

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

VILIJA BUTĖNIENĖ

RANKDARBIŲ SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ
SĄVEIKA TARPORGANIZACINĖS VADYBOS
POŽIŪRIU

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

doc. dr. A. G. Raišienė

VILNIUS, 2011

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

**RANKDARBIŲ SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ
SĄVEIKA TARPORGANIZACINĖS VADYBOS
POŽIŪRIU**

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S118

Vadovė

doc. dr. A. G. Raišienė

2011 12 12

Recenzentas

Atliko

SOVmns0-01 gr. stud.

V. Butėnienė

2011 12 12

VILNIUS, 2011

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

VILIJA BUTĖNIENĖ

INTER-ORGANIZATIONAL MANAGEMENT
APPROACH TO ORGANIZATIONAL INTERACTION
IN HANDICRAFT SECTOR

Master's Degree Thesis

Supervisor

assoc. prof. dr. A. G. Raišienė

VILNIUS, 2011

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. TARPORGANIZACINĖS VADYBOS PAGRINDAS: HOLISTINĖS VADYBOS FILOSOFIJA IR SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IDĖJOS	11
1.1. Holistinės vadybos pagrindinės koncepcijos ir metodologinis pagrindimas	11
1.2. Socialinės atsakomybės principų taikymas organizacijų sąveikoje	13
1.3. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo reikšmė organizacijų sąveikos įgyvendinimui	15
2. ORGANIZACIJŲ SĄVEIKA TARPORGANIZACINĖS VADYBOS KONTEKSTE.....	19
2.1. Teoriniai organizacijų sąveikos pagrindai.....	19
2.1.1. Organizacijų sąveikos prigimtį ir tikslus aiškinančios teorijos.....	19
2.1.2. Organizacijų sąveikos įgyvendinimo modeliai	20
2.1.3. Organizacijų sąveikos formos	26
2.2. Organizacijų sąveikos problemos	31
3. RANKDARBIŲ SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VEIKLOS BRUOŽAI LIETUVOJE.....	35
3.1. Rankdarbių sektoriaus organizacijos, jų klasifikacija ir vaidmuo šiuolaikinėje visuomenėje. 35	
3.2. Rankdarbių sektoriaus organizacijų plėtra	37
4. LIETUVOS RANKDARBIŲ SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ SĄVEIKOS EMPIRINIS TYRIMAS.....	42
4.1. Tyrimo metodologija.....	42
4.2. Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos ypatybės.....	48
4.2.1. Rankdarbių sektoriaus organizacijų atstovų apklausa.....	48
4.2.2. Giluminis interviu	53
4.3. Rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos tobulinimo galimybės	58
4.4. Rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos modelis tarporganizacinės vadybos kontekste. 59	
IŠVADOS.....	61
REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪRA.....	63
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	71
SANTRAUKA	72
SUMMARY	74
PRIEDAI.....	76

PRIEDAI

1 priedas. Veikiančių organizacijų, susijusių su rankdarbių sektoriumi, sąrašas.....	77
2 priedas. Anketa rankdarbių sektoriaus organizacijų vadovams	80
3 priedas. Giluminio interviu klausimai rankdarbių sektoriaus organizacijų vadovams	83
4 priedas. Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos formos pagal organizacijų grupes	84

LENTELĖS

1 lentelė. A. Savory holistinės vadybos modelis.....	12
2 lentelė. Horizontalios organizacijų sąveikos tipai.....	26
3 lentelė. Bendradarbiavimo tipai pagal motyvuojančius veiksnius ir rezultatus	30
4 lentelė. Išskirtiniai organizacijų sąveikos bruožai.....	44
5 lentelė. Bendrieji organizacijų sąveikos bruožai.....	45

PAVEIKSLAI

1 pav. Įmonių socialinės atsakomybės lygmenys.....	17
2 pav. Tarporganizacinių ryšių plėtros proceso modelis.....	20
3 pav. Tarpgrupinės sąveikos efektyvumo modelis	21
4 pav. Bendradarbiavimo formavimo modelis.....	22
5 pav. Skirtingų sektorių tarporganizacinės sąveikos modelis.....	23
6 pav. Sąveika tarp subjektų amatų sektoriuje	24
7 pav. Viešojo ir privataus sektorių organizacijų sąveika amatų sektoriuje	25
8 pav. Lietuvos amatininkų pasiskirstymas pagal regionus, 2005 m.	37
9 pav. Lietuvos amatininkų susiskirstymas pagal amatų rūšis.....	38
10 pav. Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijos pagal grupes.....	39
11 pav. Organizacijos, su kuriomis sąveikauja tiriamos organizacijos (N=12).....	49
12 pav. Nauda, kurią organizacijoms suteikia organizacijų sąveika rankdarbių sektoriuje (N=10).....	51
13 pav. Organizacijų sąveikos problemos rankdarbių sektoriuje (N=10).....	52
14 pav. Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos kryptys.....	57
15 pav. Rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveika tarporganizacinės vadybos kontekste.....	59

IVADAS

Organizacijų sąveika ir tarporganizacinė vadyba tampa vis reikšmingesnės šių dienų pasaulyje, pilname iššūkių, kurių įmonės nebepajėgia įveikti atskirai vienos nuo kitų. Organizacijų sąveika užsienio tyrėjų darbuose nagrinėjama tarporganizacinės vadybos požiūriu, kuris sutelkia dėmesį į ūkiui naudingus sprendimus, užtikrinančius socialinę, ekonominę ir ekologinę gerovę, pažangų bendruomenės vertybių, kultūros, vietinės ekonomikos valdymą ir išteklių naudojimą; sprendimų, nukreiptų į tvarią visuomenės plėtrą, priėmimą. Atsižvelgiant į tai, aktualu apibrėžti organizacijų sąveikos efektyvumą užtikrinančius bendrus organizacijų veikimo principus, metodus ir sąveikos valdymo būdus. Tarporganizacinės vadybos ir organizacijų sąveikos klausimai svarbūs ne tik didelėms korporacijoms, vidutiniam verslui, valstybės valdomoms bendrovėms, viešosioms organizacijoms, tačiau ir smulkaus verslo įmonėms. Būtent tokios yra rankdarbių sektoriaus organizacijos.

Šiuolaikinėje visuomenėje rankdarbiai laikomi laisvalaikio dalimi, pomėgiu, taip pat - verslu. Rankdarbių verslas apibūdinamas kaip profesija, komercinė įmonė ar prekyba, įtraukiant meistriškai sukurtų dirbinių gamybą ir platinimą (The European Environment Agency, 2010).

Rankdarbių sektorius skatina verslumo iniciatyvas: įmonių kūrimą, darbo vietų steigimą. Įgyvendinamos įvairios programos ir finansiniai instrumentai, skirti suaktyvinti rankdarbių verslo organizacijų sąveiką: UNESCO programa vietos rankdarbių gamintojams remti ir padėti gaminius parduoti turistams; Turizmo plėtros iki 2015 metų strategija, į kurią įtrauktas ir rankdarbių verslas.

Lietuvoje rankdarbių verslą dažniausiai kuria asmenys, siekiantys pomėgį arba amatą paversti verslu, todėl labiausiai susitelkiama į gamybą, o ne į veiklos plėtrą, pasinaudojant tarporganizaciniais naudos mainais.

Pasauliniame kontekste organizacijų sąveikos ir tarporganizacinės vadybos rankdarbių sektoriuje aktualumas išryškėjo globalizuojantis rinkai, tobulėjant ištekliams ir didėjant vartotojų informuotumui. Organizacijų sąveikos procesą sunkina tai, jog kitoms veikloms tinkantys teoriniai modeliai turi būti papildyti ir pritaikyti rankdarbių sektoriui: rankdarbių organizacijos priskirtinos ir kultūrinėms, ir komercinėms organizacijoms, todėl egzistuojantys teoriniai modeliai turi būti pritaikyti būtent šio sektoriaus organizacijų sąveikai įvertinti ir valdyti.

Rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveiką įvertinti ir efektyvinti taip pat svarbu ir dėl to, jog tarpusavyje susijusios įvairios organizacijos: galerijos, tautodailės mugių organizatoriai, dailės dirbinių parduotuvės, rankdarbių reikmenų prekybos įmonės, žurnalų, straipsnių, knygų apie rankdarbius leidėjai, amatininkų asociacijos.

Temos aktualumą taip pat pagrindžia atlikti užsienio mokslininkų tiriamieji darbai. C. Chifos ir J. W. Looye (2002) nagrinėja tarpusavio ryšį tarp rankdarbių sektoriaus ir siekių išlaikyti aplinkos vientisumą ir kokybę, gerinant socialinį teisingumą ir gyvenimo kokybę, išsaugant kultūrinį paveldą, palaikant ekonomines sąlygas. Autorės taip pat tiria rankdarbių sektoriaus vaidmenį tvarioje miesto plėtroje. Mokslininkų siūlomas organizacijų sąveikos modelis apibūdina rankdarbių sektoriaus sudėtingumą ir ilgalaikės regiono plėtros galimybes. Vis tik šis modelis yra ganėtinai ribotas. Reikalingas kur kas platesnis požiūris į miesto valdymo ir ekonominės plėtros iniciatyvas.

A. Aleksandravičius ir F. Klupšas (2009) tradicinių amatų gamybos plėtojimą laiko integruotu procesu, kurį sudaro kultūriniai, edukaciniai, ekonominiai, aplinkosauginiai kintamieji, atliekantys atitinkamas funkcijas. Autoriai rašo, jog realias ir ilgalaikes galimybes tradiciniams amatams įsitvirtinti ir plėtoti sudaro glaudus bendradarbiavimas su kaimo turizmo sodybomis. Taip pat nurodoma viena iš galimybių, kuri sudarytų prielaidas išlaikyti tradicinius amatus bei jų gyvybingumą – tai tradicinių amatų centrų steigimas.

N. Suzuki (2005) akcentuoja viešojo ir privataus sektorių susijungimo iniciatyvą amatų plėtros strategijai diegti. Glaudžių ryšių palaikymas tarp valstybės teikiamos paramos, privataus sektoriaus vadybos ir techninių įgūdžių sukūrimo – pagrindinis strateginis tikslas. Suzuki teigimu, klasterių narių (amatininkų) tinklas, glaudūs ryšiai su verslo plėtros tarnybos specialistais, tarptautiniais mažmenininkais ir nevyriausybinėmis organizacijomis didina amatininkų konkurencingumą vietos ir užsienio rinkose.

A. G. Raišienė (2007) nagrinėja organizacijų integracijos sąvokų vienovės problemą: aiškinamas sampratų turinys, kuris taip pat lyginamas su terminų taikymu praktikoje. Autorės darbe įvardijamos organizacijų sąveikos formos, pateiktas skirtingų sektorių organizacijų sąveikos teorinis modelis.

Kaip matyti, tiek Lietuvoje, tiek globaliu mastu nėra gausu mokslinių darbų, nagrinėjančių organizacijų sąveiką, o ypač – organizacijų sąveiką rankdarbių sektoriuje.

Pastebimas ne tik mokslinių tyrimų stygius, bet ir praktinės rankdarbių sektoriaus įmonių bendradarbiavimo problemos. Rankdarbių organizacijoms trūksta duomenų apie kitas organizacijas, galinčias padėti plėtoti veiklą ir daryti ją efektyvesnę: yra poreikis organizuoti įvairias stovyklas, seminarus, konferencijas, mokymus vaikams ir suaugusiesiems, taip siekiant populiarinti amatus (Aleksandravičius, Klupšas, 2009). Be to, dauguma amatininkų pasižymi mažu verslumu ir prisitaikymu šiuolaikinėje rinkoje (ten pat). Taigi reikalinga efektyvinti ir plėsti rankdarbių sektoriaus ir su juo susijusių organizacijų sąveiką.

Rankdarbių įmonės sąveikauja su keliomis organizacijomis: paprastai priklausoma amatininkų, rankdarbių gamintojų susivienijimams, bendradarbiaujama su turizmo sektoriumi. Todėl rankdarbių

sektorius organizacijų ryšiai apima siaurą veiklos ir kultūrinių poreikių tenkinimo sritį, taip sumažinant sektoriaus plėtros galimybes.

Pagrindinė **problema**, nagrinėjama baigiamajame magistro darbe – rankdarbių sektoriuje veikiančių organizacijų sąveikos neadekvatumas rankdarbių sektoriaus plėtrai.

Taigi magistro baigiamojo darbo tema yra *aktuali ir reikšminga*, siekiant stiprinti rankdarbių sektoriaus pozicijas, nes be darnios organizacijų sąveikos sektoriaus egzistavimo tąsa, tuo labiau – sėkminga plėtra sunkiai įsivaizduojama.

Baigiamojo darbo **objektas** – organizacijų sąveika rankdarbių sektoriuje.

Magistro baigiamojo darbo **tikslas** – ištyrinėti ir apibrėžti pagrindinius rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos bruožus Lietuvoje ir pagrįsti šių organizacijų sąveikos plėtros galimybes tarporganizacinės vadybos požiūriu.

Uždaviniai:

1. Atlikti lyginamąją Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros analizę organizacijų sąveikos tematika.
2. Išnagrinėti specifinius rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos bruožus ir bendrąsias tendencijas, būdingas Lietuvai.
3. Nustatyti veiksnius, kurie lemia veiksmingą sąveiką tarp organizacijų rankdarbių sektoriuje.
4. Parengti rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos modelį.

Rengiant baigiamąjį magistro darbą, buvo panaudoti šie tyrimų metodai: mokslinės ir metodinės literatūros analizė, statistinė analizė, anketinė apklausa ir pusiau struktūrizuotas interviu.

Darbe buvo tikrinama hipotezė, kad rankdarbių verslą plėtojančioms ir palaikančioms įmonėms būdingas palyginti paviršutiniškas – kooperacijos – tarpusavio ryšys, o tarporganizacinės vadybos principai iš esmės nėra taikomi. Dėl to praktikoje egzistuojanti rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveika nėra efektyvi.

Magistro baigiamojo darbo autorės teorinis indėlis sprendžiant darbo problemą – parengtas rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos modelis tarporganizacinės vadybos kontekste, kuris sudaro prielaidas rankdarbių sektoriaus organizacijoms prisitaikyti prie šiuolaikinės verslo aplinkos iššūkių.

1. TARPORGANIZACINĖS VADYBOS PAGRINDAS: HOLISTINĖS VADYBOS FILOSOFIJA IR SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IDĖJOS

1.1. Holistinės vadybos pagrindinės koncepcijos ir metodologinis pagrindimas

Šiame poskyryje apibrėžiama holistinės vadybos samprata ir jos vaidmuo organizacijų veikloje. Siekiant tobulinti valdymą organizacijose, turi būti taikomas integruotas požiūris, vadybą laikant visuma (Mullins, 2007, p. 769). Tarptautinių žodžių žodyne holizmas [gr. *holos* – visas] apibrėžiamas kaip metodologinis filosofijos, sociologijos, biologijos, mokslotyros požiūris, reikalaujantis suvokti reiškinį kaip tam tikrą vientisą visumą, kuri yra netolygi jos elementų sumai (Tarptautinių žodžių žodynas, 2011).

Holistinės vadybos taikymas organizacijose padeda tobulinti jų veiklą. Tinkamai valdyti ribotą žemę ir jos išteklius galima tik holistiškai, kai galima tinkamai reaguoti į nuolat kintančias oro, aplinkos, ekonomines ir kultūrinės sąlygas (Savory, Butterfield, 1999, p. 49). Šis požiūris padėtų rankdarbių organizacijoms tinkamai reaguoti į besikeičiančias socialines, ekonomines ir kultūrinės aplinkybes, kadangi organizacijų žmogiškieji, finansiniai, laiko ir kiti ištekliai yra riboti.

Holistinės vadybos modeliui prielaidas sudarė A. Savory įžvalgos (1999, p.16):

1. Holistinis požiūris yra esminis priimant sprendimus, nes tik visuma atspindi realybę. Organizacijoje priimami sprendimai turi būti įvertinami pagal jų ekonominį, socialinį poveikį ir poveikį aplinkai, ir paremti suderintomis vertybėmis, tikslais ir rezultatais (Halpin, Horst, 1998).

2. Skirtingos organizacijos skirtingai reaguoja į tą patį aplinkos poveikį. Skirtingas rankdarbių organizacijos aplinkos poveikis gali paveikti nevienodai to paties sektoriaus organizacijas. Organizacijų reakcija priklauso nuo jų pasirengimo pokyčiams ir turimų išteklių.

3. Pavienėms organizacijoms tobulėti sudėtingiau, jų valdymo trūkumai gali būti sunkiau pastebimi ir tobulinami nei organizacinių tinklų, klasterių. Rankdarbių organizacijų koncentracija ir suderinti veiksmai gali užtikrinti sektoriaus plėtrą: bendrų planų, strategijų rengimas ir tikslų nustatymas padeda plėstis, atsinaujinti.

4. Ilgalaikėje perspektyvoje suderinti organizacijų veiksmai skatina organizacijas atsižvelgti ir prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, neatsilikti nuo pažangos ir naujovių.

A. Savory pasiūlytame holistinės vadybos modelyje svarbiausi yra sprendimų priėmėjai, ištekliai ir pinigai (žr. 1 lent.). Sprendimų priėmėjai nurodo pagrindinį tikslą. Pastarasis apima gyvenimo

kokybę, kurios bendrai siekiama, produktus, kurie turi būti pagaminti gyvenimo kokybei pasiekti, ir tvarius išteklius, kurių turi užtekti produktams pagaminti.

1 lentelė. A. Savory holistinės vadybos modelis

	Tikslą apibūdinantis teiginys
Visumos valdymas	Sprendimų priėmėjai Pagrindiniai fiziniai ištekliai Pinigai
Pagrindinis tikslas	Gyvenimo kokybė Gamybos rūšys Išteklių bazė
Sistemos procesai	Visuomenės varomosios jėgos
Procesų valdymo priemonės	Žmonių kūrybingumas (Technologija) Pinigai ir darbas
Bandymo gairės	Priežastis ir poveikis Silnosios vietos: socialinės, biologinės, finansinės Visuomenė ir kultūra
Valdymo gairės	Mokymasis ir praktika Organizacija ir lyderystė Rinkodara
Grįžtamojo ryšio ciklas	<pre> graph LR A[Planavimas] --> B[Tikrinimas] B --> C[Kontrolė] C --> D[Perplanavimas] D --> A </pre>

Šaltinis: adaptuota pagal Holistic Management at TAFE Western (2011)

Kiekviena priemonė reikalauja atitinkamo kūrybingumo, pinigų ir darbo. Priimant sprendimus, nustatant, kokią socialinę, ekonominę, ekologinę naudą teiks kiekviena konkreti priemonė, naudojamosi tam tikromis gairėmis, kurios padeda nustatyti, kaip kiekviena priemonė gali būti pritaikyta konkrečiam sprendimui priimti. Grįžtamojo ryšio ciklas į vieną procesą sujungia planavimą, tikrinimą, kontrolę ir perplanavimą.

Holistinės vadybos reikšmę organizacijoms galima apibrėžti tokiais veiksniais:

- **Pritaikomumas įvairiose srityse.** Holistinės vadybos principų diegimas praktikoje apima įvairias sritis: išmokti šeimos ūkio ar smulkiojo verslo planavimo, vadybos ir valdymo; padidinti biologinę įvairovę ūkyje ir produkcijos kiekį, gaunamą nesikeičiant turimiems ištekliams; priimti atskiram ūkiui naudingus sprendimus, užtikrinančius socialinę, ekonominę ir ekologinę gerovę; pažangiai valdyti bendruomenės vertybes, kultūrą, vietinę ekonomiką ir išteklių naudojimą; priimti sprendimus, užtikrinančius tvarią visuomenės plėtrą (Whole New Concepts LLC, 2011).

- **Pritaikomumas įvairiais laikotarpiais.** Holistinės vadybos principus galima taikyti rengiant ir įgyvendinant įvairios trukmės – ilgalaikius ir trumpalaikius – projektus efektyvumui, pelningumui, produktyvumui ir kokybei gerinti (Whole New Concepts LLC, 2011); sprendimų ekonomiškamui, socialumui, tinkamumui aplinkai užtikrinti (Holistic management, 2011).
- **Pritaikomumas įvairiems valdymo klausimams.** A. Savory holistinės vadybos reikšmę nagrinėja priimamų sprendimų kontekste: ji padeda nustatyti problemų priežastis, įvertinti pasirinktą strategiją ir atlikti tyrimus vadybos poreikiams nustatyti (Savory, Butterfield, 1999, p. 3-4).

Holistinė organizacijų vadyba pasireiškia kaip ilgalaikį veiklos efektyvumą užtikrinantis, nuolat vykstantis procesas, kai sprendimai priimami įvertinus jų ekonominį, socialinį, kultūrinį ir ekologinį poveikį aplinkai, be to, jie yra paremti suderintomis vertybėmis, tikslais, rezultatais. Šiuo būdu holistinės vadybos požiūris glaudžiai susijęs su socialinės atsakomybės principais.

1.2. Socialinės atsakomybės principų taikymas organizacijų sąveikoje

Organizacijų socialinė atsakomybė yra reguliarus, savanoriškas socialinių, skaidraus verslo ir aplinkosaugos principų integravimas į vidinius ir išorinius organizacijos santykius, tai apibrėžiant organizacijos politikoje ir praktikoje, neapribotose vien tik įstatymų, tarptautinių susitarimų, sutartų elgsenos normų (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos interneto svetainė, Europos Komisijos interneto svetainė, 2011). Socialinės atsakomybės principai reguliariai ir savanoriškai taikomi organizacijų sąveikoje.

