

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

JŪRATĖ ŽILINSKIENĖ

EFEKTINGO TARPORGANIZACINIO
BENDRADARBIAVIMO PRIELAIDOS: SODROS IR
VMI ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė
Prof. dr. A. G. Raišienė

VILNIUS

2016

Turinys

ĮVADAS.....	5
1. EFEKTYVAUS BENDRADARBIAVIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINĖS PRIELAIDOS	8
1.1. Viešojo sektoriaus reformos, kaip bendradarbiavimo raiškos kontekstas.....	8
1.2. Bendradarbiavimo samprata.....	10
1.3. Bendradarbiavimo modeliai	11
1.4. Bendradarbiavimo sėkmę veikiantys veiksniai	15
1.4.1. Bendri tikslai, realus projekto poreikis ir organizacijų kultūros bei patirties įtaka	21
1.4.2. Tarpusavio pasitikėjimas ir abipusė pagarba	22
1.4.3. Bendradarbiavimo projektas kaip savarankiška sistema ir reikalavimų šiai sistemai sukūrimas	24
1.4.4. Efektyvus vadovavimas, vadyba ir sprendimų priėmimas	25
1.4.5. Komandinis darbas, rolių pasidalijimas ir efektyvi komunikacija.....	27
1.4.6. Mokymasis ir motyvacija.....	28
2. VMI ir SODROS ryšiai ir bendradarbiavimo teisinis reglamentavimas.....	32
3. EFEKTYVAUS SODROS IR VMI BENDRADARBIAVIMO UŽTIKRINIMO ANALIZĖ....	40
3.1. Tyrimo metodologija.....	40
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	44
3.2.1. Aplinkos faktoriai	49
3.2.2. Organizaciniai faktoriai	58
3.2.3. Žmogiškieji faktoriai.....	71
3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas.....	77
IŠVADOS	81
REKOMENDACIJOS.....	83
LITERATŪROS SĄRAŠAS	84
SANTRAUKA	90
SUMMARY	91

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Tyrimo vykdymo etapai.....	42
<i>2 lentelė.</i> Teigiamą poveikį bendradarbiavimui turintys veiksniai (I gr.) SODROS darbuotojų požiūriu.....	49
<i>3 lentelė.</i> Teigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (I gr.) VMI darbuotojų požiūriu.....	50
<i>4 lentelė.</i> Neigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (I gr.) SODROS darbuotojų požiūriu.....	51
<i>5 lentelė.</i> Neigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (I gr.) VMI darbuotojų požiūriu.....	52
<i>6 lentelė.</i> Bendradarbiavimo tikslai Sodros ir VMI požiūriu.....	55
<i>7 lentelė.</i> Teigiamą poveikį bendradarbiavimui turintys veiksniai (II gr.) SODROS darbuotojų požiūriu.....	59
<i>8 lentelė.</i> Teigiamą poveikį bendradarbiavimui turintys veiksniai (II gr.) VMI darbuotojų požiūriu.....	61
<i>9 lentelė.</i> Neigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (II gr.) SODROS darbuotojų požiūriu.....	62
<i>10 lentelė.</i> Neigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (II gr.) VMI darbuotojų požiūriu.....	65
<i>11 lentelė.</i> Teigiamą poveikį bendradarbiavimui turintys veiksniai (III gr.) SODROS darbuotojų požiūriu.....	72
<i>12 lentelė.</i> Teigiamą poveikį bendradarbiavimui turintys veiksniai (III gr.) VMI darbuotojų požiūriu.....	73
<i>13 lentelė.</i> Neigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (III gr.) SODROS darbuotojų požiūriu.....	75
<i>14 lentelė.</i> Neigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (III gr.) VMI darbuotojų požiūriu.....	76

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Tarporganizacinės sąveikos dinamika.....	14
<i>2 pav.</i> Faktorai įtakojantys bendradarbiavimo sėkmę.....	17
<i>3 pav.</i> Organizacinės sąveikos determinantės.....	19
<i>4 pav.</i> Grįžtamuju ryšiu pastiprintas bendradarbiavimas.....	24
<i>5 pav.</i> Efektyvaus bendradarbiavimo prielaidų ir sėkmės veiksnių žemėlapis.....	31
<i>6 pav.</i> Valstybinės mokesčių inspekcijos uždaviniai.....	33
<i>7 pav.</i> Reglamentuotas SODROS ir VMI bendradarbiavimas vykdant mokesčių ir VSD bei PSD įmokų kontrolę.....	36
<i>8 pav.</i> SODROS ir VMI pasitarimo sprendimų įgyvendinimas.....	38
<i>9 pav.</i> SODROS ir VMI bendradarbiavimo sritys (pagal tyrimo rezultatus).....	45
<i>10 pav.</i> Bendradarbiavimo sėkmei įtaką darančių veiksnių grupės.....	48
<i>11 pav.</i> Vykstančių pokyčių įtaka nusistovėjusiems įstaigų procesams.....	54

IVADAS

Pastaraisiais dešimtmečiais vykstantys procesai: globalizacija, demografiniai pokyčiai, pilietinės visuomenės formavimasis, nestabili ekonominė situacija, skatina pokyčius ir viešajame sektoriuje. Nuo viešojo administravimo pereinama prie viešosios vadybos, o galiausiai prie viešojo valdymo doktrinos, kuri akcentuoja valdžios skaidrumą, gebėjimą valdyti „tinkle“ ir įvairių lygmenų institucijų bendradarbiavimą (V. Nakrošis, 2011).

Lietuva taip pat įsitraukė į pokyčius stipriai veikiančius viešąjį sektorių, ypatingai pokyčių procesas paspartėjo įstojus į Europos Sąjungą. Siekiama viešojo sektoriaus efektyvumo, lankstumo, bandoma mažinti administracinę naštą, bei didinti piliečių pasitenkinimą. Viešajame sektoriuje pripažįstama inovacijų, kurios padėtų siekti tiek vidinių, tiek išorinių organizacijų tikslų, svarba. Kaip vienas pagrindinių efektyvios viešojo sektoriaus veiklos principų, siūlomas tarporganizacinis bendradarbiavimas.

Bendradarbiavimo įgyvendinimas padeda organizacijoms apjungti resursus, pasidalinti atsakomybe, sumažinti veiklos sąnaudas, išvengti funkcijų dubliavimo, užtikrinti efektyvią informacijos sklaidą, globaliai įvertinti problemas ir apskritai didinti savo organizacijos ir kartu viso viešojo sektoriaus efektyvumą.

Temos naujumas ir iširtumas. Lietuvoje tema dar pakankamai nauja. Nėra daug mokslinių straipsnių lietuvių kalba bei tyrimų nagrinėjančių viešojo sektoriaus institucijų sąveiką ir jos sėkmės prielaidas, veiksnius ar problemas. Kiek dažniau galima sutikti tyrimų apie viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą, apie savivaldybių sąveiką su viešojo, privataus sektoriaus organizacijomis ar nepelno siekiančiomis organizacijomis. Dažniau sutinkami tyrimai apie bendradarbiavimą švietimo srityje ar tarpsektorinį bendradarbiavimą sveikatos priežiūros srityje. Viešojo sektoriaus organizacijos Lietuvoje sukaustytos griežtų hierarchinių santykių, dažnai turi sudėtingą struktūrą ir veiksmų kūrybiškumą ribojantį teisinį reglamentavimą, kas prieštarauja bendradarbiavimo strategijos principams. Todėl galima numanyti, kad bendradarbiaudamos jos susiduria su papildomomis problemomis ir reikalingi tyrimai, kurie atskleistų galimybes gerinti viešųjų organizacijų sąveiką.

Bendradarbiavimo sėkmės veiksnius tyrė užsienio mokslininkai: B. Bommert (2010), A. I. Dudau & L. Mcallister (2010), R. Grossmann (2010, 2012), CH. Huxham & S. Vangen (2005), R. L. Keast & M. Mandell (2011), B. Kožuch & K. Sienkiewicz-Malyjurek (2013), L. F. Luna-Reyes (2008, 2013), P. Mattessich et al. (1992), C. Olson et al. (2011), B. Steijn (2011) ir kt.

Lietuvoje A. Raipa ir L. Jurkšienė (2013) nagrinėjo bendradarbiavimą kaip viešojo sektoriaus modernizavimo aspektą, J. Vizgirdaitė nagrinėjo bendradarbiavimo termino reikšmę, S. Puškorius (2007)

sukūrė metodiką bendradarbiavimo efektyvumui matuoti, suformulavo sėkmingo bendradarbiavimo principą. Bene plačiausiai Lietuvoje bendradarbiavimą, jo formas, sėkmės prielaidas nagrinėjo A. G. Raišienė (2006, 2007, 2008, 2012, 2015), kuri tirdama bendradarbiavimą savivaldos kontekste suformulavo sėkmingo bendradarbiavimo determinantes.

Temos aktualumas. Viešajame sektoriuje vis daugėja bendradarbiavimo atvejų, organizacijos jungiasi į įvairias bendras veiklas, pasirašo sutartis, kuria bendrus projektus, bendradarbiavimo principas įtraukiamas į jų veiklos nuostatus, tikslus, teisinį reglamentavimą. Tačiau kartais paaiškėja, kad tai tik formalios nuostatos, kurios realiai neįgyvendinamos arba įgyvendinamos neefektyviai. Valstybės ir savivaldybės institucijose vis dar dominuoja griežtas hierarchinis valdymo modelis, todėl norint jį pakeisti kitu tarporganizacinės sąveikos modeliu, dažnai iškyla nemažai problemų (A. G. Raišienė, 2015). Kadangi bendradarbiavimas viešajame sektoriuje – pakankamai nauja praktika, tai organizacijoms dažnai trūksta patirties ir žinių, kaip gerinti tarpusavio sąveiką, kad ši padėtų pasiekti bendrų užsibrėžtų tikslų. Todėl svarbu domėtis kitų šalių patirtimi, sekti mokslininkų tyrimus ir rekomendacijas skirtas tarporganizacinio bendradarbiavimo gerinimui, tirti jų aktualumą ir taikymo galimybes Lietuvos viešajame sektoriuje.

Darbo problema galėtų būti suformuluota klausimu: Kaip, remiantis mokslininkų išvalgomis ir rekomendacijomis, galima pagerinti viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimą?

Darbo tikslas – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti sėkmingo bendradarbiavimo prielaidas viešajame sektoriuje.

Šiam tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizavus lietuvių ir užsienio literatūrą, nustatyti teorinius bendradarbiavimo sėkmės veiksnius.
2. Apžvelgti SODROS ir VMI bendradarbiavimo realijas, bei teisinį jo reglamentavimą.
3. Pasitelkus interviu ir fokusuotų grupių diskusijų metodus, išsiaiškinti realią SODROS ir VMI bendradarbiavimo situaciją.
4. Nustatyti veiksnius turinčius didžiausią teigiamą ir didžiausią neigiamą poveikį tarporganizaciniam bendradarbiavimui.
5. Suformuluoti tyrimo rezultatais pagrįstas rekomendacijas tarporganizacinio bendradarbiavimo tobulinimui.

Tyrimo objektas – dviejų valstybinių institucijų – SODROS ir VMI bendradarbiavimas.

Tyrimo dalykas – veiksniai turintys įtakos veiksmingam SODROS ir VMI bendradarbiavimui.

Siekiant įgyvendinti išsikeltą tikslą, darbe naudoti **metodai**: mokslinės literatūros, įstaigų veiklą ir bendradarbiavimą reglamentuojančių teisės aktų, dokumentų analizė; tarporganizacinio bendradarbiavimo patirties turinčių SODROS ir VMI darbuotojų interviu, ekspertų interviu, fokusuotų grupių metodas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys pagrindiniai skyriai, išvados, pasiūlymai ir naudotos literatūros sąrašas. Darbe yra 5 lentelės ir 8 paveikslai.

Pirmame skyriuje apžvelgiama tarporganizacinio bendradarbiavimo prielaidos, sąvoka, formos ir veiksniai teigiamai veikiantys bendradarbiavimą. Antrame skyriuje pateikiama SODROS ir VMI bendradarbiavimo realijos, priežastys, teisinis reglamentavimas. Trečiame skyriuje nagrinėjamos įstaigų bendradarbiavimo praktikos tendencijos. Išanalizavus empiriniu tyrimu gautą medžiagą, pateikiamos išvados ir rekomendacijos viešojo sektoriaus įstaigų bendradarbiavimui gerinti.

1. EFEKTYVAUS BENDRADARBIAVIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINĖS PRIELAIDOS

1.1. Viešojo sektoriaus reformos, kaip bendradarbiavimo raiškos kontekstas

Paskutiniaisiais XX a. dešimtmečiais daugybė pažangių pasaulio valstybių pradėjo vykdyti reformas viešajame sektoriuje. Mokslo ir technologijų pažanga, globalizacija, socialinė ir ekonominė raida, žinių visuomenės, pilietinės visuomenės formavimosi procesai paskatino ieškoti alternatyvos sustabarėjusiam, nerangiam viešojo sektoriaus valdymui. Pažangiose demokratinėse valstybėse svarbios demokratinės vertybės, pilietiškumas, bei visuomeninis interesas (Laurinavičius, 2010), todėl ieškoma būdų biurokratinį valdymą pakeisti lanksčiu, rezultatyviu, į pilietį orientuotu valdymu. Sorensen ir Torfing (2012) apibūdina tris faktorius lėmusius naujovių poreikį viešajame sektoriuje:

1. Auganti įtampa tarp didėjančių reikalavimų bei lūkesčių viešajam sektoriui ir ribotų viešojo sektoriaus resursų, kuriuos dar sumažino fiskalinė krizė. Piliečiai reikalauja geresnių individualizuotų sprendimų ir paslaugų, bet tuo pačiu ir nedidinti viešųjų išlaidų.
2. Tokių problemų gausa, kaip grėsmingi klimato pokyčiai, viešasis saugumas, skurdo mastas ir kt., kurios reikalauja ypatingų, kūrybiškų sprendimo būdų, reikalaujančių specializuotų žinių ir integralaus požiūrio.
3. Globalizacija įtraukia vyriausybes tarsi į varžybas, kuriose laimėtojais laikomi tie, kurie sugeba taikyti naujoves ir netgi skatina inovacijas privačiame sektoriuje.

Imta manyti, kad planuojant reformas, ruošiant strategijas bei įgyvendinant jas, svarbu įvertinti rinkos diktuojamas sąlygas ir pasinaudoti privataus sektoriaus vadybos patirtimi (Lane, 2001, p. 214-224), kad būtent verslo administravimo vadybinis metodas leis sėkmingai reformuoti viešąjį sektorių. Taigi, vadybinę perspektyvą suderinus su viešuoju sektoriumi buvo sukurta nauja paradigma – viešoji vadyba (Lane, 2001, p. 24). Tradiciniam viešajam valdyme vyrauja procedūrinis požiūris į viešąjį interesą, kuriamos taisyklės ir prielaidos, būtinas griežtas reglamentavimas, standartizavimas, kurie lyg tai turėtų užtikrinti racionalų valdymą bei teisingą sprendimų priėmimą. Pastarieji lyg ir turėtų suponuoti tinkamą viešo intereso įgyvendinimo prielaidą, bet pamirštamas veiksmingumo aspektas, t. y. domimasi pačio proceso tinkamumu, o ne rezultatais. Naująja viešąja vadyba (NVV) siekiama kurti sistemą, kurioje rinkos principų veikimas verčiamas visuomenine nauda. NVV skatinamas įgaliojimų perdavimas, funkcijų mažinimas, galimybė privatiems subjektams įeiti į viešojo sektoriaus erdves, taip pat dėmesio skiriama

veiklos ir resursų panaudojimo efektyvumui, orientacijai į klientus, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui (Andrijauskaitė, 2015).

Tačiau valstybė, kurios pirminė funkcija yra užtikrinti, teisingumo, socialinio teisingumo ir kitas funkcijas, tolsta nuo jų, akcentuodama efektyvumą ir perimdama privataus verslo metodus, ji tampa korporacija. Kritikuojant NVV, pastebimas naujų požiūrių į viešojo valdymo modernizavimo turinį atsiradimas, formuojasi post – NVV doktrina. Post – NVV alternatyvos (naujasis viešasis valdymas arba naujoji valstybės tarnyba) akcentuoja bendradarbiavimą, dalyvavimą, nustato viešuosius interesus ir jų realizavimo viršenybės principą privačių atžvilgiu, siekiama demokratiškesnio ir skaidresnio viešojo sektoriaus (Andrijauskaitė, 2015).

Anot Raipos ir Jurkšienės (2013) šiandien sudėtinga atskirti, kas labiau įtakoja viešojo valdymo pokyčius Lietuvoje – pasaulinė globalizacija ar narystė Europos sąjungoje ir iš to išplaukę nauji teisės aktai, taip pat atsiradęs poreikis naujiems administraciniams veiklos modeliams bei valdymo koncepcijoms bei efektyvių organizacinių procesų būtinybė. Ir nors NVV kritikuojama dėl to, kad viską matuodama kiekybiniais rodikliais, neišpildo socialinio efektyvumo bei socialinės kokybės ir atsakomybės, o post – NVV modelių įvairovė, anot Andrijauskaitės (2015), dar yra vystymosi stadijoje, bet reformos viešajame sektoriuje yra neišvengiamos ir būtinos, kaip ėjimas pažangos keliu kartu su besikeičiančia visuomene. Mokslininkai sutinka, kad turi būti ieškoma geresnio valdymo galimybių, siekiama skaidrumo, sąveikaujančio bendradarbiavimo ir integracijos. Raipa ir kt. (2012) akcentuoja tarporganizacinės sąveikos būtinumą, informacinės sklaidos, tarporganizacinės komunikacijos, tinkamos lyderystės, sistemingos stebėsenos užtikrinimą, kontrolės ir vertinimo sistemų funkcionavimą.

Deja, kaip pastebi Sorensen ir Torfing (2012), inovacijos viešajame sektoriuje turi atsitiktinį ir epizodišką pobūdį. Inovacijos diegiamos, kai viešajam sektoriui smogia skandalai ar krizės, kai naujai išrinkti vadovai bando įgyvendinti savo ambicijas, kai norima pasinaudoti tam tikrų fondų finansavimu. Naujovių siekimas turėtų tapti pastovia ir sistematiška veikla, kuri pasklistų visame viešajame sektoriuje. Tai nereiškia, kad viešasis sektorius turi pastoviai keistis, bet turi būti atviras naujovėms.

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčiai viešajame sektoriuje visiškai nepaneigia tradicinio viešojo administravimo laimėjimų ir sukauptos patirties, tačiau viešasis sektorius turi keistis diegiant naujas vertybių sistemas, ieškant priemonių, metodų užtikrinančių skaidrumą, efektyvumą, ekonomiškumą, korupcijos eliminavimą, socialinį teisingumą. Mokslininkai sutinka, kad reikia atsisakyti viešosioms organizacijoms būdingo organizacinio uždarumo, skatinti viešojo sektoriaus organizacijų, viešųjų ir nevyriausybinį bei viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą. Visų lygių, rūšių ir sektorių

partnerystės tobulinimas prisideda prie viešojo sektoriaus efektyvinimo, ekonomiško, padeda sukurti vientisą veikiančią sistemą, kuri tarnauja viešajam interesui.

1.2. Bendradarbiavimo samprata

Bendradarbiavimas – efektyvios veiklos bet kokioje įstaigoje pamatas. Iš principo, bendradarbiaujant nelieka nieko neįmanomo, nes tavęs neriboja tavo paties resursai ir intelektualios galimybės (Huxham and Vangen, 2013, p. 3)

Bendradarbiavimo terminas neturi tikslaus apibrėžimo, ir įvairūs autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus. Sociologijos žodyne (Leonavičius, 1993) bendradarbiavimas apibrėžiamas kaip specifinis bendravimas, kurio dėka patenkinami susivienijusių asmenų poreikiai.

Puškorius apibrėžė bendradarbiavimą, kaip ypatingą veiklos rūšį, kurioje dalyvauja bent keli vykdytojai, valdymo subjektai, institucijos, sistemos ar net valstybės (2007).

Dažnai Lietuvoje bendradarbiavimo sąvoka supaprastinama, ir taip vadinama bet kokia bendra veikla. A. G. Raišienė (2007) atkreipia dėmesį, kad požiūris į bendradarbiavimą Lietuvoje yra nepagrįstai supaprastintas ir išskiria dvi galimas to priežastis – lingvistines problemas ir vadybines – mokslines problemas. Ji pabrėžia žinių bei studijų apie skirtingas organizacijų sąveikos formas Lietuvoje trūkumą. Pažymėtina, kad šiuo metu mokslo pasaulyje daugėja mokslo darbų bei tyrimų apie bendradarbiavimą, jo principus, modelius, įgyvendinimo strategijas. Bet, kaip rodo tyrimai, praktikai vis dar menkai susipažinę su teorija ir bendradarbiavimo sąvoką interpretuoja skirtingai, o tai veda prie nesusikalbėjimo tarp bendradarbiaujančių pusių ir trukdo pasiekti optimalių rezultatų. Lingvistinių problemų ypatumas pagal A. G. Raišienę (2007) tas, kad Lietuvių kalboje stinga bendro darbo sąvokų (pavyzdžiui lietuviškajam „bendradarbiauti“ įvardinti anglų kalba turi keletą veiksmažodžių: *to collaborate, to cooperate, to coordinate, to act in partnership*). Kadangi dažnai Lietuvos mokslininkai verčia Vakarų literatūros terminus iš originalios kalbos į lietuvių, ne visada pavyksta rasti angliško termino atitikmenų lietuvių kalboje. Be to, J. Vizgirdaitė (2011) pastebi, kad bet koks terminas yra veikiamas ir kultūrinio konteksto. Pavyzdžiui angliškas terminas *cooperation*, anot jos, vėlyvuosiu Sovietų okupacijos laikotarpiu siejosi su kooperatyvais ir dėl to laisvos Lietuvos kontekste išliko neigiama jo reikšmė. Todėl ir terminas *cooperation* turėtų būti atsargiai verčiamas iš anglų kalbos į lietuvių. Taigi ir vėl „patogiausias“ lieka terminas *bendradarbiavimas* – plačiai naudojamas ir skirtingai interpretuojamas.

Tyrinėdama bendradarbiavimo sąvoką skirtinguose socialiniuose kontekstuose, J. Vizgirdaitė (2011) išskiria aspektus charakterizuojančius bendradarbiavimo reiškinį: kontekstą, savanorystę,

gebėjimą dirbti su kitais asmenimis (tarpusavio supratimą), keitimąsi informacija, tarpusavio sąveiką ir tarpusavio santykius. Remdamasi šiais aspektais, tyrėja apibrėžia bendradarbiavimą kaip reiškinių, apimančių atitinkamą asmenų skaičių, kurie remiasi bendru suvokimu ir dirba išvien siekdami bendro tikslo – bendro rezultato (sinergijos) (Vizgirdaitė, 2011).

Pabrėždamas santykių perspektyvą ir kokybę, Perrault et al., (2011) teigia, kad bendradarbiavimas – tai ilgalaikiai santykiai, kuriais atskiros organizacijos sukuria naujas struktūras, su bendrais tikslais, kartu apibrėžta misija, aptarta struktūra ir bendrai aukojamais ištekliais.

Apibrėžiant kokybišką bendradarbiavimą, pastebimas dažnas sinergijos efekto akcentavimas (Raišienė, 2007; Huxham ir Vangen, 2013; Perrault et al. 2011; Dudau ir Mcallister, 2010; Grossmann, 2012).

G. Prosevičienė (2010), apibendrinama lietuvių ir užsienio mokslininkus, taip pat akcentuoja sinergijos efektą ir apibrėžia bendradarbiavimą, kaip kolektyvinį veiksma, kuriam būdingas ryšių tarp subjektų abipusiškumas ir naudingumas, atsirandantis dėl tarp subjektų vykstančios sinergijos.

Kadangi bendradarbiavimo terminas yra plačiai vartojamas tiek įvairiose mokslo srityse tiek kasdienybėje, rasti vieną bendrą apibrėžimą sunku. Pačia bendriausia prasme galima bendradarbiavimu pavadinti bent kelių asmenų bendrą veiklą, kartu siekiant bendro rezultato. Viešojo administravimo, vadybos kontekste, tarporganizacinis bendradarbiavimas – tai procesas, kuris pasireiškia organizacijų sąveika, siekiant sukurti naujas organizacines ir socialines struktūras su bendrai iškeltais tikslais, bendrai aukojamais resursais ir siekiant rezultatų didesnių nei galima pasiekti pavieniui.

1.3. Bendradarbiavimo modeliai

Bendradarbiavimo kultas taip sparčiai plinta šiuolaikinėje visuomenėje, kad šis terminas pradėtas taikyti apibūdinti bet kokią bendrą darbą (Keast ir Mandel, 2011). Iš kitos pusės, užsienio autorių darbuose galima sutikti daugybę terminų naudojamų kalbant apie organizacijų sąveiką : cooperation, collaboration, coordination, networking, partnership, coalition, association... Apibendrinus užsienio mokslininkų darbus, A. G. Raišienė (2008) pastebi, kad ši sąvokų gausa apibūdina tarporganizacinės sąveikos formas. O kiekviena tarporganizacinės sąveikos forma išsiskiria savitais bruožais ir yra skirta siekti skirtingo integracinio lygmens tikslų.

Keast ir kt. (2007) pabrėžia būtinybę atskirti tris terminus: *cooperation*, *coordination* ir *collaboration*, kurie dažnai klaidingai vartojami kaip sinonimai, o iš tikrųjų apibūdina skirtingos kokybės sąveikas. Kooperaciją (*cooperation*) apibūdina, kaip sąveiką, kai partneriai išsaugo savo autonomiją, ir

veikia kartu labai ribotai, koordinaciją (*coordination*) – kaip santykius reikalaujančius daugiau įsitraukimo ir tęstinumo su bendrai suderintais veiklos planais, bet išlaikant partnerių autonomiją. Čia priemonės, dalinimasis informacija, paremti bendru planavimu ir dažnai bendru finansavimu. Bendradarbiavimą (*collaboration*) šie mokslininkai apibūdina kaip ilgalaikiškiausią ir stabiliausią sąveiką, kuri reikalauja didžiausios tarpusavio priklausomybės ir tarpiausių santykių. Rizika šio tipo sąveikoje taip pat yra didžiausia. Pagrindinis bendradarbiavimo bruožas tas, kad sąveikos tikslas yra ne kurti strategijas kaip spręsti problemas, bet pasiekti sinergiją tarp dalyvių, o tai jau savaime ves prie inovatyvių sprendimų (Keast et al. 2007, Keast ir Mandel, 2011).

Dudau ir Mcallister (2010) taip pat skiria daug dėmesio bendradarbiavimo glaudumui, horizontaliai integracijai. Apjungę Th. Cox (1991) organizacijų skirstymą į „monolitines“, „pluralines“ ir „multi-kultūrines“ su Keast et al. (2007) teorija, siūlo tokią tipologiją : monolitinė kooperacija (*monolithic co-operation*), pluralinė koordinacija (*plural co-ordination*), ir multi-kultūrinis bendradarbiavimas (*multi-cultural collaboration*). Šios autorės taip pat akcentuoja, kad multi-kultūrinis bendradarbiavimas yra ypatinga sąveika ir skiriasi nuo kitų dviejų tuo, kad sukuria sintezę tarp skirtingų organizacijų, profesijų ir įvairialypių požiūrių.

Remdamasi daugelio mokslininkų darbais, A. G. Raišienė (2008) išskiria bei apibrėžia tokias bendradarbiavimo formas: tinklinį, kooperacijos, partnerystės, sąjungos (koalicijos) ir integracinio bendradarbiavimo.

Tinklai – tai organizacijų sąryšio forma, kurios pagrindinis tikslas yra sudaryti sąlygas organizacijoms keistis abipusiai naudinga informacija. Tinklų valdymo pagrindas – ne formalus autoritetas, bet informacija. Čia reikšmingiausios organizacijos, disponuojančios specifine ir kitoms organizacijoms reikalinga informacija. Tinklams būdingas organizacinės struktūros lankstumas – į tinklus susijungusios organizacijos sudaro sistemą, bet neturi nuolatinės organizacinės struktūros. Sąveikos dalyvių kaita, subjektų vaidmenų neapibrėžtumas, kintantis vadovavimo šaltinis, lyderystė nėra aiškiai išreikšta – visa tai būdinga tinklams. Kalbant apie organizacijas siejančius įsipareigojimus, jie arba neegzistuoja, arba yra trumpalaikiai ir neformalūs.

Kooperacija – tai organizacijų susivienijimas, grindžiamas sutartiniais politiniais, ūkiniais, kultūriniais, moksliniais ar kuriais kitais įsipareigojimais ir kurio tikslas veiklos ekonomiškumas, kuriant bendrą produktą arba paslaugą. Šis sąveikos tipas jau reikalauja organizacinio narių įsitraukimo, aukštesnio pasitikėjimo lygio. Kooperacijai būdinga pakankamai formali organizacinių ryšių struktūra, ryškus komunikacijos centras. Vadovavimas nukreiptas į bendros veiklos rezultatus, užduočių paskirstymą, terminų kontrolę. Tiesioginiai sąveikaujančių subjektų kontaktai – periodiniai, dalis

sprendimų priimami bendrai. Resursai, kuriais organizacijos dalijasi gali būti - informaciniai, techniniai, finansiniai ir žmonių ištekliai.

Partnerystė – tai gana intensyvi sąveikos forma, kuria sprendžiamos politinės, ekonominės, socialinės problemos. Partnerystė reikalauja atviros visų narių komunikacijos, ir yra kuriama dalyvavimo pagrindu. Partneriai dalijasi informacija, visais organizaciniais resursais, o taip pat palaiko vieni kitus bendroje, planuojamoje veikloje. Vadovavimui daugiau būdingas dėmesys rezultatams, tačiau taip pat stengiamasi užtikrinti ir teigiamą darbo klimatą. Priimant sprendimus dalyvauja dauguma narių.

Sąjungos (koalicijos) – bendrų interesų pagrindu grįsta tarporganizacinės sąveikos forma, skirta dalintis idėjomis bei apjungiant organizacijų išteklius, sukurti naują rezultatą – produktą arba paslaugą. Subjektų ryšiai intensyvūs, veiklos perspektyva ilgalaikė (įsipareigojimai formuluojami keletui metų). Sąveikaujančių organizacijų deleguoti nariai susibūrę į nuolatines darbo grupes, skirtas sprendimams rengti bei bendrai veiklai vertinti.

Integracinis bendradarbiavimas – tai pati efektyviausia tarporganizacinės sąveikos forma, kuri leidžia įgyvendinti bendrus suderintus tikslus. Tai ilgalaikė sąveikos forma, kai bendradarbiaujantys subjektai dalijasi patirtimi, specifine informacija ir žiniomis, visais organizaciniais resursais, taip pat visom iš sąveikos išplaukiančiomis pasekmėmis įskaitant atsakomybę, riziką ir atlygį. Integraciniu bendradarbiavimu sukurama savarankiška sistema, kuri leidžia sąveikaujančioms organizacijoms sprendžiant socialines, politines ar ekonomines problemas pasinaudoti tiek organizacijų bendrais, tiek specifiniais resursais. Integracinis bendradarbiavimas iš dalyvių reikalauja specialių nuostatų, pastangų ir gebėjimų, todėl sąveikos rezultatams ypatingos reikšmės turi laiko faktorius. Integracinį bendradarbiavimą charakterizuoja ne tik bendram darbui skiriamas laikas, bet ir aukštas tarpusavio pasitikėjimo lygmuo, bei pagalbus vadovavimas. Vadovavimas nukreiptas į bendradarbiaujančiųjų ryšių palaikymą, pasiryžimo dirbti kartu stiprinimą, pasitikėjimo skatinimą. Įgyvendinant integracinį bendradarbiavimą, esminiais tampa įtraukimo ir dalyvavimo principai, sprendimų galia padalinta vienodai visiems projekto dalyvių nariams. Pagrindinis ir svarbiausias elementas skiriantis integracinį bendradarbiavimą nuo kitų tarporganizacinės sąveikos formų – sinergijos efektas (A. G. Raišienė, 2007; 2008).

Kiekviena bendradarbiavimo forma yra skirtingo optimalaus efektyvumo. Integracinis bendradarbiavimas turėtų būti suvokiamas kaip didžiausio optimalaus efektyvumo bendradarbiavimo modelis (S. Puškorius, 2007). Tačiau konkrečią bendradarbiavimo formą nustatyti dažnai būna sudėtinga, nes dažnai galima įžvelgti ir vienos ir kitos formos bruožų (Dudau ir Mcallister, 2010). Be to, keičiantis sąveikos intensyvumui, kinta ir sąveikos forma: didėjant bendrų resursų (materialių ir nematerialių)

apimčiai ir subjektų tarpusavio pasitikėjimo lygmeniui, pasiekama efektyvesnė bendradarbiavimo forma (pav. 1).



1 pav. Tarporganizacinės sąveikos dinamika

Šaltinis: Raišienė A. G. (2007). *Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje*: daktaro disertacija. Mykolo Romerio universitetas.

