija.

Valstybės politikos formavimo ir jos įgyvendinimo sistema įtvirtinta Vyriausybės įstatyme. Ją sudaro ministerijos, Vyriausybės įstaigos ir įstaigos prie ministerijos. 12 ministerijų formuoja valstybės politiką ir ją įgyvendina.

Politiką įgyvendinančių institucijų grupėje veikiančių institucijų veikla apima ir reguliavimo bei priežiūros veiklas (licencijavimas, sertifikavimas, leidimai, akreditavimas ir pan.) ir paslaugų teikimą. Šiai grupei priskiriamos institucijos veikia tiek centriniu, tiek vietos valdžios lygiu.

Konstitucijoje vietos savivalda įtvirtinta kaip savaveiksmiškumo pagrindais veikianti vietinė viešojo administravimo sistema, kuri tiesiogiai nėra pavaldi valstybės valdžios institucijoms. Savivaldybių sistema yra decentralizuota (Konstitucinio Teismo nutarimas, 1998). Savivaldybių institucijoms nustatomos atitinkamos funkcijos ir jas atitinkanti kompetencija, kad būtų realizuoti savivaldybės interesai, tiesiogiai įgyvendinami įstatymai, Vyriausybės ir savivaldybės tarybos sprendimai. Politiką įgyvendinančios institucijos sudaro 98 proc. viso Lietuvoje veikiančio viešojo sektoriaus institucijų. Šiame sektoriuje veikia 4 040 politiką įgyvendinančių institucijų, kurių didžioji dalis (85 proc.) veikia vietos valdžios lygiu (1.1.2 pav.).



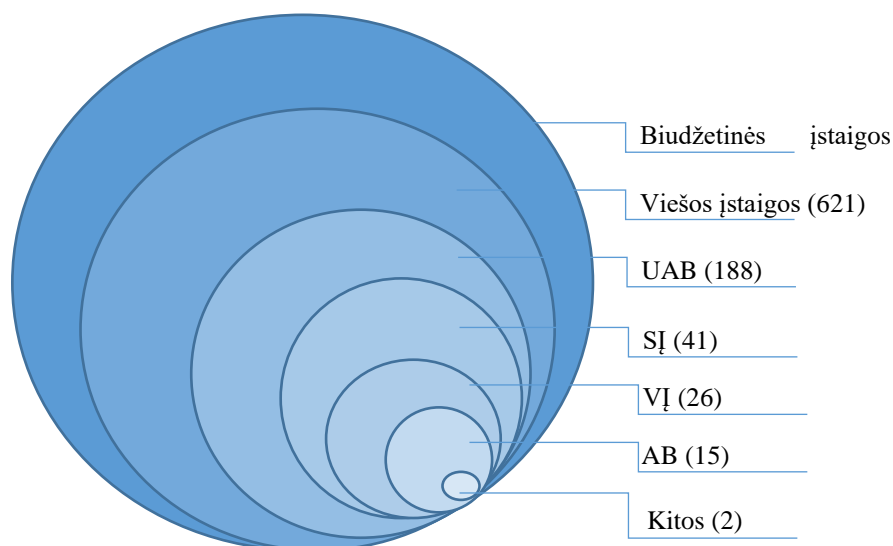
1.1.2 pav. Politiką įgyvendinančios institucijos

Šaltinis: Aukščiausioji audito institucija, 2000.

Vietos savivaldos lygiu veikia didžioji dalis politiką įgyvendinančių institucijų – 3 431 savivaldybės institucijos ir įstaigos, kiti subjektai, turintys teisės aktų suteiktus įgaliojimus. Institucijų skaičius savivaldybėse pasiskirstęs netolygiai. Pagal 2020 m. Viešojo sektoriaus institucinės sandaros apžvalgą, daugiausia jų tenka savivaldybėms, kuriose gyventojų skaičius nesiekia 5000: Neringos savivaldybėje – 6; Birštono – 4, Pagėgių – 3. Mažiausiai institucijų (nesiekė nė vienos 1000-iui gyventojų) teko Vilniaus m., Vilniaus r., Kauno m. ir Kauno r. savivaldybėms.

Valstybė savo funkcijas gali vykdyti ne tik per valstybės ir savivaldybių institucijų sistemą, bet ir per kitas, ne valstybės institucijas, kurioms pagal įstatymus pavesta vykdyti arba tam tikromis formomis ir būdais dalyvauti vykdant valstybės funkcijas. Viešojo sektoriaus institucinė sandara ir jos apimtis kiekviename valstybėje yra skirtinga. Viešosios paslaugos, kurių teikimo naudos zona santykinai apsiriboja vietos (teritorinių) savivaldybių ribomis, efektyviausiai yra įgyvendinamos šiame valstybės teritorijos administracinių vienetų lygmenyje. Čia įstatymais ar savivaldybės tarybos teisės aktais yra reglamentuojama veikla, nustatant savivaldybės funkcijas ir įsipareigojimus vietos bendruomenei arba vietos gyventojams. Savivaldybių viešųjų paslaugų teikėjais gali būti ne tik vietos savivaldybių organizacijos, bet ir privatus verslas ir nevyriausybinės organizacijos.

Viešajame sektoriuje veikia 8 teisinių formų institucijos: 78 proc. sudaro biudžetinės įstaigos, 15 proc. – viešosios įstaigos, 5 proc. – uždarnosios akcinės bendrovės, 2 proc. – valstybės ir savivaldybių įmonės, akcinės bendrovės ir kitos įstaigos: centrinis bankas bei labdaros ir paramos fondas (1.1.3 pav.).



1.1.3 pav. Viešojo sektoriaus institucinė sandara pagal juridinių asmenų teises formas

Šaltinis: Aukščiausioji audito institucija, 2000.

Politiką įgyvendinančių institucijų grupėje centrinės ir vietos valdžios lygiu veikė 7 teisinių formų 4 040 institucijų: 3 151 biudžetinė įstaiga (78 proc.), 619 viešųjų įstaigų (15 proc.); 187 uždarnosios akcinės bendrovės, 41 savivaldybės įmonė, 26 valstybės įmonės, 15 akcinių bendrovių, 1 labdaros ir paramos fondas.

Viešojo sektoriaus institucijų teisinių formų įvairovė susiformavo, nes steigiant institucijas nebuvo atliekamas teisinės formos atitikties planuojamai vykdyti veiklai vertinimas, todėl

analogiškas arba labai panašias funkcijas vykdo skirtingos teisinės formos institucijos, pvz., ES paramą administruoja biudžetinės įstaigos, viešosios įstaigos ir uždarnosios akcinės bendrovės.

Apibendrinant galima teigti, kad pagal valdžių padalijimo principą veikiančios viešojo sektoriaus institucijos sudaro sistemą, per kurią užtikrinamas valstybės funkcijų vykdymas. Vietos savivaldos lygiu veikia didžioji dalis politiką įgyvendinančių institucijų. Viešajame sektoriuje veikia 8 teisinių formų institucijos, politiką įgyvendinančių institucijų grupėje centrinės ir vietos valdžios lygiu veikė 7 teisinių formų institucijos. Nuo 2018 m. teisiniame reglamentavime įtvirtinti kriterijai, nustatantys, kokias vykdomai veiklai gali būti parenkama tam tikra teisinė forma.

Vietos ir regionų demokratijos Lietuvoje rekomendacijose (2012) aptartose Europos vietos ir regionų valdžių kongrese buvo teigiama, kad piliečių dalyvavimas ir domėjimasis vietos valdžios reikalais yra nepakankamas, ypač seniūnijų lygmenyje. Reikalinga skatinti ir stiprinti piliečių dalyvavimą pasitelkiant papildomas procedūras, tokias kaip vietiniai referendumai.

Kaip teigia Strelčiūnas (2013), seniūnijos – tai valstybės įstaigos, esančios arčiausiai žmonių bei geriausiai galinčios administruoti priskirtą teritoriją ir žinoti jos problemas, užtikrinanti gyventojams geresnį viešųjų paslaugų prieinamumą arčiau jų gyvenamosios vietos. „Seniūnija yra svarbi jungiamoji žmonių ir kitų viešojo administravimo pakopų grandis. Tai – teritorija, kurioje turi būti konkrečiais darbais įgyvendinama valstybės politika, nes socialinių sistemų, viešojo administravimo iššūkiai, socialinių įtampų laukai ir darnaus vystymosi problemos pirmiausia reiškiasi seniūnijose. Be to, seniūnija yra arčiausiai gyventojų esanti vietos savivaldos sistemos struktūros dalis“ (Staponienė, Žilinskas, 2012). Todėl seniūnija yra labai svarbi sudedamoji visuomenės ir savivaldos jungiamoji grandis, nes ji skatina bendruomeniškumą, telkia gyvenamosios vietovės gyventojus į vieną centrą, palaiko ir gina jų interesus. Be to, seniūnijos organizuoja nemokamus kultūrinius renginius, šventes, susitikimus, kurių taip trūksta gyventojams. Tai įrodo, kad seniūnijų svarba vietos savivaldoje bei pačioje valstybės valdymo sistemoje yra gana didelė.

1.3.Seniūnijų vaidmuo vietos savivaldoje nacionaliniuose teisės aktuose

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme (1994) nurodoma, kad seniūnijos gali būti šių formų:

- 1) savivaldybės administracijos filialai;
- 2) biudžetinės įstaigos.

Seniūnija – biudžetinė įstaiga – gali būti steigama, jeigu ji teikia aptarnaujamos teritorijos gyventojams viešąsias paslaugas.

Seniūnijos – savivaldybės administracijos filialo – veiklą reglamentuoja savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtinti seniūnijos nuostatai. Seniūnijos – biudžetinės įstaigos – veiklą reglamentuoja savivaldybės tarybos patvirtinti seniūnijos nuostatai.

Seniūnijos, vykdydamos savo veiklą, vadovaujasi LR Konstitucija, LR įstatymais, Vyriausybės nutarimais, savivaldybės tarybos sprendimais, mero potvarkiais, administracijos direktoriaus įsakymais, savivaldybės administracijos bei seniūnijos veiklos nuostatais, kuriuos tvirtina savivaldybės administracijos direktorius ir kitais teisės aktais. Seniūnijų veiklos nuostatai reglamentuoja seniūnijų kompetenciją, pavaldumą, funkcijas, atsakomybę, struktūrą ir darbo organizavimą.

Seniūnijų buvimas savivaldybėje svarbus ir reikšmingas. Apibendrinus galima būtų teigti, kad mokslinėje literatūroje yra pateikiama keletas nuomonių dėl seniūnijų statuso ir galimų jo pokyčių. Tačiau dabar seniūnijos yra tik savivaldybės administracijos teritoriniai padaliniai.

Remiantis seniūnijų atliekamomis funkcijomis, Navickytė (2013) išskiria seniūnijų formalius vaidmenis, kuriuos galima įžvelgti seniūnijų atliekamų funkcijų kontekste. Seniūnijoms įstatymo suteiktas funkcijas galima suskirstyti į šias sritis:

- socialines;
- švietimo – kultūrinės;
- organizacines;
- komunalines;
- administracines.

Iš šių funkcijų matyti šie seniūnijos atliekami vaidmenys – kontrolierės, patarėjos savivaldybės administracijai bei tarpininkės vaidmenį tarp bendruomenės ir savivaldybės, taip pat informacijos perdavėjos, skleidėjos.

Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas (1994) iki šiol keletą kartų buvo pildomas, keičiamas, pateiktos naujos suvestinės redakcijos. Priimtame 1994 Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme buvo patvirtinta seniūno pareigybė, nuostatos bei jo statusas, o jau 2000 m. koreguotoje redakcijoje apibūdintos seniūnijos ir seniūno sąvokos, aprašytos jų funkcijos. 2008 m. apibrėžtas gyvenamosios vietos bendruomenės atstovo – seniūnaičio statusas. Nuo 2008 m. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme buvo priskirtos 5 naujos seniūnijų funkcijos. Keturios funkcijos sujungtos į vieną. Tai rodo, kad seniūnija yra pasitikima ir su laiku jos funkcijos bei galios tik didėja. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme nuo 2000 m. seniūnijoms priskirtų funkcijų skaičius beveik padvigubėjo, pastebima, kad seniūnijoms suteikiama vis daugiau įgaliojimų savivaldybės bei valstybės srityse, neviršijant savo įgaliojimų teikiamose funkcijose. Intensyvi įstatymo kaita, nuolatinis siekis tobulinti seniūnijų organizavimą ir veiklą rodo, kad

seniūnijos daro didelę įtaką visuomenei ir ji tampa vis svarbesnė vietos savivaldos bei politinės sistemos veiklai. Būtent seniūnijos, būdamos arčiau savo gyventojų, žino jų problemas, poreikius, susijusius su gyvenamąja vieta.

Patvirtinus seniūnų funkcijas laikui bėgant vienos buvo naikinamos, kitos jungiamos į vieną; buvo ir naujai sudarytų funkcijų bei principų (plėtros ir veiklos planingumo). Taip pat įvestas naujas Vietos savivaldos „plėtros ir veiklos planingumo“ principas. Jo pagalba savivaldybėse pradėta rengti planavimo sistema, kuri susidėjo iš 3 rūšių: teritorijų, strateginio, finansinio planavimo. Seniūnijų veiklos programos yra keičiamos į seniūnijų metinius veiklos planus. Apie juos privalo svarstyti (aptarti) seniūnų sueigoje bei supažindinti gyventojus (Svetikas, Astrauskas, 2014). Tai įrodo, kad seniūnijoms duodama vis daugiau savarankiškumo, didesnės atsakomybės ir laisvės. Mokslininkų įžvalgose seniūnijoms patiriamas dar didesnis veiklos savarankiškumas, iniciatyvų palaikymas, skatinamas rungtyniavimas su kitomis seniūnijomis. Siūloma rengti stiprias, veiksmingas bei efektyvias strategijas, veiklos planus, atsižvelgiant į politinius, ekonominius, socialinius bei teisinius veiksmus. Kadangi seniūnijos yra arčiausiai žmogaus ir jo norimų poreikių, tai seniūnijos dar daugiau prisidėtų prie gyventojų struktūros bei verslo pokyčių, rūpintųsi teritorijos planavimu, efektyvesniu socialinių paslaugų teigimu gyventojams, naujų darbo vietų kūrimu.

Radviliškio miesto seniūnijos veikla vykdoma remiantis nacionaliniais ir vietos valdžios teisiniais reglamentais. Remdamasi nacionaliniais teisės aktais Savivaldybė leidžia vietos reglamentus. Nacionalinių ir vietos valdžios teisės aktų derinimas bei jų įgyvendinimas yra vienas svarbiausių aspektų vertinant seniūnijos veiksmus bendradarbiavimo procese.

Radviliškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-08-20 įsakymu Nr. A-753-(8.2) patvirtinti seniūnijų veiklos nuostatai, kuriais vadovaujantis Radviliškio miesto seniūnija organizuoja savo darbą. Seniūnija yra savivaldybės administracijos struktūrinis teritorinis padalinys, veikiantis savivaldybės teritorijos dalyje. Seniūnijos pavadinimą, aptarnaujamos teritorijos ribas ir seniūnijai perduodamas juridinio asmens (savivaldybės administracijos) funkcijas savo sprendimu nustato savivaldybės taryba. Seniūnija savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Civiliniu kodeksu, Vietos savivaldos įstatymu, kitais įstatymais, Vyriausybės nutarimais, mero potvarkiais, administracijos direktoriaus įsakymais, veiklos nuostatais. Seniūnijos paskirtis – spręsti jos kompetencijai priklausančius klausimus atitinkamoje savivaldybės tarybos priskirtoje teritorijoje, plėtoti vietos savivaldą bei įgyvendinti pavestas viešojo administravimo funkcijas. Seniūnijos veikla finansuojama iš Savivaldybės biudžeto, tam seniūnijai skiriami asignavimai. Kasmet Savivaldybės biudžete numatoma apie 900,000 tūkst. Eur Radviliškio miesto seniūnijos funkcijoms vykdyti.

Išnagrinėjus Radviliškio miesto seniūnijos planavimo dokumentus, ataskaitas, nuostatus, pasigendama konkrečių veiksmų, priemonių ir kryptingumo vystant tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Radviliškio miesto seniūnijos bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, įstaigomis yra neformalus, formalių ilgalaikių bendradarbiavimo sutarčių seniūnija nėra pasirašiusi. Seniūnijai savo kasdienėje veikloje dažniausiai tenka bendradarbiauti su teisėsaugos institucijomis, ugdymo bei kultūros įstaigomis. Bendradarbiavimo formos – įvairios, tačiau trumpalaikės. Tęstinio bendradarbiavimo tarp miesto seniūnijos ir mieste veikiančių įstaigų nėra. Vykę sėkmingi bendradarbiavimo pavyzdžiai, rezultatai pateikiami seniūnijos ataskaitose. Nesėkmės, klaidos nėra analizuojamos ir aptariamose tarpinstituciniu lygmeniu. Analizė ir aptarimas dažniausiai apsiriboja neformaliose seniūnijos vidaus pasitarimuose. Galima teigti, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirtis Radviliškio miesto seniūnijoje nėra pakankamai efektyvi ir kryptinga. O tai būtina, nes pasitelkus bendradarbiavimo ryšius įgyvendinami modernėjančios valstybės procesai, pokyčiai, reformos, gerinama institucijų teikiamų paslaugų kokybė, modernizuojama veikla. Bendradarbiavimas tampa veiklos modeliu, strategija, prisidedančia prie valstybės plėtros bei padedančia rasti inovatyvius problemų sprendimo būdus. Bendradarbiavimas kuria palankią aplinką informacijai sklisti, ją dalintis, prisideda prie dalyvių kompetencijos augimo, demokratiško valdymo, procesų skaidrinimo, didina visuomenės pasitikėjimą, priartina valdžią. Bendradarbiavimo sąveika vykdoma ne tik kasdieninė institucijų veikla, bet ir įgyvendinama valstybės politika, teikiamos viešosios paslaugos.

Apibendrinant galima teigti, kad seniūnijos, būdamos savivaldybės administracijos struktūriniais teritoriniais padaliniais, savivaldybės institucinėje struktūroje užima tarpinės grandies poziciją tarp savivaldybės ir vietos bendruomenės. Atlikdamos joms priskirtas funkcijas, jos atlieka įvairius vaidmenis. Jos yra įvairių programų organizatorės bei vykdytojos, informacijos teikėjos, savivaldybių institucijų priimtų sprendimų vykdytojos ir kontrolierės, patarėjos.

Pasak Navickytės (2013), seniūnijų buvimas vietos savivaldoje yra itin svarbus ir reikšmingas. Jos, skirtingai nei savivaldybės vietos valdžios institucijos, išsiskiria tuo, kad seniūnijose pirmiausia susiduriama su konkrečiomis bendruomenės problemomis, kurias būtina tuojau pat spręsti.

