

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

GABIJA MAŽUOLIENĖ

TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO GALIMYBĖS
TEIKIANT SOCIALINES PASLAUGAS LIETUVOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. *Arvydas Guogis*

VILNIUS

2025

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO GALIMYBĖS
TEIKIANT SOCIALINES PASLAUGAS LIETUVOJE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX076

Vadovas(ė)

prof. dr. A. Guogis

2025

Recenzentas

Atliko

2025

VAvmis23-1 gr stud.

G. Mažuolienė

VILNIUS, 2025

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	7
SANTRUMPOS	8
SĄVOKOS.....	9
ĮVADAS	10
1. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO SAMPRATA IR TEORINĖS PRIELAIDOS	13
1.1. Bendradarbiavimo samprata.....	13
1.2. Bendradarbiavimo modeliai ir lygiai bei sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą lemiantys veiksniai.	15
1.3. Kliūtys, trūkumai ir problemos išskylančios tarpinstituciniame bendradarbiavime.....	21
2. SOCIALINĖS PASLAUGOS LIETUVOJE, JŲ ORGANIZAVIMAS IR TEIKIMAS (ĮSTATYMŲ APŽVALGA)	23
2.1. Socialinės paslaugos Lietuvoje (įstatymų apžvalga).....	23
2.2. Socialinių paslaugų teikimas ir organizavimas (įstatymų apžvalga)	30
2.3. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas paslaugų organizavime ir teikime – įstatymų apžvalga.	34
3. TYRIMO METODOLOGIJA	39
3.1. Kokybinio tyrimo atlikimo struktūra.....	41
3.2. Kiekybinio tyrimo atlikimo struktūra.....	42
4. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKĖJŲ POŽIŪRIS Į TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PROCESĄ, PROBLEMOS IR GALIMYBES	45
4.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata ir svarbūs aspektai jame.....	45
4.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas	51
4.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtys.....	64
4.4. Sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai ir galimybės.	69
5. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZATORIŲ POŽIŪRIS Į TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PROCESĄ.	74
5.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata.	74
5.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas.....	76
5.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumas.	78
5.4. Kylančios kliūtys bendradarbiavimo metu.	82
5.5. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmės kriterijai ir galimybės.	83

TYRIMŲ REZULTATŲ APTARIMAS	88
IŠVADOS	91
PASIŪLYMAI	93
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	94
ANOTACIJA	100
ANNOTATION	101
SANTRAUKA	102
SUMMARY	103
PRIEDAI.....	104

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Bendradarbiavimo modeliai
- 2 pav. Prevencinės socialinės paslaugos
- 3 pav. Bendradarbiavimo schema teikiant prevencines socialines paslaugas
- 4 pav. Bendrosios socialinės paslaugos
- 5 pav. Specialiosios socialinės paslaugos
- 6 pav. Socialinių paslaugų valdymo institucijos
- 7 pav. Savivaldybės institucijų ir savivaldybės administracijos socialinių paslaugų organizavimas
- 8 pav. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas organizuojant socialines paslaugas
- 9 pav. Koordinuotai teikiamų paslaugų organizavimas.
- 10 pav. Pasirengimo moksliniam tyrimui etapai.
- 11 pav. Bendradarbiavimo dažnis
- 12 pav. Įstaigos su kuriomis dažniausiai bendradarbiaujama
- 13 pav. Įstaigos su kuriomis bendradarbiaujama rečiau.
- 14 pav. Formalaus bendradarbiavimo įrankiai
- 15 pav. Neformalaus bendradarbiavimo įrankiai
- 16 pav. Bendradarbiavimo tikslai socialinių paslaugų organizatorių požiūriu.
- 17 pav. Sėkmingo bendradarbiavimo aspektai.
- 18 pav. Bendradarbiavimo būdai.
- 19 pav. Formalaus bendradarbiavimo įrankiai
- 20 pav. Neformalaus bendradarbiavimo įrankiai
- 21 pav. Bendradarbiavimo efektyvumas
- 22 pav. Efektyvaus bendradarbiavimo naudos
- 23 pav. Efektyvaus bendradarbiavimo kriterijai
- 24 pav. Neefektyvaus bendradarbiavimo priežastys
- 25 pav. Bendradarbiavimo kliūtys
- 26 pav. Sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kriterijai
- 27 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Užsienio autorių bendradarbiavimo apibrėžimai
- 2 lentelė. Bendradarbiavimo modeliai
- 3 lentelė. Užsienio šalių geroji patirtis
- 4 lentelė. Socialinio darbo įgyvendinimas skirtinguose srityse
- 5 lentelė. Kokybinio tyrimo klausimyno mokslinis pagrindimas
- 6 lentelė. Kiekybinio tyrimo klausimų pagrindimas
- 7 lentelė. Informantų nurodyti bendradarbiavimo tikslai
- 8 lentelė. Bendradarbiavimo savybės
- 9 lentelė. Kokybiško bendradarbiavimo aspektai
- 10 lentelė. Svarbūs aspektai bendradarbiavime.
- 11 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimai
- 12 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo pobūdis
- 13 lentelė. Efektyvaus bendradarbiavimo nauda
- 14 lentelė. Efektyvaus bendradarbiavimo priežastys
- 15 lentelė. Neefektyvaus bendradarbiavimo priežastys
- 16 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtys
- 17 lentelė. Kliūčių įveikimo būdai
- 18 lentelė. Sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai
- 19 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Kokybinio tyrimo klausimynas.

2 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa.

SANTRUMPOS

NVO - Nevyriausybinė organizacija

SADM – Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija

SPPD – Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos

VTAT – Valstybinės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos

RPLC – Respublikinis priklausomybių ligų centras

ANTA – Asmens su negalia teisių apsaugos agentūra prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos

NVSC- Nacionalinis visuomenės sveikatos centras prie sveikatos apsaugos ministerijos

SĄVOKOS

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas – tai procesas, kai bendradarbiaujančios organizacijos save laiko vienos komandos nariais, kurios siekdamos bendro tikslo pasidalina patirtimi, žiniomis bei atsakomybe už rezultatus (Bronstein 2003).

Socialinės paslaugos - tai paslaugos, kuriomis siekiama suteikti pagalbą asmeniui, dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime. (Lietuvos socialinių paslaugų įstatymas 2006)

Socialinių paslaugų teikėjai - socialines paslaugas teikianti įmonė, įstaiga, organizacija, šeimyna. (Lietuvos socialinių paslaugų įstatymas 2006)

Socialinių paslaugų organizatoriai – pagrindinės įstaigoje Lietuvoje atsakingos už socialinių paslaugų valdymą yra Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, apskričių viršininkai, savivaldybės ir socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (Lietuvos socialinių paslaugų įstatymas 2006)

IVADAS

Temos aktualumas. Socialinės paslaugos Lietuvoje yra glaudžiai susietos su visa visuomene. Jų pagrindinis tikslas - padėti išvengti socialinių problemų ar rizikos atsiradimo (prevencinės paslaugos), suteikti pagalbą asmenims, kurie iš dalies arba visai neturi socialinių įgūdžių, taip pat neįgaliesiems arba žmonėms, kurie patys savimi negali pasirūpinti dėl savo amžiaus (bendrosios ir specialiosios paslaugos). Prevencinėmis priemonėmis siekiama didinti piliečių socialinį aktyvumą, stiprinti socialinius įgūdžius ir juos ugdyti. Bendrosios paslaugos padeda ugdyti arba kompensuoti asmens (šeimos) gebėjimą pasirūpinti savo šeima, nesant nuolatinės specialisto pagalbos. Specialiosios paslaugos teikiamos tiems asmenims ir/ar šeimoms, kuriems nepakanka prevencinių ir bendrųjų paslaugų ir reikalinga nuolatinė specialistų pagalba (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2023). Norint užtikrinti kokybišką socialinių paslaugų teikimą, būtinas efektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas tarp įstaigų, kurios teikia socialines paslaugas ir institucijų, kurios organizuoja jas. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas apibūdinamas kaip procesas, kurio metu institucijos dalijasi informacija, atlieka bendrus uždavinius, pasidalijama ištekliais, siekia abipusės naudos ir bendro tikslo pasidalijant rizika bei atsakomybe (Bagdanovienė ir Dromantienė 2023, 27). Nors tarpinstitucinio bendradarbiavimo reiškinys atrodo kaip savaime suprantamas dalykas, bet ši tema vis dar išlieka labai aktuali dėl gilesnių tarpusavio ryšių aspektų. Literatūroje dažnai pastebima, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa apsukintu dėl skirtingų organizacijų kultūrų, konkurencijos (Nikolajenko, Raudytė 2023, 131). Kiekviena organizacija vadovaujasi savo vidinėmis tvarkomis, turi savo bendravimo kultūrą ir dėl šios priežasties gali iškilti sunkumų siekiant sklandaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Norint pasiekti efektyvų tarpinstitucinį bendravimą, būtina analizuoti esama situaciją Lietuvoje, išsiaiškinti kaip galime tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą Lietuvoje teikiant socialines paslaugas.

Temos ištirtumas. Mokslinėje literatūroje galime rasti daug informacijos apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Apie šio proceso svarbą galime spręsti iš to, kad šį reiškinį ir jo problemas nagrinėja tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai. Pasak Sandros Schruijer (2020) visuose gyvenimo srityse santykiai tarp viešųjų ir privačių organizacijų yra kuriami tam, kad būtų išspręstos sudėtingos problemos. Vystant tarpinstitucinius santykius nėra paprasta bendradarbiauti su kitomis organizacijomis dėl tokių priežasčių kaip skirtingi interesai, perspektyvos, galia, organizacijos dydis. Nikolajenko ir Raudytė (2023, 131) taip pat teigia, kad „Bendradarbiavimas reiškia darbą kartu, siekiant bendro tikslo. Iš pirmo žvilgsnio šis terminas gana paprastas, tačiau realybėje tai įgyvendinti dažnai sudėtinga dėl organizacijų darbo kultūros skirtumų, konkurencijos, siekio tapti koordinuojančiu partneriu“.

Tam, kad turėtume sėkmingą bendradarbiavimą, Raišienė ir kt. (2019, 36) nurodo, kad „bendravimo varomosios jėgos“ yra: teigiamos nuostatos į bendradarbiavimą, pasiryžimas veikti kartu,

efektyvus komunikavimas, tarpusavio pasitikėjimas, abipuse pagarba, bendri susitarimai priimant sprendimus. Nesant bent vieno iš šių aspektų – negalėsime užmegzti arba išlaikyti kokybiško bendradarbiavimo santykių.

Kad bendradarbiavimas yra visko pamatas – galime spręsti ir iš Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2050“. Joje dažnai akcentuojama, kad norint pasiekti kokybiškų rezultatų, išspręsti kylančias problemas, daugelis procedūrų turi būti grįstos bendradarbiavimo santykiais. Pradedant nuo bendradarbiavimo su piliečiu, baigiant tarpinstituciniu bendradarbiavimu.

Apžvelgus mokslinės literatūros kontekstą, galima daryti išvadą, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra svarbus procesas ir tam, kad jis būtų kokybiškas – turi būti paremtas tam tikrais principais.

Tyrimo objektas: Tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Problema: Lietuvoje šiuo metu yra labai platus socialinių paslaugų spektras. Norint teikti kokybiškas paslaugas – reikalingas bendradarbiavimas tarp socialines paslaugas koordinuojančių įstaigų ir kitų įstaigų, kurie tas paslaugas teikia. Literatūroje galime rasti įvairių apžvalgų ir tyrimų, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa apsunkintu procesu dėl įstaigų skirtingų kultūrų, požiūrio į darbą, norėjimo tapti koordinuojančia puse. Kaip galime tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant socialines paslaugas? Kokie sunkumai kyla įstaigoms siekiant kokybiško tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant socialines paslaugas?

Tikslas: Išanalizuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes Lietuvoje ir atlikti tyrimą kuris atskleistų Lietuvos situaciją.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo reiškinį ir jo svarbą teikiant socialines paslaugas Lietuvoje.
2. Atlikti mokslinių šaltinių, teisės aktų apžvalgą, kurie atskleistų apie Lietuvoje teikiamas socialines paslaugas ir jų teikimo tvarką.
3. Identifikuoti sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kriterijus.
4. Įvertinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją teikiant socialines paslaugas Lietuvoje.
5. Nustatyti, kaip galima tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant socialines paslaugas Lietuvoje.

Tyrimo metodai:

- Pirmas uždavinys bus realizuojamas atliekant mokslinių šaltinių ir teisės aktų analizę siekiant išsiaiškinti kokios socialinės paslaugos yra Lietuvoje.
- Antras uždavinys bus įgyvendinamas analizuojant mokslinę literatūrą siekiant suprasti ir išanalizuoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant socialines paslaugas Lietuvoje.

- Trečias uždavinys bus įgyvendinamas ruošiant metodologinę dalį numatomam tyrimui atlikti. Norint pasiekti tolimesnių rezultatų, turime numatyti, kaip tiriamasis reiškinys pasireiškia sėkmės atveju ir pagal tai atlikti tyrimą.
- Ketvirtam uždaviniui bus pasitelkiama kokybinis tyrimas raštu, anoniminis klausimynas, siekiant išsiaiškinti Lietuvos atvejį tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimu. Planuojama apklausti socialines paslaugas teikiančias įstaigas. Kita anketa bus teikiama socialinių paslaugų skyriams savivaldybėje. Toks tyrimo metodas pasirenkamas siekiant užtikrinti tyrime dalyvaujančio įstaigos darbuotojo anonimiškumą, laisvanoriškumą, bei išlaikyti tyrėjo objektyvumą.
- Penktam uždaviniui įgyvendinti bus atliekama surinktų duomenų aprašomoji analizė – aprašomas savivaldybės darbuotojų ir socialinių įstaigų darbuotojų tyrimų rezultatai. Tyrimo palyginimai bus atliekami diskusijų dalyje. Siekiama išsiaiškinti kaip koordinuojančioji ir vykdančioji įstaigos vertina tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir kaip ji galima tobulinti.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro 112 puslapių, 57 bibliografijos šaltiniai, 19 lentelių, 27 paveikslai, 5 dalys, 3 priedai.

1. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO SAMPRATA IR TEORINĖS PRIELAIDOS

1.1. Bendradarbiavimo samprata

Domėjimasis bendradarbiavimo reiškiniu siekia žmonijos ištakas. Antikos laikų patarlės ir legendos rodo, kad to meto žmonės suprato ne tik bendradarbiavimo esmę, bet ir bendradarbiavimo elementus. Patys žymiausia antikos laikų filosofai teigė, jog geros valstybės pagrindas yra kokybiškas bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas neturi apribojimų, jis gali būti taikomas mažose bendruomenėse ar valstybės lygmeniu. Šią teoriją pagrindžia tai, jog kiekvienoje srityje bendradarbiavimas suprantamas skirtingai: ekonomikoje, teisėje, sociologijoje ir pan., bet visuose apibrėžimuose bendradarbiavimo elementai ir tikslai išlieka tie patys: individai, socialinės grupės ir siekis pasiekti bendro tikslo, susitarimo (Tarasevičius 2007, 19).

Analizuojant šių dienų politinę situaciją ir naujojo viešojo valdymo principus, galime rasti informacijos, jog vienas vienas iš šio modelio tikslų – pagerinti veikimą bendradarbiaujant. Taip teigia Guogis (2010, 143) „Naujasis viešojo valdymo tikslas - pagerinti visus keturis „socialinio kapitalo“ dėmenis: socialinius ryšius, pilietinį dalyvavimą, veikimą bendradarbiaujant ir abipusę paramą bei įtaką“. Be to, naujasis viešasis valdymas grindžiamas kaip „... geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinų organizacijų veikla“ (Guogis 2010, 142).

Teikiant socialines paslaugas, itin svarbu siekti kokybiško rezultato ir užtikrinti naudą paslaugų gavėjui. Socialinės paslaugos yra itin jautri sritis, apimanti pažeidžiamą visuomenės dalį, todėl ypatingai svarbu tampa tinkamas ir efektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Bendradarbiavimo reiškinys įvairioje mokslinėje literatūroje yra apibūdinimas skirtingai, ir vieno bendro sutarimo šiuo klausimu nėra. Visuotinėje Lietuvos enciklopedijoje bendradarbiavimas apibrėžiamas taip: „Bendradarbiavimas apima vienus ar kitus veiksmus, išorinius pokyčius, kuriuos lemia šie veiksmai, šių pokyčių poveikį kitiems individams arba jų grupėms bei jų atsakomąją reakciją. Bendradarbiaudami individai arba socialinės grupės veikia vieni kitus, prisitaiko prie kito veiksmų, situacijos, supranta šių veiksmų prasmę, pasiekia atitinkamo solidarumo bei sutarimo. Bendradarbiavimas gali būti laikinas ir nuolatinis, privatus ir viešas, formalus ir neformalus“ (Čiužas 2003). Trumpai tariant, autorius bendradarbiavimą apibrėžia kaip veiksmų visumą, kuri nulemia tam tikrus pokyčius ir daro įtaką atskiroms individų ar socialinėms grupėms.

Bendradarbiavimas - tai procesas, kurio metu institucijos keičiasi informacija, kartu vykdo bendras užduotis, dalijasi turimais ištekliais ir ugdo vienos kitų specifinius gebėjimus tam, kad gautų abipusę naudą, pasiektų bendrus tikslus ir pasidalytų bendra atsakomybe, atsakomybe ir rizika (Raišienė 2011, 659).

Bendradarbiavimą socialinėje srityje taip pat apibūdinamas kaip vieną iš socialinio darbo intervencijų, galinčių padėti įvertinti kliento poreikius bei įgalinti paslaugų gavėją pasidalyti rizika ir ištekliais sprendžiant iškilusias problemas (Braslauskienė ir kt. 2022, 160).

Socialines paslaugas dažniausiai teikia tam tikros institucijos - dažniausiai jos yra organizuojamos savivaldybių t.y. viešojo sektoriaus. Dėl to **tarpinstitucinio bendradarbiavimo** sąvoka yra aiškiai apibrėžiama – tai bendradarbiavimas tarp skirtingų institucijų, siekiant bendrų tikslų ir rezultatų. Tokio bendradarbiavimo sėkmę užtikrina aiškiai apibrėžtos veiklos ribos, tik jiems būdingų vaidmenų žinojimas ir įgyvendinimas bei darbuotojų atsakomybės ribų paaiskinimas (Kvieskienė ir Indrašienė 2008).

Ankstyvojoje literatūroje apie tarporganizacinius santykius teigiama, jog organizacijos šiuos santykius formuoja siekdamos kompensuoti priklausomybę nuo išteklių ir valdyti neapibrėžtumą. Tarpusavio priklausomybė laikoma vienu iš didžiausiai minimų tarporganizacinės komunikacijos formavimosi paaiškinimų. Šią teoriją sukūrė Pfeffer ir Salancik (1978), remiantis prielaida, jog pagrindinis organizacijos tikslas yra išlikimas. Kad tai pasiektų, organizacijai būtini įvairūs ištekliai, kurių visų neįmanoma sukurti ar užtikrinti vidiniais resursais, todėl įstaigos turi bendradarbiauti tarpusavyje.

Daugelis autorių bendradarbiavimą apibrėžia skirtingai. Lietuvoje vis dar trūksta teorinės bei specializuotos literatūros šia tema, todėl galime daryti prielaidą, kad dėl žinių stokos Lietuvos viešajame sektoriuje bendradarbiavimas dažnai suvokiamas skirtingai. Jam nėra priskirti aiškūs bruožai, kurie leistų atskirti tarporganizacinės sąveikos formas (Raišienė 2008, 50).

Lietuvos autorių mokslinėje literatūroje tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąvokas vartojama įvairiomis formomis. Dažnai pasitaiko terminas „*tarpinstitucinis bendradarbiavimas*“ (Želvytė ir Pitrenaitė 2013; Poškutė ir Čepienė, 2016, Nikolajenko ir Raudytė 2023), kiek rečiau - „*tarpinstitucinė partnerystė*“ (Bučaitė-Vilkė ir Motiejūnaitė 2011), „*tarpžinybinis bendradarbiavimas*“ (Bubelienė 2007; Vitkauskas 2010; Griškutė ir Masiliauskienė 2010, Jankus ir Urmonienė, 2016), *tarpdisciplininis bendradarbiavimas* (Večkienė, Brunevičiūtė ir Eidukevičiūtė 2018). Visus šiuos terminus vienija esminis elementas – bendradarbiavimas, todėl galime teigti, kas skirtingi pavadinimai iš esmės apibūdina tą patį reiškinį, tik akcentuoja skirtingus kontekstus.

Užsienio literatūroje taip pat pastebima sąvokų įvairovė. Dažnai vartojami terminai, tokie kaip „*tarporganizacinis bendradarbiavimas (inter-organizational cooperation)*“ (Rudenstam ir Holmberg 2014; Pouwels ir Koster 2017; Dingning, Peng ir Jing 2022), „*tarporganizacinė komunikacija (inter-organizational communication)*“, (Shumate ir kt. 2016), bei *tarporganizaciniai santykiai (interorganizational relationships)* (Oliver, Ebers, 1998; Ritter, Germuden, 2003). Pastarasis terminas dažniau aptinkamas senesnėje mokslinėje literatūroje, kas rodo sąvokų tendenciją ir tam tikrą terminologijos tobulėjimą per laiką.

Platesnį užsienio autorių bendradarbiavimo apibrėžimai pateikiami žemiau 1 lentelėje:

1 lentelė. Užsienio autorių bendradarbiavimo apibrėžimai.

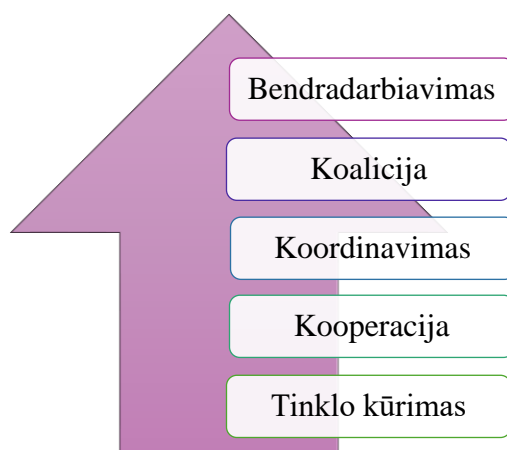
Autorius, metai	Bendradarbiavimo apibrėžimas
Anzenbacher (1992)	Žmonės bendradarbiauja norėdami pasiekti bendro tikslo. Materialines gėrybes ir kultūrinės vertybes, kurių jiems reikia savirealizacijai, galima realizuoti tik veikiant drauge.
Jahanshad, Vedadi (2019)	Bendradarbiavimo procesas apibūdinamas kaip organizacijų kompetencijų panaudojimo mechanizmas, kuris padeda organizacijoms išgyventi veikiant neramiomis sąlygomis.
David D. Chrislip (2002)	Bendradarbiavimas - tai santykiai tarp dviejų ar daugiau šalių, kurios dalinasi atsakomybe, įgaliojimais ir atskaitomybe siekdamos bendro tikslo. Tai daugiau nei tik žinių ir informacijos pasidalijimas.
O'Leary ir Nidhi (2012)	Bendradarbiavimas - tai procesas kuris palengvina kelių organizacijų gebėjimą susitarti, išspręsti problemas, kurias vienai organizacijai jas sunku išspręsti arba visiškai neįmanoma. Bendradarbiauti tai reiškia siekti bendro tikslo, palaikant kelių sektorių veiklas. Bendradarbiavimas grindžiamas sektorių abipusiškumo verte ir gali apimti visuomenę.
L.R. Bronstein (2003)	Bendradarbiavimas - tai procesas, kai bendradarbiaujančios organizacijos save laiko vienos komandos nariais, kurios siekdamos bendro tikslo pasidalina patirtimi, žiniomis bei atsakomybe už rezultatus.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Anzenbacher 1992; Jahanshad ir Vedadi 2019, David D. Chrislip, Rosemary O'Leary ir Nidhi Vij 2012; L.R. Bronstein 2003.

Daugelis autorių pabrėžia, kad bendradarbiavimas – tai santykiai tarp dviejų ir daugiau šalių, bendro tikslo siekimas palaikant skirtingų sektorių veiklas, arba kai organizacijos save suvokia kaip vienos komandos narius. Iš šių apibrėžimų galima suprasti, kad bendradarbiavimas reiškia ne tik apsikeitimą žiniomis ir patirtimi, bet ir atsakomybių pasidalijimą už pasiektus rezultatus, bendrą tikslų siekimą, vertybių bei materialinių gėrybių realizavimas veikiant drauge.

1.2. Bendradarbiavimo modeliai ir lygiai bei sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą lemiantys veiksniai.

Bendravimo lygiai gali būti naudojami kaip klasifikavimo priemonė, padedanti suprasti, kokiame etape ar lygyje yra bendradarbiaujančios organizacijos. Pasirinktas bendradarbiavimo lygis leidžia įvertinti, koks glaudus ryšys egzistuoja tarp institucijų. Šie lygiai taip pat gali būti naudingi kaip orientyras vertinant bendradarbiavimo rezultatus. Bendradarbiavimo modeliai dažniausiai klasifikuojami pagal tokius kriterijus kaip tikslas, struktūra, procesas, išteklių dalijimasis, santykiai tarp dalyvių, galios pasiskirstymas bei rizikos ir rezultatų vaidmuo (Ugurlu 2016, 227). 1 paveiksle pateikiami kokie yra bendradarbiavimo lygiai nuo žemiausio (žemiausias lygmuo apačioje) iki aukščiausio (aukščiausias viršuje).



1 Pav. Bendradarbiavimo modeliai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Ugurlu Z. „The Effect of the Position of Educational Organizations within the Social Network on Their Collaboration Levels“ (2016)

Bendradarbiavimo lygiai apibūdinami taip:

- **Tinklo kūrimas.** Šis bendradarbiavimo lygis pasižymi silpnais tarpusavio ryšiais, menku pasitikėjimu, ribotu informacijos dalijimusi. Organizacijos nesidalija atsakomybėmis, lieka lojalios tik savo institucijai, o santykių trukmė paprastai būna trumpalaikė. Šiame lygyje rizika ir bendri rezultatai yra minimalūs.
- **Kooperacija.** Šiame etape apibrėžiamos abipusės reikmės, tačiau bendradarbiavimas vyksta daugiausiai tam, kas būtų pasiektos organizacijų funkcijos, finansinė nauda ar konkretūs interesai. Organizacijos dalijasi informacija bei rezultatai, tačiau išlieka nepriklausomos viena nuo kitos. Nuolatiniam kooperacijos procese pradeda formuotis priklausomybė tarp organizacijų, atsiranda apibrėžtos strategijos ir užduotys.
- **Koordinavimas.** Šiame lygmenyje bendradarbiaujančios organizacijos dalijasi ištekliais, apibrėžia vaidmenis, komunikacijos procesus ir priima bendrus sprendimus. Bendradarbiavimas trunka tol, kol įgyvendinimas konkretus projektas ar bendras tikslas. Dažnai viena organizacija turi didesnę galią. Šiame modelyje svarbus tarpusavio pasitikėjimas, aiškiai struktūrizuoti komunikacijos kanalai ir dalyvių priklausomybė vieniems nuo kitų. Dalyviai, siekdami bendrų tikslų, kontroliuoja vieni kitus, o tai reikalauja glaudesnių ryšių bei didesnio įsitraukimo nei ankstesniuose lygiuose.
- **Koalicija.** Šis lygis išsiskiria įdėjų ir sprendimų dalijimusi, prioritetine komunikacija bei plačia komunikacija, visų dalyvių lygiaverčiu įsitraukimu į sprendimo priėmimo procesą. Būdingi elementai – siekis gauti naujų išteklių iš sistemos, oficiali bei rašytinė komunikacija, aiškiai apibrėžti vaidmenys, įsipareigojimas lojalumui ne trumpesiam nei trejų metų laikotarpiui.
- **Bendradarbiavimas.** Tai stipriausias ir glaudžiausias bendradarbiavimo lygis – grindžiamas aukštu tarpusavio pasitikėjimu, tvirta komunikacija ir bendru sprendimų priėmimu. Rizika ir rezultatai dalijami bendrai, o santykiai pasižymi dideliu dažnumu, tvirtumu ir intensyvumu. Šiame lygyje

keičiasi dalyvių veiksmai ir procedūros, atsiranda bendros atsakomybės, įgaliojimų bei atskaitomybės aspektai. Svarbūs dialogas, kompromisų paieška ir nuolatinis pasitikėjimas. (Ugurlu 2016, 228).

Pagal pateiktus bendradarbiavimo lygius galime daryti išvada, kad siekiant kokybiškų rezultatų būtina taikyti tokį bendradarbiavimo modelį, kuris apima abipusį pasitikėjimą, tvirtą komunikaciją bei rizikų ir rezultatų pasidalijimą. Šių elementų nėra žemesniuose bendradarbiavimo lygiuose, todėl jie neleidžia pasiekti tokio pat efektyvumo.

Literatūroje taip pat išskiriamos bendradarbiavimo formos, nuo kurių gali priklausyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmė. Dažniausiai minimos dvi pagrindinės formos - formalus ir neformalus bendradarbiavimas. **Neformalus bendradarbiavimas** vyksta tarp skirtingų sektorių atstovų, nėra reglamentuojamas teisės aktais, o bendradarbiaujančios pusės savanoriškai dalijasi informacija, padeda viena kitai. Norint sukurti efektyvų neformalų bendradarbiavimą, būtina skirti laiko tarpusavio santykio kūrimui, jį puoselėti ir palaikyti ryšį. Tokia bendradarbiavimo forma yra efektyvi tuo, kad leidžia išvengti formalių procedūrų ir problemas sprendžiamos greitai ir efektyviai.

Kita bendradarbiavimo forma, kuri minima mokslinėje literatūroje yra **formalus bendradarbiavimas**. Ši bendradarbiavimo forma, pasak autorių, yra apibrėžta teisės aktais ir sutartimis, kurios numato, kaip ir kada bus bendradarbiaujama bei kokie procesai tai reglamentuoja. Formalus bendradarbiavimas dažnai laikomas pranašesniu, dėl aiškiai apibrėžtu šalių įsipareigojimų, atsakomybės ir procedūrų. Tačiau, kaip teigia Miginis ir Ulozas (2011, 35-36), jis visuomet yra toks efektyvus kaip neformalus bendradarbiavimas, nes yra mažiau lankstus ir konkrečios situacijos nėra taip greitai išsprendžiamos.

Darbo autorė daro išvada, kad vien griežtų įpareigojimų nepakanka, siekiant pasiekti efektyvų bendradarbiavimo rezultatą. Tam būtinas tarpusavio santykis, kuris dažniausiai formuojasi neformalaus bendradarbiavimo metu. Abi bendradarbiavimo formos turi savų privalumų ir trūkumų, todėl jos turėtų būti vertinamos kontekstiškai.

Gilinantis į tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesus, verta atkreipti dėmesį ir į bendradarbiavimo modelius. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu sprendžiami įvairūs klausimai, todėl dažnai organizacijos pasitelkia tam tikrus veiklos modelius. Smith ir Katz (2000, 71) išskyrė tris pagrindinius bendradarbiavimo modelius ir aprašė jų teikiamus privalumus. Modeliai bei jų savybės pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Bendradarbiavimo modeliai

Modelis	Charakteristika	Privalumai
<i>Institucijų partnerystė</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Šį modelį galima apibūdinti kaip priemone tikslui pasiekti. ➤ Šią partnerystę sudaro formalus tinklas, kuriame vyksta susitarimai 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bendradarbiavimas su institucijomis yra sukurtas siekiant tobulėti tiek individualiai, tiek grupėje,

	<p>skirti koordinuoti ir aptarti bendrų strateginių tikslų kūrimą.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gali būti oficialios valdybos ar įmonės, atsakingas už partnerystės strategijos įgyvendinimą. ➤ Tiksliniai finansavimo šaltiniai yra finansavimo įstaigos, mokslinių tyrimų tarybos, Europos fondai, labdaros organizacijos, privatus sektorius. 	<p>panaudojant stiprybes ir kompetencijas bendram tikslui.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Institucijos dalinasi bendrais ištekliais ir vienos kitą papildo. ➤ Teigiamas poveikis abejoms institucijoms, kuris gali skatinti ilgalaikę įstaigos kultūrinę transformaciją. ➤ Ilgalaikėje perspektyvoje atsiranda sinergija tarp partnerių.
<i>Komandinis bendradarbiavimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Šis modelis nėra apibrėžiamas kaip formalus bendradarbiavimas. Tai bendradarbiavimas kuris yra pusiau formalizuotas. ➤ Bendradarbiavimo metu reikalinga, kad komandą sudarytu įvairius įgūdžius ir patirtis turintys specialistai iš dviejų ar daugiau institucijų. ➤ Simbiotinis ryšys su finansavimo šaltiniais. ➤ Specialistai orientuojasi į rezultatus, problemas ir pagrįstas užduotis. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bendros komandos, kurios turi skirtingas patirtis gali susijungti į vieną, dalintis patirtimi, sutelkti naujas idėjas ir jas įgyvendinti. ➤ Bendradarbiavimas yra laisvai struktūrizuotas, todėl yra daugiau erdvės kūrybiškumui, idėjoms, įgūdžių ir kompetencijų plėtojimui. ➤ Ilgalaikės komandos, kurios nariai papildo vienas kitą kompetencijomis ir asmenybės požiūrių, gali suteikti didelę pridėtinę vertę.
<i>Tarpasmeninis bendradarbiavimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tai bendradarbiavimas vykstantis „iš apačios į viršų“, kuris pagrįstas asmeniniais santykiais, pasitikėjimu ir gebėjimu dirbti kartu. ➤ Santykiai nėra formalūs, dažnai skatinamas disciplina, bet viduje formuojasi glaudesnis ryšys, kuris priklauso nuo dviejų ar daugiau kartu dirbančių darbuotojų. ➤ Bendradarbiaujantys gali kartu dirbti visą bendradarbiavimo procesą kartu - nuo idėjos iki rezultato. Dalinasi turima patirtimi tam, kad pasiektų naujo bendro tikslo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reguliarūs tarpasmeninis bendradarbiavimas pagerina siekiamo rezultato kokybę. ➤ Tarpasmeninis bendradarbiavimas gyvuoja ilgą laiką, bet jo dalyviai gali keistis (pridedami nauji arba pašalinami esami). ➤ Vyksta neformalūs susitikimai, kurių metu dvi pusės gali dalintis žiniomis, patirtimi neoficialioje aplinkoje. ➤ Asmeninis indelis į rezultatą lemia tarpasmeninio bendradarbiavimo sėkmę.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Smitz ir Katz. „Collaborative Approaches to Research“ (2000)

Išnagrinėja bendradarbiavimo modelius, galima pastebėti, kad jie glaudžiai siejasi su bendradarbiavimo formomis. Dažnai tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese persipina visi trys modeliai – bendradarbiavimas gali prasidėti nuo tarpasmeninio, neformalaus ryšio ir stiprėjant pasitikėjimui bei tikslų bendrumui, evoliucionuoti iki institucinės partnerystės modelio.

Modelių analizė leidžia daryti išvadą, kad neformalaus bendradarbiavimo reikšmė tarpinstituciniame kontekste yra ypač svarbi. Taikant tarpasmeninį bendradarbiavimą, kuriamas ne tik ryšys tarp institucijų, grindžiamas bendrų tikslų siekimu ir išteklių dalijimusi, bet ir formuojamas glaudus tarpusavio pasitikėjimas, kuris yra būtina sąlyga rezultatui pasiekti.

Jurkonienė ir Karčiauskienė (2016, 14), analizuodamos užsienio šalių gerąją patirtį, pažymi, kad Danijos valstybėje „tarp tarnautojų politiniame lygmenyje neformalus mechanizmas yra, ko gero, svarbesnis už formaliusius“. Ši mintis tik dar karta patvirtina teiginį, jog neformalus bendravimas yra ypač svarbus siekiant sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo.

Autorės taip pat apžvelgia Suomijos, Danijos, Jungtinė Karalystė gerąją tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirtį, kuri pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Užsienio šalių geroji patirtis

Suomija	Danija	Jungtinė Karalystė
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vyriausybės strateginiai tikslai formuluojami horizontaliai, rengiamos horizontalios programos. ➤ Daug įvairių institucionalizuotų bendradarbiavimo mechanizmų: darbo ir programų valdymo grupės, patariamasis tarybos, nuolatinių sekretorių susitikimai, neoficialūs ministrų kabineto posėdžiai. ➤ Nuolat ieškoma konsensuso ir siekiama priimti kolektyvinio pobūdžio sprendimus. Tam dažnai pasirenkamas neformalus bendradarbiavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administraciniame lygmenyje vyrauja neformalus bendravimas. ➤ Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta pasitelkiant derybas su suinteresuotomis pusėmis. ➤ Formalus ir neformalus bendradarbiavimas vyksta darbo grupėse pasitelkiant formalus ir neformalus ryšius. ➤ Tarpinstituciniai klausimai sprendžiami administracinių lygmeniu. ➤ Vyrauja aukšto lygio tarpinstitucinis bendradarbiavimas, konsensusu, dalyvavimu ir bendradarbiavimu paremtas požiūris. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Labai daug neformalaus bendradarbiavimo iniciatyvų. ➤ Stiprios analitinės kompetencijos. ➤ Skatinama gerųjų patirčių sklaida.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Jurokienė I, Karčiauskiene R.. „Užsienio šalių gerųjų tarpinstitucinio bendradarbiavimo praktikų analizė“ (2016)

Apžvelgus kitų šalių gerąją patirtį, galima išskirti pagrindinius tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmės kriterijus, aptariamus mokslo literatūroje. Raišienė ir kt. (2014, 36) nurodo, kad bendradarbiavimo varomoji jėga yra šie veiksniai:

- **Teigiamas požiūris į bendradarbiavimą** - svarbu pripažinti, kad bendradarbiavimas yra esminis veiksnys siekiant tikslų ir sprendžiant problemas. Norint pasiekti bendrų tikslų, būtina suprasti, kad veikla turi būti grindžiama bendradarbiavimu, o ne konkurencija.
- **Ryžtas veikti kartu** – bendradarbiavimas negali būti primestas – jis neatsiranda nurodymu ar įsakymu. Kol bendradarbiaujančios grupės neapsisprendžia savanoriškai veikti kartu, tol tikėtis rezultatų yra sudėtinga. Pasiryžimas bendradarbiauti gali būti skatinamas edukacinėmis priemonėmis, sėkminga bendra patirtimi ir motyvacinėmis priemonėmis (atlygiu).
- **Efektyvus komunikavimas** – informacijos dalijimasis, profesinė kompetencija ir administraciniai gebėjimai sudaro pagrindą veiksmingai tarpinstitucinei komunikacijai.
- **Tarpusavio pasitikėjimas** - pasitikėjimas laikomas vienu reikšmingiausių bendradarbiavimo elementu. Jis reiškia ne tik tikėjimą, kad kita organizacija įgyvendins bendrus uždavinius, bet ir viltį, kad sutaps vertybės. Pasitikėjimui formuojamas per laiką ir pozityvią bendrą patirtį.
- **Abipuse pagarba** – ji skatina prisiimti atsakomybę, dalintis rizika ir gebėjimais. Vertinamas abipusis indelis į rezultatą.
- **Bendras sutarimas priimant sprendimus** – šis gebėjimas atspindi brandų bendradarbiavimą. Konsensu priimti sprendimai dažnai pasižymi kokybe ir sklandžiu įgyvendinimu.

Puškorius (2007), panašiai kaip ir aukščiau minėtieji autoriai, aptaria veiksnius, lemiančius sėkmingą bendradarbiavimą. Jo teigimu, norint užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą, būtina parengti išsamų bendradarbiavimo planą, kuris apimtų šiuos aspektus:

1. Parengti bendradarbiavimo tikslų ir uždavinių schemą.
2. Nuspręsti, kokių rezultatų tikimasi.
3. Nustatyti bendradarbiavimo partnerius.
4. Paskirti neformalaus bendradarbiavimo proceso organizatorių.
5. Sudaryti planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės ir vertinimo grupes.
6. Įkurti priežiūros grupes, atsakingas už lėšų ir kitų išteklių vertinimą bei paskirstymą.
7. Kiekvienam dalyviui numatyti užduotis, jų įgyvendinimo terminus, skiriamus išteklius, sąveikaujančius subjektus, taip pat apibrėžti funkcijas, atsakomybę ir atlygį.
8. Sudaryti bendradarbiavimo proceso valdymo branduolį, atsakingą už sprendimų priėmimą, stebėseną ir valdymo funkcijas.
9. Parengti ir įgyvendinti bendradarbiavimo planą.

Parengtas planas turėtų būti aptariamas abiejų bendradarbiaujančių šalių susitikimo metu. Tai padeda užtikrinti bendrą supratimą apie bendradarbiavimo eigą, atsakomybių paskirstymą ir padeda sistemingai prieiti prie kitų sėkmingam bendradarbiavimui reikalingų žingsnių.

1.3. Kliūtys, trūkumai ir problemos iškylančios tarpinstituciniame bendradarbiavime

Efektyvus bendradarbiavimas priklauso nuo tokių veiksnių kaip pasitikėjimas, abipusė pagarba, teigiamos nuostatos bendradarbiavimui, nusiteikimas dirbti kartu, efektyvi komunikacija bei sutarimas priimant sprendimus (Raišienė ir kt. 2014, 36). Susilpnėjus bet kuriam iš šių veiksnių, gali kilti rimta grėsmė darbo kokybei bei sekiamiems rezultatams, ypač kai tikslas orientuotas į paslaugų gavėją ir siekiama visaverčio socialinio funkcionavimo (Johnson 2003).

Pasak Katunian (2021, 46-47) bendradarbiavimo teorijos dažnai pateikia holistinį vaizdą, praktikoje organizacijos, bendradarbiaujančios su kitomis institucijomis, dažnai susiduria su įvairiais iššūkiais, lemiančiais bendradarbiavimo problemas.