Atlikti tyrimai Lietuvos vietos savivaldoje rodo, kad praktikams trūksta teorinių žinių apie bendradarbiavimo formų turinį. A. G. Raišienė (2008) išvelgia tame problema, kadangi, anot jos, naudojamos skirtingas sąveikos formas bendradarbiaujančios organizacijos įgalinamos pasiekti specifinių bendros veiklos rezultatų. Skirtingas tarporganizacinės sąveikos turinio suvokimas yra trukdis pasirinkti optimaliausiai bendradarbiavimo veiklos poreikius ir tikslus atitinkančią bendradarbiavimo formą ir pasiekti reikšmingų ilgalaikių rezultatų. Tačiau A. G. Raišienė (2007) pažymi, kad ne visais atvejais organizacijoms būtinas intensyvus, integruotas bendradarbiavimas, kad įgyvendintų savo išsikeltus tikslus. Jei organizacijos turi tikslą keistis ypatinga specifine informacija, visos kitos jų veiklos sritys lieka atskiros. Tokiam ryšiui nereikia specialių vadovavimo pastangų, konsensu priimtų sprendimų, jis neimlus laikui. Kartais būna atveju, kai bendradarbiavimo išlaidos (koordinavimo kaštai) gali būti didesnės nei gaunama nauda. Todėl prieš apsisprendžiant, kaip bus bendradarbiaujama, reikėtų atlikti išlaidų ir naudos analizę (Bommert, 2010; Olson et al. 2011).

Sąvokos įvardijančios skirtingas tarporganizacinių ryšių formas bei talpinančios skirtingą turinį praktikoje vis dar prastai suvokiamos ir dažnai naudojamos sinonimiškai. Siekdamas efektyvaus bendradarbiavimo, organizacijos, kuriančios tarpusavio sąveiką, turėtų apibrėžti savo tikslus, nuspręsti,

kaip intensyviai ir glaudžiai yra pasirengę bendradarbiauti, kad tuos tikslus įgyvendintų ir pasirinkti optimaliausią bendradarbiavimo formą. Taip pat vertėtų įsitikinti ar visos bendradarbiaujančios šalys vienodai supranta pasirinktos sąveikos formos turinį, nes kitu atveju, greičiausiai, ne tik nepavyks pasiekti aukštų bendradarbiavimo rezultatų, bet iškils grėsmė nusivilti bendradarbiavimu apskritai.

1.4. Bendradarbiavimo sėkmę veikiantys veiksniai

Bendradarbiavimas tarp viešojo sektoriaus organizacijų, taip pat tarp jų ir ne pelno siekiančių organizacijų bei gyventojų sprendžia socialines problemas, kurių po vieną negalėtų išspręsti, pasidalija atsakomybe už racionalų išteklių panaudojimą. Organizacijos jau suvokia bendradarbiavimą kaip augimo, tobulėjimo, naujovių įsisavinimo galimybę, kaip priemonę pasiekti sinergijai ir kaip būdą apsisaugoti nuolat kintančioje aplinkoje.

Huxham ir Vangen (2013) aprašo bendrinius organizacijų bendradarbiavimo privalumus:

- **Prieiga prie papildomų išteklių.** Organizacijos dažnai bendradarbiauja, jei jiems neužtenka savų išteklių pasiekti tikslus. Kartais tai tebūna finansų ar žmogiškųjų resursų bendras sutelkimas, bet dažniau sutelkiama daugybė skirtingų išteklių, taip pat ir technologinių, bei intelektinių. Viešajame sektoriuje bendradarbiaujančios organizacijos taip pat dalijasi finansiniais ištekliais žiniomis, patirtimi ir ryšiais.
- **Pasidalijimas rizika.** Šiuo atveju organizacijos bendradarbiauja todėl, kad projekto nesėkmės atveju pasekmės ir žala jiems vieniems būtų per didelės.
- **Efektyvumas.** Akivaizdžiausias būna viešo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo atveju. Pvz. vyriausybė dažnai pripažįsta, kad komercinės organizacijos yra efektyvesnės socialinių paslaugų tiekėjos nei viešosios.
- **Koordinavimas ir „besiūliškumas“ (angl. seamlessness).** Galimybė teikti skirtingas viešąsias paslaugas piliečiams vienoje vietoje.
- **Mokymasis.**

Nutarę bendradarbiauti organizacijos atsineša skirtingus resursus, patirtį, kurie ir sukuria bendro darbo pranašumą. Bet organizacijas suvesti gali ir skirtingos priežastys, ir naudos iš sąveikos jos gali laukti skirtingos. Iš to gali sėkti interesų konfliktai. Vienos organizacijos suinteresuotumas gali būti didesnis nei kitos, dalis organizacijų gali būti įsitraukusios nenoriai, verčiamos išorinių veiksnių. Taip pat įtampa gali atsirasti dėl to, kad viena pusė labai aktyviai įtakoja ir kontroliuoja bendrą darbotvarę, o kita pusė nenoriai

skiria tam savo resursus ir t.t. Panašiai ir bendradarbiaujančių organizacijų nariai įsijungia į bendradarbiavimą su skirtingais lūkesčiais, siekiais ir supratimu, ko siekia bendra veikla (Huxham ir Vangen, 2013). Bet koks bendradarbiavimas nevyksta pats savaime. Daugelis tokių santykių pradami su dideliu entuziazmu, neduoda laukiamų rezultatų ir nepatenkina lūkesčių (Grossmann, 2012). Dažnai bendradarbiavimo procesas kelia nemažai iššūkių, pareikalauja nemažai investicijų: finansų, laiko, kantrybės. Literatūros apie bendradarbiavimo sėkmės faktorius tyrimai atskleidžia, kad nėra vieno sėkmingų tarporganizacinio bendradarbiavimo santykių kūrimo recepto. Mokslininkai įvardija nemažai veiksmingų įtakojančių bendradarbiavimo efektyvumą, ir teigia, kad organizacijos, siekiančios sėkmingai bendradarbiauti, turi juos kompleksiskai taikyti ir atitinkamai derinti (Mattessich et al., 1992).

Mattessich ir kt. (1992) bendradarbiavimo sėkmę įtakojančius faktorius skirsto į šešias kategorijas:

1. **Aplinka.** Šiai kategorijai priskiria bendradarbiavimo istoriją – gerai, jei partneriai jau turi bendradarbiavimo patirties ir žino kaip veikti, kad būtų skatinamas tarpusavio pasitikėjimas. Taip pat šioje kategorijoje svarbus tinkamas politinis/socialinis klimatas, bei politinių lyderių pozicija. Politiniai lyderiai ar rėmėjai turi pritarti, ar bent neprieštarauti bendradarbiavimo grupės misijai.
2. **Partnerystė.** Šioje kategorijoje svarbiausia – abipusė pagarba, supratimas ir pasitikėjimas. Partneriai turi tikėti, kad gauta nauda bus didesnė nei indėlis. Partneriai turi mokėti pasiekti kompromisą, nes ne visada ir ne visus jų siekius bus įmanoma įgyvendinti.
3. **Procesas/struktūra.** Sprendimų priėmimo turi dalyvauti visi nariai – tiek aukščiausi, tiek atliekantys eilines operacijas. Darbo grupėms būtinas lankstumas, aiškus savo rolių, teisių ir atsakomybių suvokimas, gebėjimas prisitaikyti. Esant reikalui organizacijos turi sugebėti pakeisti tikslus, narius ir kt.)
4. **Komunikacija.** Būtinas atviras ir dažnas komunikavimas, kuris turi būti tiek formalus tiek neformalus.
5. **Tikslas.** Tikslai turėtų būti konkretūs ir pasiekiami. Partnerių vizija turi sutapti. Turėtų būti išsikeltas unikalus bendras tikslas, kuris šiek tiek skirsis nuo atskirų narių tikslų.)
6. **Ištekliai.** Šiame faktoriuje svarbi tiek finansinė bazė, tiek asmenybės – žmonės, sugebantys įkvėpti bendradarbiaujančią grupę, turintys organizacinių gebėjimų ir sąžiningai atliekantys savo vaidmenį.

Savo faktorius Mattessich ir kt., (1992) pateikia kaip orientacinius tolimesniems tyrimams, o sistemą, kaip nebaigtą, visuomet atvirą pastebėjimams ir papildymams. Skatina tyrėjus nagrinėti

konkrečius bendradarbiavimo atvejus ir tyrinėti veiksnių įtaką konkrečiuose projektuose bei atrasti naujas prielaidas sėkmingai organizacijų sąveikai.

Olson ir kt. (2011) studijuodami literatūrą skirtą bendradarbiavimo atvejų tyrimams, apibendrina 4 sėkmingo bendradarbiavimo veiksniams nagrinėti skirtas studijas. Jų darbe pateikiami veiksniai, kurie lėmė sėkmę ne vienam projektui (2 pav.).

Tikslai	<ul style="list-style-type: none"> •Tikslų aiškumas, bendrumas, pasiekiamumas. •Motyvacija pokyčiams •Suderinta bendra vizija
Struktūros kūrimas	<ul style="list-style-type: none"> •Aiškios apibrėžtos dalyvių rolės •Valdymo struktūros sukūrimas, valdžios pasidalijimas •Visų narių įtraukimas į procesą, taip pat ir į sprendimų priėmimo procesą.
Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> •Atviras ir dažnas komunikavimas •Formalus ir neformalus komunikavimas •Pagarba ir pasitikėjimas tarp partnerių, konstruktyvi kritika.
Tarpasmeniniai santykiai	<ul style="list-style-type: none"> •Bendras tarpusavio pasitikėjimas ir partnerių įvertinimas •Tinkami nariai •Vadovų tarpusavio santykiai
Vienijimasis	<ul style="list-style-type: none"> •Misijos , strategijos ir vertybių atitikimas •Įsipareigojimas bendradarbiauti •Suvokimas bendradarbiavimo naudos
Komandos kūrimas	<ul style="list-style-type: none"> •Subūrimas komandų pasirengusių priimti bendradarbiavimo iššūkius •Komandų aprūpinimas reikalingomis priemonėmis •Motyvavimas ir tinkamas komandų skatinimas
Mokymasis	<ul style="list-style-type: none"> •Mokymasis bendradarbiauti •Mokymasis iš bendradarbiavimo
Pokyčių valdymas	<ul style="list-style-type: none"> •Vadovavimo ir valdymo pokyčiai •Plėtros planavimas •Tobulėjimo skatinimas
Kita	<ul style="list-style-type: none"> •Aplinkos faktoriai (bendradarbiavimo istorija, socialinis, politinis klimatas) •Faktoriai susiję su resursais (fondai, lėšos, laikas) •Bendradarbiavimo sukurta nauda

2 pav. Faktoriai įtakojantys bendradarbiavimo sėkmę

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis: Olson C. A., Balmer J. T., & Mejjichano G. C. (2011). Factors contributing to successful interorganizational collaboration: The the case of CS2day.

Sėkmingus skirtingų įmonių bendradarbiavimo pavyzdžius tyrinėjęs R. Grossmann'as (2012) teigia, kad nagrinėti pavyzdžiai labai aiškiai iliustruoja vieną dalyką: bendradarbiavimas nevyksta savaime arba dėl iš išorės paskatintos būtinybės. Priešingai, dalyvaujančioms organizacijoms ir atsakingiems asmenims reikia įveikti sudėtingą procesą, siekiant sukurti šį svarbų organizacijas siejantį ryšį. Bendradarbiaujantys žmonės susiduria su nemenku iššūkiu, kaip suderinti skirtingas darbo tradicijas, praktikas, kultūros ypatumus ir tam tikrus partnerių ribotumus. Bendradarbiavimo sėkmei yra būtinas dalyvių įsipareigojimas ir kiekvieno jų įnašas. Gerai apgalvota struktūra yra svarbi, bet vien to negana, lemiamas faktorius yra derybų proceso, komunikacijos kokybė bei gylis bendriems sutarimams pasiekti bei sprendimams priimti. Be nuoširdaus dalyvių įsipareigojimo rezultato pasiekti nepavyks.

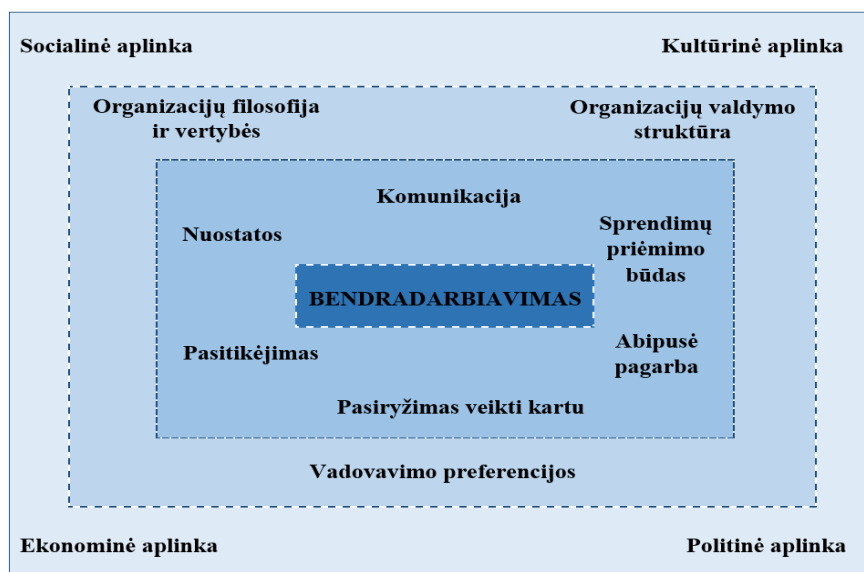
Pagrindiniai bendradarbiavimo sėkmės kriterijai pagal R. Grossmann'ą (2012):

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

Kad organizacijų pasirūšimas bendradarbiauti pats savaime neužtikrina partnerystės sėkmės, teigia ir A. G. Raišienė (2007). Jos tyrimai rėmėsi išsamia užsienio ir lietuvių mokslininkų darbų analize, bei praktiniais tyrimais Lietuvos vietos savivaldos sistemoje, leido suformuluoti bendradarbiavimo determinantes, jų struktūrą iliustruoja 3 paveikslas.

Bendradarbiavimo determinantes A. G. Raišienė (2007) apibrėžia kaip pagrindinius elementus plėtojančius ir stiprinančius bendradarbiavimą ir išskyrė tris jų grupes:

1. Makro veiksniai, kylantys iš išorės.
2. Mezo veiksniai, formuojami sąveikaujančių organizacijų organizacinės kultūros, bei vadovybės.
3. Mikro veiksniai, priklausantys nuo tarporganizacinio projekto grupės narių tarpusavio ryšių ir santykių.



3 pav. Organizacinės sąveikos determinantės

Šaltinis: Raišienė A. G. (2007). *Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje*: daktaro disertacija. Mykolo Romerio universitetas.

Makro veiksniai, anot autorės, įtakojęntys bendradarbiavimą kuriami organizacijų kultūrinės, socialinės, ekonominės ir politinės aplinkos. Kultūrinė ir socialinė aplinka formuoja individų ir jų grupių vertybes bei nuostatas, kurios įtakoja elgesio ypatybes. Individualistinės dvasios kultūroje remiamas ne bendradarbiavimas, bet asmeniniai pasiekimai, stereotipai dėl lyties, išsilavinimo, darbo srities, pareigų taip pat sudaro barjerus efektyviam bendradarbiavimui. Pažangi į inovacijas orientuota politinė aplinka, bei palanki ekonominė terpė yra svarbios bendradarbiavimo plėtrai (Raišienė, 2007).

Mezo veiksniai arba kitaip organizacinės determinantės – tai palankios organizacinės sąlygos: organizacijų filosofija ir vertybės, lankstus vadovų elgesys, pagalbus vadovavimas, teigiamas nuostatas ir tinkamus gebėjimus turintys žmonės, laikas skiriamas bendradarbiavimui, finansiniai ištekliai. Autorė pabrėžė, kad vis tik patys svarbiausi bendradarbiavimo resursai yra laikas, reikiamus gebėjimus bei teigiamas bendradarbiavimo atžvilgiu nuostatas turintys žmonės. Tik turint šiuos elementus, svarbūs tampa ir finansiniai ištekliai (Raišienė, 2007).

Mikro veiksniai arba grupinės determinantės apima pozityvias nuostatas, pasiryžimą bendradarbiauti, pasitikėjimą, abipusę pagarbą ir pagalbą, atsakomybę, atvirą komunikaciją, konsensuą priimant sprendimus (Raišienė, 2007). Daugelis mokslininkų būtent pastariesiems veiksniams skiria didžiausią dėmesį. Kad ir kaip gerai būtų organizuotas bendradarbiavimo procesas, be pasitikėjimo, abipusės pagarbos, atviros komunikacijos, jis būtų pasmerktas. A. G. Raišienė taip pat pabrėžia, kad

determinantės tarpusavyje yra susijusios glaudžiais dinamiškais priklausomybės ryšiais ir jų tarpusavio sąsajų neįvertinimas gali tapti reikšminga problema siekiant efektyvaus tarporganizacinio bendradarbiavimo.

S. Puškorius (2007), kalbėdamas apie bendradarbiavimo sėkmę, didžiausią dėmesį skiria proceso organizavimui. Autorius teigia, kad bendradarbiavimo efektyvumas priklauso nuo bendradarbiavimo plano kokybės. Jei bus sukurtas planas, kuriame viskas bus smulkiai aptarta, motyvuota, pagrįsta, bendradarbiavimo tikslus pasiekti bus nesunku.

Kokybiško bendradarbiavimo planas pagal S. Puškorių (2007, p. 28):

- ”
1. *Parengti bendradarbiavimo tikslų ir uždavinių struktūrinę schemą.*
 2. *Apsispręsti, kokio rezultato galima tikėtis, jei bus pritaikytas tinklinis bendradarbiavimo modelis.*
 3. *Atrinkti bendradarbiavimo partnerius.*
 4. *Sudaryti neformalų bendradarbiavimo proceso valdymo organą.*
 5. *Sudaryti bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės ir vertinimo grupes.*
 7. *Sukurti lėšų ir kitų išteklių, reikalingų atlikti bendradarbiavimo darbus, vertinimo, skirstymo ir priežiūros grupes.*
 8. *Kiekvienam partneriui numatyti užduotis, jų atlikimo terminus, skiriamus tam išteklius, sąveikaujančius subjektus, kiekvieno iš jų funkcijas ir atsakomybę bei atlygį už tų užduočių atlikimą.*
 9. *Sudaryti bendradarbiavimo proceso valdymo branduolį, priimančią sprendimus, atliekantį stebėsenos, operatyvaus valdymo ir vertinimo funkcijas.*
 10. *Sudaryti ir optimizuoti bendradarbiavimo planą taikant tinklinio planavimo metodą.“*

Planas detalus, puikus iš vadybinės pusės ir formaliai vertinant turėtų garantuoti sėkmę, tačiau manant, kad vien gero plano pakaks, kyla abejonės dėl žmogiškųjų faktorių įtakos neįvertinimo. Vis tik daugelis mokslininkų sutinka, kad bendradarbiavimo procese labai svarbus žmogiškasis potencialas – narių vertybės, motyvacija, asmeniniai tikslai, profesiniai įgūdžiai, gebėjimas komunikuoti ir kt. Pats S. Puškorius taip pat suformulavo efektyvaus bendradarbiavimo principą, kuris remiasi darbuotojų, dalyvaujančių bendradarbiavimo projekte, motyvavimo būtinybe.

Daugelis autorių, tyrinėjusių sėkmingo bendradarbiavimo prielaidas, skatina tolimesnius tyrimus, kviečia orientotis į konkrečių bendradarbiavimo atvejų nagrinėjimą. Naujausiuose moksliniuose

darbuose pastebima tendencija nagrinėti atskirus sėkmės veiksnius ir jų įtaką detaliau, siekiant įvardinti reikšmingiausius, bei pasiteisinusius daugelyje sėkmingo bendradarbiavimo atvejų.

Išorinė aplinka, pasireiškdamą per ją reprezentuojančius veiksnius: politinius – teisinius, ekonominius, technologinius, socialinius, psichologinius, įtakoja organizacijų sąveiką bei jos rezultatus. Kaip jau buvo minėta, bendradarbiavimo plėtrai didelę įtaką turi visuomenės kultūrinė sankloda – aplinkoje su giliai įsišaknijusiomis individualizmo tradicijomis, įgyvendinti efektyvų bendradarbiavimą gali būti sudėtinga (Raišienė, 2007). Organizacijų veiklą viešajame sektoriuje reguliuoja valstybės aktai, įstatymai, todėl svarbu tokios politinės aplinkos formavimasis, kuri palaikytų viešojo valdymo inovacijas ir skatintų bendradarbiavimą tarp organizacijų. Ekonominiai veiksniai taip svarbūs, jie gali paskatinti bendradarbiavimą arba sudaryti kliūtis. Naujos technologijos ir jų pokyčiai šiuolaikinėje aplinkoje suteikia bendradarbiauti norinčioms organizacijoms papildomas galimybes, įgalina jas paprasčiau, greičiau keistis informacija, netgi kurti bendras duomenų bazines. Taigi, išorinės aplinkos veiksniai visada minimi mokslininkų, tačiau jie labiau sukuria organizacijų sąveikos klimatą, sąlygas, kurias bendradarbiavimo subjektai privalo įvertinti, prisitaikyti prie jų, tačiau nelabai gali keisti. Galbūt todėl mokslininkų darbuose šie faktoriai nėra plačiai analizuojami.

Toliau bus plačiau apžvelgiami atskiri faktoriai, veiksniai, prielaidos, kurie, kaip konkrečių bendradarbiavimo tarp organizacijų atvejų tyrimai parodė, yra darantys didžiausią įtaką.

1.4.1. Bendri tikslai, realus projekto poreikis ir organizacijų kultūros bei patirties įtaka

Tyrimai parodė, kad organizacijų bendradarbiavimo **patirtis** yra labai svarbus teigiamas veiksnys. Organizacijos turinčios tokios patirties jau supranta bendro darbo specifiką, numano galimas problemas, žino kaip veikti, kad būtų skatinamas tarpusavio pasitikėjimas (Mattessich et al., 1992). Bendradarbiavimo patirtis tai lyg pridėtinė vertė bendradarbiaujančiai organizacijai, jai jau nereikia visko mokytis nuo nulio, ji žino bent keletą sprendimo variantų išskylančioms problemoms. Organizacijos puoselėjančios tarpusavio ryšius ilgesnį laiką, „apsišlifuoja“ kampus, žino, ko viena iš kitos tikėtis ir kaip rezultatų pasiekti greičiau.

Kiekvienos **organizacijos** unikalumą išreiškia jos **etosas**, teigia J. Lakis (2003). Organizacijos etosą jis apibrėžia, kaip visuomenėje pripažintų vertybių, suderintų su organizacijoje dirbančių žmonių mąstysena, morale, kultūra visumą. Organizacijos etosas turi bendrinį pobūdį, jį saugo ir plėtoja visi nariai. Kiekviena organizacija įsilieja į bendradarbiavimo procesą įsinešdama savo unikalią kultūrą ir tuo pačiu vertybes. Nuo to priklauso ir požiūris į bendradarbiavimą, dalyvių gebėjimas sutarti, saviraiškos laisvė,

įsipareigojimas sunkiai dirbti. Organizacijų misijos, strategijos ir vertybės turėtų sutapti (Olson et al., 2011; Mattessich et al., 1992).

Bendrai mokslininkų pripažintas labai svarbus faktorius – tai turėti **bendrą tikslą**, kuris būtų aiškus ir derėtų su misija, strategija ir vertybėmis abiejų partnerių.

Sąveikos rezultatai yra svarbūs tik tada, kai jie yra aktualūs visoms suinteresuotoms pusėms. Todėl svarbu nustatyti bendrus partnerių tikslus, net jei jie ne visiškai sutampa ir yra tam tikrų prieštaravimų. Partneriai turi apsvarstyti ir suformuluoti bendrus tikslus, įsaknydami ir palaikydami tuos tikslus ir savo motininėse organizacijose. Socialinė bendradarbiavimo sistema gyvuos tik tada, kai tikslai bus suderinti ir sukurti bendrai. A. G. Raišienė (2012) pažymi, kad kuo artimesni sąveikaujančių organizacijų tikslai ir kuo jie geriau tarp organizacijų iškomunikuoti tuo aktyviau organizacijų atstovai imasi savanoriškos iniciatyvos veikti bendram labui. Antras svarbus žingsnis nustatant bendrus tikslus yra įvertinti kokių materialių ir intelektualių investicijų reikės. Sąveikos kūrėjai turi būti orientuoti į ilgalaikius bendradarbiavimo rezultatus. Trumpalaikių rezultatų numatymas yra žalingas pačiam bendradarbiavimo pagrindui (Grossmann, 2012).

Tikslai turi būti visų partnerių teisingai suprasti ir, geriausiai, deklaruoti raštu (Olson et al. 2011).

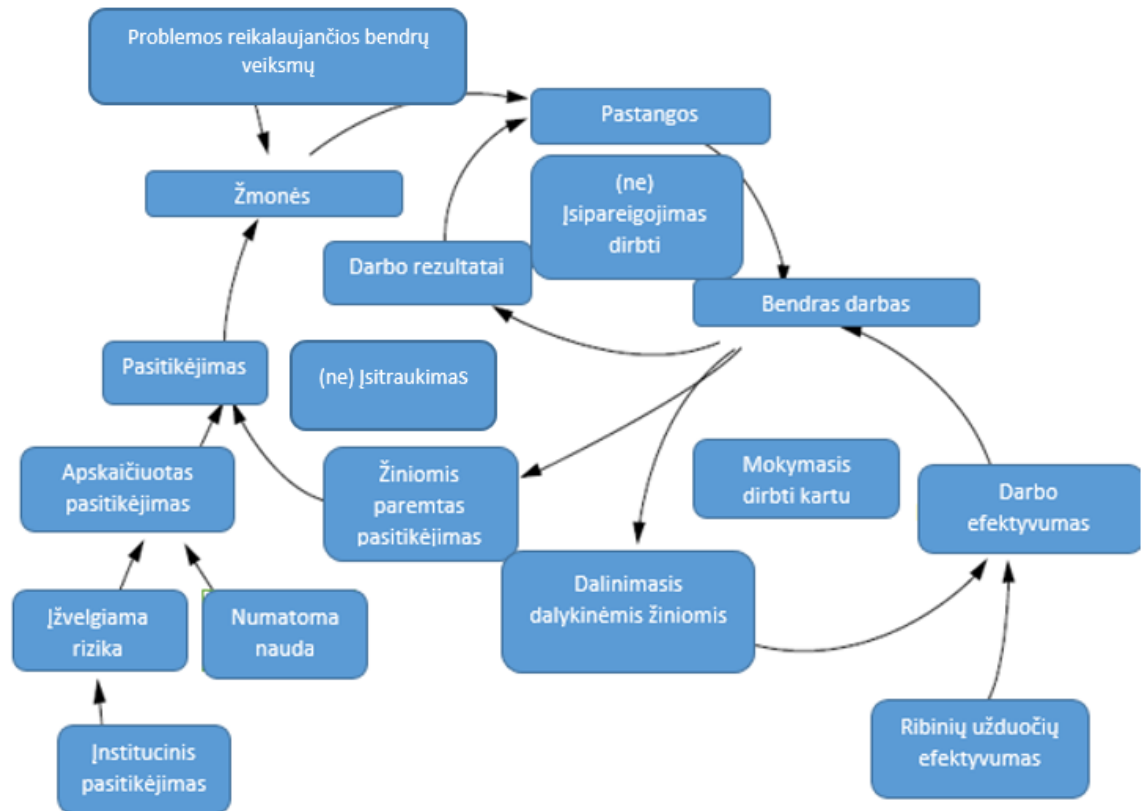
Partneriai turi jausti vienodą svarbą bendradarbiauti (Olson et al. 2011), tam juos turi pastūmėti realus projekto poreikis (Raišienė, 2011), o numatoma nauda turi kompensuoti galimas investicijas, grėsmes, pavojus. Numatoma nauda yra pirminė paskata įsitraukti organizacijoms į bendrą veiklą. Asmeninė nauda ir narystės teikiamos galimybės tarsi cementas sutvirtina partnerystę. Sąveikos nariai turi savo įsivaizdavimą, kaip greitai bendradarbiavimu siekiami rezultatai turi būti pasiekti. Jie investuoja papildomą darbo laiką, specifines profesines žinias, kuria bendradarbiavimo taisykles. Bet jei ilginiui trokštami rezultatai nepasiekiami, anksčiau ar vėliau tinklas susidurs su investicijų stoka (Grossmann, 2012).

1.4.2. Tarpusavio pasitikėjimas ir abipusė pagarba

Bendradarbiavimo moralinį pagrindą sudaro **pasitikėjimas** vieni kitais (Lakis, 2003). Patikimas asmuo veikia netrukdydamas veikti ir savo partneriui, tačiau visada yra rizika, kad partneris nesielgs taip pat. Pastangos sukurti pasitikėjimą yra ypač svarbios pradinėse bendradarbiavimo fazėse. Kai sąveikos pradžioje dar nėra pasitikėjimo tarp partnerių, pasitelkiamos pagalbinės priemonės ir derybų technika, o tai savo ruožtu dar mažina pasitikėjimą. Pasitikėjimas svarbus ne tik tam, kad dvi skirtingos organizacijos pradėtų dialogą, bet ir tam, kad palengvintų suderinti skirtingus požiūrius (Vangen and Huxham, 2011).

Pasitikėjimas turi daug funkcijų ir pranašumų – jis mažina nesaugumo jausmą ir riziką. Vietoj formalių taisyklių, pasitikėjimas daro bendradarbiavimą ne tokį griežtą ir kūrybiškesnį. Pasitikėjimas yra ir veiksnių rezultatas ir pagrindas bendradarbiavimui. Pasitikėjimas daro didelį poveikį keisdamas žmones, situacijas, prioritetus bei kultūrą. Svarbiausia sąlyga sukurti pasitikėjimo atmosferą – pasirinkti tinkamus partnerius bendrai naudingiems santykiams (Grossmann, 2012). Bendradarbiavimas turi būti svarbus visoms dalyvaujančioms jame organizacijoms, kurios turi tam tikrų interesų ir yra pasiruošę aukoti savo išteklius bei energiją jungtiniam projektui. Pasitikėjimas priklauso ir nuo organizacijų vidinių faktorių – dalyvių elgesio, vadovų paramos. Šie santykiai yra kuriami tarp žmonių, todėl priklauso ir nuo tarpasmeninių santykių. L. F. Luna – Reyes (2013) pristato patvirtinto grįžtamojo ryšio modelį, kuris pasitarnauja pasitikėjimo bendradarbiavimo santykiuose stiprinimui viešajame sektoriuje (pav. 4). Trūkstant žinių apie kitą šalį, bendradarbiavimo projektai gali vystytis lėtai ir neįgauti tinkamo potencialo. Todėl pradžioje bendradarbiavimą gali paskatinti būsimos naudos numatymas, arba sumažinimas rizikos susijusios su projektu. Verta numatyti taisykles, kurios užtikrintų nubaudimą už apgavystę, įsipareigojimų nesilaikymą. Toks pasitikėjimo užtikrinimo mechanizmas mažina rizikos įžvelgimą bendradarbiavime. Pasitikėjimas yra bendradarbiavimo, kaip tęstinio proceso garantas. Žmonės yra pagrindinis pastangų susiburti ir dirbti kartu šaltinis. Dirbdami kartu jie įtraukiami bent jau į tris svarbius procesus įsipareigojimo (arba ne) dirbti, įsitraukimo (arba ne) į bendrą darbą ir mokymosi dirbti kartu. Dirbdami kartu žmonės toliau mokosi pasitikėti ir įsitraukimas į darbą auga. Tiek rezultatų pasiekimas, tiek lūkesčių valdymas yra pagrindiniai komponentai, kurie reikalingi pratęsti narių įsipareigojimus (Luna – Reyes, 2013).

Pagarba tarp bendradarbiaujančiųjų stiprėja, jei nariai suvokia ir priima tokias vertybes, kaip įsitraukimas ir narių lygybė. Bendradarbiaujantys nariai turi vienas kitą laikyti lygiaverčiais partneriais, nes tik taip bus kuriami horizontalūs santykiai, ko ir reikalauja tikras bendradarbiavimo principas. Kurdami neformalius santykius, partneriai rodo pagarbą savo kalba, įsiklausymu, dėmesiu. Pagarba ir pasitikėjimas pasitarnauja, kai grupei reikia diskutuoti, suderinti išsiskiriančius interesus, spręsti konfliktus. Tokiose situacijose yra geriau pasiekti grupinį konsensumą, nei naudoti tokias procedūras kaip balsavimą, ar autoritetu paremtų sprendimo priėmimą. Antra, svarbu organizacinė empatija, kad kiekvienas narys suprastų kokią spaudimą jaučia ir su kokiais suvaržymais susiduria kitas narys. Kiekvienas narys turi įsipareigojimus savo motininei organizacijai ir tuo pačiu stengiasi suprasti kitų narių padėtį ir požiūrį. Taigi svarbu suprasti vienas kitą ir priklausomybę nuo kitų organizacijų (Perrault at al., 2011).



4 pav. Grįžtamoju ryšiu pastiprintas bendradarbiavimas

Šaltinis: adaptuota pagal Luna-Reyes L. F. (2013). Trust and Collaboration in Interorganizational Information Technology Projects in the Public Sector.

1.4.3. Bendradarbiavimo projektas kaip savarankiška sistema ir reikalavimų šiai sistemai sukūrimas

Pastangas bendradarbiauti **organizuoti kaip nepriklausomą sistemą** skatina Grossmann'as (2012). Viena svarbiausių koncepcijų, anot jo, išplaukianti iš tyrimo, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas turi būti suvokiamas kaip socialinė sistema. Ji apibrėžiama kaip sistema tarp sistemų, kurią įgyvendina dalyviai suvokdami bendrus lūkesčius ir pasirenkę tolimesnei sąveikos plėtrai. Kad bendradarbiavimo sistemos veiktų tinkamai, išsaugodamos lankstumą ir atvirumą dalyvių interesams ir sprendimams, joms būtinas stabilumas.