1.4. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo formos

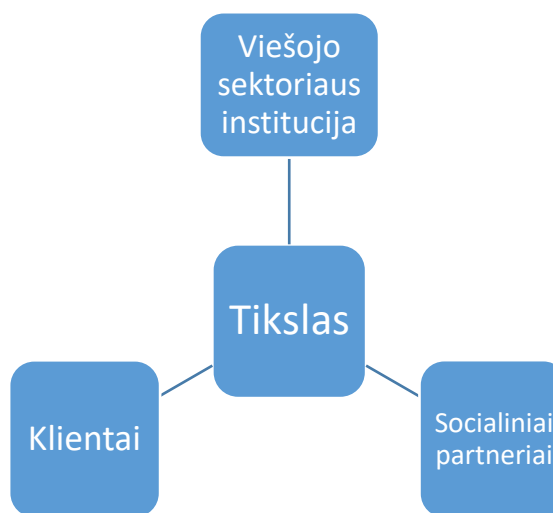
Kaip apžvelgėme anksčiau, XXI amžiuje vis reikšmingesnis tampa bendradarbiavimas. Kiekviena organizacija siekianti savo iškeltų tikslų įgyvendinimo planuoja, integruoja visapusius bendravimo ir bendradarbiavimo elementus, siekiant kuo efektyvesnės veiklos ir rezultatų kokybės. Apie įvairių sektorių (valstybės, vietos savivaldos, kitų socialinių subjektų) tarpusavio sąveikos ryšių sudėtingumą savo darbuose mini ir akcentuoja Raišienė (2015). Pasak jos, tarpusavio santykiai, bendradarbiavimas, ryšiai tampa vis sudėtingesni ir dinamiškesni dėl įvairių veiksmų įtakos:

- paslaugų ir žinių visuomenės plėtros;
- gausėjančios socialinių grupių įvairovės bei didėjančios tolerancijos individų laisvėms;
- augantiems visuomenės reikalavimams valstybės ir vietos valdžiai;
- narystės Europos Sąjungoje (Raišienė, 2015).

Svarbu suprasti, kad nei viena iš pusių, dalyvaujančių bendradarbiavimo procese, negali efektyviai ir tinkamai bendradarbiauti, nepasinaudojusi sudaromomis bendradarbiavimo galimybėmis. Atvirumas, sąlyčio taškų ieškojimas, supratimas, kad siekiame vieno ir vieningo tikslo, atveria vis naujas galimybes sujungiant turimus resursus su siekiamo tikslo įgyvendinimu.

Bendravimas tarp socialinių partnerių ir viešojo sektoriaus organizacijos atstovų, dirbant prie gautos užduoties gali peraugti į bendradarbiavimą vedantį link apčiuopiamų rezultatų. Siekiant bendro tikslo, dažniausiai kiekvienas klientas (užsakovas, gyventojas) pateikias savo poreikius. Išsakydami savo poreikius visi bendradarbiavimo proceso dalyviai turėtų apibrėžti, išsakyti norus, nuolat reflektuoti aptardami kelią į bendrą rezultatą, vertinti nuveiktus darbus, dalyvauti veiklos tobulinimo procesuose, drąsiai ir atvirai išsakyti savo komentarus apie bendros veiklos stipriąsias ir silpnąsias puses.

Taigi, norint sėkmingai įgyvendinti užsibrėžtą tikslą, remiantis anksčiau aptarta teorija, galima daryti išvadą, kad bendradarbiavimo procese labai svarbios visos suinteresuotos pusės tikslui pasiekti: socialiniai partneriai, klientai (užsakovai), viešojo sektoriaus institucija (konkrečiai šiuo atveju – seniūnija). 1.2.4 pav. pateiktos pagrindinės suinteresuotos grupės siekiant bendro tikslo, rezultato.



1.2.4 pav. Bendradarbiavimas tikslo siekimo metu

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Viešojo sektoriaus bendradarbiavimas kaip alternatyva tradiciniams viešųjų paslaugų teikimo būdams apima labai platų spektrą įvairių formų ir mechanizmų: nuo seniūnijos sudaromų sutarčių su komunaline tarnyba dėl šiukšlių išvežimo iki jungtinės įmonės steigimo naujos atominės elektrinės statybai ir eksploatavimui. Bet kokios bendravimo ir bendradarbiavimo formos pradžia ir poreikis atsiranda tą akimirka, kai atsiranda užduotis. Šių formų pasirinkimą lemia teikiamų viešųjų paslaugų specifiškumas ir strateginė svarba. Nuo tolesnio visapusiško bendradarbiavimo priklauso darbuotojų augimas, veiklos produktyvumas ir sėkmė.

Tarp partnerių užsimezges ryšys, bendrystė, pasireiškia įvairiomis formomis. Kiekviena partnerystė yra svarbi, nes atveria naujas galimybes dirbti kartu, o ilginiui lemia patirčių ir kompetencijų tobulinimą ir įgijimą. Formų įvairovė ir jų pasirinkimas skirtinguose viešojo administravimo lygmenyse, gavus skirtingas užduotis pasirenkamos skirtingai. Pvz. Švietimo institucijos dažniausiai renkasi susirinkimų, individualaus bendravimo, lankymosi namuose formas. Visas bendradarbiavimo formas galima būtų suskirstyti į dvi grupes: pagal bendro darbo ypatumus ir sąveikos tipus.

Plačas (2006), kalbėdamas apie bendradarbiavimo formas, jas apibrėžia per atliekamus veiksmus (sąveiką). Jo manymu bendradarbiavimo formos gali pasireikšti per:

1. Keitimąsi duomenimis ir informacija.
2. Pagalbą vykdant įvairias užduotis.
3. Keitimąsi patirtimi įgyvendinant savo valstybėse galiojančius teisės aktus.
4. Bendradarbiavimą personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo srityje.

Kalaušienė (2015) savo darbe apibendrina dažnai mokslinėje literatūroje pateikiamas socialinių partnerių bendradarbiavimo formas, kurios iš esmės nesiskiria nuo pristatomų Plačo (2006) formų:

- bendradarbiavimas – kaip susitarimas, kuriame viena pusė kai ką išmano geriau, nei kita ir yra galimybė pasinaudoti kito žmogaus žiniomis ir stipriomis pusėmis bendro reikalo labui;
- bendradarbiavimas – kaip bendra strategija, kuri yra bendro aptarimo ir sutarimo rezultatas;
- bendradarbiavimas – kaip pasidalijimas uždaviniais, veiklomis, darbais;
- bendradarbiavimas – kaip skirtingas nuostatas ir interesus turinčių žmonių bendra veikla, kai dialoge pripažįstami geriausi argumentai.

Remdamasi daugelio mokslininkų darbais, Raišienė (2007) išskiria bei apibrėžia tokias bendradarbiavimo formas:

- tinklinį;
- kooperacijos;
- partnerystės;
- sąjungos (koalicijos);
- integracinio bendradarbiavimo.

2010 m. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija atliko studiją „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė“, joje išskirtos dvi pagrindinės bendradarbiavimo formos:

- institucinė: bendradarbiavimas vykdomas steigiant mišraus (privataus ir viešojo) kapitalo bendrovę arba privačiam partneriui įnešant savo dalį į jau esančią viešojo sektoriaus įmonę;
- sutartinė: bendradarbiavimas vykdomas koncesijos sutarčių pagrindu, nesteigiant mišrios bendrovės. Tuomet koncesininkui leidžiama vykdyti sutartyje numatytą ūkinę ar komercinę veiklą, teikti viešąsias paslaugas, valdyti ar naudoti sutartyje numatytą turtą (Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė, 2010).

Sektorijų bendradarbiavimą reglamentuojančių teisės aktų studijoje ir rekomendacijų NVO tarybų reglamentavimui nacionaliniame bei savivaldos lygmenyje (2015), nagrinėti teisės aktai, kuriuose išskiriamos šios bendradarbiavimo formos:

- informacijos teikimas;
- konsultavimas;
- aktyvus įsitraukimas.

Daugelis institucijų vieną iš bendradarbiavimo pagrindų laiko – bendradarbiavimo sutarčių pasirašymą. Tokius sandorius būtų galima apibūdinti kaip dviejų arba daugiau viešojo

administravimo institucijų ar viešojo administravimo ir kitų subjektų susitarimus, darančius įtaką teisių ir pareigų atsiradimui, pakeitimui, pasibaigimui viešojo administravimo srityje. Dažnu atveju sutarčių turinys priklauso nuo išipareigojimų apimtys. Pasirašomos sutartys, numato šalių tikslus išipareigojimus, sandorio sąlygas ir atsakomybę.

Puškorius (2007) apibendrinamas įvairių autorių apibrėžtas bendradarbiavimo formas, akcentuoja, kad bendradarbiavimo efektyvumas turi būti vertinamas atsižvelgiant į abi minėtas veiksmų grupes (sąveikos ir bendro darbo).

Duda (2010) apibendrinamas užsienio mokslininkų darbus akcentuoja tris svarbiausias bendradarbiavimo charakteristikas:

1. Bendrą veiklą, kuriant viešąsias prekes ir paslaugas bei jų tiekimui reikalingą infrastruktūrą.
2. Tam tikrą bendradarbiavimo trukmę, dažniausiai ilgalaikę.
3. Rizikos, kaštų ir resursų pasidalijimą tarp partnerių. Rizikos pasidalijimas tarp partnerių daugelio autorių akcentuojamas kaip privalumas, nes toks pasidalijimas įgalina gebančius bendradarbiaujančius partnerius geriausiai jas valdyti. Rizikos padalijimas yra vienas iš svarbiausių argumentų, kalbant apie įvairių sąnaudų sumažinimą ir pridėtinės vertės gavimą.

Daug platesnį požiūrį į viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą pateikia B. Guy Peters (1998). Jis išskiria penkias esmines viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui būdingas charakteristikas:

1. Bendradarbiavimas įtraukia bent du dalyvius, iš kurių vienas atstovauja viešajam sektoriui.
2. Bendradarbiavimas dalyviai yra organizacijų vadovai, turintys įgaliojimus priimti savarankiškus sprendimus.
3. Bendradarbiavimas įtraukia į ilgalaikius ir tvirtus santykius. Tokie santykiai paremti tarpusavio pasitikėjimu ir dialogu, o ne savanaudiškais interesais.
4. Kiekvienas partneris turi būti pajėgus investuoti į partnerystę tiek materialinius (pinigai, infrastruktūra, žemė ir kt.), tiek ir nematerialinius resursus, tokius kaip galia, informacija, žinios ir kt.
5. Visi partnerystės dalyviai yra pasidaliję atsakomybę už veiklos rezultatus.

Nepriklausomai nuo to, ar bendradarbiavimą inicijuota individualių asmenų, privataus verslo arba viešųjų institucijų, ar dalyvauja platus ar siauras partnerių būrys ir kokią įtaką jie turi sprendimams, galima skirti du bendradarbiavimo logikos tipus:

- valdymo (esminis tikslas – lėšų paskirstymas ir panaudojimas). Tokį bendradarbiavimą dažnai labai riboja laikas ir tikslai, vadovaujamosi logika – rasti ir įtraukti galinčius suteikti lėšų ir turinčius konkrečios veiklos patirties;

- plėtros arba vietos identiteto išsaugojimo koordinuojantis bendradarbiavimas (orientuojamasi į regiono gyvybingumo palaikymą, plėtotę bei rėmimą. Toks bendradarbiavimas siekia sukurti socialinį projektą, remiasi mokymu ir susitelkimu, reikalauja padidintų laiko sąnaudų (Petrauskienė, Raipa, 2007)).

Remiantis daugelio mokslininkų straipsniais, nuomonėmis, bendradarbiavimas laikomas vis svarbesniu veiksmu daugelio valstybių ekonomikoje. Bendradarbiaujant viešojo sektoriaus galimybės prasiplečia, atsiranda galimybė ir niša savo paslaugas teikti privačiam sektoriui.

Toks bendradarbiavimas, remiantis Valstybinio audito ataskaita (2008):

- padeda valstybei sumažinti valstybės biudžeto išlaidas viešųjų paslaugų teikimui;
- greičiau įgyvendinami įvairūs projektai;
- paslaugos, projektai tampa patikimesni, tikėtina, kad bus užbaigti laiku;
- geresnė teikiamų viešųjų paslaugų kokybė ir galimybė sumažinti viešųjų paslaugų teikimo sąnaudas;

- paskirstoma rizika tarp bendradarbiaujančių partnerių;
- atsiranda galimybė kurti naujas darbo vietas, skatinti ekonomikos augimą.

Raišienės (2006) nuomone, kuo bendradarbiavimas glaudesnis, tuo geresnių rezultatų iš tarporganizacinės veiklos galima tikėtis.

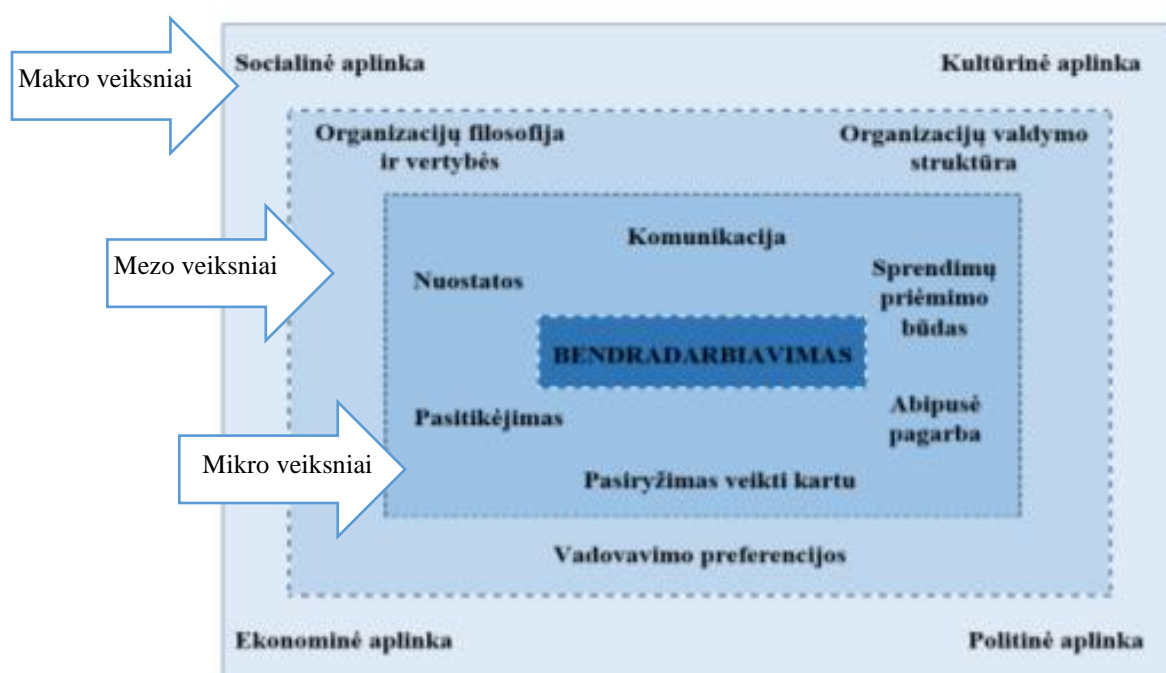
Apibendrinus mokslininkų nuomones, įvairius tyrimus ir ataskaitas galima teigti, kad bendradarbiaujant yra pasiekiami žymiai geresni rezultatai nei tokiu atveju, kai kiekvienas specialistas dirbtų individualiai. Bendradarbiavimo pagrindą sudaro nuolatinė bendradarbiavimo dalyvių sąveika, komunikacija, kooperacija ir koordinacija. O visas bendradarbiavimo formas galima būtų suskirstyti į dvi grupes: pagal bendro darbo ypatumus ir sąveikos tipus.

1.5. Sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą lemiantys veiksniai

Aptarus viešojo sektoriaus bendradarbiavimo formas, svarbu suvokti, kad bendradarbiavimas ir noro jį plėtoti priežastingumą reikia sieti su politiniais, socialiniais ir ekonominiais pokyčiais, verčiančiais organizacijas nuolat peržiūrėti bei analizuoti savo veiklos misijas, vizijas, kryptingai tobulinti užsibrėžtus tikslus, atsižvelgiant į išorinius pokyčius ir vidines transformacijas. Organizacijų veiklą viešajame sektoriuje reguliuoja teisės aktai, įstatymai, todėl svarbus tokios politinės aplinkos formavimasis, kuris palaikytų viešojo valdymo inovacijas ir

skatintų bendradarbiavimą tarp organizacijų. Ekonominiai veiksniai svarbūs, jie gali paskatinti bendradarbiavimą arba sudaryti kliūtis sėkmingam jo vyksmui. Naujos technologijos ir jų pokyčiai šiuolaikinėje aplinkoje suteikia bendradarbiauti norinčioms organizacijoms papildomas galimybes, įgalina jas paprasčiau, greičiau keistis informacija, netgi kurti bendras duomenų bases.

Taigi, išorinės aplinkos veiksniai visada minimi mokslininkų darbuose, jie sukuria organizacijų sąveikos klimatą, sąlygas, kurias bendradarbiavimo subjektai privalo įvertinti, ir prisitaikyti prie jų. Raišienė (2007) savo darbuose pateikia bendradarbiavimo determinantes, kaip pagrindinius elementus plėtojančius ir stiprinančius bendradarbiavimą. 1.3.5 pav. pateiktos bendradarbiavimo struktūrą iliustruojančios determinantės. Autorė išskiria tris veiksnių grupes: makro, mezo ir mikro. Makro veiksnių grupė apima organizacijų kultūrinės, socialinės, ekonominės ir politinės aplinkas; mezo veiksnių grupė – organizacijų filosofija ir vertybės, vadovų elgesį, teigiamas nuostatas, žmonių kompetencijas, laiko ir finansinius resursus; mikro veiksnių grupė – pozityvias nuostatas, pasiryžimą bendradarbiauti, pasitikėjimą, abipusę pagarbą ir pagalbą, atsakomybę, atvirą komunikaciją, konsensuą priimant sprendimu.



1.3.5 pav. Organizacinės sąveikos determinantės

Šaltinis: Raišienė (2007) Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje: daktaro disertacija, M. Romerio universitetas.

Puškorius (2007), kalbėdamas apie bendradarbiavimo sėkmę, didžiausią dėmesį skiria proceso organizavimui (apie tai kalbėta 1.2 skyriuje). Vienas iš svarbiausių veiksnių, autoriaus nuomone, efektyvus, nuoseklus bendradarbiavimo planas. Puškorius nuomone, jei bus sukurtas

planas, kuriame viskas bus smulkiai aptarta, motyvuota, pagrįsta, bendradarbiavimo tikslus pasiekti bus nesunku. Stanislovaitienė (2016) pritaria Puškoriui. Jos nuomone, kaip ir Puškoriaus, vienas iš tarpinstitucinį bendradarbiavimą skatinančių veiksnių – tarpinstituciniai veiklos planai. Apie tarpinstitucinio tikslo turėjimą ir jo svarbą kalba praktiškai visi mokslininkai, tačiau dalis iš jų mano, kad be tikslo vienodai yra svarbūs ir kiti veiksniai.