- **Komunikacija** - organizacijos gali turėti skirtingus tikslus, vidinę kultūrą, komunikacijos tradicijas ir procedūras, todėl šie skirtumai gali apsunkinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.
- **Pasitikėjimas** - bendradarbiavimas tampa sudėtingas, jei tarp institucijų trūksta pasitikėjimo – tai gali stabdyti iniciatyvas ir trukdyti sprendimų priėmimui.
- **Lyderystė** – norint, kad bendradarbiavimas būtų efektyvus, reikalinga aiški lyderystė. Bendradarbiaujančios šalys turi būti motyvuojamos ir įkvepiamos veikti viena kryptimi.
- **Dviprasmiškumas** - kartais organizacijoms sunku susitarti dėl bendrų tikslų, pasitikėjimu grįstus santykius ir galios pasiskirstymo – ypač kai nėra aišku kas jų partneriai ir kokį jie vaidmenį jie atlieka.
- **Įtampa, dilemos, nusivylimas** – tam tikros situacijos bendradarbiavimo metu gali būti sunkiai sprendžiamos, o tai sukelia emocinę įtampą, nusivylimą, nepasitikėjimą.
- **Skirtingi požiūriai** - Bendradarbiavimo metu neišvengiamai iškyla skirtingos nuomonės ir požiūriai - jie dažnai apima ne tik tikslus, bet ir vertybes, veikimo būdus bei atsakomybės supratimą.
- **Pokyčiai ir dinamika**- bendradarbiavimas nėra statiškas - jo struktūros nuolat kinta. Dinamiška aplinka gali daryti įtaką tarpusavio pasitikėjimui ir galios pusiausvyrai tarp organizacijų.

Šios teorijoje iškeltos problemos išryškėja ir Jurkonienės ir Karčiauskienės (2016, 8-9) atliktame tyrime. Autorės, tyrusios tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją Lietuvoje, išskyrė penkias pagrindines problemas:

- **Neformalaus bendradarbiavimo stoka** – respondentai tyrime nurodė, kad neformalaus bendradarbiavimo nebuvimas praktinių sunkumų. Remiantis užsienio šalių gerąją praktika, Lietuvoje neformalus bendradarbiavimas, palyginus su kitomis šalimis, vis dar nėra išplėtotas. Dažniausiai yra apsiribojama oficialiais raštais, o tai trukdo efektyviai koordinuoti problemas.

- **Tinkamų bendradarbiavimo įrankių stoka** – ši problema yra įvardijama kaip ypač svarbi - . bendradarbiavimas dažniausiai vyksta tik raštu arba elektroniniais laiškais, kas riboja bendradarbiavimo dinamiką ir mažina efektyvumą.
- **Tinkamų bendradarbiavimo gebėjimų stoka** – dėl gilių partnerystės tradicijas ir bendradarbiavimo kultūrą turinčių šalių stokos, Lietuvoje šie gebėjimai menkai išvystyti. Trūksta ne tik praktinių įgūdžių, bet ir noro bendradarbiauti – dažnai kyla nesusikalbėjimo situacijų.
- **Nepakankamas bendradarbiavimas su suinteresuotomis grupėmis** – tyrimas atskleidė, kad bendradarbiavimas su išoriniais partneriais yra formalus, apsiriboja susirašinėjimu ir oficialiais pasitarimais, o tai trukdo užtikrinti jų realų įsitraukimą.
- **Žinybiškas ir siauras požiūris** - šios problemos priežastys – motyvacijos stoka, vertikali, hierarchinė kultūra bei nelanksti žmogiškųjų išteklių valdymo sistema. Viešajam sektoriui sunkiai sekasi pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, nes darbo užmokesčio sistema nėra orientuota į rezultatus, todėl darbuotojų motyvacija neretai išlieka žema.

***Apibendrinimas:** Bendradarbiavimas – tai procesas, kai dvi ar daugiau šalių prisiima bendrą atsakomybę, dalijasi patirtimi bei ištekliais ir siekia bendro tikslo. Bendradarbiavimo lygmenys ir modeliai gali būti įvairūs, tačiau tiek vieni, tiek kiti dažnai vertinami kaip nuoseklios pakopos – nuo paprastesnių iki sudėtingų bendradarbiavimo formų. Norint užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą, svarbu pradėti nuo tarpasmeninio, neformalaus bendradarbiavimo, kuris kuria pasitikėjimą ir stiprina bendradarbiavimo pagrindus. Vis dėl to bendradarbiavimo procesas ne visada yra sklandus – jį gali apsunkinti tokie iššūkiai kaip nesusikalbėjimas, skirtinga organizacinė kultūra, pasitikėjimo stoka ar motyvacijos trūkumas. Mokslinėje literatūroje taip pat pateikiamos gairės sėkmingam bendradarbiavimui, kurias įgyvendinus galima užtikrinti tvarius ir rezultatyvius tarpinstitucinius santykius.*

2. SOCIALINĖS PASLAUGOS LIETUVOJE, JŲ ORGANIZAVIMAS IR TEIKIMAS (ĮSTATYMŲ APŽVALGA)

Norinti teikti kokybiškas paslaugas paslaugų gavėjui, būtina vadovautis aiškiai ir nuosekliai įstatymine baze, kuria remiasi paslaugų teikėjai. Teisinis reglamentavimas padeda užtikrinti lygiateisišką paslaugų teikimą, apibrėžti konkrečių paslaugų ribas bei suteikia juridinį pagrindą jų teikimui. Įstatymai taip pat nustato, kas ir kaip teikia tam tikras paslaugas, kokia yra įstaigų atsakomybė, bei kokios institucijos yra atsakingos už paslaugų teikimo aspektus.

Šiame skyriuje bus siekiama apžvelgti pagrindinius teisės aktus ir išryškinti jų sąsajas tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarba, analizuojant, kaip teisės aktai padeda arba trukdo įgyvendinti efektyvų institucijų bendradarbiavimą socialinių paslaugų srityje.

2.1. Socialinės paslaugos Lietuvoje (įstatymų apžvalga)

Socialinių paslaugų sritys Lietuvoje yra gana plati. Pagrindinis dokumentas, reglamentuojantis šių paslaugų teikimą, yra Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas. Šis įstatymas apibrėžia socialinių paslaugų sampratą, tikslus ir rūšis, reglamentuoja jų skyrimo, valdymo, teikimo tvarką, socialinių globos įstaigų licencijavimą, akreditavimą, finansavimą, mokėjimo už paslaugas principus, ginčų nagrinėjimą, taip pat socialinio darbo sampratą, jo įgyvendinimo sritis, principus ir lygmenis (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas 2006).

Plečiantis socialinių paslaugų apimtims, 2000 metais buvo parengtas pirmasis socialinių paslaugų katalogas, kuriame pateikiama kokios konkrečios socialinės paslaugos yra teikiamos. 2006 m., reaguojant į pokyčius socialinių paslaugų srityje, buvo išleistas atnaujinta katalogo redakcija. Katalogas nuolat atnaujinamas – naujos redakcijos leidžiamos kiekvienais metais, o tai rodo nuoseklų socialinių paslaugų sistemos augimą, tobulėjimą ir procesų įvedimą. Šios tendencijos atskleidžia, kad socialinių paslaugų teikimo spektras yra labai platus, todėl efektyviam jų įgyvendinimui būtinas kokybiškas tarpinstitucinis bendradarbiavimas tarp įstaigų, organizacijų ir specialistų. Toliau šiame skyriuje bus analizuojami socialinių paslaugų įstatymai, jų organizavimas ir teikimo principai.

Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme (2006) apibrėžiami principai pagal kurias valdomos, teikiamos ir skiriamos socialinės paslaugos.

3 lentelė. Socialinių paslaugų teikimo principai.

Principas	Trumpas apibūdinimas
<i>Bendradarbiavimas</i>	Socialinių paslaugų teikimas grindžiamas savivaldybių ir valstybių institucijų tarpusavio pagalba ir bendradarbiavimu.
<i>Dalyvavimas</i>	Sprendimas dėl socialinių paslaugų skyrimo, valdymo ir teikimo priimami bendradarbiaujant su paslaugų gavėjais (arba atstovais) ir organizacijomis, ginančiomis socialinių grupių interesus bei teises.

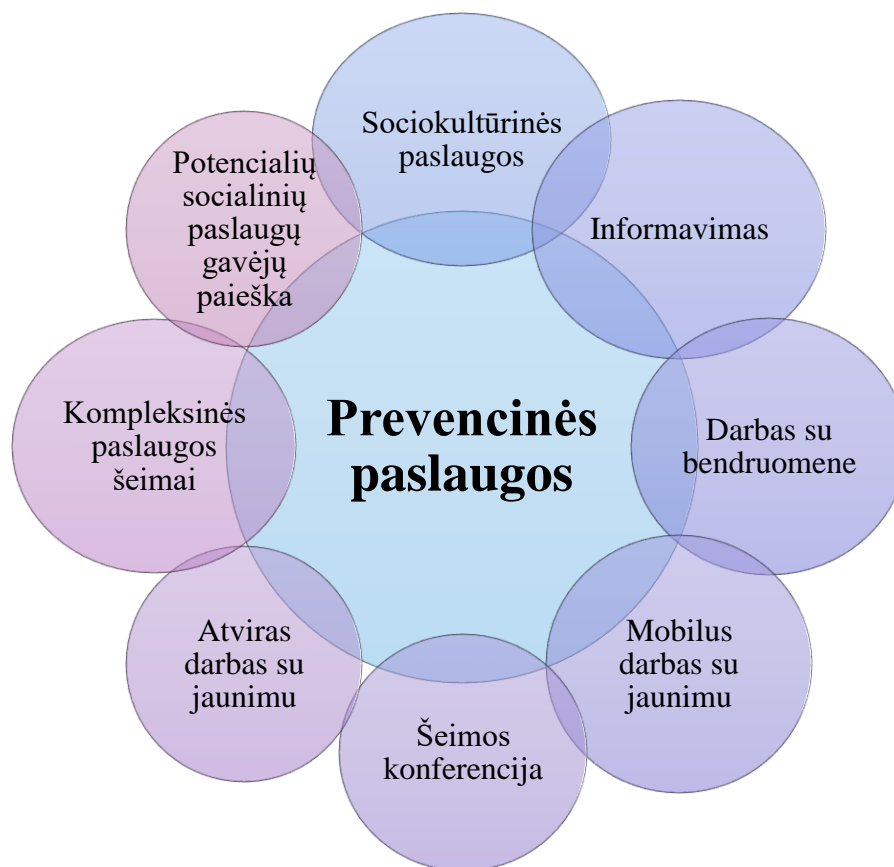
<i>Kompleksiškumas</i>	Socialinės paslaugos teikiamos ne tik asmeniui, bet ir derinamos su pagalba jo šeimai.
<i>Prieinamumas</i>	Socialinės paslaugos turi būti prieinamos kiekvienam paslaugų gavėjui, nepriklausomai nuo aplinkybių.
<i>Socialinis teisingumas</i>	Asmens finansines padėtis neturi riboti galimybes gauti socialines paslaugas
<i>Tinkamumas</i>	Teikiamos tik tos paslaugos, kurios atitinka asmens ir jo šeimos interesus ir poreikius.
<i>Veiksmingumas</i>	Paslaugos skiriamos ir valdomos siekiant gerų rezultatų ir teigiamo pokyčio, racionaliai panaudojant turimus išteklius.
<i>Visapusiškumas</i>	Paslaugos derinamos su kitų paslaugų teikimu, padedančių patenkinti asmens individualius poreikius.
<i>Įgalinimas</i>	Teikiant paslaugas bendradarbiauja su asmens šeima, siekiant skatinti asmenį priimti sprendimus ir atsakomybę už juos.
<i>Subsidiarumas</i>	Siekiami išlaikyti asmens ir jo šeimos orumą ir savarankiškumą, neperimant užduočių, kurias gali atlikti pats asmuo, šeima ar bendruomenė.
<i>Asmens garbės ir orumo apsaugos</i>	Kiekvienas darbuotojas privalo gerbti paslaugų gavėjo apsisprendimą dėl socialinio paslaugų gavimo, pripažinti visus asmenis, nepaisant jų lyties, rasės, pažiūrų, amžiaus ir kt.
<i>Partnerystė</i>	Savivaldybės, organizuodamos socialines paslaugas įtraukia savivaldybės teritorijoje esančius socialinių paslaugų tiekėjus į socialinių paslaugų tiekimą, planavimą, stebėseną.

Sudaryta darbo autoriaus pagal „Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas“ (2006)

Daugumoje socialinių paslaugų teikimo principų galima išvelgti būtinybę bendradarbiauti. Bendradarbiavimo procesas vyksta keliuose lygmenyse: tarp paslaugų gavėjo ir paslaugas teikiančios įstaigos, tarp skirtingų socialinių paslaugų teikėjų, taip pat tarp savivaldybių institucijų ir socialines paslaugas teikiančių organizacijų. Tai patvirtina, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra esminė prielaida efektyviam, tikslingam ir kokybiškam socialinių paslaugų teikimui.

Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme (2006) nurodoma, kad Lietuvoje teikiamos trijų rūšių socialinės paslaugos: prevencinės paslaugos, bendrosios socialinės paslaugos ir specialiosios socialinės paslaugos.

1. **Prevencinės socialinės paslaugos** – šios paslaugos teikiamos šeimoms arba bendruomenėms, siekiant ugdyti ir gilinti žinias, skatinti gebėjimą rūpintis savo šeima ir artimaisiais, bei aktyviai dalyvauti visuomeniniame gyvenime. Prevencinių paslaugų teikimo tvarką ir organizavimą nustato Socialinės apsaugos ir darbo ministras.



2 pav. Prevenčinės socialinės paslaugos

Sudaryta darbo autoriaus pagal „Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų katalogas“ (2006)

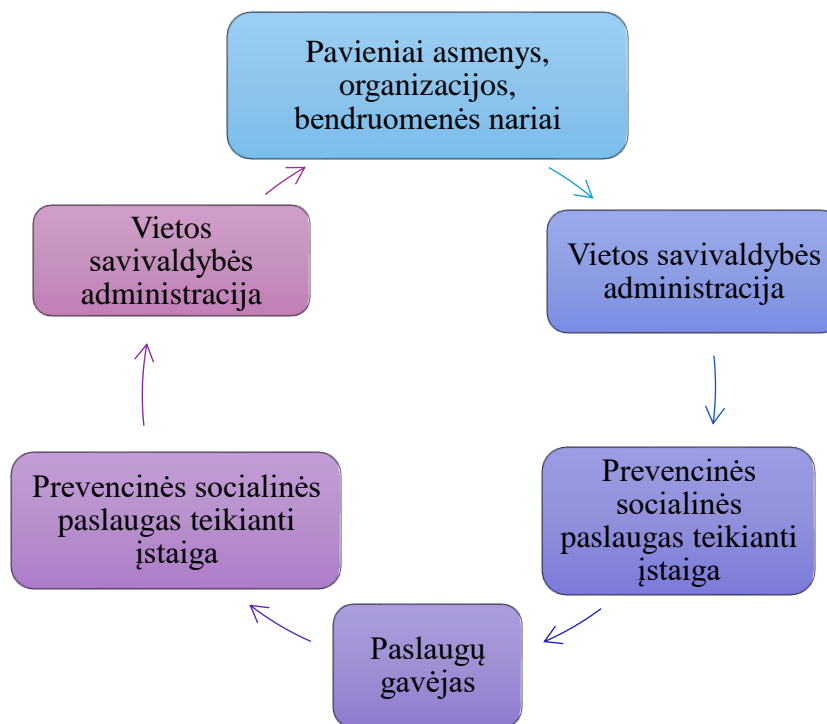
Analizuojant teikiamas prevencines socialines paslaugas, galima daryti išvadą, kad jų pagrindinis tikslas - gyventojų informavimą, mokymą ir konsultavimą, siekiant išvengti rizikos šeimoms, bendruomenės ar pavieniams asmenims patekti į socialinės rizikos grupes. Šios paslaugos yra teikiamos bendradarbiaujant savivaldybių institucijoms su paslaugų gavėjais, taip stiprinant jų gebėjimą savarankiškai spręsti išskylančius sunkumus.

Prevenčių socialinių paslaugų organizavimo ir teikimo tvarkos aprašas (2022), patvirtintas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, reglamentuoja šių paslaugų teikimo ir organizavimo principus, sąlygas ir atsakomybes.

Prevenčių paslaugų teikimas ir organizavimas. Prevencines socialines paslaugas gali būti inicijuojamos tiek pavienių asmenų (šeimoms narių, globėjų, rūpintojų), tiek įstaigų, teikiančių prevencines paslaugas, bendruomenės narių, suinteresuotų fizinių ar juridinių asmenų.

Norint gauti šias paslaugas, asmuo ar organizacija turi kreiptis vietos savivaldybės administraciją, kurioje yra deklaruota asmens ar šeimos gyvenamoji vieta. Savivaldybės darbuotojas, gavęs informaciją apie poreikį, bendradarbiauja prevencinių paslaugų teikėjais ir informuoja juos apie būtinybę suteikti paslaugą.

Prevenčių paslaugų teikėjas nedelsiant arba ne vėliau kaip per 5 darbo dienas susiekia su asmeniu ar šeima, kuriems reikalingos paslaugos. Jis aptaria paslaugų poreikį, tikėtinus rezultatus bei padeda parinkti tinkamiausią paslaugų gavėjui prevencinių paslaugų teikimo forma. Jei nustatoma, kad asmeniui taip pat reikalingos kitų sričių paslaugos (sveikatos, švietimo), informacija suteikiama paslaugų gavėjui ir informuojama kaip jas gauti, suteikiami kontaktai. Baigus teikti paslaugas, apie jų suteikimą informuojama savivaldybės administracija, kuriai pateikiama ataskaita apie įgyvendintas veiklas ir rezultatus.



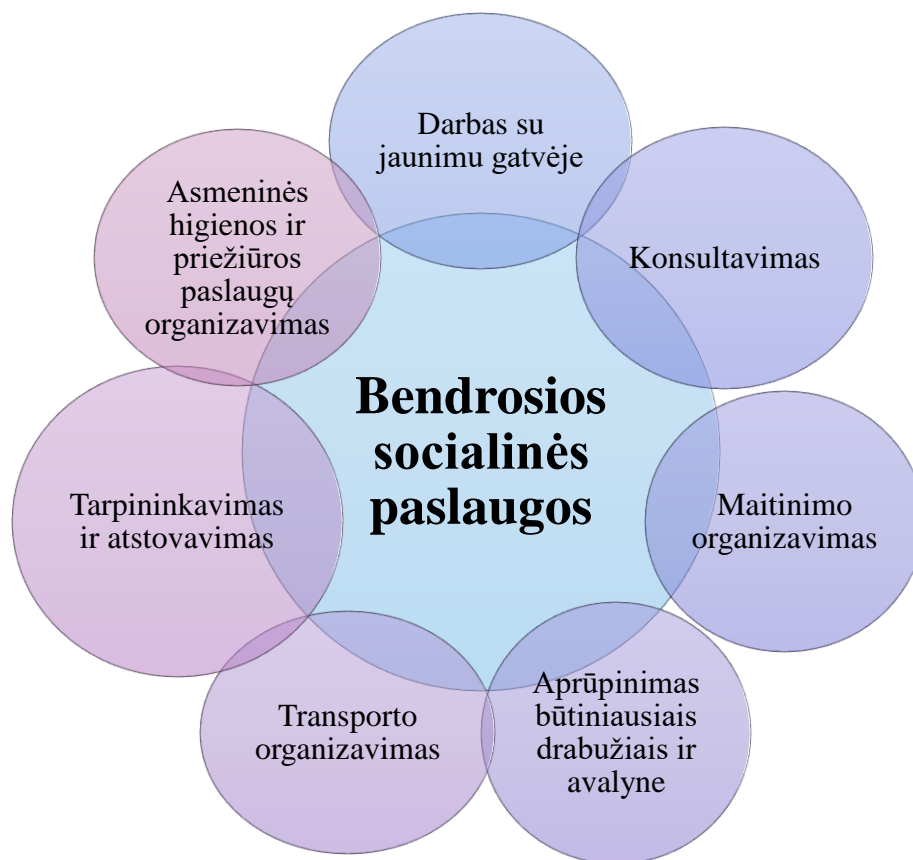
3 Pav. Bendradarbiavimo schema teikiant prevencines socialines paslaugas

Sudaryta darbo autoriaus pagal „Prevenčių socialinių paslaugų organizavimo ir teikimo tvarkos aprašas“ (2022)

Galima daryti išvadą, kad bet kuris asmuo, pastebėjęs galimą socialinę riziką turi teisę kreiptis dėl prevencinių socialinių paslaugų teikimo.

Šioje vietoje svarbu stabtelėti ir atkreipti dėmesį į bendruomeniškumo svarbą. Bendradarbiavimas tarp institucijos ir bendruomenės tampa esminiu aspektu teikiant socialines paslaugas. Tai patvirtinta ir Nefas (2021, 148), teigdamas „Bendruomenės gali ne tik prisidėti prie ekonominio augimo, bet ir būti laikomos visavertėmis socialinėmis partnerėmis, pajėgiančiomis sujungti žmogiškuosius išteklius ir prisidėti prie valstybinės politikos programų įgyvendinimo.“ Remiantis šia mintimi, galima teigti, kad aktyvus piliečių įsitraukimas, jų informavimas atsakingoms institucijoms ir savivaldybei apie reikalingas prevencines paslaugas sudaro prielaidas efektyvesniam socialinių paslaugų įgyvendinimui - rizikos mažinimui visuomenėje.

2. **Bendrosios socialinės paslaugos** – pagal Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymą (2006), bendrosios socialinės paslaugos teikiamos asmenims (ar šeimoms), kurių gebėjimas rūpintis savimi ir dalyvauti visuomenės gyvenime yra apsunkintas, tačiau šie gebėjimai gali būti išugdomi ar kompensuojami su nuolatine specialistų pagalba.



4 pav. Bendrosios socialinės paslaugos

Sudaryta darbo autoriaus pagal „Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų katalogas“ (2006)

3. Paskutinė socialinių paslaugų grupė, aptariama Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme (2006), yra **specialiosios socialinės paslaugos**, kurios reikalauja daugiausiai tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Šios paslaugos skiriamos asmenims (šeimoms), kurie nebegali pasirūpinti savimi ir nebepajėgia dalyvauti visuomenės gyvenime. Tokiomis situacijomis nebeužtenka prevencinių ar bendrųjų socialinių paslaugų - būtinas nuolatinis ir intensyvus paslaugų teikimas. Į visų specialiųjų socialinių paslaugų teikimą įeina: informavimas, konsultavimas, tarpininkavimas ir (ar) atstovavimas.

Socialinė priežiūra

- Pagalbos į namus teikimas;
- Socialinių įgūdžių mokymas bei atkūrimas;
- Jaunuolių palydėjimas;
- Socialinė pagalba šeimoms;
- Pagalba kūriant gyvenimą savarankiškuose namuose, apsaugotame būste;
- Socialinė rehabilitacija negalią turintiems asmenims, vaikams bendruomenėje;
- Laikino apnakvindinimo paslaugos, apgyvendinimas nakvynes namuose;
- Intensyvi pagalba įveikiant krizes;
- Psichosocialinė pagalba;
- Pagalba globėjams (rūpintojams), budintiems ir nuolatiniais globotojams, įtėviams ir šeimynų dalyviams ar besirengiantiesiems jais tapti;
- Vaikų dienos socialinė priežiūra;
- Socialinių dirbtuvių paslauga;

Socialinė globa

- Dienos socialinė globa;
- Trumpalaikė socialinė globa;
- Ilgalaikė socialinė globa;

5 Pav. Specialiosios socialinės paslaugos

Sudaryta darbo autoriaus pagal „Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų katalogas“ (2006)

Kadangi specialiųjų socialinių paslaugų grupė yra gana plati, kiekvienas jos pogrupis bus analizuojamas atskirai:

Pagal Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymą (2006) socialinė globa yra skirstomos į tris rūšis:

- Dienos socialinė globa
- Trumpalaikė socialinė globa
- Ilgalaikė socialinė globa

Dienos socialinė globa. Tai paslaugos, teikiamos dienos metu, kai asmeniui reikalinga nuolatinė specialistų pagalba siekiant užtikrinti gyvybiškai svarbias funkcijas. Dienos socialinė globa gali būti teikia asmeniui namuose arba stacionariose įstaigose. Paslaugos teikimas susideda iš tokių dalykų kaip maitinimo organizavimas, bendravimo, bendradarbiavimo, sprendimų priėmimo įgūdžių ugdymas, higienos ugdymas, sveikatos priežiūros paslaugų organizavimas, laisvalaikio organizavimas, palydėjimas į įvairias įstaigas, kitos paslaugos, kurios reikalingos asmeniui pagal jo savarankiškumą.

Ilgalaikė socialinė globa - tai nuolatinė specialistų pagalba, teikiama asmenims, kurie negali užtikrinti savo gyvybiškai svarbių funkcijų palaikymo bei savarankiškumo. Šios paslaugos teikiamos licencijuotose įstaigose. Šių paslaugų turinys apima: apgyvendinimo, bendravimo, bendradarbiavimo sprendžiant problemas ir ugdant savarankiškumą, kasdieninio gyvenimo įgūdžių ugdymą ugdymo

,maitinimo, asmens higienos, laisvalaikio, sveikatos priežiūros ir kitų paslaugų organizavimą, kurios reikalingos asmeniui pagal jo savarankiškumą (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų katalogas 2006).

Trumpalaikė socialinė globa. Tai tokios paslaugos, kurias specialistai teikia asmeniui visomis savaitės dienomis arba paromis, siekiant užtikrinti gyvybiškai svarbių funkcijų palaikymą ir savarankiškumo ugdymą. Remiantis teisės aktų suvestinėmis redakcijomis, galima pastebėti, kad paslaugų teikimas plečiasi ir tai reikalauja įvairesnių specialistų įsitraukimo į paslaugų teikimą. Trumpalaikės socialinės globos turinys atitinka ilgalaikės socialinės globos paslaugas, bet vienintelis jų skirtumas yra paslaugos teikimo laikas. Trumpalaikės paslaugos teikiamos iki 6 mėnesių per metus arba penkias dienas per savaitę neribotai institucijoje, o ilgalaikės paslaugos teikiamos neterminuotai.

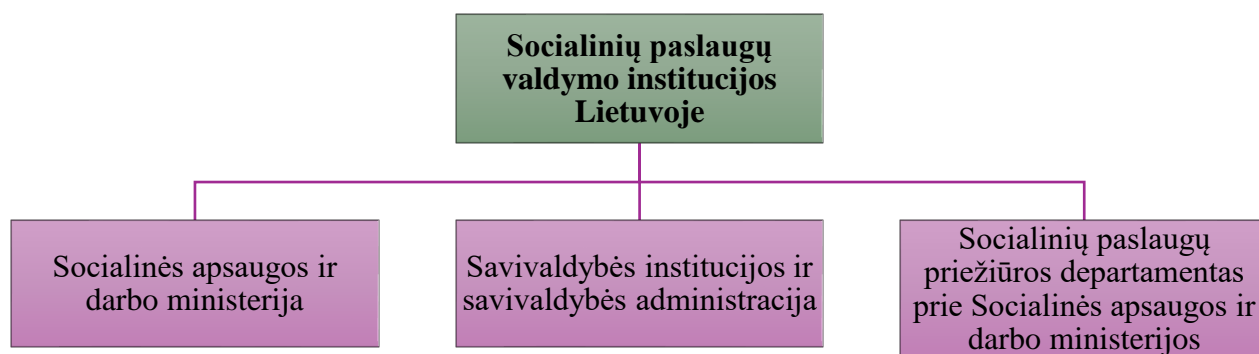
Svarbu atkreipti dėmesį, kad Lietuvoje siekiama pereiti nuo institucinės socialinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems (Perėjimas nuo institucinės globos prie bendruomeninių paslaugų Sostinės regione, Vidurio ir vakarų Lietuvos regione 2023), tad tikėtina, kad atsiras dar daugiau specialistų, socialinių paslaugų, o kartu išaugs ir bendradarbiavimo svarba, siekiant užtikrinti kokybiškas paslaugas neįgaliesiems.

Kitas specialiųjų socialinių paslaugų pogrupis yra **socialinė priežiūra**. Paslauga susideda iš įvairių veiklų: pagalba į namus, socialinių įgūdžių ugdymas, palaikymas ir atkūrimas, palydėjimo paslauga jaunuoliams, socialinė priežiūra šeimoms, apgyvendinimas savarankiško gyvenimo namuose, socialinė rehabilitacija bendruomenėje asmenims su negalia ir vaikams, laikinas apnakvindinimas, intensyvi krizių įveikimo pagalba, psichosocialinė pagalba, apgyvendinimas nakvynės namuose, pagalba globėjams (rūpintojams), budintiems ir nuolatiniais globotojams, tėviams ir šeimynų dalyviams ar besirengiantiesiems jais tapti, apgyvendinimas apsaugotame būste, vaikų dienos socialinė priežiūra, socialinių dirbtuvių paslauga. Remiantis šių paslaugų apibūdinimu galime daryti išvadą, kad socialine priežiūra apima pagalbą asmeniui, socialinių įgūdžių ugdymą, paliekant kuo daugiau erdvės savarankiškumui (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų katalogas 2006).

Laikinio atokvėpio paslauga taip pat išskiriama kaip viena iš specialiųjų paslaugų socialine kataloge. Ši paslauga teikiama asmens artimiesiems, kuriam nustatytas individualios pagalbos teikimo išlaidų kompensacijos poreikis. Paslaugos teikimo trukmė per metus yra 720 val. arba 30 dienų. Paslauga susideda iš maitinimo organizavimo, higienos užtikrinimo, pagalbos rengiantis, pagalbos buityje ar namų ruošoje arba pilna namų ruoša, sveikatos priežiūros paslaugų organizavimo, palydėjimo į įvairias įstaigas, bendravimo, laisvalaikio organizavimo. Laikinio atokvėpio paslauga gali būti teikiama asmens namuose arba įstaigoje, kuri turi teisę teikti tokio pobūdžio paslaugas.

2.2. Socialinių paslaugų teikimas ir organizavimas (įstatymų apžvalga)

Tam, kad būtų galima iširti tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes socialinių paslaugų teikimo srityje, pirmiausia būtina apžvelgti, kokios įstaigos jas teikia ir organizuoja. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme (2006), trečiame skirsnyje apibrėžiamas socialinių paslaugų valdymas. Jis apima planavimą, organizavimą, socialinių paslaugų kokybės vertinimą, bei paslaugų teikėjų priežiūrą savivaldybės ir valstybės lygmeniu.



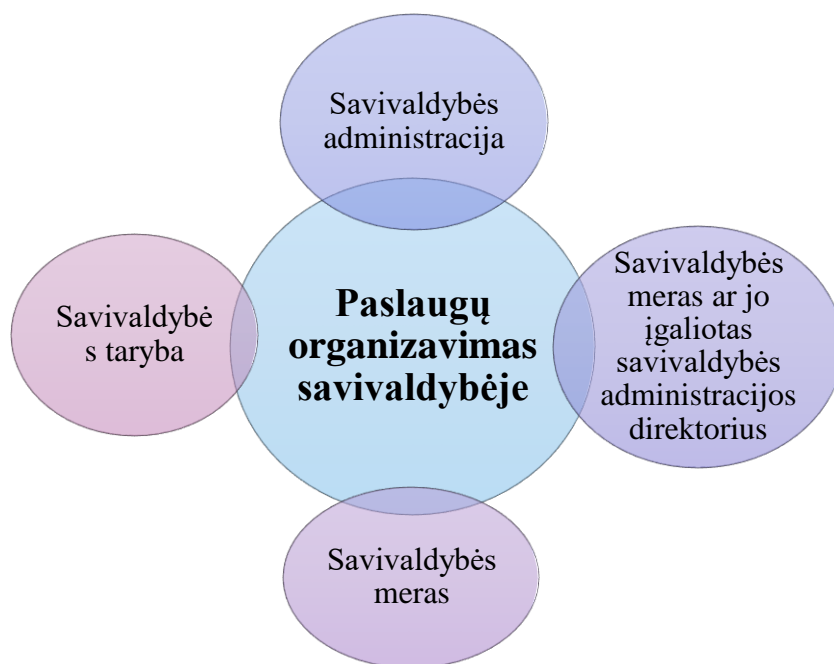
6 Pav. Socialinių paslaugų valdymo institucijos

Sudaryta darbo autoriaus pagal „Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas“ (2006)

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos vaidmuo paslaugų organizavime – formuoti socialinių paslaugų politiką, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą. Ministerija teikia pasiūlymus Vyriausybei dėl socialinių paslaugų plėtros, įgyvendinimo, tobulinimo ir finansavimo, analizuoja ir vertina socialinių paslaugų teikimą šalyje ir teikia pasiūlymus savivaldybėms dėl jų organizavimo, planavimo, įgyvendinimo, dalyvauja rengiant nacionalinį planą, kuriame numatomi socialinių paslaugų politikos tikslai ir uždaviniai (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas 2006).

Šiame įstatyme taip pat aiškiai nurodoma, kad pagrindinis socialinių paslaugų organizavimo dalyvis yra savivaldybės. Tą patvirtina Bitinas ir kt. (2010, 19), kad miestų ir rajono savivaldybės yra pagrindiniai socialinių paslaugų teikėjai ir organizatoriai. Taip pat pažymima, kad savivaldybė organizuodama socialines paslaugas turi bendradarbiauti ir su kitomis įstaigomis bei organizacijomis, tokiomis kaip: socialines paslaugas administruojančios institucijos, nevyriausybinės organizacijos, religinės bendruomenės, fiziniai bei juridiniai asmenys.

Savivaldybės institucijų ir savivaldybės administracijos socialinių paslaugų teikimo organizavimas susideda ne tik iš socialinių paslaugų skyriaus, bet iš daugiau dedamųjų vienetų.



7 Pav. Savivaldybės institucijų ir savivaldybės administracijos socialinių paslaugų organizavimas

Sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymą (2006)

Savivaldybės tarybos vaidmuo – galime teigti, jog tai savivaldybės taryba yra tarsi mažoji „ministerija“ vietiniu lygmeniu, ji atlieka politikos formavimo vaidmenį. Sudaro sąlygas teikti socialines paslaugas savivaldybėje – tvirtindama strateginio planavimo dokumentus, nustatčius socialinių paslaugų rūšis pagal gyventojų poreikius, skiria lėšas socialinių paslaugų įgyvendinimui, steigia, pertvarko, reorganizuoja, likviduoja socialinių paslaugų įstaigas ir skiria joms finansavimą, steigia naujas socialinių paslaugų įstaigas jeigu savivaldybėje jų nėra arba neužtenką esamų kokybiškoms paslaugoms teikti.

Savivaldybės mero vaidmuo – organizuoja socialinių paslaugų finansavimo poreikio vertinimą ir savivaldybės socialinių paslaugų priemonių, kurios yra savivaldybės strateginiame plėtros plane ir strateginiame veiklos plane, rengimą ir įgyvendinimą. Taip pat organizuoja socialinių paslaugų rūšių ir jų teikimo masto prognozavimą, vadovaujantis SADM ministro tvirtinamomis socialinių paslaugų planavimo metodinėmis rekomendacijomis ir socialinių paslaugų išvystymo normatyvomis.

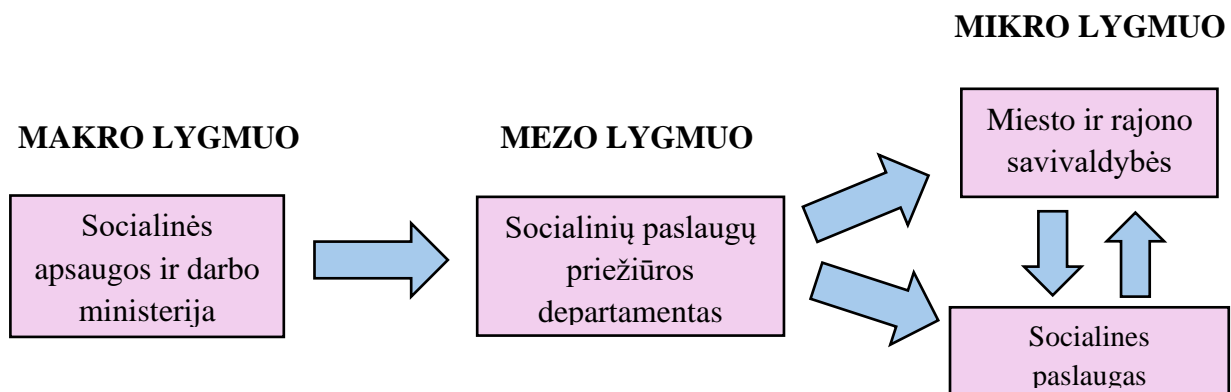
Savivaldybės mero įgalioto asmens vaidmuo (arba pačio savivaldybės mero) – organizuoti laikino atokvėpio paslaugas, socialinių paslaugų teikėjų teikiamos socialinės priežiūros organizavimas ir organizuoti savivaldybės gyventojų socialinių paslaugų poreikį bei vykdyti analizę.

Savivaldybės administracijos vaidmuo – organizuoja socialinių paslaugų poreikio vertinimą, pagal nustatytą socialinių paslaugų poreikį skiria socialines paslaugas asmeniui arba šeimai, vertina

asmens (šeimos) finansines galimybes ir nustato mokėjimo už paslaugas dydį, organizuoja socialinių paslaugų pirkimą savivaldybės gyventojams, vertina savivaldybės teritorijoje teikiamų visų socialinių paslaugų kokybę, prižiūri kaip laikomasi akredituojamų socialinių paslaugų (socialinės priežiūros ir laikino atokvėpio) organizavimo ir teikimo sąlygų, informuoja visuomenę apie savivaldybėje teikiamas paslaugas ir kaip jas gauti, teikia informaciją į SPIS sistemą apie asmeniui teikiamas socialines paslaugas, informuoja Socialinių paslaugų priežiūros departamentą apie nelegaliai vykdomą socialinių paslaugų teikimą savivaldybėje.

Socialinių paslaugų priežiūros departamento vaidmuo – teikia metodinę pagalbą socialinės globos įstaigoms dėl socialinių globos normų taikymo, formuoja bendrą socialinės globos normų taikymą, vertina socialinės globos kokybę, išduoda arba atsisako išduoti licencijas, jas stabdo, naikina arba panaikina sustabdymą, prižiūri kaip laikomasi licencijuojamos veiklos sąlygų ir socialinių paslaugų, kurios finansuojamos iš valstybės biudžeto dotacijų savivaldybių biudžetams, teigia metodinę pagalbą savivaldybės dėl socialinių paslaugų organizavimo šeimoms ir socialinių paslaugų keliamų reikalavimų taikymo praktikos, kartu su kitomis įstaigomis vykdo socialinės srities darbuotojų reguliaciją (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas 2006).

Apžvelgus socialines paslaugas organizuojančias įstaigas galima daryti išvadą, kad daugiausiai tarpinstitucinio bendradarbiavimo tenka Socialinių paslaugų priežiūros departamentui su miesto ir rajono savivaldybėmis. Organizuojant socialines paslaugas įstaigas galima suskirstyti į makro, mezo ir mikro lygmenis. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo schemą, organizuojant socialines paslaugas pateikiama 8 paveiksle.



8 Pav. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas organizuojant socialines paslaugas

Sudaryta darbo autoriaus pagal „Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymą“ (2006)

- *Makro lygmenyje* yra Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kuri organizuoja paslaugas visos valstybės lygmeniu.
- *Mezo lygmenyje* yra socialinių paslaugų ir priežiūros departamentas, kuris gauna ministerijos nurodymus, bet veikia siauresnėje srityje. Organizuoja, kontroliuoja savivaldybes ir socialines paslaugas teikiančias įstaigas.

- *Mikro lygmuo* – konkrečios savivaldybės paslaugų organizavimas, jam galima priskirti savivaldybes ir socialines paslaugas teikiančias įstaigas.

Apžvelgus paslaugų organizatorius galima prieiti prie **paslaugų teikėjų** apžvalgos. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme (2006) numatoma, kad socialinių paslaugų teikėjai yra tos įstaigos, kurių veiklos sritis – socialinių paslaugų teikimas. Šių įstaigų socialinės paslaugos turi atitikti prevencinėms ir bendrosioms socialinėms paslaugoms keliamus reikalavimus. Tam, kad įstaigos atitiktų keliamus reikalavimus, socialinių paslaugų įstaigų darbuotojai turi atitikti teisės aktuose nustatytus kriterijus, tuomet įstaiga gali teikti akredituotas socialines paslaugas.

Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme (2006) išskiriami šie socialinių įstaigų paslaugų teikėjai: socialiniai darbuotojai, individualios priežiūros darbuotojai, užimtumo specialistai, socialines įtraukties koordinatoriai.

Galima pastebėti, kad paslaugų teikėjo pagrindinis vaidmuo tenka socialiniam darbuotojui. Socialinis darbuotojas tai tas asmuo, kuris koordinuoja, organizuoja, bendradarbiauja, ieško problemų sprendimų būdų ir yra arčiausiai paslaugų gavėjo. Minėtame įstatyme socialinis darbas taip pat suskirstomas į lygmenis:

- *Mikro lygmuo* – socialinis darbas orientuotas į asmenis ir šeimas. Tai apima psichosocialinį konsultavimą, tarpininkavimą, atvejo vadybą ir kitą asmeniui būtiną pagalbą.
- *Mezo lygmuo* – socialinis darbas orientuotas į mažas asmenų grupes, institucijas, organizacijas, veiklą vykdančias socialinio darbo įgyvendinimo srityse. Apima socialinių paslaugų koordinavimą ir teikimą.
- *Makro lygmuo*- socialinis darbas orientuotas į bendruomenės socialinius pokyčius, veiklą vykdomą bendruomenėje socialinio darbo įgyvendinimo srityse, dalyvaujant socialinės politikos įgyvendinimo procesuose. Apima veiklos planavimą, organizavimą, bendruomeniškumo plėtrą ir kitas veiklas, susietas su bendruomene.