Būdas kuriuo kuriama bendradarbiavimo sistema yra labai svarbus, nuolat turi būti orientuojamasi į naudą, kurios siekiama. Nuo šio proceso priklauso tolimesnė santykių eiga, jis gali vesti prie tolesnio bendradarbiavimo arba atvirkščiai - kurti distanciją tarp šalių, vesti link nusivylimo, netgi skatinti konkurenciją. Be to, organizacijos ne šiaip bendradarbiauja, jos kuria savo socialinę sistemą su tikslais, taisyklėmis ir struktūra, kuri skiria juos nuo kitų organizacijų. Bendradarbiaujantys partneriai stiprina tarpusavio pasitikėjimą, laikydami lygybės tarp partnerių principo ir įgyvendina konsensu paremtus sprendimus. Štai kodėl hierarchinė dalyvaujančių organizacijų struktūra daro paradoksalią įtaką bendradarbiaujančioms sistemoms : iš vienos pusės ji yra kliudanti, bet taip pat yra būtina sąlyga tikram bendradarbiavimui. Bendradarbiavimo dalyviai turi suderinti savo atstovaujamos įmonės atstovo identitetą ir identitetą kylantį iš narystės. Bendradarbiavimo sistema turi atsiriboti nuo partnerystėje dalyvaujančių organizacijų ir priimti sprendimus išlaikant savo tapatybę, bet tuo pačiu ji yra glaudžiai susijusi su tomis organizacijomis ir turi orientuotis į naudą, kurios jos tikisi (Grossmann, 2012).

Bet kokių atveju, nežiūrint į bendradarbiaujančių įmonių viduje dažniausiai vyraujančią hierarchinę struktūrą, bendradarbiavimo sistemai turėtų būti naudojama “plokščia“ (labiau horizontali) struktūra. Griežtai hierarchinė sprendimų priėmimo struktūra negarantuoja visų vykdytojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesus. Vadinasi vykdytojai negali išreikšti savo nuomonės ir laiku pranešti apie problemas kylančias kasdinių užduočių atlikime. Todėl projekto tikslai nėra tinkamai pasiekiami (Raišienė ir kt., 2015).

Kad bendradarbiavimas veiktų sklandžiai, svarbu įtvirtinti įsipareigojimus tarp dalyvių, **sukurti reikalavimų sistemą**. Reikalinga solidi vidinė bazė priimti sprendimams, aktyviai įsitraukę dalyviai ir aiški strategija. Bendradarbiavimo sistemoj turi būti nustatytos funkcijos, rolės, komitetai, taip pat darbo struktūros bei procesai kiekvienoje dalyvaujančioje organizacijoje. Surasti tinkamus ir patrauklius abiem partneriams sprendimus yra pirmas dalykas bendradarbiavimo procese. Kadangi tai sutarti jau reikia prieš pradėdant bendradarbiauti, reikalingi parengiamieji susitikimai, kur bus sprendžiami sisteminiai klausimai ir geriausiai, kad sprendimai būtų priimti konsensu. Visada turi būti įvertintas ir aptartas balansas tarp išlaidų ir numatomos naudos (Grossmann, 2012).

1.4.4. Efektyvus vadovavimas, vadyba ir sprendimų priėmimas

Šiais laikais projekto sėkmė siejama su žmonių gebėjimu dirbti kartu ir vadovo vadybiniais gebėjimais. Bet formalus vadovavimas, kaip pats savaime, negarantuoja sėkmės. Sėkmei reikalingi specifiniai vadybiniai gebėjimai. Apibendrinant, daugybė faktorių įtakoja komandų sąveiką. Bet

vadovavimas įvardijamas kaip vienas iš svarbiausių. Tinkamas vadovavimas įkvepia kitus priimti atsakomybę, lyderis padeda „susiklijuoti“ komandai (Raišienė ir kt., 2015).

Viešajame sektoriuje kaip ir verslo organizacijose, kuriasi skatinančio, **partneriško vadovavimo** stilius (Lakis, 2003). Vadovai bendradarbiavimo projektams reikalingi reaktyvūs, lankstūs, plačiai mąstantys, turintys gerus komunikacinius gebėjimus. Jie turi rengti susitikimus, motyvuoti, skatinti dalyvius, parinkti bendradarbiavimui erdvę, sudaryti darbotvarkę, valdyti procesą ir garantuoti lūkesčių reguliavimą. Taip pat, kad palengvintų bendradarbiavimą ir narius padrąsintų, vadovai turi elgtis kaip tarpininkai. Tarpininkas turėtų valdyti procesą, suskirstydamas jį į etapus, skatinti pasitikėjimą. Spręsti ginčus jis turėtų lygindamas interesus, kurdamas bendrą struktūrą. Taip pat vadovai turi veikti kaip katalizatoriai - naudoti skatinantį (pagalbų) vadovavimą, skatinti problemų reformulavimą, įnešti naujų žinių, numatyti nesklandumus, naujas galimybes, skatinti mokymąsi ir kritinį mąstymą. Bendradarbiavimo vadovavimui gali būti paskirtas profesionalus pagalbininkas arba vienas iš dalyvių (Eva Sørensen & Jacob Torfing, 2012).

A. G. Raišienė (2012) taip pat teigia, kad bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo vadovaujančiojo elgsenos ir jo tarpasmeninių gebėjimų telkti, remti ir vesti grupę link tikslo bei plėtoti bendros ateities viziją. Taip pat pabrėžia vadovo pasirinkimo svarbą: ar būti vadovu, ar lyderiu, ir ar būti „virš grupės“, ar „drauge su grupe“.

Perrault ir kt. (2011) pabrėžė **dinaminės lyderystės** – bendro vadovavimo privalumus. Vietoj pastovaus vadovo egzistavimo, grupė rotacijos būdu turėtų pagal aplinkybes perduoti valdymo vairą vis kitiems nariams. Bendras vadovavimas leidžia skirtingiems specialistams su specialiais įgūdžiais „perimti vairą“, jei tuo metu taip naudingiausia projektui. Bendradarbiaujant svarbu gerbti kiekvieno nario indėlį, lanksčiai kurti nariams aiškius vaidmenis, priklausomai nuo esamų užduočių. Visi nariai tada jaučia savo svarbą narystėje. Vadovavimo galios turėtų būti paskirstytos efektyviai.

Grossmann'as (2012) tokioje praktikoje, kai vadovas keičiasi, įžvelgia ir trūkumų. Kai atsakingos padėty užimamos tik laikinai ar keičiamos rotacijos principu, naujai priimantieji sprendimus turi pastoviai iš naujo susipažinti su problemos esme ir sprendimų priėmimo procesu, o tai trukdo tęstinumo užtikrinimui. Dėl to išskiria **vadybos**, kuri skatintų tęstinumą ir stabilumą, svarbą. Šio vieneto darbas yra koordinuoti, remti, vertinti, valdyti. Tokiame centre yra apjungta operacijų turinys, organizavimas, strategija ir tai suteikia centrui visaapimančią situacijos vaizdą, padeda pastebėti tinklui iškilusius sunkumus, atpažinti situacijas reikalaujančias įsikišimo veiksmų ir kontrolės. Tinklų vadyba užtikrina sistemos stabilumą, aprūpina organizacijos narius būtinais ištekliais, kad sėkmingai vyktų komunikacijos ir sprendimų priėmimo procesai. Bet padėdama komandoms skirtinguose operacijų lygmenyse įvairiomis

programomis, projektais, priemonėmis, vadyba neturi atlikti komandos darbų. Nors ribos dažnai nėra labai aiškios, vadybininkų vaidmuo yra teikti pagalbą, o ne atlikti konkrečias bendradarbiavimo projekto užduotis. Pagrindiniai vadovo rūpesčiai turėtų būti: apibrėžti viziją ir tikslus, koordinuoti ilgalaikes programas, organizuoti būtiną bendradarbiavimą, derinti dalyvių interesus ir kelti jų motyvaciją. Vadybos darbas būtų planuoti biudžetą, taip pat valdyti projektą taikant įvairias priemones ir metodus, kad palengvintų jo įgyvendinimą, apdoroti rezultatus bei problemas (Grossmann, 2012).

Integracinis bendradarbiavimas kaip sudėtingiausia sąveikos forma reikalauja „motininių“ organizacijų lyderių atsakomybės už bendradarbiavimo kontrolę ir sprendimų priėmimus. Kita vertus, nepatartina valdymo ir stebėsenos procesus, įtraukiant komunikaciją ir sprendimų priėmimą, sutelkti vienose vadovo rankose, nes jo laiko ir techniniai resursai yra riboti. Todėl siūloma į bendradarbiavimo sistemų formavimą įtraukti kitus lygmenis, kad laiku būtų pašalintos kliūtys ir priimti sprendimai (Grossmann, 2012). **Visų suinteresuotų grupių dalyvavimas priimant sprendimus** yra svarbus bendradarbiavimo projekto sėkmės veiksnys. Sprendimų priėmime turi dalyvauti skirtingi „sluoksniai“ – tiek aukščiausi vadovai, tiek nariai atliekantys eilines operacijas. Sprendimai priimti individualiai asmenų ir asmenų grupių skiriasi. Grupiniai sprendimai tampa patrauklesni, nes grupė turi sukaupusi didesnę žinių kiekį, požiūrių įvairovę ir gali pateikti daugiau alternatyvių pasiūlymų. Tačiau tyrimai Lietuvoje atskleidė atotrūkį tarp mokslininkų diskusijų ir dominuojančios patirties - projekto lyderiai neįvertina projekto grupės narių potencialo ir neįtraukia jų į sprendimų priėmimo procesą (Raišienė ir kt., 2015).

1.4.5. Komandinis darbas, rolių pasidalijimas ir efektyvi komunikacija

Komandinio darbo principu pagrįsta, horizontali organizacinė struktūra yra geriausias pasirinkimas, siekiant visus narius prisidėti prie bendradarbiavimo projekto sėkmės. Kiekvienas narys yra savo įmonės atstovas ir tikisi naudoti savo organizacijai, todėl niekas negali priverstinai diktuoti jam sprendimų, ar riboti veiksmų laisvės. Verčiau reikia kreipti dėmesį į tinkamą diskusijų organizavimą ir efektyvias sprendimų priėmimo procedūras, kad kiekvienas dalyvis galėtų tinkamai atstovauti organizaciją.

Dažnai bendradarbiaujant skiriama per mažai dėmesio grupinio darbo metodams, problemos analizės instrumentams ir palengvinimo technikoms, todėl kartu dirbančios grupės išsaugo autonomiją ir iš to kyla nesusiklausymas ir nesupratimas (Grossman, 2012). Svarbi komandinio darbo sąlyga – suvokimas, kad bendras darbas yra produktyvus ir asmeniškai vertingas, o tam reikalinga teisinga grupinio ir komandinio darbo kultūra. Nariai, nepaisydami tarpusavio skirtumų, turi vienyti pastangas bendram

darbui, derindami asmeninius interesus su bendrais siekiais. Labai svarbus **atsakingų vaidmenų dalyviams suteikimas**, užduočių padalijimas ir kiekvieno grupės nario svarbaus įnašo vertinimas. Nemažiau reikšmingi ir pozityvūs darbiniai santykiai, vidaus darbo kultūra, kuri ne tik apimtų problemų sprendimą, bet taip pat būtų ir maloni.

Gyvybiškai svarbu bendradarbiavimo sėkmei yra žmonių **komunikacija** bendrai ir įtakingas pozicijas užimančių asmenų gebėjimas komunikuoti (Grossmann, 2012). Svarbu sukurti formalius ir neformalius santykius bei komunikavimo sistemą (Perrault et al., 2011). Geri tarpasmeniniai santykiai ir komunikacija turėtų būti kuriama tiek per formalius susitikimus, tiek neformaliu bendravimu. Verta numatyti kaip vyks komunikacija, pasirinkti vidinius ir išorinius komunikacijos tinklus. Pirmus susitikimus patariama planuoti “akis į akį” dalyvaujant visiems dalyviams, ne tik dėl to, kad sprendžiami ir derinami svarbiausi bendradarbiavimo klausimai, bet ir tam, kad atskirus individus suburti į efektyvią, funkcionalią komandą (Olson et al., 2011).

Vadovai turėtų organizuoti veiklas ir užsiėmimus, kurie palengvintų neformalų bendravimą ir padėtų žmonėms geriau pažinti vieniems kitus. Atviras bendravimas, kuris gerina tarpusavio santykius, yra svarbus veiksnys, norint pasiekti gerų darbo rezultatų, o taip pat išlaikyti įsipareigojimą tarp bendradarbiaujančiųjų. Šio ryšio kūrimas yra svarbus momentas bendradarbiavimo procese. Svarbu ne tiesiog bendravimas, bet ir pati bendravimo atmosfera. Vienas iš neformalių santykių steigimo komponentų yra užtikrinti malonią bendradarbiavimo patirtį dalyvaujantiems posėdžiuose asmenims. Svarbios visos priemonės bei pastangos lengvinančios darbinę atmosferą. Tyrimų dalyviai įvardijo tokias priemones, kaip jumorą naudojimą, vaišes, bendrus pietus. Esant geriems neformaliems santykiams nariai linkę labiau įsipareigoti bendram darbui ir lengviau sprendžia konfliktus (Perrault et al., 2011).

1.4.6. Mokymasis ir motyvacija

Organizacijos turi būti lanksčios ir linkusios mokytis, bei eksperimentuoti (Grossmann, 2012). Viena svarbiausių sėkmingos kaitos sąlygų yra visuotinis ir nepertraukiamas organizacijų ir jų narių **mokymasis** (Lakis, 2003).

Mokslininkai pripažįsta mokymosi svarbą bendradarbiavimo procese bei bendrą asmens ir organizacijos mokymąsi, kaip vertingą rezultatą. Organizacijos turėtų ne tik mokytis bendradarbiauti, bet ir mokytis iš bendradarbiavimo. Mokymosi tikslas didina galimybes būti lankstiems ir atviriams. Nariai demonstruoja norą mokytis skirdami laiko išklausymui, apmąstymui, įvertinimui kitų dalyvių siūlymams, idėjoms ir tikslams. Asmenys vertinantys galimybę mokytis, labiau linkę įsipareigoti. Bendradarbiavimo

procesu mokymasis apie vieniems kitų organizacijas taip pat padeda kurti organizacinę empatiją (Perrault et al., 2011), o tai, savo ruožtu, padeda suderinti skirtingus požiūrius, tikslus, bei palengvina komandinį darbą.

Mokymasis taip pat skatina ir pasitikėjimą (Luna – Reyes, 2013). Bendradarbiavimo metu gali kaupti žinias apie savo vaidmenį, poreikius, tikslus, apribojimus projekte, o taip pat apie kitų vaidmenis, tikslus, apribojimus ir poreikius. Kai dalyviai turi daug žinių apie jų atitinkamus vaidmenis projekte, tikimybė padaryti klaidų yra mažesnė. Jeigu pradėję dirbti kartu, jie mato progresą, jie dar labiau įsitraukia į procesą ir dar daugiau išmoksta, bei išsiaugina pasitikėjimą. Kai pasitikėjimas išauga, kiekviena dalis dar aktyviau dalijasi informacija. Jei dalyviai neįžvelgia savo bendram darbe progreso, jie sunkiau įsitraukia, nesidalina žiniomis, nesimoko ir nedidina tarpusavio pasitikėjimo, taip darbas projekte lėtėja ar nutrūksta (Luna - Reyes et al., 2013).

Bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo daugelio žmonių įsipareigojimo sunkiai dirbti siekiant skirtingų rezultatų. Teigiami grįžtamieji padariniai taip pat stiprina bendradarbiavimą. Kuo kūrybiškesnis ir labiau į abipusę naudą orientuotas darbas vyksta, tuo darbas kartu tampa patrauklesnis nariams, tuo nariai jaučia didesnę **motyvaciją** darbui. Galų gale apčiuopiami rezultatai, pasitenkinimas darbo sėkme motyvuoja bendradarbiaujančiuosius labiau nei žmonių priimančių sprendimus ar valdybų nutarimai. Štai kodėl yra labai svarbu nuspręsti kaip žmonių grupei veikiant kartu pasiekti kuo didesnio efektyvumo (Grossmann, 2012).

Užsienio mokslininkai dažnai teigia, kad darbuotojus motyvuojantys veiksniai privačiam sektoriuje ir viešajame skiriasi. Kad piniginis atlygis kaip motyvuojantis veiksnys labiau būdingas privačiam sektoriui, o viešajame dominuoja galimybė būti naudingu visuomenei, pagarba, santykiai su bendradarbiais, tai, kas susiję su savirealizacija ir darbiniais santykiais. Tačiau tyrimai apie vadovų motyvaciją Lietuvoje tai paneigia – kaip savirealizacija, bei geri darbiniai santykiai vienodai motyvuoja vadovus tiek privačiam, tiek viešajame sektoriuje, taip abiejų sektorių vadovus vienodai motyvuoja piniginiai atlygiai, bei įtaka darbe (Diržytė ir kt., 2010). Marcinkevičiūtės ir Petrauskienės (2009) tyrime socialiniai darbuotojai darbo užmokestį, priedus prie darbo užmokesčio ir darbo užmokesčio aiškumą įvardijo kaip svarbiausias motyvavimo priemones. Palidauskaitė ir Vaišvilavičiūtė (2011) savo tyrimu taip pat naikina mitą, kad viešajame sektoriuje ar valstybės tarnyboje dirbantiems darbuotojams asmeniniai siekiai ir finansinė nauda yra mažiau svarbūs. Tyrimas atskleidė, kad valstybės tarnautojams taip pat svarbu būti įvertintiems, svarbus atlygis už atliktą darbą, ir ne visuomet yra linkę dėl visuomenės gerovės aukotis asmeniškai.

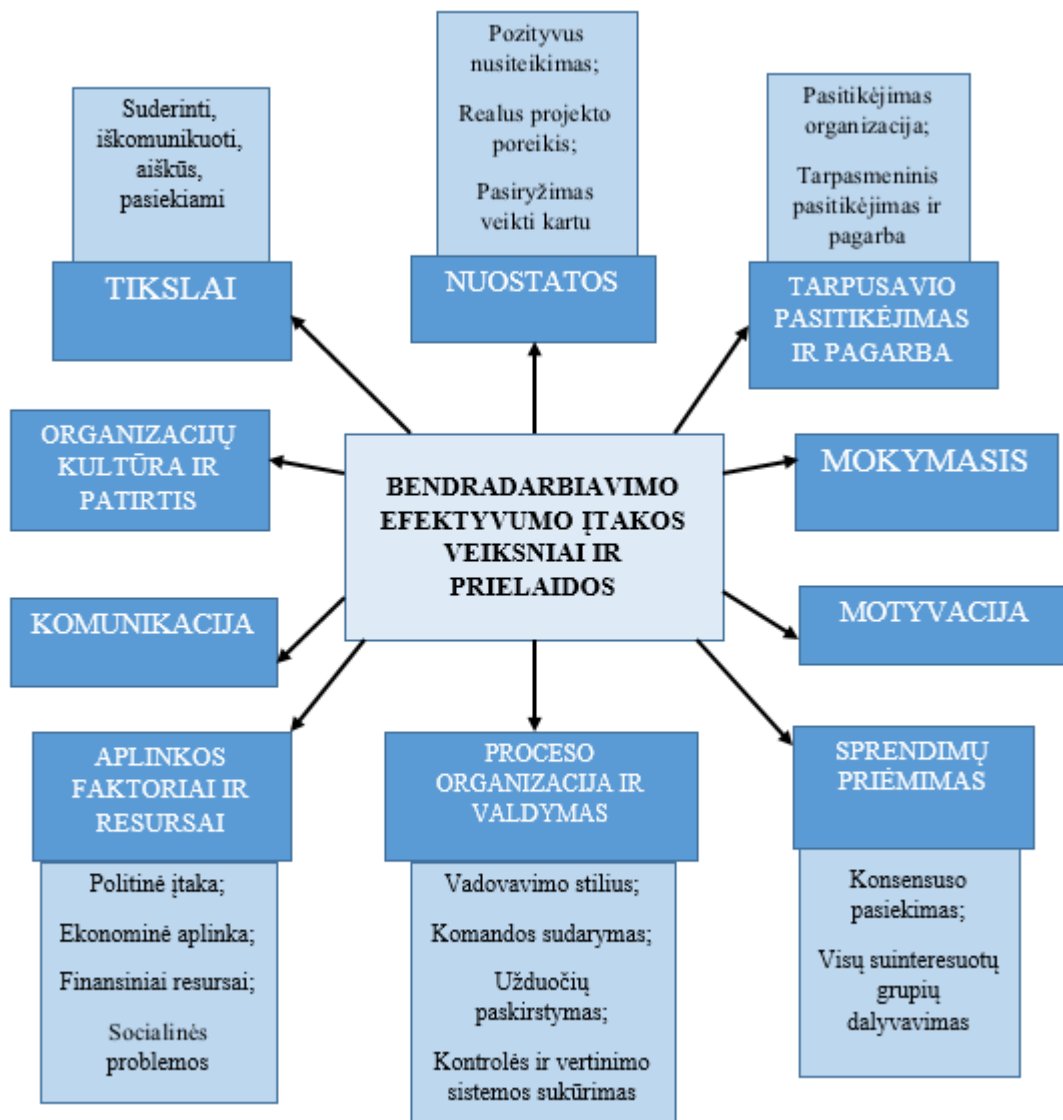
S. Puškorius (2007) tvirtina, kad lemiamą reikšmę bendradarbiavimo efektyvumui turi partnerių motyvacijos atlikti jiems priskirtas funkcijas lygmuo. Jis suformulavo efektyvaus bendradarbiavimo principą, kuris atitinka rinkos dėsnį, skelbiantį, kad kiekviena veikla turi būti adekvačiai įvertinta ir apmokėta. Efektyvaus bendradarbiavimo principas skelbia, kad bendradarbiavimo partneriai turi puikiai suvokti savo interesus ir žinoti kaip jiems bus atlyginta, jei jie kokybiškai ir laiku atliks jiems skirtas funkcijas. Taigi, bet kokio projekto dalyviai gavę konkrečias užduotis, joms įvykdyti skirtus išteklius, bei nustatytus darbų atlikimo terminus, turi būti informuoti ir apie atlygį, kurio jie gali tikėtis, jei bus kokybiškai įvykdyti visi numatyti darbai (Puškorius, 2007).

Apibendrinant, galima teigti, kad organizacijų bendradarbiavimas šiomis dienomis įvardijamas kaip viena veiksmingiausia veiklos forma ir ji taikytina ne tik privačiame sektoriuje, bet labai pageidautina ir viešajame. Jis gali būti apibrėžtas kaip ilgalaikis santykis, kuris sujungia atskiras organizacijas į naują struktūrą su įsipareigojimais kartu apibrėžtai misijai, nustatytai struktūrai, organizavimui, kuriame kiekviena organizacija aukoja savo išteklius vardan bendrų siekių. Tačiau bendradarbiavimo nederėtų suprasti kaip savaiminio proceso, garantuojančio darbo sėkmę. Bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo daugybės faktorių. Sėkmę lemia įsipareigojimai kylantys iš tarpusavyje suderintų interesų ir sutampančių lūkesčių. Labai svarbu, kad bendri tikslai būtų įsisąmoninti ir realiai pasiekiami, o pats bendradarbiavimo projektas aktualus visoms dalyvaujančioms pusėms. Bendradarbiavimo rezultatai priklauso ir nuo to, kaip bendradarbiavimo procesas yra organizuojamas, valdomas, koks vyrauja vadovavimo stilius, nuo to, kaip įsitraukia į procesą dalyviai. O dalyvių motyvaciją kelia: profesionalus patrauklus užduoties nustatymas, dalyvavimas svarbių sprendimų priėmime, atsakingų vaidmenų suteikimas, galimybės vystyti karjerą, finansinis atlygis, pozityvūs darbiniai santykiai, kiekvieno nario įnašo vertinimas, ir taip pat vidaus darbo kultūra, kuri būtų maloni, teikianti džiaugsmą. Bendradarbiavimo produktyvumas pirmiausiai priklauso nuo darbo kokybės, produktyvių darbo santykių ir konkrečios patirties, kaip sėkmingai primami sprendimai ir greitai pasiekiami rezultatai. Kadangi bendradarbiavimo procesas vyksta ir darbo metu ir po darbo - svarbios ir santykių patirtys. Jos turi didelę reikšmę individualiam dalyvavimui ir organizacijos investicijai. Kad bendradarbiavimas būtų sėkmingas, jis turi būti ir malonus procesas. Ir galiausiai, bendradarbiavimo projekte dalyvaujantys partneriai neturi nustoti stengtis, net jei tikslai greitai nepasiekiami, nes bendradarbiavimas yra ilgalaikis procesas.

Mokslininkai sutinka, kad kiekvienu bendradarbiavimo atveju stipriausiai veikiantys faktoriai gali būti kiti. Autoriai, nagrinėdami bendradarbiavimo efektyvumą lemiančių veiksnių visumą, stengiasi juos grupuoti, išskirti svarbiausias įtakojančias sritis, bet tai taip pat sudėtinga užduotis, nes veiksniai persidengia tarpusavyje ir yra priklausomi vieni nuo kitų, todėl įvykę pokyčiai išoriniame kontekste ar

tiksluose reikalaus ir vidinių pasikeitimų. Bendradarbiavimas yra dinaminis procesas, nuolat besikeičiantis, o kiekviena organizacija sukuria skirtingą terpę šiam procesui vystytis, todėl sudėtinga išvesti vieną sėkmės formulės visiems atvejams.

Nors vieningos bendradarbiavimo sėkmės koncepcijos nėra, tačiau remiantis užsienio ir lietuvių mokslininkų: Grossmann'o (2012), Mattessich et al. (1992), Olson et al. (2011), S. Puškoriaus (2007), A. G. Raišienės (2007) įvardinti bendradarbiavimo sėkmės veiksniai, leidžia susidaryti orientacinį efektyvaus bendradarbiavimo prielaidų ir veiksnių žemėlapi, kuris tarnaus empirinio tyrimo konstravimui (pav. 5).



5 pav. Efektyvaus bendradarbiavimo prielaidų ir sėkmės veiksnių žemėlapis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis: Grossmann'u (2012), Mattessich et al. (1992), Olson et al. (2011), S. Puškorium (2007), A. G. Raišiene (2007).

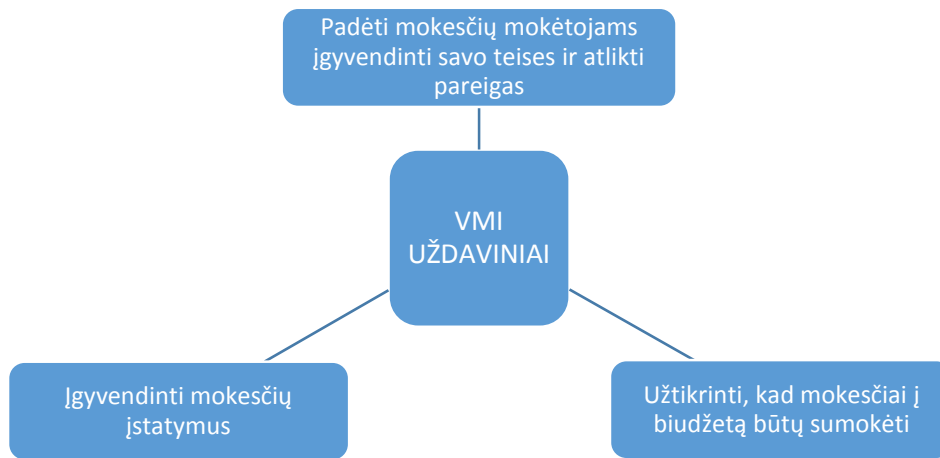
2. VMI ir SODROS ryšiai ir bendradarbiavimo teisinis reglamentavimas

Kad valstybė galėtų atlikti savo funkcijas: bendrų valstybės paslaugų, gynybos, viešosios tvarkos ir visuomenės apsaugos, aplinkos apsaugos, švietimo, kultūros, sveikatos bei socialinės apsaugos ir kt., turi turėti tam lėšų. Mokesčiai – pagrindinis valstybės biudžeto formavimo būdas. Valstybės renkami mokesčiai turėtų užtikrinti valstybės teikiamų gyventojams paslaugų kokybę. Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatyme (Žin., 2004-04-28, Nr. 63-2243) už šio įstatymo 13 straipsnyje išvardintų mokesčių, išskyrus muitus, administravimą Lietuvoje atsakinga institucija įvardijama Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos (toliau – VMI prie FM). Kita didelė iš gyventojų renkamų mokesčių dalis – tai dirbančiųjų išmokos mokamos į Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžetą (toliau – Fondo biudžetą), kuris yra atskirtas nuo valstybės biudžeto ir skirtas pačių pažeidžiamiausių visuomenės narių palaikymui. Socialinis draudimas remiasi solidarumo principu – jauni, sveiki dirbantys gyventojai dalį savo uždirbtų lėšų skiria tiems, kurie dėl amžiaus, ligos ar praradę darbą netenka ir pajamų. Visi dirbantieji moka valstybinio socialinio draudimo įmokas (toliau - VSD įmokos), kurios yra perskirstomos pensijoms ir kitoms socialinėms išmokoms: nedarbo, motinystės tėvystės, ligos, netekto darbingumo ir kt. Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto sandaros įstatymas (Žin. 2001-10-26, Nr. 91-3190) Fondo biudžetą administruojančia įstaiga įvardija Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybą (toliau – Fondo valdyba ar SODRA) ir jos teritorinius skyrius. Nuo 2016-01-01 SODRA renka ir privalomojo sveikatos draudimo įmokas (toliau – PSD įmokos), kurias perduoda Privalomojo sveikatos draudimo fondo žinion. PSD įmokos skirtos sveikatos apsaugos sistemai finansuoti. Taigi SODRA ir VMI yra mokesčius administruojančios valstybinės institucijos, veikiančios įstatymų nustatyta tvarka ir dalyvaujančios valstybės vykdomų funkcijų įgyvendinime.

Valstybinė mokesčių inspekcija yra valstybinė institucija, įsteigta prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos, finansuojama iš valstybės biudžeto bei atskaitinga finansų ministerijai. Valstybinę mokesčių inspekciją sudaro: VMI prie FM – centrinis mokesčių administratorius ir teritorinės valstybinės mokesčių inspekcijos – vietos mokesčių administratoriai. Mokesčių administravimo įstatymo 19 straipsnis nustato pagrindinius VMI uždavinius (5 pav.). Pagal Mokesčių administravimo įstatymą, VMI administruoja 24 mokesčių rūšis (išskyrus muitus) kurių sąrašas pateiktas 13 įstatymo straipsnyje.

VMI misija – padėti mokesčių mokėtojams teisingai apskaičiuoti ir sumokėti mokesčius mažiausiomis sąnaudomis. Pagrindinis VMI strateginis tikslas – užtikrinti mokesčių surinkimą, didinti

mokesčių mokėtojų pasitikėjimą mokesčių administratoriumi ir formuoti palankią visuomenės nuomonę apie mokesčių mokėjimą, taip pat šviesti bei konsultuoti mokesčių mokėtojus (Mokesčių aktualijos, 2012).



6 pav. Valstybinės mokesčių inspekcijos uždaviniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymu (Žin. 2004, Nr. 63-2243).

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos yra viešojo administravimo įstaiga, organizuojanti socialinį draudimą ir vykdanči operatyvų Fondo lėšų tvarkymą bei apskaitą. Kaip numato Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas (Žin. 1991, Nr. 17-447; 2004, Nr. 171-6295), Fondo valdyba yra biudžetinė įstaiga steigama Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos, o jai vadovauti skirtas direktorius yra tiesiogiai atskaitingas socialinės apsaugos ir darbo ministrui. Fondo valdyba su teritoriniais skyriais bei kitomis institucijomis patikėjimo teise valdo, naudoja į Fondo apskaitą įtrauktą turtą. Fondo biudžetas yra savarankiškas, neįtraukiamas į valstybės savivaldybių ir kitus biudžetus.

SODROS misija – Valstybinio socialinio draudimo paslaugomis kurti saugią visuomenės socialinę aplinką. Strateginis SODROS tikslas – būti institucija, šviečiančia visuomenę, turinčia efektyvius procesus ir įsitraukusius darbuotojus bei kokybiškai aptarnaujančia gyventojus (www.sodra.lt).

Fondo valdybos uždaviniai išvardinti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatuose: „Fondo valdybos uždaviniai yra organizuoti valstybinį socialinį draudimą ir vykdyti operatyvų Fondo lėšų tvarkymą bei apskaitą, užtikrinant priskaičiuotų valstybinio socialinio draudimo įmokų (toliau – įmokos) sumų, baudų, delspinigių surinkimą

ir išieškojimą į Fondą, teisingą duomenų apie apdraustuosius asmenis tvarkymą bei įstatymuose nustatytą valstybinio socialinio draudimo įmokų ir išmokų iš valstybės biudžeto, kurias pavesta mokėti Fondo administravimo įstaigoms, paskyrimą ir mokėjimą gavėjams” (Žin., 2005, Nr. 14-445).