Atsiradus poreikiui bendradarbiauti, organizacijos turi skirtingus tam bendradarbiavimui resursus, žmogiškųjų išteklių patirtį, kompetencijas, kurie įtakoja bendro darbo kokybę. Žinoma, kiekviena bendradarbiaujanti pusė gali turėti skirtingus motyvus ir tikėtis gali skirtingų rezultatų ar naudos. Dėl to gali kilti interesų konfliktai. Dažnu atveju gali būti, kad vienos organizacijos yra labiau suinteresuotos bendradarbiauti nei jų kolegos. Gali atsitikti, kad vienos organizacijos į bendradarbiavimo procesą įsijungia iš poreikio, kitos verčiamos įvairių išorinių veiksnių. Taip pat bendradarbiaujant gali atsirasti įvairių įtampų tarp organizacijų. Jas gali įtakoti įvairūs veiksniai tokie kaip nevienodas aktyvumas, bendro darbo kontrolė, nevienodai paskirstyti resursai (laiko, žmogiškieji, finansiniai). Anot Grossmann (2012), bet koks bendradarbiavimas nevyksta pats savaime. Daugelis tokių santykių pradedami su dideliu entuziazmu ir neduoda laukiamų rezultatų bei nepatenkina lūkesčių.

Savivaldybių teisė į kvalifikuotus darbuotojus numato ir Europos vietos savivaldos chartija (Žin., 1999, Nr. 82-2418). Šio teisės akto 6 straipsnyje teigiama: „Vietos valdžios darbuotojų sąlygos turi būti tokios, kurios leistų samdyti aukštos kvalifikacijos personalą, atsižvelgiant į jų nuopelnus ir kompetenciją; todėl dirbantiems būtina sudaryti galimybę mokytis ir tobulintis, gauti deramą užmokestį, daryti karjerą“. Valstybės tarnybos departamento oficialiame tinklalapyje yra pateikiama informacija apie valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą. Planuojamų vykdyti kvalifikacijos kėlimo kursų sąrašai rodo, kad bendradarbiavimo temai skirtų mokymų beveik nėra. Šią įžvalgą patvirtina Žinių centro siūlomi mokymai (kurių sąrašė nėra nei vienu kursų susijusių su tarpinstitucinio bendradarbiavimo temomis), Radviliškio rajono savivaldybės Suaugusiųjų ir jaunimo neformaliojo ugdymo skyrius, atsakingas Radviliškio rajone už kvalifikacijos kėlimą, įvairių kursų, mokymų organizavimą, 2020 m. neorganizavo nei vienu mokymų savivaldybės įstaigoms susijusių su bendradarbiavimu. Tokia mokymo programų pasiūla rodo, kad šiandien savivaldybės galimybės plėtoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūrą yra ribotos.

Bendradarbiavimo procesas tai darbas, keliantis pakankamai nemažai iššūkių, kuriuos reikia įveikti planuojant finansus, laiką, veiklas, rezultatus ir kt. Mokslinėje literatūroje nagrinėti bendradarbiavimo sėkmės veiksniai, tačiau bendro recepto visoms organizacijoms nėra. Galima rasti nemažai sėkmingo bendradarbiavimo veiksnių ir kiekviena organizacija juos turi išsigrąžinti,

prisitaikyti, derinti skirtingus veiksmus su skirtingomis organizacijomis (Mattessich et al., 1992). Mattessich ir kt. (1992) bendradarbiavimo sėkmę įtakojančius faktorius skirsto į šešias kategorijas:

1. Aplinka.
2. Partnerystė.
3. Procesas ar struktūra.
4. Komunikacija.
5. Tikslas.
6. Ištekiai.

Pradėdami formuoti ir įgyvendinti bendradarbiavimo procesus, partneriai turi ne tik būti tam pasiruošę, bet nustatyti, ar apskritai egzistuoja poreikis bendradarbiavimui. Sprendimas dėl bendradarbiavimo būtinumo turi būti paremtas ne politiniais ideologiniais motyvais, bet rimta ekonomine ir teisine analize. Taip pat bendradarbiavimas nevyksta savaime arba dėl iš išorės paskatintos būtinybės (Grossmann, 2012). Grossmann pritaria Raišienei (2007) – organizacijų noras bendradarbiauti pats savaime neužtikrina sėkmės.

Bendradarbiaujančios organizacijos ir jose dirbantys žmonės susiduria su nemenku iššūkiu, kaip suderinti skirtingas darbo tradicijas, praktikas, kultūros ypatumus ir tam tikras partnerių kompetencijas. Bendradarbiavimo sėkmei yra būtinas dalyvių įsipareigojimas ir kiekvieno jų įnašas. Gerai apgalvota struktūra yra svarbi, bet vien to negana, lemiamas faktorius yra derybų proceso, komunikacijos kokybė bei gylis bendriems sutarimams pasiekti bei sprendimams priimti. Be nuoširdaus dalyvių įsipareigojimo rezultato pasiekti nepavyks. Pagrindiniai bendradarbiavimo sėkmės kriterijai pagal Grossmann (2012):

1. Bendradarbiavimo kaip savarankiškos sistemos organizavimas.
2. Susikoncentravimas į partnerių sugebėjimus ir kompetencijas.
3. Žmonių ir jų tarpusavio santykių galimos įtakos įvertinimas.
4. Bendros veiklos aspektų nustatymas, bendros naudos suvokimas.
5. Kontrolės sistemos sukūrimas.
6. Teisingas bendradarbiavimo proceso valdymas.
7. Vidaus reikalavimų (taisyklių) sukūrimas.
8. Efektyvaus komandinio darbo užtikrinimas.
9. Skirtingų interesų ir nuomonių derinimas.
10. Pasitikėjimas – kaip bendradarbiavimo pagrindas.

Anot Nakrošio (2017), svarbus ne tik tarpasmeninis, bet ir deklaruojamas tarpinstitucinis pasitikėjimas politinėje ir administracinėje sistemoje. Politikų, valstybės tarnautojų ir piliečių sąveikavimas įvairiuose tinkluose ir bendradarbiavimas viešosios politikos proceso metu priklauso

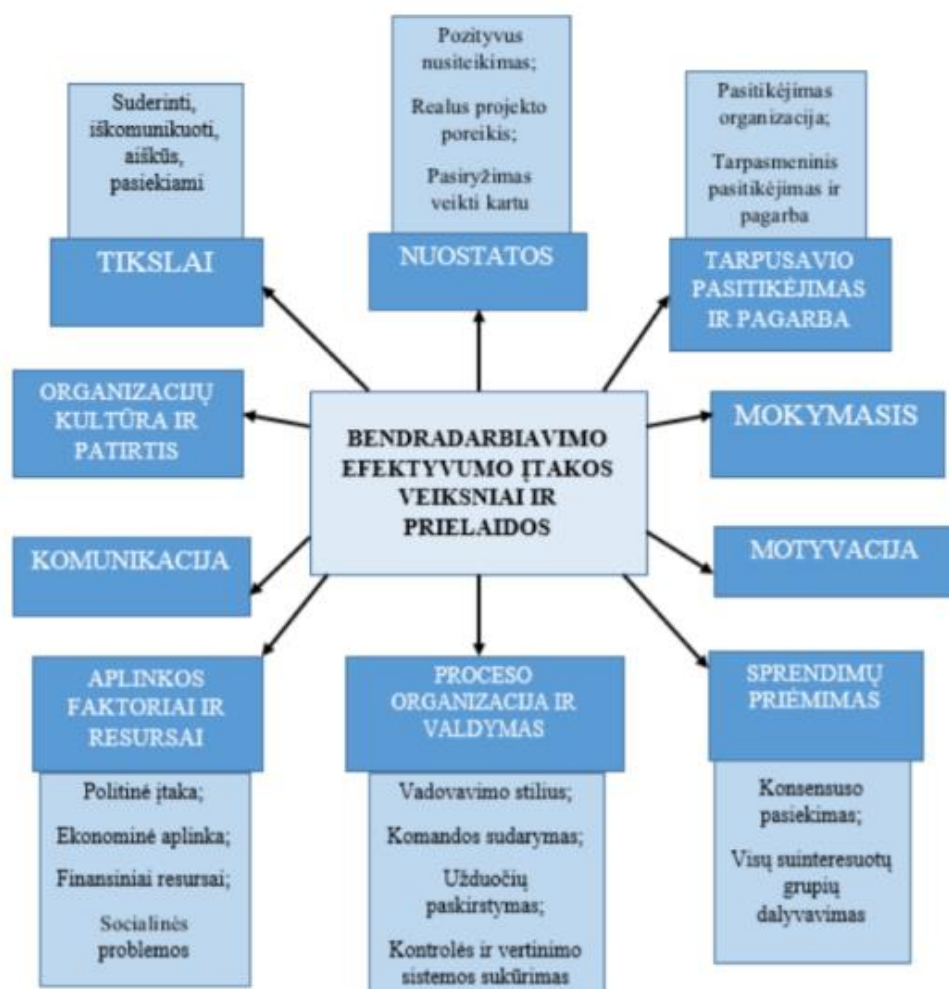
nuo to, kiek šalys pasitiki vieni kitais. Pastebima, kad didėjant tarpusavio pasitikėjimui, žmonės noriai bendradarbiauja tarpusavyje, sprendžia įvairias viešosios politikos problemas bei siekia aukštesnių rezultatų (Nakrošis, 2017).

Žilinskienė (2016) savo darbe aptaria atskirus faktorius, veiksnius, prielaidas, kurie kaip konkrečių bendradarbiavimo tarp organizacijų atvejų tyrimai parodė yra darantys didžiausią įtaką.

1. Bendras tikslas, realus poreikis bendradarbiauti, organizacijų patirties įtaka.
2. Atitinkamos nuostatos: pasitikėjimas, pagarba.
3. Reikalavimų, taisyklių sukūrimas kiekvienam atskiram bendradarbiavimo projektui.
4. Atskiro bendradarbiavimo projekto administravimas: vadovavimas, sprendimai, nuoseklus plano laikymasis ir kt.
5. Komandinis darbas, rolių pasidalijimas ir efektyvi komunikacija.
6. Mokymasis ir motyvacija.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą pastebima, kad atskirų mokslininkų nuomonė skiriasi, tačiau remiantis keleto užsienio ir lietuvių mokslininkų: Grossmann (2012), Mattessich et al. (1992), Olson et al. (2011), Puškorius (2007), Raišienės (2007) įvardintais sėkmingais bendradarbiavimo veiksniais, Žilinskienė (2016) sudarė orientacinį efektyvaus bendradarbiavimo prielaidų ir veiksmų žemėlapi (pav. 1.3.6).

Dar vienas iš veiksmų, kurį įvardijo Stanislovaitienė (2016) – neformalus bendradarbiavimas ir asmeniniai ryšiai tarp įvairių valdžios institucijų Lietuvoje yra itin efektyvus tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę lemiantis veiksnys. Neformalus bendradarbiavimas skatina bendrų tikslų siekimą tarp skirtingų institucijų ir padeda šiuos tikslus pasiekti daug greičiau ir rezultatyviau, kadangi toks bendradarbiavimas nėra ribojamas formalių taisyklių ir procedūrų.



1.3.6 pav. Efektyvus bendradarbiavimo prielaidų ir sėkmės veiksnių žemėlapis

Šaltinis: Žilinskienė (2016), Efektingo tarporganizacinio bendradarbiavimo prielaidos: SODROS ir VMI atvejis. Magistro baigiamasis darbas. M. Romerio universitetas.

Naudojantis Žilinskienės ir kitų mokslininkų išskirtais pagrindiniais sėkmingo bendradarbiavimo veiksniais galima sudaryti dažniausiai minimų veiksnių lentelę (žr. 1.3.1 lentelė), kuria vadovaujantis atliekamas empirinis tyrimas.

1.3.1 lentelė

Bendradarbiavimo sėkmę lemiantys veiksniai pagal skirtingus autorius

Autoriai	Mattessich et al 1992	Puškorius 2007	Olson et al 2011	Grossmann 2012	Žilinskienė 2016	Stanislovaitienė 2016	Raišienė 2017
tikslas	+	+	+	+	+	+	+
partnerystė, pasitikėjimas	+		+	+	+		+
procesas, kontrolė ir struktūra	+	+	+	+	+		+
komunikacija	+		+	+	+		

aplinka	+				+		
ištekliai, nauda	+		+		+		+
nuostatos, kultūra			+		+	+	
motyvacija					+		
mokymasis			+		+		
patirtis	+			+	+		
ryšiai						+	+
kontrolė				+			

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Apibendrinant 1.3.1 lentelę, galima daryti išvadą, kad daugelis mokslininkų svarbiausiu laiko tikslo iškėlimą bendradarbiavimo procese. Tikslai, pagal visas vadybines teorijas, turėtų būti konkretūs ir pasiekiami. Bendradarbiaujančių partnerių vizija turi sutapti. Turėtų būti išsikeltas bendras tikslas, kuris priklausomai nuo aplinkybių, gali šiek tiek skirtis nuo atskirų narių tikslų. Raišienė (2012) pažymi, kad kuo artimesni sąveikaujančių organizacijų tikslai ir kuo jie geriau tarp organizacijų iškomunikuoti tuo aktyviau organizacijų atstovai imasi savanoriškos iniciatyvos veikti bendram labui.

Antrasis iš veiksnių užtikrinančių sėkmingą bendradarbiavimo procesą – partnerystė, užtikrinanti abipusę pagarbą, supratimą ir pasitikėjimą. Dalyvaujantys bendradarbiavimo procese partneriai turi tikėti, kad gauta nauda bus didesnė nei įdėti/panaudoti ištekliai. Partneriai turi mokėti pasiekti kompromisą, pasitikėti vieni kitais, nes ne visada ir ne visus jų siekius bus įmanoma įgyvendinti. Pasitikėjimas daro didelį poveikį keisdamas žmones, situacijas, prioritetus bei kultūrą. Svarbiausia sąlyga sukurti pasitikėjimo atmosferą – pasirinkti tinkamus partnerius bendrai naudingiems santykiams (Grossmann, 2012). Kalbant apie šį pasitikėjimo veiksnių, galima būtų jam priskirti ir pagarbos veiksnių. Pagarba ir pasitikėjimas pasitarnauja, kai grupei reikia diskutuoti, suderinti išsiskiriančius interesus, spręsti konfliktus.

Trečiasis, dažnai minimas veiksnys – procesas/struktūra/kontrolė. Pats procesas visiems dalyvaujantiems asmenims pakankamai svarbus ir pasitikėjimą, savivertę, naudingumą, reikalingumą keliantis motyvuojantys veiksnys. Sprendimų priėmime turi dalyvauti visi nariai – tiek aukščiausi, tiek atliekantys eilines operacijas. Darbo grupėms būtinas lankstumas, aiškus savo rolių, teisių ir atsakomybių suvokimas, gebėjimas prisitaikyti. Kad bendradarbiavimas veiktų sklandžiai, svarbu įtvirtinti įsipareigojimus tarp dalyvių, sukurti reikalavimų sistemą. Surasti tinkamus ir patrauklius abiem partneriams sprendimus yra pirmas dalykas bendradarbiavimo procese (Žilinskienė, 2016).

Apibendrinant visus šiuos sėkmės veiksnius, galima būtų teigti, kad jų nebuvimas, arba nepakankamas jų išplėtojimas riboja efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Stanislovaitienė

(2016) koncentruojasi į tai, kad labiausiai prie nesėkmingo bendradarbiavimo prisideda nepakankamas atsakingų vadovų ar koordinatorių įsitraukimas; nepakankamai išplėtotą tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūrą ir bendradarbiavimo praktikos bei tradicijų stoka; griežtai ir detalčiai nereglamentuota atskaitomybės ir atsiskaitymo tvarka; bendros informacinės sistemos, kuri leistų tarp skirtingų valdžios institucijų keistis reikalinga informacija, duomenimis ir dokumentais, stoka. Raišienė (2015) teigia, kad pagrindinė viešojo sektoriaus bendradarbiavimo problema Lietuvoje – dalyvavimo principo nepaisymas.

Mokslininkai dažnu atveju sutaria, kad kiekviena organizacija, tarsi gyvas organizmas, ir kiekvienu sėkmingu bendradarbiavimo atveju sėkmės kriterijai gali skirtis. Taigi pats bendradarbiavimas yra dinamiškas, nuolat besikeičiantis, priklausantis nuo daugybės vidinių ir išorinių veiksnių. Žinoma ir pati organizacija norinti bendradarbiauti sudaro skirtingas sąlygas šiam reiškiniiui vykti. Daugelis autorių, nagrinėdami sėkmingo bendradarbiavimo veiksnius ir juos įtakojančias aplinkybes, savaip pristatinėjo, darė išvadas, išskyrė, grupavo svarbiausias sritis. Nagrinėjant šiuos veiksnius, galime pastebėti kai kurių veiksnių betarpišką priklausomybę arba persidengimą tarpusavyje. Todėl tobulinant ar keičiant vienus veiksnius, prireiks ir kitų veiksnių pakeitimų, todėl vienos sėkmingos formulės visoms organizacijoms, siekiančioms efektyvaus bendradarbiavimo, nėra.

Galima teigti, kad, norint sėkmingai vystyti tarpinstitucinį bendradarbiavimą šalyje, yra svarbūs šie esminiai veiksniai – bendro tikslo turėjimas, pagarba ir pasitikėjimas savo partneriais, formalus ir neformalus bendradarbiavimas, lanksčios struktūros (tiek formalios, tiek neformalios), komandinio darbo skatinimas, valdymo kultūra, įgūdžiai ir gebėjimai vadovauti, pasiskirstyti vaidmenimis bei atlikti nuolatinį monitoringą, bendras įsipareigojimas ir atsakomybės tarp skirtingų institucijų dalijimasis.

2. VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į TARPINSTITUCINIŲ BENDRADARBIAVIMĄ: RADVILIŠKIO MIESTO SENIŪNIJOS ATVEJO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo organizavimas ir metodologija

Tyrimo metodas.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Anot Kardelio (2007), šis metodas turi nuoseklią veiksmų seką, struktūrą, kuri mus nuveda ir pagrindžia gautus rezultatus. Tidikis (2003) akcentuoja, kad tai vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. Tyrimo metu, tiriamieji gali laisvai reikšti savo mintis, išsakyti (užrašyti) nuomonę. Kokybinė duomenų analizė yra grindžiama interpretaciniu požiūriu, akcentuojančiu tiriamojo reiškinių supratimą, subjektyvią tyrėjo nuomonę (Kardelis, 2007).