Dubee et al. (2007) nurodo skirtingas socialinės atsakomybės sritis, kuriose organizacijos imasi veiksmų, sąveikaudamos tarpusavyje:

- *organizacijų darbo santykiai*: skatinant sąžiningą ir etišką darbuotojų elgesį; įdarbinant paslaugų ir atsakingą personalą; gerinant kokybę; rūpinantis atliekų perdirbimu (Carroll, Buchholtz, 2008, p. 48); įdarbinant neįgaliuosius ir kitus socialiai pažeidžiamus asmenis; reikalaujant taikyti geras darbo sąlygas tiekimo grandinėje; darbo sąlygos, derinant darbuotojo šeiminius ir profesinius įsipareigojimus; taikant laisvą darbo grafiką; diegiant darbuotojų nusiskundimų pateikimo ir jų sprendimo sistemą; taikant mobingo ir priekabiavimo dėl lyties prevencijos politiką; skaidriai mokant darbo užmokestį ir reikalaujant iš partnerių taikyti tuos pačius principus;
- *organizacijų santykiai su vietine bendruomene*: neskleidžiant klaidinančios reklamos; greitai sprendžiant vartotojų problemas; skiriant pinigų labdaros ar švietimo reikalams (Carroll, Buchholtz, 2008, p. 48); verslo sprendimus priimti bendradarbiaujant su vietos bendruomenėmis,

nevyriausybinėmis organizacijomis; rengiant programas atsakingiems vartotojams ugdyti, mentorystės programas mažoms ir vidutinėms įmonėms, jaunimui.

L. Dagilienė (2010) socialinės atsakomybės sritis skiria į žmogiškųjų išteklių, aplinkosauginę, produkto kūrimo ir tobulinimo bei visuomeninės veiklos.

Atsižvelgus į darbuotojų, bendruomenės, vartotojų, verslo partnerių poreikius, priimami visoms pusėms naudingi strateginiai sprendimai.

Sąveikaujančios organizacijos socialinės atsakomybės principus gali taikyti skirtingais būdais (Alberic, van Lierop, 2006, p. 341 - 345):

- **iš vidaus į išorę**, kai organizacijos atsakomybę apibrėžia nepriklausomai nuo suinteresuotųjų šalių reikalavimo. Organizacijos socialinė atsakomybė sprendžia problemas, kurios susijusios su organizacijos vidiniais veiksniais – siekiais, vertybėmis ir pagrindinėmis kompetencijomis. Kadangi atsižvelgiama tik į pačios organizacijos nuostatas, socialinės atsakomybės politiką lengviau koordinuoti, tačiau nuolat kyla prieštarų tarp organizacijos socialiai atsakingų veiksmų ir suinteresuotųjų šalių poreikių;
- **iš išorės į vidų**, kai organizacijos socialinės atsakomybės politika rengiama, atsižvelgiant į socialinius suinteresuotųjų šalių poreikius. Clarkson (1995, p. 106) teigimu, socialinės atsakomybės vykdymas, remiantis iš išorės į vidų būdu, labai priklauso nuo pirminių suinteresuotųjų šalių, be kurių dalyvavimo organizacijos veikla neįmanoma, sprendimų ir poreikių, todėl organizacijos labiausiai turi susitelkti į šių šalių poreikius. Tokia organizacija taiko socialiai atsakingus veiksmus, siekdama sumažinti pirminių suinteresuotųjų šalių spaudimą, tačiau menkai atsižvelgia į antrinių suinteresuotųjų šalių reikalavimus;
- **derinant abu ankstesnius būdus**, kai organizacijos nustato, kaip aplinką ir situaciją vertina suinteresuotosios šalys, ir priima sprendimus, atsižvelgdamos į tokį vertinimą. Taikant šį būdą, atsižvelgiama į organizacijos jautrumą suinteresuotųjų šalių poreikiams ir atsakomybę kuriant vertę socialinėje, finansinėje ir aplinkos plotmėse. Visuomenėje priimtomis normomis ir vyriausybės patvirtintais reglamentais pagrįsti socialinės atsakomybės principai diegiami į vidinius procesus ir taikomi palaikant santykius su išorine aplinka (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2011), taip įtvirtinant socialiai atsakingą veiklą sąveikaujant su išorės organizacijomis.

Pasirinkimai, taikomi atskirai (iš vidaus į išorę arba iš išorės į vidų), lemia suinteresuotųjų šalių ir organizacijos konfliktą arba veiklos tęstinumą tik trumpuoju laikotarpiu (Alberic, van Lierop, 2006, p. 342). Siekiant abipusės organizacijos ir suinteresuotųjų šalių naudos, turėtų būti derinami iš vidaus į išorę ir iš išorės į vidų socialinės atsakomybės principų taikymo būdai. Organizacija, taikydama

socialinės atsakomybės principus, įgyvendina suinteresuotųjų šalių reikalavimus ir juos suderina su konkrečiais savo tikslais ir vertybėmis, kurie padeda organizacijai neprarasti savo identiteto.

Socialinės atsakomybės principų taikymas sudaro prielaidas naudingiems strateginiams aljansams formuoti (Idowu, Filho, 2009, p.2); socialinės atsakomybės iniciatyvos yra sunkiai nukopijuojamos konkurentų, partnerių, todėl konkurentų atžvilgiu įmonė tampa patikimesnė – gali lengviau gauti paramą pinigais ar laiko sąnaudomis (Bhattacharya, Sen, 2004, p. 11). Tai pagrindžia socialinės atsakomybės reikšmę, plėtojant tarporganizacinę vadybą.

1.3. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo reikšmė organizacijų sąveikos įgyvendinimui

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo svarba, įgyvendinant tarporganizacinius tikslus ir dalijantis sąveikos nauda – neabejotina.

Suinteresuotųjų šalių veiksnys nagrinėjamas holistinės vadybos modelyje. Klientai, tiekėjai, darbuotojai ir jų šeimos laikomi organizacijai reikšmingais ištekliais ateityje, todėl organizacijai svarbu nagrinėti, kokį poveikį jos veiksmai turi šioms asmenų grupėms (Savory, 1998). Panašios nuomonės laikosi ir Gorelickas (2006), teigdamas, jog holistinė vadyba apima sudėtingus strateginius sprendimus, kurie priimami atsižvelgiant į konkurentų, tiekėjų, vartotojų ir darbuotojų nuomonę. Holistinės vadybos procesas taip pat siejamas su vartotojų ir visuomenės poreikių nustatymu, išankstiniu numatymu ir patenkinimu pelningu ir nuosekliu, išlaikančiu ekologinę pusiausvyrą būdu (Peattie, Charne, 2003, p. 727). Taigi holistinės vadybos modelis svarbus nustatant organizacijos ir jos suinteresuotųjų šalių santykius, palaikant abipusiai naudingą sąveiką.

Organizacijų sąveika socialinės atsakomybės kontekste apibrėžiama kaip bendros įmonių, visuomeninių ir valstybinio sektoriaus partnerių pastangos rasti sisteminius socialinius, aplinkosaugos ir platesnius ekonominės gerovės problemų sprendimus (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2011). Šiuo požiūriu kitos įmonės, visuomeninės ir valstybinės organizacijos tampa konkrečios organizacijos suinteresuotosiomis šalimis – asmenimis arba asmenų grupėmis, turinčiomis tam tikrų teisių ir interesų organizacijoje ar jos veikloje praeityje, šiuo metu ar ateityje (Clarkson, 1995, p. 106) ir veikiamoms arba veikiančioms organizacijos veiksmus (Smudde, Courtright, 2011). Trumpiau tariant, organizacijos socialinė atsakomybė pirmiausia ir reiškia atsakomybę tiems, kam poveikį ji daro arba gali daryti.

Organizacijų sąveiką nagrinėjant kaip suinteresuotųjų šalių sąveiką, pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis verslo organizacijoje laikomi kreditoriai, vartotojai, vadovai, darbuotojai, vyriausybė, akcininkai, tiekėjai, sąjungos, bendruomenės (Werther, Chandler, 2010, p. 5), investuotojai (Dagilienė, 2010; Dagilienė, Bruneckienė, 2010). Suinteresuotosios šalys turi skirtingą

poveikį organizacijai, todėl sudaro atskiras grupes: organizacijos suinteresuotąsias šalis (vidines), ekonomines ir socialines suinteresuotąsias šalis (išorines). Organizacijos suinteresuotosioms šalims priklauso darbuotojai, vadovai, akcininkai ir sąjungos; ekonominėms – konkurentai, vartotojai, kreditoriai, platintojai ir tiekėjai; socialinėms – bendruomenės, ne pelno ir nevyriausybinės organizacijos, vyriausybė, aplinka (Werther, Chandler, 2010, p. 35). Organizacija, sąveikaudama su konkuruojančiomis, tiekiančiomis ar teikiančiomis kreditą organizacijomis, pabrėžia ekonominę holistinės vadybos aspektą, sąveikoje su vyriausybinėmis, ne pelno ir nevyriausybinėmis organizacijomis remiasi socialiniu aspektu. Nagrinėjant sąveikos istoriją, atsižvelgiama į organizacijos ir suinteresuotųjų šalių sąveiką, ir suinteresuotųjų šalių dinamiką mikro, mezo ir makro lygmeniu, parodančia sprendimą plėtoti partnerystę (Seitanidi et al., 2010, p. 152 – 154). Mikro veiksnius nulemia tarporganizacinės programos vykdytojų tarpusavio santykiai, mezo veiksnius – sąveikaujančių organizacijų vadovai ir organizacinė kultūra, makro veiksnius – išorinė aplinka (Raišienė, 2011).

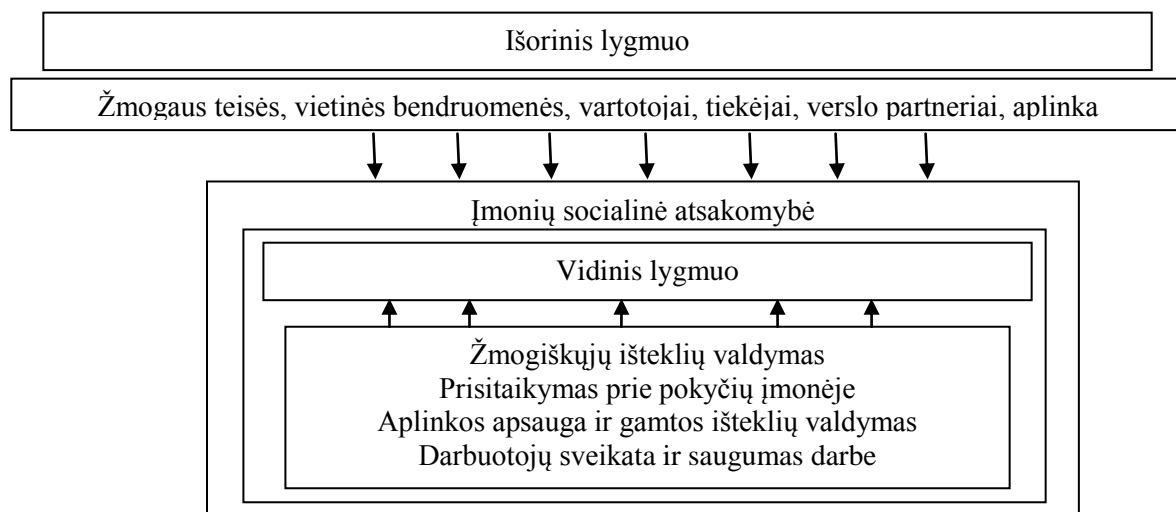
Organizacija yra priklausoma nuo išorinio lygmens, todėl turi atsižvelgti į vartotojų, verslo partnerių, tiekėjų ir vietinių bendruomenių poreikius, įgyvendinti žmogaus teises (žr. 1 pav.).

Vidinis lygmuo apima prievolę rūpintis darbuotojais: jų sveikata ir sauga darbe, mokymu, taip pat naudoti gamtos išteklius, saugoti aplinką. Socialinė atsakomybė apima ne tik pačios įmonės veiklą, bet ir aplinką, kurioje ji veikia, tiekimo grandinę (Kotler, Lee, 2005). Rankdarbių organizacijos tikslingai ir sėkmingai įgyvendinti socialinės atsakomybės principus gali griežtai vykdydamos išorinio lygmens keliamus reikalavimus – teikdamos kokybiškas paslaugas savo klientams, taikydamos skaidraus verslo principus su partneriais ir tiekėjais, ir atsižvelgdamos į vidinio lygmens poreikius – mokydamos darbuotojus, atsižvelgdamos į jų saugumą ir sveikatą darbo vietoje, išlaikydamos patrauklaus darbdavio įvaizdį.

Clarksonas (1995, p. 106 - 107) suinteresuotąsias šalis skirstė atitinkamai pagal jų daromą įtaką organizacijos veiklos tęstinumui – pirmines ir antrines. Organizacijos ir pirminių suinteresuotųjų šalių tarpusavio priklausomybė yra didelė, todėl organizacija turi atsižvelgti į tiekiančių organizacijų, vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų, darbuotojų ir vartotojų reikalavimus. Silpnėse sąveika pasižymi organizacija ir antrinės suinteresuotosios šalys, kadangi jos daro poveikį vienos kitų veiklai, tačiau esminės įtakos išlikimui neturi.

Taigi Kotlerio ir Lee pasiūlytas modelis apima visų suinteresuotųjų šalių poreikių įgyvendinimą darbo santykių ir bendruomenės srityse, tačiau nenurodo sąveikos tarp suinteresuotųjų šalių stiprumo, krypties tarp atskirų organizacijų išoriniame ir vidiniame lygmenyse bei poveikio organizacijos veiklai ilguoju laikotarpiu. Organizacijų socialinė atsakomybė priklauso nuo išorinio lygmens organizacijų sąveikos: esant stipriai sąveikai tarp vietinių bendruomenių, vartotojų, tiekiančių organizacijų ir verslo

partnerių, spaudimas organizacijai prisiimti socialinę atsakomybę didėja. Išorinio ir vidinio lygmens suinteresuotąsias šalis reikėtų skirstyti į pirmines ir antrines, parodant jų įtaką organizacijos veiklai.



Šaltinis: Kotler, Lee, 2005

1 pav. Įmonių socialinės atsakomybės lygmenys

Goodsteinas, Wicksas (2007) siūlo suinteresuotųjų šalių atsakomybės, kurios esmė – abipusiškumas ir sąžiningumas, sampratą. Mokslininkų teigimu, esant stipriai susijusiems ryšiams tarp organizacijos ir suinteresuotųjų šalių, atsakomybę prisiima abi pusės. Jie pasiūlė būdus, kuriais suinteresuotosios šalys gali būti socialiai atsakingos kitų suinteresuotųjų šalių ir organizacijos atžvilgiu (ten pat, p. 392). Savininkai turi valdyti patikimą kapitalą, investuoti į įmones, kurios elgiasi atsakingai. Darbuotojai kasdienėje veikloje įgyvendina organizacijos vertybes ir misiją, kuria pasitikėjimą ir įsipareigojimus, taikydami savo žinias, įgūdžius ir lankstumą. Tiekėjai vadovaujasi elgesio kodu. Vartotojai atsakingai renkasi prekes ir paslaugas, pirmenybę teikdami socialiai atsakingoms įmonėms. Nevyriausybinės organizacijos (NVO) turi bendradarbiauti su įmonėmis, gerbti įmonių ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius.

Šios atsakomybės padeda apibrėžti organizacijų sąveikos pobūdį ir pagrindžia organizacijų sąveikos modelio reikalingumą, siekiant įgyvendinti nepertraukiamą ir tinkamai koordinuotą sąveiką tarp suinteresuotųjų šalių ir organizacijos.

Vadovaujantis holistinės vadybos požiūriu ir taikant socialinės atsakomybės principus, galima spręsti specifines kuriam nors sektoriui būdingas problemas, modeliuoti organizacijų ryšius su suinteresuotosiomis šalimis, priimti visapusiškai naudingus sprendimus trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu. Pateiktos holistinės vadybos ir organizacijų socialinės atsakomybės koncepcijos apibrėžia organizacijos poveikį aplinkai, kurioje ji veikia, taip pat ir kitoms organizacijoms. *Siekiant užtikrinti ilgalaikę ir efektyvią organizacijų sąveiką, atsiranda poreikis derinti tarpusavio veiksmus,*

ieškoti tinkamų būdų suinteresuotųjų šalių poreikiams patenkinti – tai sudaro pagrindą tarporganizacinei vadybai.

Remiantis šiuo tarporganizacinės vadybos kontekstu, toliau nagrinėjamos organizacijų sąveikos prielaidos.

2. ORGANIZACIJŲ SĄVEIKA TARPORGANIZACINĖS VADYBOS KONTEKSTE

2.1. Teoriniai organizacijų sąveikos pagrindai

Jau prieš kelis dešimtmečius buvo pastebėta organizacijų sąveikos svarba – organizacijų gebėjimas plėtoti palankius santykius gali būti svarbesnis nei jų gebėjimas organizuoti našius procesus (Osborn, Hunt, 1974, p. 235). Rankdarbių sektoriuje, pasižyminčiame smulkiais gamintojų organizacijomis, strategiškai svarbu palaikyti abipusiai naudingus santykius su susijusiomis organizacijomis. N. Suzuki (2005, p. 9 - 10) nurodo viešojo ir privataus sektorių susijungimo iniciatyvą amatų plėtros strategijai diegti. Organizacijų sąveiką mokslininkas nagrinėja pasitelkdamas kelias jos organizavimo formas: amatų ir turizmo sektorių strateginį aljansą, viešojo ir privataus sektorių aljansą, viešojo ir privataus sektorių partnerystę, įvairių amatų klasterius, šių klasterių tinklus. Dalis santykių tarp įvairių organizacijų apibrėžiama kaip „glaudūs ryšiai“: glaudūs ryšiai tarp viešųjų paramos sistemų, privataus sektoriaus valdomų vadybos ir techninės plėtros paslaugų, verslo plėtros paslaugų teikėjų, tarptautinių mažmenininkų, nevyriausybinų organizacijų. Bengtsson ir Kockas (1999) atliko dviejose pramonės šakose konkuruojančių organizacijų sąveikos tyrimą ir pasiūlė keturias santykių kategorijas. Nagrinėjant organizacijų sąveiką, būtų naudinga atsižvelgti į tarporganizacinės vadybos kontekstą: viena konkuruojanti organizacija su kitomis organizacijomis gali būti susijusi skirtingo pobūdžio santykiais.

2.1.1. Organizacijų sąveikos prigimtį ir tikslus aiškinančios teorijos

Organizacijų sąveika nagrinėjama įvairiose plotmėse: A. G. Raišienės (2007) teigimu, dažnai sąveikos efektyvumas nagrinėjamas ekonominiu požiūriu, ir tik dalis mokslininkų efektyvumą matuoja socialiniais ir ekologiniais veiksniais.

S. Puškorius (2007, p. 28) akcentuoja ekonominį požiūrį į organizacijų sąveiką ir pabrėžia sąveikaujančių šalių savo interesų suvokimo ir atlygio už laiku ir kokybiškai atlikto darbo svarbą vertinant bendradarbiavimo efektyvumą.

Van de Venas (1976, p. 25) nurodo, jog santykių tarp dviejų ir daugiau organizacijų susikūrimą skatina galimybė tarpusavyje keistis turimais ištekliais. Johnsonas (1995) taip pat siūlo priklausomybės nuo išteklių teoriją, kuri paaiškina organizacijų sąveiką, kai dalijamasi kritiniais ištekliais, būtinais organizacijoms išlikti ir funkcionuoti. Mokslininko teigimu, organizacijų elgseną ir struktūrą labiausiai

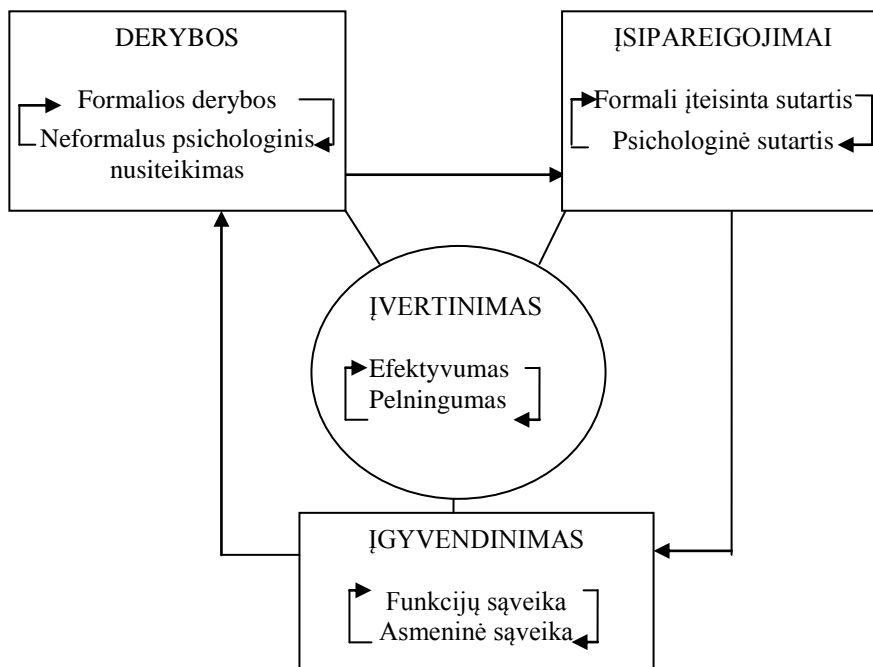
keičia materialinės jėgos, lemiančios išteklių poreikio atsiradimą organizacijose, keitimąsi trūkstamais ištekliais su kitomis organizacijomis.