Įmonės išmokėtus darbuotojams darbo užmokesčius, o savarankiškai dirbantys asmenys pelną deklaruoja VMI, būtent ji ir užtikrina mokesčių apskaičiavimo ir sumokėjimo kontrolę. Nuo deklaruotų sumų priklauso VSD ir PSD įmokos, kurias draudėjai sumoka į VSDFV biudžetą. Tokia mokesčių specifiška lemia privalomą VMI ir SODROS bendradarbiavimą. Ir nors tiesiogiai bendradarbiavimo terminas nei Valstybinio socialinio draudimo įstatyme, nei Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos nuostatuose neminimas, tačiau įstatyme VMI įvardijama, kaip valstybinio socialinio draudimo dalyvė. Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas (Žin. 1991, Nr. 17-447; 2004, Nr. 171-6295) numato ir daugiau valstybinio socialinio draudimo dalyvių: tai draudėjai ir apdraustieji, Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos, pensijų kaupimo bendrovės, o taip pat Valstybinė mokesčių inspekcija. Įstatymo 32 str. apibrėžiamos ir VMI funkcijos socialinio draudimo sistemoje:

”

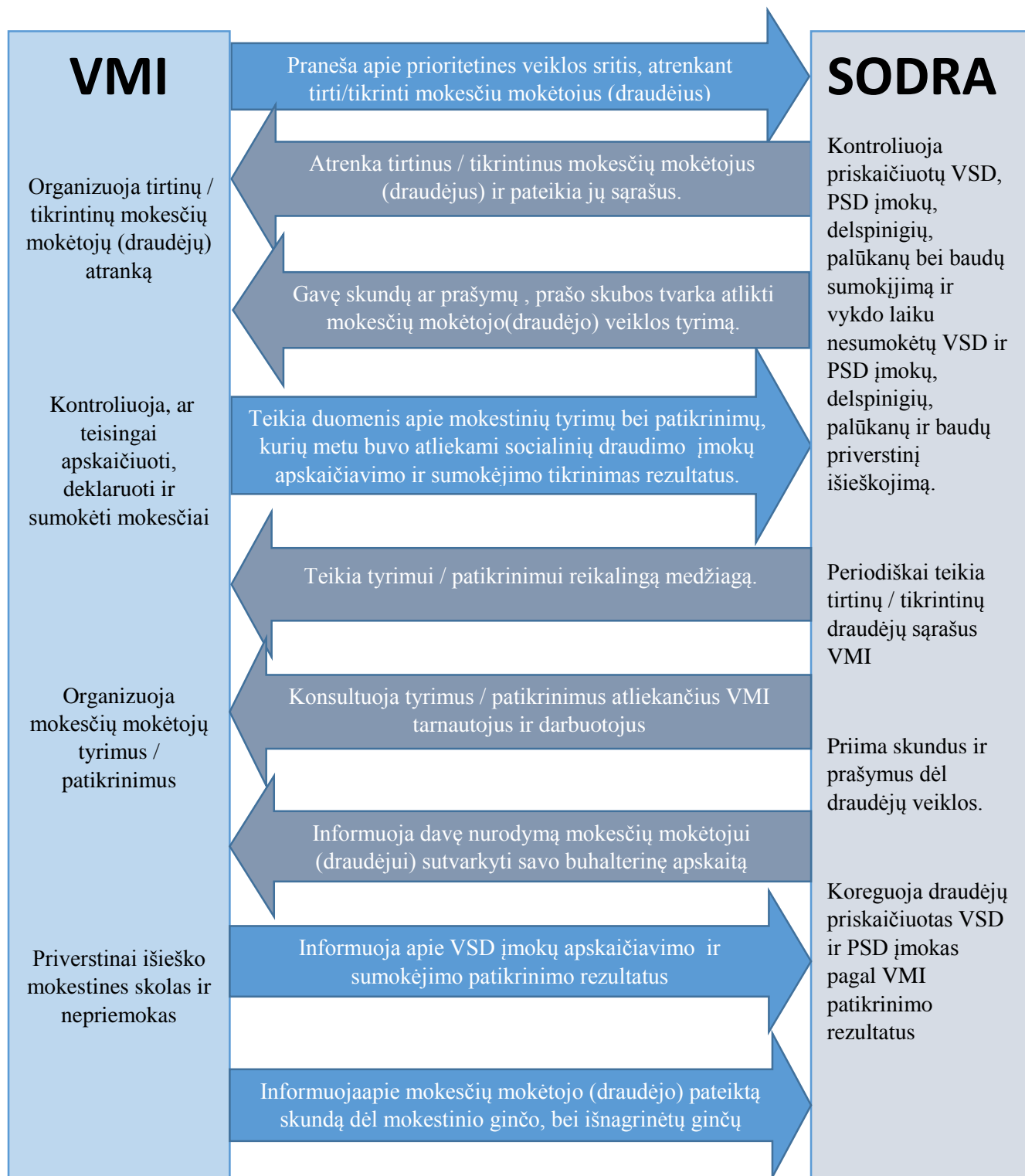
- 1) *registruoja draudėjus ir teikia jiems informaciją apie socialinio draudimo įmokų mokėjimo prievoleles;*
- 2) *tikrina draudėjų ir apdraustųjų socialinio draudimo įmokų apskaičiavimą, taip pat šių įmokų sumokėjimą, kiek tai susiję su tikrinamais draudėjais, skiria baudas už tikrinant nustatytus pažeidimus;*
- 3) *įformina bei patvirtina patikrinimo rezultatus;*
- 4) *nagrinėja mokestinius ginčus dėl tikrinant naujai apskaičiuotų socialinio draudimo įmokų sumų, paskirtų baudi;*
- 5) *turi teisę atstovauti Fondo interesams įmonėse, viešosiose įstaigose, kurioms iškeltos bankroto ar restruktūrizavimo bylos pagal Įmonių bankroto įstatymo ir Įmonių restruktūrizavimo įstatymo suteiktas kreditoriaus teises Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos ir Fondo valdybos abipusio susitarimo pagrindu;*
- 6) *teikia Fondo valdybai ir Fondo valdybos teritoriniams skyriams informaciją, reikalingą socialiniam draudimui vykdyti. Socialinio draudimo įmokų kontrolės ir informacijos teikimo tvarką nustato Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos, suderinusi su Fondo valdyba.“ (Žin. 1991, Nr. 17-447; 2004, Nr. 171-6295).*

Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymo (Žin., 2004, Nr. 63-2243) 25 straipsnis apibrėždamas centrinio mokesčių administracijos funkcijas, įpareigoja ją bendradarbiauti su Lietuvos Respublikos ir užsienio valstybinėmis, visuomeninėmis, tarptautinėmis bei kitomis įstaigomis ir institucijomis. Viena iš vietos mokesčių administratoriaus funkcijų šio įstatymo 26 straipsnyje – nustatyta tvarka bendradarbiauti ir keisti informacija su kitais Lietuvos mokesčių administratoriais, valstybės bei savivaldybės įstaigomis ir institucijomis. Mokesčių administravimo įstatymo 30 str., skirtas bendradarbiavimui su kitomis Lietuvos Respublikos ir užsienio valstybės įstaigomis ir institucijomis apibrėžti, skelbia: „Mokesčių administratorius, atlikdamas savo funkcijas, bendradarbiauja su kitomis Lietuvos Respublikos valstybės, savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, taip pat užsienio valstybių institucijomis, atlieka bendrus patikrinimus, kitas kontrolės funkcijas ir užtikrina keitimąsi informacija“ (Žin., 2004, Nr. 63-2243).

Detaliai VMI ir SODROS bendradarbiavimas reglamentuojamas Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos viršininko ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2015m. kovo 19 d. įsakymu Nr. VA-22/V-141, patvirtintose Valstybinės mokesčių inspekcijos ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos bendradarbiavimo taisyklėse (TAR, 2015, Nr. 4032) (pav.7). Šios taisyklės įsigaliojo nuo 2015-03-21, kai nustojo galios 2006 m. liepos 28 d. patvirtintos VMI ir SODROS bendradarbiavimo taisyklės.

Palyginus senąsias ir naujas taisykles, akivaizdu, kad reikšmingų pokyčių nebuvo įvykdyta.

Naujose taisyklėse buvo pakeisti tik informacijos pateikimo terminai, atsisakyta vienos VMI informacijos pateikimo procedūros, kurią galima laikyti pertekline. Taip pat atsispindi technologinė pažanga ir jos dėka atsiradusi galimybė dalį informacijos teikti automatiškai. Naujame dokumente išnyksta ir detalus teiktinų SODROS duomenų VMI organizuojamam patikrinimui sąrašas. To atsisakyta, matomai todėl, kad beveik visi tie duomenys yra teikiami automatiškai. Naujai pridėtas tik naujos rūšies informacijos pateikimo reikalavimas: „turi pateikti papildomą tyrimui / patikrinimui atlikti reikšmingą informaciją (pvz., susirašinėjimo su mokesčių mokėtoju (draudėju) VSD įmokų apskaičiavimo, mokėjimo ir apdraustųjų įskaitos tvarkymo klausimais dokumentų kopijas ir kt.)“ (Žin., 2004, Nr. 63-2243). Kas iš esmės tik atspindi padidėjusių komunikavimo su draudėjais galimybių įvertinimą. Bendradarbiavimo taisyklėse galima įžvelgti bendrą abiejų institucijų tikslą – užtikrinti kuo efektyvesnį mokesčių surinkimą į valstybės ir Fondo biudžetus. Tačiau bendradarbiavimo procesas griežtai formalizuotas ir atspindi greičiau biurokratinį požiūrį į bendradarbiavimą, nei sekimą šiuolaikinėmis mokslininkų rekomendacijomis. Nėra jokių nuorodų į partnerystės, kolegialumo, solidarumo principus. Taisyklės



7 pav. Reglamentuotas SODROS ir VMI bendradarbiavimas mokesčių ir VSD bei PSD įmokų mokėjimo kontrolės srityje

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis: Mokesčių administravimo (Žin., 2004, Nr. 63-2243), Valstybinio socialinio draudimo (Žin. 1991, Nr. 17-447; 2004, Nr. 171-6295) įstatymais bei VSDFV ir VMI bendradarbiavimo taisyklėmis (TAR, 2015, Nr. 4032).

labiau primena įprastą darbo procedūrų aprašymą, ir turint omenyje, kad yra patvirtintos 2015 m., dokumente neatsispindi naujas, šiuolaikiškas požiūris į bendradarbiavimo procesą.

Pastaruoju metu visuomenėje dažnai girdima kritika dideliems mūsų valstybės mokesčiams ir prastos kokybės paslaugoms bei dideliame deficitui valstybiniame biudžete. Visiems akivaizdi ir plačiai aptarinėjama “ekonominio šešėlio” problema. Daugelis politikų, finansų analitikų ragina vyriausybę ne didinti mokesčius, bet efektyviau kovoti su “šešėliu”.

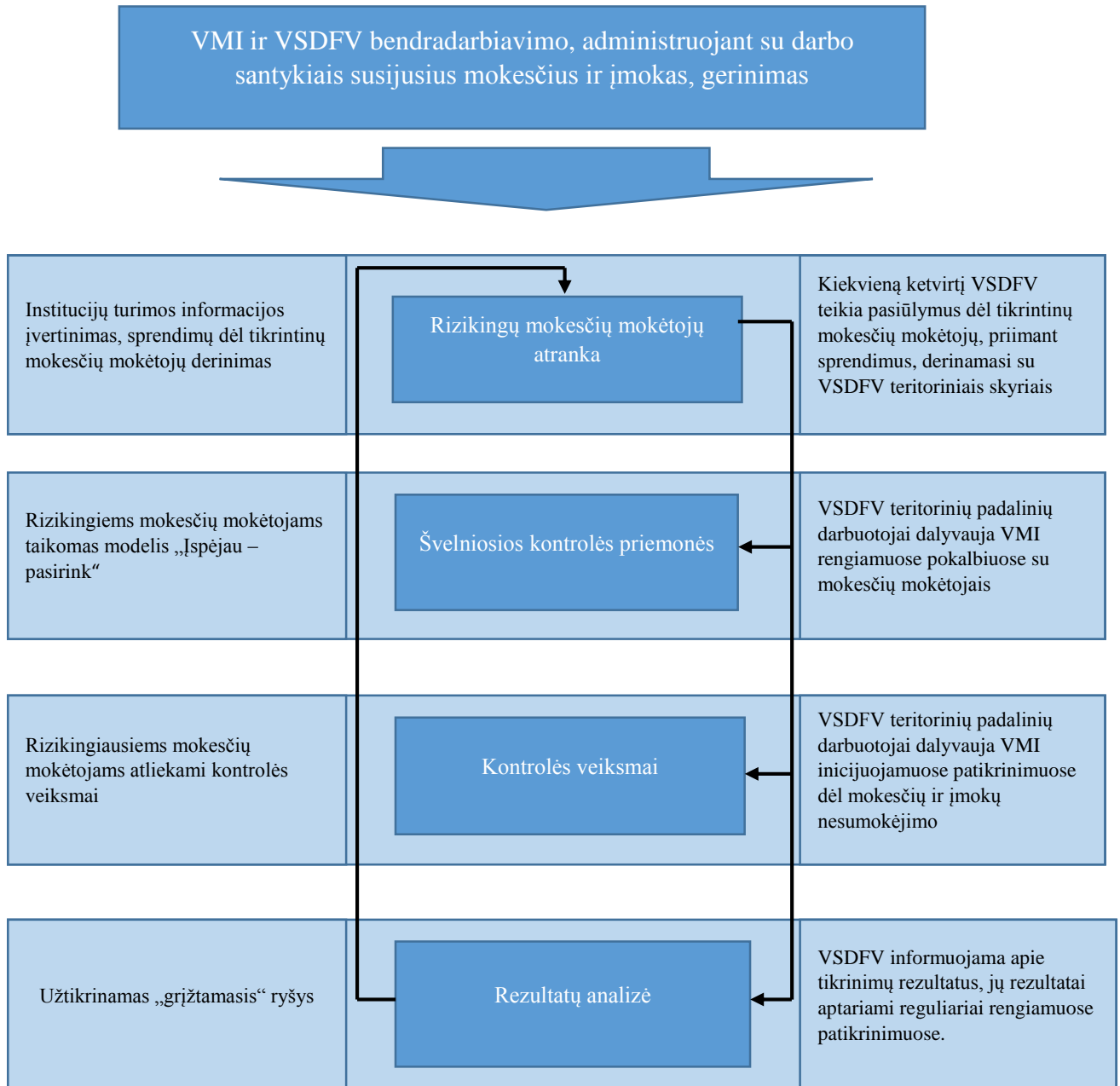
Šešėlinę ekonomiką arba šešėlį galima apibūdinti, kaip ekonominę veiklą, kuri vykdoma nesilaikant galiojančių teisės aktų, siekiant išvengti mokesčių ir / ar reguliavimų (Žukauskas, 2014).

Vieni iš Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Vyriausybė) 2012-2016 m. programoje nustatytų neatidėliotinų Vyriausybės prioritetų – mokesčių sistemos stiprinimas bei skurdo ir socialinės atskirties mažinimas. Europos komisijai parengus rekomendacijas Lietuvai dėl ekonominės politikos ir struktūrinių reformų 2014–2015 m. laikotarpiui, vienoje iš jų yra minimas mokesčių prievolių vykdymo gerinimas. Tarp Vyriausybės planuojamų ir vykdomų priemonių, kuriomis siekiama įgyvendinti Lietuvai skirtas Tarybos rekomendacijas 2014–2015 m. laikotarpiu, įvardijamas siekis mažinti prielaidas „šešėlinei ekonomikai“, didinti kontrolės efektyvumą ir galimai neteisėtų sandorių atsekamumą, taip pat finansinių operacijų skaidrumą ir patikimumą, bei galimybių išvengti mokesčių prievolių sumažinimas ir sąlygų efektyviau surinkti mokesčius sudarymas (Vyriausybė, 2015).

Kiekvienais metais VMI skiria ypatingą dėmesį įmonėms, kuriose darbuotojai dirba ne visu etatu ar gauna mažesnę negu minimalų darbo užmokestį. Dalis įmonių tokiu neteisėtu būdu siekia susimąžinti mokamus mokesčius, o taip pat įmokas SODRAI. 2014 m. spalio 23 d. VMI ir SODRA sutarė, kad nuo šiol jų bendradarbiavimas pereis į kitą lygį ir jie ne tik keisis reikalingais duomenimis, bet kartu nustatys prievolių nevykdančius mokesčių mokėtojus, kartu tikrins verslininkus, įtariamus mažesnių nei priklauso mokesčių mokėjimu. Verslininkai, atėję į VMI pasiaiškinti dėl mokėjimo darbuotojams mažiau nei nustatytą minimalų atlygį bei ne pilnu etatu įdarbintus darbuotojus, turės bendrauti ir su SODROS atstovais. VMI prie FM viršininkas Dainoras Bradauskas ir „Sodros“ direktorius Mindaugas Sinkevičius aptarė naują bendradarbiavimo modelį. Rizikingiausias įmones VMI inspektoriai vizituoja, o kitai daliai įtartinų įmonių taikomas modelis „Įspėjau – pasirink“: įmonių vadovai įspėjami laiškais arba kviečiami į VMI pokalbiui. „Įspėjau - pasirink“ pokalbiuose, mokesčių mokėtojai argumentuotai aiškinasi mokesčių administratoriui dėl galimo darbo santykių mokesčių vengimo. Nutarta, kad šiuose pokalbiuose dalyvauti prasminga ir SODROS teritorinių padalinių darbuotojams, kurie valdo išsamią informaciją apie darbdavius. „VMI prie FM taip pat pavedė apskričių mokesčių inspekcijoms, operatyviai komunikuoti su

SODROS teritoriniais padaliniais ir kartu priimti sprendimus dėl neplaninės mokėtojų kontrolės ar stebėsenos veiksmų“ (<http://www.sodra.lt>).

2014-10-23 įvykusio pasitarimo protokolinių sprendimų įgyvendinimas pavaizduotas 8 paveiksle.



8 pav. SODROS ir VMI pasitarimo sprendimų įgyvendinimas

Šaltinis: sudaryta pagal 2014-10-23 Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos pasitarimų protokolą.

VMI savo internetiniame puslapyje skelbia, kad praėjusiais metais nustatė beveik 0,5 mlrd. litų nesumokėtų mokesčių, per 1700 nelegaliai dirbusių asmenų, beveik 5,5 mln. litų neapskaityto darbo užmokesčio, 125 „vokelių“ mokėjimo atvejus. Bendromis institucijų pastangomis 2014 metais surinkta papildomai 60 mln. litų gyventojų pajamų mokesčių (<https://www.vmi.lt>).

„Praėjusių metų lapkričio mėnesį prasidėjęs naujas institucijų aktyvaus bendradarbiavimo etapas jau duoda apčiuopiamus rezultatus. Darbuotojų, gaunančių minimalią arba mažesnę algą, šalies verslo įmonėse sumažėjo 2,7 proc., o įmonėse, kuriose VM ir SODRA taikė modelį „Išpėjau – pasirink“ – 5 kartus daugiau“, - pažymi VMI prie FM viršininkas Dainoras Bradauskas. Taip pat akcentuoja, kad suburta ekspertų – analitikų komanda analizuoja mokesčių mokėtojų / draudėjų rodiklius, elgseną, prievolių nevykdymo priežastis, sukuria tikslesnius atrankos kriterijus, padedančius teritorinių padalinių darbuotojams efektyviau kontroliuoti įmones (<https://www.vmi.lt>).

„Lietuvoje tebėra per 40 tūkst. įmonių mokesčių ir daugiau kaip 160 tūkst. darbuotojų gaunančių mažesnę atlyginimą negu minimalioji mėnesinė alga. Jei bendradarbiaujant valstybės institucijoms šie skaičiai toliau mažės, jeigu trauksis neapskaitomo darbo apimtys, nuo to bus visiems geriau. Darbuotojai bus labiau socialiai apsaugoti, sąžiningos įmonės atgaus konkurencinį pranašumą, į valstybės biudžetą bus surinkta daugiau lėšų, kurias bus galima skirti svarbiausioms reikmėms patenkinti“, – sako Mindaugas Sinkevičius, SODROS direktorius (Verslo žinios, 2015).

Kaip teigia SODROS ir VMI vadovai, jų bendradarbiavimas perkeliamas į kitą lygį – tampa intensyvus, ilgalaikis, nukreiptas į bendrus tikslus – gerinti mokesčių surinkimą, mažinti „šėšėlį“, atkurti sąžiningą įmonių konkurencingumą, gerinti socialinę apsaugą. VMI ir SODRA apjungia išteklius, dalijasi žiniomis, bendrai priima sprendimus, skatina savo narių aktyvią komunikaciją. Tačiau, kaip jau buvo minėta anksčiau, naujai pasirašytos bendradarbiavimo tarp organizacijų taisyklės to neatspindi. Ir nors, kaip pirmame šio darbo skyriuje buvo teigiama, bendradarbiavimo proceso sėkmę stipriai lemia žmogiškieji faktoriai, vadybiniai procesai, vadovavimo modelis, bet neatmestina prielaida, kad Lietuvoje, kurioje vis dar vyrauja biurokratinė viešojo sektoriaus kultūra, teisinis bendradarbiavimo reglamentavimas yra taip pat svarbus. Todėl sekančiame skyriuje kokybiniu tyrimu bus siekiama nustatyti, kokie faktoriai teigiamai įtakoja VMI ir SODROS bendradarbiavimą praktikoje, kokios iškyla problemos, ir kaip galima būtų tobulinti procesą, vadovaujantis teoretikų įžvalgomis.

3. EFEKTYVAUS SODROS IR VMI BENDRADARBIAVIMO UŽTIKRINIMO ANALIZĖ

3.1. Tyrimo metodologija

Bendradarbiavimas tarp organizacijų nėra paprastas savaime vykstantis procesas, yra daugybė veiksnių nulemiančių jo vyksmą ir ypač jo sėkmę. Mokslininkų įvardijama tiek išorinės aplinkos įtaka, tiek organizacinė struktūra, proceso valdymas, tiek žmogiškieji faktoriai. Konkrečių sėkmę lemiančių faktorių įvardijama pakankamai daug bet ne kiekvienu atveju jie svarbūs ar daro vienodai svarbią įtaką. Didžiojoje nagrinėtų mokslo darbų apie organizacijų sąveiką dalyje aptinkamos rekomendacijos tęsti tyrimus konkrečiuose bendradarbiavimo projektuose. Tyrime bus remiamasi pirmoje šio darbo dalyje užsienio ir lietuvių mokslininkų: Grossmann'o (2012), Mattessich et al. (1992), Olson et al. (2011), S. Puškoriaus (2007), A. G. Raišienės (2007) ir kt. apžvelgtų darbų pagrindu sukurtu bendradarbiavimo sėkmės prielaidų ir veiksnių teoriniu modeliu (pav. 5).

Viešojo sektoriaus organizacijos jau suvokia bendradarbiavimo kaip efektyvesnės, laiką ir lėšas taupančios veiklos formą, tačiau patirties dar turi nedaug. Plačiau tarporganizacinis bendradarbiavimas viešajame sektoriuje pradėtas taikyti pakankamai neseniai ir tyrimų Lietuvoje ta tema nėra daug. Daugiau tyrinėtos sritys: bendradarbiavimas viešojo sektoriaus organizacijų su privačiu sektoriumi, bendradarbiavimas savivaldoje, siekiant užtikrinti geresnį paslaugų teikimą gyventojams, organizacijų ir gyventojų bendradarbiavimas. Šiose temose dalyvaujantis privatus interesas turi dažnai stipresnę motyvaciją, kuri veikia kaip varomoji proceso jėga, o taip pat jie dažnai turi didesnę veiksmų laisvę, nes dažnai yra mažesnės ir tuo pačiu lankstesnės. Kai tuo tarpu skirtingoms viešojo sektoriaus organizacijoms, atliekančioms konkrečiai apibrėžtas funkcijas, motyvuotai palaikyti ilgalaikius santykius gali būti sudėtingiau. SODRA ir VMI yra stambios, griežtais hierarchiniais santykiais paremtos, viešojo sektoriaus organizacijos, jų bendradarbiavimo procese didelę svarbą turi teisinis reglamentavimas. Svarbiausi jo bruožai buvo aptarti antrame šio darbo skyriuje. Tačiau įvertinus mokslininkų teorijas apie bendradarbiavimo sėkmės veiksnius, akivaizdu, kad užtikrinti bendradarbiavimo proceso sėkmę neužtenka vien tik įtraukti jį į teisinį reglamentavimą. Galima daryti darbinę prielaidą, kad gerinant bendradarbiavimo sąlygas, galima pasiekti didesnę bendradarbiavimo efektyvumą.

Iš to galima kelti **probleminį klausimą**: kaip, remiantis teoretikų įžvalgomis apie sėkmingo bendradarbiavimo prielaidas ir veiksnius, būtų galima pagerinti VMI ir SODROS bendradarbiavimą?

Tyrimo tikslas. Ištirti ir įvertinti VMI ir SODROS bendradarbiavimą veikiančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pasitelkus interviu bei tikslinių grupių diskusijų metodus, išsiaiškinti SODROS ir VMI bendradarbiavimo svarbą ir realią situaciją darbuotojų požiūriu.
2. Nustatyti veiksnius, turinčius didžiausią teigiamą ir didžiausią neigiamą poveikį organizacijų sąveikai.
3. Suformuluoti tyrimo rezultatais pagrįstas rekomendacijas tarporganizacinio bendradarbiavimo tobulinimui.

Tyrimo metodą Kardelis (2002) apibrėžia kaip mokslo veiksmų seką ir tvarką, kuri parodo, kaip buvo pasiekti rezultatai, o taip pat sudaro sąlygas kitiems tyrėjams pakartoti tyrimą ir iš naujo patikrinti rezultatus. Metodologinė tyrėjo pozicija taikant metodus yra labai svarbi, ji nukreipia tyrėją teisingam metodų pasirinkimui ir naudojimui bei tyrimo procedūrų problemos nagrinėjimui, tyrimo strategijos ir taktikos konstravimui (Tidikis, 2003, p. 192–193).

Tyrimui buvo pasirinktas kokybinių tyrimų interviu metodas, kuris anot Luobikienės (2006, p. 68): „<...> yra gera priemonė priartėjimui prie žmonių suvokimo, situacijų apibrėžimo, reikšmių ar realybės konstravimo būdas“. Kokybiniais metodais sutrinktą informaciją galima interpretuoti analizuojant situacijos kontekstą ir surinktą papildomą informaciją, o tai aktualu šio tyrimo atveju, kadangi bendradarbiavimo viešajame sektoriuje situacija nėra plačiai žinoma, mažai tyrinėta ir veikiama skirtingų institucijų vidinių veiksnių ypatumų. Anot Tidikio (2003), kokybinis tyrimas kaip tik tinkamas nagrinėti naujus reiškinius arba procesus.

Tyrimo derinami šie **metodai**:

1. Giluminis ekspertų interviu;
2. Tikslinė grupių diskusija (fokus grupės);
3. Interviu su vadovais

Tyrimas buvo vykdomas trimis etapais (1 lent.).

Pirmame etape buvo vykdomas nestruktūruotas giluminis ekspertų interviu, kuris leidžia platų, išsamų temos aptarimą, ir leidžia tyrėjui užduoti klausimus labai lanksčiai. Tyrimo imtis tikslinė - buvo kalbinti vienas iš VSDFV aukščiausių vadovų ir VMI patarėjas, kurie dirba nurodytose įstaigose daugiau nei 10 metų ir turi išskirtinai daug patirties įstaigų bendroje veikloje, taip pat valdo daugiausiai informacijos apie bendradarbiavimo projektus ir jų tikslus ir rezultatus. Dėl interviu su kiekvienu ekspertu buvo susitarta elektroniniu paštu, trumpai pristatant temą. Kiekvienas pokalbis truko daugiau nei valandą, vyko respondentų darbo vietoje, o jo metu siekta išsiaiškinti realią VMI ir Sodros įstaigų bendradarbiavimo situaciją, tikslus, organizavimą, sėkmės prielaidas ir veiksnius, bei kylančias problemas

ir trukdžius. Konkretūs klausimai nebuvo ruošiami iš anksto, spontaniški klausimai buvo formuluojami atsižvelgiant į pokalbio eigą, tačiau, kaip gairėmis buvo naudojamosi sukurtu tyrimo modeliu (pav. 5). Respondentų buvo atsiklausta, ar galima naudoti garso įrašą, buvo pažadėta laikytis konfidencialumo principo. Pokalbis buvo įrašomas, o vėliau transkribuojamas. Ekspertų teiginiai bus žymimi – E1-S ir E2-VMI. Pabaigoje ekspertų buvo paprašyta rekomenduoti darbuotojus, kurie koku nors būdu dalyvauja įstaigų bendradarbiavimo procese.

1 lentelė. Tyrimo vykdymo etapai

ETAPAS	METODAS	RESPONDENTŲ SKAIČIUS	RESPONDENTŲ SPECIFINIAI BRUOŽAI
I (pirmas)	Giluminis ekspertų interviu (nestruktūruotas)	2	<ul style="list-style-type: none"> • SODROS arba VMI darbuotojas; • Aukščiausios lygio vadovas/patarėjas; • Dalyvavęs daugelyje bendradarbiavimo projektų.
II (antras)	Tikslinė grupių diskusija	6 (I grupė) 5 (II grupė)	<ul style="list-style-type: none"> • SODROS arba VMI darbuotojas; • Bendradarbiauja su kita įstaiga įmokų administravimo, kontrolės, bankroto, bendrų patikrinimų srityse.
III (trečias)	Interviu (nestruktūruotas)	10	<ul style="list-style-type: none"> • SODROS arba VMI darbuotojas; • Dalyvavęs bent viename bendradarbiavimo projekte.

Antrame etape buvo organizuojama tikslinių grupių diskusija (fokus grupė), kurios privalumu laikoma pati diskutavimo atmosfera ir dalyvaujančiųjų sąveika. Naudojant šį metodą galima tikėtis tokių pasisakymų, kurių galbūt negalima būtų išgauti apklausiant atskirus respondentus. Paaiškėjus, kad žemiausiame funkcijų vykdymo lygmenyje bendradarbiaujančių darbuotojų organizacijose yra visai nedaug ir jų bendra veiklos sritis yra gana nedidelė, tai naudojant šį metodą tikėtasi, kad vienu dalyvių teiginiai paskatins kitų dalyvių mintis, pasisakymus ir bendra diskusija leis išgirsti naujų idėjų ir pastebėjimų. Buvo suformuotos dvi diskusinės grupės. Tyrimo imtis tikslinė - vieną grupę sudarė 6 VSDFV Vilniaus skyriaus vyresnieji ir vyriausieji specialistai, kurie savo tiesioginėje veikloje turi

bendradarbiauti su VMI specialistais įmokų išieškojimo, duomenų keitimosi, tikslinimo klausimais, konsultuoti VMI specialistus VSD įmokų skaičiavimo klausimais. Kitą grupę sudarė 5 Vilniaus apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos vyresnieji ir vyriausieji specialistai, kuriems teko bendradarbiauti su Sodros specialistais. Diskusijos vyko VSDFV Vilniaus skyriuje ir Vilniaus apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Nors tarp specialistų buvo tiek vyresniųjų tiek vyriausiųjų specialistų – tiesioginio pavaldumo tarp jų nėra. Respondentus turinčius bendradarbiavimo su kita įstaiga patirties atrinkti padėjo įstaigų vadovai, bet dėl dalyvavimo tyrime buvo susitarta su kiekvienu asmeniškai, pažadėta, kad gauta informacija bus konfidenciali. Fokusuotos diskusijos truko nuo 1 iki 1,5 valandos. Pradžioje diskusijos buvo trumpai pristatyta tema, jos tikslas. Kiekvienas respondentas papasakojo, kokių tikslų jam tenka bendradarbiauti su kitos įstaigos darbuotojais. Toliau vyko nestruktūruota diskusija, kurios kryptį ir turinį lėmė respondentų atsakymai ir vadovavimasis jau minėtu tyrimo modeliu (pav. 5). Buvo skatinami į diskusiją įsitraukti pasyvesni dalyviai, bet primygtinai pasisakyti nebuvo reikalaujama. Gavus dalyvių sutikimą, diskusija buvo fiksuojama garso technika, o vėliau transkribuojama. Dalyvių pasisakymai žymimi – FGR1-S, FGR2, FGR3,... FGR11-VMI.

Trečiame etape buvo vedami nestruktūruoti interviu su vadovais, kurie turi bendradarbiavimo patirties bendruose SODROS ir VMI vykdomuose projektuose. Iš viso apklausta 10 vadovų iš Fondo Valdybos, VSDFV Vilniaus skyriaus, Valstybinės mokesčių inspekcijos ir Vilniaus apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos. Buvo naudojamas „sniego kamuolio“ atrankos būdas, kadangi buvo reikalingi respondentai atitinkantys keletą specifinių reikalavimų: būti SODROS ar VMI darbuotojai ir būti dalyvavę įstaigų bendradarbiavimo projektuose. Dėl interviu buvo tartasi elektroniniu paštu, elektroniniame laiške trumpai pristatant temą. Pokalbiai vyko respondentų (pagal jų pageidavimą) darbo vietose, jų paskirtu laiku, gautas sutikimas fiksuoti interviu garso įrašymo technika, buvo pažadėta laikytis konfidencialumo. Interviu turinys priklausė, vėlgi, nuo to, kokia buvo pateikiama pradinė informacija, kadangi respondentų bendradarbiavimo apimtis skirtinga. Gavus dalyvių sutikimą, interviu buvo fiksuojami garso technika, o vėliau transkribuojami. Dalyvių pasisakymai žymimi – V1-S, V2,... V10-VMI.