Socialinis darbuotojas kiekvienoje srityje atlieka skirtingus vaidmenis, kurie reikalauja nuolatinio tarpinstitucinio bendradarbiavimo.

4 lentelė. Socialinio darbo įgyvendinimas skirtinguose srityse.

	Socialinio darbo įgyvendinimo sritys	Įgyvendinimas
	Socialinė apsauga	Teikiamos socialinės paslaugos ir kita reikalinga pagalba, siekiant išvengti galimų socialinių problemų, socialinės rizikos atsiradimo. Padėti spręsti socialines problemas, palaikyti socialinius ryšius su visuomene, kuriant tvirtą, abipusiu pasitikėjimu grindžiamą ryšį.
	Sveikatos priežiūra	Socialinis darbuotojas dirba siekdamas įgalinti pacientą ir jo artimuosius spręsti dėl ligos, negalios atsiradusias psichosocialines problemas, užtikrinant į pacientą orientuotų paslaugų teikimą bendruomenėje.

Socialinis darbuotojas	Švietimas	Socialinis darbuotojas dirba siekdamas įgalinti sunkumų patiriančius asmenis ir mokykloje nesimokančius vaikus. Konsultuoja asmenis, vaikus, šeimas, grupes, ugdo emocines kompetencijas bei gyvenimo įgūdžius, įtraukia juos į neformaliojo švietimo veiklas, telkia asmens, šeimos, bendruomenės išteklius, siekiant užtikrinti sėkmingą socializaciją.
	Teisėtvara	Socialinis darbuotojas dirba su įtariamuoju, kaltinamuoju, nuteistuoju ir siekia socialinės integracijos ir resocializacijos.
	Užimtumas	Dirbant užimtumo srityje siekiama didinti asmens užimtumą ir socialinę įtraukti.
	Krašto apsauga	Krašto apsaugos srityje socialinis darbuotojas, organizuoja socialinių paslaugų teikimą krašto apsaugos sistemoje tarnaujantiems asmenims, atsargos ir dimisijos kariams, taip pat krašto apsaugos sistemoje tarnaujančių, atsargos ir dimisijos karių artimiesiems, giminaičiam, siekiant padėti asmenims spręsti socialines problemas ir jų išvengti ateityje.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymą (2006)

2.3. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas paslaugų organizavime ir teikime – įstatymų apžvalga.

Be socialinių darbuotojų randame, kad socialinių paslaugų organizavime ir teikime yra ir daugiau pareigybių, kurios atsakingos už sklandų tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą organizuojant ir teikiant paslaugas. Nagrinėjant įstatymus galima pastebėti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas socialinių paslaugų srityje yra išplėtotas paslaugose susietose su vaikais.

Šių paslaugų plėtojimo Lietuvoje imtasi po baisaus įvykio, kuomet tėvai nužudė savo penkiametį vaiką. Perversmas pavadintas „Matuko reforma“ kuria siekiama užskirsti kelia baisesiems įvykiams, o ne dirbti gaisrų gesinimo principu. Šis baisesis įvykis atskleidė, kad trūksta bendradarbiavimo tarp institucijų, kompetencijų ir atsakomybių pasidalijimo (Šakalienė 2017).

2017-08-28 buvo išleistas įstatymas „Dėl koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų tvarkos aprašo patvirtinimo“. Šis įstatymas apjungia 3 ministerijas siekiant suteikti koordinuotas paslaugas vaikams iki 18 metų, asmenims turintiems didelių specialiųjų poreikių iki 21 – erių metų ir šeimoms. Koordinuotai teikiamų paslaugų tikslas – sudaryti palankias sąlygas vaikui, padedant jo šeimai ar globėjams kurti saugią aplinką, užtikrinant gyvenimo, asmeninių, bei socialinių ryšių gerovę. Tokių paslaugų poreikis atsiranda tuomet, kai pavieniui teikiamos socialinės, sveikatos ir švietimo paslaugos tampa nebeefektyvios ir neužtikrinančios vaiko gerovės. Šiuo įstatymu yra sukuriamos ir įsteigiamos naujos pareigybės savivaldybėse – **tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius**.

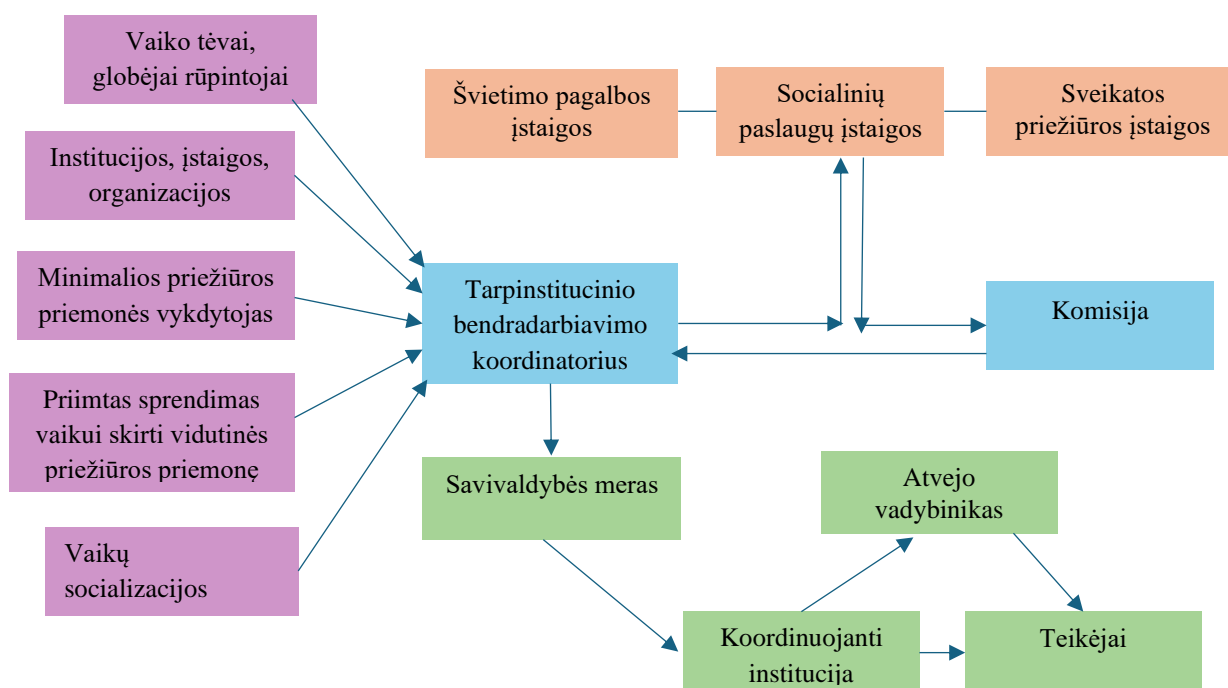
Ši pareigybė yra apjungianti visas paslaugas ir sritis reikalingas vaikui ir šeimai teikiant koordinuotas paslaugas. Įstatyme numatytos šios tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus funkcijos:

- Renka, kaupia ir analizuoja informaciją susijusią su vaiku ir jo aplinka, remdamasis turima informacija priima sprendimą dėl tolimesnių priemonių taikymo, siekia konkrečios institucijos efektyvesnio paslaugų teikimo arba nustato koordinuotai teikiamų paslaugų poreikį.
- Priima ir nagrinėja prašymus dėl koordinuotai teikiamų paslaugų, inicijuoja jų teikimą.
- Nagrinėja skundus, pranešimus dėl koordinuotai teikiamų paslaugų ir pagal savo kompetenciją teikia konsultacijas suinteresuotoms institucijoms, asmenims, organizacijoms.
- Teikia sprendimų dėl Koordinuotai teikiamų paslaugų teikimo projektus savivaldybės merui.
- Bendradarbiauja ir organizuoja bendrus pasitarimus su paslaugų teikėjais, atvejo vadybininkais, atsakingais asmenimis rengiančiais ir įgyvendinančiais planą vaikui ir jo tėvams ar globėjams, kitais savivaldybės darbuotojais, atsakingais už vaiko gerovę.
- Teikia informaciją savivaldybės merui apie išylančias problemas, siūlymus dėl koordinuotai teikiamų paslaugų plėtros ar organizavimo tobulinimo, koordinuotai teikiamas paslaugas teikiančių specialistų kompetencijų tobulinimo.
- Organizuoja Komisijos posėdžius ir atlieka pirmininko funkcijas.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius tampa pagrindinis veikėjas tarp paslaugų organizavimo ir teikimo. Pagal aprašytas koordinatoriaus funkcijas – jis turėtų žinoti kiekvieną esantį atvejį jo savivaldybėje ir paslaugas teikiančioji įstaiga, organizaciją, turi galimybę nuolat konsultotis su koordinatoriumi.

Koordinuotai teikiamų paslaugų organizavimas prasideda nuo tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus. Koordinatorius gavęs prašymą vertina kiekvieną atvejį, esant poreikiui rengia susitikimus su socialines, sveikatos, švietimo paslaugas teikiančių institucijų atstovais. Tuomet atvejis yra pateikiamas komisijai, kuri sprendžia dėl paslaugų poreikio, rengia konkretaus atvejo projektą, kuriame siūlo konkrečias paslaugas teikiančias institucijas, kurios bendradarbiaus tarpusavyje. Gavus komisijos sprendimą, tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius jį pateikia merui, o meras nustato paslaugų teikėjus ir koordinuojančias institucijas, kurios teiks koordinuotas paslaugas.

Žemiau, 9 pav., pateikiama tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus vaidmuo ir sąveika su kitais specialistais, institucijomis užtikrinant paslaugų organizavimą.



9 pav. Koordinuotai teikiamų paslaugų organizavimas.

Sudaryta darbo autoriaus pagal „Koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų tvarkos aprašas“ (2017)

Atlikus organizavimo žingsnius toliau su paslaugų gavėjais pradeda dirbti paslaugų teikėjas. Paslaugų teikimui vaikų teisių srityje buvo išleistas svarbus tvarkos aprašas - Atvejo vadybos tvarkos aprašas (2018). Su šiuo tvarkos aprašu atsiranda dar viena tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese reikalinga pareigybė – **atvejo vadybininkas**.

Atvejo vadybininko vaidmuo koordinuotai teikiamų paslaugų procese – itin svarbus. Siekiant patenkinti kompleksinius poreikius, atvejo vadyba tampa ir kaip prevencinis metodas – socialinių rizikos veiksnių pasireiškimų mažinimas. Atsižvelgus į šeimos situaciją ir prireikus pagalbos į procesą įtraukiamos ir tokios įstaigos kaip: švietimo įstaigos, sveikatos priežiūros įstaigos, vaikų teisių atstovai, priklausomybių ligų gydymo specialistai. Kadangi atvejo vadyba reikalauja didelio kitų įstaigų įsitraukimo - viso to pagrindas yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas – paslaugų teikimo optimizavimas siekiant numatyto tikslo (Nikolajenko ir Raudytė 2023, 130).

Atvejo vadybininko funkcijos apima:

- Gavęs informaciją apie naują atvejį per 10 darbo dienų organizuoja bendrą susitikimą su vaiku ir jo tėvais (globėjais), teikėjais, aptarti paslaugų gavėjų poreikius ir galimybes juo tenkinti, susitarti dėl teikiamų paslaugų organizavimo, parengia paslaugų teikimo planą
- Plano įgyvendinimo metu vykdo paslaugų teikėjų daromą poveikį vaikui, jo tėvams ar globėjams, renka informaciją apie plano priemonių įgyvendinimo eigą, rezultatus,

veiksmingumą, esant poreikiui inicijuoja bendrus pasitarimus su teikėjais ir paslaugų gavėjais dėl taikomų priemonių efektyvumo didinimo.

- Bendradarbiauja su koordinatoriumi, kai paslaugų teikėjai, gavėjai nebendradarbiauja, nedalyvauja pasitarimuose, kai yra būtinybė keisti teikiamų paslaugų turinį, trukmę, teikėjus, arba atsiradus priežastims dėl kurių plano įgyvendinimas tampa apsunkintu.
- Baigiantis paslaugų teikimo terminui informuoja koordinatorių apie teikiamų paslaugų efektyvumą, esant poreikiui, teikia pasiūlymą dėl teikiamų paslaugų teikimo termino pratęsimo, nutraukimo (Koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų tvarkos aprašas 2017).

Iš atvejo vadybininkui priskirtų funkcijų galime suprasti, kad sukūrus šią pareigybę siekiama problemas spręsti kompleksiskai, ne tik vieno specialisto lygmenyje, bet apimanti įvairių sričių specialistus, tad šiuo atveju atvejo vadybininkas tampa kaip branduolys, kuris koordinuoja visą paslaugų teikimą, vertina jų efektyvumą paslaugų gavėjui. Tokių pareigybių poreikis įrodo tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą socialinių paslaugų teikime.

Tai, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa vis svarbesnis paslaugų teikime rodo ir Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos dalyvavimas Europos sąjungos finansuojamuose projektuose susietose su tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Nuo 2021 metų Ministerija dalyvauja Europos sąjungos finansuojamoje plėtros programoje Nr. 09-003-02-02-08 pavadinimu „Plėtoti efektyvios prevencijos ir pagalbos artimoje aplinkoje sistemą, stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą“

Ministro įsakyme minima, jog viena iš nekokybiškai vykdomos smurto prevencijos artimoje aplinkoje priežasčių yra nepakankamai efektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Pagrindinės kliūtis atsiranda dėl informacijos apie institucijų atsakomybes trūkumas, didelė darbuotojų kaita kurie dalyvauja tarpinstituciniame bendradarbiavime, komunikacijos spragos, pasitikėjimo stoka. Dažnai institucijoms, dirbančioms su asmenimis patyrusiais smurtą artimoje aplinkoje, trūksta žinių apie paslaugų teikimo procese dalyvaujančių institucijų ir organizacijų atsakomybes ir funkcijas (Dėl Smurto artimoje aplinkoje prevencijos ir pagalbos teikimo smurto artimoje aplinkoje pavojų patiriantiems, smurtą artimoje aplinkoje patyrusiems ir smurto artimoje aplinkoje pavojų keliantiems asmenims 2024–2026 metų veiksmų plano patvirtinimo 2023).

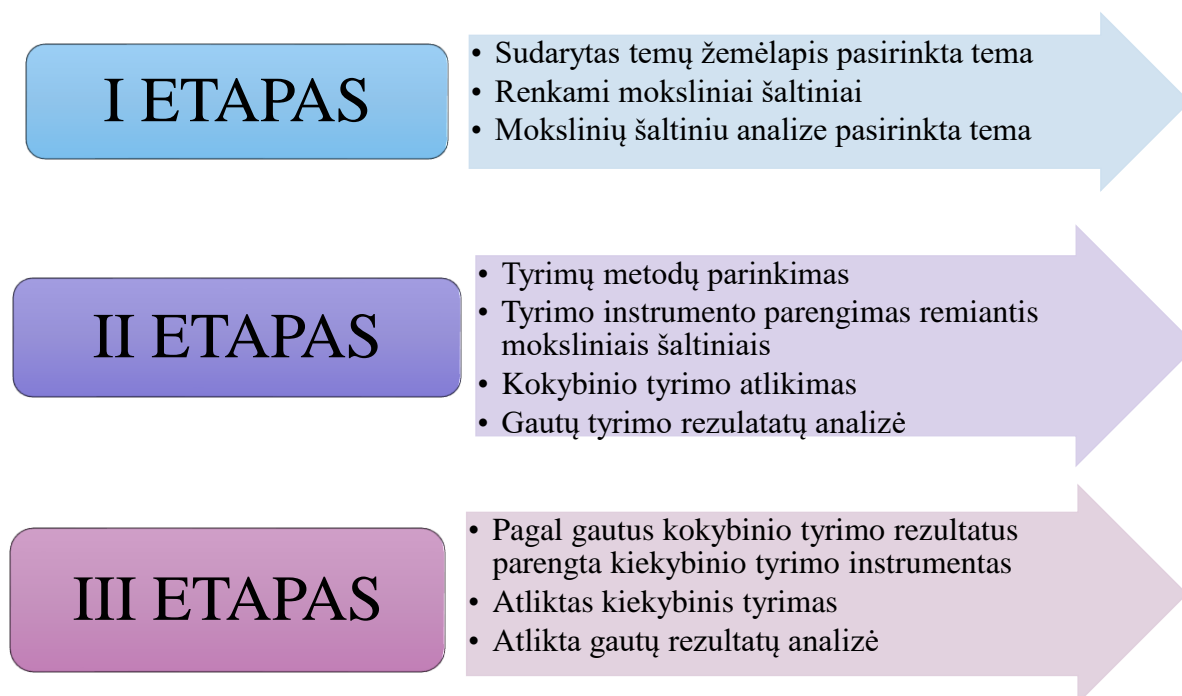
Sprendžiant minimas problemas dėl neaiškių funkcijų ir atsakomybių 2023 m. liepos 1 d. buvo priimta Lietuvos Respublikos apsaugos nuo smurto artimoje aplinkoje įstatymo pakeitimas, dėl kurių pradėjo veikti aiškus bendradarbiavimo ir keitimosi informacija mechanizmas, konkretus institucijų kompetencijų, atsakomybių pasidalinimas.

Apibendrinant skyrių, galima daryti išvada, kad Lietuvoje yra aiškiai ir konkrečiai apibrėžta įstatymine bazė apie socialines paslaugas, kas jas teikia, organizuoja, bet trūksta konkretumo

tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimu. Kai kurie įstatymai rodo, kad Lietuva pamažu žengia žingsnius tarpinstitucinio bendravimo vystyme ir jo skatinime siekiant efektyvaus problemų sprendimo, bet tai paliečia ne visas socialines paslaugas, tad iškyla problemos, kad teikiant kitas paslaugas apie kurias nėra aiškaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmo – gali kilti problemų tokių kaip: apsunkintas problemų sprendimas, neaiškus atsakomybių ir funkcijų pasidalijimas, pasitikėjimo trūkumas.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Pasirengimas mokslinio tyrimo atlikimui vyko žemiau pateiktais etapais.



10 Pav. Pasirengimo moksliniam tyrimui etapai.
Sudaryta darbo autoriaus.

Mokslines literatūros apžvalga. Sistemingai surinkti moksliniai šaltiniai kurie kalba apie socialinių paslaugų teikimą, problemas ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Prieš atliekant mokslinių šaltinių analizę buvo pasitelkta minčių žemėlapiu metodika, renkami moksliniai šaltiniai kurie atskleistų analizuojamą temą. Analizuoti moksliniai straipsniai, knygos, Lietuvos Respublikos įstatymai, kurie leido išsiaiškinti: bendradarbiavimo sampratą, modelius, lygius, sėkmingą bendradarbiavimą lemiančius veiksnius bei iškylančias kliūtis. Išanalizuota teisinė bazė apie socialines paslaugas Lietuvoje, jų teikimą, bei organizavimą. Išanalizavus mokslinius šaltinius išsiaiškina, jog šiomis dienomis yra itin aktualus sėkmingas tarpinstitucinis bendradarbiavimas norint suteikti kokybiškas socialines paslaugas.

Mokslinių šaltinių paieška vyko pasitelkiant „Google mokslinčius“, Mykolo Romerio universiteto prenumeruojamuose mokslinėse bazėse, bei naudojantis elektronine biblioteka. Taip pat buvo naudojamos Lietuvos akademines bibliotekos ELABOS mokslinė bazė. Atliekant įstatymines bazės analizę buvo naudojamos internetiniu puslapiu www.e-seimas.lrs.lt bei www.e-tar.lt.

Tyrimų objektas. Siekiama išanalizuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemas, kliūtis, trikdžius, jų įveikimo būdus ir galimybes siekiant sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo.

Tyrimų etika. Tyrimai atlikti remiantis W. Trochim (2006) išsakytais etikos principais:

- Laisvanoriškumo – informantai ir respondentai gaudami apklausos anketą buvo informuoti, jog turite teisę pasirinkti ar nori dalyvauti tyrime.
- Informantai ir respondentai gavo anketas su įvadine dalimi kurioje autorius paaiškino kokių tikslu atliekamas tyrimas, išskyrė etikos principus, kurių laikomasi atliekant tyrimą, bei paminėta, jog informantai turi teisę pasirinkti ar nori dalyvauti tyrime, ar ne.
- Siekiant apsaugoti tiriamuosius nuo galimos žalos – anketos buvo anoniminės, gavus rezultatus informantai užkoduoti raidėmis taip siekiant neatskleisti jų išsakytos nuomones ir patirties. Respondentai užkoduoti skaičiais.
- Informacijos konfidencialus užtikrinamas užkoduojant informantus. Taip pat anketos išsiųstos elektroniniu būdu, tad informantai ir respondentai gali pasirinktų patogią aplinką kada galės ir norės atsakyti į klausimus. Atliekant tyrimą internetinėje erdvėje – nėra galimybės identifikuoti tiriamųjų.
- Anonimiškumas užtikrinimas pateikiant anonimiškas anketas.

Mišrių metodų prieiga. Kadangi socialinių paslaugų teikime yra dvi grupės – teikiantieji paslaugas ir jas organizuojantys – nuspręsta taip pat taikyti mišrių metodų prieigą. Toks būdas leidžia pažvelgti giliau į analizuojamą problemą, tyrimų metu gauta informacija viena kitą papildo, praturtina. Galima palyginti kaip skirtingos grupės vertina tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą.

Kokybinis tyrimas - Struktūrizuotas interviu – apklausa raštu (paslaugų teikėjai) – siekiant apžvelgti į tarpinstitucinio bendravimo metu kylančias problemas pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą – struktūruotą interviu raštu. Toks tyrimo metodas pasirinktas todėl, jog informantas gali laisvai reikšti savo mintis, o tyrėjui tai leidžia giliau suprasti nagrinėjamą temą. Kokybinio tyrimo analize atlikta pasirenkant kokybinio turinio analizę – išryškinant pagrindines temas, kategorijas ir subkategorijas. Atlikus kokybinį interviu, buvo atliktas kiekybinis tyrimas.

Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa (paslaugų organizatoriai) – pagal gautus kokybinio tyrimo rezultatus buvo sudarytas tyrimo instrumentas ir apklausti paslaugų organizatoriai. Šis tyrimo metodas pasirenkamas todėl, jog būtų galima įvertinti ne tik praktikų išsakytas mintis, bet ir paslaugų organizatorių ar jų požiūris į kylančias problemas ir galimybes sutampa.

Taikant tyrimų trianguliaciją – šiuo atveju paslaugų teikėjai ir organizatoriai, taikomi skirtingi tyrimų metodai: kiekybinis ir kokybinis tyrimas. Galima įvertinti kiek gili problema yra valstybės mastu.

Kylantys sunkumai atliekant tyrimą. Atliekant tyrimą pastebėta jog kilo tam tikrų sunkumų:

- Pradedant kiekybinį tyrimą pirmiausia kvietimas dalyvauti apklausoje buvo siųstas į bendrus savivaldybių paštus. Pastebėjus, jog nėra gaunama atsakymų nuspręsta siųsti anketas kiekvienos savivaldybės socialinio darbo skyriaus darbuotojams asmeniškai. Kylantis sunkumas toks, kad įstaigos administracija nesidalija anketomis su darbuotojais.

- Kiekybinio tyrimo metu sunku gauti respondentų atsakymus. Respondentai kvietimą dalyvauti apklausoje gavo į darbinius paštus, tad tikėtina, jog pasyvus dalyvavimas tyrime kyla dėl to, jog darbo metu tiesiog nėra patogų užsiimti šalutiniais darbais.
- Gavus kokybinio tyrimo rezultatus tapo sunku suprasti kai kurių informantų atsakymus. Kadangi tyrimas buvo atliktas raštu dėl didelės tiriamųjų imties, pateikti atsakymai raštu tampa sunkiau suprantami, nes negali pasitikslinti su informantu ką jis norėjo pasakyti.

3.1. Kokybinio tyrimo atlikimo struktūra

Kokybinio tyrimo metu buvo siektą išsiaiškinti kaip paslaugų teikėjai suprantą tarpinstitucinio bendradarbiavimo reiškinį, kokios kyla problemos bendradarbiaujant ir kaip būtų galima tobulinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą.

Tyrimo instrumentas. Kokybinio tyrimo klausimai buvo sudaryti remiantis išanalizuota mokslinė literatūra. Klausimyną sudarė iš viso 14 klausimų: 12 atviro tipo klausimų ir 2 uždaro tipo klausimai į kuriuos informantai atsakė raštu. 3 anketos klausimai susieti su demografiniais duomenimis. Klausimai, jų aprašymas ir teorinis pagrindimas pateikiama lentelėje:

5 Lentelė. Kokybinio tyrimo klausimyno mokslinis pagrindimas.

Klausimo charakteristika	Klausimo turinys	Mokslinis pagrindimas	Klausimyno klausimas
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata	Šiuo klausimu siekiama įvertinti kaip informantai supranta tarpinstitucinį bendradarbiavimą, kas jiems yra svarbu tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese.	Klausimas užduotas atsižvelgiant į: Raišienė 2011; Čiužas 2003; Braslauskienė ir kt. 2022; Kvieskienė ir Indrašienė 2008.	4 kl.
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas	Šios grupės klausimais siekiama išsiaiškinti kaip dažnai tenka susidurti su tarpinstituciniu bendradarbiavimu, su kokiomis institucijomis, kokie klausimai yra sprendžiami, kokio tai pobūdžio bendradarbiavimas ir jo efektyvumas.	Miginis ir Ulozas 2011.	5,6,7,8,9 kl.
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtys	Siekiama išsiaiškinti kokios kliūtys (trikdžiai) kyla tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese ir informantų nuomone apie tai, kodėl jos kyla ir kaip jas būtų galima išspręsti.	Katunian 2021; Jurkonienės ir Karčiauskienės 2016.	10, 11, 12 kl.
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės	Siekiama išsiaiškinti kas informantų nuomone lemia sėkmingą bendradarbiavimą ir kaip būtų galima tobulinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą.	Raišienė ir kt. 2014; Puškorius 2007.	13,14 kl.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Raišienė 2011; Čiužas 2003; Braslauskienė ir kt. 2022; Kvieskienė ir Indrašienė 2008; Miginis ir Ulozas 2011; Katunian 2021; Jurkonienė ir Karčiauskienė 2016; Raišienė ir kt. 2014; Puškorius 2007.

Tyrimo imtis. Kokybinio tyrimo atlikimo metu dažniausiai nereikia didelės informantų imties. Kadangi tiriamųjų grupė buvo paankamai didelė, sulaukta daug įvairių nuomonių, tyrimo metu buvo apklausti 114 informantų. Pastebėjus, jog informantų atsakymai pradeda kartotis – tyrimas sustabdytas ir pradėta analizė.

Pasirengimas tyrimui ir jo eiga. Išanalizavus mokslo šaltinius remiantis jais buvo sudarytas interviu klausimynas. Kadangi tyrimas vykdomas plačiai ir apima visą Lietuvą – pasirinkta tyrimą atlikti per www.manoapklausa.lt puslapį. Naudojantis visų Lietuvos savivaldybių tinklapiais išsiaiškinta visos Lietuvoje esančios įstaigos, kurios teikia socialines paslaugas savivaldybėse. Visoms paslaugas teikiančioms įstaigoms buvo išsiųstas kvietimas dalyvauti anoniminiame tyrime apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Kvietimas buvo išsiųstas 332 įstaigoms. Informantas buvo pateikti 14 atviro tipo klausimų. Tyrimas atliktas nuo 2025-01-22 iki 2025-02-18. Tyrimą pasirinkta stabdyti kai buvo pastebėta, jog informantų atsakymai kartojasi.

Tiriamųjų charakteristika. Apklausoje dalyvavo 114 informantų, jų darbo patirtis socialinių paslaugų teikimo srityje siekia nuo 1 iki 40 metų. Daugiausia apklausoje dalyvavo informantų iš Klaipėdos miesto savivaldybės. Didžioji dalis informantų teikia socialinės globos paslaugas, mažesnioji dalis socialinės priežiūros paslaugas, o mažesniais procentais pasiskirstė tokių paslaugų teikimas kaip bendrosios, specialiosios, prevencinės paslaugos.

Tyrimo duomenų parengimas analizei. Tyrimai buvo analizuojami EXEL kompiuterinėje programoje. Toks būdas pasirenkamas todėl, jog šioje programinėje įrangoje galima valdyti didelį duomenų kiekį. Kiekvienas informantas buvo užkoduotas raidėmis nuo A iki DO. Kiekvieno informanto atsakymas buvo analizuotas, siekiama surasti sąsajas su analizuojamomis problemomis, atskiros reikšmės užkoduojamos skaičiais, atsakymai išskaidomi į kategorijas ir subkategorijas. Gautos kategorijos priskiriamos analizuojamoms temoms ir pradėta analize pagal išskirtas temas.

3.2. Kiekybinio tyrimo atlikimo struktūra

Atlikus kokybinį tyrimą buvo pasirinkta atlikti kiekybinį tyrimą ir palyginti socialinių paslaugų teikėjų ir organizatorių išsakytas nuomones apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą.

Tyrimo anketa. Anketa sudaryta pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus. Anketa sudaro 17 klausimų. Anketos klausimai buvo parengti pagal Likerto skalę. Naudojant šią skalę yra pateikiama grupė teiginių apie tiriamąjį objektą ir informantas įvertina penkiabalėje sistemoje savo pritarimą arba nepritarimą pateiktam teiginiui (Dikčius 2011, 58).

6 lentelė. Kiekybinio tyrimo klausimų pagrindimas.

Klausimo tema	Aprašymas	Klausimo nr. anketoje
Demografiniai duomenys	Renkant demografinius duomenis pasirinkta apklausti informantus apie jų užimamas pareigas, įstaigą ir savivaldybę kurioje dirbama.	1,2,3 kl.
Bendradarbiavimo samprata	Pagal gautus informantų atsakymus buvo pateikti teiginiai, kuriuos respondentai turėjo įvertinti nuo 1 iki 5 (nuo visiškai nepritariu iki visiškai pritariu).	4,5 kl.
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo pobūdis	Pagal gautus informantų atsakymus buvo pateikti bendradarbiavimo pobūdžiai, įrankiai kuriuos respondentai turėjo pasirinkti iš pateiktų variantų.	6,7,8,9 kl.
Bendradarbiavimo efektyvumas	Pagal gautus informantų atsakymus buvo pateikti teiginiai, kuriuos respondentai turėjo įvertinti nuo 1 iki 5 (nuo visiškai nepritariu iki visiškai pritariu).	10, 11,12,13 kl.
Bendradarbiavimo kliūtys		14 kl.
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės		15,16 kl.
Atviras klausimas		17 kl.

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Pasirengimas tyrimui ir jo eiga. Tyrimui pradėta rengtis išanalizavus kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus. Pagal gautus rezultatus sudaryta anketa. Anketoje naudojama likerto skalė – pateikti teiginiai įvertinami nuo 1 iki 5 balų taip nurodant ar respondentas visiškai nepritaria arba visiškai pritaria nurodytam teiginiui. Anketa buvo sudaryta per www.manoapklausa.lt puslapį, naudojantis google paieška surasti savivaldybių bendrieji elektroniniai laišakai ir anketos nuoroda išsiųsta 60 Lietuvos savivaldybių, SADM, SPPD. Pastebėjus, jog atsakinėjimas į nusiųstas anketą yra pasyvus, tuomet anketos nuoroda buvo išsiųsta visų savivaldybių, socialinio darbo skyrių darbuotojams. Kvietimas dalyvauti apklausoje išsiųstas 736 socialinio darbo skyrių darbuotojams. Tyrimas pradėtas 2025-04-22.

Tiriamųjų imtis ir reprezentatyvumas. Tiriamųjų imtis pasirinkta visų Lietuvos savivaldybių darbuotojai, kurie dirba socialinių paslaugų skyriuje arba yra susisieti su socialiniu paslaugų organizavimu. Tokia atranka vadinama netikrybinė tikslinė atranka kuomet tyrėjas pasirenka imtį atsižvelgdamas į konkretų tikslą (Rupšienė 2007, 19). Pirmiausia anketa buvo išsiųsta į visų savivaldybių elektroninius paštus, vėliau į kiekvieno darbuotojo, kuris dirba socialinių paslaugų skyriuje, elektroninius paštus. Kadangi populiacijos skaičius nėra tiksliai apibrėžtas, sprendžiant, jog Lietuvoje yra 60 savivaldybių ir iš kiekvienos savivaldybės galėtų ataskyti po 2-3 darbuotojus, galime apytikslę imti nustatyti 200. Imčiai apskaičiuoti naudota Paniotto formulę (Kardelis 2002).

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Čia: n – atvejų skaičius, N – generalinė aibė, Δ – paklaidos dydis.

Taikant šią formulę apskaičiuota, jog siekiant 95 proc. tyrimo reprezentatyvumo užtenka apklausti 133 respondentus.

$$n = \frac{1}{\Delta 0,5^2 + \frac{1}{200}} = 133,3$$

Tyrimo metu į anketos klausimus atsakė 147 respondentai, taikant žemiau nurodyta formulę apskaičiuojama apklausos patikimumas.

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{147} - \frac{1}{200}} = \sqrt{0.00680 - 0.005} = \sqrt{0.00180} \approx 0.0424$$

Pagal atsakiusių respondentų skaičių apskaičiuota paklaida siekia 4,24 proc. tai reiškia, jog gauta tyrimo imtis yra pakankama tyrimo reprezentatyvumui ir siekia daugiau nei 95 proc.

Tiriamųjų charakteristika. Tyrime dalyvavo daugiausiai savivaldybių įstaigų darbuotojai. Jie sudarė 77 proc. visų tiriamųjų. Tyrimo metu dominavo darbuotojai kurių pareigybės yra socialinis darbuotojas (30,1 proc.), vyriausiasis specialistas (28,8 proc.), kita (21,9 proc.) – šią grupę sudarė daugiausiai savivaldybių specialistai. Tyrimo metu dominavo šių savivaldybių darbuotojai – Kėdainių rajono (17,8 proc.), Vilniaus miesto (6,8 proc.), Radviliškio ir Ignalinos rajono (po 4,8 proc.).

Tyrimo duomenų parengimas analizei. Tyrimo duomenys buvo analizuojami pagal tinklapio www.manoapklausa.lt gautą ataskaitą. Pagal gautus respondentų atsakymų pasiskirstymus buvo atlikta tyrimo analizė ir jo aprašymas išreiškiant procentais.

4. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKĖJŲ POŽIŪRIS Į TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PROCESĄ, PROBLEMAS IR GALIMYBES

Apklausoje pradžioje, siekiant suprasti, kaip paslaugų teikėjai suvokia tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą, jiems buvo užduotas klausimas, kaip jie apibrėžia šį reiškinį ir kokie aspektai jiems atrodo svarbiausi bendradarbiavimo procese.

4.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata ir svarbūs aspektai jame.

Apklausoje pradžioje informantams buvo užduotas klausimas apie kaip jie supranta tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir kas jiems svarbu jo procese. Atlikus rezultatų analizę nustatytos 4 kategorijos: *bendradarbiavimo tikslas*, *bendradarbiavimo savybės*, *kokybiško bendradarbiavimo aspektai* ir *svarbūs aspektai bendradarbiavime*.

7 lentelė. Informantų nurodyti bendradarbiavimo tikslai.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimo tikslas	Bendro tikslo siekimas	„Tarp institucinis bendradarbiavimas - dviejų skirtingų sektorių, įstaigų, įmonių bendradarbiavimas, siekiant bendro tikslo įgyvendinimo.“ I-1; „Bendradarbiavimo procese esminis aspektas - matyti bendrą tikslą, siekti geriausių rezultatų taikant minimaliausius resursus.“ I-2; „<...>darbas kartu su kitos institucijos atstovais vardan vieno tikslo, rezultato.“ R-2; „<...>kai jų bendros pastangos ir kompetencijos padeda pasiekti tai, ko viena institucija atskirai padaryti negalėtų.“ AE-2; „Sklandus bendradarbiavimas, pagalba vieni kitiems siekiant bendro tikslo, rezultatų“ AK-1;
	Problemų sprendimas	„Tai padeda efektyviau spręsti sudėtingas problemas, kai reikia įvairių sektorių indėlio.“ CŽ-3; „Kokybiškas ir efektyvus problemų sprendimas“ K-1; „<...> siekiant efektyviau spręsti sudėtingas socialines problemas“ AB-1; „Visapusiškas problemų sprendimas: Sudėtingų problemų sprendimas dažnai reikalauja skirtingų sričių specialistų indėlio, todėl bendradarbiaujant galima pasiekti išsamų ir visapusišką sprendimą.“ AM-4;
	Pagalba paslaugų gavėjui	„Svarbu bendras noras ir tikslas - padėti žmogui, ko pasekoje, kuo daugiau organizacijų įsitraukia į bendradarbiavimą, tuo didesnė kompleksinė pagalba suteikiama asmeniui ar asmenų grupei, kuriems to reikia.“ AG-1; „Bendradarbiavimas tai santykių palaikymo ir bendravimo būdas, įgalinantis sutelkti pagalbą kliento interesams. Kliento interesai, palaikomi santykiečiai su kitų institucijų darbuotojais.“ BO-1; „Sutelktinis specialistų darbas, siekiant pasiekti kuo geresnių rezultatų šeimos/žmogaus gyvenime.“ CF-1;
	Kokybiškas paslaugų teikimas	„Teikiant socialinės globos paslaugas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra labai svarbus ir reikšmingas, nes paslaugas teikiame asmenims iš visos Lietuvos ir norint suteikti kuo kokybiškesnes paslaugas, mums reikalinga kuo daugiau informacijos apie klientą, jo gyvenimą, finansinius reikalus, sveikatos problemas ir pan.“ AL-1; „<...> ir užtikrinti kokybišką paslaugų

		teikimą“ AB-3; „<...> skatinantis inovacijas, efektyvesnį sprendimų priėmimą ir didinantis paslaugų kokybę visuomenei.” AE-4;
	Geriausių rezultatų siekimas	„ Bendradarbiavimo procese esminis aspektas - matyti bendrą tikslą, siekti geriausių rezultatų taikant minimaliausius resursus.“ I-2;
	Informacijos pasidalijimas	„ Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta tarp įstaigų sprendžiant visoms aktualų klausimą. Šiame procese mums svarbiausia susikalbėjimas ir bendradarbiavimas. tarkim savalaikis bendravimas ir tiksli informacijos kaita su gydymo įstaigomis apie mūsų įstaigoje gyvenančių asmenų sveikatos būklės pasikeitimus, bendradarbiavimas su savivaldybėmis ir socialinių paslaugų, paramos skyriais dėl atsilaisvinusių vietų užpildymo ar gyventojų perkėlimo į kitas "specializuotas" įstaigas ir pan.“ BK-1; „Svarbu dalinimasis informacija, specialistų drąsa pateikti informaciją tokia, kokia ji yra iš tikrųjų“ CG-1; „ Institucijų keitimasis informacija“ CD-1; „ <...>informacijos sklaida”CO-2; „ Svarbiausia dalintis aktualia informacija” CZ-1; „ Svarbu, kad visos institucijos bendradarbiautų ir kreipiantis gautum atsakymą į reikiamus klausimus” DO-1;

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Pirmoji subkategorija atskleidė koks yra **bendradarbiavimo tikslas** informantų požiūriu. 35 informantų atsakymuose buvo galima įžvelgti, kad vienas iš bendradarbiavimo tikslų yra bendro tikslo siekimas. Pagal informantų atsakymus galima daryti išvadą, kad bendradarbiavimo procese svarbu kelių institucijų dalyvavimas, nes, kaip teigia informantas AE-2 „ <...>viena institucija atskirai padaryti negalėtų.“. Galima spręsti, kad norint suteikti kokybišką paslaugą svarbu komandoje siekti bendro tikslo. Informantas I-2 teigdamas, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu svarbus bendro tikslo siekimas, taip pat priduria, kad ne tik svarbu pasiekti bendro tikslo, bet tam naudoti minimaliausius resursus.

Antroji išskirta subkategorija yra **problemų sprendimas**. 22 informantai kaip vieną iš bendradarbiavimo tikslų nurodė problemų sprendimą. Dauguma informantų teigia, kad norint išspręsti kylančias sudėtingas problemas reikalingas kelių institucijų įsitraukimas, tam, kad problema būtų išsprendžiama efektyviau, greičiau. Taip pat informantas AM-4 nurodo, kad sprendžiant problemas reikalingas skirtingų sričių specialistų indelis tam, kad būtų galima priimti visapusišką sprendimą. Galima daryti išvadą, kad problemų sprendime reikalingas skirtingų specialistų įsitraukimas, taip tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu, institucijos gali įvertinti problemas iš skirtingų kampų ir rasti jų sprendimo būdus.

Dalis informantų nurodė, kad vienas iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo tikslų yra **pagalba paslaugų gavėjui**. Tai yra trečioji bendradarbiavimo tikslo subkategorija. Informantai pabrėžia, kad itin svarbus yra norėjimas padėti bei bendras tikslas – pagerinti paslaugų gavėjo gyvenimo kokybę. Informantas AG-1 teigia, kad kuo daugiau organizacijų įsitraukia į procesą, tuo efektyvesnė pagalba yra paslaugų gavėjui. Galima įžvelgti, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu išryškėja

multidisciplininės komandos poreikis tam, kad suteikti efektyvesnę pagalbą paslaugų gavėjui. CF-1 informantas paantrina šiai minčiai ir teigia, kad efektyviausia pagalba paslaugų gavėjui kuomet yra „Sutelktinis specialistų darbas<...>. Iš pateiktų atsakymų galime spręsti, kad vienas iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo tikslų yra pagalba paslaugų gavėjui, atliepiant kliento poreikius ir gerinant jo gyvenimo kokybę. Apie tai, kad pagalba paslaugų gavėjui yra vienas iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo tikslų pasisakė 18 informantų.