Tyrimui pasirinktas nestandartizuotas interviu, kurio metu iš anksto neformuluojami galimi atsakymų variantai, paliekama galimybė respondentams atsakymus suformuluoti patiems, naudojami atviri klausimai.

Atsižvelgiant į susiklosčiusią situaciją dėl COVID-19 pandemijos bei Vyriausybės nutarimu priimtus apribojimus dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo, pasirinkta interviu klausimus informantams išsiųsti el. paštu.

Atliekant pasirinktą tyrimo metodą, informantai patys savarankiškai gali pildyti gautą klausimyną ir grąžinti jį atliekančiam tyrimą asmeniui. Tidikis (2003) teigia, kad interviu gali nemažai priklausyti nuo interviu vedėjo subjektyvumo, tačiau šis pasirinktas tyrimo metodas, sudaro sąlygas informantams atsakyti į klausimus jam patogiu laiku bei išsaugoti informacijos privatumą. Taip pat šis metodas padeda išvengti tyrėjo įtakos, o gaunama informacija gali būti įdomi ir originali.

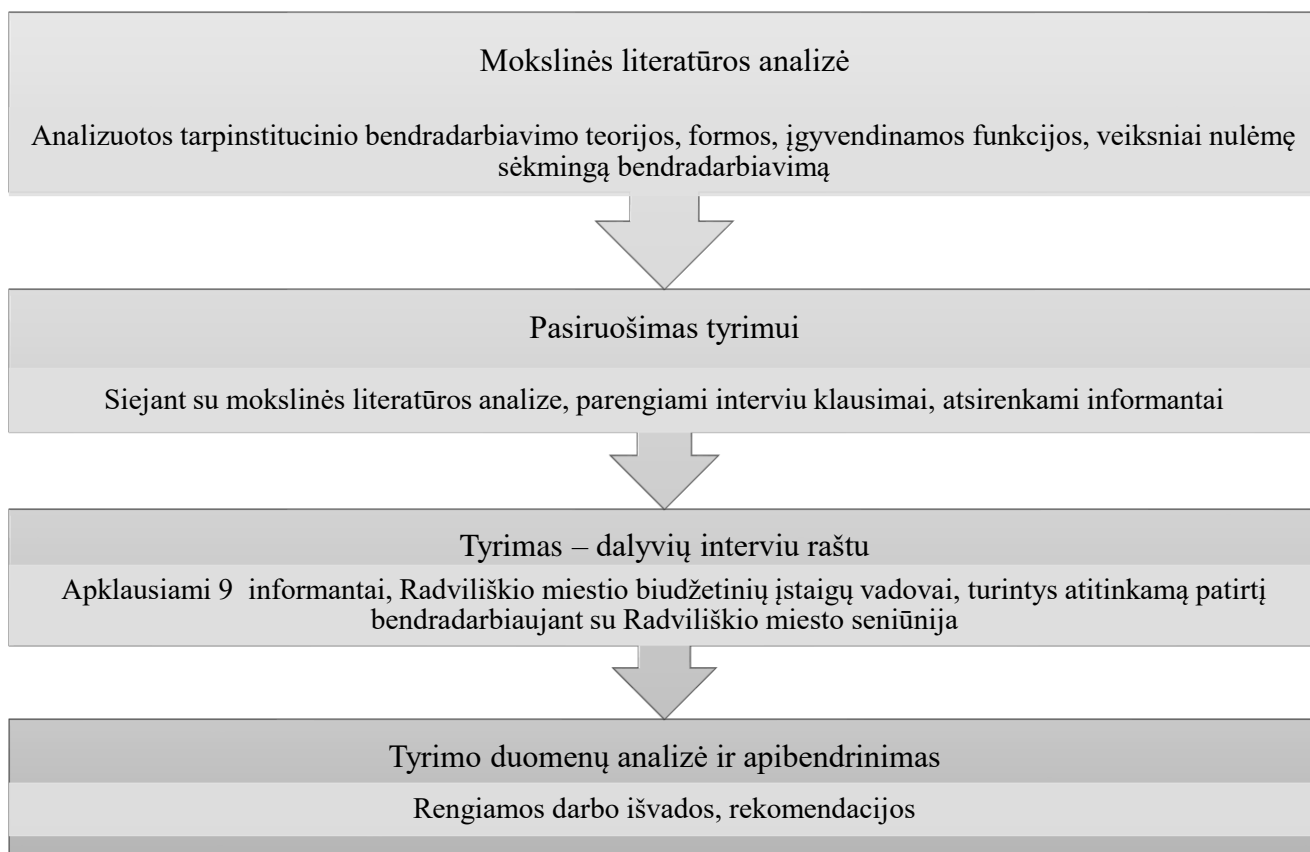
Šiuo metodu gaunama faktinė informacija, vertinimai, nuostatos, preferencijos ir kita informacija pateikiama neskubant, apgalvojant atsakymus, turint galimybę juos koreguoti iki atiduodant tyrėjui. Tačiau šis tyrimo metodas, kai informantai patys savarankiškai pildo interviu klausimus, neužtikrina duomenų išsamumo, didina galimų neatsakymų skaičių.

Tyrimo metu naudojamas Radviliškio miesto seniūnijos atvejis. Atvejo studija yra gana plačiai naudojama organizacijų veiklos studijose ir visose socialinių mokslų srityse. Pastaraisiais metais pastebima atvejo analizės, kaip mokslinio tyrimo metodo pozicijų stiprėjimo tendencija, vis dažniau atvejo analizė naudojama kaip patikima mokslinių tyrimų strategija (Hartley, 1994, 2004, Stake, 2000). Nors metodas nėra nei naujas nei savo esme grynai kokybinis tyrimas, atvejų studija

tampa viena iš labiausiai paplitusių būdų, skirtų kokybinių tyrimų atlikimui. Atvejo studijos yra itin dažnai socialiniuose moksluose taikoma, tačiau retai tyrimų ataskaitose nurodoma, tyrimų strategija (Stake, 2005).

Magistro darbe siekiama kuo išsamiau aprašyti Radviliškio miesto teritorijoje esančių institucijų bendradarbiavimo patirtis ir požiūrį į tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimo galimybes. Šiuo atveju konkrečiai nagrinėjama institucijų, bendradarbiaujančių su miesto seniūnija, patirtis. Kadangi bendradarbiavimas yra abipusis sąveikos procesas, o Radviliškio miesto seniūnijos darbuotojai tyrime nedalyvauja, tai seniūnijos patirtis bendradarbiaujant su įvairiomis viešosiomis institucijomis yra aprašyta pirmajame skyriuje. Atvejo studija gali būti naudojama tiek kaip aiškinamasis tiek ir kaip aprašomasis tyrimas, tiek deduktyviai patikrinant hipotezes ar teorinius modelius, tiek ir induktyviai, siekiant palengvinti teorijos konstravimą, šis metodas yra labai universalus. Atvejo analizė arba leidžia deduktyviai pereiti nuo bendrinių aspektų prie konkrečių tyrimo aspektų, arba leidžia surinkti duomenis, kurie savo ruožtu padeda svarstyti ir kurti teorinius konstruktus. Tokio tyrimo tikslas paprastai yra pateikti konteksto procesų analizę, kurie atskleistų teorinius tyrinėjamo reiškinio aspektus. Todėl atvejo studijos gali būti taikomos kaip kompleksinio tyrimo dalis, siejant su kitais tyrimų metodais. Robert E. Stake teigimu, atvejo studijoje nėra itin svarbu, kokie metodai parenkami – svarbiausia, kad jie padėtų atsakyti į tyrimo klausimus. Tyrėjui tikslinga taikyti įvairius duomenų rinkimo metodus, kaip ir šiame darbe – seniūnijos stebėjimo duomenys, veikla, dokumentai ir interviu duomenys.

Tyrimo instrumentas – atviro interviu klausimynas. Interviu metu visa informacija gaunama raštu. Interviu yra tyrėjo sudarytas klausimynas, kurio pagrindinis tikslas gauti būtiną tyrimo uždaviniams reikalingą informaciją. Interviu pasižymi plačiomis galimybėmis, nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį (Kardelis, 2007). 2.1.7 pav. pateikta mokslinio tyrimo eigos schema.



2.1.7 pav. Mokslinio tyrimo eigos schema

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Tyrimo organizavimas.

Tyrimas buvo atliekamas 2020 m. Radviliškio mieste, atrenkant po vieną tyrimo dalyvį iš kiekvienos su seniūnija bendradarbiaujančios institucijos. Tyrimo dalyvių atranka – pagrindinis tyrimo dalyvių atrankos kriterijus – darbo patirtis ne mažiau kaip 1 metų darbo stažas bendradarbiaujant su seniūnija. Dalyvauti tyrime atrinkta 12 informantų. Informantams el. paštu išsiųsti interviu klausimai. Gauta 9 informantų atsakymai.

Etiniai tyrimo principai.

Vykdam tyrimą buvo užtikrinti etikos principai: konfidencialumas, geranoriškumas, teisingumas ir teisė gauti tikslią informaciją. Buvo laikomasi laisvanoriškumo principo – kiekvienas asmuo, dalyvaujantis tyrime, galėjo pasirinkti ir pats nuspręsti, ar jis sutinka dalyvauti arba tyrimui prasidėjus, iš jo pasitraukti (Kardelis, 2007). Visi tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad apibendrinti tyrimo duomenys bus naudojami magistro darbe. Interviu metu nenorintys atsakyti į vieną ar kitą klausimą, verčiami to daryti nebuvo.

Įgyvendinant konfidencialumo principą, tyrime yra užtikrinamas pateiktos ir neapdorotos informacijos neplatınimas. Tai reiškia, kad surinkti duomenys neskelbiami be tyrimo dalyvių sutikimo. Konfidencialumo principas magistrinio darbo tyrime realizuotas informuojant tyrimo

dalyvius koku būdu ir kur bus panaudojami apklausos metu surinkti duomenys. Ši informacija pateikta žodžiu, kalbantis su informantais telefonu. Sunkumai, problemos su kuriais susiduria tyrėjas atlikdamas atvejo studiją (pagal Creswell, 2007; Stake, 2005) dažnai būna dilema susijusi su anonimiškumo užtikrinimu. „Tam, kad būtų aišku, koks atvejis yra tiriamas ir kokios jo ribos, tyrėjas turi jį aiškiai identifikuoti ir detaliai aprašyti. Kadangi tyrimams dažnai parenkami išskirtiniai, žinomi atvejai, o be to apie juos pateikiami išsamūs aprašymai, tai jų dalyvius, vietą lengva identifikuoti (net jei ataskaitoje nepateikiami pavadinimai ar vardai). Taigi, tyrėjas turi išspręsti ir šią – anonimiškumo užtikrinimo problemą.“ Tyrimo dalyvių vardai yra neskelbiami, pareigos ir įstaigos, kurias atstovauja informantai atskirti, dalyviams apibūdinti suteikti kodai.

Mokslinio tyrimo organizavimas.

Interviu atliktas raštu. Tyrime dalyvauti atrinkta 12 informantų, po vieną tyrimo dalyvį iš su seniūnija bendradarbiaujančios institucijos. Su kiekviena institucija, dėl interviu atlikimo suderinta telefonu. Interviu klausimai pateikti taip, kad informantai savo atsakymus galėjo fiksuoti interviu klausimyne – protokole.

Telefonu, kiekvienas informantas buvo supažindintas su tyrimo tema ir tikslu. Dalyviai buvo supažindinti su interviu klausimais bei laiko tarpu, per kurį tikimasi gauti interviu atsakymus. Iki nustatyto laiko grįžo 9 iš 12 interviu klausimynai – protokolai. Užtikrinant konfidencialumą, duomenys buvo analizuojami taip, kad negalėtų būti atpažintas konkretus tyrimo dalyvis (dalyviams suteikti kodai A1 – A9).

Interviu medžiagos analizei naudotas atvirojo kodavimo metodas, išskiriant esmines ir antrines kategorijas. Taikyta analizės schema (žr. 2.1.2 lentelė).

2.1.2 lentelė

Interviu medžiagos kokybinės analizės schema

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)

2.2. Klausimų struktūra ir turinys

Interviu metu suformuojamos bendros temos ir pagrindiniai atviro pobūdžio klausimai, į kuriuos tikėtasi gauti atsakymą. Kadangi klausimai yra atviri, respondentai gali juos skirtingai interpretuoti, arba atsakyti iš karto į kelis klausimus.

Pagrindiniai teminiai orientyrai, formuluojant klausimus buvo suskirstyti į 4 klausimų grupės (kiekvienoje po 3-5 klausimus). Dalyviai galėjo laisvai atsakyti į pateiktus klausimus. Klausimynas pateiktas darbo 1 priede. Siekiant patikslinti klausimyno struktūrą, klausimų formuluotes bei tyrimo trukmę, atliktas bandomasis tyrimas su 2 informantais. Po jo atliktas klausimų ir struktūros koregavimas.

Tyrimo metu buvo svarbu ištirti įstaigų vadovų požiūrį į tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemas, perspektyvas, teikiamą naudą. Interviu klausimai buvo sudaromi siekiant išsiaiškinti su kokiomis institucijomis bendradarbiauja Radviliškio miesto seniūnija, kaip mieste vyksta bendradarbiavimas tarp atskirų institucijų. Buvo svarbu atskleisti kas trukdo ar skatina efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Remiantis šiomis sritimis buvo sudarinėjami interviu klausimai, kurie leistų geriau susipažinti su tarpinstitucinio bendradarbiavimo pokyčiais. 2.2.3 lentelėje pateikta interviu klausimyno struktūra.

2.2.3 lentelė

Interviu klausimyno struktūra

Eil. Nr.	Temos	Klausimai
1.	Demografinis blokas. <i>Nustatoma su kokiomis organizacijomis bendradarbiaujama.</i>	Institucija, pareigos, stažas
2.	Bendradarbiavimo formos, būdai, veiksniai <i>Nustatoma kaip vyksta tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kokie sėkmės veiksniai</i>	1. Kaip Jūs suprantate, kas yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas? 2. Ar Jūsų įstaiga turi parengusi tam tikrą planą / strategiją, kaip ji bendradarbiauja su piliečiais, su suinteresuotaisiais asmenimis, organizacijomis? 3. Gal galite įvardinti pagrindinius tarpinstitucinio bendradarbiavimo bruožus, kurie Jums atrodo svarbiausi? 4. Bendradarbiaujant tiek tarp institucijų, tiek su suinteresuotaisiais / socialiniais partneriais / piliečiais reikia abipusio pasitikėjimo. Kaip Jūs vertinate, ar Jūsų įstaigoje pasitikėjimas tarp partnerių yra pakankamas? 5. Gal galite įvardinti kas lemia sėkmingą bendradarbiavimą?

		<p>6. Kaip Jūs manote ar neformalus bendradarbiavimas ir asmeniniai ryšiai tarp įvairių institucijų yra itin efektyvus tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę lemiantis veiksnys?</p> <p>7. Kokie dažniausiai taikomi bendradarbiavimo organizavimo būdai?</p> <p>8. Kokios Jums žinomos ir dažniausiai naudojamos pagrindinės bendradarbiavimo formos?</p>
3.	<p>Bendradarbiavimo rezultatai. <i>Nustatyti kas pasikeičia bendradarbiaujant</i></p>	<p>9. Kaip keičiasi įstaigos atliekamų viešųjų paslaugų kokybė bendradarbiaujant?</p> <p>10. Kokius pastebėjote pokyčius organizacijoje, sprendžiant tam tikrus klausimus bendradarbiaujant su kitomis institucijomis?</p> <p>11. Kaip manote, ar įvairaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo projektai/produktai/rezultatai naudingesni visuomenei, nei tradiciniu būdu teikiamos viešosios paslaugos?</p> <p>12. Kaip Jūsų įstaigoje yra stiprinami tarpinstitucinio bendradarbiavimo gebėjimai? Kiek tai svarbu rezultatams?</p> <p>13. Kaip vertinate dabartinį seniūnijos ir Jūsų organizacijos bendradarbiavimą (dešimtbalėje sistemoje)? Kodėl?</p>
4.	<p>Problemos. <i>Nustatyti kokios problemos iškyla bendradarbiaujant</i></p>	<p>14. Su kokiais sunkumais susiduria darbuotojai bendradarbiaudami su kitų institucijų atstovais?</p> <p>15. Gal galite įvardinti kokie veiksniai daro neigiamą poveikį bendradarbiavimui?</p> <p>16. Gal galite įvardinti seniūnijos ir Jūsų įstaigos tarpusavio bendradarbiavimo gerinimo kryptis?</p>

2.3. Tyrimo imtis

Išnagrinėjus 2017-2019 metų Radviliškio miesto seniūnijos veiklos ataskaitas, pagrindinės įstaigos su kuriomis bendradarbiavo seniūnija:

- Lietuvos kariuomenės Karinių oro pajėgų Oro gynybos batalionas;
- Radviliškio miesto kultūros įstaigos;
- Radviliškio miesto švietimo įstaigos;
- ŠAVPK Radviliškio policijos komisariatas.

Atsižvelgiant į turimą bendradarbiavimo patirtį ir kasmetinį, nors ir kartais fragmentišką bendradarbiavimą, pasirinkti informantai iš šių įstaigų. Kadangi Radviliškio mieste savo veiklą vykdo dvi kultūros, septynios švietimo įstaigos, Oro gynybos batalionas, policijos komisariatas, tai pasirinktas informantų skaičius ir įstaigos, kurias jie atstovauja nenukrypsta nuo faktinių bendradarbiavimo srityje tendencijų Radviliškio miesto seniūnijos teritorijoje. Šis pasirinkimas atliepia tyrimo tikslus ir uždavinius.

Interviu pasirinkti asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamą išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš jų tyrėjas gali gauti maksimalią ir detalią informaciją apie tiriamą objektą, aptarti ir patikrinti tyrimo hipotezes, įvertinti įvairias tyrimo metodikas, susidaryti tikslesnę tyrimo proceso programą.

Atliekant kokybinius tyrimus, imties dydžio problema nėra labai svarbi (Bitinas, Rupšienė ir kt., 2008). Autorių teigimu, svarbiau, kaip surinkti informatyvius duomenis, kurie nuo imties nepriklauso. Kadangi šiame darbe siekiama išsiaiškinti seniūnijos ir viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimą Radviliškio miesto seniūnijoje, tyrimo dalyviais pasirinkti – viešojo sektoriaus atstovai: švietimo, kultūros, viešosios tvarkos organizacijų vadovai. Siekiant tyrimo objektyvumo, informantais nuspręsta pasirinkti asmenis, dirbančius Radviliškio miesto seniūnijos teritorijoje ir dažniausi bendradarbiaujančius su seniūnija įgyvendinant projektus, įvairius susitarimus ir kt. klausimus. Kokybiniame tyrime dalyvavo devyni informantai iš:

1. Lietuvos Kariuomenės Karinių oro pajėgų Oro gynybos bataliono;
2. ŠAVPK Radviliškio policijos komisariato;
3. Radviliškio Gražinos pagrindinės mokyklos;
4. Radviliškio l/d „Eglutė“;
5. Radviliškio l/d „Žvaigždutė“;
6. Radviliškio Lizdeikos gimnazijos;
7. Radviliškio miesto kultūros centro;
8. Radviliškio rajono savivaldybės viešosios bibliotekos;
9. Radviliškio V. Kudirkos progimnazijos.