Buvo darbuotojų, kurie atsisakė dalyvauti tyrime, motyvuodami tuo, kad neužtenka kompetencijos tokia tema kalbėti (nors buvo rekomenduoti vadovų), neturi, ką pasakyti. Buvo neatsakytų elektroninių laiškų (kviečiančių dalyvauti tyrime), taip pat buvo atsisakymų dalyvauti tyrime su priedašu, kad bendradarbiavimas vyksta sklandžiai. Tyrimas vykdytas 2016 m. vasario, kovo mėnesiais.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Pradžioje tyrimo buvo siekta išsiaiškinti realią bendradarbiavimo tarp VMI ir SODROS situaciją. Ar bendradarbiavimas realiai vyksta, kokios priežastys lemia organizacijų sąveiką, kokiose veiklos srityse jis pasireiškia, ar SODROS ir VMI darbuotojų nuomone, šių įstaigų bendradarbiavimas yra reikalingas ir svarbus?

Daug respondentų pabrėžė, kad bendradarbiavimas tarp minimų įstaigų nėra naujas dalykas:

„Mano sritis yra draudėjų registravimas, apskaita, visi tie duomenys. Tai tas procesas prasidėjo nuo 2002 m., kai vyriausybės nutarimu buvo nustatyta, kad nebe Sodra registruoja draudėjus, o VMI“ (V2-S).

„Jis prasidėjo gana seniai – nuo 2003 gal metų – pasirašytos pirmosios sutartys, tai informacijos pasikeitimas ir vykdavo visą laiką, pasirašydavom duomenų teikimo sutartį ir pagal ją papildydavom vieni kitų duomenų bazes“ (V1-S).

„Jau 10 m. Sodra neina mokesčių mokėtojų fiziškai tikrinti, o tą daro VMI specialistai, kadangi jie ateina patikrinti ne tik GPM, o ir PVM, akcizus ir kitus mokesčius, tai tuo pačiu patikrina, kaip yra priskaičiuotos VSD įmokos. Jei randa pas mokesčių mokėtojus priskaičiuotas neteisingas sumas, mes gauname apie tai informaciją ir turime pagrindą tų sumų išieškojimui“ (E1-S).

Pastebima, kad netgi neformalus bendravimas mokantis abiejų organizacijų nariams kartu nėra naujiena:

„Dar senais laikais kartu su Sodra buvom išvykę mokytis projektų valdymo“ (E2-VMI).

Bet tuo pačiu, iš respondentų pasisakymų galima suprasti, kad bendradarbiavimo procesas pastaruojų metu yra suaktyvėjęs ir nemažiau svarbus šiomis dienomis:

„Šis dalykas – bendradarbiavimas yra ir senas ir naujas... Tas naujas bendradarbiavimo projektas - dėl nelegalaus darbo, vengimo mokėti algą už pilną darbo dieną... Paskutinis mūsų susitikimas buvo inicijuotas VMI, šių metų kovo 2 d. – keičiamės informacija – kas ką padarė“ (V1-S).

„Organizuojami bendri susitikimai ir rašomi raštai vieni kitiems. Labai dažnai kviečiam Sodros atstovus, o Sodra – mus, bendros darbo grupės sudaromos. Va dabar visus metus kartu dirbom ir svarstėm, kaip mokesčių mokėtojams palengvinti našta ir supaprastinti deklaracijų teikimą“ (V8-VMI).

„Nes tikrai su VMI pas mus tikrai yra labai daug tų sąlyčio taškų ir to būtino bendradarbiavimo, tokio operatyvesnio netgi, nei kad jau buvo toks kaip projekto vykdymas“ (V4-S).

Atsakydami į klausimą, ar realiai vyksta institucijų bendradarbiavimas, daugelis respondentų noriai pasakojo apie bendradarbiavimo sritis, kuriose jie patys dalyvauja, buvo atskleistos sritys, kuriose SODRA ir VMI bendradarbiauja (pav. 9).

BENDRADARBIAVIMO SRITYS		
SODRA	Keitimasis duomenimis , informacija	VMI
	Teisės aktų inicijavimas ir rengimas	
	Vieningos mokesčių mokėtojų informavimo politikos formavimas	
	Mokesčių administravimas	
	Bankroto bylos	
	Mokesčių mokėjimo kontrolė	
	Naujų bendrų problemų sprendimo būdų kūrimas, probleminių situacijų analizavimas	

9 pav. SODROS ir VMI bendradarbiavimo sritys (pagal tyrimo rezultatus)

Plačiausiai įstaigų sąveikos atvejus apžvelgė kalbinti ekspertai, kadangi jie dažniausiai būna bendradarbiavimo iniciatoriai ir žino visas organizacijų veiklos kryptis. Skirtingų skyrių vadovai daugiau minėjo atskirus įstaigų bendradarbiavimo projektus, kuriuose jie dalyvavo pagal savo kompetenciją, teritorinių skyrių vadovai ir specialistai pasakojo apie būtinybę bendradarbiauti kasdieninėje veikloje dėl darbo specifikos ar teisės aktų įpareigojimo.

Viena iš bendradarbiavimo veiklų buvo įvardintas pastovus **keitimasis duomenimis, informacija**:

„Sodros funkcijoms vykdyti, reikia tam tikrų duomenų, kuriuos valdo VMI. Dėl to, kai kuriose srityse mes turim labai glaudžiai bendradarbiauti tam, kad supaprastinti mūsų klientų, draudėjų, mokesčių mokėtojų gyvenimą, mes neturėtume prašyti iš to žmogaus tokių duomenų, tokios informacijos, kuri galimai yra kitoj institucijoje, pvz. VMI. Pagrindiniai sąlyčio taškai šių institucijų yra duomenų apsikeitimas – kad galėtume paisyti vieno langelio principo“ (E1-S).

„Pagrindinis ir pastovus bendradarbiavimas – tai keitimasis duomenimis. Mes mokėtojus registruojam – jiems atiduodam, mes iš SODROS kažko prašom – jie iš mūsų. Ir mokesčių administravimo procesas yra padalintas tarp dviejų įstaigų“ (E2-VMI).

Kita bendra veiklos sritis, kurią įvardija respondentai – **teisės aktų inicijavimas, rengimas**:

„Bendrai teisės aktus rengiam, išaiškinimus, derinamės“ (V8-VMI).

„Ypatingai bendradarbiaujam, kai kardinaliai keičiasi įstatyminė bazė“ (V4-S).

„Susitinkam su VMI ir žiūrime kaip teisės akto projektas įtakoja mūsų vidinį darbą ir rašom pastabas, kad pvz. įtakoja mūsų informacines technologijas, įtakoja mūsų klientų aptarnavimo sistemą (jā reiks perdarinti), vidinius resursus ir t.t.“ (E1-S).

Kadangi tie patys mokesčių mokėtojai moka mokesčius tiek VMI, tiek VSD įmokas SODRAI, tai įstaigos **laikosi ir vieningos mokesčių mokėtojų informavimo politikos:**

„Mes turim tą patį mokesčių mokėtoją tiek juridinį asmenį tiek fizinį, kuris moka visus mokesčius kartu su SODRA. Darom bendrą lentelę mokesčių mokėtojams kam kokius mokesčius reikia mokėti, kurią Sodra skelbia savo puslapyje, VMI savo. Kas metai ją suderinam. Užsiregistruojant individualią veiklą vykdančioms asmenims, kai aiškiname, kaip mokesčius reiks mokėti, visada paaiškinam ir kaip SODROS mokesčius skaičiuoti ir mokėti“ (V8-VMI).

Daugelis respondentų pabrėžia, kad Lietuvoje mokesčių procesas yra padalintas tarp šių įstaigų, todėl joms neišvengiamas yra **bendradarbiavimas mokesčių administravimo srityje:**

„Mes ypatingai bendradarbiaujame, mes labai surišti. Mes turim tą patį mokesčių mokėtoją tiek juridinį asmenį tiek fizinį, kuris moka visus mokesčius kartu su SODRA“ (V8-VMI).

Įstaigos **derina savo programinės sistemos pakeitimus**, atlieka tarpusavio **pinigines operacijas:**

„VMI pakeičia deklaracijos formą, įveda papildomą laukelį, tai įtakoja ir mūsų duomenų struktūrą, duomenų gavimą, kaip ten kas kur „vaikšto“. Turim derintis su jais, keisti savo sistemą... Gali būti, kad kažkokį mokėjimą mokesčių mokėtojai padaro ne į tą sąskaitą (pvz. PSD kai administravom ir mes ir jie) tada vėl vyksta susiderinimas, lėšų užskaitymai, kad nejudinti to piliečio, nes jis sumokėjo valstybei, o tai jau turėtume mes išspręsti tarp savo biudžetų. Taigi jei sumokėjo pvz. mums, mes negrąžinam ir neprašom, kad į VMI sąskaitą pervestų“ (E1-S).

„Su perėjimu į eurą irgi buvo tokia papildoma bendradarbiavimo banga. Tai eurus litais paėmėm tai litus eurus“ (E2-VMI).

Dar viena sritis siejanti SODRĄ ir VMI – įmonių, nemokėjusių mokesčių ir VSD įmokų, bankroto bylos. Įstaigos kaip kreditorės **palaiko viena kitą bankroto bylose:**

„Mes daugiausiai bendradarbiaujam iš bankroto srities. Tiek mokesčiai, tiek Sodra yra kreditoriai ir atstovauja valstybės interesus. Tai yra neužfiksuota, bet mes turim pasiderinti, vienodą poziciją laikytis... Esame antros eilės kreditoriai kartu, tai kartu pasiderinam ar sąmata, ar dėl balsavimo tarpusavy pasiderinam.“ (V6-S).

„Jei kreipiamės dėl bankroto iškelimo, turėtų būti bendras piniginių srautų patikrinimas, bet jie dažniausiai jau būna padarę, tai kad mums to papildomai nedaryti, pasiimam iš jų tą patikrinimą – kad nedubliuoti funkcijų“ (FGR7-VMI).

Kadangi SODROS įmonių tikrinimo funkcija, siekiant išlaidų racionalizacijos, buvo perduota VMI, būtinas tapo įstaigų bendradarbiavimas **mokesčių mokėjimo kontrolės** srityje. VSDFV ir VMI bendradarbiavimo taisyklėse (TAR, 2015, Nr. 4032), kurios įpareigoja įstaigas bendradarbiauti, numatytos veiklos procedūros įpareigoja įstaigas bendrai veiklai:

„SODRA patikrinimo funkcijos neturi, tai nustačius kažkokius piktybiškus veiksmus, SODRA kreipiasi į VMI dėl patikrinimo skubos tvarka“ (V5-S).

„Tada buvo atskirtas patikrinimas nuo SODROS, SODRA nebetikrindavo įmonių, tai dabar daugiausia bendradarbiavimas vyksta dėl patikrinimo. SODRA dabar visai netikrina, tai nustačius, kad reikalingas patikrinimas, SODRA kreipiasi į VMI. Taip buvo nuspręsta ir dėl sąnaudų sutaupymo ir dėl to, kad kelis kartus netrukdyti administruojamojo, kad nevaikšči būtų iš dviejų institucijų tikrintojai“ (V1-S).

Ypatingai daug dėmesio mokesčių mokėjimo kontrolės sritis susilaukia pastaruosiu metu – visuotinai keliant problemą dėl šešėlinės ekonomikos. **Kuriami nauji bendri problemų sprendimo būdai, analizuojamos probleminės situacijos** ir tai didina bendradarbiavimo mastą:

„Dar vienas sąlytis, kad dabar su VMI vykdome kontrolę su tikslu mažinti šešėlinę ekonomiką. Buvo Vyriausybės sudaryta komisija, į kurią įeina Muitinė, Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnyba, VMI ir kitos institucijos, kurios pagrindinis tikslas kovoti su šešėliu. SODRA ten neįeina, nes ten tik tos institucijos, kurios patikrinimus vykdo. Mus tik pakviečia posėdžiuose dalyvauti. Iš tos iniciatyvos (Finansų ministerijos iniciatyva, kiek man žinoma) buvo nuspręsta sudaryti darbo grupę iš SODROS, VMI ir DI. VMI žiūri gyventojų pajamų mokesčių, mes – VSD įmokas, o Darbo inspekcija – ar dirbama legaliai, pagal teisės aktus. Grupės tikslas – siekti bendro rezultato mažinant nelegalų darbą, kad būtų mokamos normalios algos, nebūtų galima prisidengti trumpesne darbo diena. Kad aiškintis tuos visus atvejus buvo sudaryta darbo grupė ir po truputį dirba“ (E1-S).

Bendrų VMI ir SODROS projektų buvo įvardinta ir daugiau: bandymas suvienodinti SODRAI ir VMI teikiamas deklaracijas, su tikslu mažinti našlą mokesčių mokėtojui; VMI funkcijų perėmimas, atiduodant PSD įmokas pilnai administruoti SODRAI:

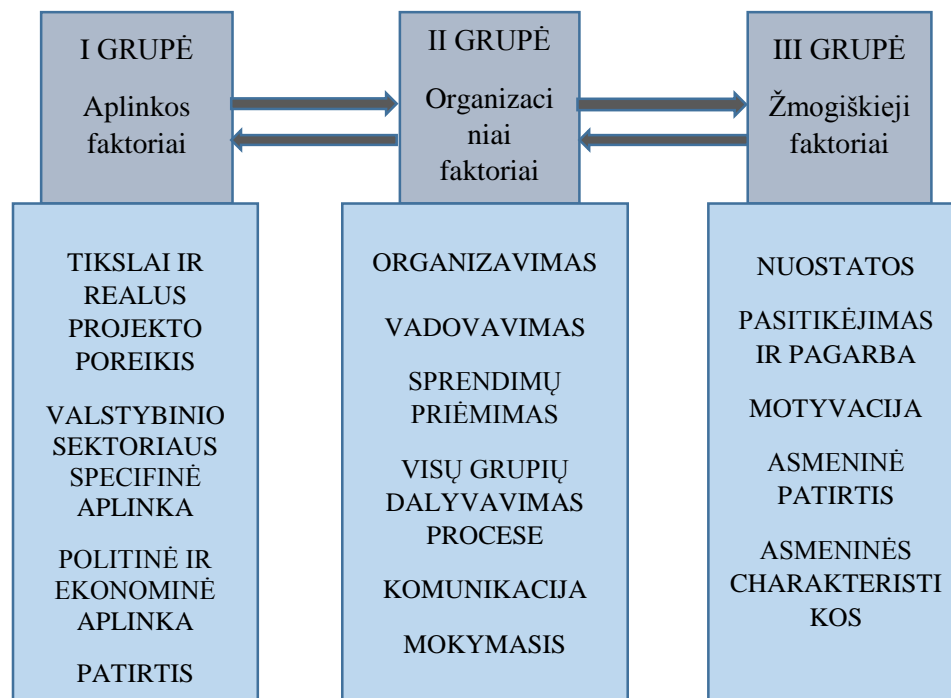
„Va dabar visus metus kartu dirbom ir svarstėm, kaip mokesčių mokėtojams palengvinti našlą ir supaprastinti deklaracijų teikimą“ (V8-VMI).

„Bendras sprendimas buvo priimtas dėl PSD administravimo perdavimo SODRAI, nes jų dalis buvo didesnė, mūsų mažesnė, tai bendru sprendimu, ėjom į teismą, keitėm įstatymą ir perdavėm SODRAI“ (V8-VMI).

„Ta sritis, kuri nuo 2009 iki 2015 m. tai privalomas sveikatos draudimas. Dalį mokėdavo mums dalį SODRAI, o dabar atidavėm SODRAI ir mes tuo labai patenkinti“ (E2-VMI).

Bendradarbiavimas vyksta skirtingose įstaigų grandyse: „Tas bendradarbiavimas toks labai šakotas, nuo Vyriausybės, Ministerijos pradedant, Fondo valdyboj pagrindiniai reikalai tvarkomi... iki teritorinių skyrių“ (V4-S), skirtingais lygiais ir apimtimi skirtingos grandys dalyvauja bendrame procese. Skiriasi ir darbuotojų požiūris į bendradarbiavimą – jei aukščiausi vadovai apie bendradarbiavimą kalba pakankamai entuziastingai ir kaip apie savaime suprantamą dalyką, nuolat ir gana efektyviai vykstantį: „Mes ypatingai bendradarbiaujame, mes labai surišti“ (V8-VMI); tai tikslinių grupių diskusijų metu tarp teritorinių padalinių specialistų dažnai pasigirsta abejonė ir sarkazmo gaidelė: „Tas bendradarbiavimas daugiau kalbų lygyje“ (FGR1-S); „daugiausia tai jis toks parodomasis“ (FGR6-S), nors savo vykdomose funkcijose jie taip pat neišvengia bendradarbiavimo su kitos įstaigos specialistais, tokiam požiūriui įtakos gali turėti ir vidinės institucijų problemos, kurios bus aptartos vėliau.

Atliekant tyrimą ir siekiant išskirti sėkmingo viešųjų organizacijų bendradarbiavimo veiksnius, buvo vadovaujama bendradarbiavimo prielaidų ir veiksnių žemėlapiu (5 pav.). Tyrimo metu išryškėjusius didžiausią įtaką bendradarbiavimui darančius veiksnius, logiškai ir sistemiškai susijusius, yra tikslinga sugrupuoti, kad būtų patogiau aptarti tyrimo rezultatus. Tam buvo suformuotas modelis, kuriuo vadovaujantis bus analizuojami tyrimo rezultatai (pav. 10).



10 pav. Bendradarbiavimo sėkmei įtaką darančių veiksnių grupės

3.2.1. Aplinkos faktoriai

Mokslininkai teoretikai pabrėžia, kad bendradarbiavimas turi prasidėti nuo išsikėlimo **bendru abiem organizacijoms tikslų**. Tikslai turi būti iškomunikuoti, suderinti, abiem pusėms aktualūs ir teisingai suprasti. Tikslų aktualumo svarba reiškia, kad organizacijos turi jausti **realų poreikį bendradarbiauti**. Tyrimas taip pat atskleidė įstaigų **bendradarbiavimo patirties svarbą**, bei **politikų ir valstybinio sektoriaus specifinės aplinkos įtaką** (2, 3, 4, 5 lentelės).

2 lentelė. Teigiamą poveikį bendradarbiavimui turintys veiksniai (I gr.) SODROS darbuotojų požiūriu.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Bendri tikslai		<p>„Yra svarbus bendras tikslas“ (V5-S).</p> <p>„Grupės tikslas – siekti bendro ir to pačio rezultato, kad mažinti nelegalų darbą, būtų mokamos normalios algos...“ (V1-S).</p>
Suvokta bendradarbiavimo svarba ir reali nauda		<p>„Bendradarbiavimo inicijavimas kyla iš gyvenimo, jeigu mes matome, kad kažkur buksuojame, matom, kad yra teisės aktų spragos ir draudėjai kažkur piktnaudžiauja, matom, kad norim padaryti patogiau klientams... Va tada ir bendradarbiavimas vyksta sėkmingai, nes visi suvokia reikalo svarbą“ (E1-S).</p> <p>„Kai reikalas yra tai ir sukasi viskas“ (V3-S).</p>
Valstybinio sektoriaus specifinė aplinka	Organizacijų panašumas	<p>„O šiaip ir jie ir mes dirbam visi pagal valstybės tarnybos įstatymą, visi valstybės tarnautojai, visų reikalavimai panašūs, struktūra panaši, visi gauna atlygį pagal kategorijas, pagal pareigybes...tai ir bendram darbe kažkokių kuriozų nekyla“ (V1-S).</p> <p>„Jų organizacija labai panaši į mūsų tai kažkaip „susidirbam““ (V3-S).</p> <p>„Mus sieja tai, kad tiek mokesčiai, tiek SODRA yra kreditoriai ir atstovauja valstybės interesus“ (V6-S).</p>
	Mažinimas vidinės biurokratijos	<p>„Pas mus buvo laikas, kai buvo labai griežta hierarchija, bet dabar vadovai pasikeitė ir gal truputį švelniau, lanksčiau viskas vyksta. Ir kai kurių sprendimų nereikia taip griežtai derinti,</p>

2 lentelės tęsinys

	<p><i>nes anksčiau vien tos biurokratijos derinimo...nuneši raštą – netinka kažkas, o jis prieš tai buvo derintas su 5 skyriais, tai truputį kokį žodį pataisai ir vėl turi derinti su 5 skyriais“ (V2-S).</i></p>
Organizacijų bendradarbiavimo patirtis	<p><i>„Patirtis yra svarbi, nes yra klausimai, kurie nepasiteisina per ilgą laiką, kažko atsisakom, sudarom naujas sutartis, vyksta visokie pokyčiai“ (V1-S).</i></p> <p><i>„VMI turbūt yra pagrindinė įstaiga su kuria taip seniai ir daug bendradarbiaujam ir galima sakyti apšlifavę esam visus kampus, žinom į ką kreiptis, ką parašyti, ką pasakyti, su kuo susitikti, pakalbėti, po kiek laiko susitikti vėl“ (E1-S).</i></p>

3 lentelė. Teigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (I gr.) VMI darbuotojų požiūriu.

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Bendri ir aiškūs tikslai	<p><i>„Bendras tikslas yra mokesčių mokėtojų švietimas ir informacijos pateikimas, tai vis tiek gi laikomės bendros strategijos“ (V8-VMI).</i></p> <p><i>„O svarbiausia – tai pasiekti tą bendrą rezultatą – turim labai aiškų tikslą visos institucijos <...>visų suvokimas vienodas ir siekis labai aiškus“ (V9-VMI).</i></p>
Reali bendradarbiavimo nauda	<p><i>„<...>kad sumąstytas reikalas būtų viduje, tau visi vadovai, pavaduotojai, visa hierarchinė seka sakytų: „nu klausyk, čia truks plyš reikia...“ (E2-VMI).</i></p> <p><i>„<...>bet jie dažniausiai jau būna padarę, tai kad mums to papildomai nedaryti, pasiimam iš jų tą patikrinimą – kad nedubliuoti funkcijų, tai gal kartais ir naudinga“ (FGR7-VMI).</i></p> <p><i>„Tai va tas ir lemia tą siekį bendradarbiauti, nes tu stengiesi gerai atlikti savo darbą“ (V8-VMI).</i></p>

4 lentelė. Neigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (I gr.) SODROS darbuotojų požiūriu.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Valstybinio sektoriaus specifinė aplinka	Griežtas įstatyminis reglamentavimas	„Viskas yra tiek reglamentuota, tiek nustatyta ir tiek kontroliuojama, net ir kaip ta informacija turi būti pateikta, kad sunku ir kryptelti, tikrai esi įstatytas į rėmus. Čia jau valstybinio sektoriaus toks ypatumas“ (V5-S)
	Vidinė hierarchinė struktūra	„Pas mus buvo laikas, kai buvo labai griežta hierarchija, bet dabar vadovai pasikeitė ir gal truputį švelniau, lanksčiau viskas vyksta. Ir kai kurių sprendimų nereikia taip griežtai derinti, nes anksčiau vien tos biurokratijos derinimo...nuneši raštą – netinka kažkas, o jis prieš tai buvo derintas su 5 skyriais, tai truputį kokį žodį pataisai ir vėl turi derinti su 5 skyriais“ (V2-S).
Politinė ir ekonominė aplinka		<p>„O kai susitinkam mes vadovai...aš taip pasakysiu – Finansų ministerijos pozicija yra stipresnė – lemiama <...> Tai ta prasme SocMino (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija) ir FinMino (Finansų ministerija) pozicijos yra nelygiavertės – visada FinMinas groja pirmu smuiku <...> tai jie gali kreiptis į savo tetą, kuris yra stiprus ir jie vis tiek labiau pasieks savo. Tai ta prasme jie tikrai groja pirmu smuiku“ (E1-S).</p> <p>„Dabar po krizės jokių priedų, jokių švenčių <...>“ (FGR11-VMI).</p>

5 lentelė. Neigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (I gr.) VMI darbuotojų požiūriu.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Bendrų tikslų nesuvokimas	Nekonkretus, neaiškus tikslas	„Tada kai nepriėjom bendro sprendimo dėl deklaracijų, tai iš tiesų, nelabai buvo aiškus pačios grupės statusas ir tikslas – parengti, išanalizuoti kažką... Ji buvo suformuota pagal vyriausybės potvarkį, bet nebuvo pasakyta, kad ta grupė priima kažkokį galutinį sprendimą, galutinį projektą, kurį deda viršininkui pasirašyti kaip toki“ (E2-VMI)
	Įstaigų konkuravimas	„Šiaip dėl SODROS tai truputį erzina tai, kad dažnai pabrėžiama, jog vis SODRA kažką pirmiau padarė, nei mes, vis jų kokie nors rodikliai geresni, bet mes dar ir jų mokesčių įstatymus aiškintis turim“ (FGR10-VMI). „<...>bet jei kokia klaidelė, tai iškart varo raštus per viršūnes, kad parodyti kaip jie gerai dirba, o mes blogai“ (FGR11-VMI).
Bendradarbiavimo naudos nematymas	Realios bendradarbiavimo naudos nesuvokimas	„Tai vienas pasiūlymas ten kaip juokas, aišku, nuskambėjo, bet visiškai ten kažkokio gal ne visiškai formalaus dalyko atsisakymas suveiktų taip, kad nieko daryti nereiktų, reitingams būtų davę efektą didelį, o realiai naudos tai ne – institucijos realiai būtų likę be duomenų“ (E2-VMI) „Šiaip tai realiai, klausimas, kiek tos būtinybės kartu važiuoti yra?“ (FGR9-VMI).
	Poreikis bendradarbiauti „primestas“ (kilęs ne iš pačios organizacijos)	„<...> bet kai čia toks formalus ir ateina ta idėja kažkur iš aukštai, o visi senbuviai žino: „Ai...tai čia gi jau ne pirmas kartas...kai prigalvoja“. Tokie dalykai ne iš gyvenimo, ne iš mūsų poreikių iškilo“ (E2-VMI).
Valstybinio sektoriaus specifinė aplinka	Organizacijos rigidiškumas	„<...> tik tokioj vietoj, kaip valdiškas sektorius tai sunkiau sekasi <...> kažkokia dar bendra kultūra viešajame sektoriuje vis tiek ydinga. Nu tokia labai sunkiai įsileidžianti naujoves, tokia lyg „šventa karvė“ prie kurios nevalia lįsti – viskas kas

5 lentelės tęsinys.

		<p>sugalvojama naujo, gal kam ir tinka, bet tik ne mums – mes gi valdiška įstaiga ir čia jokių žaidimų nežaisim, čia svarbiausia įstatymas (sarkastiškai). Gal reikia, kad karta pasikeistų...“ (FGR9-VMI).</p> <p>„Bet valstybės tarnyba nėra tokia lanksti atlyginimų sistemoj“ (V10-VMI).</p> <p>„Bet aš nežinau ar yra Lietuvoje, kad kokia valstybinė organizacija, kuri sugebėtų taikyti tuos projekto valdymo dalykus ne formaliai, bet pilna apimtimi.<...> vis tiek valstybinės taip išpraustos į rėmus, kad ...atsiranda visokiausių stabdžių“ (E2-VMI).</p>
	<p>Hierarchiniai santykiai grupės viduje</p>	<p>„Mano manymu aukščiausi vadai iš viso neturėtų dalyvauti tokioje veikloje, jie turėtų gauti darbo grupės darbo rezultatą ir tada priimtinai sprendimus.<...> bet jei, pvz., būtų didelis nesutarimas - tai klausimas ar mūsiškiai būtų galėję pasipriešinti tam hierarchiniam skirtumui. Tai va, norėtusi, kad organizuojant tas darbo grupes nebūtų ten tiek hierarchinių niuansų“ (E2-VMI).</p>

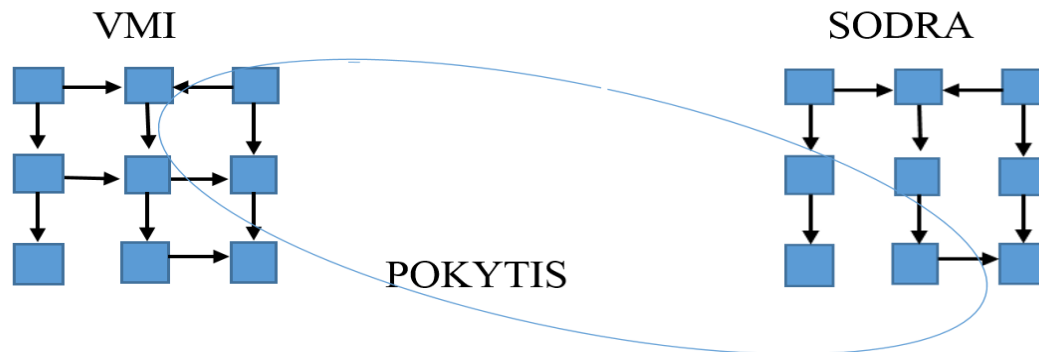
Ekspertas (E1-S) teigia, kad įstaigų veiklą stipriai koordinuoja įstatymai, jie, o ypač jų pasikeitimai dažnai sąlygoja papildomą bendradarbiavimo tarp įstaigų poreikį:

„Teisės aktai tiek mums tiek VMI pasako, kad turi būti renkami tokie mokesčiai ir skiriamos tokios išmokos ir tada visa institucijų veikla, procesas kuriamas taip, kad tie teisės aktai būtų įgyvendinami sklandžiai ir patogiai. Yra padaliniai tam tikros sritys, barai ir pan. Yra kuriami kažkokie procesai, sąsajos tarp tų procesų ir taip kuriama visa architektūra. Procesai yra ne tik tie žmogiškieji – ką aš turiu daryti, bet ir informacinių technologijų procesai. Ir tokiu pačiu principu yra nuėjusi kiekviena institucija iš esmės. Turi kažkokius padalinius, sritis veiklos. Kai viskas jau būna sustyguota, staiga pasikeičia teisės aktai - tai įvyksta kažkoks pokytis (pav. 11). Įvykęs pokytis mums sako, kad mes kažkurioj vietoj turim kažką persibraizyti, nes ryšiai gali būti visai kitokie arba gali būti, kad mes to proceso visai neturime“ (E1-S).

Kai pasikeitę teisės aktai keičia abiejų įstaigų veiklą, jos privalo, įgyvendindamos naujas teisės aktų nuostatas, bendradarbiauti:

„Ir kai įvyksta pokytis liečiantis tikrai mus, tai mes galim pasiruošti ir padaryti savo jėgomis, bet kai

pokytiis liečia ne tik mus, bet, kaip šiuo atveju, pvz. ir VMI, mes neišvengiamai turim sėstis prie vieno stalo ir aptarti, ką turime padaryti“ (E1-S).



11 pav. Vykstančių pokyčių įtaka nusistovėjusiems įstaigų procesams

Šaltinis: Eksperto (E1-S) interviu (2016).

Gali atrodyti, kad pokyčiai kaip išorinės jėgos verčia įstaigas bendradarbiauti, nepalikdamos pasirinkimo laisvės. Tokiu atveju būtų sunku tikėtis sėkmingo bendradarbiavimo, tačiau pažymima, kad tas pokytis nebūtinai sąlygotas tik išorės, svetimos valios – dažnai jis kyla iš pačios institucijos poreikio:

„Tas pokytis gali būti sąlygotas pačių institucijų, gali būti visuomenės įtakotas <...> Iš esmės iš mūsų pačių tie pokyčiai ateina, kad būtų kažkoks seimo narys, kuris sugalvotų, kad aš noriu tą ir tą padaryti, aišku, gali būti visokių šūkių, bet pagrindinė „mėsa“, kuri sukuria pagrindinę vertę tiek įstaigai, tiek žmonėms, ji iš mūsų pačių ateina. 95 proc. teisės aktų, kurie liečia mūsų įstaigą, ateina iš mūsų pačių“ (E1-S).

Tokiais atvejais, kai **poreikis kyla iš pačių įstaigų**, iš gyvenimo, jos puikiai **suvokia bendrą tikslą** ir numato bendradarbiavimo **naudą**.

Yra ir kitokios situacijos, kai dėl politikų priimestos valios, įstaigos nejaučia tikro poreikio bendradarbiauti, o taip pat numato, kad naudos tai neatneš:

„O gal prieš kelis metus „doing business“ vertinimo kažkokia programa institucijas vertina ir valstybes reitinguoja ten pagal kažką – našta mokesčių mokėtojams, patogumą verslui ar kažką panašaus. Ir Lietuva: „O, kodėl mes taip žemai?“ Ir buvo parengta tokia darbo grupė – Sodra, mes, SADM, FM, dar kažkas... Ir buvo ten tokių pasvarstymų, administracinė našta iš ko susideda, ir rezultatas gimė maždaug toksai, kad duomenys labai panašūs, teikti reikia čia ir Sodrai atskirai ir mums, tai gal sujungiam deklaratijas. Bet pamąstymai buvo ir anksčiau, nes kai dėl to „doing business“ pradėjo, man jau iš tikrųjų

buvo girdėtas tas reikalas. Tai tam darbo grupės bendros VMI ir Sodros buvo irgi sudarytos. Ir jų darbo tikslas būna parengti, išanalizuoti kažką... Tai man tas bendradarbiavimas šitoj vietoj toks...“ (E2-VMI).