7 informantai nurodė, kad vienas iš bendradarbiavimo tikslų yra **kokybiškas paslaugų teikimas**. Iš informantų atsakymų galime suprasti, kad tam suteikti kokybišką paslaugą būtinas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kurio metu institucijos dalijasi informacija, kurios dėka atsiranda galimybės teikti kokybišką paslaugą. Apie tai kalba AL-1 informantas, iš jo atsakymo galime suprasti, kad svarbu žinoti ne tik asmens socialinę istoriją, bet ir finansinę, sveikatos būklę, tam, kad būtų galima teikti kokybiškas paslaugas. Kitų informantų atsakymai nėra taip išplėsti, bet galima suprasti, kad jiems tai yra vienas iš tikslų tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu. Nors ir ne daugelis informantų pasisakė apie šį bendradarbiavimo tikslą, bet galima manyti, kad bendradarbiaujančių institucijų vienas iš tikslų yra kokybiškas paslaugų teikimas.

14 informantų savo atsakymuose nurodė, kad vienas iš bendradarbiavimo tikslų yra **informacijos pasidalijimas** tarp institucijų. Iš informantų atsakymų galima spręsti, kad greitas tikslios informacijos pasidalijimas padeda suteikti kokybišką paslaugą greičiau. BK-1 informantas nurodo, kad svarbu keistis ir dalintis informaciją ne tik dėl kokybiškų paslaugų teikimo, bet ir dėl to, kad žinoti apie įstaigose gyvenančių asmenų sveikatą. Šioje vietoje galima išvelgti tokios informacijos svarbą paslaugų teikėjui dėl tokių dalykų kaip užkrečiamos ligos, lėtinių ligų valdymas ir pan. Yra informantų kurie atžymi, kad dalinantis informacija yra svarbu, kad ji būtų pateikiama ko tikslesnė, CG-1 informantas teigia, kad svarbu „<...>specialistų drąsa pateikti informaciją tokia, kokia ji yra iš tikrųjų“. Galima išvelgti, kad informantui tenka susidurti bendradarbiaujant su įstaigomis apie informacijos nesidalijimą arba jos nepateikimą tokios, kokia ji yra. CD-1, CZ-1, DO-1 informantai savo atsakymuose paminėjo, kad jiems vienas iš bendradarbiavimo tikslų yra informacijos pasidalijimas, bet savo atsakymų neplėtojo.

Geriausių rezultatų siekimas. Šį bendradarbiavimo tikslą įvardijo tik vienas informantas, tačiau svarbu jį apžvelgti, nes informantas pasako svarbių aspektų, tokių kaip siekti geriausio rezultatų panaudojant minimaliausią kiekį resursų: „Bendradarbiavimo procese esminis aspektas - matyti bendrą tikslą, siekti geriausių rezultatų taikant minimaliausius resursus.“ I-2. Informanto atsakyme galima išvelgti, kad geriausio rezultato reikia siekti ne bet kokia kaina, bet apgalvotai, siekiant tausoti turimus resursus.

Apibendrinant galima teigti, jog vienas iš svarbiausių bendradarbiavimo tikslų yra bendro tikslo siekimas. Galima manyti, kad siekiant bendro tikslo, atsiranda ir kitų tikslų poreikis, tokie kaip pagalba paslaugų gavėjui, informacijos pasidalijimas, kokybiškas paslaugų teikimas, geriausio rezultato

siekimas. Norint pasiekti bendrą tikslą kokybiškai, patenkinant abiejų institucijų poreikius, būtinos visos aukščiau išvardintos sudedamosios. Sąvoka bendras tikslas tarsi apjungia visas subkategorijas.

Antroji kategorija – **bendradarbiavimo savybės**. Šioje kategorijoje buvo išskirtos dvi subkategorijos – pagarbus bendravimas ir nepiktnaudžiavimas.

8 lentelė. Bendradarbiavimo savybės.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimo savybės	Pagarbus bendravimas	„Manau, kad svarbu tarpusavio supratimas, pagarba, etiškas bendravimas“ A-2; „Bendradarbiavimo sėkmei svarbu pagarbus santykis, profesionalumas ir lankstumas.“ E-4; „Bendradarbiavimo procese svarbu, kad socialinis darbuotojas būtų priimtas lygiavertiškai bendradarbiaujant“ O-2; „Efektyvus, abipusis, pagarba grįstas bendravimas.“ CJ-1; „<...>ir pagarba tarp institucijų ir specialistų“ CM-3; „Svarbu - konstruktyvus ir pagarbus bendravimas ir bendradarbiavimas“ DJ-2;
	Nepiktnaudžiavimas	„Nepiktnaudžiauama ir nemanipuliuojama“ D-3;

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Gavus informantų atsakymus nustatyta 11 atsakymų, kuriuose informantai nurodė, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese didelę reikšmę turi **pagarbus bendradarbiavimas**. Šalia pagarbos informantai nurodo ir tokius esminius dalykus kaip: supratimas, etiškas bendravimas (A-2), profesionalumas ir lankstumas (E-4), efektyvumas (CJ-1). Nors informanto O-2 atsakyme nėra konkrečiai paminėta pagarba, galima daryti išvadą, kad informantui dažnai tenka susidurti su socialinio darbuotojo nepriėmimu kaip lygiaverčio komandos nario, kas gali reikšti, kad dažnai jo nuomonė yra sumenkinama ir nėra pagarbos iš bendradarbiaujančios pusės.

Vienas iš informantų savo atsakyme nurodė, kad viena iš bendradarbiavimo savybių kuri yra svarbi tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu – **nepiktnaudžiavimas ir nemanipuliuojamumas**. Kadangi tai nėra dažnai pasikartojantis atsakymas, galima spręsti, kad tai nėra dažnas reiškinys tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu ir informantas teigia tai iš savo asmeninės patirties, nes galimai jam teko susidurti su piktnaudžiavimu ir manipuliuoimu, tačiau negalime atmesti, kad tai taip pat yra svarbi tarpinstitucinio bendradarbiavimo savybė.

Apibendrinant galime spręsti, kad viena iš labai svarbių bendradarbiavimo savybių yra pagarbus bendravimas ir bendradarbiavimas, bet kadangi vienas informantas nurodė, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese jam yra svarbus nepiktnaudžiavimas ir nemanipuliuojamumas tai reiškia, kad tokių atvejų galimai pasitaiko, todėl negalime atmesti ir šios bendradarbiavimo savybės svarbos.

Trečioji kategorija – **kokybiško bendradarbiavimo aspektai**. Ši kategorija buvo išskirta į keturias subkategorijas: pasidalijimas patirtimi, atsakomybių pasidalijimas, komandinis darbas, tarpinstitucinis pasitikėjimas.

9 lentelė. Kokybiško bendradarbiavimo aspektai.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kokybiško bendradarbiavimo aspektai	Pasidalijimas patirtimi	„Dalijamasi patirtimi.“ D-2; „<...> dalinamasi patirtimi“ N-2; „Žinių ir patirties pasidalijimas: Skirtingos institucijos turi skirtingą patirtį, kuria pasidalija, gali rasti geriausias sprendimus ir įgyvendinti inovacijas.“ AM-3; „Geroji patirtis“ BF-1; „<...> gerosios patirties pasidalijimas.“ DH-2; „<...> dalindamiesi gerą patirtimi“ DL-3;
	Atsakomybių pasidalijimas	„Svarbu prisiimti atsakomybes ir atlikti tinkamai darbinės funkcijas“ E-1; „Kaip sklandų bendravimą, užduočių pagal kompetencijas pasidalijimą“ S-1; „Komunikacija, sprendimai, darbų pasiskirstymas su atitinkamomis institucijomis“ AŠ-1; „Tai partnerystė, dalijimasis atsakomybe, procesas...“ DF-2; „Svarbu tai, kad visų institucijų specialistai atliktų savo pareigas ir bendradarbiautų su kitomis institucijomis.“ AC-4;
	Komandinis darbas	„Tarpinstitucinis bendradarbiavimas - įvairių institucijų komandinis darbas, siekiant bendro tikslo.“ CU-1; „Darbas komandoje“ L-1, U-1; „Įvairių institucijų bendras darbas“ T-1; „Svarbus komandinis darbas tarp institucijų ir susikalbėjimas“ AA-1; „Įvairių institucijų specialistai telkia pajėgas“ AC-1; „Bendradarbiavimas turi būti nuolatinis iškilus, bet kokiems klausimams. Svarbu, kad abi pusės norėtų bendradarbiauti.“ AI-1; „Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reiškinyje, kai dvi ar daugiau institucijų tarpusavyje bendradarbiauja, keičiasi informacija. Šiame procese man svarbu pagalba vieni kitiems, bendradarbiavimas, palaikymas.“ BA-1;
	Tarpinstitucinis pasitikėjimas	„Didinamas pasitikėjimas ir skaidrumas: bendradarbiavimas skatina pasitikėjimą tarp institucijų, nes dalijamasi informacija, priimami sprendimai.“ AM-5; „Man svarbu, kad sėkmingas bendradarbiavimas būtų grindžiamas tarpusavio pasitikėjimu“ CM-2; „Tarpinstituciniame bendravime vienas iš svarbiausių faktorių pasitikėjimas vieni kitais“ CO-1;

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Pirmoji subkategorija – **pasidalijimas patirtimi**. Teiginį, kad kokybiškai bendradarbiavimui yra svarbus patirties pasidalijimas, išsakė 8 informantai. D-2 ir N-2 išsakė, jog jiems yra tiesiog svarbus patirties pasidalijimas. Informantai BF-1, DH-2, DL-3 nurodė, kad vienas iš kokybiško bendradarbiavimo aspektų yra gerosios patirties pasidalijimas. Informanto AM-3 atsakymas tarsi apibūdina kas yra geroji patirtis – nurodo, jog kokybiškam bendradarbiavimui svarbu sujungti skirtingas patirtis tam, kad būtų gautas kokybiškas rezultatas ar problemos sprendimo būdas.

Antroji subkategorija – **atsakomybių pasidalijimas**. 11 informantų savo atsakymuose nurodė, kad kokybiškam bendradarbiavimui yra svarbus atsakomybių pasidalijimas. AE-1 ir AC-4 nurodo, kad svarbu kiekvienos institucijos atstovas tinkamai atliktų savo pareigas, funkcijas. Galima įžvelgti svarbą, kad atstovai neventų savo numatytų pareigybių ir prisiimtų savo, kaip įstaigos atstovo, atsakomybę, atliktu jam paskirtas užduotis. AŠ-1 ir S-1 nurodo, kad svarbu pasiskirstyti darbus pagal kompetencijas.

Galima daryti išvadą, kad informantų atsakymuose užkoduota tai, kad sujungus skirtingų institucijų kompetencijas, pasidalinus atsakomybėmis, galima pasiekti kokybiško bendradarbiavimo proceso.

Trečioji subkategorija – **komandinis darbas**. Apie šį aspektą pasisakė daugiausiai informantų – 15. CU-1, U-1, T-1 ir L-1 informantai neišsiplečia ir kaip kokybiško bendradarbiavimo aspektą įvardina komandinį darbą. AA-1 informantas priduria, kad jam svarbus ne tik komandinis darbas, bet ir susikalbėjimas. Galima išvelgti, kad informantui svarbu, jog komandos nariai gebėtų ir išgirsti vienas kitą bei priimti bendrus, abiem pusėms naudingus, sprendimus. AI-1, BI-1 informantai savo atsakymuose pamini komandinio darbo svarbą, bet taip pat paminį, kad jiems svarbu ir bendras problemų sprendimas. Galima daryti prielaidą, kad norima nepertraukiamo komandinio darbo.

Paskutinioji ketvirtoji subkategorija – **tarpinstitucinis pasitikėjimas**. Šį aspektą savo atsakymuose pamini 3 informantai. CM-2, CO-1 informantai teigia, kad jiems vienas iš svarbiausių aspektų bendradarbiavime yra abipusis pasitikėjimas. Iš informanto AM-5 atsakymo galima spręsti, kad tarpinstitucinis pasitikėjimas auginamas tuomet, kai įstaigos kartu priima sprendimus, dalijasi informacija.

Apibendrinant galime daryti išvadą, kad kokybiško bendradarbiavimo aspektai yra šie: pasidalijimas patirtimi - informantai akcentuoja gerosios patirties pasidalijimu. Atsakomybių pasidalijimas – sujungus skirtingų institucijų kompetencijas, pasidalijus atsakomybes galime pasiekti efektyvaus rezultato. Komandinis darbas – nepertraukiamas procesas, kurio metu institucijos sprendžia problemas ir priima abiem pusėms naudingus sprendimus bei tarpinstitucinis pasitikėjimas – tik kartu priimdamas sprendimus, dalydamosios informacija institucijos gali pasiekti tarpusavio pasitikėjimo ir užtikrinti kokybiško bendradarbiavimo procesą.

Ketvirtoji kategorija – **svarbūs aspektai bendradarbiavime**. Šioje kategorijoje pateikiamos to subkategorijos, kurių pasikartojimo dažnis buvo mažas, bet kadangi informantai šiuos teiginius išsakė – verta įvertinti ir atsižvelgti į jų svarbą.

10 lentelė. Svarbūs aspektai bendradarbiavime.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Svarbūs aspektai bendradarbiavime	Bendradarbiavimo stilius	„Man svarbu, kad šis bendradarbiavimas nebūtų tik formalus susitarimas ar parašai ant protokolo, bet iš tikrųjų vyktų atviras žinių, išteklių bei patirčių pasidalijimas“ AE-3;
	Atgalinis ryšys	„Tarpinstitucinio bendravimo metu norisi gauti ir atgalinį ryšį iš kitų specialistų.“ BJ-1;
	Biurokratijos mažinimas	„<...>kuo mažiau biurokratinių veiksmų.“ BU-2;
	Susikalbėjimas	„svarbu, kad institucijų darbuotojai susikalbėtų tarpusavy“ BV-1; „Susikalbėjimas, bendradarbiavimas tarp institucijų.“ CI-1; „Susikalbėjimas ir bendradarbiavimas“ CV-1; „<...>bendradarbiavimo procese svarbu susikalbėjimas tarp institucijų“ DD-2;

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Pirmoji šios kategorijos subkategorija – **bendradarbiavimo stilius**. Apie bendradarbiavimo stilių savo atsakyme pasisakė vienas, AE-3, informantas. Jo nuomone bendradarbiavimas ne tik turi būti formalus, bet vykti įvairus išteklių pasidalijimas. Galime įžvelgti, kad svarbu ne tik formalus bendradarbiavimas, bet tikėtina, kad norima ir neformalaus bendradarbiavimo kurio metu institucijos galėtų pasidalinti žiniomis, patirtimis, bei ištekliais.

Antroji subkategorija – **atgalinis ryšys**. Apie atgalinio ryšio svarbą taip pat pasisakė tik vienas informantas – BJ-1. Informanto atsakyme galime įžvelgti ir problemą – tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu nėra gaunamas atgalinis ryšys, tad informantas tai išsako kaip viena svarbų aspektą tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu.

Trečioji subkategorija – **biurokratijos mažinimas**. Vienas informantas BU-1 savo atsakyme išsakė, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu svarbus aspektas yra „kuo mažiau biurokratiškas veiksmų“. Iš informanto atsakymo galime įžvelgti jog biurokratiniai procesai gali apsunkinti paslaugų teikimą, problemų sprendimą, todėl svarbu, kad būtų kuo mažiau biurokratijos ir procesai vyktų sklandžiau.

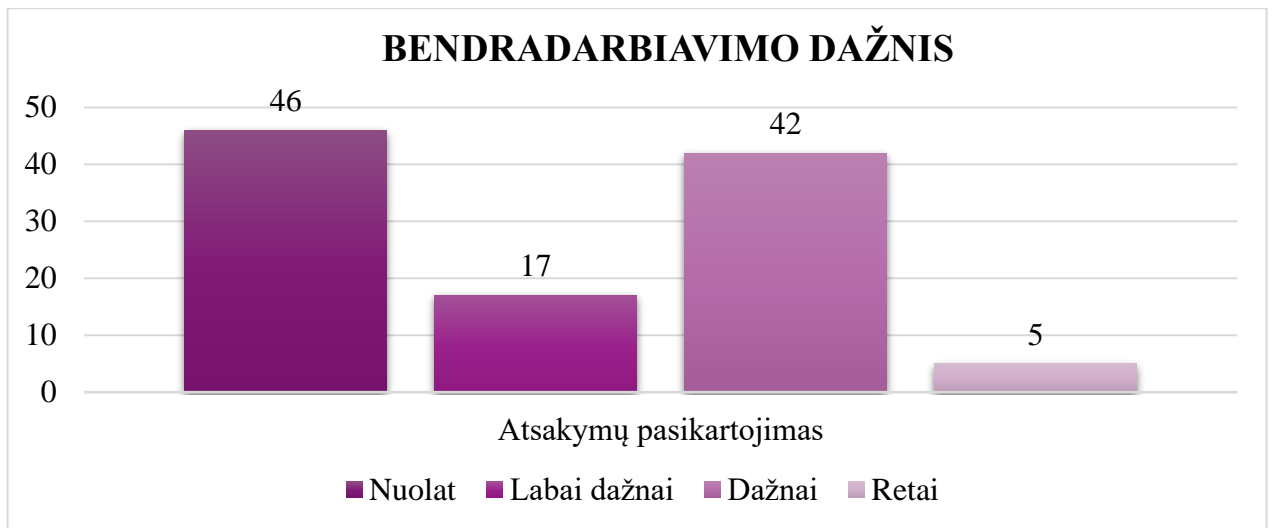
Ketvirtoji subkategorija – **susikalbėjimas**. Šį aspektą savo atsakymuose paminėjo 4 informantai. Informantai BV-1, DD-2 ir CI-1 pateikė beveik identiškus atsakymus - institucijų susikalbėjimo svarba. CV-1 informantas išsakė, kad tiesiog svarbu susikalbėjimas ir bendradarbiavimas. Iš šių atsakymų galima įžvelgti, kad institucijoms svarbu, jog būtų išgirsta abiejų pusių nuomonė, priėti kompromisai sprendžiant įvairaus pobūdžio klausimus ir problemas.

Apibendrinant galima teigti, nors ir nurodyti svarbūs bendradarbiavimo aspektai nėra dažnai išsakomi, bet galime daryti išvada – jeigu bent vienas informantas tai išsakė – reiškia, jog tenka susidurti su bendradarbiavimu kuris nesivadovauja įvardintais aspektais ir apie tai reikia diskutuoti ir tobulinti bendradarbiavimo procesus.

4.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas

Siekiant suprasti kaip vysta tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą informantams užduoti klausimai apie tai kaip: kaip dažnai tenka bendradarbiauti su kitomis institucijomis, su kokiomis institucijomis dažniausiai tenka bendradarbiauti ir jas nurodyti, kokius socialinių paslaugų teikimo klausimus dažniausiai sprendžia, bendradarbiavimo stilius ir jo pobūdis, bendradarbiavimo efektyvumas, bei su kokiomis kliūtimis dažniausiai susiduria informantai tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu.

Pirmasis šios temos informantams klausimas buvo užduotas apie **tarpinstitucinio bendradarbiavimo dažnumą**.

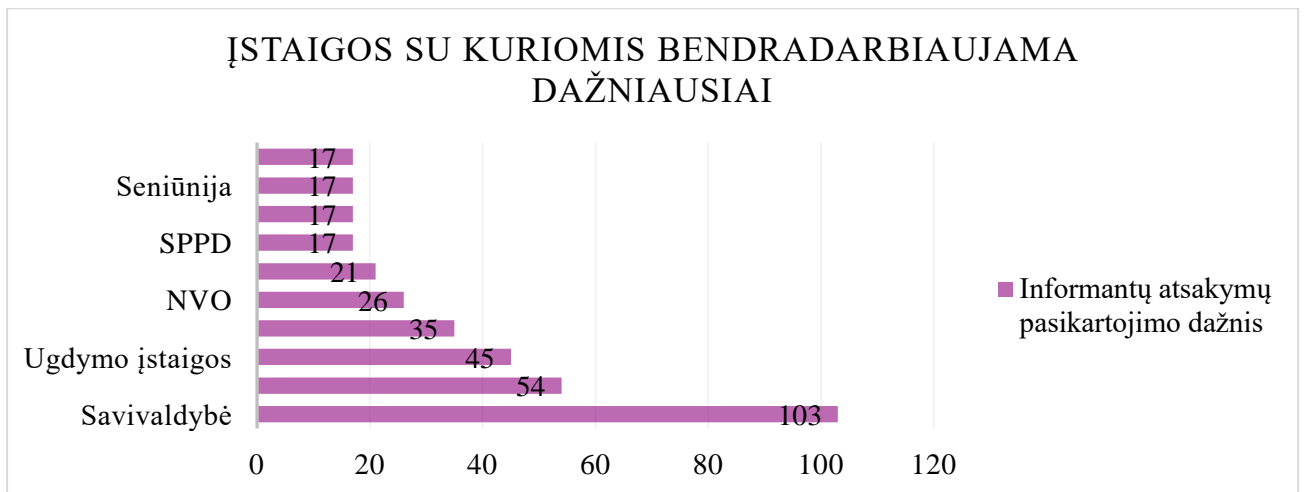


11 Pav. Bendradarbiavimo dažnis
Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Visi informantai nurodė, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas jų darbe vyksta. Net 46 informantai atsakė, kad su kitomis institucijomis tenka bendradarbiauti nuolat. 17 informantų atsakė, kad bendradarbiauja labai dažnai, 42 informantai atsakė, kad bendradarbiauja dažnai ir tik 5 informantai nurodė, jog tenka bendradarbiauti retai.

Apžvelgus bendradarbiavimo dažnį galime daryti išvadą, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra neatsiejama darbo dalis, todėl šią temą verta diskutuoti ir ieškoti galimybių tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Sekantis klausimas informantams buvo užduotas apie tai su **kokiomis institucijomis dažniausiai tenka bendradarbiauti**. Informantai pateikė daug įvairių institucijų ir tai rodo, kad socialinės paslaugos neapsiriboja bendradarbiavimu tik su viena įstaiga, organizacija. Informantų atsakymus pasirinkta pavaizduoti diagramose, nes gauti atsakymai yra konkretūs, nėra tokie platūs, kad būtų galima daryti išvagas, tad pasirinkta apžvelgti pasikartojimo dažnius. Žemiau esančioje diagramoje pateikiamos institucijos su kuriomis dažniausiai tenka bendradarbiauti socialinių paslaugų teikėjams.

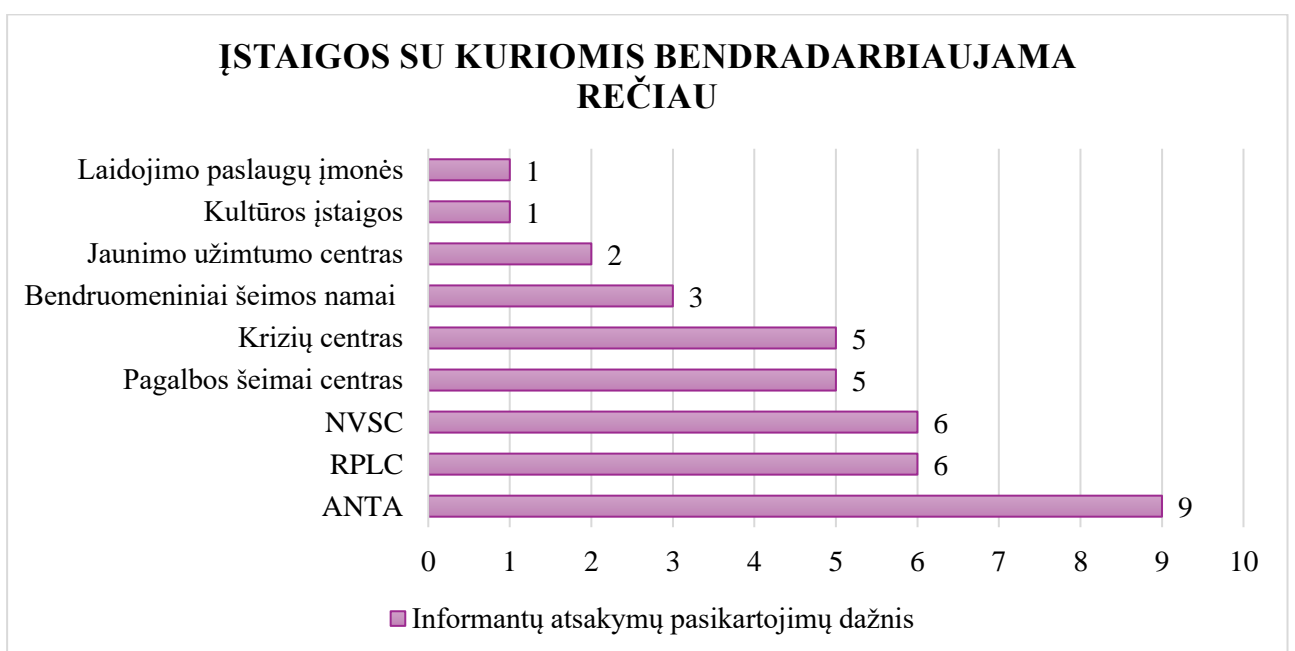


12 Pav. Įstaigos su kuriomis dažniausiai bendradarbiaujama.
Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Paveiksle pateikiami atsakymai kuriuos informantai paminėjo daugiau nei 10 kartų. Pagal gautus duomenis galime matyti, kad daugiausiai tenka bendradarbiauti su savivaldybėmis, medicinos įstaigomis ir ugdymo įstaigomis. Tikėtina, kad toks didelis atsakymų skaičius yra dėl Lietuvos Respublikoje galiojančio įstatymo: Koordinuotai teikiamų paslaugų įstatymas (2017), kuris apima švietimo, medicinos ir socialinių paslaugų organizavimą.

Kiek mažiau informantai mini, kad tenka bendradarbiauti su Vaiko teisių apsaugos tarnyba (VTAT), nevyriausybinėmis organizacijomis (NVO), Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (SADM). Po vienodą skaičių informantų pasisakė, kad bendradarbiauja su Socialinių paslaugų priežiūros departamentu (SPPD), globos įstaigomis, seniūnijomis, bei policija.

Informantai taip pat pamini ir kitų įstaigų su kuriomis tenka bendradarbiauti. Šios įstaigos pateikiamos žemiau diagramoje. Jų pasikartojimo dažnis buvo mažiau nei 10.



13 Pav. Įstaigos su kuriomis bendradarbiaujama rečiau.

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Paveiksle nurodomos įstaigos su kuriomis bendradarbiaujama rečiau, bet kai kurie informantai jas nurodė savo atsakymuose. Daugiausiai bendradarbiaujama su Asmens su negalia teisių apsaugos agentūra (ANTA), Respublikiniu priklausomybių ligų centru (RPLC) ir Nacionaliniu visuomenės sveikatos biuru (NVSC). Informantai nurodė, kad kiek rečiau bendradarbiauja su pagalbos šeimai, krizių, jaunimo užimtumo centrais ir po vieną informantą teigė, kad bendradarbiauja su kultūros įstaigomis ir laidojimo paslaugų įmonėmis.

Apžvelgus bendradarbiavimo dažni informantas taip pat buvo užduotas klausimas apie tai, kokie klausimai dažniausiai yra sprendžiami su kitomis institucijomis.

11 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimai	Administraciniai	„Globos sutartys su savivaldybėmis (kreipiamasi dėl pratęsimo), neįgalumo tarnyba (pasibaigęs terminas)“ AI-1; „Neįgalumo dokumentai, pensijos, išmokos, sutarčių sudarymas, ataskaitų pridavimas, finansavimas ir t.t.“ AE-1; „Teisės aktų detalizavimas, licencijų klausimai, paslaugų skyrimo, atitinkamų dokumentų pateikimo“ CB-1; „Sprendžiamas neįgalumo lygis (vaikams), specialiųjų poreikių nustatymas“ CK-1; „Apgyvendinant gyventoją dokumentų tvarkymas, informacijos apie žmogų rinkimas.“DN-1;
	Finansavimo	„Išmokos, paslaugų kaina, paslaugų sudėtis“ N-1; „Pašalpos“ R-2; „<...>kaina už paslaugas“ Z-2; „Apmokėjimas už paslaugas“ BK-1; „<...>socialinės globos kainos, finansinės galimybės, poreikiai“ AR-2;
	Paslaugų teikimo	„Išskylančios problemos dėl paslaugų teikimo.“AF-1; „Socialinių poreikių paslaugos“AT-1; „Kokioje įstaigoje asmuo artimiausiu metu galėtų gauti paslaugas (jei prevencinių neužtenka)“ CZ-1; „Dažniausiai sprendžiami klausimai susiję su reikalingos pagalbos šeimai organizavimu ir teikimu“ BŽ-1; „<...>paslaugų teikimo ir administravimo klausimai“ DE-2;
	Sveikatos	„Neidentifikuotos psichinės ligos ar sutrikimai, dėl kurių sudėtingas soc. paslaugų teikimas“ K-1; „Mokinių sveikatos“T-1; „Dažniausia sprendžiama su gydymo įstaigomis susiję klausimai.“AA-1; „Psichikos sveikata, sveikatos priežiūra ir pagalba“AB-3; „Gydymosi galimybės nuo priklausomybių“ BG-1; „<...>turimos priklausomybės, sveikatos problemos.“ BT-2;
	Ugdymo	„<...>pamokų lankomumas“ AŽ-2; „Ugdymo įstaigos nelankymas“ C-1; „<...>nelankymo mokyklos“ T-2; „vaikų mokyklos lankymas.“ DK-1; „<...>vaikų ugdymo įstaigų lankymas“ DI-1; „<...>ugdytinių mokyklos nelankymas, taisyklių nesilaikymas“BG-2;

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Kadangi informantai nurodė daug temų kuriomis bendradarbiauja su kitomis institucijomis, išskirtos pagrindinės, kurios sulaukė daugiau nei 10 pasikartojimų: finansavimo, administraciniai, paslaugų teikimo, sveikatos ir ugdymo klausimai.

Atliekant analize nustatyta jog informantai daugiausia bendradarbiauja paslaugų gavėjų sveikatos priežiūros ir finansavimo klausimais. Bendradarbiavimą nurodytais klausimais įvardino po 20 informantų. K-1 ir AB-3 informantai teigia, kad dažniausiai tenka bendradarbiauti klausimai kurie susieti su psichikos sveikata. BG-1, BT-2 informantai teigia, kad jie bendradarbiauja dėl paslaugų gavėjų sveikatos problemų, kurios susietos su priklausomybėmis. Dėl finansavimo įstaigos dažniausiai sprendžia šiuos klausimus – socialinių paslaugų kainos. Apie tai kalba visi informantai.

Kiek mažiau informantais įvardino jog bendradarbiauja paslaugų teikimo klausimais. BŽ-1, AF-1 ir DE-2 informantai teigia, kad dažniausiai sprendžia paslaugų teikimo, problemų teikiant jas ir organizavimo klausimus. Iš AT-1 ir CZ-1 informantų atsakymų galima suprasti, kad jie dažniausiai sprendžia klausimus dėl socialinių paslaugų teikimo, jų poreikio bei kur asmuo gali gauti reikalingas paslaugas.

Po 12 informantų nurodė, kad dažniausiai jiems tenka bendradarbiauti ugdymo ir administraciniais klausimais. Visi informantai, kurie kalbėjo apie bendradarbiavimo ugdymo klausimais, nurodo, kad dažniausiai sprendžia klausimus susisietus su mokyklos lankymu. Kaip administracinius klausimus informantai išskiria: sutarčių pratęsimą, dalyvumo lygio įvertinimą, dokumentų perdavimą apie naują gyventoją globos įstaigoje.

Mažiau pasikartojimų sulaukė tokios temos kaip:

- Globos klausimai – apie tai kalbėjo 5 informantai. Dažniausiai minima, kad bendradarbiauja dėl vaikų globos užtikrinimo ir globėjų paieškos.
- Informacijos pasidalijimas – apie tai kalbėjo 6 informantai nurodydami, kad dažniausiai bendradarbiauja dėl informacijos pasidalijimo apie asmenį.
- Pagalba paslaugų gavėjui – 8 informantai teigė, kad dažniausiai tenka bendradarbiauti dėl pagalbos paslaugų gavėjams tokiems kaip šeimos, vaikai.
- Paslaugų kokybės gerinimo – 5 informantai nurodė, kad dažnai bendradarbiauja klausimais dėl paslaugų kokybės gerinimo arba kliento gyvenimo kokybės gerinimo.
- Problemų sprendimo – informantai nurodo, kad dažnai bendradarbiauja su kitomis institucijomis siekdami išspręsti kylančias problemas šeimoms. Tai nurodė 4 informantai.
- Socialinių įgūdžių stokos - 8 informantai nurodė, kad dažnai tenka spręsti socialinių įgūdžių stokos problemas, tokias kaip alkoholio vartojimas, priklausomybės, smurtas artimoje aplinkoje, vaikų nepriežiūra.

- Vaikų gerovės - 9 informantai nurodo, kad jiems tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu tenka bendradarbiauti dėl vaikų gerovės. Sprendžiami tokie klausimai kaip vaiko saugios aplinkos užtikrinimas, gyvenimo kokybė.

Apžvelgus įstaigas su kuriomis dažniausiai tenka bendradarbiauti socialinių paslaugų teikėjams galime daryti išvadą, kad socialines paslaugas apima labai platų paslaugų teikimo spektrą, tad socialinių paslaugų teikėjams tenka bendrauti su daug įstaigų, organizacijų, institucijų. Dominuojančios įstaigos yra savivaldybės, ugdymo ir medicinos įstaigos. Tai, jog su šiomis įstaigomis dažniausiai tenka bendradarbiauti parodė ir tai, kokius bendradarbiavimo klausimus nurodė informantai. Informantams dažniausiai tenka bendradarbiauti ugdymo, sveikatos, administraciniais, finansavimo ir socialinių paslaugų teikimo klausimais.

Informantams taip pat buvo užduotas klausimas apie **bendradarbiavimo pobūdį**, koks dažniausiai bendradarbiavimo pobūdis taikomas: formalus ar neformalus. Taip pat informantų buvo paprašyta nurodyti kokius bendradarbiavimo įrankius jie taiko.

Atliekant informantų atsakymų analizę buvo išskirtos trys subkategorijos: formalus, neformalus ir mišrus bendradarbiavimo būdas. Prie mišraus priskiriami tie atsakymai į kuriuos informantai atsakė, kad taiko ir formalų, ir neformalų bendradarbiavimo pobūdį.

12 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo pobūdis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimo pobūdis	Formalus	„Dažniausiai formalus kreipiantis pirmą kartą tiek raštu, tiek telefonu. Toliau - pagal situaciją, koks ryšys užmezgamas.“ O-1; „Su valdžios institucijomis formalus, dažniausiai raštu ir telefonu.“ AF-1; „Dažniausiai formalus bendradarbiavimas“ AK-1; „Bendravimas visada formalus, bet draugiškas.“ AL-1; „Formalus dažniausiai“ BS-1; „Dažniausiai formalus“ CM-1; „Bendradarbiavimas dažniausiai formalus“ CR-1;
	Neformalus	„Su kitomis įstaigomis dažniau neformalus, el. paštu, telefonu, susitikimais, renginiais.“ AF-2; „Daugiausia neformalus“ DM-1 „<...>ir neformalus (telefoninių pokalbių metu)“ AN-2;
	Mišrus	„Būna ir formalūs ir neformalūs.“ J-1; „Ir formalus, ir neformalus.“ V-1; „<...>formalus ir neformalus“ Ž-3; „Formalus ir neformalus.“ AC-1; „Ir formalus ir neformalus. faktas, ne visada viską galima surašyti į raštus ir aktus. Nes socialinė pagalba toks dalykas, kuris niekaip niekada netelpa į jokių rėmus. Faktas, visi laikomės taisyklių ir kiek įmanoma daugiau laikomės taisyklių ir tvarkos aprašų.“ AG-1; „Bendradarbiavimas vyksta tiek oficialus, tiek neoficialus.“ CO-1; „Ir formalus, ir neformalus. Objektyvesnę informaciją gauname per neformalų pokalbį, formaliai nepateikiama reali situacija.“ DA-1;

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

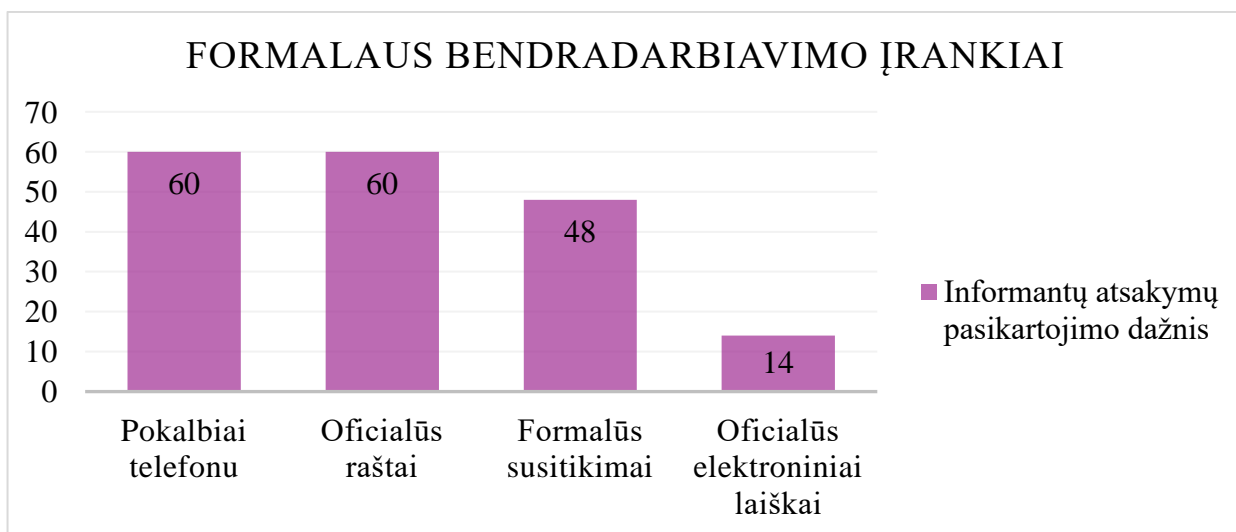
Formalų bendradarbiavimo būdą savo atsakymuose pamini 25 informantai. AK-1, BS-1, CM-1 ir CR-1 informantai teigia, kad jų bendradarbiavimo būdas dažniausiai yra formalus. AF-1 ir AL-1

informantų atsakymai leidžia suprasti, kad jų darbe bendradarbiavimo stilius visada formalus. O-1 informanto atsakyme galima įžvelgti, kad bendradarbiavimo stilius pasirenkamas pagal tai, koks ryšys sukuriamas su bendradarbiaujančia institucija. Galima daryti prielaidą, kad po ryšio sukūrimo sąvoką slepiasi tarpinstitucinis pasitikėjimas, kuris svarbus bendradarbiavimo būdai.

Neformalų bendradarbiavimo būdą savo atsakymuose mini 11 informantų. Dauguma informantų atsakė, kad bendradarbiavimo stilius yra tiesiog neformalus apie tai neišsiplėsdami. AF-2 ir AN-2 savo atsakymuose nurodo kokie neformalaus bendradarbiavimo įrankiai yra taikomi jų bendradarbiavime: elektroniniai laišakai, telefoniniai pokalbiai, susitikimai, renginiai.

Kaip ir paminėta aukščiau, mišrų bendradarbiavimo stilių teko įvardinti tuos atsakymus, kuriuose nurodyta, kad taikomas ir formalus, ir neformalus bendradarbiavimo būdas. Savo atsakymuose 21 informantas nurodė, kad taiko mišrų bendradarbiavimo stilių. Informantai J-1, V-1, Ž-3 ir AC-1 savo atsakymus pateikia konkrečiai, neleidžiant daryti gilesnių įžvalgų. Informantas DA-1 nurodo, kad neformalaus bendradarbiavimo metu pateikiama objektyvi informacija, kurios negauna formalaus bendradarbiavimo metu. Šioje vietoje galime įžvelgti biurokratijos problemą, jos nustatytas aiškiai ribas, dėl kurios specialistai vengia dalintis daugiau aprėpiančia informacija. AG-1 informantas taip pat pamini, kad „ne visada viską galima surašyti į raštus ir aktus“ – šioje vietoje taip pat galima daryti prielaidą dėl biurokratijos – tikėtina, kad įstatymuose apibrėžta tik tai, kokia informaciją gali gauti darbuotojas, todėl yra pasitelkiamas neformalus bendradarbiavimas tam, kad sužinoti daugiau informacijos.