2.3.4 lentelėse pateikti bendrieji duomenys apie tyrimo dalyvius: pareigas, darbo patirtį.

2.3.4 lentelė

Informantų, pareigos ir darbo patirtis

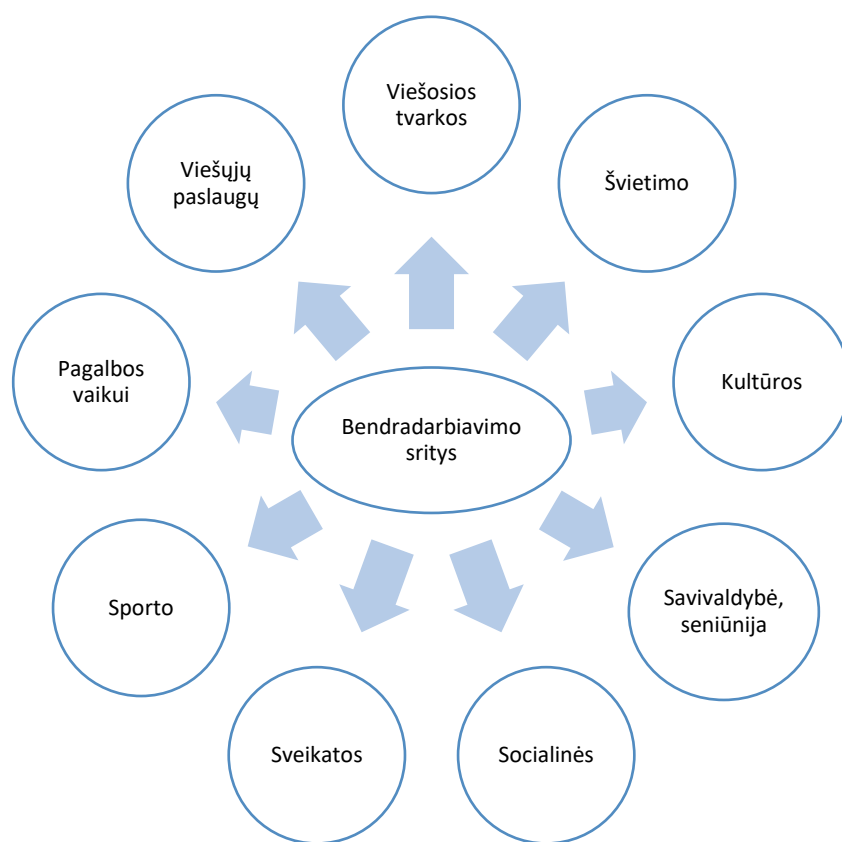
Eil. Nr.	Pareigos	Darbo patirtis
1.	Direktoriaus pavaduotojas	5
2.	Direktoriaus pavaduotojas	28
3.	Direktorius	5
4.	Direktorius	9
5.	Direktorius	8
6.	Direktorius	20
7.	Direktorius	41
8.	Vadas	27
9.	Viršininkas	25

Informantai atrinkti apgalvotai. Tyrimo metu gauti interviu atsakymai iš 9 vadovų.

Interviu dalyvavo du kultūros, penki švietimo ir du viešosios tvarkos bei karinių struktūrų informantai. Du iš jų – vyrai, septynios moterys.

Visi informantai turi pakankamai didelę profesinio darbo patirtį: keturi iki 10 metų, keturi 20-30 metų ir vienas – virš 40 metų.

Tyrime dalyvavo Radviliškio mieste veikiančios institucijos, kurios turi nemažą patirtį bendradarbiavimo srityje. Iš 9 apklausoje dalyvavusių informantų, net septyni atstovavo savivaldybės biudžetines įstaigas – švietimo ir kultūros organizacijas. 2.3.8 pav. pavaizduotas įstaigų, kurias atstovavo informantai, bendradarbiavimo sričių žemėlapis.



2.3.8 pav. Įstaigų bendradarbiavimo žemėlapis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

2.3.8 paveiksle matome, kad įstaigos turi pakankamai platų bendradarbiavimo lauką įvairiose srityse. Įstaigos bendradarbiauja švietimo, kultūros, sporto, paslaugų, sveikatos, socialinio, pagalbos vaikui, viešosios tvarkos srityse, bendradarbiaujama su savivaldybe. Galima daryti prielaidą, kad bendradarbiavimas neatsiejamas nuo įstaigos veiklos. Pasak Grossmann (2012), bendradarbiaudamos įstaigos apjungus interesus ir išteklius, gali pasiekti tikslus ir įgyvendinti uždavinius, kurių jos negalėtų pasiekti individualiai.

Kokybinio tyrimo metu analizuojami kokybiniai duomenys išreikšti žodine forma, teiginiais ir vertinami subjektyviai (Bitinas, 2006). Atliekant tyrimo metu gautos informacijos analizę, didžiausia reikšmė buvo teikiama dalykiniams teoriniams samprotavimams, gautų duomenų mokslinei interpretacijai (loginiais, filosofiniais, psichologiniais, teisiniais ir kitais metodais). Buvo taikomas turinio analizės metodas. Pasitelkus šį metodą, analizuojamas interviu dalyvių požiūris į bendradarbiavimą Radviliškio miesto seniūnijos atveju.

3. VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į TARPINSTITUCINIŲ BENDRADARBIAVIMĄ: RADVILIŠKIO MIESTO SENIŪNIJOS ATVEJO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Bendradarbiavimo formos, būdai, veiksniai

Pirmajame tyrimo etape buvo siekiama nustatyti kaip vyksta tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kokie veiksniai lemia sėkmę.

Pradžioje buvo siekiama išsiaiškinti, kaip tyrimo dalyviai supranta tarpinstitucinį bendradarbiavimą, su kuo asocijuojasi bendradarbiavimo sąvoka (žr. 3.1.5 lentelė).

3.1.5 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata informantų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata	Bendradarbiavimas paremtas susitarimais, pagalba	Koordinuoti veiksmai, susitarimai, teikiant vienas kitam pagalbą (A1) Konstruktyvus bendravimas ir bendradarbiavimas (A5) Siekiami padėti realizuoti vienas kito poreikius (A6)
	Bendradarbiavimas sprendžiant problemas	Dviejų institucijų bendradarbiavimas aktualiais klausimais (A2) Aktualių klausimų sprendimas (A4) Kolegialus bendrystės ir partnerystės ryšių palaikymas, keitimasis informacija, sprendžiant iškilusius opius klausimus, problemas, gyvenimiškas situacijas (A9)
	Bendro tikslo siekimas	Veikimas kartu, siekiant bendro tikslo (A3) Trumpiausiu ir efektyviausiu keliu per optimaliausią laiką pasiekti suplanuotą rezultatą (A7) Veikla nukreipta siekti nustatytų/išsikeltų tikslų (A8)

Apibendrinant galima pastebėti, kad informantai tarpinstitucinį bendradarbiavimą supranta kaip bendravimą paremtą susitarimais (A1, A5, A6), problemų sprendimu (A2, A4, A9), siekimu bendro tikslo (A3, A7, A8) ir pagalba (A1, A6). Tai iš dalies atitinka pirmame skyriuje aptartą bendradarbiavimo apibrėžtį. Minėtame skyriuje skirtingi autoriai bendradarbiavimą įvardija, kad bendradarbiavimas turi būti paremtas susitarimais, pagalba vienu kitam. Raišienė (2005) teigia, kad bendradarbiavimas leidžia išvengti funkcijų dubliavimo, užtikrinti efektyvų informacijos pasidalinimą tarp partnerystės dalyvių. Panašiai bendradarbiavimą apibrėžė keli informantai (A1,

A5, A6). Šiuo atžvilgiu, institucijos susitardamos, nedubliuodamos funkcijų, spręsdamos atitinkamas problemas ieško pagalbos, kurią gali suteikti partneriai.

Informantai (A2, A4, A9) bendradarbiavimą siejį su problemų sprendimu. Panašiai bendradarbiavimo sąvoką aiškino Lasker, Weiss, Miller (2001), kurie bendradarbiavimą apibrėžė, kaip procesą, kurio metu organizacijos, išvelgdamos skirtingus problemos aspektus, gali konstruktyviai tyrinėti jų skirtumus ir ieškoti sprendimų. Bendradarbiavimas, kaip susitelkimas bendro tikslo įgyvendinimui bei bendras darbas, siekiant darbo kokybės, efektyvumo taip pat buvo įvardintas (A3, A7, A8). Šis požiūris sutapo su Raišienės (2011) nuomone, kuri pažymi, jog bendradarbiavimas yra procesas, kurio metu organizacijos keičiasi informacija, bendrai atlieka užduotis, dalijasi ištekliais ir ugdo vienos kitų specifinius gebėjimus tam, jog gautų abipusę naudą ir pasiektų bendrus tikslus pasidalydamos riziką, atsakomybę ir atlygį.

Nei vienas iš informantų, aiškindamas bendradarbiavimo sampratą, nepaminėjo vertybinių nuostatų, kompetencijų ir patirties, atsakomybės prisiėmimo bei atlygio.

Mokslininkų darbuose minima, kad siekiant tikslingo ir kryptingo bendradarbiavimo būtina planuoti veiklas, numatyti strategijas. O bendradarbiavimas tarp skirtingų organizacijų ar institucijų, ypatingas tuo, kad yra formalizuojamas. Siekiant išsiaiškinti ar įstaigos su kuriomis bendradarbiauja seniūnija turi pasirengusios bendradarbiavimo planus, strategijas, informantams uždavėme minėtą klausimą (žr. 3.1.6 lentelė).

3.1.6 lentelė

Bendradarbiavimo planavimas įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)
Bendradarbiavimo planas, strategija	Veiklos programos/strateginiai planai	Bendradarbiavimo situacija atspindi veiklos bei strateginiam planuose (A2) Strateginiame plane ir kiekvienų metų veiklos programoje yra numatomos bendradarbiavimo gairės, planuojamos veiklos (A3) Veiklos planuose atspindi nustatytas/deleguotas bendradarbiavimas su tam tikromis institucijomis (A8)
	Bendradarbiavimo sutartys	Turime sutartis ir sutarčių šablonus (A1) Viskas išvardinta sutartyse (A7)
	Atskiros problemos sprendimo	Yra dėl asmenų aptarnavimo tvarkos (A4) Yra atskiras tarpinstitucinis bendradarbiavimo planas, tiriant socialinės pagalbos šeimai organizavimo ir veikimo pokyčius (A9)
	Neturi	Ne (A5, A6)

Iš 3.1.6 lentelėje pateiktos informacijos matoma, kad nei viena institucija neturi susikūrusi atskiros bendradarbiavimo strategijos, veiklos plano. Informantai (A2, A3, A8) nurodė, kad bendradarbiavimas atsispindi įstaigos strateginiuose, veiklos planuose. Įstaigos bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis dažniausiai aptariamas kasmet, planuojant metines veiklas, kurios padeda įgyvendinti suplanuotus tikslus ir uždavinius. Šiuose planuose numatomos „Bendradarbiavimo gairės, planuojamos veiklos“ (A3). Visos metinės veiklos atsispindi strateginiuose planuose. Sutartimi paremtas bendradarbiavimas turi pranašumų, nes tai formalus, raštiškas įsipareigojimas, kuriame apibrėžiamos bendradarbiavimo sąlygos: tikslai, sritys, forma, dažnumas, skiriami atsakingi asmenys. Turimas bendradarbiavimo sutartis paminėjo du informantai (A1, A7). Kiti du informantai (A4, A9) paminėjo atskiras sutartis, planus konkrečiai vienai problemai spręsti. 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 labai svarbu kiekvieno dalyvio (bendradarbiaujančių institucijų) atsakomybė ir visų jų tinkama elgsena vienas kito atžvilgiu, tikslų derinimas tarpusavyje.

Siekiant išsiaiškinti pagrindinius tarpinstitucinio bendradarbiavimo bruožus, kuriuos pastebi informantai, buvo paprašyta juos išvardinti. Visi informantų išvardinti bendradarbiavimo bruožai pateikti 3.1.7 lentelėje.

3.1.7 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo bruožai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)	
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo bruožai	Nukreipta į rezultatus	Planavimas	A6, A8, A9
		Tikslo siekimas	A3
		Koordinavimas	A6, A8
	Nukreipta į proceso organizavimą	Operatyvumas	A5
		Pastangos	A6
		Dalijimasis informacija	A6, A8
		Pagalba	A1, A2, A6
		Bendravimas	A1, A6
		Konfidencialumas	A5
		Atsakingumas	A1, A9
		Nukreipta į santykius	Pagarba
	Komunikabilumas		A5
	Supratimas, Susikalbėjimas		A1, A4, A7, A8, A9
	Teigiamas požiūris		A4
	Pasitikėjimas		A6, A8
	Nukreipta į mokymus, gebėjimų ugdymui	Mokymai	A2

Informantų įvardinti bendradarbiavimo bruožai nukreipti 4 pagrindinėmis kryptimis t.y. bendradarbiavimas nukreiptas į: rezultatus, procesą (dalyvavimą), santykius ir kompetencijas. Panašius bendradarbiavimo pagrindinius bruožus apibrėžė Puškorius (2006). Kaip jau aptarta pirmame skyriuje, keletas autorių Friend ir Cook (1992), Johnson (2003), Dettmer, Dyck, Thurson ir kt. (2005), Miltenienė (2005) nurodo, jog bendradarbiavimo pagrindą sudaro: bendravimas, lygiateisiškumas/lygiavertiškumas, koordinacija, nuolatinė komandos narių sąveika, dalijimasis patirtimi, savanoriškumas, atsakomybės ir išteklių pasidalijimas, pasitikėjimas, asmenine kiekvieno nario atsakomybe. Apibendrinus galima teigti, kad esminiai bendradarbiavimo, kaip veiklos organizavimo bruožai yra lankstumas, dalyvavimas ir tarpusavio priklausomybės ryšių horizontalumas. Daugiausiai informantų (A1, A2, A5, A6, A8, A9) paminėjo būtent šiuos bendradarbiavimo bruožus nukreiptus į proceso organizavimą, veiklą: operatyvumas, pastangos, dalijimasis informacija, pagalba, bendravimas, konfidencialumas, atsakingumas. Kita, pakankamai didelė informantų (A1, A4, A5, A6, A7, A8, A9) išvardinta bruožų grupė – nukreipta į bendradarbiavimo santykius: pagarba, komunikabilumas, supratimas, susikalbėjimas, teigiamas požiūris, pasitikėjimas. Kompetencijas ir mokymąsi kartu, paminėjo tik vienas informantas (A2). Dažniausiai informantų (A1, A4, A7, A8, A9) buvo minimas supratimas ir susikalbėjimas.

Nors maža dalis (A6, A8) informantų paminėjo pasitikėjimą, kaip vieną iš svarbiausių bendradarbiavimo būdų, tačiau Aktas (2020) tvirtina, kad bendravimas – grindžiamas savitarpio supratimo ir pasitikėjimo, abipusės pagarbos bei pagalbos, įtraukimo į veiklas ir savęs savirealizacijos procesus per įvairias realiai įgyvendinamas užduotis, projektus, renginius bei atgalinės refleksijos pokalbius, vertinimo analizes labai svarbus sėkmingo bendradarbiavimo veiksnys.

Bendradarbiaujant tiek tarp institucijų, tiek su suinteresuotaisiais asmenimis, socialiniais partneriais, piliečiais reikia abipusio pasitikėjimo. 3.1.8. lentelėje pateikta informacija, kaip informantai vertiną pasitikėjimą jų įstaigoje ir tarp partnerių.

3.1.8 lentelė

Pasitikėjimas bendradarbiaujant

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)
Pasitikėjimas bendradarbiaujant	Daugumoje	Pasiekiamo pasitikėjimą, kai susitariame dėl vertybių ir tikslų (A7) Taip, tarp daugumos (A1) Taip daugumos (A3)
	Pakankamas	Pakankamas (A2, A4, A8) Gerai, tikrai pakankamai (A5) Tikrai pakankamas (A9)
	Didelis	Mes visada stengiamės gerbti savo ir kitų partnerių idėjas, darbui skirtą laiką ir patį darbą (A6)

Visi informantai nurodė, kad pasitikėjimas yra *didelis* ir *pakankamas*. Informantų (A6) nuomone, jų įstaigoje didelis pasitikėjimas – „*Mes visada stengiamės gerbti savo ir kitų partnerių idėjas, darbui skirtą laiką ir patį darbą*“. Vertinimą „*Pakankamai gerai*“ nurodė (A2, A4, A5, A8, A9), net penki informantai. Atsakymą – „*Daugumoje*“, pasirinko trečdalis (A1, A3, A7) informantų: „*Pasiekiamo pasitikėjimą, kai susitariame dėl vertybių ir tikslų*“ (A7).

Pirmajame skyriuje aptarta, kad norint užtikrinti sėkmingą bendradarbiavimo procesą, reikalinga abipusė pagarba, supratimas ir pasitikėjimas. Pasitikėjimas labai svarbus įgyvendinant bet kokio lygio projektus, sprendžiant problemas. Kaip jau buvo minėta, svarbiausia sąlyga sukurti pasitikėjimo atmosferą – pasirinkti tinkamus partnerius bendrai naudingiems santykiams (Grossmann, 2012). Kalbant apie šį pasitikėjimo veiksnį, galima būtų jam priskirti ir pagarbos veiksnį (A1). Pagarba ir pasitikėjimas pasitarnauja, kai grupei reikia diskutuoti, suderinti išsiskiriančius interesus, spręsti konfliktus.

Siekiant išsiaiškinti kokie veiksniai lemia sėkmingą bendradarbiavimą, informantų paprašyta juos išvardinti. Sėkmingo bendradarbiavimo veiksniai, informantų nuomone, pateikti 3.1.9 lentelėje.