Galimybės bendradarbiauti kyla įvairiose srityse, kuriose vyriausybės, verslo organizacijų, darbo jėgos, įvairių bendruomenių veiksmai yra susiję (Gray, 1989, p. 6).

Organizacijų konfigūracijų teorijoje jungiamos įvairios charakteristikos, galinčios pasireikšti vienu metu: įvairūs aplinkos, pramonės, technologijos, strategijų, struktūrų, kultūros, procesų, grupių, narių, įsitikinimų ir pasekmių aspektai jungiasi į konfigūracijas (Meyer et al., 1993, p. 1175). Mokslininkai taip pat nurodo, jog, laikantis šios teorijos, organizacija vertinama tarporganizacinės vadybos požiūriu – ji nagrinėjama kaip socialinis vienetas.

2.1.2. Organizacijų sąveikos įgyvendinimo modeliai

Ringas ir Van de Venas (1994, p. 96 - 99) pateikia tarporganizacinių ryšių plėtros modelį (žr. 2 pav.). Tarporganizacinius ryšius keičia ir performuoja sąveikos dalyvių veiksmai ir interpretacijos, todėl mokslininkai siūlo modelį, vaizduojantį tarporganizacinių ryšių atsiradimo, raidos ir nutraukimo procesą.



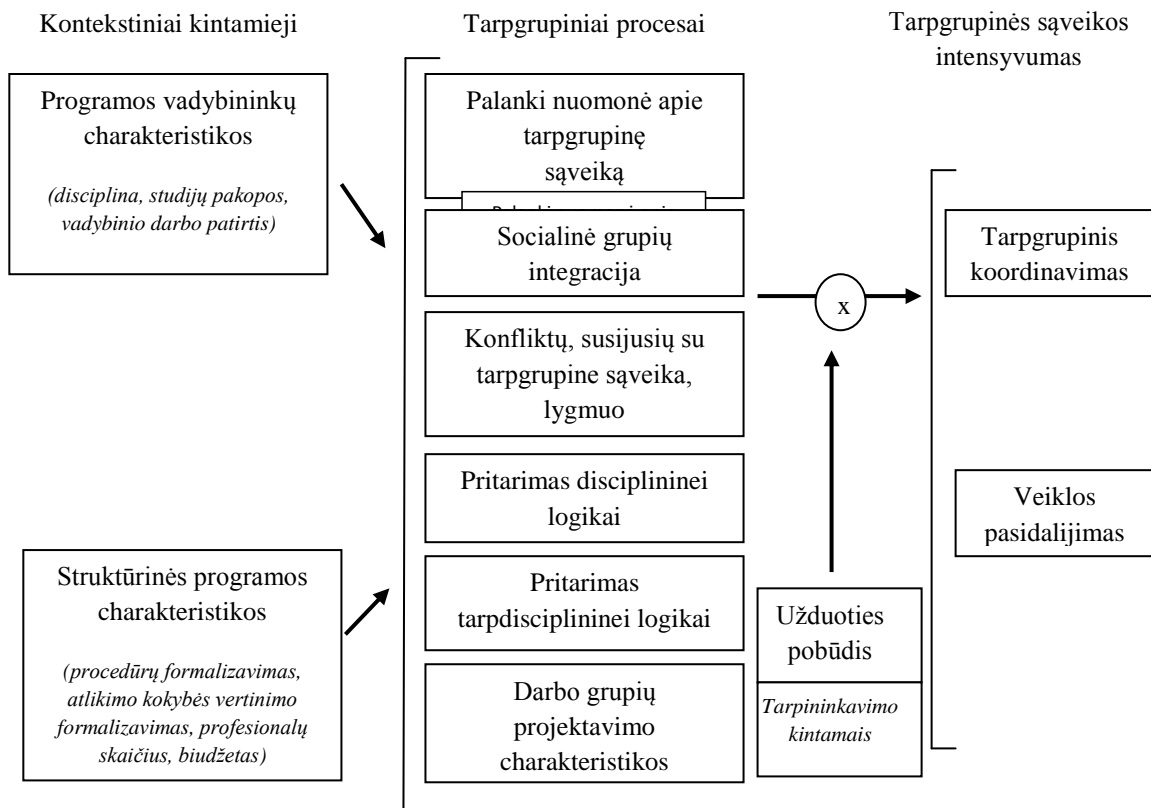
Šaltinis: Ring, Van de Ven, 1994

2 pav. Tarporganizacinių ryšių plėtros proceso modelis

Tarporganizaciniai ryšiai plėtojasi nuolat pasikartojant derybų, įsipareigojimų, įgyvendinimo etapams, įvertinant jų efektyvumą ir pelningumą [angl. *equity*]. Derybų etape šalys aptaria bendrus

lūkesčius dėl galimų investicijų ir neapibrėžtumo; vyksta formalus derybų ir neformalus sociopsichologinis procesai. Vėliau įsipareigojama ir patvirtinamos taisyklės dėl organizacijų sąveikos ateityje; sudaroma formali sutartis ir įsipareigojama asmeniškai. Įgyvendinimo etape pradama įgyvendinti bendra organizacijų veikla, remiantis įsipareigojimais ir nustatytais taisyklėmis; vykdomos paskirtos funkcijos ir plėtojami asmeniniai tarpusavio ryšiai. Organizacijų sąveika turėtų būti ilgalaikė, tačiau kylantys konfliktai, nesusipratimai, besikeičiantys lūkesčiai skatina svarstyti sąveikos sąlygas iš naujo, sprendžiant iškilusias problemas. Jei sąveika organizacijoms naudinga, esamų tarpusavio įsipareigojimų laikomasi toliau arba jie praplečiami.

Sicotte et al. (2002) siūlo tarpgrupinės sąveikos efektyvinimo modelį (žr. 3 pav.), vaizduojantį tris grupes veiksnių, kurie veikia darbo grupės elgesį.



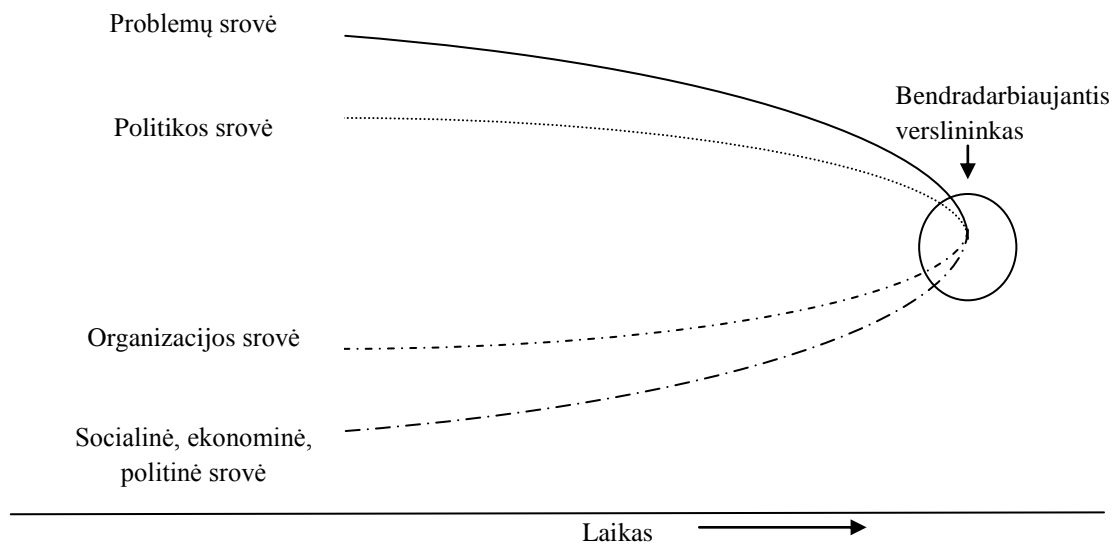
Šaltinis: Sicotte et al., 2002

3 pav. Tarpgrupinės sąveikos efektyvumo modelis

Tarpgrupinės sąveikos esmė yra skirtingų profesijų atstovų dalijimasis informacija ir sprendimais. Modelyje pabrėžiama vidinės organizacijų aplinkos svarba. Konteksto kintamieji gali papildyti arba apriboti tarpgrupinę sąveiką; mokslininkai priskiria struktūrinės programos charakteristikas ir asmenines programos vadybininkų charakteristikas. Tarpgrupinio proceso kintamiesiems priskiriami įvairūs proceso efektyvumą užtikrinantys veiksniai. Veiklą paprastai vykdo

profesionalų grupė, todėl darbo pasidalijimas tampa svarbia problema koordinuojant veiklą. Atsiranda tarpusavyje prieštaringos disciplininės ir tarpdisciplininės logikos, kai pastaroji nurodo veiklų pasidalijimą ir galimybę vienam profesionalui pakeisti kitą. Sąveiką įgyvendinti padėtų tradicinės profesinės vertybės, socialinė profesijų integracija, darbo grupių konfliktų lygio nustatymas. Darbo grupių projektavimo charakteristikos apima organizacijos taisyklių poveikį, charakteristikas, skatinančias stipresnę tarpgrupinę sąveiką, dalyvaujant diskusijose, dalijantis informacija. Moderavimo veiksnys nurodo tarpgrupinės sąveikos intensyvumo valdymą.

D. J. Lobero (1997, p. 7 – 9, 20) pasiūlytame modelyje vaizduojamos keturios srovės, kurios konverguodamos verslininkui padeda formuoti aplinkos problemas sprendžiantį bendradarbiavimą (žr. 4 pav.); panaikinus kurią nors srovę, bendradarbiavimas tampa neįmanomas.



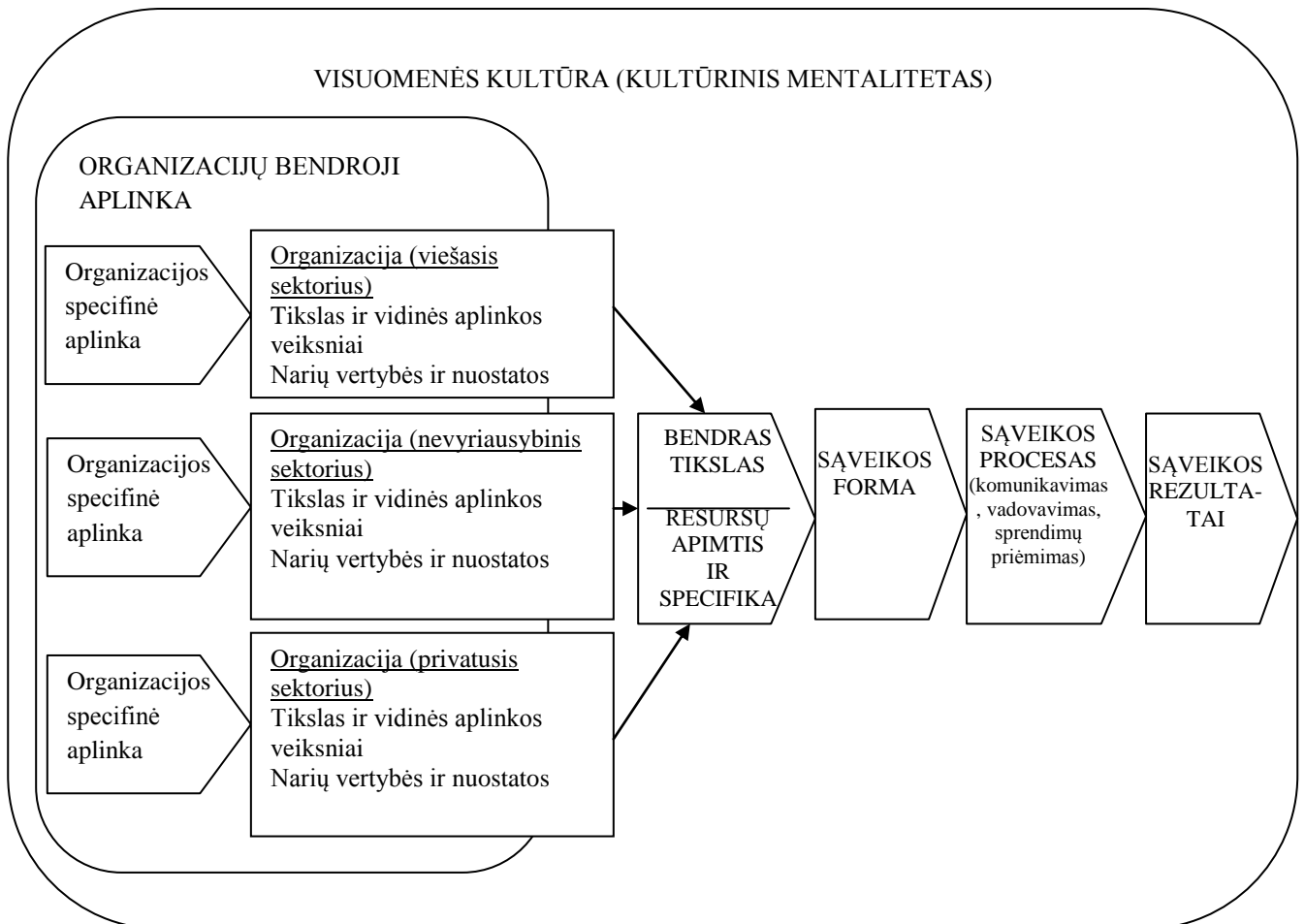
Šaltinis: Lober, 1997

4 pav. **Bendradarbiavimo formavimo modelis**

Problemų srovė atspindi nepageidaujamą situaciją. Politikos srove laikomi sprendimai, padedantys spręsti nustatytą problemą. Problemas sprendžia verslininkai – individai ar jų grupės, investuojančios išteklius problemai spręsti ir atsižvelgiančios į organizacijų ir socialinius, politinius, ekonominius pokyčius. Vartotojų poreikiams ir viešajai nuomonei apibrėžti svarbi socialinė, politinė, ekonominė srovė. Organizacijos srovė apima tam tikrą organizacijų elgseną, kai siekiama praktiškai spręsti su aplinka susijusias problemas, specifines tendencijas ir pokyčius pramonėje. Srovės padeda plėtoti produktą, labiau atitinkantį aplinkos keliamus reikalavimus, mažiau kenksmingą aplinkai. Mokslininkas taip pat nurodo (ten pat, p. 18 - 19), jog savanoriškas bendradarbiavimas, siekiant pagerinti sprendimus dėl pramonės poveikio aplinkai, koreliuoja su organizacijų siekiu įtraukti su

poveikiu aplinkai susijusius klausimus į savo tikslus ir vadybos procesą. Visuomenė, daug dėmesio skirianti aplinkai, skatina į vartotoją orientuotas organizacijas bendradarbiauti sprendžiant aplinkos problemas.

A.G. Raišienė (2007, p. 152) siūlo tarporganizacinės sąveikos modelį, skirtą skirtingiems sektoriams (žr. 5 pav.).



Šaltinis: Raišienė, 2007

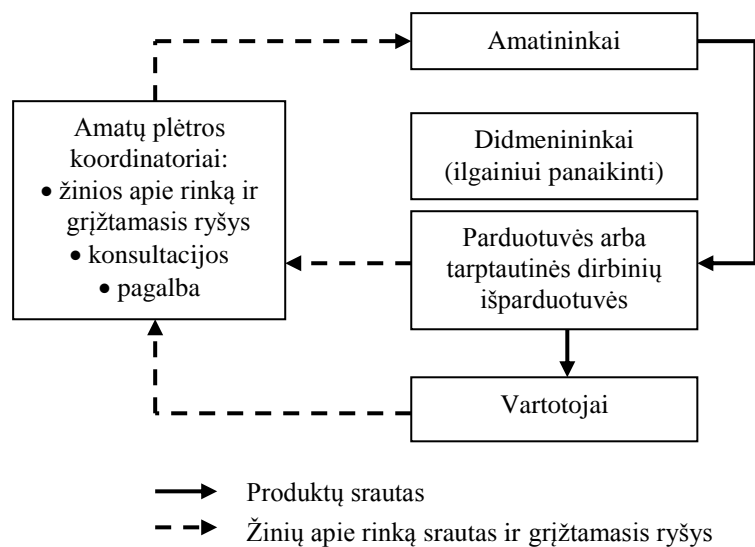
5 pav. Skirtingų sektorių tarporganizacinės sąveikos modelis

Organizacijų sąveikos rezultatams įtakos turi visuomenės bendroji kultūra, kurioje formuojasi organizacijų bendrosios aplinkos kintamieji. Pastarieji turi įtakos specifinei organizacijų aplinkai. Atsižvelgdamos į bendrąją ir specifinę aplinkas, organizacijos siekia ilgalaikio funkcionalumo, kurdamos vidinę aplinką, sudarančią prielaidas ekonomiškai, efektyviai ir veiksmingai veiklai. Tokią veiklą įgyvendina organizacijų nariai, remdamiesi asmeniniais tikslais, vertybėmis ir nuostatomis. Savo tikslų organizacijoms gali nepavykti įgyvendinti dėl išteklių trūkumo arba išorinės aplinkos įtakos, kai viena organizacija negali paveikti šių veiksnių – atsiranda poreikis jungtis su kitomis organizacijomis. Ištekliai, tikslas lemia sąveikos formą (sąveikavimą konkuruojant, partnerystę,

integracinį bendradarbiavimą, kooperaciją, sąjungas ar tinklus), nulemiančią esminius sąveikos proceso bruožus.

Kartu pasiekti rezultatai gali tenkinti, dalinai tenkinti arba netenkinti sąveikos subjektų. Jei rezultatai tenkina sąveikaujančias organizacijas, vyksta organizacijų sąveikos plėtra, teigiama praktika perkeliama į santykius su kitomis organizacijomis, organizacijų nariai yra teigiamai nusistatę kolektyvinės veiklos atžvilgiu. Tenkinantys sąveikos rezultatai susiformuoja, kai organizacijos vienijančius tikslus suformuluoja atsižvelgdamos į realų sąveikos poreikį, visų pusių interesus, disponavo būtinais ištekliais, efektyviai valdė sąveikos procesus. Tik dalinai tenkinantys arba netenkinantys sąveikos rezultatai nulemia neigiamas sąveikos dalyvių nuostatas dėl kolektyvinės veiklos, lėtėjančią bendradarbiavimo kultūros plėtrą.

N. Suzuki (2005) atlikta teorinė analizė stokoja organizacijų sąveikos formų atskyrimo. Mokslininkas pateikia organizacijų atliekamas funkcijas ir jų įtaką organizacijų sąveikai. Viešasis sektorius turėtų numatyti plėtros politiką ir teikti paramą tyrimų, valdymo ir finansų srityse. Glaudžių ryšių tarp valstybės teikiamos paramos ir privačiojo sektoriaus vadybos ir techninių įgūdžių sukūrimas yra pagrindinis strateginis elementas. Verslo plėtros tarnyba [angl. *Business Development Service*], amatų plėtros koordinatoriai ir klasterių plėtros programos gali būti įdiegtos tik esant didelei privataus sektoriaus iniciatyvai; didesnis veiksmingumas pasiekiamas, kai įtraukiamas ir amatų rėmimo centras. Klasterių narių (amatininkų) tinklas, glaudūs ryšiai su verslo plėtros tarnybos specialistais, tarptautiniais mažmenininkais ir nevyriausybinėmis organizacijomis didina amatininkų konkurencingumą vietos ir užsienio rinkose. N. Suzuki (2005) siūlo amatininkų dirbinių rinkos plėtros strategijos įgyvendinimo schemą (žr. 6 pav.).



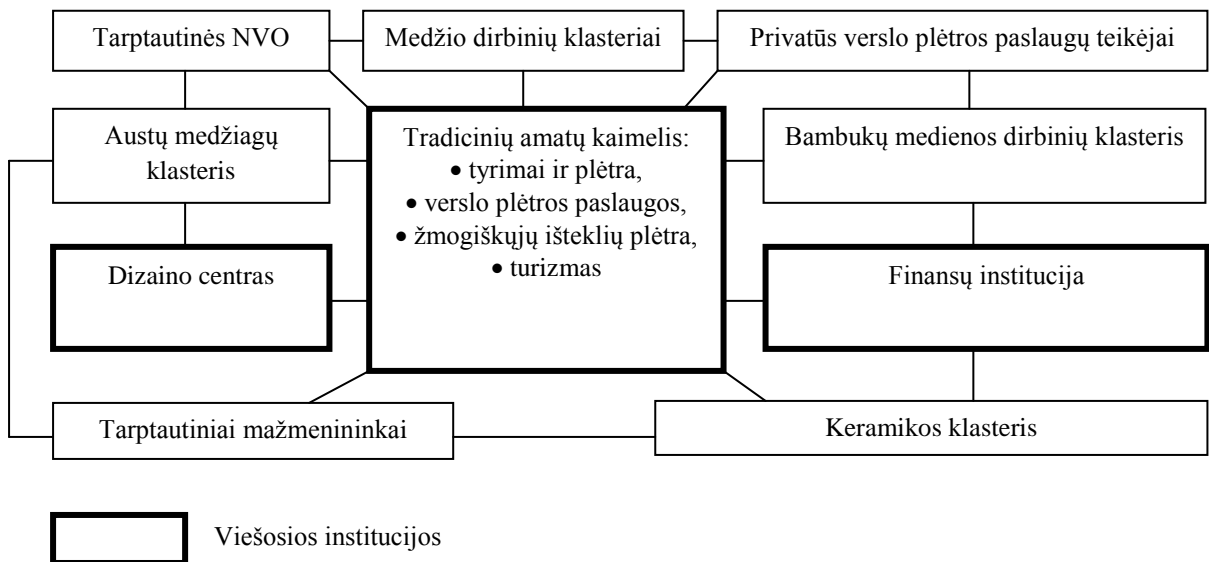
Šaltinis: Suzuki, 2005

6 pav. Sąveika tarp subjektų amatų sektoriuje

Labai svarbų vaidmenį atlieka amatų plėtros koordinatoriai, kurių atsakomybė apima amatų plėtros proceso įgyvendinimą. Sąveika tarp dalyvaujančių subjektų vyksta dalijantis produktų ir informacijos srautais, grįžtamasis ryšys užtikrina informacijos apie situaciją rinkoje perdavimą.