Tokiu atveju politikų nustatyti tikslai įstaigoms gali atrodyti populistiniai, primesti, neaktualūs, ir bendradarbiavimas būtinas įgyvendinti tuos tikslus nevyksta optimaliai. Kai politikai neatsižvelgdami į realias problemas, bando greičiausiu būdu pasiekti parodomąjį rezultatą: *„tai užduotis iš vis atsimenu, buvo tokia, kad Lietuva turi pakilti tame reitinge“ (E2-VMI), nespręsdami problemos iš esmės: „<...> nes mokesstinė bazė šiek tiek skiriasi <...> ten reikėtų jau įstatymus keisti“ (E2-VMI) – įstaigos atitinkamai tokius pavedimus ir juose iškeltus tikslus priima formaliai, jų įgyvendinimas stringa, bendradarbiavimas tais klausimais vyksta atmestinais. Kaip parodė VMI ir SODROS deklaracijų apjungimo projektas, gali būti, kad tokiu atveju bendrų sprendimų priimti nepavyks: „<...> mūsų nuomonės išsiskyrė, tai buvo pateiktos atskirai mūsų nuomonės, kaip dvi alternatyvos“ (V3-S), ir laukiami rezultatai nebus pasiekti.*

Poreikio derinti ir aptarinėti tikslus, anot respondentų, nėra reikalo, nes jie jau būna nustatyti įstatymų, aukštesnės institucijos ir yra akivaizdūs, daug svarbiau yra jų aktualumas:

„Užduotis ateina iš aukščiausio lygmens – Vyriausybės ir ateina abiem institucijoms. Tai ir darbo tikslas būna jau nustatytas Vyriausybės – nėra ten ką ir aptarinėti“ (V4-S).

„Grupės tikslas – siekti bendro ir to pačio rezultato, kad mažinti nelegalų darbą, būtų mokamos normalios algos... nebūtų galima prisidengti trumpesne darbo diena. Net nežinau ar mes jį svarstėm, jis akivaizdus“ (V1-S).

6 lentelė. Bendradarbiavimo tikslai Sodros ir VMI požiūriu.

Bendradarbiavimo tikslai SODROS požiūriu	Bendradarbiavimo tikslai VMI požiūriu
<ul style="list-style-type: none"> • Vykdyti Vyriausybės iškeltus tikslus • Užtikrinti patogumą klientui (vadovaujantis „vieno langelio“ principu) • Įgyvendinti „kovos su šešėliu“ politiką • Vykdyti teisės aktų numatytas funkcijas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vykdyti Vyriausybės iškeltus tikslus • Užtikrinti patogumą klientui (vadovaujantis „vieno langelio“ principu) • Įgyvendinti „kovos su šešėliu“ politiką • Gerai atlikti savo darbą • Šviesti mokesčių mokėtojus ir vykdyti vieningą jų informavimo politiką

Ir iš tikrųjų, paklausus respondentų, kokie yra bendradarbiavimo tikslai jų atveju, tiek SODROS, tiek VMI darbuotojų įvardinti tikslai yra tie patys (6 lent.), tik suformuluoti kitais žodžiais. Nė vienas SODROS darbuotojas neįvardino tikslo bendrai šviesti ir informuoti mokesčių mokėtojų (VMI pateiktas bendradarbiavimo tikslas), bet apie tokį poreikį vienas respondentas užsiminė:

„Reikėtų šviesti gyventojus, kad suprastų už ką moka ir kodėl tai svarbu, ką už tai gauna. <...> Įstatymai yra per daug sudėtingi žmonėms, reikėtų, kad šitoj vietoj žmonėms įstatymai būtų aiškesni, paprastesni“ (V1-S).

Taigi tarpusavyje derinti, išdiskutuoti tikslus, šių įstaigų atveju, pasirodo, nėra būtina, nes dažnu atveju, jie jų keisti nelabai turi galimybės – daug svarbiau, kad tie tikslai būtų abiejų organizacijų suvokiami ir priimami, kaip aktualūs, svarbūs, o bendradarbiavimas siekiant juos įgyvendinti nešėtų realią naudą. Kai nėra suinteresuotumo abiejų įstaigų, o bendradarbiauti verčia tik įstatymas: *„Gali būti, kad nei jie, nei mes nenorėjom, bet pokytis įvyko – tai dirbam, nes tokie yra teisės aktai, mes privalom įgyvendinti aspektus. Būna taip, kad sutarimo bendro mes neprieiname, šią savaitę va buvo toks atvejis. Mes sakėm vienaip – „SocMinas“ pritaria, jie sako kitaip – „FinMinas“ pritaria. „SocMinas“ nusileido ir liko VMI sprendimas“ (E1-S) - bendradarbiavimas vyksta, bet priverstinis jis ne toks efektyvus ir ne visada duoda planuotų rezultatų.*

Respondentai dažnai kalbėdami pabrėžia **institucijų panašumą**, pabrėždamos, kad abi yra viešojo sektoriaus įstaigos, kurių veiklą reglamentuoja įstatymai: *„nes vis tiek abi valdiškos įstaigos, tiesiog vykdom pagrindines funkcijas, ką numato įstatymas ir tiek“ (FGR10-VMI) , kad abiem organizacijoms būdinga valstybės tarnybos kultūra, kuri atitinkamai formuoja darbuotojų elgesį ir bendravimą ir kuri yra panaši visame šalies viešajame sektoriuje: „mes negalim sau leisti taip parašyti ir atsakyti. Bet vis tiek čia gi yra valstybės tarnyba, negali čia taip „pasireikšti“ (V2-S). Ir tai yra teigiamai bendradarbiavimą veikiantis veiksnys, kadangi organizacijoms lengviau suprasti vienai kitą, numatyti sprendimų rezultatus, motyvus, suprasti vienoms kitų galimybes ir įgaliojimus, suderinti tarpusavio veiksmus.*

Pastebimi minimalūs vadovavimo, specialistų įgaliojimų skirtumai: *„Truputį skiriasi gal organizacijų viduje reikalai – kai kurias nuostatas mes turim su valdžia suderinti, jie gal laisviau truputį – patys daugiau sprendimo laisvės turi...Bet tai minimalūs skirtumai“ (V2-S), bet jų nereikėtų laikyti esminiais, nes tokie dalykai kiekviename skyriuje, departamente turinčiame tiesioginį vadovą gali skirtis: „Labai viskas priklauso nuo vadovo, nuo vadovavimo stiliaus - pasimato, kai pasikeičia vadovas“ (FGR4-S).*

Reikšmingesni būtų teiginiai, kur jaučiama įtampa tarp įstaigų:

„Bet kadangi mes kaip organizacijos vieni iš kitų ir gaunam ir teikiame vieni kitiems, tai čia prasideda toks neformalus žaidimas: jūs manęs klausiat ko nors, aš jums atsakau, aš jūsų klausiu...ir šitoj vietoj iki pirmo neatsakymo...Va, tu neatsakei, ir kita pusė nustoja atsakinėti“ <...> (E1-S).

Galimas dalykas, kad ją kelia **užslėpta konkurencija** tarp įstaigų. Kadangi abi įstaigos administruoja mokesčius, o šiomis dienomis yra daug dėmesio skiriama, kiek įmanoma efektyvesniam mokesčių surinkimui, tikėtina, kad abi įstaigos patiria spaudimą iš visuomenės ir „iš viršaus“ ir yra lyginami jų pasiekti rezultatai:

„Šiaip dėl SODROS tai truputį erzina tai, kad dažnai pabrėžiama, jog vis SODRA kažką pirmiau padarė, nei mes, vis jų kokie nors rodikliai geresni, bet mes dar ir jų mokesčių įstatymus aiškintis turim“ (FGR10-VMI).

„Tai va toks etapas buvo – mums gal atrodė, kad mes daugiau dirbom, SODRAI gal atrodė, kad ji daugiau dirbo“ (E2-VMI).

„<...>bet jei kokia klaidelė, tai iškart varo raštus per viršūnėles, kad parodyti kaip jie gerai dirba, o mes blogai“ (FGR11-VMI).

Taigi iškyla dilema, kaip suderinti savo motininių organizacijų ir bendradarbiavimo prioritetus:

<...> vieni ne tiesiogiai, bet duoda suprasti, kad SODROS reikalai, tik tada, kai savo įmokas sutvarkom“ (FGR10-VMI).

Valstybinio sektoriaus specifinė aplinka pasižyminti griežta hierarchine struktūra, rigidiškumu, įvardijama kaip trukdis, kuris bendradarbiavimo, kaip viešojo sektoriaus veiklos metodo, neleidžia taikyti pilna apimtimi: *„Bet aš nežinau ar yra Lietuvoje, kad kokia valstybinė organizacija, kuri sugebėtų taikyti tuos projekto valdymo dalykus ne formaliai, bet pilna apimtimi (E2-VMI).* O griežtas veiklos įstatyminis reglamentavimas įvardijamas, kaip ribojantis veiksmų laisvę.

Dar vienas momentas keliantis grėsmę sėkmingam bendradarbiavimui yra **ekonominės ir politinės aplinkos įtaka**. Nepalanki šalies ekonominė situacija stipriai riboja organizacijų finansines galimybes, kas atsiliepia ir bendradarbiavimo organizavimo ir darbuotojų motyvacijos užtikrinimo galimybėms, bet tuo pačiu skatina organizacijas bendrai veikti, spręsti problemas. Politinė įtaka grasina organizacijų kaip lygiaverčių partnerių principui. Tai išryškėja kritinėse bendradarbiavimo projektų situacijose, kai nepavyksta prieiti bendro sutarimo, priimti bendro abidvi puses tenkinančio sprendimo:

„O kai susitinkam mes vadovai...aš taip pasakysiu – Finansų ministerijos pozicija yra stipresnė – lemiamą, nes jie visą valstybės biudžetą valdo, gal ir istoriškai taip susiklostė, nes, žiūrėkit, jei ministrą pirmininką kas ir pavaduoja, tai pavaduoja finansų ministras. Tai ta prasme SocMino (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija) ir FinMino (Finansų ministerija) pozicijos yra nelygiavertės – visada

FinMinas groja pirmu smuiku. Tiek kiek mes bendraujame su VMI, tai sakyčiau panašiai, jeigu mes liečiam tam tikrus klausimus, kurie yra VMI kompetencija, ir norim kažką pasakyti ar padaryti, tai jie gali kreiptis į savo tetą, kuris yra stiprus ir jie vis tiek labiau pasieks savo. Tai ta prasme jie tikrai groja pirmu smuiku“ (E1-S).

Nors ir neįvardija tiesiogiai kaip trukdžio bendradarbiavimui, bet ir daugiau respondentų pamini įstaigų „galios“ ir „svarbos“ skirtumus:

„Pokalbiuose dalyvaujant, visa esmė yra kiek tu informacijos valdai, kadangi SODRA mažesnę kiekį, tai automatiškai ir įtakoti kažką gali mažiau. Jie mato Europinius judėjimus, o mes tik darbo užmokestį ir išmokas, todėl aišku, kad mes nesam visai tam pačiam lygyje“ (V7-S).

„ <...> pas mus dar didesni pinigai vaikšto, o pas juos tik VSD įmokos“ (FGR8-VMI).

Nors respondentas teigia, kad tai išskirtiniai atvejai ir paprastai organizacijos bendradarbiauja kaip lygiaverčiai partneriai, tačiau jei kita pusė nebūtų nusiteikus geranoriškai, tai kultų prielaidos piktnaudžiauti galia (turimu „užnugariu“) derybose ir priimant sprendimus.

Tiek įstaigų, tiek atskirų darbuotojų bendradarbiavimo **patirtis**, anot respondentų, yra labai svarbi, nes leidžia mokytis iš bendradarbiavimo ir santykiai vyksta sklandžiau. Daugelis pabrėžė, palyginus ilgą SODROS ir VMI bendradarbiavimo istoriją ir teigė, kad yra akivaizdus skirtumas, lyginant šių įstaigų sąveiką ir bendradarbiavimą su kitomis įstaigomis. Tačiau vienas respondentas paminėjo organizaciją, su kuria bendradarbiavimo santykiai palaikomi visai neseniai, tačiau sąveika vyksta sklandžiai dėl teigiamų darbuotojų nuostatos ir darbinės kompetencijos.

3.2.2. Organizaciniai faktoriai

Didelę įtaką bendradarbiavime, anot respondentų turi veiksniai, kurie susiję su bendros veiklos **proceso organizavimu, valdymu**, taip pat pabrėžiama **tinkamo vadovavimo** svarba, būtina intensyvi **įstaigų komunikacija**, o taip pat **galimybė mokytis** bendradarbiauti ir iš bendradarbiavimo. Šioje dalyje respondentai dažniausiai kalba apie neigiamus veiksnius, apie bendradarbiaujant iškylančias problemas, o taip pat pateikia savo nuomonę, apie tai, kas galėtų pagerinti bendradarbiavimą (7,8,8,10 lentelės). Šios temos atskleidė ir įstaigų vidines problemas, kurios taip pat daro neigiamą įtaką ir organizacijų sąveikai.

7 lentelė. Teigiamą poveikį bendradarbiavimui turintys veiksniai (II gr.) SODROS darbuotojų požiūriu.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Darbo organizavimas	Aiškūs užduočių paskirstymas	<p>„Labiausiai teigiamai veikia, tai kad dabar yra paskirti žmonės, grupė ir tiksliai žinom į ką kreiptis kokia problema“ (FGR4-S).</p> <p>„Žinom iš kokių skyrių, kas gali pagelbėti <...>“ (V4-S).</p>
Vadovavimas	Palaikantis vadovavimas	<p>„Visada jaučiam vadovų palaikymą, keičiamės nuomonėmis, išklauso poziciją“ (FGR3-S).</p> <p>„Labai viskas priklauso nuo vadovo, nuo vadovavimo stiliaus, pasimato, kai pasikeičia vadovas, vienam labai svarbu tas rodymas, kiek mes daug dirbam, kitam gal labiau rūpi pats rezultatas, nu ir tada pati bendradarbiavimo kokybė atitinkamai kitokia“ (FGR4-S).</p>
Komunikacija	Tinkama oficiali komunikacija	<p>„Bendravimo kultūra bręsta, bet ir visa visuomenė teigiamai keičiasi. Atsiranda oficialioji kultūra. (FGR4-S).</p> <p>„Kiekvieną kartą bendraujam su kitu VMI inspektorium, kuris priskirtas tai įmonei, tai kažkokių artimesnių ryšių nepalaikom, bet bendrauja VMI inspektoriai labai normaliai kaip ir mes – bendravimo lygis tikrai tenkina“ (FGR1-S).</p> <p>„Labai svarbu pats bendravimas koks, o santykiai su VMI darbuotoju labai normalūs, draugiški“ (FGR3-S).</p>
	Patogūs komunikaciniai kanalai	<p>„Bendraujam telefonu, el. laiškais, oficialių raštų beveik neliko“ (FGR1-S).</p> <p>„Susisiekiame su VMI telefonais, elektroniniais laiškais, kaip patogiau“ (V1-S).</p> <p>„Tada mes inicijuojame susitikimą, nebūtinai tai turi vykti oficialiais raštais. Tiesiog skambiname ir sakome: „Mes norim atvažiuoti pas jus tokiu va klausimu <...> tada kreipiamės į VMI raštu ar telefonu – visai nesvarbu kokia forma, ir prašom tų duomenų, kurių mums reikia“ (E1-S).</p> <p>„Bet mums kartais prisireikia <...> tiesiog susiorganizuoti su VMI susitikimą, tai mes dažnai darom tai ir pakankamai operatyviai“ (V4-S).</p>

7 lentelės tęsinys

	<p>Neformali komunikacija</p>	<p><i>”Kai spręsti problemas ten kitoj pusėj turi pastovų žmogų, su kuriuo visada kontaktuoji, tai tikrai su tuo specialistu pereini į draugiškus santykius. Vieno specialisto net žinau, kada gimė vienas vaikas ir kada kitas. <...> kai yra sritys specifinės ir tik vienas žmogus toj srity dirba, tai atsiranda glaudesni santykiai ir problemos išsisprendžia. <...> Ji net ateidama pas mane į SODRĄ prašė pakonsultuoti dėl motinystės išmokos. Ir šiaip bet kokiais darbiniais reikalais gali tartis, visko klausti, nebijodamas kvailai atrodyti.“ (FGR4-S).</i></p> <p><i>„Santykiai normalūs, pašnekam laisvai ir pasijuokiam, užsimezga ir ne visai formalus pokalbis, pasipasakoja visi kokias problemas turi, tai aišku ir rezultatai darbo gali būti geresni.</i></p> <p><i>„VMI turiu dvi specialistes su kuriomis dažniausiai bendrauju ir santykiai jau yra ilgalaikiai. Kai šitiek metų bendrauji, jau yra visai neformalus bendravimas – asmeninis, ir problemas spręsti tada paprasčiau“ (V2-S).</i></p>
<p>Mokymasis</p>	<p>Tinkamų mokymų organizavimas</p>	<p><i>„Mokymai apie bendradarbiavimą bendro pobūdžio, darbas komandoje, buvo, bet jau seniai. Mokymai visada naudingi, bet galėtų būti labiau konkretūs, arčiau realybės ir labiau valstybiniam sektoriui pritaikyti“ (FGR3-S).</i></p> <p><i>„Galėtų ir į mokymus išsiųsti, jei jau dabar toks svarbus pasidarė tas bendradarbiavimas, būtų labai naudinga, nes dabar tik vadai į mokymus ėjo, mes – ne“ (FGR2-S).</i></p>
	<p>Mokymasis iš bendradarbiavimo, dalijimasis patirtimi</p>	<p><i>„Tikrinant vyksta pasidalijimas patirtimi, kartu žiūrėti dokumentus paprasčiau“ (FGR3-S).</i></p> <p><i>„Pasidalinam patirtimi, apsiukeičiam pvz. klausimynais, siunčiamais įmonėms, kad pasitobulinti“ (V1-S).</i></p>

8 lentelė. Teigiamą poveikį bendradarbiavimui turintys veiksniai (II gr.) VMI darbuotojų požiūriu.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Organizavimas	Papildomų lėšų skyrimas	„Kad būtų taip, kad skyrius turi tokioms reikmėms papildomų lėšų <...>“ (E2-VMI).
	Rezultatų aptarimas	„Ko dar reikėtų – tai gal kaip tik tokių formalių susitikimų, kad būtų surašomas protokolas, kad vat esame pasiekę tą... tą ir tą <...>“
	Aiškų užduočių paskirstymas	„Ko dar reikėtų – <...> pasiskirstyti kažkaip konkrečiais darbais atsakomybėmis“ (E2-VMI).
Vadovavimas	Emociškai palaikantis vadovavimas	„Gerai, kad dar valdžia kartais būna supratinga..“ (FGR11-VMI).
	Skatinantis bendradarbiavimą vadovavimas	„Vieni netiesiogiai, bet duoda suprasti, kad SODROS reikalai, tik tada, kai savo įmokas sutvarkom <...> Kiti gi aiškina, kad jei ta funkcija mums priskirta, tai ir turim vykdyti savo pareigas <...> gerai būtų, kad mums valdžia irgi prioritetus sudėliotų“ (FGR11-VMI).
Komunikacija	Paprastesnių, greitesnių komunikacijos kanalų naudojimas	„Tiesa, kad SODRA truputį nusileistų ir mažiau biurokratai būtų, kad rašytų daugiau mums meilės laiškelius, o ne raštus pastoviai“ (FGR11-VMI).
	Aktyvi komunikacija	„Bet visada vyksta aktyvus bendradarbiavimas, komunikacija – nėra taip, kad jie atsistotų į vieną pozą ar...vis tiek derinam, kol suderinam kažkokią poziciją, arba viena arba kita grupė nusileidžia“ (V8-VMI).
Mokymasis	Mokymasis iš bendradarbiavimo	<p>„<...> na ir šiaip gal galima patirtimi pasidalinti, jei gera nuotaika, tai bevažiuojant galima pabendrauti, sužinoti, kaip ten pas juos reikalai, nes kai bendrauji telefonu, tai dažniausiai vis su kitu specialistu ir taip daugiau kažko sužinoti nelabai...Tai gauni kažkokios naujos informacijos ir šiaip...“ (FGR7-VMI).</p> <p>„<...> tai ir pasitarti galima, apsikeisti idėjomis, pasipasakojom šį bei tą iš patirties...kartu apsitariam ką kaip žiūrėsime, nuo ko pradėsime<...>“ (FGR9-VMI).</p>

9 lentelė. Neigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (II gr.) SODROS darbuotojų požiūriu.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Organizavimo trūkumai	Nepakankama informacijos sklaida tarp organizacijos grandžių	<p>„Jokių susirinkimų, kad skatintų bendradarbiavimą valdžia neorganizuoja, man atrodo patys nelabai supranta, koks tas bendradarbiavimas turi būti. Ir gaunasi daugiau apsikeitimas informacija, o kaip geriau šitą dalyką išvežti, man atrodo, jie patys nežino. Valdyba nuleidžia įsakymą padaryti bendrus patikrinimus, tai ir daro kažką“ (FGR1-S).</p> <p>„O čia vėl nesusikalba, pagal procedūras Fondo valdyba nesusikalba su teritoriniais skyriais, nepasako kokios prioritetinės sritys tikrinimo, o mes tada bet kokias duodam“ (FGR4-S).</p> <p>„<...> nesusikalbėjimas savoį struktūroj – kai skyrius bijo pasakyti kažką Valdybai <...> (FGR4-S).</p> <p>„Tai, kad ir kai buvo priimtose naujos bendradarbiavimo taisyklės, tai priminė, kad susipažintume, bet daugiau nieko – kažkokio detalesnio aptarimo ir nebuvo“ (FGR5-S).</p>
	Neracionalus darbo organizavimas	<p>„Nors daug efektyviau ir greičiau būtų elektroniniu paštu parašyti, kad: „ Dar peržiūrėkite, jūs ten klaidelę padarėte...“ Bet viskas turi būti raštais. <...> vidurinė grandis labai nori savo viršūnėms parodyti kaip jie daug dirba“ (FGR4-S).</p>
	Darbo priemonių neužtikrinimas	<p>„Dar nuo 2014 m., buvo numatyta, kad beveik visi įmanomi dokumentai bus teikiami programiškai patikrinimams, tas numatyta ir naujose taisyklėse, o programos po šiai dienai neveikia, važiuoja popieriniai dokumentai. Nors nuo šių metų tiesa, įvedė pašto dėžutes, tai popieriniai nevažinėja, elektroniniai dokumentai važiuoja. Tai darbo laikas vis tiek sugaištamas“ (FGR4-S).</p>
	Papildomo laiko bendradarbiavimo projektui vykdyti neskrymas	<p>„<...>visada tas laiko trūkumas...viskas skubiai...tarp kitų darbų...“ (V1-S).</p>

9 lentelės tęsinys.

	<p>Konkrečių užduočių vykdytojų nepaskyrimas</p>	<p>„Blogiausias dalykas, kad <...>pas juos nėra konkrečių už tai atsakingų asmenų ir dažnai nežinai „į kurias duris belstis“. Nusiunti klausimą vienaip, ta kitai persiuntė kitaip, o ta dar nusprendė „atsakysiu – neatsakysiu“ (FGR5-S).</p>
<p>Neįtraukimas visų grupių į bendradarbiavimo procesą</p>	<p>„Viskas vyksta per valdžią. Kuriam darbuotojui eiti į patikrinimą ar neiti nurodo vedėja. Ji gauna informaciją ir mums nuleidžia užduotį, o iš kur ji gavo ar iš VMI, ar iš Valdybos, ar dar iš kur – mes nelabai ir žinom. Tai blogai, nes trūksta informacijos apie situaciją ir kažkokio savarankiškumo norėtusi“ (FGR1-S).</p> <p>„Mes mažai ką sprendžiam, mums nuleidžia viską iš viršaus“. (FGR1-S).</p> <p>”<...>ir man neįdomi tavo nuomonė, man neįdomu, kokias tu keli problemas, kokius pasiūlymus tu teiki ir svarbiausia „aš sugalvojau...ir labiausiai aš parodysiu vadovams aukščiau save“ (FGR4-S).</p> <p>„Sprendimų priėmimas – yra tekę teikti pasiūlymus, kai buvo kuriamos bendradarbiavimo taisyklės, tai prieš jų kūrimą, buvo prašyta, kokius mes turėtume pasiūlymus, bet nepastebėjau, kad būtų kažkas atsižvelgta. Grįžtamojo ryšio apie mūsų pasiūlymus nėra“ (FGR4-S).</p> <p>„O gal klausė, gal tik mes nieko nežinom, bet tai irgi... „aš toks mažas, niekam neįdomus ir kaip specialistas esu visiškai neinformuojamas, kas vyksta aukščiau <...> vadovas, norėdamas atrodyti protingesnis už tave, nesako dalies informacijos“ (FGR4-S).</p> <p>„Aš suprantu, kad valdybos lygy ten vyksta kažkas, ten jie strateguoja, bet mes ten nedalyvaujam. Jei į kokius pasitarimus kviečia ką, tai tik Kaziukonį“ (V7-S).</p>	
<p>Nepagalbus, hierarchiniais ryšiais grįstas vadovavimas</p>	<p>„Komanda nesvarbi, ypatingai svarbūs lojalūs žmonės“ (FGR6-S).</p> <p>„Užduotys paskirstomos netolygiai, kas veža tam ir krauna“ (FGR6-S).</p> <p>„O mūsų skyriui tai vadovavimo stilius jau darosi, ką aš žinau,...autoritarinis . Ir svarbiausia noras parodyti aukščiau stovinčiam vadovui „ kiek aš daug dirbu“ ir aš, aš, aš...“ (FGR4-S).</p>	

9 lentelės tęsinys.

		<p>„Nelabai kam įdomi kokybė – svarbiausia kiekybė. Trukdis yra vadovavimas – kad svarbiau yra parodyti didelį darbą, o ne greičiau siekti rezultato. Specialistas žino, kaip galima greičiau, paprasčiau, bet tas darbas liks nematomas ir tai niekam nereikalinga“ (FGR4-S).</p> <p>„Ir pasiūlymų Valdybai aš daugiau nerašysiu, nes kol pereina visus vizavimus ir pataisymus, tai taip iškraipomas tekstas, kad lieka tavo pavardė, bet mintys tai jau ne tavo. Valdžia nepraleisdinėja iki Valdybos bet kokių paklausimų, kad neišaiškėtų, kad buvo nedaroma prieš tai“ (FGR6-S).</p>
	Didelė darbuotojų kaita	<p>„Blogai, kad VMI labai didelė darbuotojų kaita, tada atėjus naujiems specialistams prarandi turėtą įdirbį“ (FGR4-S).</p>
Komunikacijos problemos	Biurokratinis požiūris į komunikaciją	<p>„Aišku, mes linkę daugiau pasiskambinti arba elektroniniu paštu, bet dėl statistikos dabartinė valdžia, ypatingai mano tiesioginis vadovas, visada reikalauja raštu rašyti“ (FGR6-S).</p> <p>„Santykiai tapo labai oficialūs, mandagūs ir šalti. Bet kai liečia jų klaidas, tada atsiranda nemalonūs tonai“ (FGR4-S).</p> <p>„Yra ir VMI tokių darbuotojų, kuriam nelabai norisi skambinti...“ (V2-S).</p>
	Nepakankama komunikacija	<p>„Bet žiūrėkim iš kitos pusės, teritorinis skyrius nereikalauja iš Valdybos, Valdyba nereikalauja iš VMI. Tai va čia vyksta nesusišnekėjimas. Iš viso nevyksta komunikacija“ (FGR4-S).</p>
Mokymosi programų trūkumai	Kursų trūkumas	<p>„Su mokymais tai dabar tikrai problema, jei dabar vienuose buvau 2016 m. tai prieš tai buvau buvus prieš tris metus, jei neskaitysim privalomų civilinės saugos mokymų“ (FGR4-S).</p> <p>„<...>o šiaip dabar visai jau nebūna mokymų, o mokymai visada gerai“ (FGR5-S).</p>
	Neįdomūs, nepritaikyti mokymai	<p>„Kadangi tie lektoriai būdavo tie patys, tai ir tie kursai labai vienodi, neįdomūs“ (FGR4-S).</p> <p>„<...> galėtų būti labiau konkretūs, arčiau realybės ir labiau valstybiniam sektoriui pritaikyti“ (FGR3-S).</p> <p>„Mokymai bendri buvo. Mokymų daug, bet nežinau, ar jie iš tikrųjų padeda darbui. Nes iki Sodros aš buvau kituose mokymuose ISM, organizuotuose, tai visai kitas lygis“ (V7-S).</p>

10 lentelė. Neigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (II gr.) VMI darbuotojų požiūriu.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Organizavimo trūkumai	Papildomo laiko projektui neskyrimas	<p>„<...>visi darbais apsikrovę <...>Šiaip darbo krūvis trukdo, tiesiog nespėji į viską gilintis <...>“ (FGR10-VMI).</p> <p>„O dar einamieji darbai niekur nedingsta, o čia dar koks nors skandalas, tai viskas gaunasi prabėgom ir pribėgom <...>Bet vis tiek atsiremia viskas į tai, kad visi rutinines funkcijas dar turi, institucija turi veikti taip kaip priklauso, tai tie plėtros uždaviniai visada pralaimi prieš rutininius“ (E2-VMI).</p> <p>„Ir dar, jei būtų taip, kad yra 8 darbo valandos, tai per 6 tu dirbi savo darbą, o dvi jau užrezervuotos kažkokiems va tokiems projektams ir ypatingiems darbams. Bet atsiprašau, kai per aštuonias valandas tu turi dvylikos valandų darbą padaryti, tai taip ir vyksta“ (V10-VMI).</p>
	Neaiškūs narių įgaliojimai	<p>„Bet kas yra blogai, kad grupė visiškai ne autonomiškai dirba, ta prasme, jei kažkokios problemos kyla, tai reikia bėgti pas savo valdžią suderinti“ (V10-VMI).</p> <p>„Iš principo mes kaip grupės dalis kažką padarom ir siunčiam grupės nariams Sodros ir tikimės kaip iš darbo grupės rezultatų, o mes gaunam atsakymą kaip nuo visos organizacijos nuo Sodros. Tai reiškia ten kažkaip neaiškiai apibrėžti įgaliojimai“ (E2-VMI).</p>
	Aiškaus užduočių paskirstymo nebuvimas	<p>„Lygiai tas pats organizacijos viduj, tarp atskirų departamentų tu ten grupės narys esi, kažko konkrečiai prašai (kito departamento) kito grupės nario, o jis lyg ir nenori daryti, nes aiškūs prioritetai nesudėlioti“ (E2-VMI).</p>
	Neracionalus darbo organizavimas	<p>„Daug dėmesio skiriama ne esmei, bet pvz. prigalvoji alternatyvų, jas turi paaiškinti ir kol nėra galutinio varianto, tai kam ten jas tiek šlifuoti, bet ne viduj stumdomasi, kitai pusei atrodo, kad šlifuoti reikėjo kitaip...Laiko visa tai labai daug užima, o rezultato, kaip ir jokio neduoda“ (E2-VMI).</p>

10 lentelės tęsinys.

	Neaiškios užduotys	<p>„Nėra kažkokio aiškumo, sako, darom va čia tokį projektą ir pažiūrim, kas čia gaunasi, o kad konkrečiai pasakytų, jungiam – nejungiam“ (V10-VMI).</p> <p>„Šiandien mes tą Sodrą tikriname, bet mes nežinome, kur ten tie pagrindiniai akcentai turi būti, ką mes apskritai turime tikrinti, nėra tokio metodinio vadovavimo, nėra kažkokio apibendrinimo, kuris nukreiptų į ką atkreipti dėmesį“ (V9-VMI).</p>
	Neskyrimas pagalbinių personalo	<p>„Grupės aptarnavimui nėra nieko skirta, kiek pats ką susiorganizuoji, reiškiasi, jei tu šauki posėdį, kartais atsivedi kokį padėjėją, bet dažniausiai iš grupės kažkas protokoluoja, o būna, kad ir nieks neprotokuluoja“ (E2-VMI).</p>
	Neskyrimas projektui papildomų lėšų	<p>„Jokių papildomų lėšų tokiems projektams irgi nenumatoma – institucijos turi savo finansavimą ir tokiu idealiu atveju jos turėtų iš to verstis. Bet valstybės tarnyba nėra tokia lanksti atlyginimų sistemų <...> (E2-VMI).</p>
	Komandinių kūrybinių mąstymo metodų nenaudojimas	<p>„O tuos naujoviškus darbo metodus, tai jo... į mokymus kai išeini, tai visi pabandom, bet, kad realiai pritaikyti, tai nelabai, gal kartais, bet paprastai gauni per galvą“ (V10-VMI).</p> <p>„Kaip ir kursuose mokė „brainstormingą“ naudoti, tai, kad vyktų vat taip grupėje – susėskim visi ir dabar generuosim idėjas, kad tendencingai tai organizuotų – nėra“ (E2-VMI).</p>
Vadovavimo trūkumai	Emocinis spaudimas	<p>„Dabar tos visos akcijos, tas spaudimas pastovus dėl biudžeto, ėda mus ir ėda...“ (FGR10-VMI).</p>
	Pagalbaus vadovavimo nebuvimas	<p>„<...>pas valdžią ir nelabai paklausi – aiškinkis pats kaip nori“ (FGR10-VMI).</p> <p>„Tai jei iš tokio žmogaus pastoviai kritiką girdi, kai dirbi 20 metų ir matai kad viskas kitaip... tai nieko nesinori“ (FGR11-VMI).</p> <p>„Yra matyt nemažai žmonių su nudegimo faktoriumi, kad kažkada kažką siūlei, bet tave ten ignoravo n kartų, ar pašiepė“ (E2-VMI).</p>

10 lentelės tęsinys.