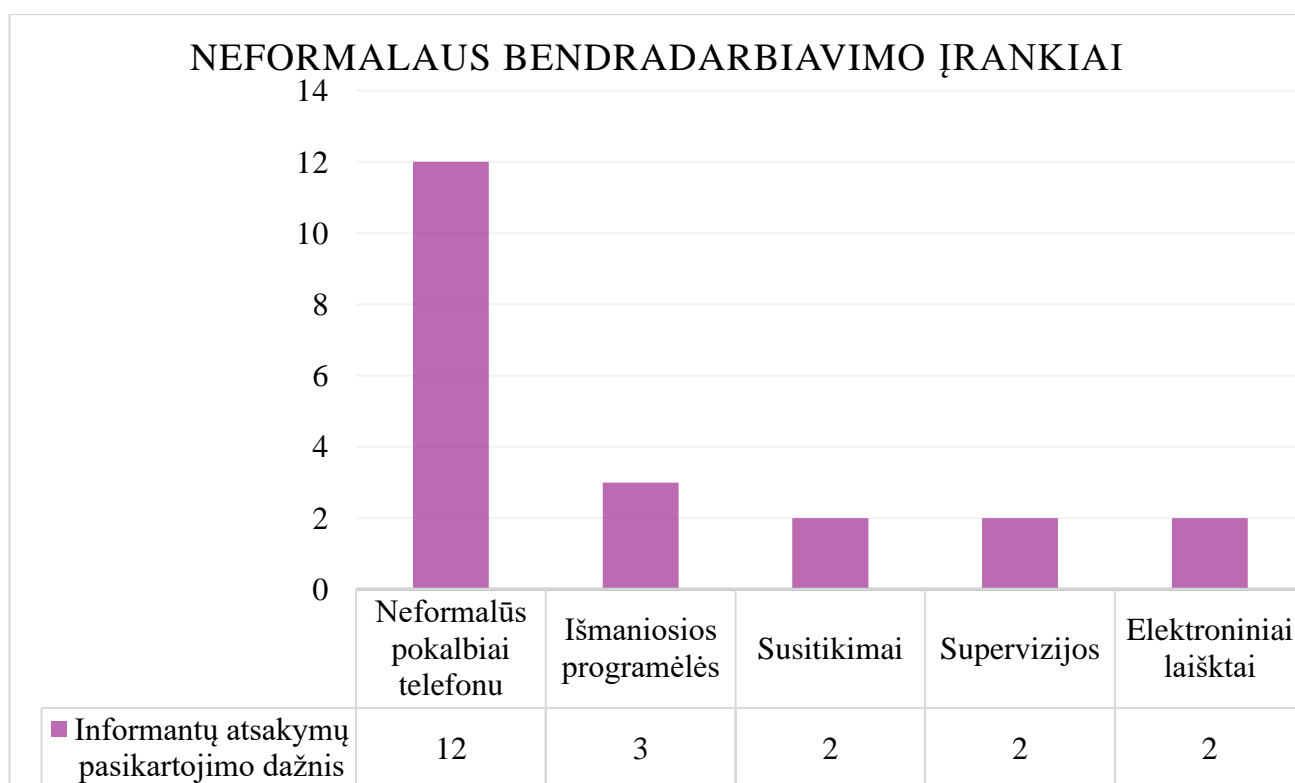
Šalia užduoto klausimo informantų buvo paprašyta pasidalinti **bendradarbiavimo įrankiais** kuriuos jie naudoja formalaus ir neformalaus bendradarbiavimo metu. Kadangi informantų atsakymai yra konkretūs, neleidžiantys daryti gilesnės įžvalgos, šioje vietoje pateikiamos diagramos su pasikartojimo dažniais.



14 Pav. Formalus bendradarbiavimo įrankiai
Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Diagramoje pateikiami **formalaus bendradarbiavimo** būdo įrankiai. Informantai nurodė, kad daugiausiai jie bendradarbiauja su kitomis įstaigomis pokalbiai telefonu ir oficialiais raštais. Šiuos du bendradarbiavimo įrankius paminėjo po lygiai informantų – 60. Kiek mažiau informantų vieną iš bendradarbiavimo įrankių įvardina formalius susitikimus su kita institucija. Apie tai savo atsakymuose pamini 48 informantai. Nedaugelis informantų teigia, kad formalus bendradarbiavimas vyksta oficialiai elektroniniais laiškais.

Tiek formalus, tiek neformalus kai kurie bendradarbiavimo įrankiai turi tuos pačius pavadinimus, bet informantai patys įvardina koks tai bendradarbiavimo stilius. Žemiau diagramoje pateikiama **neformalaus bendradarbiavimo** įrankiai.

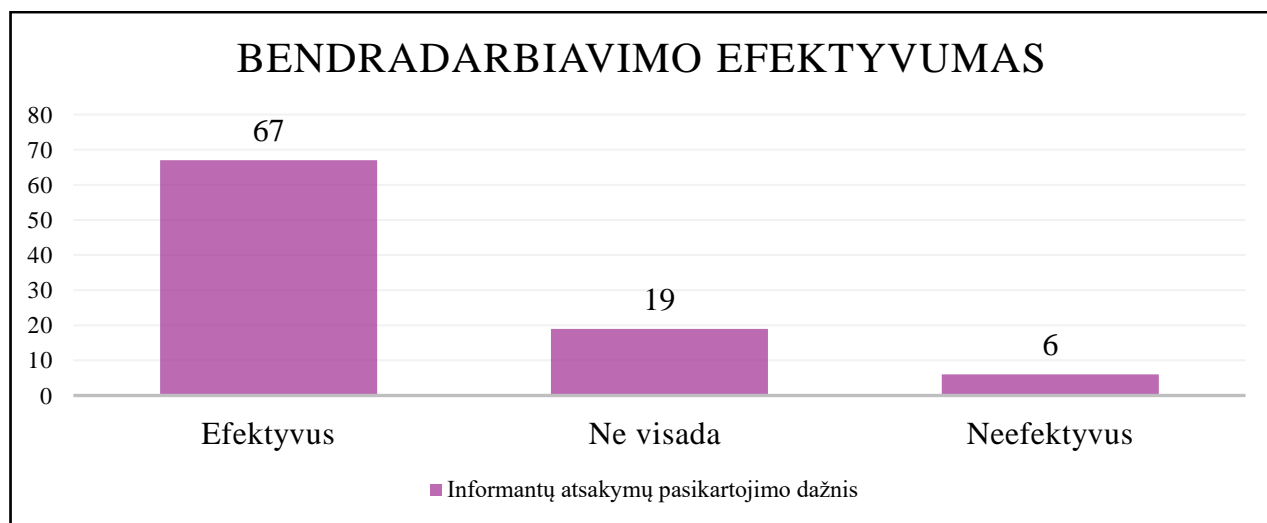


15 Pav. Neformalaus bendradarbiavimo įrankiai.
Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Informantai, kaip neformalus bendradarbiavimo įrankį, dažniausiai įvardina neformalius pokalbius telefonu. Kiti įrankiai, tokie kaip išmaniosios programėlės, supervizijos, elektroniniai laišktai naudojami rečiau.

Apžvelgus bendradarbiavimo stilius ir įrankius galime daryti išvadą, kad informantai dažniausiai pasirenka formalus bendradarbiavimo stilius pasitelkdami tokius įrankius kaip pokalbiai telefonu, oficialus raštai, susitikimai. Neformalus bendradarbiavimo stilius pasirenkamas kiek rečiau, jo įrankis – neformalus pokalbiai telefonu. Mišraus bendradarbiavimo įrankiai neanalizuoti, nes apžvelgti formalus ir neformalus bendradarbiavimo įrankiai, kuriuos informantai taiko bendradarbiaudami mišriu stiliumi.

Sekantis klausimas informantas buvo užduotas apie **bendradarbiavimo efektyvumą**. Paprašyta įvertinti ar jų nuomone bendradarbiavimas yra efektyvus ir pagrįsti savo atsakymą. Analizuojant gautus rezultatus buvo išskirti 3 efektyvumo rodikliai: efektyvus, neefektyvus, ne visada. Informantų atsakymų pasikartojimo dažnis pateikiamas diagramoje.



15 Pav. Bendradarbiavimo efektyvumas.

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Didžioji dalis informantų įvardina, kad jų nuomone tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra efektyvus. Tai pamini 67 informantai. 19 informantų savo atsakymuose pamini, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas ne visada yra efektyvus ir 6 informantai teigia, kad bendradarbiavimas yra neefektyvus.

Apžvelgiant bendradarbiavimo efektyvumą iš informantų atsakymų pagrindimo buvo išskirtos 3 kategorijos: efektyvaus bendradarbiavimo nauda, efektyvumo ir neefektyvumo priežastys.

13 lentelė. Efektyvaus bendradarbiavimo nauda

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Efektyvaus bendradarbiavimo nauda	Kliento pasitenkinimas	„Kai institucijos dirba kartu, jos gali geriau atliepti paslaugų gavėjų poreikius, ypač socialiai pažeidžiamų grupių. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas prisideda prie ilgalaikių pokyčių socialinėje sistemoje.“ DL-6; „Galų gale klientas lieka patenkintas ir gaunantis socialines paslaugas kurios jam priklauso“ P-2; „Siekiamo geriausio rezultato paslaugų gavėjui. Tikslas - patenkintos visos pusės“ AJ-2;
	Kokybiškas paslaugos suteikimas	„<...>bei didinti veiklos kokybę“ DL-3; „Suteikiama kokybiškesnė efektyvesnė pagalba“ F-1; „Tai padeda pasiekti greitesnių ir geresnių rezultatų.“ CO-2;
	Problemų sprendimas	„<...>kad kuo daugiau institucijų pagal kompetencijas įsitrauktų į kliento problemos sprendimą.“ ČŠ-3; „<...> problemos sprendžiamos kompleksiskai ir greičiau“ CM-3; „<...>padeda sudėtingose situacijose.“ BU-2; „<...> kai kartu sprendžiamos problemos“ CD-2; „<...> šeimos situacija pasikeičia teigiamai, išsprendžia iškilusias problemas.“ BN-2; „<...>be kitų institucijų pagalbos kai kurių problemų neišspręstume.“ BE-2; „<...>be bendradarbiavimo nevyktų joks problemų

		sprendimo procesas“BB-2; „Taip pat kai yra aktyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas iškilus problemomis jas paprasčiau spręsti, nes jau žinai į ką keiptis supranti kitos įstaigos darbo pobūdį jautiesi geriau.“AR-2;
Patirties pasidalijimas		„<...>pasidalinama išvalgomis, patirtimis“AD-3; „Dalinamasi gerąja patirtimi ir praktikomis“CM-2; „Kai socialiniai partneriai dalijasi gerąja profesine patirtimi ir dirba kartu, paslaugos tampa labiau koordinuotos, išvengiama jų dubliavimo ar spragų socialinėje sistemoje.“DL-5;
Resursų pasidalijimas		„Resursų optimizavimas: Bendradarbiaujant, institucijos gali efektyviau paskirstyti turimus resursus. Tai leidžia sutaupyti laiką ir finansinius išteklius.“AM-2; „<...>ir tinkamas išteklių dalijimasis.“CŽ-4;
Naujovių diegimas		„Inovacijos ir nauji sprendimai: Bendradarbiaujant su įvairiomis institucijomis, galima kurti ir diegti naujas iniciatyvas bei inovacijas, kurios padeda pasiekti bendrus tikslus. Skirtingos perspektyvos gali atverti naujas galimybes ir sprendimus.“AM-5;
Bendro tikslo pasiekimas		„<...>ir padeda pasiekti bendrą tikslą“DL-2; „Tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra vienas iš efektyvių būdų siekti bendro tikslo – gerinti socialinių paslaugų prieinamumą ir kokybę, siekiant teigiamų socialinių pokyčių.“DL-7; „Kiekvienas paslaugų teikėjas iš savo pusės prisideda savo indėliu siekdami to pačio tikslo.“BG-2; „Tik dirbdami komandoje galime pasiekti rezultatą.“DI-1; „<...>vykdant bendras veiklas, siekiant bendrų tikslų.“DG-4;
Informacijos pasidalijimas		„<...>nes tai veiksmingiausias būdas informacijos pasikeitimui“DG-2; „Taip, kadangi sužinoma didesnė dalis informacijos, vaikų elgesys mokykloje, kadangi lankantis namuose ne visuomet randami vaikai, o ir elgesys neretai būna namuose kitoks nei mokykloje.“DK-2;

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Informantų atsakymuose galima išvelgti, kad jie įvardina efektyvaus bendradarbiavimo naudas. Daugiausia atsakymų pasikartojimų sulaukė subkategorija problemų sprendimas. Ją įvardino 16 informantų. BE-2 ir BB-2 informantai teigia, kad be bendro darbo su kitomis institucijomis nepavyktų išspręsti kylančių problemų. AR-2 informantas tarsi papildo BE-2 ir BB-2 informantus nurodydamas, kad su kitomis institucijomis problemas spręsti yra lengviau, nes tuomet žinai į ką kreiptis, viskas vyksta greičiau. CŠ-3, CM-3, BU-2, BN-2 informantai taip pat išvelgia efektyvaus bendradarbiavimo naudą problemų sprendime ir būtinybę dalyvauti kelioms institucijoms sprendžiant problemas.

Devyni informantai savo atsakymuose paminėjo, kad viena iš efektyvaus bendradarbiavimo naudų pastebi bendro tikslo siekimą. DL-2, DI-1, DG-4 informantai nurodo, kad bendradarbiavimas su kitomis institucijomis padeda pasiekti bendrų tikslų. Informantas DL-7 taip pat priduria, kad bendradarbiavimas yra vienas iš efektyviausių įrankių pasiekti bendrų tikslų ir taip pat iš jo atsakymo galima suprasti, kad tai prisideda prie geresnės paslaugų kokybės. BG-2 informantas teigia, kad bendradarbiaudamos institucijos gali prisidėti savo indėliu siekiant bendro tikslo. Galima daryti prielaidą, kad ne tik svarbu dirbti komandoje ir siekti bendro tikslo, bet labai svarbu ir įnešti savo indėlį į tikslo siekimą.

Penki informantai teigia, kad efektyvaus bendradarbiavimo nauda taip pat gali būti kokybiškesnis paslaugos suteikimas. F-1 informantas teigia, kad bendradarbiaudamos įstaigos gali suteikti efektyvesnę, kokybiškesnę pagalbą. CO-2 informantas teigia, kad efektyvaus bendradarbiavimo dėka galima pasiekti greitesni rezultata, o informantas DL-2 paantrina teigdamas, jog didinama veiklos kokybe.

Po tris informantus įvardino, kad jie efektyvaus bendradarbiavimo naudas mato tokias kaip kliento pasitenkinimas ir patirties pasidalijimas tarp institucijų. Visų informantų atsakymai tarsi papildo vienas kita. AJ-2 informantas teigia, kad siekiama geriausio rezultato klientui, tuo metu informantas DL-6 informantas papildo, kad institucijos dirbdamos kartu gali geriau atliepti kliento poreikius ir pasiekti ilgalaikių rezultatų, o informanto P-2 atsakymas tarsi kaip išvada nurodanti, kad galutiniame rezultate klientas lieka patenkintas ir gauna jam priklausančias socialines paslaugas. Šios dvi efektyvaus bendradarbiavimo naudos tarsi papildom viena kita. Informantas DL-5 nurodo, jog dirbant kartu ir pasidalinant patirtimi, paslaugos tampa labiau koordinuotos, išvengiama profesinių klaidų. Galima įžvelgti, kad kliento pasitenkinimas pasiekiamas tuomet, kai įstaigos dalinasi savo išvalgomis, patirtimis ir pasiekiamas geriausias rezultatas kliento atžvilgiu.

Po du informantus nurodė, kad efektyvaus bendradarbiavimo naudas įžvelgia tokius dalykus kaip informacijos ir resursų pasidalijimas. Informantai teigia, kad bendradarbiavimo metu galima pasidalinti didesniu kiekiu informacijos t.y. kiekviena institucija dalijasi savo turima informacija. Su tuo susietas ir resursų pasidalijimas, kaip teigia informantas AM-2 – institucijos bendradarbiaudamos dalijasi turimais resursais.

Vienas informantas kaip efektyvaus bendradarbiavimo nauda įvardina naujovių diegimą. AM-5 informantas tarsi apibūdina visas bendradarbiavimo naudas teigdamas, kad bendradarbiaudamos įstaigos gali kurti naujas inovacijas. Galime įžvelgti jog institucijos dalindamosis patirtimi gali sukurti naujus procesus, kurie gali padėti pasiekti tikslus ir teikti kokybiškas paslaugas.

Sekanti kategorija, kuri išskirta analizuojant informantų atsakymus – **efektyvumo priežastys**.

14 lentelė. Efektyvaus bendradarbiavimo priežastys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Efektyvumo priežastys	Atsakingumas	„Bendradarbiavimo efektyvumas priklauso nuo specialistų įsitraukimo, kompetencijų ir profesionalumo. Bendrą tikslą lengviau pasiekti, kai visi atsakingai atliekant jiems pavestas pareigas ir "nesimėto" atsakomybėmis.“E-1; „<...>taip. Jeigu kiekvienas paslaugų teikėjas daro savo darbą pagal tai kaip yra nutarta individualiuose planuose kurie sudaryti asmeniui pagal jo individualius poreikius ir savo darbą atlieka kokybiškai, o ne atmestinais.“CP-2;
	Personalo suinteresuotumas	„Tarp institucinis bendradarbiavimas ir jo sėkmė priklauso nuo dirbančio personalo. Jai socialinės srities specialistai suinteresuoti padėti visiems

		paslaugų gavėjams, tai ir darbo procesai atliekami žymiai greičiau.“ I-1; „<...>jeigu darbuotojai yra suinteresuoti“M-2;
	Pasitikėjimas	„Didinamas pasitikėjimas ir skaidrumas: Bendradarbiavimas skatina pasitikėjimą tarp institucijų ir visuomenės, nes paslaugų teikimas tampa skaidresnis ir labiau orientuotas į piliečių poreikius.“ AM-6;
	Tinkamas planavimas ir vadyba	„Tačiau su tinkamu planavimu ir vadyba, šie iššūkiai gali būti įveikti, o bendradarbiavimas gali tapti veiksminga priemone siekiant bendrų tikslų.“AM-9;
	Kompetencija	„Jei komisijoje yra kompetentingi atstovai tada taip“BS-1 „Jei į procesą įsijungia reikiami specialistai tuomet tikslo tikrai pasiekama greičiau“BT-1; „Pats darbuotojas apie teikiamas paslaugas turi išmanyti, jei nenusimanai kokias lengvatas, ar problemos sprendimo būdus gali gauti tai tikrai nevyks tarpinstitucinis bendradarbiavimas.“BH-1;
	Koordinuotas bendradarbiavimas	„<...>ypač jei jis vyksta nuosekliai ir gerai koordinuotai.“AE-2; „<...>jei yra aiški koordinacija“CŽ-2;

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Trys informantai atsakė, kad viena iš efektyvaus bendradarbiavimo priežasčių yra specialistų kompetencija. Informantai teigia, kad efektyviam bendradarbiavimui labai svarbu specialistų profesionalumas (taip teigia informantai BS-1 ir BT-1), o tai reiškia, kad specialistas turi išmanyti ne tik savo sritį, bet suprasti ir teikiamas paslaugas, procesus (taip teigia informantas BH-1).

Du informantai teigia, kad efektyviam bendradarbiavimui svarbu specialistų atsakomybė. Pagrindinė mintis kuria išsako informantai, kad yra svarbu, kad jie dirbtų atsakingai „nesimėtydami“ savo atsakomybėmis, perleisdami jas kitiems specialistams ir taip vilkindami procesus. Taip pat po du informantus nurodė, kad efektyvios bendradarbiavimo priežastys yra personalo suinteresuotumas ir koordinuotas bendradarbiavimas. Informantai išsako, kad bendradarbiavimo sėkmė priklauso ir nuo įstaigos personalo. Jeigu personalas yra suinteresuotas, motyvuotas padėti paslaugų gavėjui, tuomet ir bendradarbiavimas bus efektyvesnis. Šioje vietoje galime išvelgti sąsają su koordinuotomis paslaugomis. Tikėtina, kad jeigu turėsime motyvuotus specialistus, tuomet ir paslaugos bus gerai koordinuotos, kiekvienas specialistas supras savo atsakomybes.

Po vieną informantą nurodė, kad efektyviam bendradarbiavimui svarbu tinkama vadyba ir pasitikėjimas. AM-9 informantas teigia, kad gera vadyba lemia tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę. Tai leidžia užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą bei pasiekti numatytus tikslus. Galima išvelgti, kad gera vadyba numato galimus iššūkius bei leidžia planuoti aiškų procesų valdymą. Taip pat tas pats informantas nurodo, kad efektyvumą lemia ir tarpinstitucinis pasitikėjimas. AM-6 teigia, kad pasitikėjimas tarp institucijų lemia skaidrų paslaugų teikimą, tuomet auga ir visuomenės pasitikėjimas sistema.

Paskutinioji kategorija kuri buvo išskirta analizuojant informantų atsakymus – **bendradarbiavimo neefektyvumo priežastys.**

15 lentelė. Neefektyvus bendradarbiavimo priežastys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Neefektyvumo priežastys	Atsakomybės vengimas	„Ne visada, sunkiausia su vaiko teisių specialistais arba su tais, kurie tingi dirbti savo darbą ir permetinėja kitoms institucijoms“ AU-2; „<...> niekas nenori prisiimti atsakomybės.“ CB-2; „Kartais susiduri su kitų specialistų atsainiu požiūriu į tarpinstitucinį bendradarbiavimą, reikalingos informacijos kartais tenka laukti gana ilgai, nors ji reikalinga skubiai.“ BŽ-3; „ Tokiu atveju daugelis institucijų kratosi atsakomybės ir pagalba ne visada pasiekia asmenį“ O-2; „ Kartais vieni nuo kitų stumdo ir atsakomybės vengia.“ G-2;
	Nesprendžiamos problemos	„Jai darbuotojai nesigilina į iškylančias problemas, nesistengia laiku išspręsti problemas, vilkinamas laikas dėl biurokratinių aspektų, tai to bendradarbiavimo dažnai tiesiog nebūna“ I-2; „<...>nes kartais įstaigos atsainiai žiūri į problemas, bando stumdyti problemą viena kitai“ J-2;
	Trūksta kompetencijų	„neparodo kompetencijos.“ J-4;
	Informacijos nesidalijimas	„Jei organizacija ar įstaiga nesidalina reikiama informacija, neįsitraukia į problemos sprendimą procesas ženkliai sulėtėja.“ BT-2; „Tai tik gražas ir skambus pavadinimas. Ir tai sakau atsakingai. Pvz. Iš šeimos paimamas vaikas. Nei policija, nei VTAT net neinformuoja socialinių darbuotojų ir atvejų vadybininkų, kad vaikai paimti, kam jie perduoti, kiek laiko bus laikinoji priežiūra ar globa. Dažnai apie nustatytus girtumus pasiskaitau laikraštyje ar gaunu informaciją iš pašalinių žmonių, o iš institucijų tokios informacijos negauname visai.“ AC-2;
	Biurokratija	„Dažniau būna formalus siuntinėjimas nuo vienos institucijos į kitą, nesigilinimas į klausimą“ AF-4; „<...>bendras aukštas biurokratizmo lygis, kuris trukdo efektyviam bendradarbiavimui.“ AF-5 „<...>tikrai yra institucijų, kurie užsivertę šitokiu kiekiu dokumentų, kad jie nebeturi nei noro nei jėgų tikrai realiai efektyviai padėti.“ AG-2; „Kartais negali gauti svarbios ir reikalingos informacijos atsižvelgiant į galiojančius teisės aktus“ BŽ-2; „Dažnu atveju neefektyvus, tam kliudo įvairūs įstatymai dėl duomenų apsaugos. Pasitaiko išimčių, kai remdamasis žmogiškosiomis vertybėmis specialistas geranoriškai ieško būdų, suteikia teisingą informaciją bei prisideda prie šeimos gerovės, tačiau tokių atvejų vienetai.“ CG-2;
Komunikacijos trūkumas	„Žinoma, bendradarbiavimas ne visada yra lengvas procesas ir gali susidurti su įvairiais iššūkiais, pvz., komunikacijos trūkumais“ AM-7;	

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Kaip viena iš neefektyvus bendradarbiavimo priežasčių aštuoni informantai įvardina atsakomybės vengimą. Iš informantų AU-2, O-2, G-2, CB-2 atsakymų galima išvelgti, kad neefektyvumas kyla kai institucijos nenori prisiimti atsakomybės ir stumdosi vieni nuo kitų. BŽ-3

informantas teigia, kad dažnai tenka ilgai laukti reikiamos informacijos. Galime daryti prielaidą, kad pagalbos suteikimas klientui gali užtrukti arba visai gali nepasiekti laiku.

Kita dažnai informantų minima neefektyvumo priežastis – biurokratija. Iš AF-5, AF-4, AG-2 informantų atsakymų galima suprasti, kad biurokratija t.y. dideli dokumentų srautai, formalumai užima didžiąją dalį laiko ir tai trukdo realiam, efektyviam darbui. CG-2 ir BŽ-2 informantai nurodo, kad dažnai biurokratine kliūtimi tampa teisės aktai, kurie apriboja dalijimąsi informacija pavyzdžiui, asmens duomenų apsaugos įstatymas.

Po du informantus neefektyvumo priežastis įvardino tokias kaip problemų nespėdimą ir informacijos nesidalijimą. Iš informanto AC-2 atsakymo galima spręsti, kad nėra tinkamai užtikrinamas informacijos pasidalijimo procesas, ko pasekoje, nėra kokybiškai organizuojamos tolimesnės paslaugos. BT-2 informanto atsakymas leidžia daryti įžvalgą, kad institucijos nėra linkusios dalintis turima informacija.

Po vieną informantą nurodė, kad neefektyvumo priežastys gali būti dėl komunikacijos ir kompetencijos trūkumo. Iš informantų atsakymų galima įžvelgti, kad kompetencijų trūkumas gali nulemti, kad specialistai netinkamai reaguoja į kylančias problemas, o komunikacijos trūkumas gali nulemti nekokybišką paslaugų suteikimą ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Apžvelgus tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumą galime daryti išvadą, kad didžioji dalis informantų tarpinstitucinį bendradarbiavimą vertina kaip efektyvu. Efektyvaus bendradarbiavimo naudas informantai išskiria tokia kaip: informacijos, patirties ir resursų pasidalijimas, bendro tikslo pasiekimas, naujovių diegimas, problemų sprendimas, kokybiškų paslaugų teikimas ir kliento pasitenkinimas. Efektyviam bendradarbiavimui reikalingas atsakingumas, pasitikėjimas, personalo suinteresuotumas, kompetencija, kokybiška vadyba. Kartais tenka susidurti ir su neefektyviu bendradarbiavimu kurį nulemia: biurokratija, komunikacijos trūkumas, informacijos nesidalijimas, kompetencijų trūkumas, nespėdžiamos problemos ir atsakomybės vengimas.

4.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtys

Informantas buvo užduoti klausimai apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu kylančias kliūtis, jų atsiradimo priežastys ir paprašyta nurodyti kaip jų nuomone būtų galima išspręsti kylančias kliūtis. Kadangi 23 informantai nurodė, kad netenka susidurti su kliūtimis, jų atsakymai nevertinami.

Informantų paprašius nurodyti su kokiomis kliūtimis susiduria ir kaip jas įveikia, buvo išskirtos dvi kategorijos: tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtys ir kliūčių įveikimo būdai.

16 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtys.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtys	Atsakomybės vengimas	„Ieškojimas priežasčių, kaip nevykdyti įsipareigojimų.“ C-3; „Atsakomybės permetimas kitiems“D-2; „<...>atsakomybių "numetinėjimais" vienas kitam“O-2; „<...>įsipareigojimų bei bendro tikslo nematymas/nevykdymas“R-2; „Institucijos linkusios permesi viena kitai atsakomybę.“S-2; „Kliūtys yra tokios, kad visi bando atsikratyti problemų, bet ne jas spręsti.“CB-1; „Atsakomybės prisiėmimo vengimu.“CF-1; „<...>nenoras prisiimti atsakomybės“DA-2; „Kai kurios įstaigos vengia atsakyti į raštus arba išvis neatsako“DC-1;
	Biurokratija	„Biurokratizmas - raštų/skundų persiuntimas nagrinėti pagal kompetenciją, vengimas atsakymą teikti pacientams“D-3; „Biurokratinis požiūris, ilgi terminai, nors situacijos reikalauja sprendimų tuoj pat“ K-1; „Terminai...“DH-1; „<...>biurokratinių kliūčių.“ CŽ-2; „Terminai, vilkinimas - ne kartą paslaugų gavėjas mirė, kol buvo išspręsta problema“N-2; „Biurokratija.“R-3; „Teisės aktai“BŽ-1; „Nesuderinti teisiniai reglamentai ir procedūros“AE-4; „Dėl duomenų apsaugos įstatymo sunku gauti reikiamą informaciją“ AO-1; „Didžiausiais trikdžiais yra biurokratiniai procesai.“BK-1;
	Didelis darbo krūvis	„Dideli darbo krūviai, kartais nespėjama, kažko atlikti“P-1; „Dėl didžiulių darbo krūvių, neužtenka laiko resurso turėti dažnesnį, glaudesnį bendradarbiavimą, rengti bendradarbiavimo gaires ir pan.“AN-1; „Laiko trūkumas, susiderinimas“AŠ-1; „Abejingumu, didelio darbo krūvio problema.“CE-1; „Per didelis darbuotojų užimtumas“ DF-1;
	Informacijos nesidalijimas	„Informacijos trūkumas“N-1; „Medicininiai duomenys yra konfidencialūs ir tarkim užtikrinant vaiko medicininį gydymą turime remtis tik tuo ką pasisako tėvai, o kartais jie nėra linkę sakyti tiesos“BB-1; „Dėl darbo pobūdžio psichikos sveikatos centrai nelinę bendradarbiauti.“CC-1; „Dėl informacijos apie paslaugų gavėjus nepasidalinimas, asmens duomenų neatskleidimas“ CD-1; „Kartais susiduriama su informacijos neteikimu ar vėlavimu.“ CM-1; „Asmens duomenų apsauga labai riboja esant skubioms situacijoms.“ CP-1; „Su informacijos neteikimu. Rašomas oficialus raštas.“DK-1;
	Klaidingos informacijos pateikimas	„Piktnaudžiavimas teikiant informaciją arba teikiant klaidingą informaciją.“C-2; „Nesavalaikė informacijos sklaida“R-1; „Pasitaiko atvejų, kad informacija būna oficialiai pateikiama kitokia nei pokalbio metu su specialistu.“DK-2;
	Kompetencijų trūkumas	„Nenoras tinkamai atlikti savo pareigų arba nesupratimas ką dirba“AU-1; „Žinių stoka“CS-1; „Trūksta atjautos, supratingumo ir noro padėti žmogui.“AV-1 „Kartais taip ir nerandame atsakymo, nes pritrūksta kompetencijų.“BE-1; „Didžiausia kliūtis medicininės paslaugas teikiančios įstaigos. Medicinos darbuotojams trūksta žinių apie vaikus su negalia, ypač turinčius autizmo spektro sutrikimą.“ CK-1;

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Kaip vieną iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūčių informantai įvardinę atsakomybės vengimą. Apie tai kalba 13 informantų. C-3, O-2, S-2, D-2 informantai teigia, jog dažnai institucijų

darbuotojai vengia atsakomybes ir savo užduotis perduoda kitiems taip vengdami spręsti kylančius klausimus. CB-1, DA-2, CF-1,R-2, DC-1 nurodo, kad kai kurios įstaigos apskritai vengia prisiimti atsakomybę ignoruodamos kitas institucijas arba vilkindamos procesus. Galime įžvelgti, kad darbuotojai vengia atsakomybės, problemų sprendimo ir tai parodo, kad trūksta tinkamos lyderystės, asmeninės atsakomybės.

Dar viena labai svarbi tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtis – biurokratija. Apie tai kalba 12 informantų. Daugelis informantų kaip biurokratijos minusą įžvelgia ilgus procesus. Kai kurie informantai teigia, kad paslaugų gavėjai numiršta nesulaukę paslaugos arba situaciją reikia spręsti skubiai, bet dėl biurokratinių procesų to padaryti nepavyksta. Iš pateiktų informantų atsakymų galima daryti išvadą, kad biurokratija sudaro kliūtys greitai ir efektyviai reaguoti į kylančias problemas, tad supaprastinus biurokratinis procesus tikėta, jog tarpinstitucinis bendradarbiavimas galėtų tapti efektyvesnis.

Informantai įvardina, kad viena iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūčių yra dideli darbo krūviai. Tai nurodo 6 informantai. Iš atsakymų galima įžvelgti, kad informantai nurodo, jog dėl didelio darbo krūvio nespėjama atlikti darbų, taip pat tai sudaro kliūtis turėti artimesnį, glaudesnį bendradarbiavimą.

Dar viena tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtis – informacijos nesidalijimas ir klaidingas jos pateikimas. Apie informacijos nesidalijimą paminėjo 12 informantų. Šioje vietoje galima įžvelgti biurokratijos pasekmės – daugelis informantų nurodo, kad kitos įstaigos nenori dalintis informaciją dėl asmens duomenų apsaugos. Ypač tokiais duomenimis, kurie susieti su asmens sveikata, tad tai gali apsunkinti pagalbos teikimą asmeniui. Taip pat 3 informantai teigia, kad tenka susidurti su klaidingu informacijos pateikimu. Informacija pateikiama ne tokia kokia buvo pateikta žodžiu.

Kai kurie informantai taip pat teigia, kad viena iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūčių yra kompetencijų trūkumas. Iš informantų atsakymų galima suprasti, kad dažnai problemų nepavyksta išspręsti dėl specialistų kompetencijų trūkumo.

Informantai savo atsakymuose išreiškė savo nuomonę dėl kliūčių įveikimo būdų.

17 lentelė. Kliūčių įveikimo būdai.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kliūčių įveikimo būdai	Komunikacija	„Trikdžius įveikiame komunikuojant su kitų įstaigų vadovais ar pačiais specialistais. Kalbame apie kylančius sunkumus, ieškom būdų gerinti komunikaciją. Džiugu, kad situacija gerėja“ E-1; „ Sprendimo būdai bendravimas, argumentuotos informacijos paieška, įrodymų pateikimas.“J-1; „Stengiame kliūtis įveikti taktiškai bendradarbiaujant.“AM-1; „Įveikimas tai tik per skambučius, prašymus ir raštus, daug daug daug... įrodinėjant ir pagrindžiant faktais savo nuomonę“AU-3; „Kreipiamasi raštu, telefonu, susisiekiama su tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriumi.“BT-3; „Dažnai apeliuojame, pokalbio metu, į raginimą, kvietimą bendradarbiauti siekiant pokyčio.“CE-2; „Komunikacija tai vienintelis būdas įveikti kliūtis.“DI-1

Susitikimai	<p>„Sprendžiame pokalbių-diskusijų metu susitikus“ CS-2;</p> <p>„<...>tenka kreiptis telefonu, net tiesiogiai eiti į kai kurias įstaigas.“ CR-2;</p> <p>„Vien tik formalių sutarčių nepakanka – būtini gyvi, pasitikėjimu ir atviru dialogu pagrįsti santykiai, kurie leistų greitai reaguoti į problemas ir adaptuotis kintančiose situacijose.“ AE-5;</p> <p>„<...>galimas sprendimas būtų: organizuoti reguliarius susitikimus, pasirašyti bendradarbiavimo sutartis“ DL-2; „Reguliarūs susitikimai gyvai“ AT-1; „Bendri susitikimai su abiejų ministerijų atstovais, problemų analizės“ I-1; „Dažniau susitikti ir kalbėti“ BC-1; „Rengti daugiau tarpinstitucinių susitikimų“ L-1; „Organizuoti tarpinstitucinius susitikimus, kurie turėtų būti ne vienkartiniai.“ BŽ-1; „Daugiau bendrų susitikimų“ CC-1;</p> <p>„Reikia daugiau kalbėjimo gyvai, o ne informacinėmis priemonėmis“ DC-1;</p>
Atsakomybių pasidalijimas	<p>„Sąžiningai kiekvienai institucijai atlikti savo darbą, neperkelti savo darbo kitoms institucijoms, prisiimti atsakomybę.“ AS-1;</p> <p>„Daugiau apibrėžti darbo pareigybes, sukonkretinti vertinimus, bei atliekamas pareigas ir apie tai informuoti visus darbuotojus“ AU-1;</p> <p>„Apibrėžti aiškias atsakomybių ribas.“ CF-2;</p> <p>„Kuo mažiau tarpininkų, tiesioginis informacijos pasikeitimas, aiškus turimų išteklių, indelių išsiginėjimas, atsakomybių pasidalinimas.“ DG-1; „Būtinai aiškus vaidmenų ir atsakomybių pasidalijimas“ DM-1;</p>
Bendri mokymai ir kompetencijų tobulinimas	<p>„Daryti intervizijas, bendrauti, kelti problemas“ HA-1;</p> <p>„Daugiau skatinti bendradarbiavimą“ P-1; „Bendros mokymų refleksijos sesijos.“ DM-3; „Kvalifikacijos mokymai, darbuotojų konkurencingumo skatinimas“ M-1; „Darbuotojams organizuoti supervizijas, terapijas.“ BH-2; „Asmenims reikalingi mokymai, supervizijos, intervizijos su išoriniais konsultantais, mikroklimato organizacijoje gerinimo priemonės“ CJ-1;</p>
Darbo krūvių mažinimas	<p>„Pakelti socialiniams darbuotojams atlyginimus ir sumažinti jų darbo krūvius“ AV-1; „Įkurti daugiau darbo vietų tada pasiskirstytų tolygiai darbo krūviai.“ BH-1 „Nuoširdumas, mažesni darbo krūviai.“ CN-1; „Darbo krūvių peržiūrėjimas.“ CO-1;</p>
Informacijos pasidalijimas	<p>„Vienų kitiems teikiama informacija ir pagalba.“ BN-1; „Informacijos keitimasis tarp specialistų.“ CP-2; „Laikytis nurodytų užklausoje terminų, susitarimų apie savalaikį informavimą svarbiais klausimais“ CR-1;</p>
Įstatymų koregavimas	<p>„Mažinti biurokratiją.“ D-1; „Įkurti teisinį mechanizmą, leidžiantį saugiau jaustis savo pareigas teikiančiam specialistui“ O-1;</p> <p>„Trumpinti tarpinstitucinės informacijos pateikimo laiką“ AH-1;</p> <p>„Didesnis konfidencialios informacijos apie šeimą prieinamumas socialiniams darbuotojams“ BB-1; „Atitinkami įstatymų pakeitimai“ CH-1; „Pakeisti asmens duomenų dokumentai, leisti darbuotojams prieiti daugiau prie informacijos pvz. kaip probacijos“ CD-1; „Įstatymų leidimo procese atsižvelgti į praktišką siūlomą rekomendacijas.“ CE-1</p>
Sistemų skaitmenizavimas	<p>„Didžiąją dalį problemų padėtų išspręsti vieninga operacinė sistema, kurioje specialistai teikiantys paslaugas vienam paslaugų gavėjui galėtų joje dalintis visa informacija“ BT; „Sukurti centralizuotas komunikacijos platformas ir įrankius, leidžiančius greitai ir efektyviai dalintis informacija.“ CM-1;</p>
Komandinis darbas	<p>„Kad kitos organizacijos įsiklausytų į mūsų siūlymus paslaugų teikimo klausimais“ BI-1; „Dirbant visiems vieningai, žiūrint viena kryptimi.“ BZ-1; „Reikalingas stipresnis bendradarbiavimas“ CL-2;</p> <p>„Ieškoti kompromisų ir bendrų sprendimų per aktyvų dialogą.“ CM-3;</p> <p>„Vieningumas“ CS-1; „Suprantu, kad informacija būna konfidenciali, tačiau norint padėti klientui reikia dirbti komandoje.“ DN-2;</p>

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Daugiausia informantų mato, kad vienas iš kliūčių įveikimo būdų galėtų būti dažnesni tarpinstituciniai susitikimai. Tai įvardina 17 informantų. Informantai L-1, BC-1, I-1, AT-1, DL-2, BŽ-1 teigia, kad kliūčių įveikimui reikalingi gyvi tarpinstituciniai susitikimai. AE-5 informantas teigia, kad neužtenka tik formalumais pagrįsto santykio, norint efektyviai spręsti problemas, turi būti pasitikėjimu pagrįstas dialogas. Iš informantų DC-1 atsakymo galima spręsti, kad dažniausiai bendradarbiavimas vyksta tik informacinėmis priemonėmis, o ne gyvais pokalbiais ir tai nesukaria tvirto, pasitikėjimu grįstu ryšio.

Daugelis informantų teigia, kad įstatymų koregavimas taip pat galėtų tapti kliūčių įveikimo būdu. Kaip ir anksčiau informantai teigia, kad reikia sutrumpinti pateikiamų dokumentų terminus, asmens duomenų apsaugos įstatymų supaprastinimas (apie tai mini CD-1 ir BB-1 informantai), taip pat informantas O-1 mini, kad reikalingas teisinis reglamentas kuris padėtų saugiau jaustis specialistui teikiančiam paslaugas. CE-1 informantas siūlo, kad rengiat įstatymus reikalinga atsižvelgti į praktikų nuomonę bei patirtį. Šį kliūčių įveikimo būdą mini 13 informantų.

Viena kaip iš kliūčių įveikimo būdų 12 informantų įvardina komandinį darbą. Iš informantų pateiktų atsakymų galima daryti prielaidą, kad informantams dažnai pavyksta susidurti su neefektyviu komandiniu darbu. Informantai teigia, kad svarbu, jog įstaigos dirbtų komandoje, įsiklausyti į pasiūlymus, žiūrėti viena kryptimi, palaikyti aktyvų dialogą. Komandinis darbas yra svarbus kokybiškam bendradarbiavimui.

Dar kelios subkategorijos, kurios svarbios ir vieną kitą papildo – komunikacija ir informacijos pasidalijimas. Viena kaip kliūčių įveikimo būda 7 informantai siūlo komunikacija. Informantai įvardina, kad efektyvios komunikacijos metu galima išspręsti kylančias problemas, įveikti kliūtis, dalintis informacija. Šeši informantai teigia, kad dar vienas kliūčių įveikimo būdas galėtų būti informacijos pasidalijimas. Informantams svarbu, jog būtų tinkamai teikiama informacija ir pagalba, lakytis nurodytų terminų. Kaip kliūčių įveikimo būdas galėtų būti konkrečių mechanizmų nustatymas kaip turėtų būti dalijimasi informacija.

Vienas iš kliūčių įveikimo būdas galėtų būti bendri mokymai, kompetencijų tobulinimas. Tai įvardina 7 informantai. Informantai kaip kliūčių įveikimo būdus mato bendradarbiavimo skatinimą, bendrus mokymus, refleksijas, kvalifikacijos kėlimo mokymus, supervizijas, mikroklimato gerinimas organizacijoje. Toks kliūčių sprendimo būdas pagerintų bendradarbiavimo kokybę ir sumažintų konfliktinių situacijų tarp institucijų.