Suzuki (2005, p. 9 - 10) teigimu, amatininkų dirbinių plėtrai būtina nuosekli plėtros politika ir viešųjų institucijų parama tyrimų, valdymo ir finansavimo srityje bei privataus sektoriaus iniciatyva.

Glaudūs ryšiai tarp amatininkų, verslo plėtros paslaugas teikiančių subjektų, tarptautiniu mastu veikiančių mažmenininkų ir nevyriausybinų organizacijų stiprina amatininkų konkurencingumą vietos ir užsienio rinkose (žr. 7 pav.). Mokslininkas siūlo viešojo ir privataus sektorių organizacijų sąveiką apimančią modelį, kuris užtikrintų tradicinių amatų kaimelio, reikšmingo pritraukiant užsienio turistus, plėtrą. Sąveikaujančios šalys apima tiek konkuruojančius subjektus, tiek organizacijas, turinčias tiesioginį ir netiesioginį poveikį (viešosios institucijos), tiek subjektus, esančius vertės grandinėje – mažmenininkus.



Šaltinis: Suzuki, 2005

7 pav. Viešojo ir privataus sektorių organizacijų sąveika amatų sektoriuje

Modelis gali būti taikomas, nagrinėjant organizacijų sąveiką rankdarbių sektoriuje, tačiau tikslinga būtų nurodyti ryšių tarp sąveikaujančių šalių pobūdį, nustatyti sąveikos kryptį, papildyti organizacijomis, kurios reikšmingos nagrinėjamam sektoriui.

Organizacijų sąveikos organizacinė struktūra

Organizacijas, sąveikaujančias tam tikrame sektoriuje, galima nustatyti, remiantis vertės grandine. Porteris (1998, p. 34, 36) pasiūlė vertės sistemą, į kurią įeina tiekėjų vertės grandinė, kanalų

vertės grandinė (produktai paskirstomi vartotojams), pirkėjo vertės grandinė ir pačios įmonės vertės grandinė (produktų projektavimas, gamyba, rinkodaros veiksmai, pristatymas ir palaikymas). Vertės sistemoje visi subjektai sąveikauja tarpusavyje, jų integracijos mastas nulemia konkurencinį pranašumą. Porteris (1998, p. 36) taip pat pastebi, jog vertės grandinė, apimanti visą pramonės šaką arba tam tikrą sektorių, yra pernelyg plati ir gali būti sudėtinga nustatyti konkurencinį pranašumą. Kita vertus, yra mokslininkų, nagrinėjančių vertės grandinių teikiamą naudą sąveikaujančiose organizacijose. Hongas (2002) organizacijų sistemoms nagrinėti siūlo taikyti vertikalius ryšius tarp įvairių vertės grandinių, o organizacijoms iš tos pačios pramonės šakos taikyti horizontalius ryšius.

Vertikaliais ryšiais susiję pirkėjai, pardavėjai, įmonės, aprūpinančios papildomais produktais arba ištekliais. Bendradarbiavimas, kooperacija, partnerystė, koegzistencija ir sąveikavimas konkuruojant pasižymi horizontaliais ryšiais (Keast et al., 2007, p. 9; Raišienė, 2007; Bengtsson, Kock, 1999, 180 – 182), o koordinavimas – ir vertikaliais, ir horizontaliais (Raišienė 2007, p. 56).

Bengtsson ir Kockas (1999, p. 180 - 182) nurodo, jog horizontalūs ryšiai, priešingai nei vertikalūs, paremti abipuse tarpusavio priklausomybe, priklausomai nuo organizacijų pozicijos rinkoje.

2.1.3. Organizacijų sąveikos formos

Skiriamos įvairios organizacijų sąveikos formos. Bengtsson ir Kockas (1999, p. 180 - 182) siūlo keturis horizontalios organizacijų sąveikos tipus: koegzistenciją, kooperaciją, konkurenciją ir sąveikavimą konkuruojant (coopetition) (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Horizontalios organizacijų sąveikos tipai

		Tarpusavio pozicijų sąsaja rinkoje	
		Stipri	Silpna
Išorinių išteklių poreikis	Didelis	Sąveikavimas konkuruojant	Kooperacija
	Mažas	Konkurencija	Koegzistencija

Šaltinis: Bengtsson, Kock, 1999

Organizacijų sąveikos sąvokų turinio ir praktiškai įgyvendinamos organizacijų sąveikos bruožų skirtumus nagrinėjanti A. G. Raišienė (2008, p. 50) teigia, jog tinkamas šių sąvokų suvokimas reikalingas veiksmingai sąveikai tarp organizacijų. Mokslininkė nagrinėja organizacijų sąveikos modelius ir formas, nustato konkrečius skirtingų formų bruožus. Skiriamos tokios pagrindinės organizacijų sąveikos formos: integracinis bendradarbiavimas, kooperacija, partnerystė, sąveikavimas konkuruojant, tinklai ir sąjunga (ten pat, p. 52).

Koegzistencija

Koegzistencija apima tik socialinį ir informacijos pasikeitimą tarp organizacijų, jai nebūdingas apsisikeitimas ekonominiais ištekliais. Tokios organizacijos turi duomenų viena apie kitą, tačiau tarpusavio įsipareigojimų neturi ir tarpusavyje nesąveikauja, todėl tikslų siekia kiekviena atskirai (Bengtsson, Kock, 1999, p. 180 - 181). Šią organizacijų sąveikos formą siūloma taikyti silpną poziciją rinkoje turinčioms organizacijoms, kurios nesuinteresuotos sąveikauti konkuruodamos (ten pat, p. 189).

Kooperacija

Kooperacija yra organizacijų susivienijimas, kai mainai tarp sąveikaujančių organizacijų yra dažni ir apima socialinius, informacinius, teisinius ir ekonominius išteklius, o organizacijų tikslai yra bendri (Bengtsson, Kock, 1999, p. 181, 188 - 189), jos taip pat turi tartis ir įsipareigoti siekti tarpusavio panašumo. Dalyvaujančių organizacijų lūkesčiai ir daromos prielaidos apie kiekvienos kitos organizacijos išimtinės teises ir įsipareigojimus sutampa (Ring, Van de Ven, 1994, p. 99 - 100). Organizacijų sąveika gali būti įgyvendinama formaliai – kuriant strateginius aljansus, partnerystę – arba neformaliai – laikantis socialinių normų ir pasitikint kitomis organizacijomis. Nors kooperacija siejama su plėtra, dažniausiai ji suteikia tik prieigą prie išteklių: kompetencijos, rinkos išmanymo, reputacijos pagerinimo. Tokiu būdu sutaupoma kuriant naujus produktus, kadangi organizacijos tarpusavyje dalijasi pagrindinėmis kompetencijomis (Bengtsson, Kock, 1999, p. 181, 188 - 189). Vigodos ir Gilboa (2002, p. 87) teigimu, didesnis kooperacijos lygis tarp sąveikaujančių šalių lemia didesnės bendruomenės gerovę ir sukuria daugiau viešųjų gėrybių. Mokslininkai kooperaciją nagrinėja viešajame sektoriuje, tačiau sąveikoje tarp privačiųjų ir viešųjų organizacijų rankdarbių sektoriuje kooperacija sudarytų prielaidas sukurti gerovę didesnei bendruomenės daliai ir pasiūlyti daugiau prekių ir paslaugų. Keast et al. (2007, p. 25) pagrindiniais kooperacijos elementais laiko trumpą sąveikos sukūrimo laikotarpį ir neformalius santykius. Tikėtina, jog tokio pobūdžio santykiai dažniau susiklosto sąveikaujant smulkiems privataus sektoriaus subjektams (rankdarbių sektoriaus organizacijoms). Kooperacijoje dalyvaujančios šalys dažniausiai tik dalijasi informacija ir mažai rizikuoja, kadangi pokyčiai taikomiems procesams ir praktikai nėra reikalingi.

Sąveikavimas konkuruojant

Bengtsson ir Kockas (1999, p. 181 - 182) konkurenciją ir sąveikavimą konkuruojant atskiria kaip dvi savo esme besiskiriančias organizacijų sąveikos formas, konkurenciją laikydami paprasta ir tiesiogine sąveikos forma, pasižyminčia plačiai taikomomis normomis ir nepriklausomu atskirų organizacijų tikslų nustatymu. Tačiau kiti autoriai (Astley, Fombrun, 1983; Raišienė, 2007) nurodo sąveikavimą konkuruojant.

Sąveikavimas konkuruojant apibrėžiamas kaip naudinga tarpusavio priklausomybė ir bendra narystė, skatinančios organizacijas jungtis tarpusavyje, kad būtų sukurta ir palaikoma viską apimanti ir vienodinanti visuomeninės santvarkos struktūra, kai sąveikaujančios šalys prisiima atsakomybę kaip didesnio socialinio subjekto nariai (Astley, Fombrun, 1983, p. 586). A. G. Raišienė (2007, p. 143) nurodo, jog tokia sąveikos forma būdinga to paties pobūdžio prekes ar paslaugas teikiančioms organizacijoms. Anot Bengtsson ir Kocko (1999, p. 189), tokia sąveika skatina organizacijas, vienu atveju, padėti, kitu atveju – versti kurti pažangą ir plėtotis. Konkretaus atvejo pasirinkimas ir sąveikos dalyvių suinteresuotumas bendra veikla priklauso nuo tikėtinos naudos organizacijoms (Raišienė, 2007, p. 143). Taip pat pridėdama, jog strategija rengiama ir įgyvendinama, derinant dvi tarpusavyje prieštaraujančias sritis – veikimo kaip visiškai nepriklausomo subjekto ir priklausymo bendruomenei, darančiai įtaką jo elgsenai (Astley, Fombrun, 1983, p. 585 - 586) ir suteikiančiai galimybę kurti ir valdyti santykius, sudarant prielaidas priėti prie kitų organizacijų valdomų naudingų išteklių ir turėti pranašumą (Yami et al., 2010, p. 2). Taigi sąveikavimas konkuruojant apima naujų išteklių, įgūdžių ir procesų paiešką bei priėjimą prie retų ir papildančių išteklių (ten pat), kurie itin reikšmingi tampa stiprią poziciją rinkoje turinčiai, tačiau artimiausių konkurentų valdomų išteklių stokojančiai organizacijai (Bengtsson, Kock, 1999, p. 189). Bendrus tikslus organizacijos nustato tik tuo atveju, jei kooperuojasi, o konkuruodamos atsižvelgia tik į savo tikslus (Bengtsson, Kock, 1999, p. 182). Santykių tarp konkurentų pasikeitimas labiau susijęs su konkrečios pozicijos privalumais ir trūkumais nei su abipusio poreikio sąveikauti pasikeitimu. Organizacija skirtingai sąveikauja su didesniais ir mažesniais konkurentais, su tiekėjais, vartotojais (Bengtsson, Kock, 1999, p. 189 - 190), todėl sąveikaujančių organizacijų tarpusavio ryšiai gali būti įvairaus dažnumo, stiprumo, pasižymėti skirtingų sąveikos formų bruožais – A. G. Raišienė (2007, p. 143) teigia, jog sąveikavimas konkuruojant gali pasireikšti įvairių tinklų, kooperacijos, partnerystės savybių deriniu.

Koordinavimas

Koordinavimas, priešingai nei kooperacija, užtikrina stipresnius ryšius tarp sąveikaujančių šalių. Jį nagrinėjant ryšių stiprumo ir intensyvumo plotmėje, ryšiai tarp sąveikaujančių organizacijų yra vidutinio stiprumo ir intensyvumo (Keast et al., 2007, p. 12). Šioje organizacijų sąveikoje keičiamasi informacija, planuojama ir finansuojama bendrai (Cigler, 2001). Keast et al. (2007, p. 25) teigimu, koordinavimas reikalauja daugiau pastangų, išipareigojimų ir formalesnės struktūros bei procesų iš sąveikaujančių šalių – taip pasidalijama rizika ir nauda. A. G. Raišienės (2007, p. 49) teigimu, koordinavimas būdingas vertikalčiai ir horizontalčiai organizuojamai veiklai, todėl nepriskirtinas prie kitų organizacinės sąveikos formų. Sąveikaujančias organizacijas vienija bendri tikslai tam tikrose srityse, o komunikacinė sistema yra nusistovėjusi. Koordinavimas užtikrina efektyvų skirtingų organizacijų funkcionavimą organizacijos politikos rėmuose, tačiau neatspindi tikslingai susivienijusių

subjektų siekį kurti produktą ar paslaugą. Subjektams nebūdinga nuolatinė abipusė sąveika. Tikslinė grupė nedalyvauja bendroje veikloje, gali nežinoti apie vykdomą projektą (Raišienė, 2008, p. 56).

Partnerystė

Partnerystė apibrėžiama kaip organizacijų sąveikos forma, skirta socialinėms, ekonominėms ir politinėms programoms įgyvendinti ir problemoms spręsti (Raišienė, 2011), kai įsipareigojama bendram tikslui bendrai dalijantis ištekliais, kompetencija ir rizika (Ridley, 2001, p. 694). Fearon et al. (2010) nurodo, jog partnerystė apima stiprius ryšius tarp keleto nuolatinių partnerių vidutinės trukmės ir ilguoju laikotarpiu. Mokslininkas Ridley'is (2001, p. 694) didžiausia paskata kurti partnerystės ryšius tarp kompanijų, nevyriausybinų organizacijų ir privačių fondų laiko pasitikėjimą viešuoju sektoriumi, plėtojančiu atitinkamą infrastruktūrą. Kuriant partnerystę tarp privačių organizacijų, partneriai pasirenkami pagal jų rinkos vertę (konkurencinį pranašumą), o viešieji partneriai privačių ir viešųjų organizacijų partnerystės atveju vadovaujasi išlyginimu, kai nė vienas partneris negali būti pakeistas ar pašalintas dėl jo unikalios pozicijos (Samii et al., 2002, p. 1002). Lasker et al. (2001, p. 193) mini lyderystės, administravimo, valdymo ir partnerystės efektyvumo veiksnius, padedančius pasirinkti optimalų partnerių skaičių ir tinkamą partnerystei aplinką, suderinti atskirų partnerių požiūrį, gebėjimus ir išteklius ir taip sukurti sinergiją. Seitanidi et al. (2010, p.139), remdamiesi tarporganizacinės vadybos principais, siūlo taikyti socialinę partnerystę, kaip nulemiančią socialinius ir organizacinius pokyčius. Jie nurodo keturis tarpsektorinės socialinės partnerystės tipus (ten pat, p. 140): viešojo ir privataus sektorių partnerystę, ne pelno organizacijų ir vyriausybės partnerystę, ne pelno organizacijų ir verslo organizacijų partnerystę, trišalę partnerystę. Seitanidi et al. (2010, p.154 – 155) teigimu, vadovaujantis istoriniu kontekstu, galima daryti prielaidas apie pokyčius ateityje: stebėti sąveiką skirtinguose lygmenyse – organizacijos, asmeniniame ir visuomenės. Visuomenės spaudimas verslo organizacijai dėl politikos ir veiksmų pakeitimo makro lygmeniu sukuria galimybę ne pelno organizacijai priimti sprendimus organizacijos lygmeniu. Taigi socialinė partnerystė apima tris pagrindinius, tarpusavyje sąveikaujančius subjektus, kurių politika ir veikla paremtos tarporganizacinės vadybos principais: verslo organizaciją, visuomeninę ir ne pelno, vyriausybę, nevyriausybę organizaciją.

Tinklas

Tinklas yra integruota struktūra, apimanti įvairius bendradarbiaujančius dalyvius ir sudėtinius ryšius. Tokios struktūros gali būti tarpsektorinės, tarpvyriausybines ir sukurtos tam tikrai problemai spręsti ar politikai įgyvendinti (McGuire, Silvia, 2009, p. 35). A. G. Raišienė (2007, p. 143) tinklo, kaip organizacinės sąveikos, tikslingumą nurodo sąlygų, reikalingų keistis abipusiai naudinga ir svarbia informacija, sudarymą. Agranoffas ir McGuire'as (2001, p.12) nurodo, jog tinklų valdymas

nėra pagrįstas centrine valdžia ir negalima remtis tik vienos organizacijos tikslais. Taigi tinklas pasitelkiamas tuo atveju, jei sprendžiama visam sektoriui reikšminga problema.

Sajungos

A.G. Raišienė (2008, p. 53) sąjungas apibūdina kaip bendrais interesais pagrįstą organizacijų sąveikos formą, kai dalijantis idėjomis, socialiniais ir ekonominiais ištekliais, kuriama paslaugų, produkto ir santykių sistema. Mokslininkė asociacijų, aljansų, koalicijų ir sąjungų sampratą vartoja lygiagrečiai. Gray (2000, p. 243) nurodo tarpsektorinių aljansų svarbą, kai suinteresuotosios šalys nebegali vienašališkai priimti sprendimų viename sektoriuje ir, siekdamos užtikrinti plėtrą, bendradarbiauja su kitomis suinteresuotosiomis šalimis. Tačiau kiti mokslininkai aljansų, kaip pagrindinės išeities užtikrinant organizacijų plėtrą, nelaiko ir įvardija kitoms organizacijų sąveikos formoms būdingus bruožus. Linas et al. (2009, p. 922) aljansus apibrėžia kaip lemiančius priėjimą prie fizinių ir finansinių išteklių arba siekiamo statuso paramą iš institucijų.

Bendradarbiavimas

Bendradarbiavimas laikomas procesu, kurio metu skirtingų ir nepriklausomų organizacijų grupė imasi jungimosi iniciatyvos, nagrinėdama bendrus reikalus, kitaip siekdama bendrų tikslų (Rosenthal, 1998, p. 247) ir dalydamasi žiniomis (Hara, Solomon, 2003, p. 953). Gray (1996, p. 61) pasiūlė schemą (žr. 3 lent.), kurioje nurodė galimus bendradarbiavimo tipus pagal motyvuojančius veiksnius ir rezultatus, kurių tikimasi.

3 lentelė. Bendradarbiavimo tipai pagal motyvuojančius veiksnius ir rezultatus

		Laukiamas rezultatas	
		Apsikeitimas informacija	Bendri susitarimai
Motyvuojantys veiksniai	Pažangi bendra vizija	Ižvalgus planavimas Bendruomenės subūrimas Pasitarimų rengimas	Bendros strategijos Viešojo ir privataus sektorių partnerystė Bendros įmonės Tyrimų ir plėtros konsorciumai Darbo – valdymo kooperatyvai
	Konflikto išsprendimas	Dialogai Politiniai dialogai Vieši susitikimai	Derybiniai susitarimai Derybos dėl kontrolės Specifinės srities debatai Maži teismai

Šaltinis: Gray, 1996

Ižvalgus planavimas apima apsikeitimą informacija, siekiant kurti į pažangą nukreiptą bendrą viziją. Dialogai svarbūs rengiant susirinkimus daugiašaliam konfliktui spręsti. Bendros strategijos apibrėžia bendros vizijos įgyvendinimo galimybes. Derybiniuose susitarimuose sprendžiami

suinteresuotųjų šalių konfliktai. Tačiau bendradarbiavimo, kaip organizacijų sąveikos formos, pateikimą galima kritikuoti. Rosenthal (1998, p. 247) nurodo, jog bendradarbiavimas gali būti organizuojamas įvairiai: kaip strateginė partnerystė, visapusiškos, daugiasektorės iniciatyvos, paslaugų integracija arba sprendžiant tam tikras problemas. Taigi partnerystė laikoma bendradarbiavimo įgyvendinimo forma; bendradarbiavimo ir partnerystės sampratos šiuo atveju nėra lygiagrečios ir to paties lygmens. Brysonas et al. (2006, p.44) mini tarpsektorinį bendradarbiavimą kaip partnerystę, apimančią vyriausybės, verslo, ne pelno ir labdaros organizacijų, bendruomenių visumą. Hara et al. (2003, p. 953) teigimu, „bendradarbiavimo“ sąvoka dažnai pakaitomis vartojama su „kooperacijos“ ir „koordinacijos“ sąvokomis. Todėl buvo atliktas tyrimas, kurio metu iširta, jog bendradarbiavimas nėra vienalypis ir kinta nuo papildančio iki integracinio (ten pat, p. 959). Papildantis bendradarbiavimas pasižymi suvokimu ir papildomumu – kyla mažai konfliktų dėl darbų ir atsakomybės pasidalijimo, o suderinamumas nėra pagrindinis veiksnys. Integracinis bendradarbiavimas apima glaudų individų bendradarbiavimą proceso metu, kai pasitikima vienas kitu tiek asmeniškai, tiek profesinėje srityje. Visi individai yra įtraukiami į procesą ir dalijasi atsakomybe visose šio proceso dalyse. Integracinio bendradarbiavimo terminą taip pat siūlo A. G. Raišienė (2007, p. 19), teigdama, jog ši organizacijų sąveikos forma skirta ilgalaikėje perspektyvoje įgyvendinti tikslus, vadovaujantis bendrais bendradarbiaujančių subjektų poreikiais, dalijantis visais organizaciniais ištekliais, specifinėmis žiniomis, patirtimi, rizika, atsakomybe ir atlygiu. Rengiant ir priimant sprendimus, sprendžiant tarporganizacinės veiklos klausimus, susitikimuose ir veiklose dalyvauja visų programos arba projekto subjektų atstovai, tikslinės grupės atstovai, taip sukuriant sinergijos efektą.