	Vadovų kaita	<p>„Taip nuo vadovo daug kas priklauso, o kai aukščiausi vadai čia vienu metu dažnai keitėsi, tai irgi visa atmosfera įstaigoje būna tokia...kaip čia jums pasakius...nėra kažkokio nuoseklumo...lyg darėm vienaip...paskui kitaip“ (FGR10-VMI).</p> <p>„O šiaip vadovai irgi pas mus pakankamai dažnai keičiasi, tai irgi nėra gerai, nes būna, kad situacijoj nelabai gaudosi, bet vadovauti, oi kaip norisi“ (FGR11-VMI).</p>
	Bendradarbiavimo neskatinantis vadovavimas	<p>„<...> vieni ne tiesiogiai, bet duoda suprasti, kad SODROS reikalai, tik tada, kai savo įmokas sutvarkom“ (FGR10-VMI).</p> <p>„O kaip tu ten tas žinias taikysi, jei tiesioginis vadovas aiškina kitaip, tai, ką čia priprieštarausi <...>“ (FGR11-VMI).</p>
Nepritaikytos mokymosi programos		<p>„Mokymų, tai būdavo nemažai ir apie bendradarbiavimą ar kažką panašaus būdavo, bet jie tokie teoriniai, o viskas vyksta kitaip“ (FGR11-VMI).</p>

Apie bendradarbiavimo organizavimą daugiausiai informacijos galėjo pateikti kalbinti ekspertai ir interviu dalyvavę organizacijų padalinių, skyrių ir departamentų vadovai, kurie dalyvauja bendradarbiavimo projektuose, būna įtraukti į suformuotas bendras darbo grupes. Anot, pašnekovų, sudaryti bendrą darbo grupę gali nuspręsti pačios įstaigos, o gali ateiti nurodymas iš Vyriausybės ar ministerijų. Į darbo grupės sudėtį specialistai įtraukiami pagal specializaciją, kompetencijas ir jų atitikimą sprendžiamai problemai. Nutariama, kuri įstaiga techniškai aptarnauja darbo grupę, paprastai ta pusė ir organizuoja susitikimus. Bet teisė sukviesti darbo grupę į posėdį nėra išimtinai aptarnaujančiosios įstaigos prerogatyva – esant poreikiui, kita pusė gali organizuoti susitikimą pas save, tada ir darbotvarkę sudarinėja ji, atsižvelgdama į iškilusius klausimus ir problemas. Kita pusė visada gali papildyti darbotvarkę. Darbo grupės vadovu paskiriamas techniškai aptarnaujančios įstaigos – organizatorės aukščiausių statusą turintis vadovas. Ne visada susirinkime dalyvauja visi grupės nariai - dažniausiai dalyvauja tie, kam yra aktualiausi darbotvarkėje numatyti klausimai. Pirmininkauja ir veda posėdį susitikimą inicijavusios įstaigos aukščiausias pareigas užimantis vadovas. Nuskambėjo nuomonė, kad patys aukščiausi įstaigų vadovai turėtų spręsti problemas tarpusavyje, o tokių grupių darbe apskritai neturėtų dalyvauti, kadangi dalyvaujantis vienos įstaigos aukščiausias vadovas suardo tarp bendradarbiaujančių įstaigų santykių horizontalumą:

„Mano manymu aukščiausi vadai iš viso neturėtų dalyvauti tokioje veikloje, jie turėtų gauti darbo grupės darbo rezultatą ir tada priiminti sprendimus. Tai čia vienu metu buvo, kad mes jautėmės ne solidžiai, nes mes ateinam keli darbo grupės nariai, o mūsų vadovė buvo departamento direktoriaus pavaduotoja, o iš anos pusės buvo SODROS direktorius. Nebuvo ten priimta kažkokių galutinių sprendimų, bet jei, pvz. būtų didelis nesutarimas, tai klausimas ar mūsiškiai būtų galėję pasipriešinti tam hierarchiniam skirtumui. Tai va norėtusi, kad organizuojant tas darbo grupes nebūtų ten tiek hierarchinių niuansų“ (E2-VMI).

Mokslininkai teoretikai tyrinėjantys bendradarbiavimą, teigia, kad bendradarbiavimo projektus reikia organizuoti kaip atskiras nepriklausomas sistemas, respondentai taip pat iškelia problemą, kad darbo grupei trūksta autonomijos, jos nariai per daug priklausomi nuo savo organizacijų vadovų.

„Bet kas yra blogai, kad grupė visiškai ne autonomiškai dirba, ta prasme, jei kažkokios problemos kyla, tai reikia bėgti pas savo valdžią suderinti. Tai palauk, suderinsi po to, kai gaus visas alternatyvas. Nes taip ir vyksta, kad lyg ir va čia darbo grupėj kažkas vyksta, o čia lygiagrečiai dar įstaigos viduje tas pats sprendžiama“ (V10-VMI).

Naudoti privačiam sektoriuje paplitusius **komandinio kūrybinio darbo metodus**, anot respondentų, jie buvo mokomi kursuose, bet realiai darbe jie nenaudojami. Vienas respondentas prisiminė bandymą naudoti „brainstormingą“, bet susidūrė su organizaciniais nepatogumais – nebuvo žmogaus, kuris užrašinėtų. Taigi, nors teigiama, kad išrenkama, kuri techniškai aptarnaus darbo grupę, bet reikalinga pagalba ir priemonėmis ji pilnai nėra aprūpinama:

„Grupės aptarnavimui nėra nieko skirta, tik kiek pats ką susiorganizuoji, reiškiasi, jei tu šauki posėdį, kartais atsivedi kokį padėjėją, bet dažniausiai iš grupės kažkas protokoluoja, o būna, kad ir nieks neprotokoluoja“ (E2-VMI).

Kiti respondentai taip pat teigia, kad posėdžiai dažnai neprotokuojami ir pabrėžia protokolavimo poreikį, o taip pat norą dažnesnių susitikimų, pasiekimų aptarimų, bei konkrečių darbų ir įgaliojimų paskirstymo: *„iš tikrųjų vyksta toks išplaukęs susirašinėjimas, projektų stumdymas vienu kitiems“ (E2-VMI).*

Kad ne tik komandiniai kūrybiniai metodai nenaudojami, bet ir apskritai **komandinis darbas sunkiai vyksta** išduoda ne vieno respondento pastabos ir samprotavimai, kad tą darbą, kuriam suburiamos grupės galima būti patikėti keliems žmonėms:

„Toj vietoj reikėtų kaip su popiežiumi daryti, vietoj didelės grupės pasodinti daugiau mažiau žinančius žmones, du – tris, uždaryti kaip popiežių ir sakyti: „iki kito pirmadienio turi būti“, ne galutinis

kažkoks variantas, bet toks kažkoks projektas. Tai kiek aš atsimenu, kiek kokių grupių buvo sudaryta, tai vis tiek realiai toje grupėje dirba tam tikru etapu vienas, du žmonės“ (E2-VMI).

Bet tai tik atspindi **vadybos ir lyderiavimo trūkumus** viešajame sektoriuje. Paminėta, kad kartais pasiskirstoma užduotimis ir vaidmenimis, bet bendrų darbo grupių dalyviai priekaištuoja, kad tai vyksta ne visada, o dažnai užduotys būna ne konkrečios, neaiškios ir dalyvių įgaliojimai neapibrėžti. Dar vienas svarus argumentas, kad bendradarbiavimo projektams **neskiriama papildomai jokių finansinių lėšų ir papildomo laiko**. Įstaigos ne tik negali paskatinti savo darbuotojų už pasiektus rezultatus, bet atlyginti pagalbiniam personalui ar ekspertams. Todėl į pagalbą grupių nariai neatlygintinai kviečiasi savo kolegas, kitas viešo sektoriaus organizacijas, kurios parodo susidomėjimą. Kaip pavyzdį respondentai pateikė atvejį, kai buvo kviesta Ūkio ministerija, kuri atsakinga už administracinę našta ir domėjosi projekte sprendžiama situacija. Darbo nariai dalyvauja darbo grupėse, kaip papildomoje veikloje, tuo pačiu turėdami atlikti savo kasdienes funkcijas ir įsipareigojimus, kurių niekas kitas neperima. Todėl tenka dirbti papildomas darbo valandas, už kurias nėra apmokama.

Diskutuojant fokus grupei apie bendradarbiavimą teigiamai ir neigiamai veikiančius veiksnius, teritorinių skyrių specialistai atskleidė daugiau vidinių įstaigų problemų, kurios neigiamai veikia bendradarbiavimą. Viena iš jų – tai vadovų elgesys neskatinantis bendradarbiavimo. Vadovai neretransliuoja bendradarbiavimo strategijos bei pageidaujamų veiksmų darbuotojams – nesikalbama, neorganizuojami susirinkimai, pasitarimai, informuojant darbuotojas apie naujoves apsiribojama nuorodos į teisės aktus pateikimu. Dar sudėtingesnė situacija, kai vadovai netgi demonstruoja neigiamas nuostatas bendradarbiavimo atžvilgiu ir jo tikslai priešpastatomi pačios organizacijos interesams.

Respondentų požiūriu didelį vaidmenį turi vadovai - jų požiūris, elgesys ir vadovavimo stilius daro įtaką bendradarbiavimo procesams, darbo kultūrai ir darbuotojų motyvacijai:

„Pas mus buvo laikas, kai buvo labai griežta hierarchija, bet dabar vadovai pasikeitė ir gal truputį švelniau, lanksčiau viskas vyksta“ (V2-S).

„Vieni ne tiesiogiai, bet duoda suprasti, kad SODROS reikalai, tik tada, kai savo įmokas sutvarkom...bet vėl gi, viskam terminai yra...nepadaryk, tai vėl iškvies ant kilimėlio. Kiti gi aiškina, kad jei ta funkcija mums priskirta, tai ir turim vykdyti savo pareigas“ (FGR11-VMI).

Neigiamai veikia ir vadovų kaita, nes darbuotojai turi derintis prie pasikeitusio vadovo nuostatų, minima taip pat ir darbuotojų didelė kaita.

Su vadovų požiūriu gali sietis ir kita iškelta problema – vidinės komunikacijos trūkumas tarp pačios organizacijos skirtingų grandžių. Kadangi bendradarbiavimo procedūros yra vykdomos skirtingose organizacijų grandyse, tai gera komunikacija tarp jų yra būtina: informacija iš Valdybos perduodama

aukščiausiems teritorinių skyrių vadovams, toliau per skirtingų skyrių vadovus turėtų pasiekti vyriausius ir vyresnius specialistus. Ir atvirkščiai: skyrių specialistų pasiūlymai ir pastabos dėl darbo procedūrų turėtų nukeliauti iki Valdybos, bet tam turi pereiti patikrą ir vizavimus pačiame skyriuje. Šios visos biurokratinės procedūros, paisant subordinacijos ir būdingos hierarchinei struktūrai, apsunkina informacijos sklaidą, o dažnai „grandinė“ dėl įvairių priežasčių apskritai kažkur nutrūksta:

„Ir dar nesusikalbėjimas savo j struktūroj – kai skyrius bijo pasakyti kažką Valdybai, kad jūs mums pvz. nepateikėte prioritėtų sąrašo. Nes bijo, kad kaip čia atrodoys, kai po dešimt metų atsibudo ir apsižiūrėjo, kad negauna kažko, kas privalo būti teikiama. Kažkiek metų daryta spraga ir dabar bijoma tai pripažinti. O gal klausė, gal tik mes nieko nežinom, bet tai irgi: „aš toks mažas, niekam neįdomus ir kaip specialistas esu visiškai neinformuojamas, kas vyksta aukščiau“. Nėra ryšio su valdžia ir tada ir tos motyvacijos nėra. Vadovas gal dėl savo įvaizdžio susigadinimo bijo klausti toliau, o gal žino atsakymą, tik tau nieko nesako, tai ir nežinai, ką galvoti. Vadovas, norėdamas atrodyti protingesnis už tave, nesako dalies informacijos. Vat tas bendradarbiavimo schemas gavom prieš du metus, laikomės įsitvėrę ir daugiau nieko naujo. Elementaraus klausimo paklausk: „tai kada bus sukurta programinė įranga?...“ Kažką išmetė ir specialistai stumdosi“(FGR4-S).

Komunikacija tarp įstaigų turi dar kažkiek išlaikiusi specifiką būdingą biurokratinėms organizacijoms, bet tai daugiau ne sistemos bėda, bet vadovaujančių asmenų nuostatų išdava. Anot respondentų, susirašinėjimas oficialiais raštais nesant tam būtinybės (o būtina yra tai – kai reikia siųsti informaciją kitai įstaigai su asmens duomenimis) tėra vadovų noras turėti ataskaitas apie atliekamo darbo apimtis. Bet vyrauja tendencija tokia, kad oficialių raštų mažėja ir daugiau naudojamos greitesniais ir patogesniais komunikaciniais kanalais – dažniausiai susisiekiama telefonu ir elektroniniais laiškais. Komunikaciją daugelis respondentų įvardija, kaip mandagią, oficialią, atitinkančią valstybės tarnybos kultūrą, jų nuomone, to visiškai pakanka, kad bendradarbiavimas vyktų sklandžiai. Tik keletas respondentų įvardijo, kad bendraudami peržengia oficialiosios komunikacijos ribas. Vienas respondentas pastebėjo, kad bendravimas asmeniškėnis pasitaikydavo seniau, o dabar didėja „šalto“ mandagaus bendravimo, atitinkančio valstybės tarnybos standartus, tendencija. Komunikaciją, peržengiančią oficialaus bendravimo ribas, respondentai pripažįsta bendradarbiavimą gerinančia, ypač, kai reikia spręsti sudėtingas ar konfliktines situacijas. Tačiau toks komunikacijos būdas gali susiformuoti tik laiko perspektyvoje ir tarp tų pačių bendradarbiavime dalyvaujančių asmenų. Todėl tai būtų įmanoma tarp vadovų, bet ne tarp specialistų kurie, esant didelėms organizacijoms, dažniausiai komunikuoja vis su skirtingais asmenimis.

Sprendimų priėmimas ir visų narių įtraukimas į procesą ir sprendimų priėmimą, rekomenduojamas daugelio mokslininkų, VMI ir SODROS bendradarbiavime turi savo specifiką. Teritoriniuose skyriuose

sprendimus priima vadovai, o dirbant darbo grupėms – aukščiausi įstaigų vadovai. Priimant bendrus abiejų organizacijų sprendimus, anot, vadovų, dažniausiai diskutuojama, kol prieinama abiem institucijoms tinkamo sprendimo. Apie balsavimo procedūras nebuvo užsiminta nė viename interviu – galima būtų teigti, kad sprendimai išdiskutuojami ir priimami konsensusu. Bet derėtų atsižvelgti ir į anksčiau paminėtą situaciją, kai nepavykus suderinti interesų ir priimti abi puses tenkinančio sprendimo, jis buvo priimtas ministerijų lygmeny ir atitiko tik vienos organizacijos lūkesčius. Kadangi sprendimą „aukščiau“ priiminėjo ne neutralios institucijos, o tiesiogiai su įstaigoms susijusios ministerijos, tai organizacijos tai priėmė kaip „nelygiavertės kovos“ baigtį: *SocMino ir FinMino pozicijos yra nelygiavertės – visada FinMinas groja pirmu smuiku. <...> jie gali kreiptis į savo tetį, kuris yra stiprus ir jie vis tiek labiau pasieks savo“ (E1-S)*, o tai formuoja nepasitikėjimą partneriais. Kai kurie sprendimai priimami ne tik ministerijų bet ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės lygmenyje. Teritorinių skyrių specialistai bei darbo grupių nariai teikia pasiūlymus ar rengia projektus, bet sprendimų patys nepriiminėja. Todėl jie tiek sudalyvauja sprendimų priėmimo, kiek išgirstamas ir priimamas jų pasiūlymas ar patvirtinamas projektas. Ir nors vadovai teigia: „*Visada yra analizuojama, kalbama su žmonėmis“ (E1-S)*, bet teritoriniuose skyriuose specialistai teigia, kad net ir teikdami pasiūlymus, jie dažniausiai, negauna atgalinio ryšio apie juos ir realiai jų nuomonė negirdima ir nėra svarbi. Apie skyriaus problemas Valdyba taip pat nėra informuota arba nesiima jų spręsti:

„O Valdyba ir po šiai dienai įsivaizduoja, kad visą SODRĄ galima valdyti vienu mygtuko paspaudimu. Nors programinė įranga jau antri metai, kaip turėjo veikti, bet neveikia“ (FGR4-S).

Ir čia vėl grįžtama į jau aptartas problemas dėl **vidinės įstaigos komunikacijos trūkumų**.

Mokymų teikiamą naudą pabrėždami respondentai kėlė ir sąlygą, kad jie būtų įdomūs bei pritaikyti viešojo sektoriaus organizacijoms. Dalyvavusiųjų mokymuose apie bendradarbiavimą teigimu, dažnai mokymai būdavo labai bendro pobūdžio ir sunkiai pritaikomi viešajame sektoriuje. Bet galima daryti prielaidą, kad jie atrodo sunkiai pritaikomi dėl viešojo sektoriaus įstaigų nelankstumo, hierarchinės struktūros, bei vadovavimo ydų.

3.2.3. Žmogiškieji faktoriai

Vienareikšmiškai, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, didžiausią įtaką bendradarbiavimui turi, beveik visų respondentų įvardijami, **žmogiškieji faktoriai. Darbinės kompetencijos, asmenų nuostatos** ir tiesiog **žmogiškumas**, anot respondentų, yra tai, nuo ko labiausiai priklauso bendradarbiavimo sėkmė. Tarp teigiamai veikiančių bendradarbiavimą veiksnių minimas **pasitikėjimas ir pagarba, teigiama motyvacija, asmeninė patirtis**, bet anot respondentų lemiamą reikšmę turi tiesiog asmenų

geranoriškumas ir teigiamas nusiteikimas bendradarbiavimo atžvilgiu, o neigiamai veikia atmetinas formalus požiūris, motyvacijos trūkumas (11, 12, 13, 14 lentelės).

11 lentelė. Teigiamą poveikį bendradarbiavimui turintys veiksniai (III gr.) SODROS darbuotojų požiūriu.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pasitikėjimas ir pagarba	Lygiavertiški, draugiški santykiai	<p>„Dar gerai tai, kad jaučiamės lygiaverčiai, kaip bendradarbiai – jie turi savo vadovo pavedimą, aš turiu mūsų vadovo pavedimą“ (FGR3-S).</p> <p>„Labai svarbu pats bendravimas koks, o santykiai su VMI darbuotoju labai normalūs, draugiški“ (FGR3-S).</p>
	Laikymasis vienodos pozicijos	<p>„Tai yra neužfiksuota, bet mes pasiderinam, kad vienodą poziciją laikytis. Stengiamės abi institucijos laikytis vienodos pozicijos.“ (V6-S).</p>
Nuostatos	Pozityvus nusiteikimas	<p>„Priklauso ir nuo nusistatymo tų su kuriais bendradarbiauji, kai buvo akcija „Įspėjau – pasirink“, tai mes su ta poskyrio vedėja labai geranoriškai bendradarbiavome“ (V7-S)</p> <p>„<...> kad visi dirba gera valia ir stengiasi pasiekti rezultatų, kad nebūtų formalaus tokio požiūrio, kad noras būtų kažką pakeisti, pagerinti situaciją, kad ir draudėjai, ir draudžiamieji suprastų mokesčių sistemos reikšmę“ (V1-S).</p>
	Savitarpio pagalba	<p>„<...>viskas vyksta geranoriškai, niekad neatsakė, atsiunčia savo aktą“ (FGR3-S).</p>
Motyvacija	Teisingas asmeninis įvertinimas	<p>„Motyvaciją didintų teisingas darbo vertinimas, kad žmogus jaustųsi, kad yra teisingai vertinamas. Tam, kas iš tikrųjų, veža, bent žodžiu parodytų, kad tai vertina“ (FGR6-S).</p>
	Finansinis atlygis	<p>„Pirmiausiai motyvuotų finansinis atlygis, tai nėra ką kalbėti, bet tai priklauso nuo finansinių resursų, bet bent ne vertinimas visų viename lygmenyje“ (FGR6-S).</p> <p>„Jei būtų koks motyvavimas finansinis būtų aišku gerai, o čia įrašė mums į metinius planus teikti pasiūlymus, idėjas ir viskas – turi vykdyti“ (V2-S).</p> <p>„Priedų kokių norėtusi, nes papildomo laiko daug sugaišti“ (V3-S).</p>

11 lentelės tęsinys.

Asmeninės charakteristikos	Darbinė kompetencija	„Bendradarbiavimo sėkmę lemia žmogiškasis faktorius. Arba su žmogumi susišneki, arba nesusišneki. Būna prašai vieno, o gauni kitą. Tada vėl rašai. O šiaip kai dirbi, tai ir VMI – įvairūs žmonės įvairios kompetencijos žmonės“ (FGR5-S).
	Geranoriškumas	„Bendraujam su VMI geranoriškai, žmogiškai, aišku gal priklauso nuo žmogaus, bet man visada pakliūdavo teigiamų nuostatų žmonės“ (V5-S). „<...>mes su ta poskyrio vedėja labai geranoriškai bendradarbiavome. Čia visiškai nuo žmogaus priklauso, su kitu susiduri, tai būna visiškas atsiribojimas, vat ką man reikėjo, tą aš padariau, o jei nors truputį daugiau, tai ne mano daržas ... Čia žmogiškieji faktoriai, kaip ir pas mus darbe“ (V7-S). „Svarbiausias veiksnys – paprasčiausiai geranoriškumas <...> (V1-S).
Asmeninė patirtis		„Patirtis veikia teigiamai, kai jau ne pirmą kartą drauge dirbi – viskas vyksta lengvai“ (FGR3-S). „Bendradarbiavimo patirtis darbo grupėje yra svarbu, nereikia žioplinėti, visi žino, ką daryti – procesas greitesnis“ (V3-S). „Kažkaip tos grupės ir būna vis iš tų pačių žmonių su kuriais mums tenka bendrauti... tikrai dažniausiai tas pats žmonių ratas. Užtai gal ir paskui išeinam į tą tokį tiesioginį bendravimą, jeigu ko reikia. Žinom iš kokių skyrių, kas gali pagelbėti<...> (V4-S).

12 lentelė. Teigiamą poveikį bendradarbiavimui turintys veiksniai (III gr.) VMI darbuotojų požiūriu.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pasitikėjimas ir pagarba	Draugiški santykiai	„Na su SODRA tai, kaip su nė viena organizacija, yra ypatingai geras ryšys“ (V8-VMI).
	Laikymasis vienodos pozicijos	„O šiaip, jei mes keliam bankrotą, tai pranešam jiems, dažnai įmonė būna skolinga ir jiems, mes kaip valstybinės įstaigos palaikom viena kitą – jie visada pritaria mūsų ieškiniui“ (FGR7-VMI).

12 lentelės tęsinys.

	Savitarpio pagalba	„Jei kažkokių dokumentų ar duomenų paskui prireikia, tai tikrai draugiškai susiskambinam ir pasidalinam“ (FGR9-VMI).
Nuostatos	Teigiamos emocijos dirbant kartu	„Šiaip visai neblogai viskas vyksta, kartu netgi sakyčiau smagiau <...> Bent jau man tai papuolė labai normalus specialistas <...> dviese linksmiau net“ (FGR9-VMI).
	Teigiamas nusiteikimas	„Aš tai manau, kad reikia tiesiog žiūrėti į viską pozityviai, reikia bendradarbiauti, nes vis tiek visur einama link to <...> Juk tiek mes, tiek SODRA stengiamės, kad žmogui būtų geriau, tai turint tokią mintį ir reikia dirbti“ (FGR9-VMI).
Motyvacija	Emocinis vadovų palaikymas	„Kad bent jau emocinį palaikymą jaustum“ (FGR11-VMI).
Asmeninės charakteristikos	Teigiamos asmeninės savybės	„Šiaip visai neblogai viskas vyksta, kartu netgi sakyčiau smagiau. Bent jau man tai papuolė labai normalus specialistas<...> žinoma viskas priklauso nuo to, koks žmogus kartu važiuoja“ (FGR9-VMI).
	Kompetencija	„<...> žinai, kad šitas žmogus dažniausiai jokių nesąmonių neklausinėja, tada jam atsakinėji. Tai tas bendradarbiavimas į asmeninių santykių pasitikėjimą kartais nueina“ (E2-VMI).
	Geranoriškumas	<p>„Bet čia ir geranoriškumo reikia, nes gali gi griežtai vadovautis tik tuo, kas tau tavo darbo procedūrose ar įstatyme parašyta, o gali į viską žmogiškai pažiūrėti, vis tiek gi visi vienoj valty sėdim“ (FGR9-VMI).</p> <p>„Svarbiausia bendradarbiavime, kad visi žmogiški būtų...Kad ir SODRA bendrautų geranoriškai <...>“ (FGR11-VMI).</p> <p>„<...> dar gerai, kad Sodra atsakinėja labai greitai ir geranoriškai“ (E2-VMI).</p>

13 lentelė. Neigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (III gr.) SODROS darbuotojų požiūriu.

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Nepagarbus bendravimas		<p>„Kai paskambina ir tonacija tokia, kad beveik šaukia: „Kodėl jūs mums atsiuntėte raštą patikslinimui...“ (FGR6-S)</p> <p>„Ir būna dažnai, kad dažniausiai rašo mūsų ta pati specialistė, tai jai skambina iš VMI ir su ja barasi. O barasi todėl, kad patys supranta, kad būtų daug paprasčiau, jei būtumėm parašę el. paštu. Čia matyt žemiausia grandis nenori, kad jų viršūnės daug matytų ir skaičiuotų klaidas“ (FGR4-S).</p>
Motyvacijos trūkumas	Trūkumas asmeninio įvertinimo	<p>„Labiausiai demotyvuoja žmones, kai visiems iš eilės duoda priedus, ar neduoda. Nėra asmeninio vertinimo, visų suniveliavimas į vieną lygmenį, tai yra didžiausias demotyvavimas“ (FGR6-S).</p> <p>„<...>bet kai pasižiūri, tai gauna ne tie, kas tikrai to verti, bet pagal sąrašuką, kas dar negavo <...>“ (FGR5-S).</p>
	Nemotyvuojanti vertinimo sistema	<p>„Vertinimo sistema yra imituojama“ (FGR1-S).</p> <p>„Aišku, būna gauni raštus direktoriaus už gerą darbą <...> bet gi gali pasikabinti namie koridoriuj, atėjus svečiams – parodyti (sarkastiškai). Štai ir motyvacinė sistema“ (FGR5-S).</p>
	Finansinio motyvavimo trūkumas	<p>„Finansinio motyvavimo darbuotojams nėra. Darbuotojai nelabai turi motyvacijos, jiems mažiau darbo tai ir geriau“(V5-S).</p>
Darbuotojų kaita		<p>„Blogai, kad VMI labai didelė darbuotojų kaita, tada atėjus naujiems specialistams prarandi turėtą įdirbį“ (FGR4-S).</p> <p>„Aišku, kai ten pasikeičia žmonės tai užtrunka kažkiek laiko, kol vėl tas ryšys atsiranda <...>“ (V2-S).</p>

14 lentelė. Neigiamą poveikį bendradarbiavimui darantys veiksniai (III gr.) VMI darbuotojų požiūriu.

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pasitikėjimo trūkumas	„O kitas dalykas dar ir tarp institucijų yra toks: „mes jus mėgstam, mes jūsų nemėgstam...“ Visada yra tokia trintis, net toj pačioj įstaigoj tarp skirtingų departamentų yra ta trintis. Turiu kokią idėją ir gal jiems būtų naudinga, bet gal pasirodysiu kvailai, nes nežinau tam tikrų niuansų“ (E2-VMI).
Labai oficialus ir formalus požiūris	„<...> o jei jau su labai valdišku požiūriu, na tai ką, vykdai kiek tau priklauso ir tiek...“ (FGR7-VMI). „<...>gali gi griežtai vadovautis tik tuo, kas tau tavo darbo procedūrose ar įstatyme parašyta, o gali į viską žmogiškai pažiūrėti, vis tiek gi visi vienoj valty sėdim“ (FGR9-VMI). „Nes yra ir toks stumdymasis tarp organizacijų: „Va čia mūsų kompetencija, o čia jūsų...o čia kažkokia sritis neaiški...ai tai čia tada jūsų...“ Ta prasme yra dalykų, kurių niekas nenori daryti“ (E2-VMI)
Motyvacijos trūkumas	„Dabar jokių priedų, jokių švenčių, tai jei dar ir gero žodžio gaila... tai apie ką tada kalba“ (FGR11-VMI).

Be geros valios, teigiamų nuostatų ir žmogiško supratimo sėkmingas bendradarbiavimas neįmanomas (formaliai jis gali vykti). Respondentai pamini, kad pasitaiko visokių atvejų, kad tenka susidurti su įvairiomis kolegų nuostatomis (anot jų, net ir savose įstaigose ne visi kolegos geranoriški ir malonūs), bet daugelis patikina, kad dažniausiai bendradarbiavimas vyksta geranoriškai. Ne tik vadovai, bet ir specialistai teigia, kad keisdami duomenimis, dokumentais, konsultuodami vieni kitus, vykdydami bendrus patikrinimus ar kitas funkcijas su kitos įstaigos kolegomis bendradarbiauja geranoriškai, net jei ne visada mato tam didelę būtinybę ir naudą. Galbūt dėl minėto įstaigų panašumo, jaučiasi supratingumas vienu kitų atžvilgiu:

„Sodros ir VMI įmokų skaičiavimo įstatymai skiriasi, o jie dar dažnai ir keičiasi, tai čia žmogiškai natūralu, kad VMI specialistas negali žinot visų Socialinio draudimo įstatymų ir pasikeitimų“ (FGR4-S).

Respondentai tikina, kad suvokia svarbą palaikyti vieniems kitus, todėl, visada susiderina pozicijas ir palaiko vieni kitus įmonių – skolininkų bankroto bylose (nors tokia tvarka ir nėra reglamentuota jokiais

teisiniais aktais), dalinasi reikalingais dokumentais (ir tais, kuriais dalintis nėra įpareigoti), neatsisako padėti, geranoriškai konsultuoja vieni kitus ir tariasi.

Kalbant apie **motyvacijos** skatinimą, daugelis respondentų, tiek vadovai, tiek specialistai iš teritorinių skyrių teigia, kad esant nedideliems atlyginimams jų darbe labiausiai motyvuotų finansiniai paskatinimai. Bet tokiu būdu kelti darbuotojų motyvaciją, kai trūksta lėšų, ir neįmanoma paskirti priedų už rezultatus ar papildomą darbo krūvį, nėra galimybės. Valstybės tarnyboje dar yra galimybė paskatinti tarnautojus per metinius įvertinimus, tačiau čia, anot respondentų, viskas priklauso nuo tiesioginio vadovo, kurio sprendimai gali būti subjektyvūs ir „paskaičiuoti savo naudai“:

„Dar jei esi jo tiesioginis vadovas ir jis daro tavo požiūriu labai svarbų dalyką, tai metinių vertinimų metu įvertinsi labai gerai, gal gaus papildomą išmoką, gal karjerą pajudės... Iš kitos pusės, jei jau tu turi žmogų, kuris yra pasiekęs tavo padalinyje stogą, reiškia, jei jis pajudės karjeroje, jis išeis iš tavo padalinio. Lyg ir galėtum kilstelėti, bet tada jau jis nebegamins tą, ką jis labai gerai gamino, jis bus ten pusiau kokis vadovas... Tai čia ar apsimoka plėšytis?“ (E2-VMI).

Kalbant apie motyvavimo sistemą, dar buvo paminėti direktoriaus kasmet įteikiami pagyrimo raštai, bet teigiama, kad tai visiškai formalus vertinimas, neatitinkantis realybės ir (kiek galima spręsti iš sarkastiškos intonacijos respondentų balse) realiai nemotyvuojantis.

Daugelis respondentų, ypač specialistai iš vykdytojų grandies, teigia, kad motyvuoja ir žodinis įvertinimas bei tiesioginio vadovo palaikymas, tiesiog jis turėtų būti nuoširdus ir atitinkantis nuopelnus. Kaip labiausiai demotyvuojantis vadovų elgesys, buvo paminėtas formalus visų vienodas įvertinimas ir naudojimas aktyvių darbuotojų įnašu.

Palyginus lentelių duomenis, galima teigti, kad esminių skirtumų tarp SODROS ir VMI darbuotojų požiūrių nėra. Įstaigos panašiai vertina bendradarbiavimo situaciją, panašius įvardija sėkmės veiksniai ir susiduria su panašiais sunkumais, o taip abi turi ir vidinių problemų, kurios daro įtaką ir bendradarbiavimui. Todėl sprendžiant įvardintas problemas, būtų įmanoma pagerinti įstaigų bendradarbiavimą.

3.3 Tyrimo rezultatų aptarimas

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad SODROS ir VMI bendradarbiavimas nėra tik formalumas, įstaigas sieja ne tik bendri teisės aktai, darbo sritis, bet ir platesnės socialinės problemos. Įstaigų bendradarbiavimas vyksta gana aktyviai ir apima skirtingas grandis ir veiklos sferas. Į bendradarbiavimo procesą įtraukiami ne tik organizacijų vadovai, kurie sprenddami įstaigų ir bendrai

socialines bei ekonomines problemas, inicijuoja ir rengia teisės aktus, strateguoja ir derina tarpusavio veiksmus, bet ir teritorinių skyrių specialistai, kurių prievolę bendradarbiauti su kitos įstaigos specialistais reglamentuoja teisės aktai.