3.1.9 lentelė

Sėkmingo bendradarbiavimo veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)	
Sėkmingo bendradarbiavimo veiksniai	Susiję su tikslu	Tikslas	A4, A6, A8
	Susiję su proceso valdymu, planavimu	Planavimas	A8
		Koordinavimas	A8
		Rezultatų siekimas	A6
		Suinteresuotumas	A9
		Lyderystė	A2
		Operatyvumas	A5
	Susiję su pasitikėjimu ir pagalba	Pasitikėjimas	A1, A3, A5, A6, A8
		Pagarba	A3, A5, A6, A9
	Susiję su nuostatomis	Požiūris, nusistatymas	A4
		Supratingumas	A9
		Tolerancija	A2, A3, A7
		Dalijimasis informacija	A8
	Motyvacija ir kompetencija	Atsakingumas	A1
		Kompetencijos	A2
		Smalsumas	A2
		Komunikabilumas	A5
Susiję su vertybėmis	Pilietiškumas	A2	

Vadovaujantis Žilinskienės (2016) sudaryta sėkmingiausių veiksmų schema (žr. 1.3.6 pav.), bei analizuojant tyrimo rezultatus, visi informantų išvardinti veiksniai orientuoti į šešias

subkategorijas, veiksniai susiję su: tikslu, procesu, pasitikėjimu ir pagalba, nuostatomis, vertybėmis ir motyvacija.

Pirmajame skyriuje aptarta, kad vienu iš pagrindinių sėkmingo bendradarbiavimo veiksnių, daugelis mokslininkų svarbiausiu mini – tikslo iškėlimą bendradarbiavimo procese, analizuojant informantų atsakymus, minėtą veiksni paminėjo tik trečdalis informantų (A4, A6, A8). Veiksniai susiję su bendradarbiavimo proceso valdymu, jo planavimu vardinti pakankamai dažnai. Buvo paminėti: planavimo (A8), koordinavimo (A8), lyderystės (A2), rezultatų siekio (A6), operatyvumo (A5), suinteresuotumo (A5) veiksniai.

Nors anksčiau minėta (žr. 3.1.7 lentelėje), kad tik du informantai pasitikėjimą paminėjo kaip svarbų bendradarbiavimo bruožą, tačiau kalbant apie sėkmingą bendradarbiavimą, didesnė (A1, A3, A5, A6, A8) dalis manė, kad šis veiksnys yra svarbus. Taip pat tokį veiksni kaip pagarba paminėjo keturi informantai (A3, A5, A6, A9).

Dar vienas veiksnys, kuris buvo informantų (A2, A3, A7) paminėtas – tolerancija. Visa ši grupė veiksnių susijusi su tam tikromis nuostatomis pradedant bendradarbiavimo procesą ar jį vykdant (A2, A3, A4, A7, A8, A9). Taip pat šioje subkategorijoje paminėti: požiūrio ar nusistatymo (A4), supratingumo (A9), dalijimosi informacija (A8) veiksniai.

Norint sėkmingai vystyti tarpinstitucinį bendradarbiavimą svarbūs įgūdžiai ir gebėjimai: atsakingumas (A1), kompetencijos (A2), smalsumas (A2), komunikabilumas (A5). Interviu metu buvo išskirtas pilietiškumo (A2) veiksnys, kuris tiesiogiai siejasi su vertybėmis.

Neformalus bendradarbiavimas ir asmeniniai ryšiai tarp įvairių institucijų yra itin efektyvus tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę lemiantis veiksnys, nors literatūroje galime rasti autorių, kurie šį veiksni išskiria kaip svarbiausią, tačiau interviu metu, šis veiksnys prie sėkmingiausių išvardintų (žr. 3.1.9. lentelėje) nebuvo paminėtas. Taip pat interviu metu neišskirti išoriniai veiksniai.

Siekiant išsiaiškinti neformalaus bendradarbiavimo ir asmeninių ryšių įtaką sėkmingam proceso vyksmui, ir ar tai yra sėkmę lemiantis veiksnys, interviu metu buvo pateiktas minėtas klausimas. Neformalaus bendradarbiavimo ir asmeninių ryšių įtaką, informantų nuomone, pateikta 3.1.10 lentelėje.

3.1.10 lentelė

Neformalus bendradarbiavimas ir asmeniniai ryšiai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)
Neformalus bendradarbiavimas ir asmeniniai ryšiai	Nebūtinai	Nebūtinai (A1) Efektyvus yra tada kai vyksta dalykiškai, kai susitariama ir suprantam vieni kitus (A9)
	Padedą	Kartais (A1) Taip (A3) Gal tik iš dalies (A4)

		Padeda (A5)
	Labai svarbus	Itin efektyvus (A2) Pagrindinis veiksnys, nes tai varomoji jėga (A6) Labai svarbus (A7, A8)

Pasak Stanislovaitienės (2016) – neformalus bendradarbiavimas ir asmeniniai ryšiai tarp įvairių valdžios institucijų Lietuvoje yra itin efektyvus tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę lemiantis veiksnys (žr. 1 skyrius). Asmeniniai ryšiai padeda greičiau ir paprasčiau pasiekti norimų tikslų. Šią išvalgą, kad šis veiksnys labai svarbus, patvirtino dalis informantų (A2, A6, A7, A8), kurie nurodė, kad tai: „Itin efektyvus“ (A2), „Pagrindinis veiksnys, nes tai varomoji jėga“ (A6). Kad minėti ryšiai ir neformalus bendradarbiavimas padeda, mano taip pat keletas informantų (A1, A3, A4, A5). Du iš jų mano, kad tai „Padeda kartais“ (A1), arba „Tik iš dalies“ (A4). Du informantai (A1, A9) mano, kad toks bendradarbiavimas „nebūtinai“ (A1) ar „Efektyvus bendradarbiavimas yra tada kai vyksta dalykiškai, kai susitariama ir suprantam vieni kitus“ (A9).

Kokiais būdais dažniausiai bendradarbiaujama Radviliškio miesto seniūnijos teritorijoje pateikiamas 3.1.11 lentelėje.

3.1.11 lentelė

Bendradarbiavimo būdai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)	
Bendradarbiavimo būdai	Susiję su proceso planavimu	Planavimas	A8
		Lyderystė	A2
	Susiję su informacijos sklaida	Komunikavimas e. erdvėje	A1
		Informacijos sklaida	A6
	Susiję su renginiais ir įvairiomis jų formomis	Darbas grupėse	A3
		Dalyvavimas renginiuose, bendri renginiai	A7, A8
		Neformalus bendravimas	A6
		Diskusijos	A6, A9
		Mokymai	A8
		Susiję su vertybėmis ir nusistatymais	Pilietiškumas
	Tolerancija	A2	
	Pozityvumas	A4	
	Geranoriškumas, abipusis supratimas	A5	
	Palaikymas	A5	
	Susiję su formaliu bendravimu	Konsultacijos	A6
		Susirinkimai	A6, A1, A9
		Pagalba	A7
		Skambučiai	A6
		Susirašinėjimas	A6, A7

		Pasitarimas	A1, A9
		Pokalbiai	A3, A9
		Klausimai-atsakymai	A3, A9

Visus bendradarbiavimo būdus, paminėtus informantų, galima suskirstyti į 5 pagrindines grupes susijusias su proceso planavimu, informacijos sklaida, renginiais, oficialiu bendravimu ir vertybėmis. Dažniausiai (žr. 3.1.11 lentelė) minimas bendradarbiavimo būdas – *susirinkimai* (A1, A6, A9). Šis bendradarbiavimo būdas dažniausiai siejamas su formaliuoju bendradarbiavimu. Tai atsispindi ir ankstesniuose informantų atsakymuose (žr. 3.1.10 lentelė). Pagrindiniai, informantų paminėti formaliojo bendradarbiavimo būdai: konsultacijos (A6), pagalba (A7), skambučiai (A6), susirašinėjimas (A6, A7), pasitarimai (A1, A9), pokalbiai (A3, A9), klausimai-atsakymai (A3, A9). Nors vertybes ir nusistatymus turėtume priskirti prie bendradarbiavimo sėkmę lemiančių veiksmų, tačiau net trys informantai (A2, A4, A5) nurodė: su vertybėmis susijusius būdus. Bendradarbiavimo būdai susiję su renginiais, įvairiomis jų formomis išvardintas penkių informantų (A3, A6, A7, A8, A9). Neformalųjį bendravimą paminėjo vienas informantas (A6). Kiti du bendradarbiavimo būdai, paminėti informantų susiję su: proceso planavimu (A2, A8) ir informacijos sklaida (A1, A6).

Pirmame skyriuje, apibendrinus mokslininkų nuomones, įvairius tyrimus ir ataskaitas teigiama, kad bendradarbiavimo pagrindą sudaro nuolatinė bendradarbiavimo dalyvių sąveika, komunikacija, kooperacija ir koordinacija. Kokias bendradarbiavimo formas nurodė informantai pateikiama 3.1.12 lentelėje.

3.1.12 lentelė

Bendradarbiavimo formos

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)	
Bendradarbiavimo formos	Dalyvių sąveika	Bendras planavimas	A2
		Veiklų organizavimas	A1, A5
		Bendri renginiai	A2, A3, A5, A7, A8
		Projektai	A3, A5
		Dalykinė pagalba	A1
		Tradicijų puoselėjimas	A5
		Ekskursijos	A3, A5
		Paskaitos	A7
	Komunikacija	Diskusijos	A3, A4, A5, A6
		Pokalbiai	A2, A5, A6
		Susitikimai	A1, A6, A9
		Konsultacijos	A6
		Susirašinėjimai	A6, A8
		Informacijos apsikeitimas	A8
		Skambučiai	A6, A8
	Kooperacija (atsakomybės ir išteklių pasidalijimas)	Pasitarimai	A1, A8
		Kompromiso ieškojimas	A4
		Dalijimasi patirtimi	A9
		Finansinė parama	A7
		Virtualios erdvės	A9

		panaudojimas	
		Informacijos sklaida	A6

Apibendrinus interviu atsakymus, bendradarbiavimo formos Radviliškio miesto seniūnijoje orientuotos į tris pagrindines grupes: dalyvių sąveiką (A1, A2, A3, A5, A7, A8), komunikaciją (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9), kooperaciją (A1, A4, A6, A7, A8, A9). Vieni iš dažniausiai informantų minimų bendradarbiavimo formų – bendri renginiai (A2, A3, A5, A7, A8) ir diskusijos (A3, A4, A5, A6). Kitos bendradarbiavimo formos, dažniau minimos informantų: pokalbiai (A2, A5, A6), susitikimai (A1, A6, A9). Pastarosios bendradarbiavimo formos susijusios su komunikacija. Informantai paminėjo aštuonias formas susijusias su dalyvių sąveika.

Nei vienas iš informantų nepaminėjo bendradarbiavimo formų susijusių su koordinacija (žr. 1 skyrius). Kadangi anksčiau minėta (žr. 3.1.6 lentelė), kad nei viena iš organizacijų, kurias atstovauja informantai neturi bendradarbiavimo planų, strategijų, tai leidžia daryti išvadą, kad bendradarbiavimo planavimas, veiklų koordinavimas, atsakomybių pasiskirstymas nėra aktuali bendradarbiavimo forma. Nors 1 skyriuje aptarta, kad bendradarbiavimo sėkmė daugiausia priklauso nuo to, kaip gerai dalyviai koordinuoja savo sprendimus ir veiksmus.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galime pastebėti, kad informantai tarpinstitucinį bendradarbiavimą supranta, kaip bendravimą paremtą: susitarimais, problemų sprendimu, siekimu bendro tikslo ir pagalba. Sėkmingo bendradarbiavimo veiksniai susiję su: tikslu, procesu, pasitikėjimu ir pagalba, nuostatomis, vertybėmis ir motyvacija. Neformalus bendradarbiavimas ir asmeniniai ryšiai pakankamai svarbus veiksnys. Neišskirti išoriniai veiksniai. Pagrindinės bendradarbiavimo kryptys orientuotos į rezultatus, procesą (dalyvavimą), santykius ir kompetencijas. Tačiau nei vienas iš informantų, neužsiminė apie atsakomybės prisiėmimą bei maža dalis įvardijo pasitikėjimą, kaip vieną iš svarbiausių bendradarbiavimo būdų. Tačiau, daugelis pasitikėjimą, Radviliškio miesto seniūnijos atveju, vertina gerai.

Visus bendradarbiavimo būdus, paminėtus informantų, galima suskirstyti į 5 pagrindines grupes susijusias su proceso planavimu, informacijos sklaida, renginiais, oficialiu bendravimu ir vertybėmis. Bendradarbiavimo būdai susiję su renginiais ir susirinkimais, dažniausiai minimi informantų. Bendradarbiavimo formos orientuotos: į dalyvių sąveiką, komunikaciją, kooperaciją. Nei vienas iš informantų nepaminėjo bendradarbiavimo formų susijusių su koordinacija. Nei viena institucija neturi susikūrusi atskiros bendradarbiavimo strategijos, veiklos plano. Bendradarbiavimas atsispindi įstaigos strateginiuose, veiklos planuose, sudarytose sutartyse.

3.2. Bendradarbiavimo rezultatai

Apibendrinus mokslininkų nuomones (žr. 1 skyrių), įvairius tyrimus ir ataskaitas galima teigti, kad bendradarbiaujant yra pasiekiami žymiai geresni rezultatai nei tokiu atveju, kai kiekvienas specialistas dirbtų individualiai. Siekiant nustatyti kokybės kaitą bendradarbiaujant, informantų buvo klausama, kaip keičiasi įstaigos atliekamų viešųjų paslaugų kokybė bendradarbiaujant (žr. 3.2.13).

3.2.13 lentelė

Paslaugų kokybės kaita bendradarbiaujant

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)
Kokybės kaita bendradarbiaujant	Teigiama, kokybė gerėja	Bendradarbiaujant įstaigos viešųjų paslaugų kokybė gerėja, kadangi kiekviena įstaiga atlieka tam tikrą funkciją, kuri yra reikalinga visapusiškam renginio realizavimui (A6) Išvengiama dalies galimų klaidų, įtraukiama didesnė dalis dalyvių, ugdomas bendrystės jausmas, numatomos perspektyvinės veiklos/galimybės/gairės (A7) Viešųjų paslaugų kokybė bendradarbiaujant keičiasi gerąja linkme: greičiau pasiekiami partnerių tikslai, konstruktyvesni sprendimai, teigiamos emocijos (A5) Gerėja (A4)
	Sudaro sąlygas tobulėti	Bet kuris bendras renginys, sąveika, sudaro sąlygas tobulėti (A8) Bendradarbiaujant – gerėja, nes įgyjame naujų patirčių bei išmokstame naujų dalykų (A2)
	Priklauso nuo atitinkamų veiksmų	Teigiamai tada, kai bendra veikla pavyksta ir teigiami atsiliepimai. Neigiamai, kai partneriai pasako „Ne“ (A1) Atsižvelgiant į metų sezoniškumą viešųjų paslaugų kokybė keičiasi, ryškiausi darbai išryškėja rudenį ir pavasarį (prižiūrint ir puoselėjant lauko edukacines erdves, medžių šakų genėjimas) (A9)

Interviu metu, informantai (A4, A5, A6, A7) nurodė, kad teikiamų paslaugų kokybė gerėja: „Greičiau pasiekiami partnerių tikslai, konstruktyvesni sprendimai, teigiamos emocijos“ (A5), „Nes kiekviena įstaiga atlieka tam tikrą funkciją, kuri yra reikalinga visapusiškam renginio realizavimui“ (A6), „Išvengiama dalies galimų klaidų, įtraukiama didesnė dalis dalyvių, ugdomas bendrystės jausmas, numatomos perspektyvinės veiklos/galimybės/gairės“ (A7).

Interviu metu buvo paminėtas teigiamas pokytis darbuotojams – sudaromos sąlygos jiems tobulėti (A2, A8): „Bet kuris bendras renginys, sąveika, sudaro sąlygas tobulėti“ (A8), „Įgyjame naujų patirčių bei išmokstame naujų dalykų“ (A2).

Įstaigos atliekamų viešųjų paslaugų kokybė bendradarbiaujant priklauso nuo atitinkamų veiksmų (A1, A9): „Teigiamai tada, kai bendra veikla pavyksta ir teigiami atsiliepimai. Neigiamai, kai partneriai pasako „Ne“ (A1), „Atsižvelgiant į metų sezoniškumą viešųjų paslaugų kokybė keičiasi, ryškiausi darbai išryškėja rudenį ir pavasarį“ (A9).

Siekiant giliau išsiaiškinti kokius pokyčius organizacijoje, bendradarbiaujant su kitomis institucijomis, pastebėjo informantai, pateikti 3.2.14 lentelėje.

3.2.14 lentelė

Pokyčiai organizacijoje bendradarbiaujant

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)
Pokyčiai organizacijoje bendradarbiaujant	Tobulėja	Padeda tobulėti, sveika konkurencija (A1) Tobulėjimas (asmeninis, institucijos), profesionalėjimas (A8) Bendradarbiavimas su konkrečiomis institucijomis, jeigu jis nėra formalus (popierinis), teigiamai įtakoja pokyčius mokykloje (A3)
	Lengviau įgyvendinti idėjas, pasiekti rezultatą	Bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis palengvina idėjų realizavimą ir siekiamo rezultato įgyvendinimą (A6) Mažiau streso, darbai ar užduotys atliekamos kokybiškiau ir greičiau, jų atliekama didesnė apimtis, abipusė nauda, geresnis rezultatas (A5) Suinteresuotų organizacijų siekis efektyviau spręsti klausimus (A4) Įgyvendinant tarpusavio institucijų numatytų siekių, vizijos ir misijos, sustiprėjo partnerystės ryšiai, suaktyvėjo tarpinstitucinio bendradarbiavimo komandinė darna, sėkmingai realizuoti ilgalaikio plano užsibrėžti tikslai ir uždaviniai, kurie ir užtikrino įstaigų kelią į sėkmę (A9)
	Išsiplečia veiklos	Išsiplečia ugdymo veiklos (A2)
	Nemato pokyčių	Nematomame pokyčių, bet manau, kad bendras tikslo siekimas nematomais saitais prisideda prie mokinių ugdymo rezultatų (A7)

Informantų atsakymai pasiskirstė į keturias pagrindines grupes: tobulėjimą, lengvesnį idėjų realizavimą, veiklų praplėtimą. Tačiau buvo ir tokių nuomonių, kad bendradarbiaujant nepastebimi pokyčiai (A7).

Informantai (A1, A3, A8) mano, kad pokyčiai bendradarbiaujant organizacijoje vyksta ir tai pasireiškia tobulėjant įstaigos nariams: „Padeda tobulėti, sveika konkurencija“ (A1), „Tobulėjimas (asmeninis, institucijos), profesionalėjimas“ (A8), „Teigiamai įtakoja pokyčius mokykloje“ (A3).