2.2. Organizacijų sąveikos problemos

Kelly et al. (2002, p. 14), atlikę tyrimą apie tai, kokias problemas patiria vadybininkai pirmaisiais sąjungos su kitomis organizacijomis metais, nustatė tokias pagrindines sritis:

- su žmonėmis ir tarpusavio santykiais susijusios problemos: komunikacija, kultūra, vaidmenys;
- su operacijomis susijusios problemos: techninės detalės, kai perduodamos technologijos, planuojamos operacijos;
- su strategine darbotvarke susijusios problemos: tikslai, susiję su organizacijų sąveika;
- su rezultatais susijusios problemos: organizacijų sąveikos įgyvendinimas.

Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusiųjų nurodė (ten pat, p. 15), jog pirmaisiais sąveikos metais didžiausios problemos yra susijusios su žmonėmis ir tarpusavio santykiais; o daugiausia problemų keliantis veiksnys - komunikacija. Respondentai nurodė, jog netinkamą komunikaciją lemia fizinis

atstumas tarp sąveikaujančių šalių, konfliktai tarp individų, dalyvaujančių sąveikoje, kalbos skirtumai ir pernelyg dideli struktūriniai organizacijų skirtumai. Ziegler et al. (2004, p. 657) taip pat nurodo, jog sėkmingai organizacijų sąveikai plėtoti būtina komunikacija. Tinkama komunikacija tarp sąveikaujančių partnerių ir teigiama ankstesnės sąveikos patirtis gali paskatinti asmeninius ryšius tarp organizacijų atstovų (Kelly et al., 2002, p. 13).

A. G. Raišienė (2011) organizacijų sąveikos problemas klasifikuoja pagal sąveikos lygmenis:

- su išorinės aplinkos įtaka susijusios problemos (makro lygmuo);
- su organizacijų sąveikos valdymo trūkumais susijusias problemas (mezo ir mikro lygmenys).

Organizacijų sąveikos problemos dažniausiai susijusios su organizacijų sąveikos forma. Wallenburgas, Raue (2011, p. 386) pastebi, jog konfliktai horizontalios kooperacijos ir kitų organizacijų sąveikos formų atveju gali skirtis. Bengtsson, Kockas (1999, p. 189) taip pat nurodo, jog pokyčiai santykiuose tarp vienu sąveikaujančių šalių gali paveikti kitų sąveikaujančių šalių santykius, todėl svarbų vaidmenį atlieka pagrindinė organizacijų sąveikoje dalyvaujanti organizacija, kuri turi atsižvelgti į galimus nesklandumus. Bengtsson, Kocko (1999, p. 180) teigimu, esant vertikaliesiems ir horizontaliesiems ryšiams, būtina rasti panašumų ir suprasti tarpusavyje susijusias organizacijų pozicijas.

Nagrinėjamos organizacijų sąveikos problemos, kylančios dėl nepateisintų organizacijų sąveikos šalių lūkesčių. Chao (2011, p. 351) kaip vieną iš aljansuose pasitaikančių problemų įvardija mažesnę nei tikėtasi rezultatą: naujų produktų plėtos atidėjimą, mažą pardavimą ir nepasiektą masto ekonomiką. Šios problemos sukuria aljanso partnerių nepasitenkinimą. Tokio pobūdžio problemas gali lemti partnerio elgsenos nesupratimas. Sąveikaujantys partneriai pernelyg pasitiki vieni kitais: pervertina laukiamą rezultatą dėl dalyvavimo aljanse, pervertina savo galimybes tinkamai valdyti aljansą, kad dalyvavimas jame neštų laukiamas pajamas, pervertina santykių teikiamą naudą (Chao, 2011, p. 354), pernelyg daug tikisi iš neformalių ankstesnių santykių (Ring, van de Ven, 1994, p. 111).

Problemų taip pat kyla dėl organizacijų sąveikos organizavimo patirties stokos. A. G. Raišienė (2011) nurodo, jog projektų įgyvendinimo patirties ir gebėjimų trūkumai kelia problemų sąveikaujantiems šalims. Sąveikaujančių šalių lūkesčių nepateisinimas siejasi su organizacijų sąveikos neišmanymu, atsirandančiu dėl sąveikaujančių šalių skirtumų ir dviprasmybės, neapibrėžtumo, kuriais pasižymi ankstyvi organizacijų sąveikos etapai (Vlaar et al., 2006, p. 1619; Kelly et al., 2002, p. 12). Sąveikaujanti organizacijos gali skirtis vidine kultūra, struktūra, dydžiu, pramonės šaka, kurioje veikia (Brutus et al., 1998, p. 189; Vlaar et al., 2006, p. 1619) patirtimi (Vlaar et al., ten pat), personalu (Brutus et al., ten pat). Bengtsson, Kockas (1999, p. 180) pastebi, jog abipusiškumas ir harmonija reikalingi organizacijoms, kurios sąveikauja konkuruodamos, kitu atveju prarandamas poreikis sąveikauti.

Wallenburgas, Raue (2011, p. 387) nurodo, jog tarp horizontalioje kooperacijoje dalyvaujančių šalių vyksta konfliktai. Juos nulemia pelnas ir rizika, susijusi su bendromis operacijomis, netolygiai paskirstyta valdžia (ten pat, p. 387), kurią gali lemti netolygus kritinių išteklių pasiskirstymas, kai organizacijos, valdančios kritinius išteklius (pinigus, įrangą, kompetenciją ir informaciją), turi didesnę valdžią nei tos organizacijos, kurioms šių išteklių trūksta (Hardy, Phillips, 1998, p. 219). Problemų taip pat kyla dėl skirtingų sąveikoje dalyvaujančių šalių interesų: vienos šalys siekia išlaikyti esamą sąveikos padėtį, kitos – siekti progreso. Skirtingus sąveikaujančių šalių interesus ir tikslus kaip problemą taip pat įvardija ir A.G. Raišienė (2011). Valdžia naudojama įtraukiant naujas ir pašalinant esamas suinteresuotąsias šalis. Todėl didesnę valdžią organizacijų sąveikoje turinčios šalys gali panaudoti įtaką, siekdamos didžiausios naudos sau, o mažesnę valdžią turinčių suinteresuotųjų šalių pasiūlymus ir sprendimus ignoruoti (Hardy, Phillips, 1998, p. 219 - 220). Netolygiai paskirstyta valdžia sąveikaujant organizacijoms gali lemti vienpusiškai naudingų sprendimų priėmimą ir mažesnę įtaką turinčių organizacijų poreikių neįvertinimą. Tokiu atveju kiltų problema dėl mažesnę valdžią turinčių organizacijų dalyvavimo organizacijų sąveikoje, kai įneštas indėlis neteiktų naudos visoms sąveikaujančioms šalims, o sąveikos privalumais daugiausia naudotųsi didžiausią valdžią turinti organizacija ar jų grupė. Kita vertus, Ring ir Van de Venas (1994, p. 94) nurodo kitą problemą, kurią gali lemti pernelyg didelis sąveikaujančių šalių lygybės siekimas – sąveikaujančios šalys gali pernelyg pasikliauti nešališkumu, vertindamos tarpusavio santykius, nors tik abiejų veiksmų derinimas užtikrina tinkamus sandorius.

Ring ir Van de Venas (1994, p. 108), nagrinėdami kooperacijoje sąveikaujančių šalių santykių nutraukimo priežastis, nurodė, jog tai gali lemti pernelyg struktūrizuoti ir stebimi santykiai, organizacijų vaidmens sąveikoje ir tarpasmeninių santykių konfliktai, tarpusavio pasitikėjimo pažeidimai, sandorių žlugdymas. Pirmąsias dvi priežastis lemia pernelyg formalūs šalių santykiai, o antrąsias – neformalios derybos, įsipareigojimai ir įgyvendinimas. Be to, didėjant bendrų išteklių srautams tarp sąveikaujančių šalių, kiekvienos organizacijos tapatybė ir unikalumas iš papildančių tampa nežymiais veiksniais (ten pat, p. 108).

Naujų šalių įsitraukimas į organizacijų sąveiką gali suteikti naujų reikalingų išteklių ar kitų privalumų. Tačiau nauji dalyviai keičia susiformavusią sąveiką ir sukelia grėsmę anksčiau sąveikoje dalyvaujančioms dominuojančioms šalims (Hardy, Phillips, 1998, p. 226) ir gali kilti įtampa tarp sąveikaujančių šalių. Nauji sąveikos dalyviai aktyvūs ir svarbūs gali tapti tuo atveju, jei turi autoritetą arba disponuoja kritiniais ištekliais (ten pat, p. 226).

Koza ir Lewinas (2000, p. 147), nagrinėdami sąjungų nesėkmes, pažymi tokias problemas: kooperacijos ir pasitikėjimo stoka, netinkamas planavimas, pernelyg smulkmenišką derybą ir per mažas dėmesys sąjungai valdyti, organizacijos gebėjimų ir išteklių stoka kooperacijai valdyti,

strateginis, organizacijų dydžio ir kultūros nesuderinamumas, kurio nors iš partnerių strategijos pasikeitimas, netinkamas kitų sąveikaujančių šalių pasirinkimas. Lasker et al. (2002, p. 196) papildo, jog pritraukti ir išlaikyti partnerius organizacijai gali trukdyti didelė konkurencija dėl išteklių arba klientų, organizacijų ir vadovų pasipriešinimas sąveikos tikslams ir veiklai.

Pateikta Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbų analizė sudaro pagrindą atlikti tyrimus rankdarbių sektoriuje. Kitame skyriuje pateikiama rankdarbių sektoriaus organizacijų ir šių organizacijų sąveikos apžvalga.

3. RANKDARBIŲ SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VEIKLOS BRUOŽAI LIETUVOJE

3.1. Rankdarbių sektoriaus organizacijos, jų klasifikacija ir vaidmuo šiuolaikinėje visuomenėje

Šiuolaikinėje visuomenėje rankdarbiai laikomi laisvalaikio dalimi, pomėgiu, taip pat ir verslu. Rankdarbio sąvoka apibūdinama labai įvairiai. Pirmiausia buvo remiamasi kalbininkų siūlomais apibrėžimais. Lietuvių kalbos žodyne (2005) pateikiamos dvi žodžio „rankdarbis“ reikšmės: „koks nors rankomis padaromas dirbinyš“, arba „amatas, meistrystė“. Terminų žodyne „rankdarbis“ apibrėžtas kaip rankomis atliktas darbas (Terminų žodynas, 2010) arba tam tikras menas, atliktas rankomis (The European Environment Agency, 2010). Etnologiniu, kultūrologiniu požiūriu yra skiriami tradiciniai kaimo rankdarbiai, arba tradicinė namų gamyba, kuriems priskiriami senovės lietuvių vakarais gaminami dirbiniai: audiniai, mezginiai, siuvinėjimo, verpimo, pynimo darbai (Kalnius, 2004). Tradicinių lietuvių rankdarbių ir bendra rankdarbių sąvoka nebus atskiriamos; tradiciniai lietuvių rankdarbiai yra laikomi paveldo objektu.

Dailieji amatai - taikomosios dailės sudėtinė dalis. Jie apima dailiųjų dekoratyvinių ir buitinių gaminių gamybą ir meninę apdailą. Jiems priskiriami tokie rankdarbiai: auksakalystė, dailūs audimas, baldininkystė, drožyba, drabužių siuvimas, odos, stiklo, gintaro apdorojimas, karpiniai, kalvystė, mezgimas, knygrišystė, pynimas, siuvinėjimas, dailioji puodininkystė (Celešienė, 2000, p. 203 – 209). Atsižvelgiant į kūrėjų profesinį pasirengimą, kūrybos tradicijas, dailė skiriama į liaudies, mėgėjų ir profesionaliąją. Rankdarbiai priskirtini liaudies ir mėgėjų dailei: tautodailės ir amatininkų dirbiniai – liaudies, saviems poreikiams tenkinti, nedidelės apimties parduoti skirti dirbiniai, pagaminti, remiantis tam tikromis tendencijomis, vyraujančiomis technologijomis – mėgėjų.

Rankdarbių verslas apibūdinamas kaip profesija, komercinė įmonė ar prekyba, įtraukiant meistriškai sukurtų dirbinių gamybą ir platinimą (The European Environment Agency, 2010). Ši sąvoka jungia gamybos būdo (rankų darbo) ir gaminio praktinio panaudojimo (verslo) apibrėžimus.

Nors Lietuvos statistikos departamentas neišskiria rankdarbių verslo kaip atskiros kategorijos, ekonominės veiklos rūšims priskirtina su rankdarbių verslu susijusi gamyba (pagalvėlių, rankų pynimo gobelenų, medinių statulėlių ir puošybinių dirbinių, medienos mozaikų, inkrustuotosios medienos, medinių dėžučių, pynių ir panašių dirbinių (širmų, dėžučių ir panašių gaminių) iš pynimo medžiagų, pintinių ir pintų dirbinių, sulenkiamųjų atvirukų, dėžučių, krepšelių iš popieriaus, papuošalų) (EVRK, 2008). Taigi šiame darbe nagrinėjamos organizacijos, kurių veikla susijusi su anksčiau minėtomis gamybos sritimis.

Pastebėtina, jog rašant magistro darbą apie organizacijų sąveiką rankdarbių sektoriuje, tikslinga nustatyti sąsajas tarp amato (angl. „craft“), amatininkų atliekamo darbo (angl. „craftwork“) ir rankdarbio (angl. „handicraft“). Mokslininkas Tyagi (2008, p. 4) šias sąvokas siūlo laikyti tolygiomis ir jas vartoti lygiagrečiai. Dėl šios priežasties, nagrinėjant minėtą sektorių, kreipiamas dėmesys tiek į šiuolaikinius, tiek į tradicinius rankdarbius, tiek į tradicinius amatus. Tradicinių rankdarbių ir šiuolaikinių rankdarbių skirtumą apibrėžia Atkočiūnienė ir kiti (2008, p. 31): amatininko gaminy, kuris pritaikytas kitos šalies rinkai, atitinka tos šalies tradicijas ir tenkina tos šalies poreikius; tai yra elementarus verslas, kuris neturi nieko bendra su tradiciniais amatais ir tradicinių amatų skatinimo ar paramos programomis.

Rankdarbių organizacijų vaidmuo šiuolaikinės visuomenės gyvenime gali būti apibrėžtas tokiomis funkcijomis: socialine (veikia rankdarbių gamintojų bendruomenės, organizacijos), kultūrine (dalyvaujama mugėse, ugdomas visuomenės estetikos pajautimas, organizuojami mokymai), ekonomine (pajamos rankdarbių gamintojui, rankdarbių pardavėjui, žaliavų tiekėjui, mokesčiai – valstybei), mentaline (išreiškiamas gebėjimas kurti, plėtoti naujas idėjas).

J. Kreidi (2006, p. 1) nurodo, jog tradiciniai amatai itin didelį vaidmenį atlieka besivystančiose valstybėse, rankdarbių vertė išlieka svarbi ir išsivysčiusioms valstybėms, kuriose perdėtai rūpinamasi pramonės gaminių standartizavimu. Jis taip pat pabrėžia, jog rankdarbių gamintojai saugo kultūrinį paveldą ir pritaiko jį šiuolaikinės visuomenės poreikiams.

Sektoriaus reikalingumas gali būti grindžiamas sąsajomis su kitų sričių verslais. Su turizmo sektoriumi rankdarbių verslai sąveikauja parduodami rankdarbius turistų lankomose vietose. Turizmo ir rankdarbių organizacijų sąveika – neretas tyrimų objektas: atlikus tyrimus, rekomenduojama turistams dalyti žemėlapius su nurodytomis rankdarbių parduotuvėmis, rengti rankdarbių gamintojų pristatymus turistams, pritraukti turistų į muziejų parduotuves, kuriose siūlomi tautodailės ir šiuolaikiški rankdarbiai (Kreidi, 2006, p. 4). Galerijų veikla neatsiejama nuo rankdarbių gamintojų, kadangi pastarųjų gaminiai eksponuojami ir parduodami galerijų lankytojams. Rankdarbių gamintojai tiekia galerijoms naujus gaminius, užtikrina jų įvairovę. Tautodailės mugių organizavimas glaudžiai susijęs su rankdarbių verslais: gamintojams mugė – viešinimosi, reikšmingų pažinčių, pajamų gavimo galimybė, mugių organizatoriams gamintojai užtikrina pirkėjų srautus, gaminių išskirtinumu didina mugės vertę visuomenėje. Dailės dirbinių parduotuvės parduoda rankdarbius. Rankdarbių reikmenų prekybos įmonės tiekia rankdarbių gamintojams reikalingas žaliavas ir medžiagas. Įvairios tautodailininkų asociacijos, tarybos, amatų centrai padeda rankdarbius gaminančioms organizacijoms plėtoti verslą, vienyti rankdarbių gamintojus.

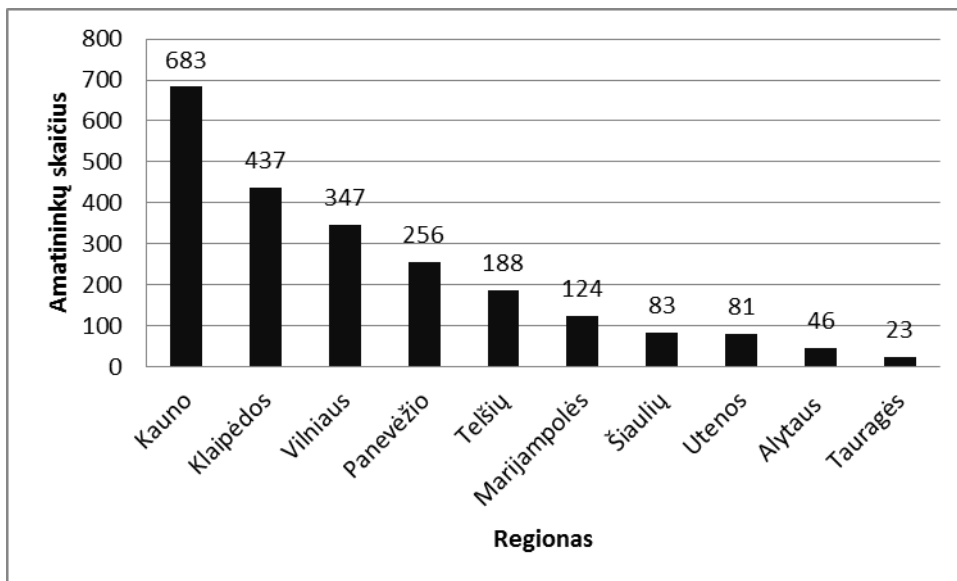
3.2. Rankdarbių sektoriaus organizacijų plėtra

Rankdarbių sektoriaus organizacijų charakteristika

Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijos priskirtinos smulkiajam verslui. Šios organizacijos paprastai įkuriamos rankdarbių meistro ar kelių meistrų, kurie tampa pagrindiniais vadovais, užtikrinančiais organizacijos veiklos tęstinumą. Organizacijos vadovo pasitraukimas iš šio verslo paprastai nulemia visos organizacijos veiklos nutraukimą, todėl ilgalaikėje perspektyvoje tokio verslo plėtros galimybės yra menkos.

Taip pat veikia organizacijų, vienijančių neįgaliuosius, kuriančius rankdarbius. Kadangi šiame versle daugiausia susitelkiama į gamybą, organizacijų atstovams trūksta vadybos žinių, vadyba yra nenuosekli arba neadekvati realiai padėčiai.

Atkočiūnienė ir kiti (2008, p. 27) nurodo, jog Lietuvoje „amatų žmogiškųjų išteklių ir kultūrinio, edukacinio, ekonominio potencialo centrai“ pasiskirstę netolygiai (žr. 8 pav.). Stebimas tradicinių amatų atstovų susitelkimas didžiuosiuose šalies miestuose.



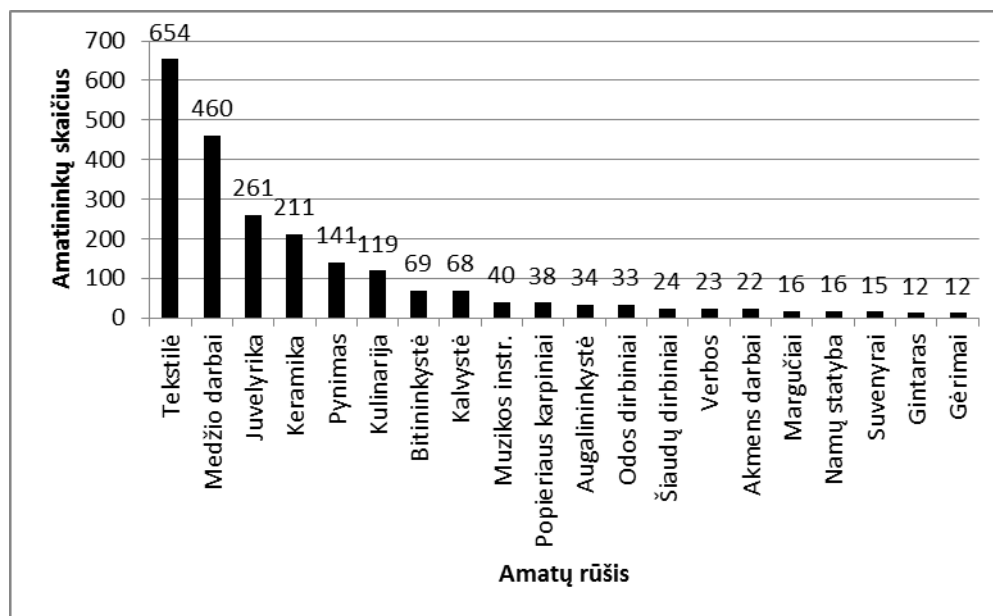
Šaltinis: Atkočiūnienė ir kt., 2008

8 pav. Lietuvos amatininkų pasiskirstymas pagal regionus, 2005 m.