Įstaigų požiūrį į bendradarbiavimą galima įvertinti teigiamai, pareikštas abejones dėl bendradarbiavimo naudos nereikėtų laikyti esminėmis, nes jos susiję daugiau su vidinėmis organizacijų problemomis, bei abejone atskirų projektų (dažniausiai inicijuotų politikų) nauda ir reikšmingumu.

Tyrimė respondentai vardijo ne tik veiksmius, kurie teigiamai veikia jų organizacijų bendradarbiavimą, bet aptarinėjo išskylančias problemas, taip pat pateikė savo nuomonę apie prielaidas būtinas gerinti bendradarbiavimui. Visa tai leidžia susiformuoti bendrą prielaidų ir veiksmių būtinų bendradarbiavimo sėkmei tokio tipo įstaigose visumą. Ir galima teigti, kad ji reikšminga dalimi sutampa su mokslininkų rekomendacijomis.

Aktualūs bendri tikslai, numatoma reali nauda, kaip ir mokslininkų, taip ir respondentų įvardijami, kaip svarbūs ir jų organizacijų sąveiką teigiamai veikiantys veiksniai. Išskirtinumas tik tas, kad tikslų derinti, aptarinėti organizacijoms nebūdinga, kadangi jie nustatomi aukštesnių politinių, visuomenės interesus atstovaujančių, institucijų. Tačiau tikslų aktualumas labai svarbus. Pagarba ir pasitikėjimas, anot respondentų, taip pat labai svarbūs ir turėtų būti ugdomi - esant jų nepakankamumui, atsiranda tarp organizacijų trintis ir įtampa.

R. Grossmann'as (2012) ir S. Puškorius (2007) akcentavo bendradarbiavimo projektų vadybos ir organizavimo svarbą – būtent tai tyrime atsiskleidė kaip silpnoji sritis dirbant kartu dviem viešojo sektoriaus įstaigoms. Respondentų nuomonė patvirtino mokslininkų mintis, kad trukdis yra ne tik laiko, finansinių išteklių trūkumas, bet ir vadybiniai – organizaciniai gebėjimai. Organizacijos nesiruošia bendradarbiavimo procesui, neskiria jam papildomo laiko, per mažai dėmesio skiria užduočių paskirstymui, įgaliojimų nustatymui ir neaptarinėja tarpinių rezultatų. Komandinis darbas praktiškai nevyksta ir nauji komandinio darbo metodai nenaudojami.

A. G. Raišienės (2012) tyrinėtos ir konstatuotos bendradarbiavimo lyderystės problemos Lietuvoje, pasitvirtino ir šiame tyrime. Vadovai, anot respondentų, yra skirtingi, bet vis dar ryški vadovavimo problema – vyraujantys griežti hierarchiniai santykiai ir pagalbaus vadovavimo nebuvimas.

Svarbiausiais bendradarbiavimo veiksniais tyrime buvo įvardinti žmogiškieji faktoriai apimantys tiek žmonių nuostatas, tiek darbinę kompetenciją, tiek paprasčiausiai geranoriškumą.

Taip pat daugelis pabrėžė SODROS ir VMI santykių ilgalaikiškumą ir iš to sekančią organizacijų bendradarbiavimo patirtį, kuri neabejotinai daro teigiamą poveikį.

Bendradarbiavime svarbiais respondentai laiko tinkamas, aktualias mokymo programas ir motyvaciją. Lietuvos mokslininkų atlikti tyrimai teigia, kad viešajame sektoriuje motyvaciją labiausiai skatintų finansiniai paskatinimai – šis tyrimas tą nuomonę patvirtina. Tačiau svarbu pastebėti, kad ypatingai darbuotojus motyvuoja ir žodinis asmeninis nuoširdus vadovų įvertinimas, galimybė prisidėti prie darbo procesų gerinimo bei emocinis vadovų palaikymas.

Kaip neigiamas veiksnys pabrėžiama specifinė valstybinio sektoriaus aplinka – jos rigidiškumas, griežtai hierarchiniai santykiai, bei griežtas veiklos teisinis reglamentavimas. Jei į bendradarbiavimą žvelgtume tik kaip į būtiną privalomą bendrų veiksmų koordinavimą, tai teisinį santykių reglamentavimą, kaip įpareigojančią ir reguliuojamąją funkciją atliekančią priemonę, būtų galima vertinti teigiamai. Taip pat jis naudingas santykių pradžioje, kai, anot L. F. Luna – Reyes (2013), dar nesusiformavus pasitikėjimo santykiams, reikia užtikrinti saugumo mechanizmą. Vėliau, esant ilgalaikiams santykiams, kaip atskleidžia ir tyrimas, griežtas reglamentavimas trukdo pasireikšti kūrybiškumui.

Atlikus tyrimą, galima teigti, kad įstaigų bendradarbiavimo patirtis, teigiamos nuostatos ir asmeninės darbuotojų charakteristikos iš dalies VMI ir SODROS bendradarbiavime kažkiek kompensuoja motyvacijos, vadovavimo ir organizavimo trūkumus.

Kai kurias sąlygas sėkmingam bendradarbiavimui, anot respondentų, užtikrinti viešojo sektoriaus organizacijose yra ganėtinai sudėtinga, tačiau atsižvelgiant į mokslininkų rekomendacijas, ir skiriant daugiau dėmesio kitiems faktoriams: teisingai lyderystei, proceso organizavimui, bei darbuotojų nuostatomis formuoti – galima švelninti trūkumus ir pasiekti geresnių bendradarbiavimo rezultatų.

Atliekant tyrimą buvo susidurta su respondentų atsargiu kalbėjimu, baime pasakyti „kažką ne taip“ (ypatingai aukštas pareigas užimančių respondentų) ir emocionalių karščiavimųsi pasakojant apie problemas (fokus grupės metu) – šis emocinis fonas gali turėti įtakos duomenų tikslumui. Kitas tyrimo ribotumas, kad, bendradarbiavimo sėkmės veiksniai ir trukdžiai buvo tiriami tik dviejų organizacijų sąveikos kontekste. Tiriamos įstaigos yra panašios savo struktūra, veikla, bei turinčios nemažą (Lietuvos mastu) tarpusavio sąveikos patirtį, todėl būtų tikslinga tyrimus tęsti objektu pasirinkus kitų viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimą ir palyginti gautus rezultatus.

Šiame tyrime gauti duomenys gali būti naudojami tiriant kitų Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimą, lyginant, kokie sėkmės veiksniai ir prielaidos turi didžiausią įtaką sąveikaujant skirtingoms organizacijoms, kokios problemos ir trukdžiai neleidžia bendradarbiavimu pasiekti užsibrėžtų tikslų kitais atvejais. Gauti duomenys aktualūs Valstybinei mokesčių inspekcijai prie FM ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybai prie SADM, kadangi gauti rezultatai atskleidžia stipriąsias įstaigų bendradarbiavimo puses, o taip pat organizacinius, vadovavimo, vidinės komunikacijos

trūkumus. Remdamiesi šiuo tyrimu, SODROS ir VMI darbuotojai ir vadovai gali objektyviai įvertinti daromas klaidas, šalinti bendradarbiavimo trukdžius, ir pagal galimybes kurti prielaidas dar efektyvesniam ir ilgalaikiam bendradarbiavimui.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad bendradarbiavimas – viena veiksmingiausių veiklos formų taikomų viešajame sektoriuje, kuri leidžia organizacijoms veikti optimaliai efektyviai, taupyti resursus, pasidalinti riziką ir spręsti socialines ir ekonomines problemas.
2. Bendradarbiavimas pas savaime sėkmingai nevyksta – jo sėkmė priklauso nuo daugybės veiksnių, kiekvienu bendradarbiavimo atveju jie gali būti kitokie. Sėkmingą bendradarbiavimą gali užtikrinti: sutampantys organizacijų interesai išreikšti bendrais suderintais tikslais, teigiamos nuostatos, organizacijų pasitikėjimas ir pagarba, tinkamas proceso organizavimas ir valdymas, visų grupių įtraukimas į procesą ir sprendimų priėmimą, sprendimų priėmimas konsensusu, tinkama lyderystė, aukšta narių motyvacija, galimybė mokytis. Bendradarbiavimo procesas turi būti malonus, kad dalyviai nenustotų stengtis, net jei tikslai greitai nepasiekiami, kadangi bendradarbiavimas – ilgalaikis procesas.
3. SODRA ir VMI viešai deklaruoja, kad jų bendradarbiavimas intensyvus, ilgalaikis, nukreiptas į bendrus tikslus – gerinti mokesčių surinkimą, mažinti „šešėlių“, atkurti sąžiningą įmonių konkurencingumą, gerinti socialinę apsaugą. Įstaigų teigimu, jos apjungia išteklius, dalijasi žiniomis, bendrai priima sprendimus, skatina savo narių aktyvią komunikaciją. Tyrimas atskleidė, kad SODROS ir VMI bendradarbiavimas nėra tik formalumas, įstaigas sieja ne tik bendri teisės aktai, darbo sritis, bet ir tikslas spręsti platesnes socialines ir ekonomines problemas. Įstaigų bendradarbiavimas vyksta gana aktyviai ir apima skirtingas grandis ir veiklos sferas. Darbuotojų požiūris į bendradarbiavimą teigiamas.
4. Teisinis SODROS ir VMI bendradarbiavimo reglamentavimas neatspindi realijų – naujai įstaigų pasirašytos bendradarbiavimo taisyklės apima tik kontrolinę įstaigų funkciją. O griežtas įstaigų veiklos reglamentavimas trukdo į bendradarbiavimą pažvelgti kūrybiškai.
5. Tyrimas patvirtino teorines bendradarbiavimo sėkmės prielaidas. VMI ir SODROS darbuotojų nuomone, reikšmingiausi veiksniai darantys didžiausią įtaką jų sėkmingam bendradarbiavimui yra: bendri, svarbūs, aktualūs tikslai, teigiamos nuostatos, narių geranoriška aktyvi komunikacija, organizacijų tarpusavio pagarba, ilgalaikio bendradarbiavimo patirtis.
6. Tyrime buvo atskleistos ir pagrindinės problemos, kurios daro neigiamą įtaką bendradarbiavimui: užslėpta organizacijų konkurencija, sutrikusi vidinė vertikali įstaigų komunikacija, bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, valdymo trūkumai, lyderystės problemos, motyvacinės sistemos nebuvimas, neaktualūs, nepritaikyti mokymai, rigidiška, hierarchinė organizacijų aplinka.

7. SODROS ir VMI darbuotojų išsakytos nuomonės apie tai, kas skatintų sėkmingesnę bendradarbiavimą, leidžia daryti išvadą, kad pašalinus trukdžius ir užtikrinus atitinkamas prielaidas, bendradarbiavimą tarp institucijų galima gerinti.
8. Nesant galimybės užtikrinti vieno sėkmingo bendradarbiavimo prielaidų (pvz. finansinio atlygio už rezultatus ir iniciatyvą, skiriamo papildomo laiko bendradarbiavimui ir kt.), iš dalies galima jas laikinai kompensuoti kitomis (pvz. palaikančia organizacine kultūra, palaikančiu vadovavimu, asmeninių darbuotojų pastangų įvertinimu, teigiamų nuostatų formavimu).

REKOMENDACIJOS

1. Bendradarbiavimas tarp viešojo sektoriaus organizacijų nėra plačiai nagrinėjamas akademinėje literatūroje, šios srities tyrimų Lietuvoje beveik nėra, todėl mokslininkams ir tarporganizacinės sąveikos tyrėjams rekomenduojama plėtoti šios srities studijas ir tyrimus. Lietuvoje atliktais tyrimais apie viešojo sektoriaus tarporganizacinį bendradarbiavimą papildyti studijų programas būsimiems viešojo administravimo specialistams.
2. Kad būtų atnaujinamos bendradarbiavimo procesuose dalyvaujančių specialistų žinios, viešojo sektoriaus vadovams siūloma periodiškai organizuoti mokymus bendradarbiavimo tema, atrenkant mokymo programas adaptuotas viešojo sektoriaus specialistams.
3. SODROS ir VMI organizacijoms rekomenduojama didesnę dėmesį skirti bendradarbiavimo projektų planavimui, organizavimui: iš anksto pasirūpinti susitikimams reikalingomis priemonėmis, pagalbiniu personalu, dažniau daryti tarpinių rezultatų aptarimą, skatinti komandinį darbą, efektyviai paskirstyti užduotis.
4. Organizacijų vadovai turėtų užtikrinti informacijos sklaidą organizacijų viduje, retransliuoti bendradarbiavimo idėjas, formuoti teigiamą darbuotojų požiūrį į bendradarbiavimą, įtraukti žemiausias grandis į sprendimų priėmimą, užtikrinti atgalinį ryšį apie jų teiktus pasiūlymus, užtikrinti bent žodinį pavaldinių palaikymą ir skatinimą už pastangas, formuoti palaikančią organizacinę kultūrą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Andrijauskaitė, Laura. “Socialinių Paslaugų Sistema Lietuvoje Viešojo Valdymo Modernizavimo Kontekste.” Mykolo Romerio Universitetas, 2015. [žiūrėta: 2016-01-03]. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14401/24966_disertacija_Andrijauskaite_WEB.pdf?sequence=1
2. Bommert, Ben. “Collaborative Innovation in the Public Sector.” *International Public Management Review* 11, no. 1 (2010): 15–33. [žiūrėta: 2015-12-03]. <http://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/73>
3. Diržytė, Aistė; Patapas, Aleksandras ir Mikelionytė, Rasa. “Viešojo Ir Privačiojo Sektorių Vadovų Darbo Motyvacijos Ypatumai.” *Viešojo Politika Ir Administravimas*, no. 34 (2010): 122–38. ISSN 2029-2872.
4. Dudau, Adina Iulia and Mcallister Laura. “Developing Collaborative Capabilities by Fostering Diversity in Organizations Evidence from a Case Study of Youth Offending Teams in Local Safeguarding Children Boards.” *Public Management Review* 12, no. 3 (2010): 385–402. DOI:10.1080/14719030903286623.
5. Grossmann, Ralph. “Elements of Public-Private Partnership Management: Examining the Promise and Performance Criteria of Business Improvement Districts.” *Public Performance & Management Review* 33, no. 3 (2010): 361–94. doi:10.2753/PMR1530-9576330304.
6. Grossmann, Ralph. *Facilitating Collaboration in Public Management*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2012. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=469909&site=ehost-live>
7. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių Tyrimų Metodologija Ir Metodai: (edukologija Ir Kiti Socialiniai Mokslai) : Vadovėlis*. Kaunas: Judex, 2002.
8. Keast, Robyn L.and Mandell, Myrna “The Collaborative Push: Pushing beyond Rhetoric and Gaining Evidence.” *In 15th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPMXV) , 11-14 April 2011*, 2011, Trinity College, Dublin, Ireland. <http://eprints.qut.edu.au/47352/2/47352.pdf>.
9. Keast, Robyn. L; Brown, K., and Mandell, Myrna. “Getting the Right Mix: Unpacking Integration Meanings and Strategies.” *International Public Management Journal*, 10, no. 1 (2007): 9–33. <http://doi.org/10.1080/10967490601185716>

10. Kożuch, Barbara and Sienkiewicz-Małyjurek, Katarzyna. “Inter-Organizational Collaboration and Public Sector Innovativeness - the Case of Poland.” *Contemporary Management Quarterly / Współczesne Zarządzanie* 12, no. 3 (2013): 8–25.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=109188126&site=ehost-live>.
11. Lakis, Juozas. “Permainos ir Iššūkliai Organizacijų Vidaus Administravimo Srityje.” *Viešojo Politika Ir Administravimas*, no. 6 (2003): 65–72. ISSN 1648-2603.
12. Lane, Jan Erik. *Viešasis Sektorius: Sąvokos, Modeliai ir Požiūriai*. Vilnius: Margi raštai, 2001.
13. Laurinavičius, Alfonsas. *Tarnybinė Teisė ir Naujoji Valstybės Tarnybų (institucijų) valdymo Paradigma*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010.
14. Leonavičius, Juozas. *Sociologijos žodynas*. Vilnius: “Academia,” 1993.
15. Luna-Reyes, Luis F. “Trust and Collaboration in Interorganizational Information Technology Projects in the Public Sector.” *Gestion Y Politica Publica* 22 (2013): 173–211.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=97585438&site=ehost-live>.
16. Luna-Reyes, Luis F. et al. “Knowledge Sharing and Trust in Collaborative Requirements Analysis.” *System Dynamics Review* 25, no. 1 (2008): 265–97. DOI:10.1002/sdr.
17. Luobikienė, Irena. *Sociologinių Tyrimų Metodika : Mokomoji Knyga*. Kaunas: Technologija, 2006.
18. Marcinkevičiūtė, Lina ir Petrauskienė, Rūta. “Savivaldybės Socialinių Darbuotojų Praktiniai Motyvavimo Aspektai.” *Viešojo Politika Ir Administravimas*, no. 27 (2009): 63–68. ISSN 1648-2603.
19. Marcinkutė, Lina. “Valstybinio Ir Nevyriausybinio Sektorių (Ne)bendradarbiavimas Ginant žmogaus Teises Lietuvoje.” *Almanack of Policy Studies (Politikos Mokslų Almanachas)*, no. 10 (2011): 31–53. ISSN 2029-0225.
20. Mattessich, Paul W. and Monsey, Barbara. *Collaboration: What Makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*. Amherst H. Wilder Foundation, 919 Lafond, St. Paul, MN 55104., 1992.
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED390758.pdf>.
21. Nakrošis, Vitalis. “Viešojo Valdymo Reformos Lietuvoje: Kodėl Ir Kuo Reikia Pakeisti Naująją Viešąją Vadybą.” *www.researchGate.net*, 2011.

22. Ofori, Daniel F. "Project Management Practices and Critical Success Factors—A Developing Country Perspective." *International Journal of Business and Management* 8, no. 21 (2013): 14–32. DOI:10.5539/ijbm.v8n21p14.
23. Olson, Curtis A.; Balmer, Jann T., and Mejichano, George C. "Factors Contributing to Successful Interorganizational Collaboration: The C..." *Journal of Continuing Education in the Health Professions* 31, no. 1 (2011): S3–12. DOI:10.1002/chp.20143.
24. Paliduskaitė, Jolanta, and Vaišvilavičiūtė, Aušra. "Savivaldybės Administracijoje Dirbančių Valstybės Tarnautojų Motyvacijos Tyrimo Analizė." *Viešojo Politika Ir Administravimas* 10, no. 1 (2011): 127–40. ISSN 2029-2872.
25. Papšienė, Palmira. "Viešojo Sektoriaus Reformos Poveikis žmogiškųjų Išteklių Vadybai." *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 20, no. 1 (2010): 1–9. <http://vadyba.asu.lt/20/100.pdf>.
26. Perrault, Ellen et al. "Working Together in Collaborations: Successful Process Factors for Community Collaboration." *Administration in Social Work* 35, no. 3 (2011): 282–98. doi:10.1080/03643107.2011.575343.
27. Prosevičienė, Gintarė. "Tinklinio Bendradarbiavimo Kokybės Srityje Priežastys Ir Pasekmės." *Jaunųjų Mokslininkų Darbai* 27 (2010): 52–59. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN_1648-8776.N_2_27.PG_52-59/DS.002.0.01.ARTIC.
28. Puškorius, Stasys. "Bendradarbiavimo Efektyvumas." *Viešojo Politika Ir Administravimas*, no. 20 (2007): 24–31. ISSN 1648-2603.
29. Puškorius, Stasys and Raipa, Alvydas. "Teoriniai Viešojo Sektoriaus Veiklos Modernizavimo Aspektai." *Viešojo Politika Ir Administravimas*, no. 2 (2002): 9–17. ISSN 1648-2603.
30. Raipa, Alvydas; Buškevičiūtė, Jolanta and Giedraitytė, Vidmantė. "Inovatyvus Socialiai Orientuotų Sprendimų Pobūdis šiuolaikiniame Viešajame Valdyme." *Socialinis Darbas* 11, no. 1 (2012): 47–58. https://www.mruni.eu/upload/iblock/463/004_raipa_buskeviciute_giedraityte.pdf.
31. Raipa, Alvydas and Lolita Jurkšienė. "Inovacijų Vieta Viešojo Valdymo Modernizavimo Struktūroje: Teorinis Aspektas." *Viešojo Politika Ir Administravimas* 12, no. 2 (2013): 226–35. ISSN 2029-2872.
32. Raišienė, Agota Giedrė ir kt. *Veiksmingos Vadybos Gairės: Teorinės išvalgos Ir Lietuvos Organizacijų Atvejai*. Mokslo studija. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.

33. Raišienė, Agota Giedrė. “Bendradarbiavimo Kaip Viešojo Sektoriaus Veiklos Organizavimo Alternatyvos Teoriniai Aspektai.” *Www. Researchgates.net*, 2015.
https://www.researchgate.net/publication/268288295_Bendradarbiavimo_kaip_viesojo_sektori_au_s_veiklos_organizavimo_alternatyvos_teoriniai_aspektai.
34. Raišienė, Agota Giedrė. “Organizacijos Lyderio Vaidmuo Kuriant Ir Plėtojant Socialinės Partnerystės Ryšius.” *Societal Innovations for Global Growth* 1, no. 1 (2012): 647–61. ISSN 2335.
35. Raišienė, Agota Giedrė. “Tarporganizacinė Sąveika Lietuvos Vietos Savivaldos Praktikoje.” daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2007.
36. Raišienė, Agota Giedrė. “Tarporganizacinės Sąveikos Turinys Lietuvos Vietos Savivaldos Praktikų Požiūriu.” *Jurisprudencija: Mokslo Darbai. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas* 4, no. 106 (2008): 50–60. ISSN 1392-6195.
37. Raišienė, Agota Giedrė; Korsakienė, Renata and Lace, Natalja. “How Do Inter-Institutional Teams Succeed? A Case of National Project.” *Economics & Sociology : Journal of Scientific Papers. Ternopil : Centre of Sociological Research.* 8, no. 1 (2015): 7–18.
DOI:10.14254/2071-789X.2015/8-1/1.
38. Sørensen, Eva and Torfing, Jacob. “Collaborative Innovation in the Public Sector.” *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 17, no. 1 (2012): 1–14.
http://www.innovation.cc/volumes-issues/intro_eva_sorensen_torfing_17v1i1.pdf.
39. Steijn, Bram; Klijn Erik-Hans and Edelenbos Jurian. “Public Private Partnerships: Added Value by Organizational Form or Management?” *Public Administration* 89, no. 4 (2011): 1235–52. DOI:10.1111/j.1467-9299.2010.01877.x.
40. Thomson, Ann M.; Perry, James L. and Miller, Theodore K. “Conceptualizing and Mesuring Collaboration” 19, no. 1 (2009): 2356. [žiūrėta: 2016-02-14]
<http://www.jstor.org/stable/29738932>.
41. Vangen, Siv and Huxham Chris. “The Tangled Web: Unraveling the Principle of Common Goals in Collaborations.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 22, no. 4 (2012): 731–60. DOI:10.1093/jopart/mur065.
42. Vizgirdaitė, Jurgita. “Meaning of Collaboration : From Different Social Contexts to Common Understanding.” *Socialiniai Mokslai* 74, no. 4 (2011): 70–83. ISSN 1392 ? 0758.

43. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. „Lietuva: 2015 m. Nacionalinė reformų darbotvarkė“, Vilnius, 2015. [žiūrėta: 2016-01-21].
http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/nrp2015_lithuania_lt.pdf
44. SODROS aktualijos. „Sodra“ glaudžiau bendradarbiaus su VMI“. [žiūrėta: 2016-02-14].
<http://www.sodra.lt/lt/naujienos/sodra-glaudziau-bendradarbiaus-su-vmi>
45. Valstybinė mokesčių inspekcija. „Seminaras “Mokesčių aktualijos”,2012“. [žiūrėta 2016-01-20]
https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1D6pjI4cDDcJ:https://www.svako.lt/UserFiles/File/VTF/Apskaitos%2520ir%2520finansu%2520katedra/2012-2013/Mokesciu%2520seminaras_2012.doc+%&cd=4&hl=lt&ct=clnk&gl=us
46. VMI naujienos. „VMI ir “Sodros” kontroliuotose įmonėse darbuotojų, neva gaunančių minimalią algą, dalis sumažėjo 15 proc.“, 2015. [žiūrėta 2016-02-13].
https://www.vmi.lt/cms/naujienos1/-/asset_publisher/A7hv3Xo7F7tH/content/id/8854752
47. Žeimantas, V. VMI ir „Sodra“ apjungė savo ekspertų jėgas. *Verslo žinios*, kovo 5, 2015. [žiūrėta 2016-01-14].
http://vz.lt/archive/article/2015/3/5/vmi-ir-sodra-apjunge-savo-ekspertu-jegas?utm_source=vz&utm_medium=infoblock&utm_campaign=connected
48. Žukauskas V. Lietuvos šešėlinė ekonomika. *Lietuvos laisvosios rinkos institutas. Periodinis leidinys*, 2014, Nr.3. ISSN 2335-8637.

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

49. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. sausio 24 d. Įsakymas „Dėl nuostatų patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2005-01-29, Nr. 14-445.
50. Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas, *Valstybės žinios*, 1991, Nr. 17-447; Valstybės žinios, 2004-11-26, Nr. 171-6295.
51. Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto sandaros įstatymas, *Valstybės žinios*, 2001-10-26, Nr. 91-3190.
52. Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymas, *Valstybės žinios*, 2004-04-28, Nr. 63-2243.
53. Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininko ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2015m. kovo 19 d. Įsakymas Nr. VA-22/V-141 „Dėl Valstybinės mokesčių

inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bendradarbiavimo taisyklių patvirtinimo“, *TAR*, 2015, Nr. 4032.

54. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. birželio 14 d. nutarimas Nr. 647 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto sudarymo ir vykdymo taisyklių patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2005, Nr. 647.
55. Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininko ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2006 m. liepos 28 d. Įsakymas Nr. VA-67/V-324 „Dėl bendradarbiavimo taisyklių patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 86-3391.

SANTRAUKA

Magistro baigiamasis darbas skirtas apžvelgti tarporganizacinį bendradarbiavimą, kaip efektyvios viešojo sektoriaus veiklos principą ir jo sėkmės prielaidas, o taip pat bendradarbiaujant išskylančias problemas. Lietuvos kontekste viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimo tema pakankamai nauja ir mažai tyrinėta. Tema šiomis dienomis aktuali tuo, kad viešajame sektoriuje vis daugėja bendradarbiavimo atvejų: organizacijos jungiasi į įvairias bendras veiklas, sudarinėja bendradarbiavimo sutartis, kuria bendrus projektus. Tačiau dažnai atvejais paaiškėja, kad dažnai vyksta tik formalus bendradarbiavimo deklaravimas, realiai jis neįgyvendinamas arba vyksta neefektyviai. Organizacijoms dažnai trūksta patirties ir žinių, kaip gerinti tarpusavio sąveiką, kad ši padėtų pasiekti bendrų užsibrėžtų tikslų.

Siekiant atsakyti į **probleminį klausimą**: Kaip, remiantis mokslininkų išvargomis ir rekomendacijomis, galima pagerinti viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimą?, buvo iškeltas **darbo tikslas** – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti sėkmingo bendradarbiavimo prielaidas viešajame sektoriuje. Šiam tikslui pasiekti buvo suformuluoti **uždaviniai**: 1) Išanalizavus lietuvių ir užsienio literatūrą, nustatyti teorinius bendradarbiavimo sėkmės veiksnius; 2) Apžvelgti SODROS ir VMI bendradarbiavimo realijas, bei teisinį jo reglamentavimą; 3) Pasielkus kokybinių tyrimų metodus, išsiaiškinti realią SODROS ir VMI bendradarbiavimo situaciją; 4) Nustatyti veiksnius turinčius didžiausią teigiamą ir didžiausią neigiamą poveikį tarporganizaciniam bendradarbiavimui; 5) Suformuluoti tyrimo rezultatais pagrįstas rekomendacijas tarporganizacinio bendradarbiavimo tobulinimui.

Siekiant įgyvendinti išsiskeltą tikslą, darbe naudoti **metodai**: mokslinės literatūros, įstaigų veiklą ir bendradarbiavimą reglamentuojančių teisės aktų, dokumentų analizė; tarporganizacinio bendradarbiavimo patirties turinčių SODROS ir VMI darbuotojų interviu, ekspertų interviu, fokusuotų grupių metodai.

Išanalizavus gautus duomenis, daromos pagrindinės išvados, kurios atskleidžia, kad tyrimas patvirtino mokslines teorijas apie bendradarbiavimo sėkmės prielaidas. VMI ir SODROS darbuotojų nuomone, reikšmingiausi veiksniai darantys didžiausią įtaką jų sėkmingam bendradarbiavimui yra: bendri, svarbūs, aktualūs tikslai, teigiamos nuostatos, narių geranoriška aktyvi komunikacija, organizacijų tarpusavio pagarba, ilgalaikio bendradarbiavimo patirtis. Pagrindinės problemos, darančios neigiamą įtaką bendradarbiavimui: užslepta organizacijų konkurencija, sutrikusi vidinė vertikali įstaigų komunikacija, bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, valdymo trūkumai, lyderystės problemos, motyvacinės sistemos nebuvimas, neaktualūs, nepritaikyti mokymai, įsipareigojimų nevykdymas, rigidiška, hierarchinė organizacijų aplinka. Tai leidžia manyti, kad sprendžiant tyrime atskleistas problemas, organizacijų bendradarbiavimą galima gerinti.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys pagrindiniai skyriai, išvados, teikiami pasiūlymai ir naudotos literatūros sąrašas. Pirmame skyriuje pateikiamos lietuvių ir užsienio mokslininkų teorijos apie tarporganizacinį bendradarbiavimą, jo sąvoką, formas, bei išvalgos apie veiksnius teigiamai veikiančius bendradarbiavimą. Antrame skyriuje pateikiama SODROS ir VMI bendradarbiavimo priežastys, teisinis reglamentavimas. Trečiame skyriuje empirinio tyrimo pagrindu nagrinėjamos minėtų įstaigų bendradarbiavimo praktikos tendencijos, atskleidžiami teigiamai ir neigiamai bendradarbiavimą veikiantys veiksniai. Išanalizavus empiriniu tyrimu gautą medžiagą, pateikiamos išvados ir rekomendacijos viešojo sektoriaus įstaigų bendradarbiavimui gerinti.

Raktiniai žodžiai: integracinis bendradarbiavimas, tarporganizacinis bendradarbiavimas, viešasis sektorius, prielaidos, sėkmės veiksniai.

SUMMARY

Master's thesis is directed towards reviewing inter-organizational collaboration as an effective public-sector basis and assumptions of its success, as well as collaboration problems. In the context of Lithuania, the collaboration of public sector organizations is a relatively new and little researched topic. These days, regarding a growing number of cases collaboration: the organization connects to a variety of activities, concluding a collaboration agreement in which joint projects occur, the topic has become very relevant. However, in frequent cases, it turns out that collaboration often takes only a formal declaration when, in reality, it does not happen, or is not efficient. Organizations often lack the experience and knowledge to improve interoperability that contributes to the achievement of mutual goals.

In order to answer the **problem question**: How, on the basis of scientific insights and recommendations, can we improve the collaboration of public sector organizations? An **objective** was formulated - to theoretically analyze and empirically justify assumptions for successful collaboration in the public sector. To achieve this objective, certain **tasks** were also formulated: 1) Analyze Lithuanian and foreign literature, to determine the theoretical factors of collaboration success; 2) To review the SODRA and STI collaboration realities, and their legal regulations; 3) With the help of qualitative research methods, find out the real SODRA and STI collaboration situation; 4) Identify the factors that have the greatest positive and greatest negative impact interorganizational collaboration; 5) To formulate recommendations, based on the findings of the research, that could help improve inter-organizational collaboration.

In order to achieve the objective, the following **methods** were used: scientific literature analysis, bodies and collaboration law and documents analysis; interviews with interns of SODRA and STI that have consistent interorganizational collaboration experience, expert interviews and focus group methods.

After analyzing the data, the main conclusions were drawn, which reveals that the study confirmed the scientific theories of collaboration success. Employees of STI and SODRA think that the most significant factors affecting the greatest impact on their successful collaboration are: mutual, important, relevant objectives, positive attitude, active communication of the group members, organization of mutual respect and long-term collaboration experience. The main problems that have a negative impact on the collaboration: hidden competition between organizations, impaired internal vertical institutions communication, collaboration planning, organization, management weaknesses, leadership problems, the lack of motivation system, not relevant, not adapted training, default, rigid, hierarchical organizational environment. This suggests that addressing the problems revealed in the study, the collaboration between bodies can be improved.

Work structure. The thesis consists of an introduction, the three main sections, conclusions, suggestions and references. The first section presents Lithuanian and foreign scientists' theories about interorganizational collaboration, its concept and forms, as well as insight into the factors positively affect collaboration. The second section provides SODRA and STI collaboration reasons, legal regulation. The third section examines the collaboration tendencies of the above-mentioned institutions based on empirical research, discloses positive and negative factors that affect collaboration. Upon analyzing the material of the empirical research, the conclusions and recommendations for improving public sector collaboration are presented.

Key words: effective collaboration, inter-organizational collaboration, public-sector, assumptions, success factors.