Po šešis informantus nurodo, kad kliūčių įveikimo būdai gali būti: atsakomybių pasidalijimas ir darbo krūvių mažinimas. Informantai teigia, jog kiekviena institucija turėtų atlikti sąžiningai savo darbą, informaciją teikti tiesiogiai, apibrėžti aiškiai atsakomybių ribas. Galima įžvelgti, kad pasidalijus atsakomybes, bendradarbiaujant tiesiogiai su specialistu, bendradarbiavimo procesas taptų efektyvesnis. Informantai teigia, kad taip pat viena iš kliūčių įveikimo būdų gali būti darbo krūvių mažinimas. Informantai įžvelgia, kad dėl per didelio darbo krūvio nukenčia bendradarbiavimo efektyvumas. Galime įžvelgti, kad dėl didelių darbo krūvių gali nukentėti teikiamų paslaugų kokybė, sumažėti darbuotojų motyvacija.

Paskutinis kliūčių įveikimo būdas, kurį informantai įvardino mažiausiai, bet jis taip pat vertas apžvalgos. Trys informantai teigia, kad kliūtis padėtų išspręsti skaitmenizuotos sistemos. Informantai nurodo, kad įvedus bendras kompiuterizuotas sistemas informacijos pasidalijimas taptų efektyvesnis ir informacija taptų prieinamesnė.

Atlikus tarpinstitucinio bendradarbiavimo klūčių apžvalgą ir jų įveikimo būdus galima daryti išvadą, kad dažniausiai kylančios tarpinstitucinio bendradarbiavimo klūitys yra šios: atsakomybės vengimas, biurokratiniai procesai, dideli darbo krūviai, nesklandus informacijos dalijimosi procesas, kompetencijų trūkumas. Kaip tarpinstitucinio bendradarbiavimo klūčių įveikimo būdus informantai įvardina: efektyvesnė komunikacija, tarpinstituciniai susitikimai, aiškus atsakomybių pasidalijimas, bendri mokymai ir kompetencijų tobulinimas, darbo krūvių mažinimas, kokybiškas informacijos pasidalijimas, skaitmenizuotų sistemų diegimas, įstatymų koregavimas.

4.4. Sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai ir galimybės.

Paskutiniai klausimai informantas buvo užduoti informantams apie tai kas jų nuomone lemia sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir galimybes. Šie klausimai užduoti tam, kad suprasti informantų nuomonę kaip būtų galima tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

18 lentelė. Sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai	Bendro tikslo siekimas	„Bendradarbiaujančių šalių gebėjimas veikti kartu ir bendrauti tarpusavyje“ CU-1; „Bendras tikslo siekimas“ CV-1; „Noras ir veiksmai pasiekti bendro tikslo.“ DG-1; „Bendradarbiavimo sutartis, bendro tikslo siekimas“ DH-1;
	Informacijos sklaida	„Dalinimasis informacija“ BB-1; „<...>užtikrinanti sklandų informacijos pasidalijimą tarp institucijų.“ CM-3;
	Kompetencija	„Savo srities kompetencija“ J-1; „Specialistų profesionalumas“ AZ-1; „Savo pareigų profesionalus vykdymas nepamirštant holistinio požiūrio į žmogų, dėl kurio bendradarbiaujama.“ O-1; „Kompetentingi, mylintys savo darbą specialistai.“ AC-1; „Darbuotojų kompetencija, atsidavimas darbui“ BG-1; „Nelabai savo darbe susidūriau su sėkmingu tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Galėtų lemti sėkmingą bendradarbiavimą - tai specialistų kompetencija“ CB-1; „<...>specialistų kompetencija“ C-2;
	Komunikacija	„<...>Komunikacijos efektyvumas“ AB-3; „Nuosekli ir reguliari komunikacija: užtikrina operatyvų problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą.“ AE-4; „<...>ir efektyvi komunikacija“ CM-2; „bendravimas ir komunikacija“ DE-1; „Komunikacija“ DI-1; „<...>efektyvi komunikacija“ DL-2; „<...>efektyvių priemonių parinkimas, nuolatinė komunikacija, rezultatų skelbimas“ I-2; „Susikalbėjimas, argumentuoti paaiškinimai“ B-1; „Kalbėjimas, girdėjimas vieni kitų“ H-1 „Susikalbėjimas“ Z-1, AA-1, BC-1, CA-1, CD-1, CI-1; „Žmonių noras susikalbėti, padėti“ BD-1;
	Noras bendradarbiauti	„<...>abiejų pusių noras bendradarbiauti ir spręsti iškilusius klausimus ar problemas.“ AI-2; „Noras bendradarbiauti.“ AN-1; „Noras bendradarbiauti ir gaunamas atgalinis kokybiškas atsakas“ AR-1; „Bendradarbiavimas“ BF-1; „Nuolatinis ryšių palaikymas“ CT-1; „Visų šalių bendras suinteresuotumas, noras bendradarbiauti.“ BK-1 „Bendravimas ir bendradarbiavimas“ BL-1; „Aiškūs tikslai ir bendri standartai, kad būtų galima aptarti progresą, spręsti kilusias problemas ir užtikrinti sklandų darbą.“ CŽ-1

Noras padėti klientui	„Visų bendras noras padėti žmogui“ HA-1; „Abipusis noras ir užsidegimas padėti žmogui vardan mūsų visų geresnio rytojaus.“ AG-1; „Visų noras padėti šeimai“ AP-1; „Vienas tikslas, noras padėti klientui“ AT-1; „Bendras noras padėti žmonėms ir meilė savo darbui.“ BH-1 „Bendras požiūris, noras padėti paslaugų gavėjui.“ CE-1; „Noras padėti“ CK-1, CL-1, CN-1, CP-2; C-1; „Žmogiškumas ir noras padėti asmeniui, o ne tik tinkamai užpildyti didžiules krūvas tam reikalingų dokumentų“ CZ-1; „Esančios galimybės padėti žmogui.“ DB-1; „Noras padėti žmogui“ DC-1, DM-2; „Jei pavyksta paslaugų gavėjams pasiekti teigiamų pokyčių, tuomet tarpinstitucinis bendradarbiavimas sėkmingas“ DD-1; „Vienodi tikslai ir noras padėti žmogui, o ne slėpti jo problemas.“ DK-1; „<...>noras padėti klientui.“ DN-3;
Pagarba	„<...>ir glaudi / pagarbi komunikacija.“ E-4; „<...>ir tarpusavio pagarba“ AB-5; „<...>pagarba ir pagalba, bei išklausymas“ AU-2; „Mandagus bendravimas“ BE-1; „<...>pagarba kito nuomonei.“ BS-3; „Pagarba“ CM-5, DJ-1, CJ-1; „<...>pagarba visiems specialistams“ DN-2; „Pagarba kolegoms ir kitoms įstaigoms“ AN-2;
Pareigybių pasidalijimas	„Skaidrus darbo pasidalijimas: žinomos atsakomybės ir užduotys, išvengiama dubliavimosi.“ AE-2; „Sąžiningas kiekvieno dalyvio atsižvelgimas į savo vykdomas pareigas.“ CF-1 „<...>aiškumas ką aš kaip specialistas galiu ir ko negaliu daryti siekiant tarpinstitucinio bendradarbiavimo.“ CP-3
Pasitikėjimas	„Pasitikėjimas, geri darbiniai santykiai, konfidencialumas“ CC-1; „Taip pat labai svarbūs yra tarpusavio pasitikėjimas“ CM-4; „<...>pasitikėjimas ir nuolatinio veiklos tobulinimo siekis.“ DL-3
Vadovavimas	„Kryptingas ir nuoseklus vadovavimas“ AB-9; „Galiausiai, būtinas stiprus koordinavimas, lyderystė ir lankstumas, leidžiantys prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių bei ieškoti inovatyvių sprendimų.“ CM-7;

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Informantai kaip vieną iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmės veiksnių įvardina norą padėti klientui. Beveik visi 19 informantų įvardina, kad svarbiausia padėti žmogui, DD-1 informantas įvardina, kad jeigu tai pavyksta padaryti, tuomet tarpinstitucinį bendradarbiavimą galima laikyti sėkmingu. Taip pat daugelis informantų nurodo, kad taip pat labai svarbu yra pagarbus bendradarbiavimas. Tai nurodo 10 informantų. Informantų lūkestis tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu yra pagarba kito nuomonei, malonus bendravimas, pagalba, išklausymas, pagarba kolegoms ir institucijoms.

Dvi labai artimos subkategorijos yra komunikacija ir noras bendradarbiauti. Komunikaciją įvardino 18 informantų, o norą bendradarbiauti įvardino 8 informantai. Informantai mano, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę lemia argumentuoti paaiškinimai, girdėjimas vieni kitų, noras padėti, susikalbėjimas bei efektyvi komunikacija. Taip pat svarbus ir noras bendradarbiauti, nuolat siekti bendrų tikslų, palaikyti glaudžius tarpusavio ryšius ir gauti atgalinį ryšį.

Informantai taip pat kaip sėkmės rodiklį nurodo institucijų specialistų kompetencija, tai įvardino 7 informantai. Daugelis nurodo, kad svarbu profesionalumas, kompetencija savo srityje, taip pat informantas O-1 nurodo, kad svarbu nepamiršti ir holistinio požiūrio į darbą.

Informantai taip pat nurodė, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmei svarbus bendro tikslo siekimas. Tai nurodo 5 informantai. Jie nurodo, kad svarbu siekti bendro tikslo, gebėti veikti kartu. Bendro tikslo siekimui taip pat svarbu ir kokybiškas vadovavimas, kurį įvardino du informantai nurodydami, kad svarbu stipri lyderystė, kurios dėka galima prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir efektyviai siekti bendro tikslo. Taip pat trys informantai įvardino tarpinstitucinio pasitikėjimo svarbą. Galima daryti prielaidą, kad jeigu yra tvirtas pasitikėjimas, tuomet sukuriamas stiprus ryšys. Informantai įžvelgia, kad prie sėkmės prisideda ir pareigybių pasidalijimas. Svarbu, kad institucijos žinotų savo atsakomybes ir užduotis, tuomet išvengiama dubliavimosi ir kiekvienas efektyviai gali atlikti savo darbą. Pasitikėjimo svarbą pamini 4 informantai. Taip pat du informantai pamini, kad svarbu kokybiškas informacijos pasidalijimas.

Paskutinis klausimas informantas buvo užduotas apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes. Informantai turėjo nurodyti kokias tarpinstitucinio bendradarbiavimo tobulinimo galimybes gali pasiūlyti.

19 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės	Aiškios pareigos ir funkcijos	„Aiškūs vaidmenys ir atsakomybės: įdiegti bendradarbiavimo protokolus, paskirti koordinatorių.“ AE-2; „Aiškūs visų institucijų funkcijų žinojimas bei šališkumas.“ AŽ-1; „Visos institucijos turi turėti viena kitos kontaktus ir informaciją, ką kiekviena gali suteikti asmeniui.“ CZ-1; „<...>atsakomybių užtikrinimas“ DG-3;
	Biurokratijos mažinimas	„Keisti biurokratinį požiūrį (tos pačios informacijos užsiklausia kelios įstaigos, kai galėtų tiesiog persiųsti informaciją, kai kalbama apie tą patį asmenį)“ C-1; „Mažinti įstaigose dokumentacijos pildymų, kad specialistas daugiau laiko galėtų skirti tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimams spręsti.“ AT-1; „Tobulinti visą sistemą. Supaprastinti daugelį dokumentų“ AV-1; „Trumpinti atsakymų į gautas užklausas laikotarpį... (nors ne visose srityse toks sprendimas būtų racionalus).“ BK-1; „Mažiau dokumentacijos, paprastesnė asmens duomenų apsauga“ CN-1;
	Institucijų susitikimai	„Rengti susitikimus bendrus, ieškoti bendrų dalykų, kad padėti vieni kitiems siekti tikslų.“ H-1; „Nuoseklūs institucijų bendri susitikimai“ M-1; „Manau kuo dažniau skirtingų įstaigų atstovai turės gyvus susitikimus įstaigose, kuo greičiau atsiras bendri teigiami sutarimai“ U-1; „Pasitikėjimo stiprinimas: organizuoti periodinius susitikimus, mokymus, keitimąsi gerąja patirtimi.“ AE-3; „Reikėtų organizuoti tarpinstitucinius susitikimus, juos dalyti net privalomus.“ AN-1; „Organizuoti institucijų susitikimus“ AH-1; „Daryti susitikimus, stiprinti ir gerinti profesionalius santykius su kitų organizacijų specialistais.“ BO-1; „Daryti bendrus susitikimus, teikti platesnę informaciją apie paslaugas“ DD-1;

Įstatymų pataisos	<p>„Seime priimant įstatymų pakeitimus.“ J-1;</p> <p>„Socialinius darbuotojus visose įstaigose vertinti kaip pilnateisius atstovus, nereikalaujant notarinių ar seniūnų įgaliojimų.“ O-1;</p> <p>„Aiškesnės teisės aktų gairės ir bendros procedūros“ AB-3;</p> <p>„Lankstus teisinis reglamentavimas: pritaikyti teisės aktus, didinti galimybę operatyviai keisti duomenimis.“ AE-4 „Koreguoti įstatymus“ BB-1;</p> <p>„Turėtų būti aiškus reglamentas apie tai, kaip turi vykti susitikimas, aiškios taisyklės.“ BS-1; „Keisti sistemą įsisenėjusią“ BZ-1;</p> <p>„Keisti teisės aktus, būtinos tarpinstitucinio bendradarbiavimo grupės“ BŽ-1;</p> <p>„Įstatymais.“ CH-1; „Turėtų atsirasti veiklos aprašas tarpinstitucinio bendradarbiavimo specialistams. pasigilinus, pasidairius po aplinkines savivaldybes, susidaro išpūdis, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo specialistai visur dirba vadovaudamiesi skirtingais kriterijais“ CR-1;</p>
Kompetencijų tobulinimas	<p>„Bendros mokymo programos ir seminarai“ AB-2;</p> <p>„Kelti kvalifikaciją“ AP-1; „Mokymai ir kompetencijų ugdymas“ AS-2;</p> <p>„Ugdyti bendravimo įgūdžius“ BU-1; „Turi būti kompetentingi vadovai.“ CB-1; „<...>privalomi mokymai“ CJ-2;</p> <p>„Daugiau seminarų apie kompleksinės pagalbos žmogui su negalia naudą.“ CK-1; „Organizuoti mokymus skirtus įvairių priežiūrų specialistams. Šeimos gydytojas, psichiatras, socialinis darbuotojas, policijos atstovas turėtų sudaryti bazinę komandą.“ DN-2;</p>
Neformalios veiklos	<p>„Daugiau bendrų seminarų, projektų, veiklų kurios apimtų daugiau institucijų, įstaigų“ I-1; „Daugiau bendrų veiklų“ L-1;</p> <p>„<...>Bet norėtusi ir mažiau formalesnio bendravimo. Renginių, laiko kartu ne dėl vaizdo, fotografijų, o realiai pažinčiai ir pagarbiam bendravimui auginti“ R-2; „Daryti susitikimų pastovumą su supervizoriaus pagalba“ Š-1;</p> <p>„<...> labai trūksta kokios nors viešos neoficialios erdvės asmenims, kurie galėtų dalintis savo ištekliais, siūlyti pagalbą ir taip padėti žmonėms.“ AG-2;</p> <p>„Daugiau daryti bendrų konferencijų“ AU-1;</p> <p>„<...> reikėtų skatinti neformalų bendradarbiavimą ir tinklaveiką tarp institucijų specialistų, kas padėtų stiprinti tarpusavio ryšius ir pasitikėjimą.“ CM-5; „<...>bendrų veiklų kūrimas ir vykdymas, neoficialūs susitikimai.“ CO-3; „Bendri renginiai ir susitikimai ne tik iškilus tam tikrai problemai“ CT-1 „Daugiau susitikimų neformalioje aplinkoje“ DC-1;</p>
Skaitmenizuoti sistemas	<p>„Kaip jau minėjau, galėčiau įsivaizduoti tinklą, sistemą (panašiai kaip DBSIS), kurioje informacija būtų pasiekama partneriams.“ R-1;</p> <p>„Vientisos informacinės sistemos: suderinti duomenų bazes, aiškias keitimosi informacija taisykles“ AE-1;</p> <p>„Informacinės sistemos kurioje dalintis informacija“ BT-1;</p> <p>„Antra, reikėtų gerinti komunikaciją, sukuriant centralizuotas platformas ir įrankius, kurie leistų efektyviai dalintis informacija.“ CM-2;</p> <p>„Bendrų sistemų kūrimas“ DG-1; „Sukurti centralizuotą informacijos mainų sistemą tarp socialinių paslaugų teikėjų.“ DL-1; „ Tikslinga kurti bendrą elektroninę bazę tarp šių institucijų, žinoma pridėdant dar ugdymo įstaigas.“ DM-2;</p>

Sudaryta darbo autoriaus pagal kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Žemiau pateikiama informantų tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybių apžvalga mažėjančia tvarka:

- Daugiausiai informantų teigia, kad viena iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybių gali būti **įstatymų pataisos**. Informantai išvelgia tokias problemas kaip informacijos neprieinamumas dėl asmens duomenų apsaugos, taip pat įstaigos pagal tuos pačius teises aktus susikuria skirtingas vidines tvarkas dėl ko kyla nesusikalbėjimai. Reikalingas įstatymines bazės konkretizavimas ir pataisos. Apie tai kalba 11 informantų. Taip pat 5 informantai kalba apie biurokratijos proceso mažinimą. Informantai teigia, kad reikia mažinti dokumentaciją. Galime išvelgti, kad tai glaudžiai susieta su įstatymų pataisomis, nes dažniausiai tai būna numatyta įstatymuose.
- Kaip viena iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo tobulinimo galimybių informantai mato **neformalių veiklų organizavimą**. Apie tai kalba 10 informantų. Jie teigia, kad reikia daugiau bendrų veiklų tokių kaip: seminarai, projektai, renginiai ir teigia, kad tokios veiklos padėtų kurti tarpusavio santykį, dalintis patirtimi, stiprinti pasitikėjimą.
- Informantai įvardina, kad kaip viena iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybių galėtų būti **dažnesni tarpinstituciniai susitikimai**. Šią galimybę įvardina 8 informantai. Informantai bendrų susitikimų naudas išvelgia tokias kaip: pagalba vieni kitiems, greitesnis sprendimų priėmimas, pasitikėjimo stiprinimas, dalintis informacija apie paslaugas.
- Po 7 informantus įvardina, jog tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės galėtų būti **kompetencijų tobulinimas ir sistemų skaitmenizavimas**. Informantai teigia, kad kokybiškam tarpinstituciniam bendradarbiavimui reikalingas kompetencijų tobulinimas, kurio metu būtų patobulinti bendravimo įgūdžiai, ugdoma kompleksinės pagalbos nauda. Taip pat informantai siūlo į kompetencijų tobulinimo kursus įtraukti ne tik socialinių paslaugų teikėjus, bet ir medikus, policijos atstovus. Informantai siūlo diegti skaitmenizuotas sistemas kurių dėka būtų efektyviau dalinamasi informacija apie paslaugų gavėją.
- 4 informantai išvelgia aiškia pareigų ir atsakomybių pasidalijimo svarbą. Informantai siūlo įdiegti bendradarbiavimo protokolus, bendradarbiaujant paskirti koordinatorius. Išskirti aiškias kiekvienos institucijos funkcijas, bei atsakomybes.

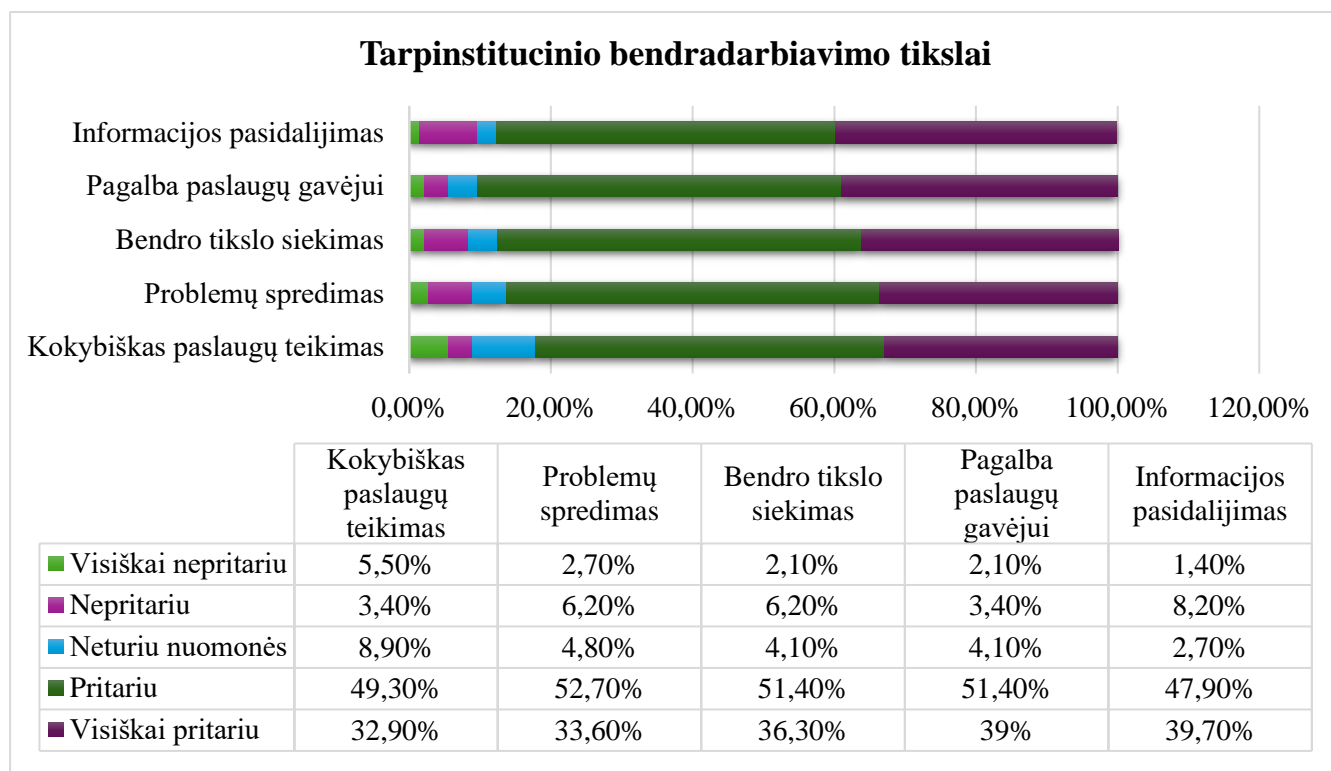
Apžvelgus tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmės kriterijus ir galimybes galime nurodyti, kad tarpinstitucinio bendra darbiavimo sėkmę lemia šie kriterijai: institucijų susitarimas dėl bendro tikslo siekimo, kokybiška informacijos sklaida, darbuotojų kompetencija, efektyvi komunikacija, darbuotojų noras bendradarbiauti, noras padėti klientui, tarpinstitucinė pagarba darbuotojui ir institucijai, aiškus pareigybių pasidalijimas, tarpinstitucinis pasitikėjimas, kokybiškas vadovavimas bei lyderystė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes informantai siūlo: aiškus pareigų ir funkcijų pasidalijimas, biurokratijos ir formalių procesų mažinimas, institucijų susitikimai, kompetencijų tobulinimas, neformalios bendros veiklos, bei informacinių sistemų skaitmenizavimas.

5. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZATORIŲ POŽIŪRIS Į TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PROCESĄ.

Pagal gautus kokybinio tyrimo rezultatus buvo sudaryta kiekybinio tyrimo anketa ir pateikta socialinių paslaugų organizatoriams – savivaldybių darbuotojams, SADM, SPPD siekiant išsiaiškinti jų požiūrį ir rasti sąsajų arba priešpriešų su kokybinio tyrimo rezultatais.

5.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata.

Respondentams, kaip ir informantams, buvo užduoti klausimai apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo sampratą.



16 Pav. Bendradarbiavimo tikslai socialinių paslaugų organizatorių požiūriu.
Sudaryta darbo autoriaus pagal kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Respondentams buvo pateikti bendradarbiavimo tikslai, kurie buvo nustatyti kokybinio tyrimo metu: kokybiškas paslaugų teikimas, problemų sprendimas, bendro tikslo siekimas, pagalba paslaugų gavėjui, informacijos pasidalijimas.

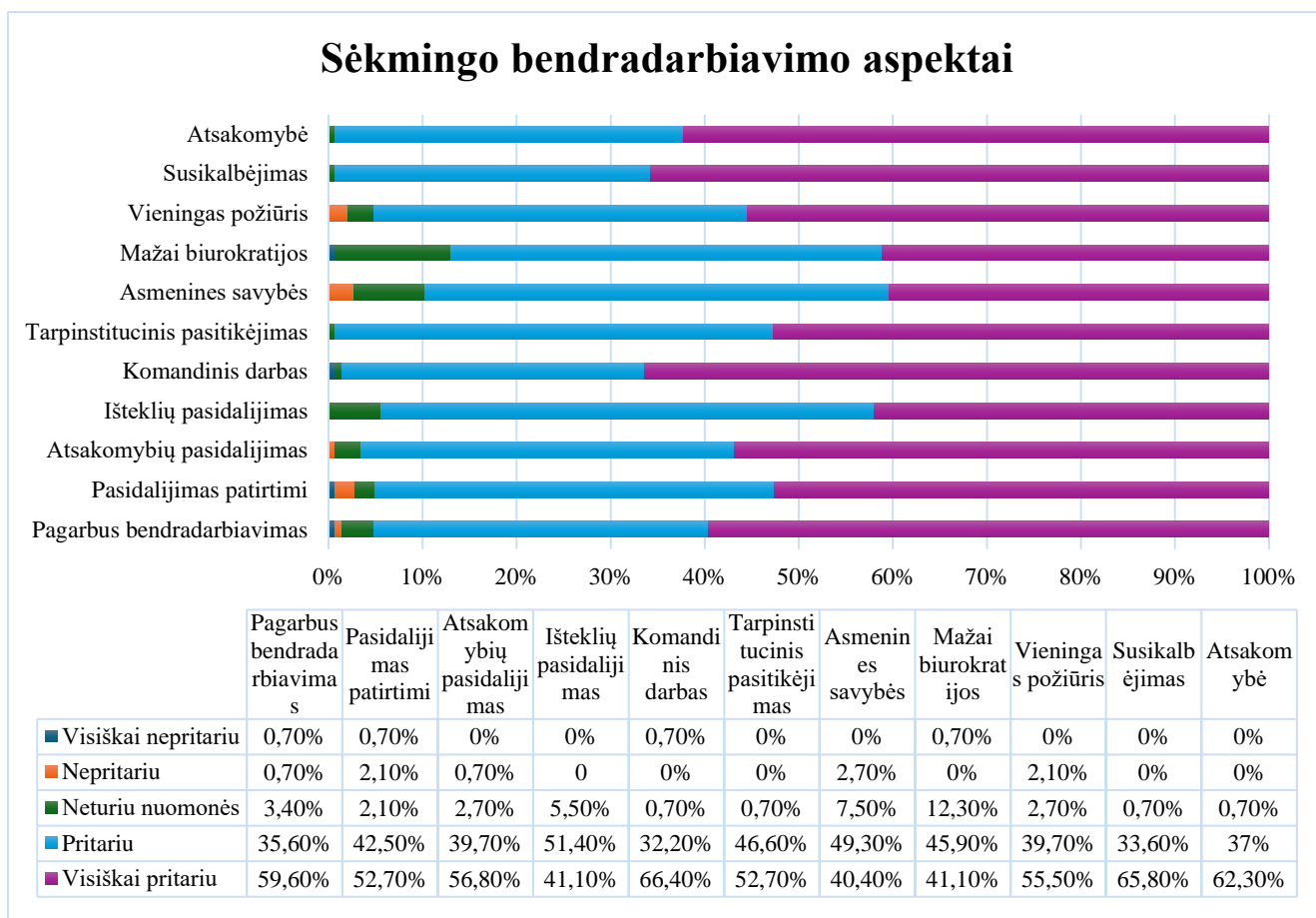
Pagal gautus rezultatus galima teigti, jog respondentai daugiausiai visiškai nepritaria, kad kaip vienas iš bendradarbiavimo tikslų gali būti kokybiškas paslaugų teikimas (5,50 proc. respondentų), o mažiausiai visiškai nepritaria informacijos pasidalijimui (1,40 proc. respondentų). Daugiausia respondentų visiškai nepritaria informacijos pasidalijimui (8,20 proc. respondentų), o mažiausiai

kokybiškų paslaugų teikimui (3,40 proc. respondentų). Susumavus šių dviejų rodiklių procentus, galima įžvelgti, kad tendenciją, kad respondentai nepitaria informacijos pasidalijimo bendradarbiavimo tikslui.

Daugiausia respondentų išsakė nuomonę, kad apie kokybiško paslaugų teikimo bendradarbiavimo tikslą neturi nuomonės (8,90 proc. respondentų), o mažiausiai apie informacijos pasidalijimo bendradarbiavimo tikslą (2,70 proc. respondentų).

Daugiausia respondentų pritarė tokiam bendradarbiavimo tikslui kaip problemų sprendimas (52,70 proc. respondentų), o mažiausiai – informacijos pasidalijimo tikslui (47,90 proc. respondentų). Visiškai pritarė 39,70 proc. respondentų informacijos pasidalijimo tikslui, o mažiausiai visiškai pritarė kokybiško paslaugų teikimo tikslui (32,90 proc. respondentų). Susumavus šių dviejų kategorijų rezultatus galima daryti prielaidą, kad respondentai daugiausia pritaria tokiam bendradarbiavimo tikslui kaip pagalba paslaugų gavėjui, o mažiausiai pritaria kokybiškam paslaugų teikimui.

Sekantis klausimas respondentams buvo pateiktas apie sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir paprašyta įvertinti ar jie pritaria informantų įvardintiems aspektams.



17 Pav. Sėkmingo bendradarbiavimo aspektai.

Sudaryta darbo autoriaus pagal kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Daugiausiai respondentų visiškai nepitaria sėkmingo bendradarbiavimo veiksniams tokiems kaip pagarbus bendradarbiavimas, pasidalijimas patirtimi, komandinis darbas ir biurokratijos sumažinimas (0,70 proc. respondentų visuose kategorijose). Po 0 proc. surinko kategorijos: atsakomybių

pasidalijimas, išteklių pasidalijimas, tarpinstitucinis pasitikėjimas, asmenines savybes, vieningas požiūris, susikalbėjimas, atsakomybė. 2,70 proc. respondentų nepritaria, kad asmenines savybės gali lemti tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę. Išteklių pasidalijimas, komandinis darbas, tarpinstitucinis pasitikėjimas, biurokratijos mažinimas, susikalbėjimas ir atsakomybė surinko po 0 proc. respondentų atsakymų. Susumavus gautus rezultatus galima daryti prielaidą, kad respondentai daugiausiai nepritaria, jog tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę lemia pasidalijimas patirtimi.

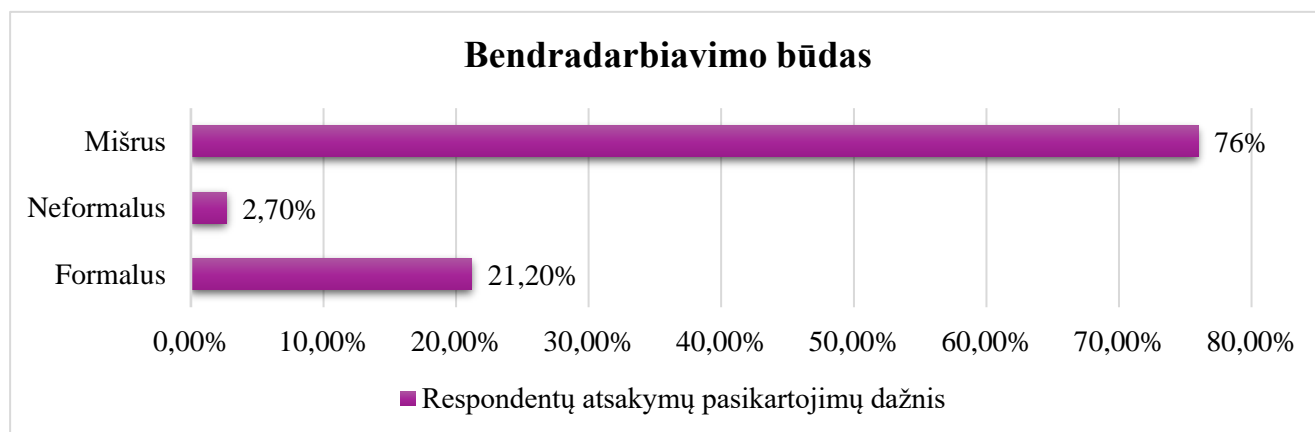
Daugiausia respondentų neturi nuomonės dėl biurokratijos mažinimo (12,3 proc.), o mažiausiai – komandinis darbas, tarpinstitucinis pasitikėjimas, susikalbėjimas atsakomybė. Visos nurodytos sėkmingo bendradarbiavimo kategorijos surinko po 0 proc. respondentų atsakymų.

Respondentai labiausiai pritarė, kad išteklių pasidalijimas yra vienas iš sėkmingų tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksnių (51,40 proc. respondentų), o mažiausiai pritarė komandinio darbo kriterijui (32,2 proc. respondentų). Daugiausia respondentų visiškai pritarė komandinio darbo aspektui (66,4 proc. respondentų), o mažiausiai – asmeninių savybių kriterijui (40,40 proc. respondentų). Susumavus gautus rezultatus galime teigti, jog respondentai daugiausia pritaria šiems sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą lemiantiems kriterijams: susikalbėjimas (99,4 proc.), tarpinstitucinis pasitikėjimas (99,3 proc.), atsakomybė (99,3 proc.), komandinis darbas (98,6 proc.), vieningas požiūris (95,2 proc.), pasidalijimas patirtimi (95,2 proc.).

Apžvelgus respondentų atsakymus galima daryti prielaidą, kad svarbiausias bendradarbiavimo tikslas yra pagalba paslaugų gavėjui, o mažiausiai respondentų pritaria kokybiškam paslaugų teikimo tikslui. Sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą lemia tokie aspektai kaip susikalbėjimas, tarpinstitucinis pasitikėjimas, atsakomybė, komandinis darbas, vieningas požiūris, pasidalijimas patirtimi.

5.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas.

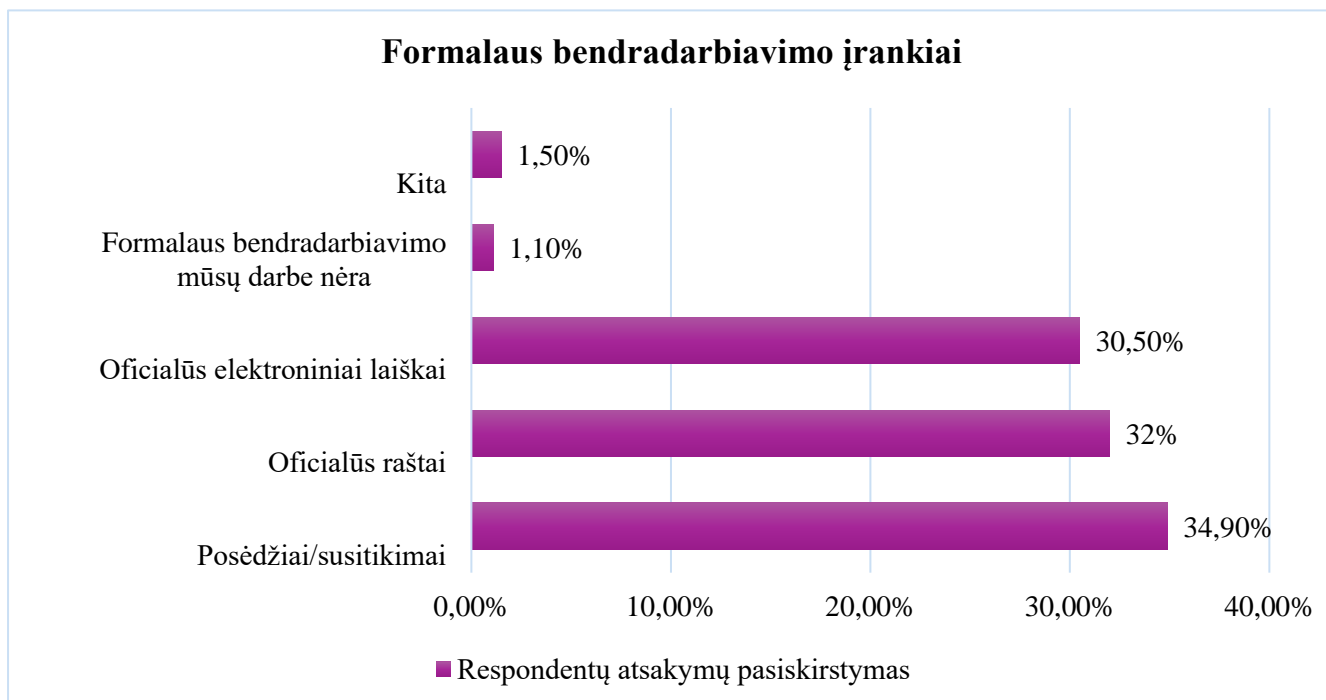
Respondentams buvo užduoti klausimai apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą – kokie yra dažniausiai pasitaikantys bendradarbiavimo būdai, įrankiai.



18 Pav. Bendradarbiavimo būdai.

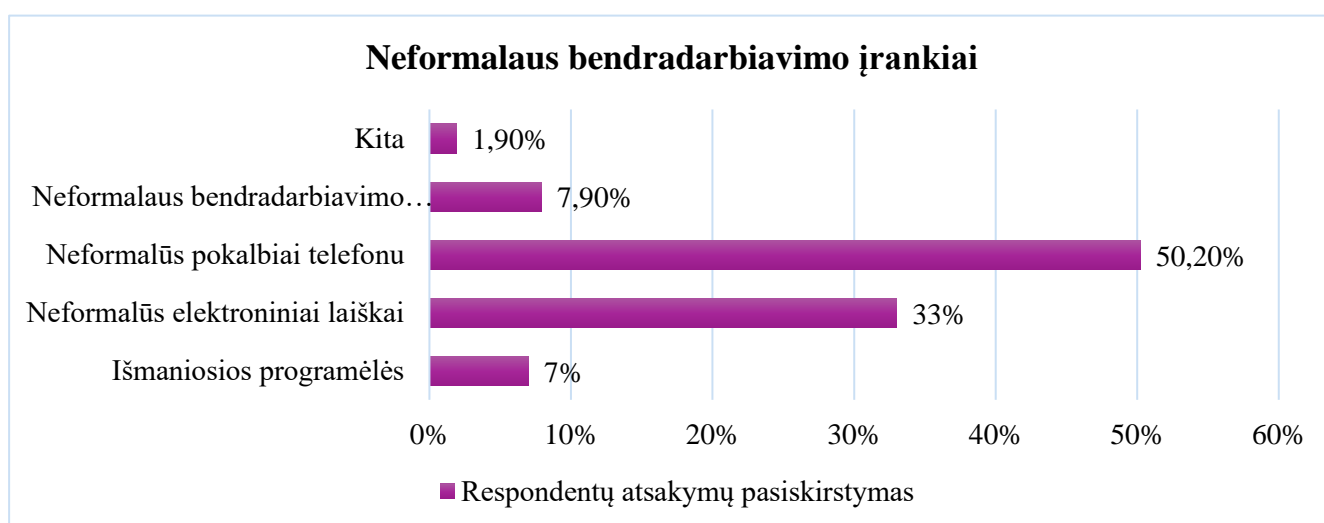
Sudaryta darbo autoriaus pagal kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Dažniausiai respondentų pasitelkiamas bendradarbiavimo būdas yra mišrus bendradarbiavimas (nurodomas 76 proc. respondentų). Mažiausiai respondentų pasitelkia neformalaus bendradarbiavimo būdą – tik 2,70 proc.



19 Pav. Formalaus bendradarbiavimo įrankiai
Sudaryta darbo autoriaus pagal kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Daugiausia respondentai nurodė, kad dažniausiai pasitelkia tokį formalus bendradarbiavimo įrankį kaip posėdžiai, susitikimai (34,9 proc. respondentų). Kiek mažiau respondentų nurodo oficialius raštus (32 proc. respondentų) ir elektroninius laiškus (30,5 proc. respondentų). 1,1 proc. respondentų pažymi, kad formalus bendradarbiavimo jų darbe nėra. 1,5 proc. respondentų, pasirinkdami atsakymą „kita“, nurodo tokius bendradarbiavimo įrankius kaip telefoninius skambučius, kurie būna įrašomi.