Mokslininkai taip pat pastebi, jog skirtingi šalies regionai pasižymi specifiniais amatais, kurie skiriami tokie (ten pat, p. 27): pynimas, oda (dailioji ir avalynė, rimorystė), juvelyrika, kalvystė, gintaro juvelyrika, margučiai, tekstilė (verpimas ir vilnos apdirbimas, audimas, mezgimas ir nėrimas, siuvinėjimas, tautinio kostiumo gamyba, juostos, lėlės ir žaislai), verbos (verbų rišimas, floristika ir t.t.), šiaudų dirbiniai, popieriaus karpiniai, keramika, namų statyba (krosnininkystė, mūrininkystė, stogdengystė), medžio darbai (drožyba, staliaus, dailidės ir kt. darbai), akmens darbai (akmentašystė, akmenškaldystė ir kt.), muzikos instrumentai, kulinarija (duonos ir pyrago gaminiai, pieno produktai,

viešasis maitinimas ir kt.), gėrimai (alaus ir kt. svaigieji gėrimai), bitininkystė, augalininkystė (vaistinių augalų ir prieskonių auginimas, miško gėrybių rinkimas, ekologinių tradicinių augalų auginimas ir perdirbimas).

Lietuvoje amatininkai susiskirstę pagal rankdarbių rūšis (žr. 9 pav.).



Šaltinis: Atkočiūnienė ir kt., 2008

9 pav. Lietuvos amatininkų susiskirstymas pagal amatų rūšis

Matyti, jog populiariausi amatai yra tekstilė (užsiima apie 29 proc. amatininkų), medžio darbai (apie 20 proc. amatininkų), juvelyrika (apie 12 proc. amatininkų), keramika (apie 9 proc. amatininkų), pynimas (apie 6 proc. amatininkų).

Tačiau pastebėtina, jog amatininkai nėra organizacijos, tai – asmenys, individualiai užsiimantys savo pasirinktu amatu. Rankdarbių sektoriuje organizacijų nėra daug.

Valstybinė mokesčių inspekcija (2011) nurodo tik 8 organizacijas, susijusias su rankdarbių sektoriumi: 5 iš jų išregistruotos, veikia 3 organizacijos (UAB „Rankdarbis“, IĮ „Rankdarbių studija“, Alytaus rankdarbių klubas). VĮ Registrų centro ir Vilniaus dailių amatų asociacijos (2011) teikiamais duomenimis, Lietuvoje yra įregistruota apie 78 organizacijas, susijusias su amatais (žr. 1 priedą). Sudarant tikslesnį rankdarbių sektoriaus organizacijų sąrašą, atmetos organizacijos, kurių veikla nesusijusi su rankdarbių sektoriumi, nors jų pavadinime minimi amatai (pavyzdžiui, IĮ „Amatų pasaulis“ teikia vairavimo mokymo paslaugas, IĮ „Amatai“ teikia maisto prekybos paslaugas); į sąrašą įtrauktos įregistruotos organizacijos; neįtrauktos amatų mokymo įstaigos.

Lietuvoje daugiausia veikia su rankdarbių sektoriumi susijusių asociacijų, amatų centrų, sąjungų ir klubų – šios organizacijų grupės sudaro 38,46 proc. (žr. 10 pav.), rankdarbius eksponuoja ir pardavinėja 51,28 proc., rankdarbių reikmenimis prekiauja 10,26 proc., o rankdarbius gamina 20,51

proc. visų sektoriaus organizacijų. Matyti, jog išskirtinai rankdarbių gamyba užsiima vos 3,85 proc. visų sektoriaus organizacijų, todėl darytina prielaida, jog galerijose, parduotuvėse esančius rankdarbius gamino pavieniai amatininkai.



Šaltinis: sudaryta pagal VĮ Registrų centro ir Vilniaus dailių amatų asociacijos informaciją, 2011

10 pav. Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijos pagal grupes

A. Aleksandravičius (2009) kaip vieną iš amatų plėtros kaimo vietovėse problemą nurodo silpnas kaimo amatininkų organizacijos, jų partnerystę ir bendradarbiavimą su kitomis kaimo savivaldos organizacijomis. Todėl darytina išvada, jog tradicinių amatų plėtrą užtikrintų esamai situacijai adekvati sektoriaus organizacijų sąveika. A. Aleksandravičius (ten pat) išsamiau aptaria tradicinių amatų centrų steigimo reikšmę ir funkcijas:

- tradicinių amatų technologijų, žinių atkūrimas ir išsaugojimas, organizuojant tyrimus ir ekspedicijas;
- etnografinių regionų reprezentavimas, įvaizdžio gerinimas;
- kaimo gyventojų užimtumo didinimas, įtraukiant juos į etnokultūrinę veiklą;
- tradicinių amatų technologijų demonstravimas, gaminių ekponavimas ir rinkodara;
- tradicinių amatų technologijų mokymas ir populiarinimas.

Nė viena rankdarbių sektoriaus organizacija nėra įtraukta į „Atsakingo verslo tinklo“ narių sąrašą (Lietuvos Nacionalinio..., 2011).

Pastebima, jog naujas galimybes Lietuvos rankdarbių organizacijoms atveria amatininkų ir kaimo turizmo paslaugas teikiančių organizacijų bendradarbiavimas (Atkočiūnienė ir kt., 2008, p. 29).

Jie taip pat konstatuoja, jog Lietuvos amatininkų verslumas ir vadybiniai gebėjimai menki, smulkusis verslas šioje srityje sunkiai formuojasi.

Rankdarbių sektoriaus organizacijų pobūdis

Lietuvos rankdarbių sektoriuje veikia privačiojo ir viešojo sektoriaus organizacijos. Privačiajam sektoriui priskirtinos rankdarbių gamybos įmonės, rankdarbių reikmenų prekybos įmonės, rankdarbių salonai, galerijos, leidinių apie rankdarbius leidėjai. Viešojo sektoriaus organizacijoms priskirtinos asociacijos, mugių organizatoriai.

Vienos pagrindinių organizacijų, koordinuojančių sektoriaus veiklą, yra šios:

- **Vilniaus dailiųjų amatų asociacija.** Vienas iš svarbiausių asociacijos tikslų - vietinio ir tarptautinio dirbtuvių, amatininkų, galerijų, muziejų, turizmo agentūrų ir kitų organizacijų bendradarbiavimo plėtra. Asociacija prisideda prie kultūros sklaidos, taip įtraukdamos šalies įmones ir pavienius gamintojus (VDAA 2011).
- **Tautodailininkų sąjungos.** Pagrindinė šių organizacijų veikla - parodų rengimas, bendraminčių vienijimas ir rankdarbių tradicijų palaikymas.
- **Tradiciniai amatų centrai.**

Lietuvos amatų organizacijoms ir jų sąveikai reikšmingi dokumentai:

- 2001 m. patvirtinta Dailiųjų amatų, etnografinių verslų ir mugių programa, kuria siekiama atgaivinti dailiųjų amatų ir etnografinių mugių tradicijas Vilniaus senamiestyje, skatinti amatininkų dirbtuvių, parduotuvių, muziejų, etnografinių užėigų steigimą, viešų ir pramoginių miesto renginių organizavimą. Įgyvendinant programą, vykdoma lengvatinė savivaldybei priklausančių patalpų senamiestyje nuoma menininkų, amatininkų ir smulkių verslininkų organizacijoms (VSAA, 2011).
- Bendradarbiaujant Vilniaus Senamiesčio atnaujinimo agentūrai ir Vilniaus dailiųjų amatų asociacijai, parengti projektai apie tradicinių amatų sklaidą, dalyvauta kultūrinių mainų, tarptautiniuose projektuose, pradėta bendradarbiauti su Lietuvos mokymo įstaigomis, programos dalyvių galerijose dirbtuvėse pradėta atlikti aukštųjų mokyklų studentų praktika. (VSAA, 2011).
- Tradiciniai amatų centrai šiuo metu kuriami arba atnaujinami šešiolikoje šalies regionų. Darbai Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 metų programos (KPP) lėšomis finansuojami tradicinių amatų puoselėjimo darbai, kuriant ne pelno siekiančius tradicinių amatų centrus pagal KPP III krypties priemonę „Kaimo atnaujinimas ir plėtra“, įgyvendinamą LEADER metodu, kurio tikslas – skatinti kaimo plėtrą per vietos iniciatyvas ir partnerystę (KPP, 2007).
- LR Tautinio paveldo produktų įstatyme nurodoma, jog Tautinio paveldo produktų institucija atsakinga už Tautinio paveldo produktų ir tradicinių amatininkų informacinę sistemą, kurioje

kaupiami duomenys apie „tautinio paveldo produktus, tradicinius amatus, tradicinius amatininkus ir kitus tautinio paveldo produktų kūrėjus, tradicinių amatų meistrus, tradicinių amatų mokymo ir tęstines mokymosi programas, mokslo ir studijų įstaigas, rengiančias tradicinius amatininkus pagal sertifikuotas mokymo programas, tradicines muges ir kitas tautinio paveldo produktų realizavimo vietas“.

- 2008 m. parengtas Tradicinių amatų klasifikacijos aprašas, apimantis tradicinių amatų sąvadą ir tautinio paveldo produktų klasifikatorių, kurių paskirtis – susisteminti su tautiniu paveldu susijusius subjektus ir objektus, sudaryti klasifikacijos ir kodavimo sistemą.

Lietuvos rankdarbių sektoriuje veikia daug smulkių organizacijų, kurių tarpusavio sąveika yra menka. Lietuvoje veikia įvairios organizacijos, kurių vaidmuo – gerinti sąlygas šio sektoriaus organizacijų sąveikai plėtoti.

Lietuvos rankdarbių sektoriaus apžvalgoje nurodomos sektoriuje sąveikaujančios organizacijos ir jų vaidmuo sąveikos plėtroje, tačiau tik išsamesni tyrimai leidžia atskleisti sąveikos problemas ir nustatyti plėtros galimybes. Tad kitame skyriuje aptariama atlikto empirinio tyrimo metodologija ir tyrimo rezultatai.

4. LIETUVOS RANKDARBIŲ SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ SĄVEIKOS EMPIRINIS TYRIMAS

4.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo aktualumas. Mažoms rankdarbių sektoriaus organizacijoms atskirai funkcionuoti tampa sudėtinga, todėl veiksmingos sąveikos tarp organizacijų užtikrinimas tampa itin reikšmingas. Svarbu įvertinti, kaip vyksta rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikavimo procesai, kokios sąveikos problemos spręstinos ir kokios yra sąveikos plėtros perspektyvos.

Tyrimo problema. *Rankdarbių* sektoriaus organizacijų sąveika yra menkai išnagrinėta. Rankdarbių organizacijose trūksta duomenų apie kitas organizacijas, galinčias padėti plėtoti veiklą ir daryti ją efektyvesnę, didelė dalis rankdarbių sektoriaus atstovų pasižymi mažu verslumu ir menku prisitaikymu prie šiuolaikinės visuomenės poreikių, todėl rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveika yra neadekvati rankdarbių sektoriaus plėtrai. Rankdarbių sektoriaus organizacijų ryšiai apima siaurą veiklos ir poreikių sritį, taip sumažinant sektoriaus plėtros galimybes tarporganizacinės vadybos požiūriu.

Tyrimo objektas. Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveika

Tyrimo hipotezė - esami rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikai būdingos mažiau integruotos bendradarbiavimo formos, kurias įgyvendinant nesiremiama tarporganizacinės vadybos principais: bendrais tikslais, suinteresuotųjų šalių įtraukimu ir socialiai atsakinga veikla.

Tyrimo tikslas. Apžvelgti esamą rankdarbių organizacijų sąveiką, nustatyti pagrindinius rankdarbių organizacijų sąveikos plėtros problemas ir perspektyvas lemiančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. apibūdinti esamą Lietuvos rankdarbių organizacijų sąveikos situaciją;
2. nustatyti rankdarbių organizacijų sąveikos plėtros problemas;
3. numatyti rankdarbių organizacijų sąveikos plėtros perspektyvas.

Tyrimo etapai. Tyrimą sudaro keturi pagrindiniai etapai. Pirmajame, remiantis anketinės apklausos ir giluminio interviu metu gautais duomenimis, apibūdintos Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos ypatybės ir tarporganizacinės vadybos principų taikymas organizacijų veikloje. Antrajame etape atliekta apibendrinamoji Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos analizė. Daroma išvada dėl tyrimo hipotezės pasitvirtinimo. Trečiajame etape išskirtos pagrindinės rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos plėtros problemos. Ketvirtajame etape aptartos rankdarbių

sektorius organizacijų sąveikos plėtros perspektyvos. Atlikto teorinio ir empirinio tyrimo pagrindu sudarytas rankdarbių sektorius organizacijų sąveikos modelis.

Tyrimo metodai. Rengiant baigiamąjį magistro darbą, naudojama mokslinės ir metodinės literatūros analizė, pasirinkti kiekybinis ir kokybinis tyrimai - anketinė apklausa ir giluminis interviu. Kiekybinis, žvalgomojo pobūdžio tyrimas (rankdarbių organizacijų atstovų apklausa) atliktas siekiant pateikti rankdarbių sektorius organizacijų sąveikos situacijos tendencijas, egzistuojančias sąveikos problemas, o kokybinis tyrimas (giluminis interviu) – išsamiau išnagrinėti rankdarbių sektorius organizacijų sąveikos aspektus tarporganizacinės vadybos kontekste, remiantis trijų konkrečių organizacijų patirtimi.

Anketinė apklausa

Šis aprašomojo tyrimo metodas yra pakankamai lankstus ir tikslus. Anketos klausimynas sudarytas pradedant bendraisiais ir pereinant prie specifinių klausimų (žr. 2 priedą). Pirmoji dalis buvo skirta respondentų požiūriui į sąveiką su kitomis organizacijomis atskleisti. Antroji dalis skirta organizacijų sąveikos formai nustatyti, problemoms, su kuriomis susiduria rankdarbių organizacijos, sąveikaudamos su kitomis organizacijomis, pateikti ir sąveikos naudai apibrėžti. Trečiojoje dalyje siekiama išsiaiškinti, kuriai organizacijų grupei priklauso organizacija. Paliekant galimybę nurodyti savo požiūrį, viename iš atsakymo variantų „kita“ galima nurodyti kitokią nuomonę, apibūdinti išskirtinius atvejus. Anketoje greta „sąveikos“ pateikiama ir „bendradarbiavimo“ sąvoka, siekiant, jog respondentams nekiltų neaiškumo dėl mažai girdėtos sąvokos. Šiuo atveju „bendradarbiavimas“ laikytinas „sąveikos“ sinonimu.

Rankdarbių kūrėjų apklausa skirta išsiaiškinti, kokį sąveikos modelį taiko organizacijos, kokios sąveikos problemos egzistuoja ir kokie yra galimi jų sąveikos gerinimo būdai. Anketoje pateiktos organizacijų sąveikos formos pasižymi skirtingais bruožais, kurie padeda nustatyti, kokio pobūdžio tarpusavio santykiais pasižymi konkrečios organizacijos (žr. 4 ir 5 lent.). Pasirinkta nagrinėti integracinio bendradarbiavimo, koordinavimo, partnerystės ir kooperacijos bruožus: išskirtiniai bruožai būdingi tik vienai sąveikos formai, o bendrais bruožais pasižymi kelios sąveikos formos. Sąjungos į anketą neįtrauktos, kadangi rankdarbių sektoriuje ši sąveika yra akivaizdi – egzistuoja tautodailininkų ir kitos sąjungos. Sąveikavimas konkuruojant gali pasireikšti kitoms organizacijų formoms būdingais bruožais. Anketoje nurodomi tik sąveikos formos bruožai: respondentų pasirenkamų bruožų skaičius neribojamas, remiantis gautais atsakymais daroma išvada apie sektoriuje įgyvendinamos sąveikos formą.

Klausimams apie organizacijų sąveiką taip pat remtasi J. Ramanauskienės ir Z. Vagonio (2010) atlikto tyrimo anketos klausimais, Vlaaro et al. (2006), Kelly et al. (2002), Brutus et al. (1998), A.G. Raišienės (2007) medžiaga.

Kiekvieną bruožą ir sritį respondentai įvertino, naudodamiesi Likerto skale (pateikti atsakymų variantai: 1 – visiškai nebūdinga, 5 – labai būdinga).

Atsakymų rezultatai apskaičiuoti, remiantis tokiomis prilaidomis: jei sąveikos bruožas būdingas vienai sąveikos formai, daugiklis lygus 1; jei dviem – daugiklis 0,5; jei trimis – daugiklis 0,33.

4 lentelė. Išskirtiniai organizacijų sąveikos bruožai

Organizacijų sąveikos forma				Išskirtiniai organizacijų sąveikos bruožai
Integracinis bendradarbiavimas	Koordinavimas	Partnerystė	Kooperacija	
+	-	-	-	Labai daug laiko skiriama bendram bendradarbiaujančių šalių darbui
+	-	-	-	Tikslas pagrįstas bendrais interesais
+	-	-	-	Abipusiems ryšiams palaikyti, keistis informacija, palaikyti ir stiprinti šalių siekį bendrai dirbti, skatinti tarpusavio pasitikėjimą įgyvendinamas pagalbus vadovavimas
+	-	-	-	Nuolatinis tikslinės grupės (kuriems skirta projekto, programos socialinė nauda) atstovų dalyvavimas sprendžiant visus su bendra veikla susijusius klausimus
-	+	-	-	Vykdamą veiklą, siekiama užtikrinti darnų ir nenutrūkstamą procesą
+	-	-	-	Sąveikaujančios šalys dalijasi, keičiasi darbui reikalingais įgūdžiais ir gebėjimais
+	-	-	-	Visų šalių atstovų nuolatinis dalyvavimas susitikimuose ir veiklose, sprendžiant visus su bendra veikla susijusius klausimus
+	-	-	-	Nuolatinė daugiaryšė abipusė priklausomybė visose srityse
+	-	-	-	Savanoriškas atsakomybės prisiėmimas dėl tam tikrų sričių, veiklos rezultatų; veiklos planavimas dalyvaujant visoms šalims
+	-	-	-	Sąveikaujančios šalys turi vienodą sprendimų priėmimo galią
-	-	-	+	Sąveikaujančios šalys žino, ką turi atlikti – susirenka tik ataskaitiniuose susirinkimuose
-	-	+	-	Vadovaujama, didžiausią dėmesį skiriant rezultatams ir palankioms darbo aplinkybėms sukurti
-	+	-	-	Nusistovėję, aiškus komunikacijos kanalai
-	+	-	-	Aiškūs pavaldumo ryšiai

Čia: + - būdingas bruožas;

- - nebūdingas bruožas

5 lentelė. Bendrieji organizacijų sąveikos bruožai

Organizacijų sąveikos forma				Bendrieji organizacijų sąveikos bruožai
Integracinis bendradarbiavimas	Koordinavimas	Partnerystė	Kooperacija	
+	-	+	-	Nuolatinis abipusės sąveikos procesas
+	-	+	-	Geranoriškas ir aktyvus dalijimasis kitai šaliai naudinga informacija ir žiniomis
+	-	+	-	Didelis tarpusavio pasitikėjimas
-	-	+	+	Tikslas yra bendromis visų sąveikaujančių šalių pastangomis pasiektas rezultatas (paslauga, produktas)
+	-	+	-	Išteklių (laiko, pinigų, darbuotojų, įrengimų ir kt.) pasidalijimas
+	-	+	+	Skirtingi sąveikaujančių šalių profesiniai gebėjimai
-	+	+	+	Atsakomybė priskiriama aukštesnio pagal statusą subjekto
-	+	-	+	Vadovaujama tik atsižvelgiant į tikslus, užduočių paskirstymą, terminų ir atlikimo kontrolę
-	+	+	+	Tikslai bendri kai kuriose srityse

Čia: + - būdingas bruožas;
- - nebūdingas bruožas

Šaltiniai: Raišienė, 2007; Keast et al. 2007.

Imtis. Imtis yra išankstinė atranka, kai pasirenkama atsitiktinė generalinės aibės elementų dalis, ištiriamas nagrinėjamo požymio pasiskirstymas toje dalyje ir iš jos sprendžiama apie šio požymio pasiskirstymą visoje generalinėje aibėje (Kardelis, 2002).

Nagrinėjant Lietuvos rankdarbių sektorių, kyla statistinių duomenų adekvatumo realiai padėčiai problema. Pastebėtina, jog tokių įstaigų kaip VĮ Registrų centro, Lietuvos statistikos departamento ir Valstybinės mokesčių inspekcijos sudaryti rankdarbių sektoriaus įmonių sąrašai ne visada sutampa, juridiniai asmenys skirstomi remiantis skirtingais kriterijais. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį, jog į VĮ Registrų centro duomenų bazę trauktų duomenų radimą sunkina ir tai, jog juridinių asmenų paieška vykdoma nurodant raktinius žodžius. Šiuo atveju kyla problema, jog, pavyzdžiui, UAB „Rankdarbis“, veikianti kaip rankdarbių galerija-parduotuvė, yra priskirta rankdarbių įmonėms, o UAB „Aukso avis“, vykdanči analogišką veiklą, nėra priskirta rankdarbių įmonių grupei (ši bendrovė randama paieškoje nurodžius konkretų pavadinimą). Tokie atvejai sudaro prielaidas, jog statistiniai duomenys apie rankdarbių sektoriaus organizacijas nėra patikimi ir todėl neatspindės realios situacijos. Dėl šios

priežasties rankdarbių sektoriaus organizacijų baigtinis skaičius tampa nežinomas, o tai trukdo tinkamai apibrėžti imtį, kuria remiantis būtų gauti patikimi duomenys apie visas rankdarbių organizacijas. Šiuo atveju numatyta atlikti pilotinį tyrimą, kurio metu pateikiama anketa. Vėliau atlikti giluminį interviu, kurio metu apibrėžiama tipinių rankdarbių sektoriaus organizacijų patirtis organizacijų sąveikoje.