Kiti informantai (A4, A5, A6, A9) mano, kad bendradarbiaujant lengviau įgyvendinti idėjas, pasiekti rezultatą: „Palengvina idėjų realizavimą ir siekiamo rezultato įgyvendinimą“ (A6),

„Mažiau streso, darbai ar užduotys atliekamos kokybiškiau ir greičiau, jų atliekama didesnė apimtis, abipusė nauda, geresnis rezultatas“ (A5), „Suinteresuotų organizacijų siekis efektyviau spręsti klausimus“ (A4), „Įgyvendinant tarpusavio institucijų numatytų siekių, vizijos ir misijos, sustiprėjo partnerystės ryšiai, suaktyvėjo tarpinstitucinio bendradarbiavimo komandinė darna, sėkmingai realizuoti ilgalaikio plano užsibrėžti tikslai ir uždaviniai, kurie ir užtikrino įstaigų kelią į sėkmę“(A9). Vienas informantas (A2) išsakė savo mintis, kad „Bendradarbiaujant išsiplėčia veiklos“.

Siekiant išsiaiškinti bendradarbiavimo rezultatų naudingumą, kuris pasak daugelio autorių (žr. 1 skyrių) neginčijamas, buvo pateiktas minėtas klausimas interviu metu (3.2.15 lentelė).

3.2.15 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatų naudingumas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatų naudingumas	Geresni rezultatai	Naudingi, nes jei ieškoma randami geresni sprendimai ir geresnis rezultatas (A4) Kuo daugiau pateikiama vieša informacija visuomenei, tuo veiksmingesni ir rezultatai. (A9) Taip, naudingesni. Pasipildo įdomesniais sumanymais, idėjomis, formomis (A1)
	Sklaida, pasiekiamas platesnė bendruomenės dalis	Manau, kad taip, nes tokiu būdu yra pasiekiamas platesnė žiūrovų, dalyvių auditorija, didėja renginio ar projekto veiklų apimtis ir viešinimo sklaida (A6) tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu galbūt labiau pritraukiamas dėmesys, atsiranda populiarumo (A5)
	Kokybė	Pastangų vienybė leidžia pasiekti didesnę efektą (efektyvumą, įvairiapusiškumą) ir kokybę (A8)
	Naudinga	Taip (A2) Bet kokia bendradarbiavimo forma naudinga. (A3)
	Ne visada aiškūs	Manau, kad būna visaip (A7)

Mokslinėje literatūroje minima, kad komandinės veiklos metu gerėja rezultatų kokybė, paprasčiau, greičiau ir kokybiškiau atliekamos užduotys, didėja dirbančiųjų motyvacija, pasitenkinimas, dirbama atidžiau ir sąžiningiau.

Apklausti informantai (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9) tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatų naudingumą įžvelgia gerėjančiuose rezultatuose (A1, A4), galimybėje pasiekti didesnę bendruomenės dalį (A5, A6), lengviau organizuoti informacijos sklaidą, pasiekti populiarumo (A5), veiklos kokybėje (A8). Vienam informantui rezultatų naudingumas nepakankamai ryškus – „Manau, kad būna visaip“ (A7).

Rezultatų naudingumą išvelgia trys informantai (A1, A4, A9): „*Randami geresni sprendimai ir geresnis rezultatas*“ (A4), „*Daugiau pateikiama vieša informacija visuomenei, todėl veiksmingesni ir rezultatai*“ (A9), „*Pasipildo įdomesniais sumanymais, idėjomis, formomis*“ (A1).

Rezultatų naudingumas kokybine prasme taip pat buvo paminėtas (A8) – „*Pastangų vienybė leidžia pasiekti didesnę efektą (efektyvumą, įvairiapusiškumą) ir kokybę*“.

Kitų dviejų informantų atsakymai orientuoti į sklaidą, viešumą, didesnės bendruomenės dalies pasiekiamumą: „*Manau, kad taip, nes tokiu būdu yra pasiekiami platesnė žiūrovų, dalyvių auditorija, didėja renginio ar projekto veiklų apimtis ir viešinimo sklaida*“ (A6), „*Labiau pritraukiamas dėmesys, atsiranda populiarumo*“ (A5).

Kiekvienas atviras bendradarbiavimas turi būti grįstas gebėjimu bendrauti ir bendradarbiauti (Aktas, 2020). Pats bendradarbiavimo sudarymo faktas savaime dar neužtikrina, kad ji dalyviams suteiks sėkmę. Bendradarbiavimo sėkmė daugiausia priklauso nuo to, kaip gerai dalyviai koordinuoja savo sprendimus ir veiksmus. Remdamiesi teorine darbo dalimi, informantams buvo užduotas klausimas – kaip yra stiprinami tarpinstitucinio bendradarbiavimo gebėjimai, kiek tai svarbu rezultatams. 3.2.16 lentelėje pateikti informantų atsakymai susiję su bendradarbiavimo gebėjimų stiprinimu.

3.2.16 lentelė

Bendradarbiavimo gebėjimų stiprinimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)
Bendradarbiavimo gebėjimų stiprinimas	Mokymai	Vykdomi mokymai, pratybos, mokymosi periodai, kurių metu vadai, kariai rengiami vykdyti sąveiką (A8) Pedagogai dalyvauja įvairiuose mokymuose, stiprinant tarpinstitucinio bendradarbiavimo gebėjimus. Tai yra labai svarbu formuojant ir stiprinant mokyklos įvaizdį miesto ir šalies bendruomenėje (A3) Švietimas, mokymai (A4) Bendrų veiklų įgyvendinimas, mokymais vieni iš kitų, pasiekiami geresnių rezultatų (A2)
	Veikla	Tiriamos veiklos (anketinės apklausos, duomenų analizė), susibūrimai, sueigos, pozityviai įtakojo lopšelio-darželio bendruomenės narių praktinius gebėjimus, įgūdžius, įgijo naudingų ir inovatyvių žinių, patobulėjo pedagogų profesinė kompetencija (A9) Sudaromos bendradarbiavimo sutartys rašant projektus, organizuojamos diskusijos su įvairių įstaigų vadovais, kuriant bendrus renginius, projektus ar šventes. Visa tai padeda pasiekti geresnių rezultatų (A6)
	Dalijamasi patirtimi	Nuolat ieškome naujų partnerių, jie reikalingi mūsų projektų įgyvendinimui ir patirties

		pasidalijimui (A1)
	Nuolatinis monitoringas	Peržiūrimas sutarčių įgyvendinimas kartu su už jas atsakingais asmenimis (A7)
	Vertybines nuostatos	Rodant partneriams pagarbą, dėmesį, palaikymą. Tai labai svarbu rezultatams (A5)

Literatūroje randame mokslininkų sutarimus, kad kiekviena organizacija turi savo specifiškumą, sudaromas sąlygas bendradarbiavimo vyksmui ir tai kas tinka vieniems, gali netikti kitiems. Pats bendradarbiavimas yra dinamiškas, nuolat besikeičiantis, priklausantis nuo daugybės vidinių ir išorinių veiksnių. Informantai, atsakydami į pateiktą klausimą – kaip yra stiprinami tarpinstitucinio bendradarbiavimo gebėjimai, kiek tai svarbu rezultatams, pasirinko skirtingus atsakymus.

Informantai (A2, A3, A4, A8) nurodė su mokymais, kvalifikacijos kėlimu susijusį gebėjimų stiprinimą: „Bendrų veiklų įgyvendinimas, mokymaisi vieni iš kitų, pasiekama geresnių rezultatų“ (A2), „Pedagogai dalyvauja įvairiuose mokymuose, stiprinant tarpinstitucinio bendradarbiavimo gebėjimus. Tai yra labai svarbu formuojant ir stiprinant mokyklos įvaizdį miesto ir šalies bendruomenėje“ (A3), „Vykdomi mokymai, pratybos, mokymosi periodai, kurių metu vadai, kariai rengiami vykdyti sąveiką“ (A8).

Įgyvendinat įvairias veiklas, bendruomenės narių kompetencijos auga (A6, A9): „Tiriamos veiklos (anketinės apklausos, duomenų analizė), susibūrimai, sueigos, pozityviai įtakojo <...> praktinius gebėjimus, įgūdžius, įgijo naudingų ir inovatyvių žinių, patobulėjo pedagogų profesinė kompetencija“ (A9), „Sudaromos bendradarbiavimo sutartys rašant projektus, organizuojamos diskusijos su įvairių įstaigų vadovais, kuriant bendrus renginius, projektus ar šventes. Visa tai padeda pasiekti geresnių rezultatų“ (A6).

Kiti informantai nurodė dalijimosi patirtimi svarbą (A1), nuolatinį bendradarbiavimo sutarčių peržiūrėjimą (monitoringą) (A7), dėmesį vertybinėms nuostatomis ir nusistatymams (A5).

Siekiant sužinoti kaip pasirinktų įstaigų informantai vertina savo įstaigos bendradarbiavimą su seniūnija, buvo paprašyta ši bendradarbiavimą įvertinti balu (dešimtbalėje sistemoje: 10 – puiku, 1 – labai blogai, nevyksta bendradarbiavimas). Pasirinkti vertinimai pateikti 3.2.17 lentelėje.

3.2.17 lentelė

Seniūnijos iš įstaigos bendradarbiavimo vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)
Seniūnijos iš įstaigos bendradarbiavimo vertinimas	10	Nes tarp organizacijų geranoriškas nusistatymas ir visuomet siekiama iškilusį uždavinį išspręsti tinkamai, sąžiningai (A4) Abipusis supratingumas, geranoriška pagalba ir parama, tolerancija vieni kitiems. Darnus, glaudus, bičiuliškas tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas, organizuojant įvairius

		konkursus (inkilėlių ir kalėdinių eglių alėja, Eibariškio ir miesto parkų žaidimo aikštelių įkūrimas) (A9)
	9	Šiuo metu bendradarbiavimas išvystytas pakankamai efektyviai, tiek, kiek reikia užtikrinti bataliono funkcijų vykdymą seniūnijos teritorijoje. Džiugina greita reakcija ieškant sprendimų, lankstumas, tarpininkavimas/dalyvavimas sprendžiant aktualias problemas su kitais subjektais, veikiančiais seniūnijoje (A8)
	8	Visada yra kur tobulėti ir gerinti tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą įvairiose situacijose (A5) Įstaigos nuolat ieško būdų bendradarbiauti kuriant bendrą miesto įvaizdį (įvairios šventės, renginiai), nuolat padeda iškilus sunkumams ūkio dalyje (A6)
	6	susiburiame kokiai nors veiklai tik atskirais atvejais, nėra planuojamos ilgalaikės veiklos (A2)
	-	Negaliu vertinti, kadangi bendradarbiavimas yra fragmentinis (A7)

Du informantai (A4, A9) seniūnijos ir jų atstovaujamos įstaigos bendradarbiavimą įvertino aukščiausiu balu (10). Tokį vertinimą įtakoja geranoriškumas (A4, A9), supratingumas, tolerancija pagalba ir parama (A9), siekis iškilusį uždavinį išspręsti tinkamai, sąžiningai (A4) bei darnus, glaudus, bičiuliškas tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas, organizuojant įvairius konkursus (A9). Kiti informantai (A1, A8) tarpinstitucinį bendradarbiavimą įvertino devintuku. Šis vertinimas grindžiamas „*Greita reakcija ieškant sprendimų, lankstumas, tarpininkavimas/dalyvavimas sprendžiant aktualias problemas su kitais subjektais, veikiančiais seniūnijoje*“ (A8). Aštuntuku bendradarbiavimą įvertino trys informantai (A3, A5, A6). Šis vertinimas paremtas tobulėjimu ir bendradarbiavimo būdų paieška: „*Visada yra kur tobulėti ir gerinti tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą įvairiose situacijose*“ (A5), „*Įstaigos nuolat ieško būdų bendradarbiauti kuriant bendrą miesto įvaizdį (įvairios šventės, renginiai), nuolat padeda iškilus sunkumams ūkio dalyje*“ (A6). Vienas informantas (A2) bendradarbiavimą įvertino – 6, grįsdamas šį vertinimą tuo, kad nėra planuojamos ilgalaikės veiklos (A2), dažniausiai susiburiama tik konkrečiai veiklai įgyvendinti. Tokį fragmentišką bendradarbiavimą vienas informantas (A7) atsisakė vertinti.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, daugelis informantų sutiko, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra naudingas ir padeda tobulinti įstaigos veiklą, veiklų kokybę, jų diapazoną, lengviną idėjų realizavimą bei viešumą. Nors daugelis informantų tarpinstitucinį bendradarbiavimą vertino gerai, tačiau buvo paminėtas fragmentiškas bendradarbiavimo būdas bei noras tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Norėdami stiprinami tarpinstitucinio bendradarbiavimo gebėjimus, organizacijos pasirenkama mokymus, kvalifikacijos kėlimą, o pats bendradarbiavimas

padeda įstaigai tobulinti bendruomenės narių kompetencijas, gauti reikiamą informaciją, keisti vertybines nuostatas.

3.3. Bendradarbiavimo problemos ir jų sprendimo kryptys

Apibendrinant visus anksčiau minėtus sėkmės veiksnius, galima teigti, kad jų nebuvimas, arba nepakankamas jų išplėtojimas riboja efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Pirmajame skyriuje aptarta, kad prie nesėkmingo bendradarbiavimo prisideda nepakankamas atsakingų vadovų ar koordinatorių įsitraukimas; nepakankamai išplėtotą tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūra ir bendradarbiavimo praktikos bei tradicijų stoka; griežtai ir detaliam nereguliuota atskaitomybės ir atsiskaitymo tvarka; bendros informacinės sistemos stoka (Stanislovaitienė, 2016).

Tyrimo buvo siekta išsiaiškinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemas, sunkumus su kuriais susiduria darbuotojai. Informantai įvardijo pagrindines problemas kylančias bendradarbiavimo procese (3.3.18 lentelė).

3.3.18 lentelė

Sunkumai su kuriais susiduria darbuotojai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)
Sunkumais su kuriais susiduria darbuotojai	Sunkumai	Jeigu institucijos yra geranoriškos ir pasirengusios bendradarbiauti, jokių sunkumų nekyla (A3) Deja, yra tokių institucija, kurios, vardan rajono gerovės tiesiog atsisako bendradarbiavimo, be paaiškinimų (A1) Motyvacijos trūkumas, laiko stoka (A6) Laiko ir finansiniais ištekliais, skubių neatidėliotinių darbų gausa, arogancija, konkurencija ir pan. (A5) Laiko planavimas, užimtumas, dideli darbo krūviai (A2) Karantino sąlygos apsunkina realizuoti užsibrėžtus siekius (A9) Nestebimi, nebent techniniai trikdžiai, COVID19 situacija (A4)
	Nesusiduria su sunkumais	Nesusiduriame (A7, A8)

2020 m. visą institucijų veiklą, tame tarpe ir bendradarbiavimą sutrikdė COVID19 situacija visame pasaulyje. Šios situacijos trikdžius įvardijo du informantai (A4, A9). Kiti informantai nurodė sunkumus, su kuriais susiduria:

- laiko stokos (A5, A6), laiko planavimo (A2);
- finansinių išteklių (A5);
- motyvacijos trūkumo (A6);

- užimtumo, darbo krūvio (A2, A5);
- konkurencijos (A5);
- vertybinių nuostatų: arogancijos (A5), nusistatymų (A1), geranoriškumo (A3).

Du informantai (A7, A8) nurodė, nesusiduriantys su jokiais trikdžiais ir problemomis.

Siekiant giliau pažiūrėti į kylančius sunkumus bendradarbiaujant, buvo praplėstas anksčiau minėtas klausimas ir informantų paklausta, kas gali trukdyti bendradarbiauti arba kokie veiksniai daro neigiamą poveikį bendradarbiavimui (žr. 3.3.19 lentelė).

3.3.19 lentelė

Veiksniai darantys neigiamą poveikį bendradarbiavimui

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)
Veiksniai darantys neigiamą poveikį bendradarbiavimui	Veiksniai	Arogantiškas požiūris į partnerius, nepasitikėjimas, pagalbos partnerystėje su institucija ignoravimas (A1) Laiko ir finansiniai ištekliai, skubių neatidėliotinių darbų gausa, arogancija, konkurencija ir pan. (A5) Trūksta efektyvių bendradarbiavimo iniciatyvų, todėl dažnai liekama prie įprasto oficialaus bendradarbiavimo, dažnai bendradarbiaujant „raštais“, taip mažinant bendradarbiavimo efektyvumą (A6) Neprofesionalumas, abipusio pasitikėjimo stoka (A8) Pavydas, lyderystės bei bendravimo ir bendradarbiavimo kompetencijų stoka (A2) Nesusikalbėjimas, nemokėjimas išklaudyti, savo įgaliojimų viršijimas, arogancija (A3) Negatyvas, nenoras bendrauti, kalbėti, ieškoti (A4)
	Nepatyrė neigiamų veiksmų	Neigiamų veiksmų nepatyrė (A7) Vyksta sklandžiai ir skaidriai (A9)

Informantai įvardijo keletą skirtingų veiksmų, kurie įtakoja sėkmingą ir rezultatyvų bendradarbiavimo vyksmą. Pagrindiniai veiksniai:

- laikas, užimtumas (A5);
- finansiniai ištekliai (A5);
- kompetencijos (A2, A8);
- arogancija (A3, A5);
- nesusikalbėjimas (A3), nenoras bendrauti (A4);
- oficialus bendradarbiavimas (A6);
- konkurencija (A5);
- iniciatyvų stoka (A6);
- pavydas (A2);

- pagalbos ignoravimas (A1);
- nepasitikėjimas (A1, A8);
- įgaliojimų viršijimas (A3).

Visus išvardintus veiksnius galima būtų susiskirstyti į 3 pagrindines grupes: išteklius (laiko, planavimo, žmogiškuosius), bendravimą (vertybes ir kultūrą), konkurenciją (pavydą, ignoravimą).

Du informantai teigė, kad neigiamų bendradarbiavimo veiksnių nepatyrė (A7, A9). Pagal informantų išvardintus veiksnius, darančius neigiamą poveikį bendradarbiavimui, nei vienas veiksnys nebuvo įvardintas daugiau nei dviejų informantų, tačiau didesnė veiksnių grupė, pasirinkta informantų, susijusi su bendravimu (A3, A4, A5, A6).

Pasak 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. Apie funkcijų apibrėžimą, atlygį, informantai neužsiminė.

Siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo, informantai buvo paprašyti įvardinti bendradarbiavimo gerinimo kryptis, strategijas (žr. 3.3.20 lentelę).