20 Pav. Neformalaus bendradarbiavimo įrankiai
Sudaryta darbo autoriaus pagal kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

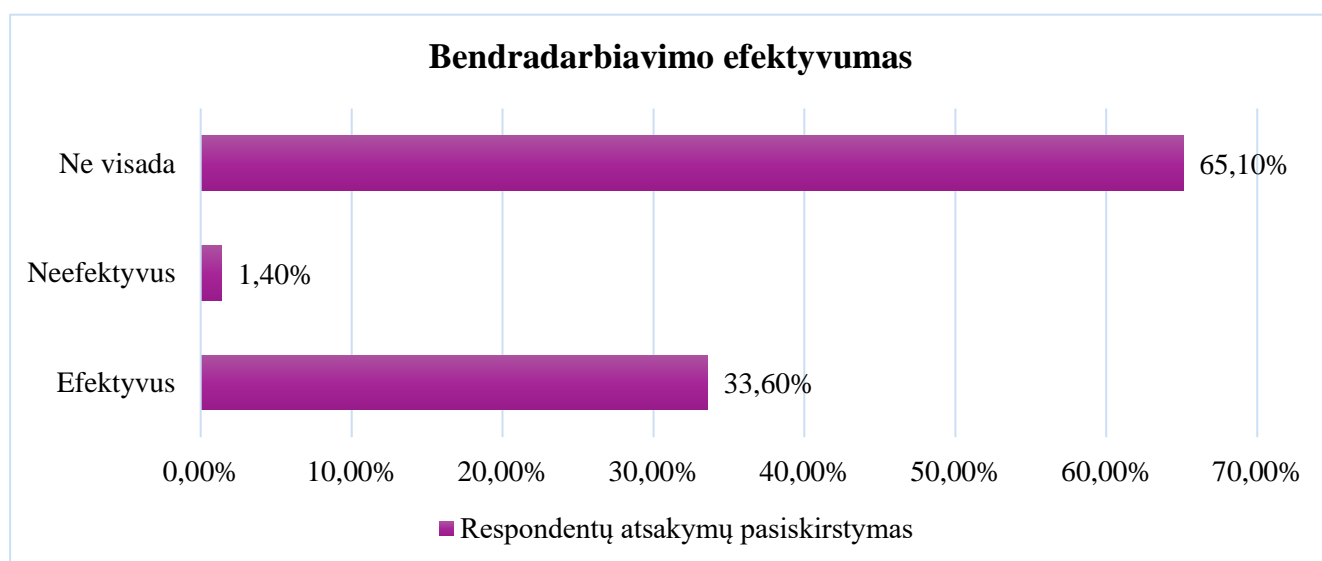
Daugiausiai respondentai nurodo, kad dažniausiai vieną iš neformalaus bendradarbiavimo įrankių pasirenka neformalius pokalbius telefonu (50,2 respondentai). Kiek mažiau respondentų pasirenka neformalius elektroninius laiškus (33 proc. respondentų), išmaniąsias programėles (7 proc. respondentų). 7,9 proc. respondentų nurodo, kad neformalaus bendradarbiavimo jų darbe nėra. 1,9 proc. respondentų nurodo, kad pasitelkiami kiti neformalaus bendradarbiavimo įrankiai tokie kaip nuotoliniai susitikimai per tam skirtas kompiuterines programas.

Taip pat buvo užduotas klausimas apie tai, kokius mišraus bendradarbiavimo įrankius pasitelkia respondentai. Dažniausiai nurodomi šie įrankiai: oficialūs raštai, pokalbiai telefonu, susirašinėjimai trumpaisiomis žinutėmis, intervizijos, susitikimai per ZOOM.

Apžvelgiant bendradarbiavimo būdus galima daryti išvadą, kad dažniausiai yra pasitelkiamas mišrus bendradarbiavimo būdas. Kaip formalaus bendradarbiavimo įrankius respondentai dažniausiai taiko oficialus raštus, posėdžius, susirinkimus, o kaip neformalaus pokalbius telefonu ir susirašinėjus elektroniniu paštu.

5.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumas.

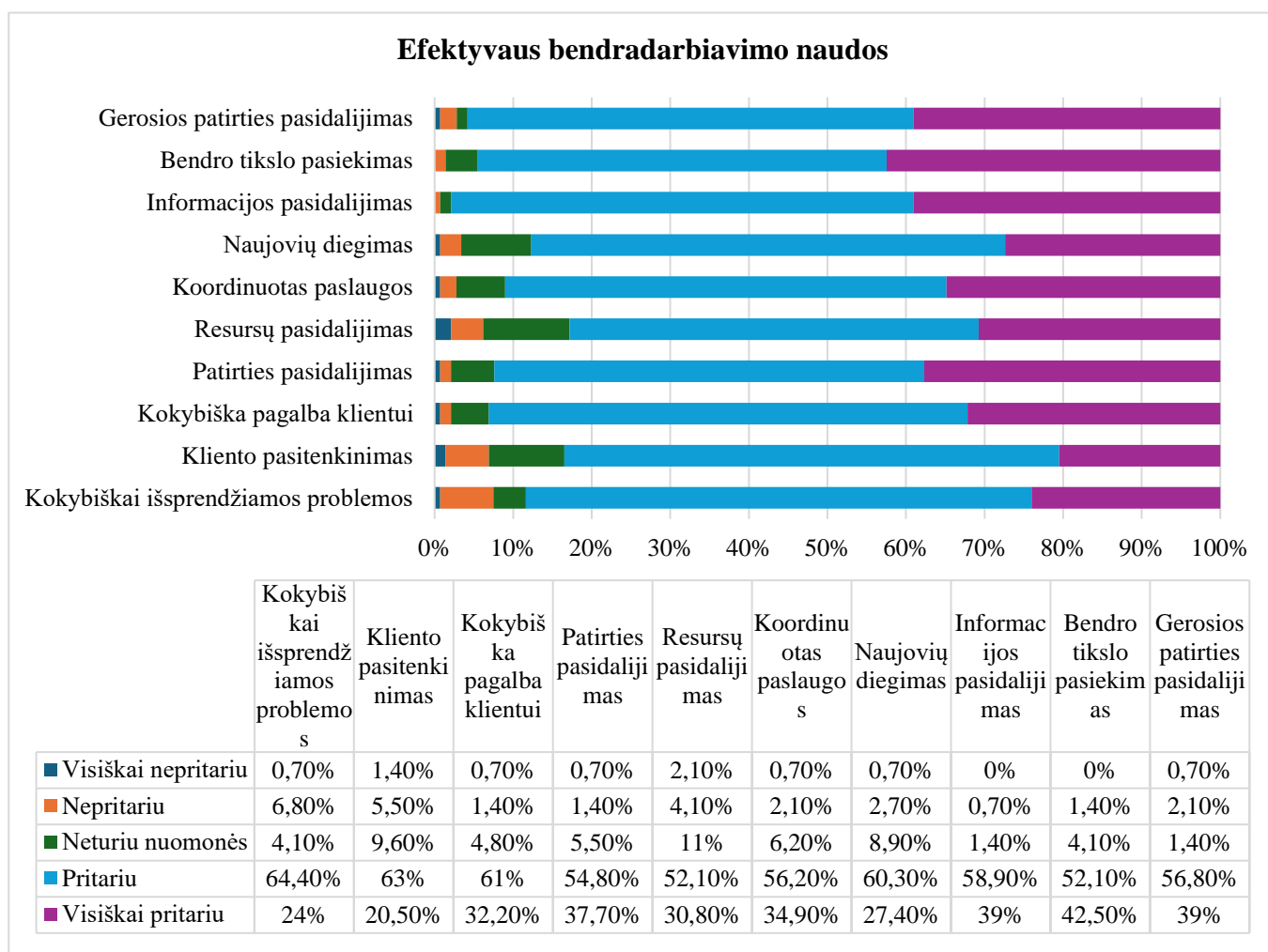
Respondentams buvo užduodami klausimai apie bendradarbiavimo efektyvumą, efektyvaus ir neefektyvaus bendradarbiavimo priežastys ir naudas.



21 Pav. Bendradarbiavimo efektyvumas
Sudaryta darbo autoriaus pagal kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Daugiausia respondentų pažymi, kad bendradarbiavimas yra ne visada efektyvus (65,1 proc. respondentų). 33,6 proc. respondentų nurodo, jog bendradarbiavimas būna efektyvus, o 1,4 respondentai nurodo, kad bendradarbiavimas yra neefektyvus.

Toliau respondentų buvo paprašyta pasirinkti ar pritaria, ar nepitaria nurodytoms efektyvaus bendradarbiavimo naudoms.

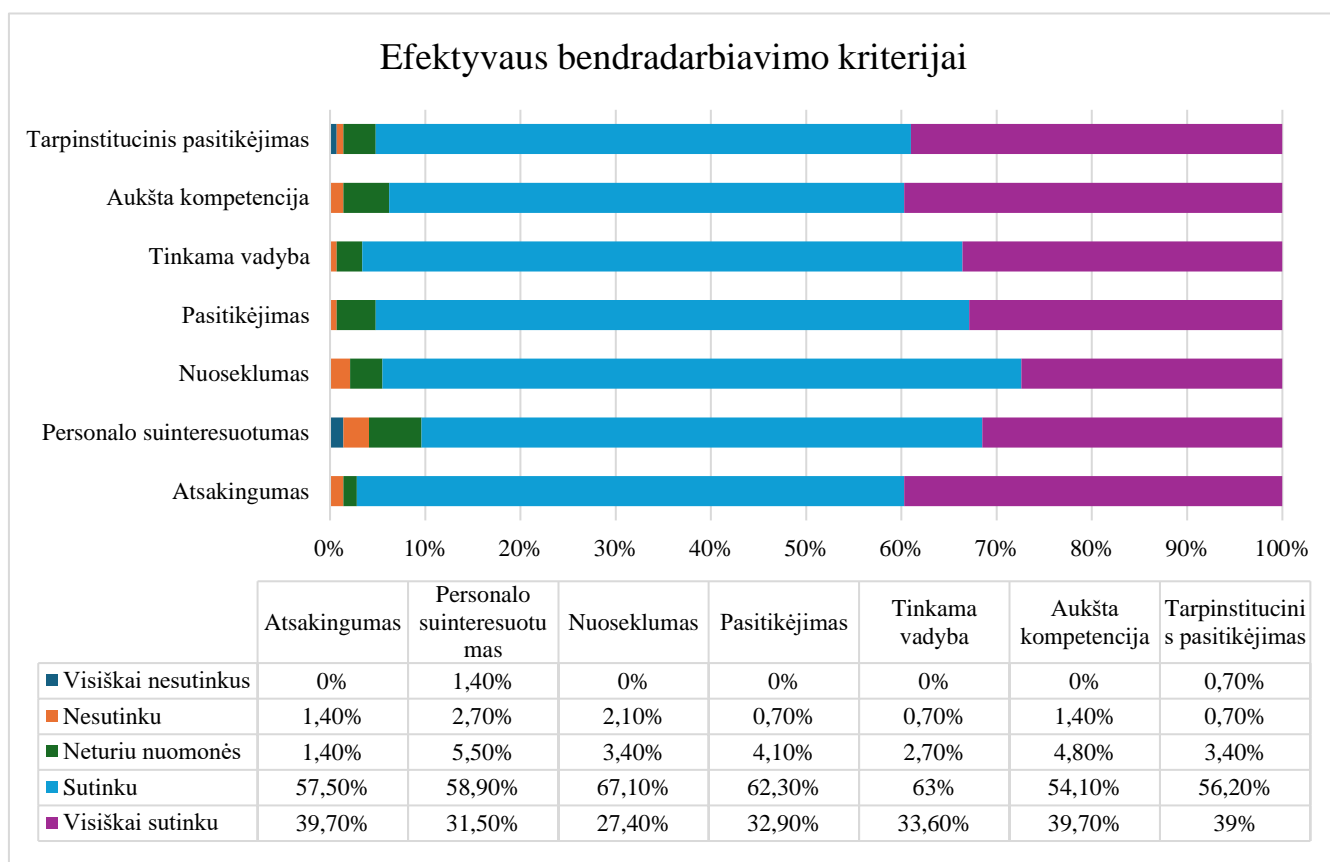


22 Pav. Efektyvaus bendradarbiavimo naudos
Sudaryta darbo autoriaus pagal kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Respondentams buvo užduotas klausimas apie efektyvaus bendradarbiavimo naudas ir pateikti šie aspektai: gerosios patirties, informacijos, resursų, patirties pasidalijimas, bendro tikslo pasiekimas, naujovių diegimas, koordinuotos paslaugos, kokybiška pagalba klientui, kliento pasitenkinimas ir kokybiškai išsprendžiamos problemos. Daugiausia respondentų (2,70 proc.) visiškai nepitaria resursų pasidalijimui. Po 0 proc. respondentų visiškai nenurodė, kad visiškai nepitaria informacijos pasidalijimui, bendro tikslo pasiekimui. 6,8 proc. respondentų nurodo, kad nepitaria kokybiškai išsprendžiamų problemų veiksmui, o mažiausiai respondentų nepitaria informacijos pasidalijimo naudai (0,70 proc. respondentų). Susumavus rezultatus, išryškėja, kad daugiausiai respondentų nepitaria: kokybiškai išsprendžiamoms problemoms (7,5 proc. respondentų), kliento pasitenkinimas (6,9 proc. respondentų), resursų pasidalijimas (6,2 proc. respondentų). Daugiausia respondentų neturi nuomonės dėl resursų pasidalijimo (11 proc. respondentų), klientų pasitenkinimo (9,6 proc. respondentų) ir naujovių diegimo (8,9 proc. respondentų).

Daugiausia respondentų pritaria: kokybiškai išsprendžiamoms problemoms (64,4 proc. respondentų), kliento pasitenkinimas (63 proc. respondentų) ir kokybiška pagalba klientui (61 proc. respondentų). Visiškai pritaria: bendro tikslo pasiekimas (42,5 proc. respondentų), informacijos pasidalijimas (39 proc. respondentų) ir gerosios patirties pasidalijimas (39 proc. respondentų). Susumavus informantų rezultatus taip pat išlieka, kad kaip didžiausias efektyvaus bendradarbiavimo naudas informantai nurodo: bendro tikslo pasiekimas (97,9 proc. respondentų), informacijos pasidalijimas (94,6 proc. respondentų) ir gerosios patirties pasidalijimas (95,8 proc. respondentų).

Sekančiame klausime respondentų buvo paprašyta įvertinti efektyvaus bendradarbiavimo kriterijus ir išreikšti savo nuomone nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku.

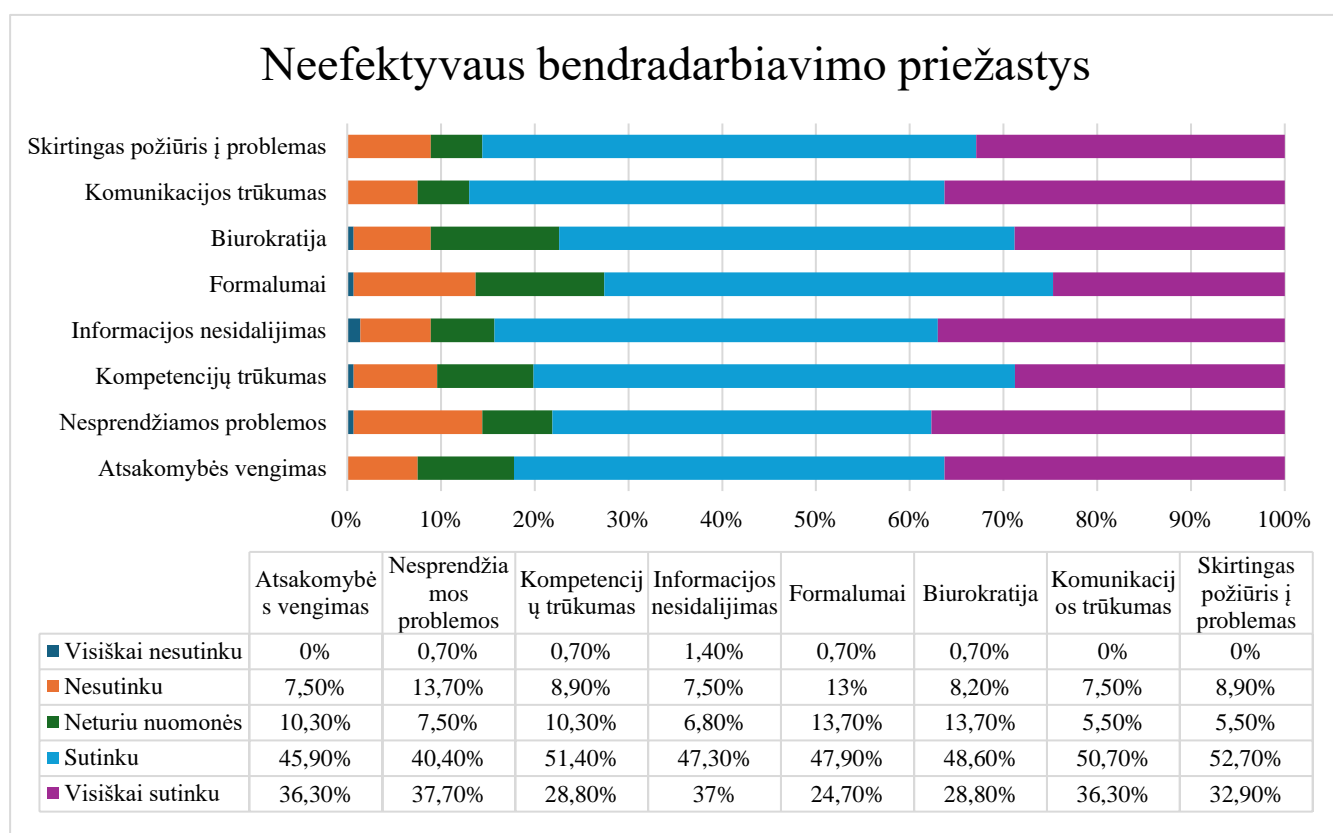


23 Pav. Efektyvaus bendradarbiavimo kriterijai
Sudaryta darbo autoriaus pagal kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Respondentai, jog visiškai nesutinka, daugiausiai nurodė personalo suinteresuotumą (1,4 proc. respondentų), nei vienas respondentas nurodė atsakingumo, nuoseklumo, pasitikėjimo, tinkamos vadybos, aukštos kompetencijos. Atsakymą „nesutinku“ respondentai daugiausiai rinkosi taip pat prie personalo suinteresuotumo kriterijaus (2,7 proc. respondentų), o mažiausiai rinkosi ir vertino, kad nesutinka: pasitikėjimas, tinkama vadyba ir tarpinstitucinis pasitikėjimas (po 0,7 proc. respondentų). Susumavus rezultatus galima daryti prielaidą, kad respondentai nesutinka su personalo suinteresuotumo kriterijumi (4,1 proc. respondentų). Daugiausia procentų respondentų neturi nuomonės dėl personalo suinteresuotumo (5,5 proc. respondentų), aukštos kompetencijos (4,8 proc. respondentų) ir pasitikėjimo

(4,1 proc. respondentų). Daugiausiai respondentų sutinka su šiais kriterijais: nuoseklumas (67,1 proc. respondentų), tinkama vadyba (63 proc. respondentų), pasitikėjimas (62,3 proc. respondentų). Respondentai daugiausiai visiškai sutinka su šiais kriterijais: atsakingumas ir aukšta kompetencija (po 39,7 proc. respondentų), tarpinstitucinis pasitikėjimas (39 proc. respondentų). Susumavus gautus rezultatus galima daryti išvadą, kad respondentai šiuos kriterijus vertina kaip svarbius efektyviam bendradarbiavimui: atsakingumas (97,2 proc. respondentų), nuoseklumas (94,5 proc. respondentų), pasitikėjimas (95,2 proc. respondentų), tinkama vadyba (93,8 proc. respondentų), aukšta kompetencija, tarpinstitucinis pasitikėjimas (95,2 proc. respondentų). Apžvelgti rezultatai rodo, kad respondentai beveik visus nurodytus kriterijus priskiria efektyviam bendradarbiavimui.

Sekantis klausimas respondentams buvo užduotas apie neefektyvaus bendradarbiavimo priežastis.

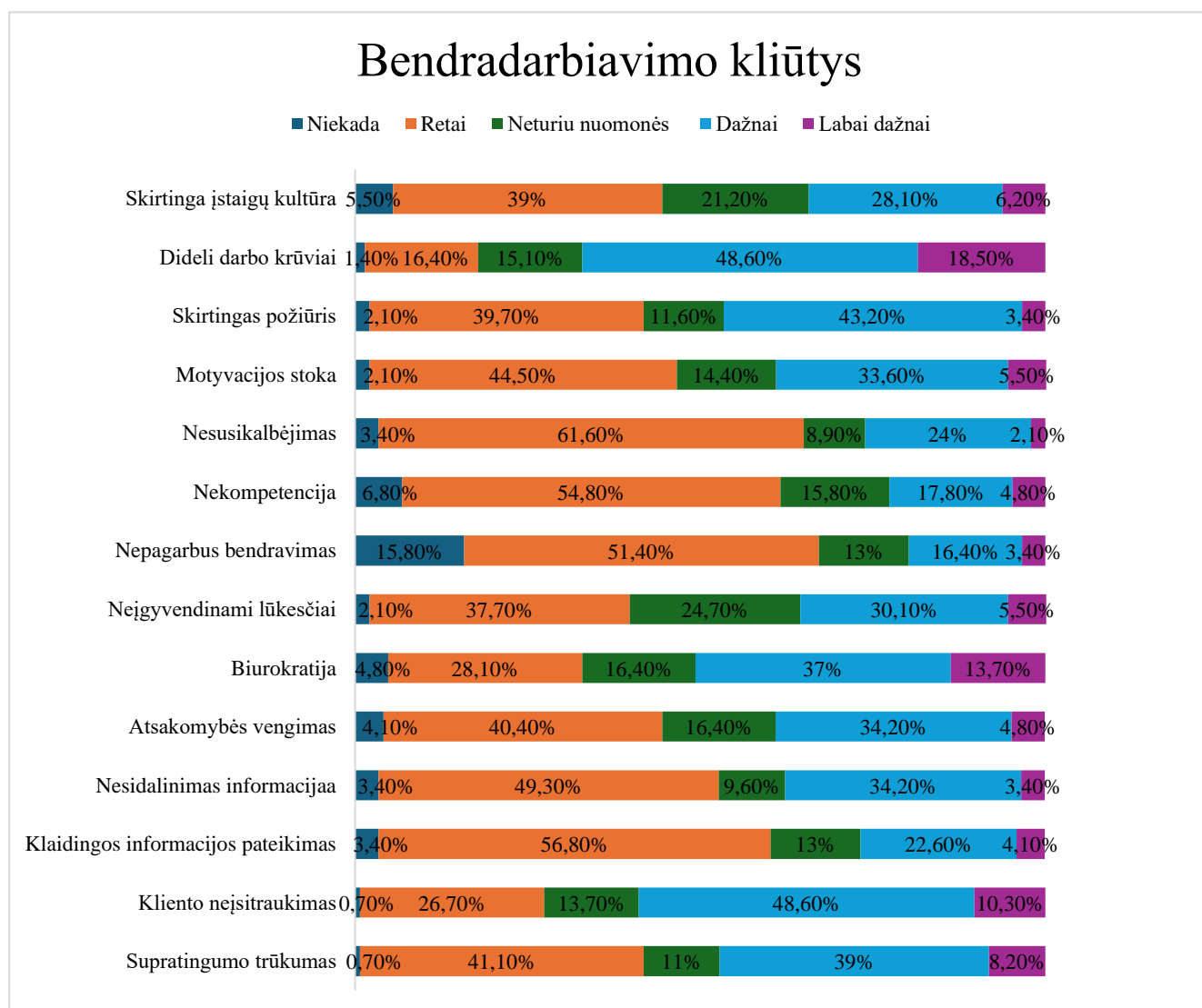


24 Pav. Neefektyvaus bendradarbiavimo priežastys
Sudaryta darbo autoriaus pagal kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Apžvelgus bendradarbiavimo efektyvumą galima įvertinti, kad bendradarbiavimas ne visada būna efektyvus. Respondentai kaip efektyvaus bendradarbiavimo naudas daugiausiai nurodo bendro tikslo pasiekimą, informacijos pasidalijimą ir gerosios patirties pasidalijimą. Kaip kriterijus, būtinus efektyviam bendradarbiavimui, respondentai daugiausiai nurodo atsakingumą, nuoseklumą, pasitikėjimą, tinkamą vadybą, aukštą kompetenciją, tarpinstitucinį pasitikėjimą.

5.4. Kylančios kliūtys bendradarbiavimo metu.

Kiekybinio tyrimo metu respondentams buvo užduotas klausimas apie kylančias kliūtis bendradarbiavimo metu. Kliūtys nurodytos tos, kurias išskyrė informantai kokybinio tyrimo metu. Respondentų paprašyta pasirinkti atsakymą nuo niekada iki labai dažnai.



25 Pav. Bendradarbiavimo kliūtys

Sudaryta darbo autoriaus pagal kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Pagal paveiksle pateiktus duomenis galime matyti, kad daugiausiai respondentai niekada nesusiduria su nepagarbiu bendradarbiavimu (15,8 proc. respondentų), nekompetencija (6,8 proc. respondentų), skirtinga įstaigų kultūra (5,50 proc.). Po 3,4 proc. respondentų nurodė, kad niekada nesusiduria su nesusikalbėjimu, nesidalijimu informacija, klaidingos informacijos pateikimu. Po 2,10 proc. respondentų nurodė, kad niekada nesusiduria su skirtingu požiūriu ir motyvacijos stoka. Pagal atsakymus dominuoja šios kliūtys, su kuriomis niekada nesusiduria respondentai: nepagarbus bendravimas, nekompetencija, skirtinga įstaigų kultūra.

Remiantis rezultatais respondentai retai susiduria su nesusikalbėjimo kliūtimi (61,6 proc. respondentų), klaidingos informacijos pateikimu (56,8 proc. respondentų), nekompetencija (54,8 proc. respondentų), nesidalinimu informacija (49,3 proc.). Susumavus rezultatus galima teigti, kad respondentai niekada arba retai susiduria su šiomis kliūtimis: nepagarbus bendradarbiavimas (67,2 proc. respondentų), nesusikalbėjimas (65 proc. respondentų), klaidingos informacijos pateikimas (60 proc. respondentų).

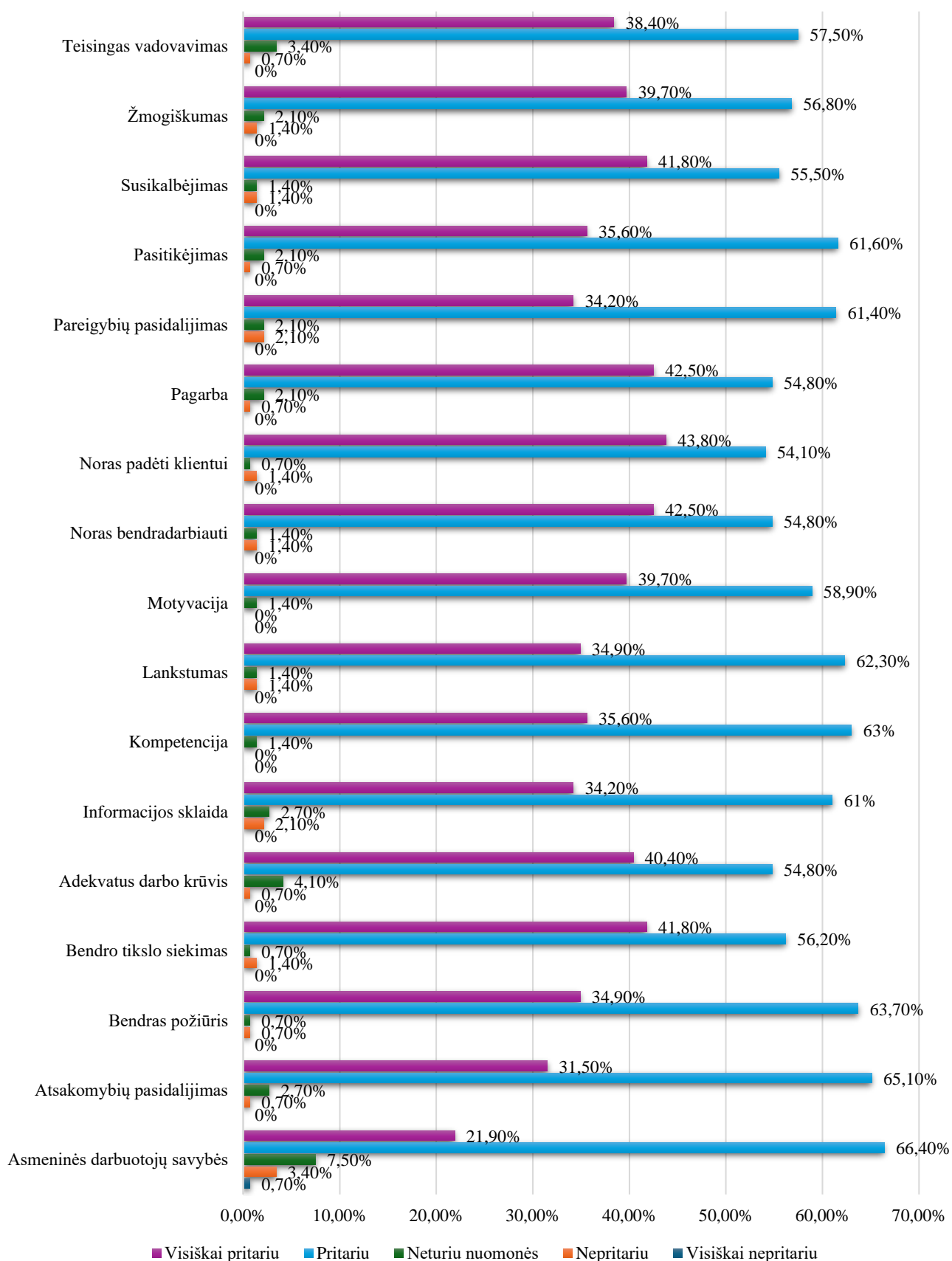
Respondentų atsakymų rezultatuose galima išvelgti, kad daugiausiai, po 48,60 proc. respondentų, susiduria su didelio darbo krūvio ir kliento neįsitraukimo kliūtimis. 43,2 proc. respondentų nurodo, kad dažnai tenka susidurti su skirtingo požiūrio kliūtimi bei 39 proc. respondentų nurodo, kad susiduria su supratingumo trūkumo kliūtimi. Daugiausiai respondentų nurodo, kad labai dažnai tenka susidurti su didelio darbo krūvio kliūti (18,15 proc. respondentų), biurokratija (13,7 proc. respondentų), kliento neįsitraukimu (10,3 proc. respondentų).

Atlikus rezultatų analizę išryškėja tendencija, kad dažniausiai respondentams tenka susidurti su šiomis kliūtimis: dideli darbo krūviai (67,1 proc. respondentų), kliento neįsitraukimas (58,9 proc. respondentų), skirtingas požiūris (46,6 proc. respondentų), biurokratija (50,7 proc. respondentų) ir supratingumo trūkumu (47,2 proc. respondentų). Niekada arba retai respondentai susiduria su šiomis kliūtimis: nepagarbus bendravimas (67,2 proc. respondentų), nekompetencija (60,6 proc. respondentų), klaidingos informacijos pateikimas (60,2 proc. respondentų).

5.5. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmės kriterijai ir galimybės.

Kiekybinio tyrimo metu respondentas buvo užduotas klausimas apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmės kriterijus. Respondentams pateikti kokybinio tyrimo metu nustatyti kriterijai, paprašyta įvertinti nuo visiškai nepritariu iki visiškai pritariu. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas žemiau pateiktame 26 paveiksle.

Sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kriterijai

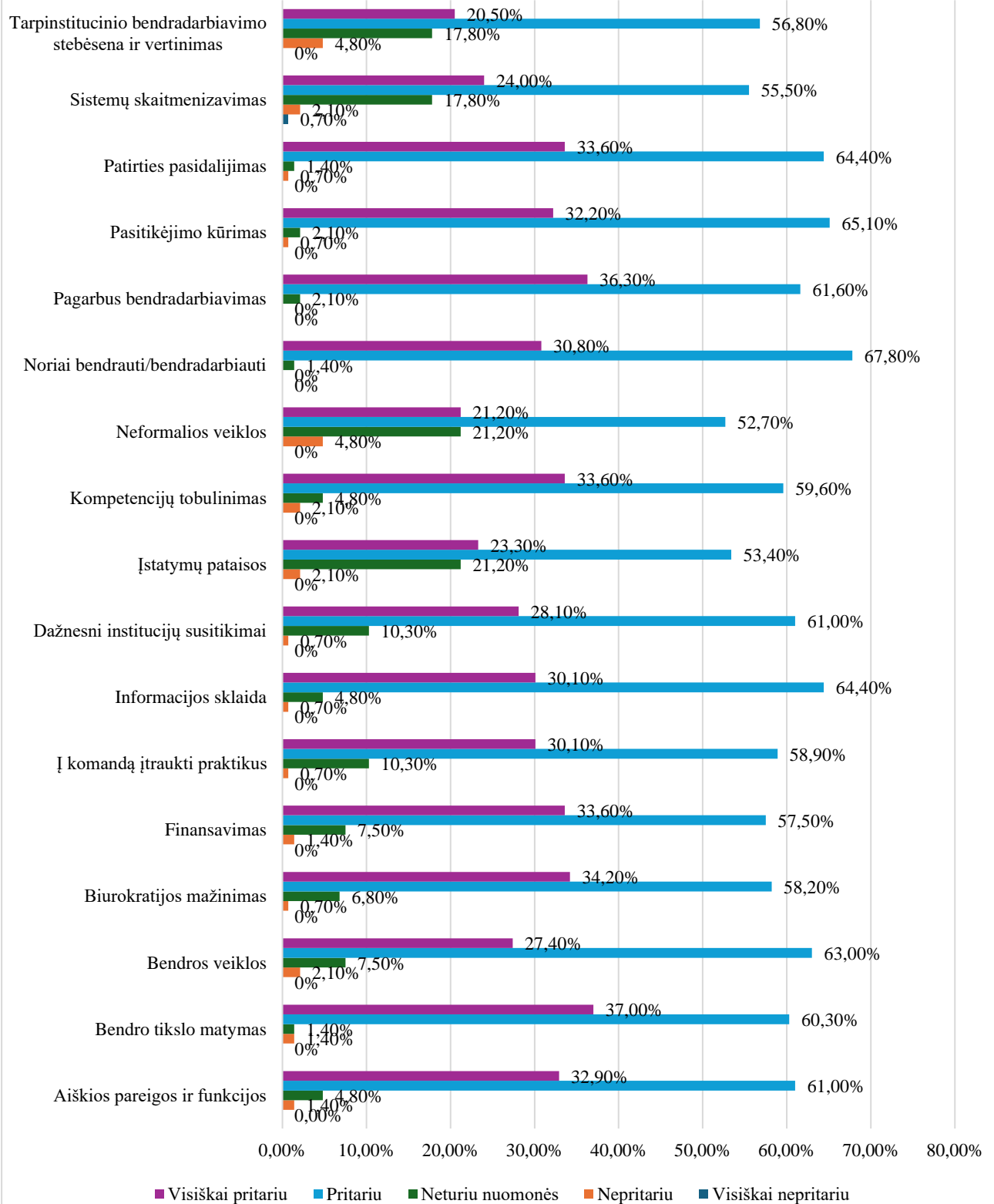


26 Pav. Sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kriterijai
Sudaryta darbo autoriaus pagal kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Analizuojant tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmės kriterijus išryškėjo, jog tarpinstitucinio bendradarbiavimo organizatorių nuomone sutampa su paslaugų teikėjais. Respondentai beveik visuose kriterijuose nepasirinko žymos „visiškai nepritariu“ išskyrus vienoje – asmeninės darbuotojų savybės (0,70 proc. respondentų). Jog informantai nepitaria tam tikriems kriterijams – išryškėjo didesniais procentais, tačiau neypatingai dideliais. Po 0,7 proc. Respondentų nesutinka su šiais kriterijais: teisingas vadovavimas, pasitikėjimas, pagarba, adekvatus darbo krūvis, bendras požiūris atsakomybių pasidalijimas. Po 1,40 proc. respondentų nepitaria: žmogiškumui, susikalbėjimui, noras padėti klientui ir bendradarbiauti, lankstumui, bendro tikslo siekimui. Daugiausiai respondentai rinkosi atsakymus pritariu arba visiškai pritariu. Visi kriterijai surinko virš 90 proc. respondentų atsakymų, kas rodo, jog išskirti veiksniai visi lyg vieno yra svarbus kokybiškam tarpinstituciniam bendradarbiavimui.

Paskutinis klausimas respondentams buvo užduotas apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes. Kaip ir ankstisneme klausime respondentams reikėjo pasirinkti nuo visiškai nepritariu iki visiškai pritariu išvardintoms tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybėmis. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas paveiksle nr. 27.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės



27 Pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės
Sudaryta darbo autoriaus pagal kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Respondentai beveik nei prie vienos pasiūlytos tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės nepasirinko atsakymo „visiškai nepritariu“, išskyrus sistemų skaitmenizavimą – šiam kriterijui nepritaria 0,7 proc. respondentų. Respondentai daugiausiai neturi nuomonės dėl šių pateiktų tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybių – tarpinstitucinio bendradarbiavimo stebėseną ir vertinimą ir sistemų skaitmenizavimo (17,8 proc.), neformalių veiklų ir įstatymų pataisų (21,2 proc.), dažnesnį institucijų susitikimai ir praktikų įtraukimas į komandą. Nepaisant to, beveik visos tarpinstitucinio bendradarbiavimo galybės surinko virš 80 proc. Respondentų visiško pritarimo, todėl galima daryti išvadą, jog verta svarstyti visas pateiktas galimybes.

Apžvelgiant respondentų atsakymus galime teigti, jog pateikti sėkmės kriterijai ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės yra ypač svarbios, nes sulaukė didelio procento respondentų pritarimo, todėl būtina įgyvendinti nurodytas galimybes ir sudaryti sąlygas sėkmingam tarpinstituciniui bendradarbiavimui.

TYRIMŲ REZULTATŲ APTARIMAS

Magistro darbe buvo atliekami du tyrimai: kokybinis ir kiekybinis. Tyrimai aprėpė tas pačias tiriamąsias sritis: bendradarbiavimo sampratą, procesas, kliūtys ir sėkmės kriterijai bei galimybės. Atliekant du tyrimus siekta pagilinti pirmojo tyrimo metu gautus rezultatus išvelgti ar teikėjų ir organizatorių nuomonės į tarpinstitucinį bendradarbiavimo procesą sutampa.

Bendradarbiavimo samprata:

- **Kokybinio tyrimo metu** analizuojant socialinių paslaugų teikėjų bendradarbiavimo sampratą dažniausiai įvardinami buvo šie bendradarbiavimo tikslai: bendro tikslo siekimas, problemų sprendimas, pagalba paslaugų gavėjui ir informacijos pasidalijimas. Išryškėjo tokie bendradarbiavimo aspektai kaip pasidalijimas patirtimi ir atsakomybėmis, komandinis darbas, tarpinstitucinis pasitikėjimas.
- **Kiekybinio tyrimo metu** respondentai daugiausiai nepritarė šiam bendradarbiavimo tikslui – kokybiškų paslaugų teikimui, tačiau kiti pateikti gali bendradarbiavimo tikslai surinko panašų pritarimo lygį – apie 80 proc. visų respondentų atsakymų. Respondentai daugiausiai nepritaria biurokratijos mažumui kaip sėkmingo bendradarbiavimo aspektui, o labiausiai pritaria susikalbėjimui, tarpinstituciniam pasitikėjimui, komandiniam darbui, atsakomybei, vieningam požiūriui ir pasidalijimui patirtimi. Visos išvadintos kategorijos surinko daugiau kaip 95 proc. respondentų atsakymų.
- **Lygint kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus** galima išvelgti, kad socialinių paslaugų teikėjų ir organizatorių samprata apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą yra panaši, didelių skirtumų neįžvelgta.

Bendradarbiavimo procesas

- **Kokybinio tyrimo metu** informantai nurodo, kad labai dažnai arba dažnai tenka bendradarbiauti su kitomis institucijomis. Dažniausiai taikomas mišrus bendradarbiavimo būdas, šiek tiek rečiau – formalus. Informantai vertina, kad jų požiūriu tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra efektyvus, bei atsakymuose dominuoja tokios efektyvaus bendradarbiavimo naudos kaip problemų sprendimas ir bendro tikslo siekimas. Neefektyvumo priežastys – atsakomybės vengimas, informacijos nesidalijimas, biurokratija.
- **Kiekybinio tyrimo metu** respondentai nurodo, kad dažniausiai pasirenkamas mišrus bendradarbiavimo būdas ir rečiau – formalus. Didžiosios dalies respondentų nuomone bendradarbiavimas ne visada yra efektyvus. Kaip efektyvaus bendradarbiavimo naudas didžioji dalis respondentų nurodo bendro tikslo siekimas, informacijos pasidalijimas ir gerosios patirties pasidalijimas.

- **Lygint kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus** šioje kategorijoje informantų nuomonės išsiskyrė lyginant bendradarbiavimo efektyvumą. Galime daryti prielaidą, jog požiūris skiriasi dėl to, kad organizuojant paslaugas tenka daugiau susidurti su biurokratiniais procesais, todėl tikėtina, kad tai gali lemti ne tokį efektyvų bendradarbiavimą kaip norėtusi.

Nors efektyvaus bendradarbiavimo klausimų respondentų ir informantų dominuojantys atsakymai išsiskyrė, negalima išskirti tik kai kurių kriterijų. Respondentai beveik visus efektyvaus bendradarbiavimo kriterijus įvertino kaip „pritariu“ arba „visiškai pritariu“ virš 85 proc. Abiejų tiriamųjų grupių požiūris į neefektyvaus bendradarbiavimo priežastis sutampa.

Bendradarbiavimo kliūtys

- **Kokybinio tyrimo metu** buvo įvardinamos dažniausiai šios pasitaikančios kliūtys: atsakomybės vengimas, biurokratija ir informacijos nesidalijimas arba klaidingas jos pateikimas.
- **Kiekybinio tyrimo metu** nustatyta, kad respondentams dažniausiai tenka susidurti su šiomis tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtimis: dideli darbo krūviai, kliento neįsitraukimas, skirtingas požiūris, biurokratija ir supratingumo trūkumu, taip pat respondentai nurodė, kad su tokiomis kliūtimis kaip nepagarbus bendravimas, nekompetencija, klaidingos informacijos pateikimas susiduria retai arba niekada.
- **Lygint kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus** beveik visos pateiktos kliūtys sutapo su abiejų tyrimų atsakymais, tačiau kiekybinio tyrimo metu išryškėjo, kad su tokia kliūtimi kaip klaidingos informacijos pateikimas susiduriama retai.