Lietuvoje, remiantis 2011 m. duomenimis, veikia 78 su rankdarbių sektoriumi susijusios organizacijos (žr. 10 pav.). V. Rudzkienės (2005) pateikta formulė leidžia apskaičiuoti tyrimo imtį, kai populiacija yra žinoma:

$$n = \frac{t^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q};$$

Čia: n – reikalingas apklausti respondentų skaičius, kad rezultatai būtų statistiškai patikimi;

t – koeficientas, priklausantis nuo patikimumo reikšmės (patikimumo lygmuo 95 proc., t=1,96);

N – populiacijos dydis;

p – numatoma įvykio baigmės tikimybė (dažniausiai pasirenkama nepalankiausia tikimybė – požymis, būdingas pusei populiacijos, t.y. 50 proc., todėl pasirenkama p=0,5);

q – tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireikš tiriamoje populiacijoje (q=1-p=0,5);

ε – pageidautinas tikslumas, dažniausiai ε=0,05;

n = 65 respondentai.

Duomenims apdoroti taikomi statistinės analizės metodai.

Žvalgomojo pobūdžio tyrime dalyvavo 12 rankdarbių organizacijų, įtrauktų į VĮ Registrų centro duomenų bazę ir priklausančių rankdarbių sektoriui (žr. 2 priedą), vadovų.

Apklauskos metu buvo išsiųstos ir išdalytos 72 anketos įvairių rankdarbių sektoriaus organizacijų vadovams (pasirinkta išdalyti daugiau nei 65 anketas, kadangi daryta prielaida, jog dalis nebus atsakyta). Gauta tik 12 anketų: grąžintos 4 anketos, elektroniniu būdu užpildytos ir atsiųstos 8 anketos. Elektroninis anketų kūrimo įrankis leidžia stebėti, kiek anketų yra užpildoma ir kiek peržiūrima – anketa buvo peržiūreta 54 kartus, o sulaukta tik 8 užpildytų anketų. Galima daryti prielaidą, jog organizacijose nėra galimybių taikyti teorines žinias praktikoje, kadangi vadovams trūksta teorinių žinių apie verslumą, o pateikiami klausimai mažai susiję su jų patirtimi. Mažą atsakytų anketų skaičių taip pat galėjo lemti didelės dalies rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikavimas su fiziniaisiais, o ne juridiniais asmenimis.

Tad tyrime dalyvavo 12 organizacijų: 2 rankdarbių gamybos įmonės, 2 rankdarbių reikmenų prekybos įmonės, 2 rankdarbių klubai, asociacijos, 6 rankdarbių galerijos, salonai ir parduotuvės. Į anketos klausimus atsakė organizacijų vadovai.

Kiekybinis tyrimas leido išgryninti teorinius momentus ir analizuoti konkrečius atvejus, tačiau neleido apibendrinti išvadų. Todėl nuspręsta atlikti kokybinį tyrimą, kuris sudarė galimybes išsamiau išnagrinėti situaciją.

Giluminis interviu

A.Pajuodis (2005, p. 88) nurodo, jog giluminis interviu yra atviras ir išsamus pokalbis, kurio metu nustatoma apklausiamojo nuomonė apie tiriamą problemą, naują požiūrį į problemą. Rankdarbių sektoriaus unikalumas ir mažas ištirtumo lygis nagrinėjant organizacijų sąveikos problemas sudaro prielaidas tyrimus atlikti, taikant giluminio interviu metodą.

Pasirinkta atlikti giluminį interviu ir naudoti informaciją, pateiktą organizacijų interneto svetainėse. Parinktos trys organizacijos, atstovaujančios skirtingoms veiklos sritims.

Giluminiam interviu atlikti buvo apibrėžti tam tikri kriterijai, užtikrinantys vieningą atrankos pagrindą. Tyrimui pasirinktos organizacijos, atitinkančios šias charakteristikas:

1. organizacija priklauso Lietuvos rankdarbių sektoriui (gamina, parduoda rankdarbius, vienija rankdarbių sektoriaus organizacijas);
2. nagrinėjama rankdarbius gaminanti ar parduodanti organizacija turi būti parinkta iš kelių analogiška veikla užsiimančių organizacijų – sudarant prielaidas, jog parinktas atvejis reprezentuos atvejų visumą;
3. organizacijos turi būti parinktos ir iš privataus, ir iš viešojo sektoriaus, kad tinkamai reprezentuotų įvairių suinteresuotųjų šalių poreikius;
4. organizacija turi interneto svetainę – sudarant galimybę gauti viešai skelbiamų duomenų apie organizacijos sąveiką su kitomis organizacijomis;
5. organizacija turi fizinę buveinę (parduotuvę, dirbtuves, įstaigos pastatą) – sudarant prielaidas tiesiogiai apklausti organizacijos atstovus;
6. organizacija veikia ne mažiau nei dvejus metus – tai sudaro prielaidas, jog organizacijos sąveika su kitomis sektoriaus organizacijomis yra pastovi ir bus galima gauti tyrimui reikalingų duomenų šia tema.

Nurodytas charakteristikas atitinkančios organizacijos, kurių atstovai sutiko pateikti tyrimui reikalingos informacijos, buvo šios:

1. Vilniaus dailiųjų amatų asociacija skatina dailiųjų amatų bendradarbiavimą, tarpusavio ryšius. Asociacija turi interneto svetainę, būstinę Stiklių g. 4 Vilniuje. Asociacija įkurta 2006 metais.

2. UAB „Aukso avis“ prekiauja lietuvių menininkų kurtais aksesuarais ir interjero detalėmis, mokoma senųjų tekstilės amatų. Galerijoje rengiami vilnos vėlimo, tapybos ant šilko, piešimo ant porceliano, dekupažo, skiautinių kursai. Galerija turi interneto svetainę, parduotuvę Savičiaus g. 10, Vilniuje. Į Juridinių asmenų registrą įtraukta 2007 m. vasario 23 d.

3. VšĮ mokymo centro „Mes esame“ informacinis centras-parduotuvė vykdo Lietuvos neįgalųjų organizacijų ir atskirų negalios asmenų pagamintos produkcijos realizaciją. Įstaiga turi interneto svetainę, parduotuvę Pilies g. 42 – 17 Vilniuje. Įkurtas 1996 m. liepos 25 d.

Giluminio interviu metu nagrinėjami klausimai, susiję su organizacijų sąveikos forma, organizacijų sąveikos teikiama nauda, organizacijų sąveikos problemomis, organizacijų sąveikos formos ir tarporganizacinės vadybos principų taikymo organizacijų veikloje ryšį (žr. 3 priedą). Užduodami specifiniai klausimai, susiję su tarporganizacine vadyba, į kurią įeina ir socialinė atsakomybė, todėl interviu metu užduodami klausimai socialinės atsakomybės tema.

Kitame poskyryje pateikiami pagal aptartą metodiką atliktų tyrimų rezultatai ir jų analizė.

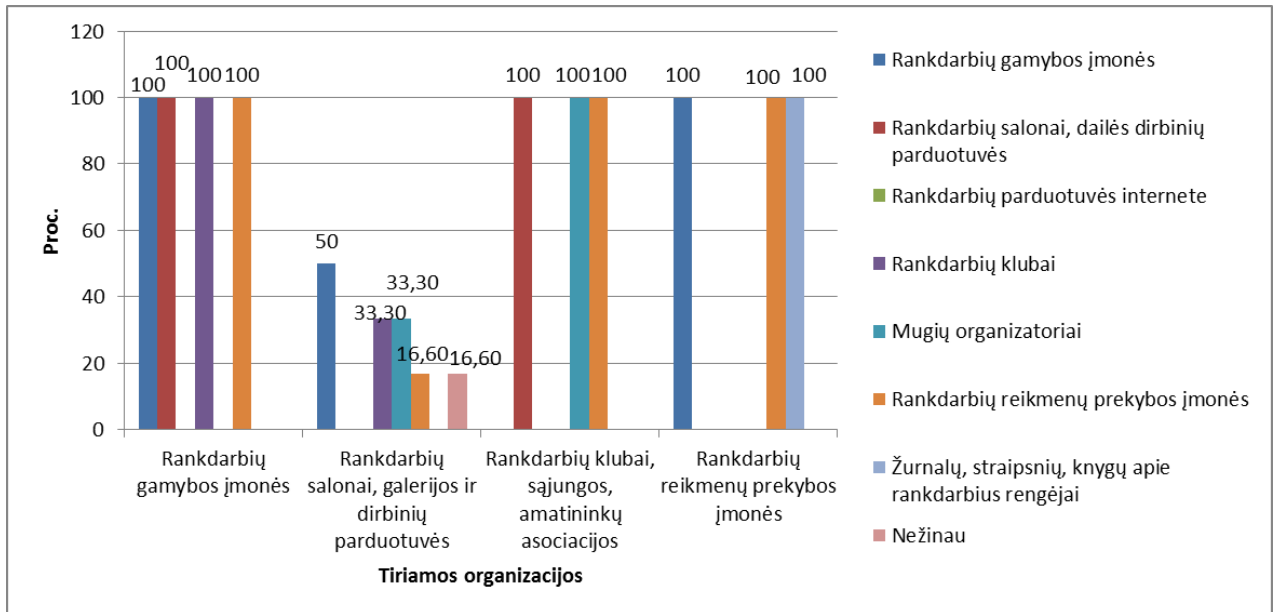
4.2. Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos ypatybės

Šiame poskyryje pateikiami tyrimų rezultatai, kuriais remiantis nustatomi Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikai būdingi bruožai, problemos ir organizacijų atstovų požiūris į organizacijų sąveiką šiame sektoriuje ir kurie padės parengti adekvatų esamai situacijai ir ateities perspektyvoms organizacijų sąveikos modelį.

4.2.1. Rankdarbių sektoriaus organizacijų atstovų apklausa

Organizacijų sąveikos dalyviai. Tyrimo rezultatai rodo, jog Lietuvos rankdarbių sektoriuje organizacijų sąveika pasižymi tiek vertikaliais, tiek horizontaliais ryšiais: rankdarbių gamybos įmonės horizontaliais ryšiais susijusios su kitomis rankdarbių gamybos įmonėmis, vertikaliais – su rankdarbių salonais, rankdarbių reikmenų prekybos įmonėmis (žr. 11 pav.). Ir vertikaliais, ir horizontaliais ryšiais pasižyminti organizacijų sąveikos forma – koordinavimas (Raišienė 2007).

Skirtingų rankdarbių gamybos įmonių, įvairių sąjungų, klubų, rankdarbių reikmenų parduotuvių atstovų atsakymai apie organizacijas, su kuriomis sąveikaujama, sutapo (100 proc. respondentų nurodė tas pačias organizacijas, su kuriomis sąveikauja, grupes). Rankdarbių galerijos ir parduotuvės renkasi skirtingas organizacijas, su kuriomis sąveikauja, grupes. Tai galėjo nulemti skirtingas galerijų požiūris į sąveiką, skirtingi galerijų ir kitų sąveikaujančių organizacijų tikslai.



11 pav. Organizacijos, su kuriomis sąveikauja tiriamos organizacijos (N=12)

Pastebėtina, jog respondentai nenurodė sąveikaujantys su turizmo verslu užsiimančiomis organizacijomis.

Organizacijų sąveikos forma. Lietuvos rankdarbių sektoriuje labiausiai paplitusi organizacijų sąveikos forma – koordinavimas (atsakymo įvertis 3,73), nors sąveikai labai būdingi ir partnerystės bruožai (atsakymo įvertis 3,72) (žr. 6 lent.), nors buvo kelta prielaida, jog smulkiems privataus sektoriaus subjektams (rankdarbių sektoriaus organizacijoms) būdinga organizacijų sąveikos forma – kooperacija. Vadinas, Lietuvos rankdarbių sektoriuje tarp sąveikaujančių organizacijų egzistuoja stipresni ryšiai nei tikėtasi. Taip pat atkreiptinas dėmesys, jog sąveika itin stipriai pasižymi veikla, siekiant užtikrinti darnų ir nenutrūkstamą procesą (koordinavimo bruožas, 4 balai), ir vadovavimu, didžiausią dėmesį skiriant rezultatams ir palankioms darbo aplinkybėms sukurti (partnerystės bruožas, 4,80 balo). Remiantis šiuo pastebėjimu, buvo atlikta papildoma analizė, siekiant nustatyti, kokią organizacijų sąveikos formą taiko skirtingos sektoriaus organizacijų grupės: rankdarbių gamybos įmonės; rankdarbių salonai, galerijos, dirbinių parduotuvės; rankdarbių klubai, sąjungos, amatininkų asociacijos ir rankdarbių reikmenų prekybos įmonės. Gauti rezultatai rodo, jog: rankdarbių gamybos įmonės su kitomis sektoriaus organizacijomis palaiko partnerystės ryšius (įvertis – 4,26 balo) (žr. 4 priedo 1 lent.), rankdarbių salonai, galerijos, dirbinių parduotuvės – koordinavimo (4,30 balo) (žr. 4 priedo 2 lent.), rankdarbių klubai, sąjungos, amatininkų asociacijos – koordinavimo (3,44 balo) (žr. 4 priedo 3 lent.), rankdarbių reikmenų prekybos įmonės – partnerystės (3,81 balo) (žr. 4 priedo 4 lent.). Galima daryti prielaidą, jog rankdarbių sektoriuje nėra vienos konkrečios organizacijų sąveikos formos, o egzistuoja jų derinys, sąveika pasižymi abiem sąveikos formoms būdingais bruožais.

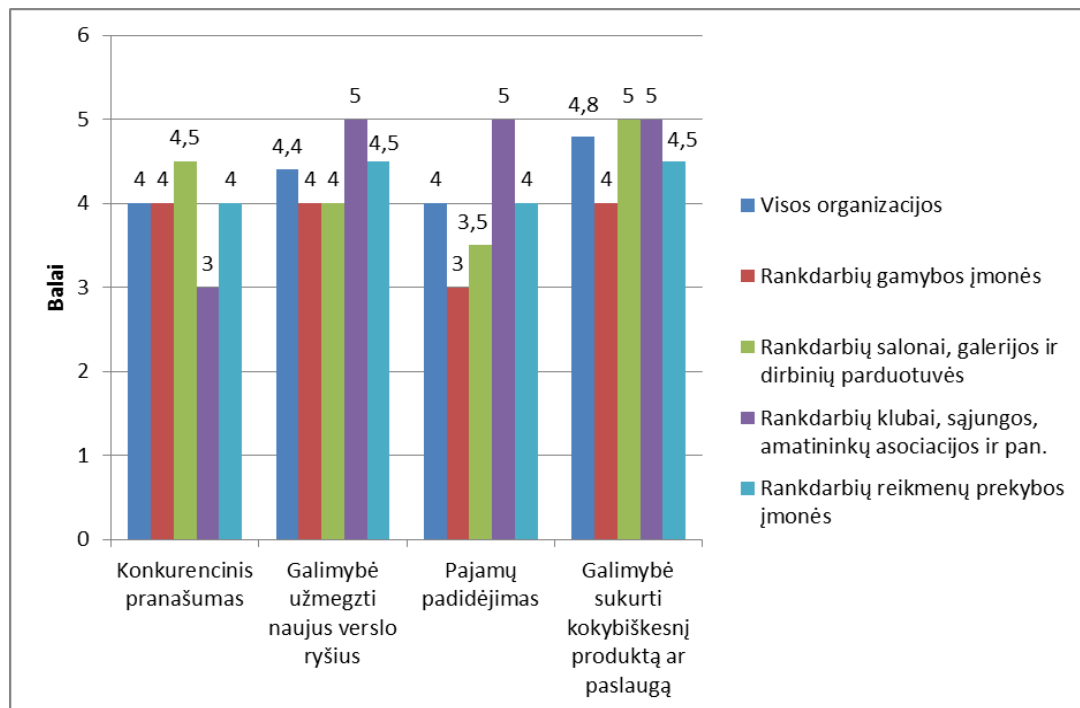
6 lentelė. Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos forma (N=10)

Išskirtiniai organizacijų sąveikos bruožai	Organizacijų sąveikos forma			
	Integracinis bendradarbiavimas	Koordinavimas	Partnerystė	Kooperacija
Labai daug laiko skiriama bendram bendradarbiaujančių šalių darbui	2,40			
Tikslas pagrįstas bendrais interesais	3,80			
Abipusiems ryšiams palaikyti, keistis informacija, palaikyti ir stiprinti šalių siekį bendrai dirbti, skatinti tarpusavio pasitikėjimą įgyvendinamas pagalbus vadovavimas	2,40			
Nuolatinis tikslinės grupės (kuriems skirta projekto, programos socialinė nauda) atstovų dalyvavimas sprendžiant visus su bendra veikla susijusius klausimus	3,00			
Vykdamą veiklą, siekiama užtikrinti darnų ir nenutrūkstamą procesą		4,00		
Sąveikaujančios šalys dalijasi, keičiasi darbui reikalingais įgūdžiais ir gebėjimais	2,60			
Visų šalių atstovų nuolatinis dalyvavimas susitikimuose ir veiklose, sprendžiant visus su bendra veikla susijusius klausimus	3,00			
Nuolatinė daugiaryšė abipusė priklausomybė visose srityse	3,00			
Savanoriškas atsakomybės prisiėmimas dėl tam tikrų sričių, veiklos rezultatų; veiklos planavimas dalyvaujant visoms šalims	4,00			
Sąveikaujančios šalys turi vienodą sprendimų priėmimo galią	3,00			
Sąveikaujančios šalys žino, ką turi atlikti – susirenka tik ataskaitiniuose susirinkimuose				2,40
Vadovaujama, didžiausią dėmesį skiriant rezultatams ir palankioms darbo aplinkybėms sukurti			4,80	
Nusistovėję, aiškūs komunikacijos kanalai		3,60		
Aiškūs pavaldumo ryšiai		3,80		
Bendrieji organizacijų sąveikos bruožai				
Nuolatinis abipusės sąveikos procesas	2,00		2,00	
Geranoriškas ir aktyvus dalijimasis kitai šaliai naudinga informacija ir žiniomis	1,60		1,60	
Didelis tarpusavio pasitikėjimas	1,80		1,80	
Tikslas yra bendromis visų sąveikaujančių šalių pastangomis pasiektas rezultatas (paslauga, produktas)			2,00	2,00
Išteklų (laiko, pinigų, darbuotojų, įrengimų ir kt.) pasidalijimas	1,20		1,20	
Skirtingi sąveikaujančių šalių profesiniai gebėjimai	1,20		1,20	1,20
Atsakomybė priskiriama aukštesnio pagal statusą subjekto		0,73	0,73	0,73
Vadovaujama tik atsižvelgiant į tikslus, užduočių paskirstymą, terminų ir atlikimo kontrolę		2,00		2,00
Tikslai bendri kai kuriose srityse		1,40	1,40	1,40
Balų suma:	35,00	15,53	16,73	9,73
Svertas pagal klausimų svarbą:	11,33	4,17	4,50	3,00
Atsakymo įvertis:	3,09	3,73	3,72	3,24

Čia: 5 – organizacijų sąveikai labai būdingas bruožas, 1 – visiškai nebūdingas bruožas

Sąveikos nauda. Atkreiptinas dėmesys, jog respondentai organizacijų sąveiką vertina kaip teikiančią naudą (4,3 balo). Respondentų teigimu, didžiausia nauda, gaunama iš organizacijų sąveikos, yra galimybė sukurti kokybiškesnį produktą arba paslaugą (4,8 balo) (žr. 12 pav.). Šis veiksnys yra būdingas bruožas partnerystei ir kooperacijai, kai tikslas yra bendromis visų sąveikaujančių šalių

pastangomis pasiektas rezultatas (paslauga, produktas). Ši išvada patvirtina Van de Ven (1976) ir Johnson (1995) išvadas, jog sąveikos tarp organizacijų atsiradimą skatina galimybė tarpusavyje keistis trūkstamais ištekliais. Daugiausiai naudos iš organizacijų sąveikos rankdarbių sektoriuje gauna rankdarbių klubai, asociacijos, sąjungos (4,5 balo), mažiausiai – rankdarbių gamybos įmonės (3,75 balo). Tokį vertinimą galėjo lemti tai, jog rankdarbių organizacijos, vienijančios kitas rankdarbių sektoriaus organizacijas, inicijuoja ir palaiko organizacijų sąveiką, todėl palankiau ją ir vertina.