3.3.20 lentelė

Bendradarbiavimo gerinimo kryptis

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)
Bendradarbiavimo gerinimo kryptis	Bendradarbiavimo aptarimas/planavimas	Dažnesni neformalūs susitikimai, kurių metu aptariamoms bendros veiklos (A6) Organizuodami (bent kartą metuose) pasikalbėjimus apie bendradarbiavimą ir jo kryptis (A7) Tobulinti bendravimą bei bendradarbiavimą siekiant abiejų institucijų darbo kokybės gerinimo (A9) Skatinti/stiprinti neformalų bendradarbiavimą, keistis aktualia informacija (A8)
	Pagalba	Socialinė pagalba (A5)
	Iniciatyvos / projektai	Bendri projektai siekianti formuoti socialinės atsakomybės, empatiškumo, pilietiškumo sampratą (A2) Norint bendradarbiauti pirmiausiai reikia iniciatyvos ir geranoriškumo (A3)
	Viskas vyksta gerai	Seniūnija, kaip mūsų nuolatinis partneris, visada padeda, sutinka padėti ir randame bendrą kalbą (A1) Viskas gerai, bendravimas vyko ir vyksta pagal poreikį sklandžiai (A4)

Du informantai (A1, A4) pasidžiaugė esamu sklandžiu bendradarbiavimu, kiti – 7, įvardijo tris pagrindines kryptis, kuriomis nukreiptų bendradarbiavimo tobulinimą. Informantai (A6, A7,

A9) siūlė tobulinti bendravimą: „*Dažniau organizuoti neformalus susitikimus, kurių metu aptartų bendras veiklas*“ (A6), „*Informacijos apsikeitimą*“ (A8), „*Bent kartą metuose pasikalbėti apie bendradarbiavimą ir jo kryptį*“ (A7), tobulinti bendravimą bei bendradarbiavimą siekiant geresnės abiejų institucijų darbo kokybės.

Viena iš tobulinimo krypčių – paminėta pagalba t. y. buvo pasiūlyta atkreipti dėmesį į socialinę pagalbą (A5). Likusioji kryptis orientuota į bendras veiklas įgyvendinant projektus (A2) bei iniciatyvas (A3).

Apibendrintos problemos, kurias įvardino informantai tai: laiko, finansiniai, užimtumo, vertybinių nuostatų, konkurencijos ir motyvacijos stokos. Visus išvardintus veiksnius, kliudančius sėkmingam bendradarbiavimui galima būtų susiskirstyti į 3 pagrindines grupes: išteklius (laiko, planavimo, žmogiškuosius), bendravimą (vertybes, ir kultūrą), konkurenciją (pavydą, ignoravimą). Siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo, siūlyta tobulinti bendradarbiavimą dažniau organizuojant neformalius susitikimus, artimiau bendrauti bei bent kartą metuose kalbėti ir planuoti įstaigų bendradarbiavimo kryptis, planus, galimus pagalbos modelius.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad bendradarbiavimas – viena veiksmingiausių ir efektyviausių veiklos formų taikomų viešajame sektoriuje, kuri leidžia organizacijoms veikti efektyviai, taupyti resursus, pasidalinti informacija, žiniomis, rizika ir spręsti įvairias problemas ar įgyvendinti projektus. Bendradarbiavimo pagrindą sudaro nuolatinė bendradarbiavimo dalyvių sąveika, komunikacija, kooperacija ir koordinacija. O visas bendradarbiavimo formas galima būtų suskirstyti į dvi grupes: pagal bendro darbo ypatumus ir sąveikos tipus.

2. Bendradarbiavimas pats savaime sėkmingai nevyksta – jo sėkmė priklauso nuo daugybės veiksnių, kiekvienu bendradarbiavimo atveju jie gali būti kitokie. Sėkmingą bendradarbiavimą gali užtikrinti: sutampantys organizacijų interesai išreikšti bendrais suderintais tikslais, pasitikėjimas, pagarba savo partneriams, tinkamas proceso organizavimas ir valdymas, visų grupių įtraukimas į procesą ir sprendimų priėmimą, formalus ir neformalus bendravimas.

3. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas Radviliškio miesto seniūnijoje ir su ja bendradarbiaujančiomis įstaigomis tinkamas, informantų vertinamas gerai. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra naudingas ir padeda tobulinti įstaigos veiklą, veiklų kokybę, jų diapazoną, lengviną idėjų realizavimą bei viešumą. Tarpinstituciniam bendradarbiavimui Radviliškio miesto seniūnijos teritorijoje būdingas geranoriškas požiūris į partnerius, susikalbėjimas, bendros veiklos, dažniausiai susijusios su bendrais renginiais, susirinkimais, neformaliu bendradarbiavimu ir asmeniniais ryšiais.

4. Radviliškio miesto seniūnijoje ilgalaikis tarpinstitucinis bendradarbiavimas nepakankamai išvystytas dėl planavimo, institucijų požiūrio ir atsakomybių pasiskirstymo, dažniau pasirenkamo oficialaus bendradarbiavimo būdo. Norėdamos stiprinami tarpinstitucinio bendradarbiavimo gebėjimus, organizacijos pasirenka mokymus, kvalifikacijos kėlimą, o pats bendradarbiavimas padeda įstaigai tobulinti bendruomenės narių kompetencijas, gauti reikiamą informaciją, keisti vertybines nuostatas. Tyrime išskirtos pagrindinės bendradarbiavimo problemos susijusios su laiko, finansiniais ištekliais, užimtumo, vertybinių nuostatų, konkurencijos ir motyvacijos stoka. Visus veiksnius, kliudančius sėkmingam bendradarbiavimui, galima būtų susiskirstyti į 3 pagrindines grupes: išteklius (laiko, planavimo, žmogiškuosius), bendravimą (vertybes, ir kultūrą), konkurenciją (pavydą, ignoravimą).

5. Siekiant efektyvesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo, siūlyta tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą: dažniau organizuoti neformalius susitikimus, artimiau bendrauti bei bent kartą metuose kalbėti ir planuoti įstaigų bendradarbiavimo kryptis, planus, galimus pagalbos modelius.

REKOMENDACIJOS

Radviliškio rajono savivaldybės administracijai

1. Numatyti papildomą finansavimą tarpinstitucinio bendradarbiavimo švietimui, tikslinga užsakyti darbuotojų mokymus, kursus, seminarus, inicijuoti gerosios patirties dalinimąsi.
2. Aptarti tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatus ir iniciatyvas seniūnų pasitarimuose, vykstančiuose Radviliškio rajono savivaldybėje. Inicijuojamus bendradarbiavimo projektus, veiklas, pasiūlytas idėjas skelbti viešai elektroninėje erdvėje.
3. Teisės aktais reglamentuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo procedūrą: kiekvienai, savivaldybės teritorijoje esančiai institucijai siūlyti parengti tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtojimo priemonių planą.
4. Kurti darbuotojų skatinimo sistemą nacionaliniu ir vietos lygiu. Tai skatins darbuotojus inicijuoti naujus tarpinstitucinio bendradarbiavimo projektus.

Radviliškio miesto seniūnijai

1. Formuoti nuolatinę tarpinstitucinę bendradarbiavimo komandą, apibrėžiant jos funkcijas, atsakomybes bei užtikrinti jos veiklą, siekiant palaikyti glaudesnę ryšį su įvairiomis institucijomis bendradarbiavimo srityje.
2. Parengti bendradarbiavimo plėtojimo planą, siekiant užtikrinti veiksmingą ir kryptingą bendradarbiavimą su kiekviena bendradarbiaujančia institucija Radviliškio miesto seniūnijos teritorijoje.
3. Vystyti padalytą lyderystę tarp seniūnijos ir bendradarbiaujančių institucijų, kurios priskiriamos įvairiems sektoriams Radviliškio miesto seniūnijoje.
4. Stiprinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo komandos bendradarbiavimo kompetencijas užsakant vidinius mokymus, dalijantis patirtimis su kitomis institucijomis.
5. Stiprinti vidinę bei išorinę komunikaciją organizuojant neformalius susitikimus bendradarbiavimo komandų nariams, įstaigų vadovams, siekiant šiltesnio bendravimo tarpusavyje.

Lietuvos savivaldybių seniūnų asociacijai

1. Koordinuoti narių veiklą įgyvendinant veiksmingą ir kryptingą tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirties dalijimąsi, kvalifikacijos kėlimą bei viešinimą.
2. Inicijuoti idėjų banko kaupimo, bei pagalbos ir konsultacijų galimybių gavimo įvairiais tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimais.

3. Sudaryti darbo grupę įgalinančią parengti teisės aktų projektus, kreipimosi dokumentus, skatinančius bei sudarančius prielaidas efektyvesniam tarpinstituciniam bendradarbiavimui savivaldybėse, seniūnijose.

LITERATŪRA

1. Aktas, D. (2020). *Atviras bendradarbiavimas. Pasiteisinę sprendimai ir geroji praktika*. Vilniaus kolegija, 10-20. Prieiga per internetą: https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file_manager/Visuomenei/%C4%AE%C5%BEvalgos/2020-Nr1/1%20D.%20Aktas_ATVIRAS%20BENDRADARBIAVIMAS.%20PASITEISINE%20SPRENDIMAI%20IR%20GEROJI%20PRAKTIKA.pdf.
2. Andriulionis, G., Miškinytė, N. ir Norušaitienė, I. (2008). *Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė*. Audito ataskaita.
3. Anzenbacher, A. (1992). *Filosofijos įvadas*. Vilnius: Katalikų pasaulis.
4. Aukščiausioji audito institucija (2020). *Viešojo sektoriaus institucinės sandaros apžvalga*. Naudingi, vertinami, atpažįstami.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda.
6. Butkienė, O. G., Kepalaitė, A. (1996). *Mokymasis ir asmenybės brendimas: pedagoginės psichologijos įvadas studentams, mokytojams, tėvams*. Vilnius: Margi raštai.
7. Creswell, J. W. (2007). *Exploring the dialectic tensions in the discourse in mixed methods: What is mixed methods research?* Paper presented at the QI2007 Conference, Urbana-Champaign, IL.
8. Dabartinis lietuvių kalbos žodynas. Prieiga per internetą: <http://lkiis.lki.lt/dabartinis;jsessionid=7FCC6E4C38456E666DB66EB848A7F6F1>.
9. Dettmer, P., Dyck, N., Thurson, L. P. (2005). *Consultation, Collaboration, and Teamwork for Students with Special Needs*. Boston: Allyn and Bacon.
10. Duda, M. (2010). *Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai*. Viešojo politika ir administravimas, 139-151.
11. Friend, J. (2006). *Partnership meets politics: managing within the maze*. International Journal of Public Sector Management.
12. Friend, M., Cook, L. (1992). *Interactions: Collaboration skills for school professionals*. White Plains, NY: Longman.
13. Grossmann, R. (2012). *Facilitating Collaboration in Public Management*. Charlotte, NC: Information Age Publishing. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=469909&site=ehost-live>

14. Hargreaves, D. H. (1999). *The Knowledge-Creating School*. *British Journal of Educational Studies*, 47, 122-144.
15. Jacikevičienė O., Rupšienė L., (1999). *Bendradarbiavimas ir kooperacija ugdant vaikus: mokomoji knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
16. Johnson, D. W. (2003). *Social Interdependence: Interrelationships Among Theory, Research, and Practice*. *American Psychologist*, 934–945.
17. Kalaušienė, V. (2015). *Tarpinstitucinio bendradarbiavimo modeliavimas dirbant su socialinės rizikos šeimomis: Kaišiadorių rajono atvejo analizė*. Magistro studijų baigiamasis darbas. Lietuvos edukologijos universitetas.
18. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
19. Kontautienė, R. (2006). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
20. Lakis, J. (2006). *Bendradarbiavimo kultūra viešajame sektoriuje bei tarnautojų rengimo aktualijos*. Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje. Mokslo darbai. Vilnius.
21. Lasker, Roz D., Weiss, E. S., Miller, R. (2001). *Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage*. *The Milbank Quarterly*.
Prieiga per internetą:
<http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1e2f2354-3d28-4734-8020-c30c1e93d68c%40sessionmgr4008&vid=11&hid=4204>
22. *Lietuvos Respublikos Konstitucija* (1992).
23. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*
24. *Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo pagrindų ir procedūrų įstatymas* (1999).
25. *Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas* (1994).
26. Luobikienė, I. (2006). *Sociologinių Tyrimų Metodika: Mokomoji Knyga*. Kaunas: Technologija.
27. Mattessich, P. W., Monsey, B. (1992) *Collaboration: What Makes It Work*. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration. Amherst H. Wilder Foundation, 919 Lafond, St. Paul, MN 55104.
28. Miltenienė, L. (2005). *Bendradarbiavimo modelio konstravimas tenkinant specialiuosius ugdymosi poreikius*. Daktaro disertacija. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
29. Nakrošis, V. (2017). *Pasitikėjimas valstybe: prielaidos, iššūkiai, sprendimai*: monografija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

30. NVO teisės institutas (2015). *NVO ir valdžios sektorių bendradarbiavimas: geroji Europos praktika ir pilotinis modelis Lietuvai*. Sektorių bendradarbiavimą reglamentuojančių teisės aktų studija ir rekomendacijos NVO tarybų reglamentavimui nacionaliniame bei savivaldos lygmenyje.

31. Olson, Curtis A.; Balmer, Jann T., and Mejichano, George C. (2011). *Factors Contributing to Successful Interorganizational Collaboration*: The C. Journal of Continuing Education in the Health Professions.

32. Peters, B. G. (1998) *With a Little Help From Our Friends: Public-Private Partnerships as Institutions and Instruments*. In: J. Pierre (ed.). *Partnerships in Urban Governance: European and American Experience*. London: MacMillan Press.

33. Petrauskienė, R., Raipa, A. (2007). *Partnerystės principo taikymas įgyvendinant „Naująją viešąją vadybą“*. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija.

34. Plačas, A. (2006). *Muitinių administravimas muitinės ir verslo partnerystės politika ir praktika*. Magistro baigiamasis darbas: Mykolo Romerio universitetas.

35. Puškorius, S. (2006). *Bendradarbiavimo efektyvumo vertinimas*. Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

36. Puškorius, S. (2007). *Bendradarbiavimo Efektyvumas*. Viešoji Politika Ir Administravimas.

37. *Radviliškio miesto seniūnijos 2017 metų veiklos ataskaita (2017)*.

38. *Radviliškio miesto seniūnijos 2018 metų veiklos ataskaita (2018)*.

39. *Radviliškio miesto seniūnijos 2019 metų veiklos ataskaita (2019)*.

40. *Radviliškio miesto seniūnijos nuostatai (2015)*.

41. Raišienė, A. G. (2006). *Teoriniai vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimo aspektai*. Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas. Monografija. Vilnius.

42. Raišienė, A. G. (2007). *Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje*. Daktaro disertacija: Mykolo Romerio universitetas.

43. Raišienė, A. G. (2015). *Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Agota_Raisiene/publication/268288295_Bendradarbiavimo_kaip_viesojo_sektoriaus_veiklos_organizavimo_alternatyvos_teoriniai_aspektai/links/54be4f310cf218da9391e3c8/Bendradarbiavimo-kaip-viesojo-sektoriaus-veiklos-organizavimo-alternatyvos-teoriniai-aspektai.pdf.

44. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos universitetas.

45. Stake R. E. (2005). *Multiple case study analysis*. Boston: Guilford Publications.
46. Stanislovaitienė, J. (2016). *Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiška: Lietuvos atvejis*. Daktaro disertacija. KTU: Kaunas
47. Staponienė, V., Žilinskas, G. (2012). *Lietuvos Respublikos seniūnijų raidos aspektai*. Viešoji politika ir administravimas. Kaunas: KTU
48. Strelčiūnas, A. (2013). *Seniūnijos – arčiausiai gyventojų esančios viešųjų paslaugų teikėjos*. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter/www_tv.show?id=136955,9262,93.
49. Svetikas, K. Ž., Astrauskas, A. (2014). *Dalyvaujamasis strateginis planavimas: pažangi patirtis, teisinis reglamentavimas*. Prieiga per internetą: <http://dpakademija.lt/stor/uploads/2014/04/Dalyvaujamasis-strateginis-planavimaspa%C5%BEangi-patirtis-teisinis-reglamentavimas-A.-Astrauskas.pdf>.
50. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. (2000). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis.
51. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vadovėlis. Lietuvos teisės universitetas.
52. Vidaus reikalų ministerija (2010). Studija. *Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė*.
53. Vietos ir regionų demokratija Lietuvoje. Rekomendacija (2012). *Europos vietos ir regionų valdžių kongresas*.
54. Žilinskienė, J. (2016). *Efektingo tarporganizacinio bendradarbiavimo prielaidos: Sodros ir VMI atvejis*. Magistro baigiamasis darbas: Mykolo Romerio universitetas.

INTERVIU KLAUSIMYNAS

Patirtis, institucija, stažas, pareigos

Su kokiomis institucijomis Jūsų organizacija dažniausiai bendradarbiauja?

Kokia yra bendradarbiavimo patirtis ir kokiose srityse dažniausiai bendradarbiaujate?

Klausimai
1. Kaip Jūs suprantate, kas yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas?
2. Ar Jūsų įstaiga turi parengusi tam tikrą planą / strategiją, kaip ji bendradarbiauja su piliečiais, su suinteresuotaisiais asmenimis, organizacijomis?
3. Gal galite įvardinti pagrindinius tarpinstitucinio bendradarbiavimo bruožus, kurie Jums atrodo svarbiausi?
4. Bendradarbiaujant tiek tarp institucijų, tiek su suinteresuotaisiais / socialiniais partneriais / piliečiais reikia abipusio pasitikėjimo. Kaip Jūs vertinate, ar Jūsų įstaigoje pasitikėjimas tarp partnerių yra pakankamas?
5. Gal galite įvardinti kas lemia sėkmingą bendradarbiavimą?
6. Kaip Jūs manote ar neformalus bendradarbiavimas ir asmeniniai ryšiai tarp įvairių institucijų yra itin efektyvus tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę lemiantis veiksnys?
7. Kokie dažniausiai taikomi bendradarbiavimo organizavimo būdai?
8. Kokios Jums žinomos ir dažniausiai naudojamos pagrindinės bendradarbiavimo formos?
9. Kaip keičiasi įstaigos atliekamų viešųjų paslaugų kokybė bendradarbiaujant?
10. Kokius pastebėjote pokyčius organizacijoje, sprendžiant tam tikrus klausimus bendradarbiaujant su kitomis institucijomis?

11.Kaip manote, ar įvairaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo projektai/produktai/rezultatai naudingesni visuomenei, nei tradiciniu būdu teikiamos viešosios paslaugos?
12.Kaip Jūsų įstaigoje yra stiprinami tarpinstitucinio bendradarbiavimo gebėjimai? Kiek tai svarbu rezultatams?
13.Kaip vertinate dabartinį seniūnijos ir Jūsų organizacijos bendradarbiavimą (dešimtbalėje sistemoje)? Kodėl?
14.Su kokiais sunkumais/kliūtimis susiduriate Jūs/darbuotojai bendradarbiaudami su kitų institucijų atstovais?
15.Gal galite įvardinti kokie veiksniai daro neigiamą poveikį bendradarbiavimui?
16.Gal galite įvardinti seniūnijos ir Jūsų įstaigos tarpusavio bendradarbiavimo gerinimo kryptis?