Bendradarbiavimo galimybės bei sėkmę lemiantys veiksniai

- **Kokybinio tyrimo metu** kaip **sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai** informantų atsakymuose dominavo noras padėti žmogui, komunikacija ir noras bendradarbiauti, tačiau ir kiti išsakyti sėkmės kriterijai surinko panašiai informantų atsakymų pasikartojimų: bendro tikslo siekimas, informacijos sklaida, pagarba, pareigybių pasidalijimas, pasitikėjimas ir vadovavimas. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes informantai įžvelgia: aiškus pareigų ir funkcijų paskirstymas, biurokratijos mažinimas, instituciniai susitikimai, įstatymų pataisos, kompetencijų tobulinimas, neformalios veiklos, sistemų skaitmenizavimas
- **Kiekybinio tyrimo metu** išanalizavus respondentų atsakymus paaiškėjo, kad pateikti sėkmės kriterijai ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės yra ypač svarbios, nes sulaukė didelio procento respondentų pritarimo. Pateikti sėkmės kriterijai sulaukė virš 90 proc. pritarimo, o galimybės – virš 90 proc, todėl būtina įgyvendinti nurodytas galimybes ir sudaryti sąlygas sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui.
- **Lygint kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus** pastebėta, kad respondentai ir informantai turi vienodą požiūrį į sėkmės kriterijus bei galimybes ir tai rodo, kad būtina tobulinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą.

Jurkonienė ir Karčiauskienė (2016, 8-9) atliko žvalgybinį tyrimą apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją Lietuvoje. Tyrimo metu buvo identifikuotos penkios bendradarbiavimo problemos: neformalaus bendravimo stoka, nepakankamas bendravimas su suinteresuotomis grupėmis, tinkamų bendravimo įrankių stoka, žinybiškumas bei siauras matymas. Lyginant šį tyrimą su magistro darbe aprašomais tyrimais – išryškėja tos pačios problemos. Tirtos grupės nurodo, kad trūksta neformalių veiklų, kuriomis būtų kuriamas pasitikėjimas, vystomas artimesnis santykis. Taip pat buvo išvelgta problema, kad pritrūksta noro bendradarbiauti – Lietuvos situacijos tyrime tai įvardinama kaip nepakankamas bendravimas su suinteresuotomis grupėmis. Bendradarbiavimo įrankių stoka – magistro darbe tirtos grupės taip pat nurodo, kad trūksta bendradarbiavimo įrankių tokių kaip bendri susitikimai, skaitmenizuotos sistemos.

Tai, kad minėtų autorių tyrimas atliktas 2016 metais rodo, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo Lietuvoje išlieka tokia pati ir vis dar nėra išspręstos tos pačios kylančios problemos, todėl būtina remtis pateiktomis galimybėmis ir tobulinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinių šaltinių analizę pastebima, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo reiškinys yra svarbus jau nuo pat žmonijos ištakų. Šių dienų mokslinėje literatūroje vis dar išlieka aktuali problema, jog tarpinstitucinio bendradarbiavimo reiškinys įvairioje mokslinėje literatūroje įvardinamas skirtingai, tačiau tarpinstitucinio bendradarbiavimo sudedamosios dalys išlieka tos pačios. Literatūroje pažymima, kad bendradarbiavimas gali būti įvairių lygių: tinklo kūrimas, kooperacija, koordinavimas, koalicija, bendradarbiavimas, skirtingų formų: formalus arba neformalus, skirtingų modelių: institucine partnerystė, komandinis bendradarbiavimas ir tarpasmeninis bendradarbiavimas. Norint suprasti kaip būtų galima tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą Lietuvoje apžvelgta ir užsienio šalių geroji.
2. Atlikus teisės aktų analizę pastebėta, kad Lietuvoje socialinių paslaugų spektras yra labai platus ir reikalaujantis įvairių sričių specialistų įsitraukimo. Pastebėta, kad įstatymine bazė smulkiai apibrėžia kokios paslaugos yra teikiamos, tačiau trūksta išsamesnių teisės aktų kurie apibrėžtų tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesus.
3. Magistro baigiamajame darbe sėkmės kriterijai buvo įvertinami iš 3 pozicijų: mokslinių šaltinių analizėje, kiekybinio ir kokybinio tyrimų metu. Atlikti tyrimai parodė, kad tiriamųjų grupių nuomonė sutampa su mokslinėje literatūroje pateikiamais sėkmės kriterijais:
 - 3.1. Atliktoje mokslinių šaltinių analizėje išskirti šie tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmės kriterijai: teigiamas požiūris į bendradarbiavimą, ryžtas veikti kartu, efektyvus komunikavimas, tarpusavio pasitikėjimas, abipuse pagarba, bendras sutarimas priimant sprendimus.
 - 3.2. Kokybinio tyrimo metu išryškėjo šie sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai: bendro tikslo siekimas, informacijos sklaida, darbuotojų kompetencija, noras bendradarbiauti ir padėti klientui, pagarba, pareigybių pasidalijimas, pasitikėjimas, stiprus vadovavimas
 - 3.3. Kiekybinio tyrimo metu išryškėjo respondentų pritarimas kokybinio tyrimo metu išaiškintiems sėkmės kriterijams. Beveik visi nurodyti kriterijai surinko virš 90 proc. respondentų atsakymų.
4. Atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta ir yra labai svarbus įrankis socialinių paslaugų teikime, tačiau išaiškintos kliūtys parodė, kad Lietuvoje trūksta tarpinstitucinio bendradarbiavimo įrankiu. Atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimas parodė, kad informantų ir respondentų tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata yra gretima mokslinėje literatūroje aprašomoms tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąvokoms. Tad įžvelgiama, kad supratimas apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo reiškinį yra pakankamas.

Rezultatų analizėje pastebėta, kad bendradarbiavimo įrankis naudojamas dažnai pasirenkant formalų ir mišrų bendradarbiavimo būdus bei dažniausiai bendradarbiavimas būna efektyvus, tačiau rezultatai, lyginant su kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais – skiriasi. Kiekybinio tyrimo metu išryškėjo, kad bendradarbiavimas ne visada yra efektyvus ir dažniausiai pasirenkamas bendradarbiavimo būdas yra mišrus. Efektyvumui užtikrinti trukdo kylančios kliūtis tokios kaip atsakomybės vengimas, biurokratija, didelis darbo krūvis, informacijos nesidalijimas ir klaidingas jos pateikimas bei kompetencijų trūkumas. Mokslinėje literatūroje nurodomos kliūtys yra gretimos tyrimo metu gautiems rezultatams. Tyrimas rodo, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacija Lietuvoje tarp socialinių paslaugų teikėjų ir organizatorių yra patenkinama, tačiau reikalaujanti tobulinimo ir naujų įrankių taikymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese.

5. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą būtų galima tobulinti nustatant aiškias darbuotojų funkcijas ir atsakomybes, mažinant biurokratinis procesus: tyrimo metu išryškėja, jog pakankamai daug laiko sugaištama formaliems procesams, bet ne tiesioginiam paslaugų teikimui. Dažnesni tarpinstituciniai susitikimai: vis dar dominuoja bendradarbiavimas raštais, telefonu, todėl svarbu užtikrinti gyvus susitikimus. Įstatymų pataisos: tai reikalinga tam, kad būtų galima paprasčiau gauti duomenis susietus su paslaugų gavėjais bei būtų apibrėžti informacijos pasidalijimo procesai, tarpinstitucinio bendradarbiavimo gairės. Kompetencijų tobulinimas: būtina ugdyti darbuotojų bendravimo įgūdžius, vykdyti mokymus kompleksinės pagalbos klausimais, įtraukiant į tai ne tik socialinių paslaugų teikėjus ir organizatorius, bet ir medikus, policijos pareigūnus ir kt. bet kokybiško vadovavimo ugdymas. Neformalios veiklos: bendradarbiavimas neformalioje aplinkoje socialinės srities atstovams leistų dalintis gerą patirtimi, dalyvauti supervizijose, intervizijose bei kurti tarpusavio ryšį ir pasitikėjimą. Sistemų skaitmenizavimas: tai taptu patogesniu būdu dalintis informacija, pasiekti ją bei sumažintų biurokratinis procesus. Abiejų tirtų grupių požiūris į tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės sutapo, tad daroma išvada, kad Lietuvoje būtina tobulinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą.

PASIŪLYMAI

Pasiūlymai Lietuvos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai:

- Siekti mažinti biurokratinius procesus: peržiūrėti teisės aktus, kurie nustato paslaugų teikimo procesus ir dokumentaciją. Sumažinus biurokratiją paslaugų teikėjai galėtų skirti laiką kokybiškam bendradarbiavimui su paslaugų organizatoriais, taip pat koncentruotis į kokybišką paslaugų teikimą skiriant daugiau laiko paslaugų gavėjų poreikiams.
- Inicijuoti sistemų skaitmenizavimą. Socialinių paslaugų teikėjai, organizatoriai neturi bendros sistemos kurioje galėtų matyti visą informaciją apie paslaugų gavėją, todėl tenka ieškoti informacijos tarp kitų įstaigų, tuomet kyla tarpinstitucinio bendradarbiavimo trukdžiai, susiduriama su kliūtimis. Tai padėtų išvengti nesusipratimų tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu ir įstaigos galėtų konkrečiai bendrauti apie jau turimą informaciją.
- Teikti pasiūlymus naujiems teisės aktams ir jų pataisoms. Tyrimo metu išryškėjo, kad institucijos dažnai susiduria su asmens duomenų apsaugos įstatymų spragomis, kuomet socialinių paslaugų teikėjai negali gauti detalios informacijos iš kitų įstaigų apie paslaugų gavėją. Reikalinga apibrėžti tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesus, aiškias darbuotojų funkcijas, informacijos dalijimosi procesus.

Socialinių paslaugų organizatoriams – savivaldybių administracijoms, socialinių paslaugų teikėjams:

- Apibrėžti aiškias darbuotojų atsakomybes ir funkcijas. Tai įgyvendinti reikalinga todėl, kad tenka susidurti su tarpinstitucinio bendradarbiavimo trikdžiu tokiu kaip besikreipiančio asmenis siuntinėjimas vienas nuo kito. Taip pat iškyla trikdžiai, jog dažnai nėra aišku į ką būtent kreiptis konkrečiai klausimas. Viešinti, informuoti įstaigas su kuriomis bendradarbiaujama į ką ir kokiais klausimais galima kreiptis, tam, kad būtų bendradarbiavimas būtų efektyvus.
- Organizuoti susitikimus su bendradarbiaujančiomis įstaigomis: gyvi susitikimai skatina artimesnį bendradarbiavimą, kuria tarpusavio pasitikėjimą ir skatina efektyviau spręsti kylančias problemas. Vienas iš įrankių galėtų būti konkretus susitikimų grafikas.
- Neformalios veiklos su kitomis institucijomis: organizuoti supervizijas, intervizijas, susitikimus neformalioje aplinkoje. Toks bendradarbiavimo būdas kuria tvirtesnius, pasitikėjimu grįstus santykius.
- Tobulinti darbuotojų kompetencijas: finansuoti darbuotojų mokymus, kurie padėtų ugdyti bendravimo, komandinio darbo įgūdžius.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai

1. Anzenbacher, Arno. 1992. *Filosofijos įvadas*. Vilnius: Katalikų pasaulis. <https://www.scribd.com/doc/89596454/Filosofijos-Ivadas-Anzenbacher-Arno>
2. Bagdanovienė, Aina, Dromantienė, Lena. 2023. „Tarpinstitucinė socialinė pagalba riziką patiriančioms šeimoms: Šilutės rajono atvejis“. *Socialinis ugdymas* 59(1): 25-41. <https://web-p-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=a3e0d799-5986-4412-9953-94182a939faa%40redis>
3. Bitinas, Audrius, Arvydas Guogis, Liudmila Migun, Greta Važgytė. 2010. „Socialinių paslaugų administravimo tobulinimas Lietuvos savivaldybėse: Vilniaus ir Varėnos rajonų atvejų tyrimai.“ *Socialinis darbas* 9(1): 18-26. <https://www.lituanistika.lt/content/26196>
4. Braslauskienė, Rasa, Jolanta Vaičiulienė, Sonata Pruckutė, ir Laura Paulaitytė. 2022. „Bendradarbiavimas atvejo vadybos procese, teikiant pagalbą mokyklos nelankantiems paaugliams.“. *Tiltai* 2 (89): 159-181. <https://www.lituanistika.lt/content/100040>
5. Bronstein, Laura R. 2003. „A Model for Interdisciplinary Collaboration“. *Social Work* 48(3):297-306. <https://academic.oup.com/sw/article-abstract/48/3/297/1941702?redirectedFrom=fulltext>
6. Bubelienė, Daiva. 2007. „Institucijų svarba įgyvendinant vaiko, kaip žmogaus teises: teorinis aspektas.“ *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 4 (15): 20-26.
7. Bučaitė-Vilkė J., Motiejūnaitė D. 2011. „Tarpinstitucinės partnerystės ir pilietinio sektoriaus vaidmuo, sprendžiant vietos problemas.“ *Socialinis darbas* 10 (1): 86-92. <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/70a86621-9746-46b7-8cb0-cada61440c4d>
8. Chrislip, David D. 2002. *The Collaborative Leadership Fieldbook*. San Francisco: Jossey-bass. https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=dFzXJ7EGFGkC&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+Collaborative+Leadership+Fieldbook+chrislip+d.d.&ots=11BJuzeNPM&sig=cRwraI9D5-ySVQD_F52KB5GXMyg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
9. Dikčius, Vytautas. 2011. *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
10. Dingning, Zhang, Peng, Guo, Jing ,Zhao,The.2022. „Motives system for developing project-based inter-organizational cooperation“. *International Journal of Project Management* 3(40): 167-180. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786321001447>

11. Griškutė, Vaida, Masiliauskienė, Erika. 2010. Vaikų dienos centrų pagalbos socialinės rizikos šeimų vaikams ir jos plėtrą sąlygojantys veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai* 4(29): 95-101. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:6104225/>
12. Guogis, Arvydas. 2010. „Naujasis viešasis valdymas“. Iš *Viešasis valdymas*, Vainius Smalskys, 137-149. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas
https://www.spssanalyze.lt/wp-content/uploads/2014/03/Anketos_sudarymo_principai.pdf
13. Jankus, Tomas, Urmonienė, Daiva. 2016. "Tarpžinybinis bendradarbiavimas savivaldoje: jaunimo politikos įgyvendinimas." *Lietuvos kaimo vietovių konkurencingumo stiprinimas: geroji patirtis*. 58-63. <https://www.lituanistika.lt/content/84555>
14. Johnson, David W. 2003. „Cooperative Learning: The social and intellectual outcomes of learning in groups“. Iš *Cooperative Learning: Adrian Ashman, Robyn Gillies*, 136-176. London: Routledge.
https://www.researchgate.net/publication/266912208_Student_Motivation_in_Co-Operative_Groups_Social_Interdependence_Theory
15. Jurkonienė, Ieva, Karčiauskienė, Raminta. 2016. „Esamos tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacijos Lietuvoje analizė“. Situacijos analizė, Kurk Lietuva. https://data.kurk.lt/wp-content/uploads/2023/04/uzsienio-saliu-analize_tarpinstitucinis-bendradarbiavimas1.pdf
16. Jurkonienė, Ieva, Karčiauskienė, Raminta. 2016. „Užsienio šalių gerųjų tarpinstitucinio bendradarbiavimo praktikų analizė“. Situacijos analizė, Kurk Lietuva. https://data.kurk.lt/wp-content/uploads/2023/04/ESAMA-SITUACIJA-12.23_Naujas-1.pdf
17. Kardelis, Kęstutis. 2005. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Šiauliai : Lucilijus.
18. Katunian, Alina. 2021. „Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste“. Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas. <https://cris.mruni.eu/cris/entities/etd/d7fc41f4-be39-4ffc-9652-540760628e38>
19. Kvieskienė, Giedrė, Indrašienė, Valdonė. 2008. *Socialinio darbo ypatumai vaikų globos namuose: metodinė priemonė*. Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija
20. Miginis, Nerijus, Ulozas, Marius. 2014. *Tarpžinybinio bendradarbiavimo stiprinimas jaunimo politikos srityje*. Vilnius: Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.
https://www.academia.edu/8732070/Praktinis_vadovas_apie_tarp%C5%BEinybinio_bendradarbiavimo_stiprinim%C4%85_jaunimo_politikos_srityje
21. Nefas, Saulius. 2021. *Bendruomeniško sklaida Lietuvoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/c61aa5c5-477d-44a9-a268-410b57fc927a>

22. Nikolajenko, Edita, Raudytė, Viktorija. 2023. „Tarpinstitucinis bendradarbiavimas atvejo vadybos procese, teikiant pagalbą socialinę riziką patiriančioms šeimoms“ . *Tiltai* 1: 128-146. <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB0001:J.04~2023~1692643766076/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
23. O'Leary, Rosemary, Vij, Nidhi. 2012., Collaborative Public Management Where Have We Been and Where Are We Going?.“ *The American Review of Public Administration* 42: 507-522. https://www.researchgate.net/publication/258126421_Collaborative_Public_Management_Where_Have_We_Been_and_Where_Are_We_Going
24. Oliver, Amalya L., Ebers, Mark. 1998. „Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships“. *Organization Studies* 19(4): 549-583. <https://doi.org/10.1177/017084069801900402>
25. Pfeffer, Jeffrey, Salancik, Gerald R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* . Illinois: University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. <https://ssrn.com/abstract=1496213>
26. Poškutė, Akvilė, Čepienė, Aristida. 2016. "Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vykdant asmenų, grįžusių iš įkalinimo įstaigų, resocializaciją." *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 1 (12): 95-101. <https://www.lituanistika.lt/content/70410>
27. Pouwels, Ivan., Koster, Ferry. 2017. "Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness. A comparative study", *International Journal of Innovation Science* 2(9): 184-204. <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2017-0003>
28. Raišienė, Agota Giedrė, Bilan, Svitlana, Smalskys, Vainius, Gečienė, Jolita. 2019. „Emerging changes in attitudes to inter-institutional collaboration: the case of organizations providing social services in communities.“. *Administratie si Managemet Public* 33: 34-56. <https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=a3e0d799-5986-4412-9953-94182a939faa%40redis>
29. Raišienė, Agota Giedrė. 2008. „Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu“. *Jurisprudencija* 4 (106): 51-59. <https://ojs.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/2595>
30. Raišienė, Agota Giedrė. 2011. „Public servants’ approach to the success factors of partnership in local government“. *Viešojoji politika ir administravimas* 4(10): 659-667. <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/e0010a8d-7e6c-46f7-9688-66a712507b51>
31. Raišienė, Agota, Giedrė, Vanagas, Ramūnas, Žuromskaitė, Brigita, Stasiukynas, Andrius, Dromantaitė, Aistė, Girčys, Aurimas, Paulius, Tamošiūnaitė, Rūta, Bileišis, Mantas. 2014.

- Veiksmingos vadybos gairės: teorinės išvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16881/9789955196181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
32. Ritter, Thomas, Gemcnden, Hans Georg. 2003., „Interorganizational relationships and networks: An overview“. *Journal of Business Research* 56(9): 691-697. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00254-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00254-5).
 33. Rudenstam, Nils Gunnar, Holmberg, Leif. 2014. „Inter-organizational cooperation: a rehabilitation project based on cooperation between health care and three social service agencies.“. *Health* 6(5):342–349. <https://doi.org/10.4236/health.2014.65050>
 34. Rupšienė, Liudmila. 2007. *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija
 35. Schruijer, Sandra. 2020. „The Dynamics of Interorganizational Collaborative Relationships: Introduction“ Iš *Administrative science*, Sandra G. L. Schruijer 1. The Neatherlans: Utrecht University; Tilburg University. https://res.mdpi.com/bookfiles/book/3073/Dynamics_of_Interorganisational_Collaborative_Relationships.pdf
 36. Shumate, Michelle, Yannick Atouba, Katherine R. Cooper, Andrew Pilny. 2016. *Interorganizational Communication*. In *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc117>
 37. Smith, David, Katz, Sylvan J. 2000. *Collaborative Approaches to Research*. University of Leeds, Higher Education Policy Unit <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b40f344a4df10c836286b4978c1bbebc6f81442f>
 38. Tarasevičius, Petras. 2007. „Kai kurių Lietuvos Respublikos operatyvinės veiklos įstatyme įtvirtintų sąvokų interpretavimo problemos“. *Jurisprudencija* 2(92): 18–27. <https://ojs.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/2758>
 39. Trochim, William Michael .2006. *The Qualitative Debate*. *Research Methods Knowledge Base*. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualmeth.php>
 40. Ugurlu, Zeynep. 2016. „The Effect of the Position of Educational Organizations within the Social Network on Their Collaboration Levels“. *Universal Journal of Educational Research* 4(12): 226-254.

https://www.researchgate.net/publication/312435758_The_Effect_of_the_Position_of_Educational_Organizations_within_the_Social_Network_on_Their_Collaboration_Levels

41. Večkienė, Nijolė Petronėlė, Brunevičiūtė, Raimonda, Eidukevičiūtė, Julija. 2018. „Tarpdisciplininis bendradarbiavimas kuriant vienijančią aplinką”. *Tiltai* 1 (79): 95-114. <https://www.lituanistika.lt/content/80263>
42. Vitkauskas, Kęstutis. 2010. „Delinkventinio elgesio vaikų resocializacija nepilnamečių vidutinės priežiūros sistemoje.“ *Viešoji politika ir administravimas*, 33: 119-127. <https://www.lituanistika.lt/content/27958>
43. Želvytė, Odeta, Pitrenaitė, Birutė. 2013. "Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinant gyventojų saugumą Pasvalio rajone vertinimas." *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 4 (35): 623-631. <https://www.lituanistika.lt/content/53836>

Teisės ir kiti normatyviniai aktai

44. „Dėl 2021–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos socialinės sutelkties plėtros programos pažangos priemonės Nr. 09-003-02-02-08 „Plėtoti efektyvios prevencijos ir pagalbos smurto artimoje aplinkoje sistemą, stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą“ 2022/ Nr. 19707. TAR. Žiūrėta 2025 m. balandžio 9 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/624e0661402d11edbf47f0036855e731?jfwid=152nh8zt5d>
45. „Dėl Atvejo vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2018/ Nr. 4881. TAR. Žiūrėta 2025 m. balandžio 2 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/11e612d5345711e884a38848fe3ec9e2>
46. „Dėl Koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2017/ Nr. 13864. TAR. Žiūrėta 2025 m. kovo 22 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a3d680508cc111e7a5e2b345b086d377?jfwid=>
47. „Dėl Smurto artimoje aplinkoje prevencijos ir pagalbos teikimo smurto artimoje aplinkoje pavojų patiriančioms, smurtą artimoje aplinkoje patyrusiems ir smurto artimoje aplinkoje pavojų keliantiems asmenims 2024–2026 metų veiksmų plano patvirtinimo“ 2023/ Nr. 18085. TAR. Žiūrėta 2025 m. balandžio 4 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/629658f0526c11ee8e3cc6ee348ebf6d?jfwid=ywjmsgizb>
48. „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo“ 2023/ Nr. XIV-2466 TAR. Žiūrėta 2024 sausio 11 d. https://e-seimas.lrs.lt/rs/lasupplement/TAP/27b16cb09db311ee8172b53a675305ab/eccb0b91db6bd6da459055933d350bff/format/ISO_PDF/

49. „Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas“ 2006/ Nr. 17-589.E-seimas. Žiūrėta 2025 m. vasario 8 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.270342/asr>
50. „Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų katalogas“ 2006/ Nr. 43-1570.E-seimas. Žiūrėta 2023 m. gruodžio 8 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.274453/asr>
51. „Perėjimas nuo institucinės globos prie bendruomeninių paslaugų Sostinės regione, Vidurio ir vakarų Lietuvos regione“ 2023/ Nr. 13086. TAR. Žiūrėta 2025 m. vasario 21 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/68aacd50164611ee9f7ec2ffce8b47bc>
52. „Lietuvos Respublikos apsaugos nuo smurto artimoje aplinkoje įstatymas“ 2011/ Nr. 72-3475. Valstybės žinios. Žiūrėta 2025 m. balandžio 4 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.400334/asr>
53. „Dėl Prevencinių socialinių paslaugų organizavimo ir teikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2022/ Nr. 23548. TAR. Žiūrėta 2025 m. vasario 23 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/77e9f7b16b6e11ed8a47de53ff967b64>
54. „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ patvirtinimo“ 2023/ Nr. XIV-2466 TAR. Žiūrėta 2024 sausio 11 d. https://e-seimas.lrs.lt/rs/lasupplement/TAP/27b16cb09db311ee8172b53a675305ab/eccb0b91db6bd6da459055933d350bff/format/ISO_PDF/

Kiti internetiniai šaltiniai

55. „Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos“ 2023. Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Žiūrėta 2023 m. gruodžio 13 d. <https://sppd.lrv.lt/lt/>
56. Šakalienė, Dovilė. 2017. „Seimo Liberalų sąjūdžio frakcijos pranešimas: „Istorinis žingsnis Lietuvos Respublikos Seime – „Matuko reforma““. Lietuvos Respublikos seimas. Žiūrėta 2025 m. Kovo 18 d. https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=38282&p_k=1&p_t=250712
57. Čiužas, Antanas. 2003. „Bendradarbiavimas“ . Visuotinė Lietuvių enciklopedija. Žiūrėta: 2024 m. spalio 13 d. <https://www.vle.lt/straipsnis/bendradarbiavimas/>

Mažuolienė G. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės teikiant socialines paslaugas Lietuvoje magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Arvydas Guogis.–Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2025. p – 112

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe buvo nagrinėtas tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas Lietuvoje. Pirmoje dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė apžvelgiant bendradarbiavimo sampratą, sėkmės kriterijus ir kliūtys. Antroje dalyje apžvelgti galiojantys teisės aktai, kurie reglamentuoja socialinių paslaugų teikimą, organizavimą. Trečioje dalyje aprašoma tyrimo metodologija. Magistro baigiamajame darbe pasirinkta atlikti du tyrimus: struktūrizuotas kokybinis tyrimas – informantų apklausa raštu. Klausimynas taikytas socialinių paslaugų teikėjams, sudarytas remiantis mokslo šaltiniais. Antrasis tyrimas – kiekybinis tyrimas, anonimine anketa. Anketa taikyta socialinių paslaugų organizatoriams. Kiekybinio tyrimo anketa sudaryta pagal pirmojo tyrimo metu gautus rezultatus. Ketvirtoje dalyje atlikta kokybinio tyrimo analizė. Kokybinio tyrimo analizavimui naudojama aprašomoji turinio analizė kurioje atskleidžiama tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata, efektyvumas, kliūtys, sėkmės kriterijai ir galimybės. Penktoje dalyje atlikta kiekybinio tyrimo metu gautų duomenų kiekybinė analizė. Siekiama atrasti sąsajas su kokybinio tyrimo metu gautais rezultatais. Gauti tyrimų rezultatai palyginami tyrimo aptarimo dalyje.

Raktiniai žodžiai: tarpinstitucinis bendradarbiavimas, socialinės paslaugos, sėkmingas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, bendradarbiavimo galimybės, tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtys.

Mažuolienė, G. (2025). Opportunities for Interinstitutional Cooperation in the Provision of Social Services in Lithuania: Master's Thesis. Supervisor: Prof. Dr. Arvydas Guogis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance and Business, 2025. p -112 .

ANNOTATION

The master's thesis explores the process of interinstitutional cooperation in Lithuania. The first part presents a scientific literature analysis, reviewing the concept of cooperation, success criteria, and obstacles. The second part overviews the existing legal acts that regulate the provision and organization of social services. The third part describes the research methodology. Two studies were conducted in the thesis: a structured qualitative study—written surveys of informants. The questionnaire, aimed at social service providers, was developed based on academic sources. The second study was a quantitative study using an anonymous questionnaire, targeted at social service organizers. The quantitative questionnaire was designed based on the findings of the first study. The fourth part presents the analysis of the qualitative research, using descriptive content analysis to reveal the concept of interinstitutional cooperation, its effectiveness, challenges, success criteria, and opportunities. The fifth part provides a quantitative analysis of the data collected during the quantitative research, aiming to identify links with the qualitative findings. The research results are compared and discussed in the final section of the thesis.

Keywords: interinstitutional cooperation, social services, successful interinstitutional cooperation, cooperation opportunities, obstacles to interinstitutional cooperation.

Mažuolienė G. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės teikiant socialines paslaugas Lietuvoje magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Arvydas Guogis.–Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2025.

SANTRAUKA

Socialinių paslaugų spektras Lietuvoje yra labai platus – pradedant prevencinėmis ir baigiant specialiosiomis socialinėmis paslaugomis. Kadangi socialinių paslaugų teikimas apima visus gyvenimo etapus ir sritis, siekiant jas teikti kokybiškai reikalingas efektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Dažnai socialinių paslaugų teikėjams tenka susidurti tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtimis, trikdžiais, dėl kurių kyla apsunkintas paslaugų teikimas, tad būtina išsiaiškinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmės kriterijus ir galimybes.

Tyrimo objektas: Tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Tikslas: Išanalizuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes Lietuvoje ir atlikti tyrimą kuris atskleistų Lietuvos situaciją.

Darbo uždaviniai: 1. Išanalizuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo reiškinį ir jo svarbą teikiant socialines paslaugas Lietuvoje. 2. Atlikti mokslinių šaltinių, teisės aktų apžvalgą, kurie atskleistų apie Lietuvoje teikiamas socialines paslaugas ir jų teikimo ir organizavimo tvarką. 3. Identifikuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtis ir sėkmingo kriterijus. 4. Įvertinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją teikiant socialines paslaugas Lietuvoje. 5. Nustatyti, kaip galima tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant socialines paslaugas Lietuvoje.

Tyrimo metodai: mokslinių šaltinių ir teisės aktų analizė tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir socialinių paslaugų, jų teikimo ir organizavimo tema, kokybinis tyrimas – struktūruotas interviu raštu, kiekybinis tyrimas – anoniminė anketa, gautų duomenų aprašomoji ir kiekybinė analizė.

Rezultatai. Atliktų tyrimų metu išsiaiškinta tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata, efektyvumo ir neefektyvumo priežastys, kylančios kliūtis ir trikdžiai, jų sprendimo būdai, sėkmingo bendradarbiavimo kriterijai ir bendradarbiavimo galimybės. Iš gautų rezultatų atrastos dominuojančios sąsajos tarp atliktų tyrimų ir pateiktos sėkmingo bendradarbiavimo galimybės.

Išvados. Tyrimas rodo, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacija Lietuvoje tarp socialinių paslaugų teikėjų ir organizatorių yra patenkinama, tačiau reikalaujanti tobulinimo ir naujų įrankių taikymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą būtų galima tobulinti nustatant aiškias darbuotojų funkcijas ir atsakomybes, mažinant biurokratinius procesus, dažnesni tarpinstituciniai susitikimai, įstatymų pataisos, kompetencijų tobulinimas, neformalios veiklos, sistemų skaitmenizavimas. Abiejų tirtų grupių požiūris į tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes sutapo, tad daroma išvada, kad Lietuvoje būtina tobulinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą.

Darbo struktūra: Pirmoje ir antroje dalyje atlikti mokslinių šaltinių ir teisės aktų analizė, antroje dalyje pateikiama tyrimų metodologija, ketvirtoje dalyje apžvelgiami kokybinio tyrimo rezultatai, penktoje dalyje aprašomi kiekybinio tyrimo rezultatai. Tyrimų apžvalgos skyriuje palyginami atlikti tyrimai.

Raktiniai žodžiai: tarpinstitucinis bendradarbiavimas, socialinės paslaugos, sėkmingas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, bendradarbiavimo galimybės, tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtys.

SUMMARY

The range of social services in Lithuania is extensive – from preventive to specialized services. As the provision of social services covers all stages and areas of life, effective interinstitutional cooperation is essential to ensure their quality. However, service providers often face obstacles and disruptions in interinstitutional cooperation, which complicate service delivery. Therefore, it is necessary to identify the success criteria and possibilities for interinstitutional collaboration.

Research object: Interinstitutional cooperation.

Aim: To analyze the possibilities for interinstitutional cooperation in Lithuania and conduct a study revealing the current national situation.

Objectives: 1. To analyze the phenomenon of interinstitutional cooperation and its importance in providing social services in Lithuania. 2. To review academic sources and legal acts that outline the provision and organization of social services in Lithuania. 3. To identify barriers and success criteria in interinstitutional cooperation. 4. To assess the current state of interinstitutional cooperation in the provision of social services in Lithuania. 5. To determine ways to improve interinstitutional cooperation in this area.

Research methods: Analysis of academic sources and legal acts related to interinstitutional cooperation and social service provision and organization; qualitative research – structured written interviews; quantitative research – anonymous questionnaire; descriptive and quantitative analysis of the obtained data.

Results: The research clarified the concept of interinstitutional cooperation, its effectiveness and inefficiencies, the arising barriers and disruptions, their solutions, criteria for successful cooperation, and potential collaboration opportunities. The findings revealed dominant correlations between the conducted studies and provided recommendations for effective cooperation.

Conclusions: The study shows that the current state of interinstitutional cooperation among social service providers and coordinators in Lithuania is adequate but requires improvement and the application of new tools. The analysis suggests that the cooperation process could be enhanced by clearly defining staff functions and responsibilities, reducing bureaucracy, increasing interinstitutional meetings, amending legislation, improving competencies, encouraging informal activities, and digitalizing systems. The perspectives of both surveyed groups on the opportunities for cooperation coincided, leading to the conclusion that the interinstitutional cooperation process in Lithuania needs further development. Structure of the thesis: The first and second parts cover the analysis of academic sources and legal acts. The second part also presents the research methodology. The fourth part summarizes the results of the qualitative research, and the fifth part presents the quantitative findings. The research review chapter compares the conducted studies.

Keywords: interinstitutional cooperation, social services, successful cooperation, cooperation opportunities, barriers to cooperation.

PRIEDAI

KOKYBINIO TYRIMO KLAUSIMYNAS

Demografiniai duomenys.

1. Kokioje Lietuvos savivaldybėje teikiate socialines paslaugas?
2. Kokio profilio socialines paslaugas teikiate?
3. Kaip ilgai dirbate socialinių paslaugų srityje?

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas.

1. Kaip jūs suprantate tarpinstitucinio bendradarbiavimo reiškinį? Kas jums svarbu tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese?
2. Kaip dažnai jums tenka bendradarbiauti su kitomis institucijomis dėl socialinių paslaugų teikimo?
3. Su kokiomis institucijomis jums dažniausiai tenka bendradarbiauti: paslaugų organizatoriais (savivaldybės, SADM, SPPD) ar kitomis socialines paslaugas teikiančiomis institucijomis? Prašome nurodyti visas institucijas su kuriomis tenka bendradarbiauti.
4. Kokie socialinių paslaugų teikimo klausimai dažniausiai yra sprendžiami?
5. Kokio pobūdžio dažniausiai tai bendradarbiavimas: formalus ar neformalus? Prašome apibūdinti bendradarbiavimo priemones pvz. oficialus raštai, pokalbiai telefonu, susirinkimai ir kt.
6. Kaip manote, ar tarpinstitucinis bendradarbiavimas su paslaugų organizatoriais ir kitomis įstaigomis yra efektyvus, padedantis pasiekti bendro tikslo? Pagrįskite savo atsakymą.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese kylančios problemos.

1. Su kokiomis kliūtimis (trikdžiais) susiduriate savo darbe tarpinstitucinio bendradarbiavimo požiūriu? Kaip jas (juos) įveikiate?
2. Kaip manote, kodėl kyla jūsų nurodytos problemos?

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės.

1. Pateikite pasiūlymus kaip būtų galima išvengti problemų, kurios kyla tarpinstitucinio bendradarbiavimo proceso metu.
2. Kaip manote, kas lemia sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą?
3. Pateikite pasiūlymų kaip būtų galima tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą Lietuvoje.

KIEKYBINIO TYRIMO ANKETA

1. Prašome nurodyti kokioje įstaigoje dirbate:

- Savivaldybėje
- SADM
- SPPD
- Nurodyti nenoriu
- Kita

2. Prašome nurodyti kokią pareigybę užimate savo įstaigoje:

- Socialinis darbuotojas
- Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius
- Atvejo vadybininkas
- Vyriausiasis specialistas
- Nurodyti nenoriu
- Kita

3. Prašome nurodyti kurioje Lietuvos savivaldybėje dirbate:

4. Įvertinkite ar pritariate išvardintiems galimiems tarpinstitucinio bendradarbiavimo tikslams

	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Neturiu nuomonės	Pritariu	Visiškai pritariu
Kokybiškas paslaugų teikimas					
Problemų sprendimas					
Bendro tikslo siekimas					
Pagalba paslaugų gavėjui					
Informacijos pasidalijimas					

5. Įvertinkite ar išvardinti atsakymų variantai yra svarbūs sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui:

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Neturiu nuomonės	Svarbu	Labai svarbu
Pagarbus bendradarbiavimas					
Pasidalijimas patirtimi					

Atsakomybių pasidalijimas					
Išteklų pasidalijimas					
Komandinis darbas					
Tarpinstitucinis pasitikėjimas					
Asmenines savybės					
Mažai biurokratijos					
Vieningas požiūris					
Susikalbėjimas					
Atsakomybė					

6. Kokio pobūdžio tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta bendraujant su kitomis institucijomis organizuojant socialines paslaugas?

- **Formalus**
- **Neformalus**
- **Mišrus**

7. Kokius formalaus bendradarbiavimo įrankius dažniausiai pasirenkate?

- Oficialus raštai
- Oficialūs elektroniniai laiškai
- Posėdžiai/susirinkimai/susitikimai
- Formalaus bendradarbiavimo mūsų darbe nėra
- Kita

8. Kokius neformalaus bendradarbiavimo įrankius dažniausiai pasirenkate?

- Išmaniosios programėlės
- Neformalūs elektroniniai laiškai
- Neformalūs pokalbiai telefonu
- Neformalaus bendradarbiavimo mūsų darbe nėra
- Kita

9. Jeigu taikote mišrų bendradarbiavimo būdą įrašykite kokius įrankius pasitelkiate:

10. Kaip manote, ar bendradarbiavimas su kitomis institucijomis yra efektyvus?

- Efektyvus
- Neefektyvus
- Ne visada

11. Įvertinkite ar pritariate, jog nurodytus atsakymo variantus galite įvardinti kaip efektyvus bendradarbiavimo naudas:

	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Neturiu nuomonės	Pritariu	Visiškai pritariu
Kokybiškai išsprendžiamos problemos					
Kliento pasitenkinimas					
Kokybiška pagalba klientui					
Patirties pasidalijimas					
Resursų pasidalijimas					
Koordinuotas paslaugos					
Naujovių diegimas					
Informacijos pasidalijimas					
Bendro tikslo pasiekimas					
Gerosios patirties pasidalijimas					

12. Įvertinkite ar sutinkate, jog nurodytus atsakymo variantus galite įvardinti kaip efektyvus bendradarbiavimo kriterijus:

	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Neturiu nuomonės	Pritariu	Visiškai pritariu
Atsakingumas					
Personalo suinteresuotumas					
Nuoseklumas					
Pasitikėjimas					
Tinkama vadyba					
Aukšta kompetencija					
Tarpinstitucinis pasitikėjimas					

13. Įvertinkite ar sutinkate, jog nurodytus atsakymo variantus galite įvardinti kaip neefektyvus bendradarbiavimo priežastys:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Atsakomybės vengimas					
Nesprendžiamos problemos					

Kompetencijų trūkumas					
Informacijos nesidalijimas					
Formalumai					
Biurokratija					
Komunikacijos trūkumas					
Skirtingas požiūris į problemas					

14. Įvertinkite kaip dažnai jums tenka susidurti su nurodytomis tarpinstitucinio bendradarbiavimo kliūtimis:

	Niekada	Labai retai	Neturiu nuomonės	Dažnai	Labai dažnai
Supratingumo trūkumas					
Kliento neįsitraukimas					
Klaidingos informacijos pateikimas					
Nesidalinimas informacija					
Atsakomybės vengimas					
Biurokratija					
Neįgyvendinami lūkesčiai					
Nepagarbus bendravimas					
Nekompetencija					
Nesusikalbėjimas					
Motyvacijos stoka					
Skirtingas požiūris					
Dideli darbo krūviai					
Skirtinga įstaigų kultūra					

15. Įvertinkite ar pritariate, jog išvardinti atsakymų variantai gali lemti sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą:

	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Neturiu nuomonės	Pritariu	Visiškai pritariu
Asmeninės darbuotojų savybės					
Atsakomybių pasidalijimas					
Bendras požiūris					
Bendro tikslo siekimas					

Adekvatus darbo krūvis					
Informacijos sklaida					
Kompetencija					
Lankstumas					
Motyvacija					
Noras bendradarbiauti					
Noras padėti klientui					
Pagarba					
Pareigybių pasidalijimas					
Pasitikėjimas					
Susikalbėjimas					
Žmogiškumas					
Teisingas vadovavimas					

16. Įvertinkite ar pritariate išvardintiems pasiūlymams kaip būtų galima tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą Lietuvoje:

	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Neturiu nuomonės	Pritariu	Visiškai pritariu
Aiškios pareigos ir funkcijos					
Bendro tikslo matymas					
Bendros veiklos					
Biurokratijos mažinimas					
Finansavimas					
Į komandą įtraukti praktikus					
Informacijos sklaida					
Dažnesni institucijų susitikimai					
Įstatymų pataisos					
Kompetencijų tobulinimas					
Neformalios veiklos					
Noriai bendrauti/bendradarbiauti					
Pagarbus bendradarbiavimas					
Pasitikėjimo kūrimas					
Patirties pasidalijimas					
Sistemų skaitmenizavimas					

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stebėseną ir vertinimas					
--	--	--	--	--	--

17. Galite pasidalinti savo patirtimi, išvalgomis, pasiūlymais tarpinstitucinio bendradarbiavimo tema. Į klausimą atsakyti nėra būtina.