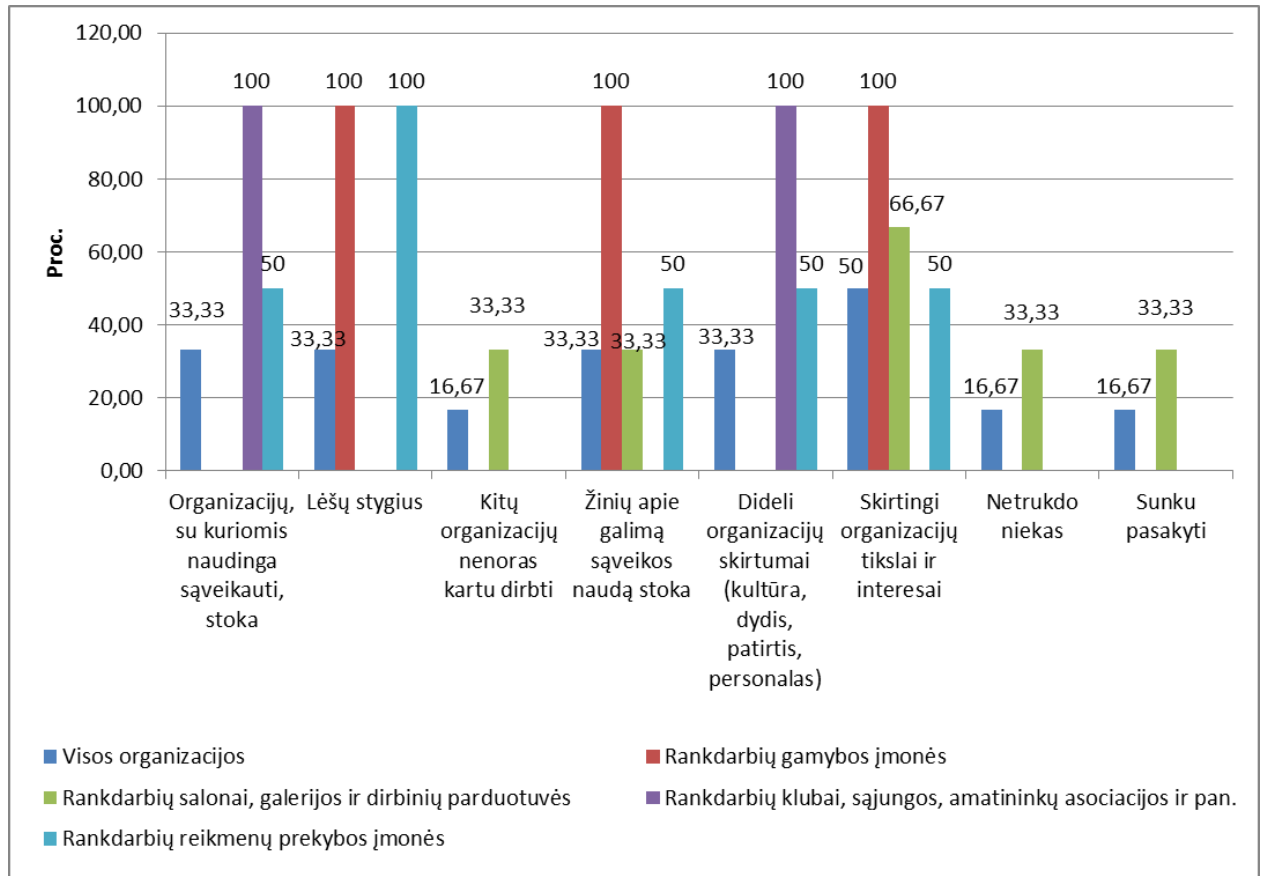
12 pav. Nauda, kurią organizacijoms suteikia organizacijų sąveika rankdarbių sektoriuje (N=10)

Pastebėtina, jog respondentai nepapildė organizacijų sąveikos naudą apibūdinančių veiksnių sąrašo, nors tokia galimybė buvo suteikta. Matyti, jog organizacijų sąveikos nauda vertinama ekonominiu, o ne socialiniu ar ekologiniu aspektu. Tai dar kartą patvirtina, jog esama rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveika tik iš dalies atitinka organizacijų sąveikos tarporganizacinės vadybos kontekste koncepciją.

Organizacijų sąveikos problemos. Tyrimo metu pastebėtos tokios Lietuvos rankdarbių sektoriaus problemos (žr. 13 pav.):

- su strategine darbotvarke susijusios problemos: skirtingi rankdarbių sektoriaus organizacijų tikslai ir interesai, susiję su organizacijų sąveika – ši veiksnių 50 proc. respondentų nurodė kaip didžiausią trukdį organizacijų sąveikos plėtrai (atitinka Kelly et al. (2002), Raišienės (2011) pastebėjimus);

- nepakankama komunikacija tarp sąveikaujančių organizacijų: respondentai nurodė, jog vieni didžiausių sąveikos plėtros trukdžių – organizacijų, su kuriomis būtų galima plėtoti naudingus ryšius, stoka (33,33 proc.) ir žinių apie organizacijų sąveiką trūkumas (33,33 proc.) (atitinka Kelly et al. (2002), Ziegler et al. (2004), Vlaaro et al. (2006) pastebėjimus).



13 pav. Organizacijų sąveikos problemos rankdarbių sektoriuje (N=10)

Pastebėtina, jog respondentai kaip organizacijų sąveikos trukdžio nenurodė teisinių dokumentų ir nenurodė kitų galimų trukdžių, nors buvo suteikta galimybė.

Organizacijų sąveikos problemas klasifikuojant pagal sąveikos lygmenis, matyti, jog 83,33 proc. respondentų nurodė su išorinės aplinkos įtaka susijusias problemas (organizacijų stoka, kitų organizacijų nenoras kartu dirbti, dideli organizacijų skirtumai ir skirtingi organizacijų tikslai, interesai); 50 proc. respondentų įvardijo su organizacijų sąveikos valdymo trūkumais susijusias problemas (lėšų stygių ir žinių apie sąveikos naudą stoką).

Atkreiptinas dėmesys, jog visi rankdarbių gamybos įmonių atstovai nurodė, jog jiems trūksta žinių apie galimą sąveikos naudą, tai paaiškina, kodėl šios įmonės gauna mažiau naudos iš organizacijų sąveikos palyginti su kitomis organizacijomis.

4.2.2. Giluminis interviu

Toliau pristatomas atliktas giluminis interviu su rankdarbių sektoriaus organizacijų vadovais, kuris leidžia kritiškai įvertinti sprendimus, pateiktus remiantis ankstesne rankdarbių organizacijų vadovų apklausa.

Vilniaus dailių amatų asociacija

Asociacija populiariai Lietuvos kultūrinį gyvenimą Lietuvoje ir užsienyje; pažindina kultūros vartotojus su amatininkystės istorija ir naujienomis, bei jos ištakomis; skatina dailių amatų bendradarbiavimą, tarpusavio ryšius; skatina dailių amatų plėtrą, jaunųjų meistrų ugdymą, senų meno tradicijų pritaikymą dabartiniams žmonių poreikiams; aktyviai dalyvauja Vilniaus miesto, šalies ir užsienio kultūros ir meno renginiuose; propaguoja profesionalaus ir liaudies meno tradicijas; ieško būdų stiprinti meno rinką; renka ir skleidžia informaciją apie Vilniaus dailių amatų asociacijos ir jos narių veiklą; atstovauja ir gina Vilniaus dailių amatų asociacijos narių interesus valstybinės valdžios institucijose, sprendžia Vilniaus dailių amatų asociacijos narius dominančias problemas. Asociacija vienija 20 narių: Auksakalių gildijos galeriją „Meno niša“, studiją-galeriją „Delmonas“, „Audimo manufaktūrą“, tekstilės dirbtuvę „Gražioji skiautė“, tautodailininko dirbtuvę-saloną, galeriją-dirbtuvę „Vitražo manufaktūra“, Baltijos gintaro meno centrą, galeriją „Sauluva“, studiją-galeriją „D'arijaus papuošalai“, Užupio kalvystės muziejų, tekstilės galeriją „Aukso avis“, Vilniaus puodžių cechą, manufaktūrą-galeriją „Jūratė“, amatų ir menų centrą „Nauja sirena“, dirbtuvę-galeriją „Amatų gildija“, juodosios keramikos galeriją-dirbtuvę „Molio laumė“, klubą „Menas sau“, Vilniaus amatininkų klubą „Dvaro meistrai“, „Dangės stiklą“, gintaro skulptūrų muziejų „Amber“ (VDAA interneto svetainė, 2011).

Sąveika tarp rankdarbių sektoriaus organizacijų užtikrinama dalyviams skatinant burtis ir vienyti veiklas dalyvaujant miesto šventėse ir mugėse, organizuojant mokymus ir skatinant amatininkų tobulinimąsi rengiant seminarus, parodas ir kitus renginius, plėtojant vietinį ir tarptautinį dirbtuvių, amatininkų, galerijų, muziejų, turizmo agentūrų ir kitų organizacijų bendradarbiavimą. Asociacijos veikla paremta įvairių projektų vykdymu, į kuriuos įtraukiami asociacijai priklausantys nariai.

Vilniaus dailių amatų asociacija nuolatinius ryšius palaiko su VŠĮ Kultūros paveldo akademija, Kultūros ministerija, Kultūros rėmimo fondu, Vilniaus dailės akademija, Europos socialinio fondo agentūra, Švietimo mainų paramos fondu, tačiau svarbiausia sąveika yra su Vilniaus miesto savivaldybe, Vilniaus senamiesčio atnaujinimo agentūra. Vilniaus dailių amatų asociacija išsilaiko iš narių metinių mokesčių ir projektinės veiklos, todėl yra aktualu palaikyti nuolatinius ryšius su Vilniaus dailių amatų asociacijos nariais bei organizacijomis, kurioms teikiamos paraiškos gauti finansavimą

edukaciniams, kultūriniais, švietėjiškiems ir socialiniams projektams. Vilniaus dailių amatų asociacijos sąveika su nariais yra artima, su ne nariais (kitomis amatininkų organizacijomis) – pagal poreikį, santyčiai palaikomi bendradarbiavimo principu.

Vilniaus dailių amatų asociacija sąveikos tarp organizacijų rankdarbių sektoriuje naudą įžvelgia kaip „naujas idėjas rankdarbiams, jų realizavimui, inovatyvias idėjas rankdarbių reklamai“, o konkurencija laikoma trukdžiu sąveikaujant rankdarbių sektoriaus organizacijoms. Sąveikavimo kliūtis įveikti galima užtikrinus „gerą rankdarbių perkamumą iš visų organizacijų, kitų veiklų plėtrą, konkurencijos mažinimą“. Organizacija socialiai atsakingą veiklą vykdo organizuodama „edukacinę veiklą socialiai remtinoms žmonių grupėms“.

UAB „Aukso avis“

Bendrovė prekiauja autoriniais papuošalais, aksesuarais, interjero dekoru elementais. Nuolat sąveikaujama su rankdarbių gamintojų organizacijomis; sąveika su šiomis organizacijomis vienodai svarbi. Renkantis organizacijas, su kuriomis ketinama sąveikauti, keliami kokybės ir originalumo reikalavimai rankdarbiams. Sąveikos dažnumas priklauso nuo to, ar gerai perkami organizacijų pateikti rankdarbiai: jei produkcija išperkama greitai, sąveikaujama kas mėnesį, jei ne itin perkama – rečiau. Sąveikos nauda pasižymi tuo, jog galerijoje parduodami kokybiški ir originalūs rankdarbiai, rankdarbių gamintojai gauna atlygį.

Galerijos atstovo teigimu, socialiai atsakingos veiklos bendrovė nevykdo. Nors visi dirbiniai yra pagaminti tik iš natūralaus pluošto (Aukso avis, 2011), laikantis socialiai atsakingos veiklos produkto srityje.

Bendrovė priklauso Vilniaus dailių amatų asociacijai, tačiau kaip asociacijos 2008 – 2011 metais įgyvendinamų projektų dalyvė nėra minima. Galerijoje demonstruojama ir mokoma senosios tekstilės gamybos būdų.

Viešosios įstaigos mokymo centro „Mes esame“ informacinis centras-parduotuvė

Socialinės globos įstaigą mokymo centrą „Mes esame“ (toliau – VŠĮ mokymo centras) 1996 metais įsteigė Vilniaus miesto savivaldybės taryba. Įstaiga siekia suteikti specialių poreikių asmenims galimybę išmokti specialybę, integruoti juos į visuomenę, suteikti jiems globos, specialiąsias, bendrąsias socialines paslaugas, užtikrinti užimtumą, organizuoti laisvalaikio praleidimą ir pagal galimybes įdarbinti. Įstaigos veiklą reguliuoja Vilniaus miesto savivaldybės administracijos Socialinių reikalų ir sveikatos departamentas. Neįgalių asmenų sukurti rankdarbiai parduodami informacijos centre-parduotuvėje, taip pat rengiamos parodos, susitikimai, įvairios akcijos, teikiama informacija apie esamas proto negalės įmones ir įvairias visuomenines organizacijas. VŠĮ mokymo centras turi

savo gamybines dirbtuves, kuriose mokoma keramikos dirbinių, dailiųjų odos dirbinių, medienos dirbinių, pynimo, mezgimo ir audimo amato (Viešosios įstaigos mokymo centro „Mes esame“ interneto svetainė, 2011).

Informacinis centras-parduotuvė yra įsikūrusi Vilniaus senamiestyje ir populiarina neįgaliųjų veiklą tarp vilniečių ir turistų. Parduotuvėje galima įsigyti įvairiose Lietuvos vietose neįgaliųjų pagamintų rankdarbių, užsisakyti pagal individualius užsakymus. „Tai viena iš tų retų vietų, kur neįgalieji nuolat gali realizuoti savo rankdarbius“ (Viešosios įstaigos mokymo centro „Mes esame“ interneto svetainė, 2011).

Informacinis centras-parduotuvė nuolat sąveikauja su VšĮ Nemenčinės neįgaliųjų dienos užimtumo centru, VšĮ Trakų neįgaliųjų dienos užimtumo centru, Neįgaliųjų integracijos visuomenėje padaliniu „Atvira bendruomenė“, Bendra įmone Dienos centru „Šviesa“, bendrija „Prošvaistė“. Sąveika apibūdinama kaip reguliarus (maždaug du kartus per mėnesį) informacijos pasidalijimas tarp šių organizacijų: rankdarbių užsakymų priėmimas, rankdarbių perdavimas. Pagaminta produkcija taip pat realizuojama įvairių mugių metu. Tokia sąveika teikia finansinę naudą socialiai remtiniams žmonėms, padeda jiems integruotis darbo rinkoje. Pernelyg dideli reikalavimai, keliami organizacijoms, siekiančioms sąveikauti su VšĮ mokymo centru, trukdo įstaigai plėtoti ryšius su kitomis organizacijomis.

Atlikus tyrimą, matyti, jog esamai rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikai būdingos mažiau integruotos bendradarbiavimo formos – koordinavimas ir partnerystė, kurias įgyvendinant nesiremiama tarporganizacinės vadybos principais: organizacijos nesiremia bendrais tikslais, suinteresuotosios šalys įtraukiamos menkai, o socialiai atsakinga veikla įgyvendinama tik keliuose srityse, todėl tyrimo pradžioje kelta hipotezė priimama.

Giluminiu interviu siekta išsamiau analizuoti organizacijų sąveiką, tačiau pastebėta, jog organizacijų vadovai apie sąveiką nurodo mažai informacijos: apibūdina tik sąveiką su rankdarbių gamintojų organizacijomis, tačiau nenurodo, jog priklauso įvairioms asociacijoms, sąjungoms. Darytina išvada, jog tirtos organizacijos arba nepalaiko nuolatinių ir stiprių ryšių su tokiomis organizacijomis, arba šių ryšių nelaiko itin svarbiais, todėl didesnę reikšmę skiria sąveikai su gaminių realizacija susijusioms organizacijoms.

Rankdarbių sektoriaus organizacijų atstovai organizacijų sąveikos efektyvumą vertina ekonominiu požiūriu. Giluminis interviu parodė, jog sąveikos nauda matoma finansų, rinkodaros srityse, kai apibusė organizacijų sąveika užtikrina geresnius rezultatus šiose srityse. VšĮ mokymo centro atstovė paminėjo ir socialinių organizacijų sąveikos aspektą.

Rankdarbių sektoriaus organizacijos, sąveikaudamos tarpusavyje, socialinės atsakomybės principus taiko iš išorės į vidų: organizacijų socialinės atsakomybės politika rengiama atsižvelgiant į vyriausybinių organizacijų ir vartotojų reikalavimus. Todėl tarporganizacinės vadybos įgyvendinimas labai priklauso nuo minėtų suinteresuotųjų šalių, be kurių dalyvavimo organizacijos veikla neįmanoma, sprendimų ir poreikių. Siekdamos sumažinti pirminių suinteresuotųjų šalių spaudimą, rankdarbių organizacijos neatsižvelgia į antrinių suinteresuotųjų šalių reikalavimus.

Privataus sektoriaus organizacijoje labiau atsižvelgiama į klientų ir platintojų poreikius, tačiau visuomenės poreikius tenkina viešosios įstaigos. Taigi menkai atsižvelgiant į darbuotojų ir visuomenės poreikius, priimami ne visoms pusėms naudingi strateginiai sprendimai, ir esama sąveika tik iš dalies atitinka organizacijų sąveikos tarporganizacinės vadybos kontekste koncepciją.

Organizacijų sąveika nagrinėjamų organizacijų praktikoje daugiausia įgyvendinama esant poreikiui ir apima siaurą interesų sritį. Vilniaus dailiųjų amatų asociacijos įgyvendinama organizacijų sąveika pasižymi sąjungoms būdingais bruožais, kai sąveika su organizacijomis narėmis ir valstybinėmis institucijomis grindžiama bendrais interesais, dalijamasi idėjomis, socialiniais ir ekonominiais ištekliais, kuriama rankdarbių, su jais susijusių paslaugų ir santykių sistema.

VšĮ mokymo centro informacinis centras-parduotuvė nepalaiko horizontalių ryšių su kitomis rankdarbių parduotuvėmis, galerijomis, nors tai suteiktų galimybę neįgaliųjų rankdarbiais prekiauti didesniu mastu; nepalaikomi ryšiai su rankdarbių gamybos įmonėmis, kurių darbuotojai galėtų pasidalyti įgūdžiais ir žiniomis apie amatus su VšĮ mokymo centro darbuotojais. Sąveikavimą keičiantis užsakymais ir rankdarbiais būtų galima papildyti rankdarbių mokymais. Tokios organizacijos kaip VšĮ mokymo centras įtraukimas į rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveiką taptų postūmiu kitoms sąveikos šalims taikyti tarporganizacinės vadybos principus visuomenės srityje.

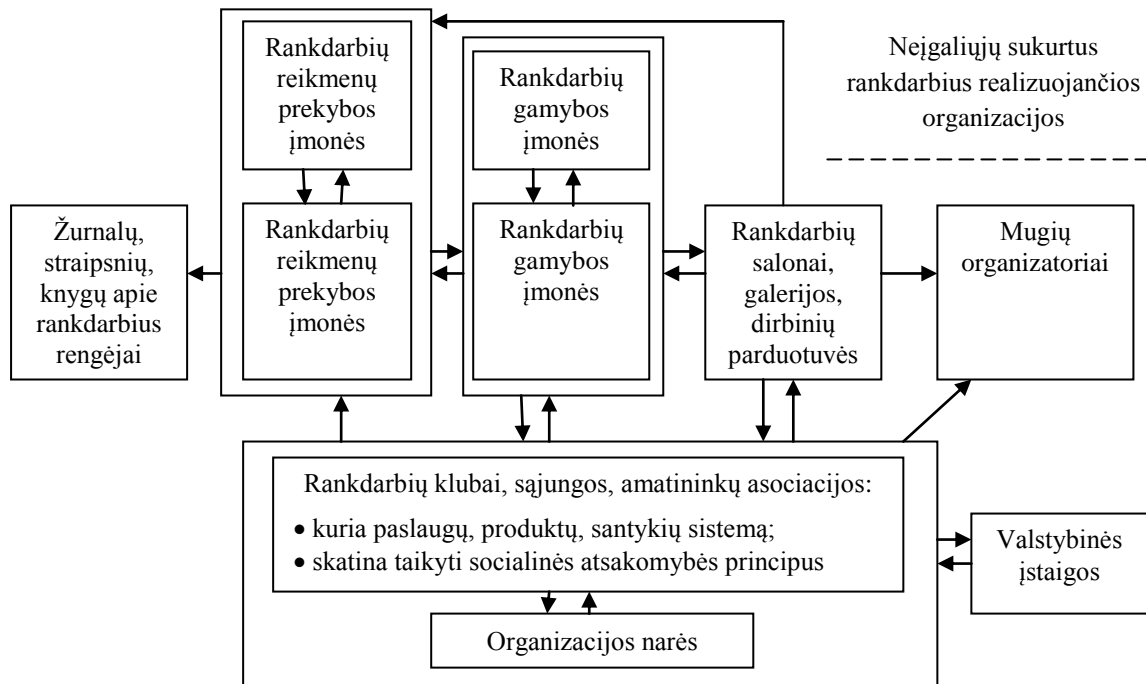
UAB „Aukso avis“ tarporganizacinė sąveika pasižymi vertikaliais ryšiais: sąveikaujama su rankdarbių gamintojų organizacijomis ir Vilniaus dailiųjų amatų asociacija. Sąveikai su Vilniaus dailiųjų amatų asociacija būdingesnis koordinavimas, kadangi galerijoje demonstruojami amatų mokymai įtraukti į Vilniaus dailiųjų amatų asociacijos programą.

UAB „Aukso avis“ ir VšĮ mokymo centro informacinio centro-parduotuvės sąveiką su kitomis rankdarbių galerijomis ir parduotuvėmis galima apibūdinti kaip koegzistenciją, kuriai nebūdingas sąveikavimas tarpusavyje, tarpusavio įsipareigojimų turėjimas ir apsisikeitimas ekonominiais ištekliais, tačiau turima duomenų apie kitas organizacijas, o tikslų siekiama atskirai.

Rankdarbių sektoriaus organizacijų atstovai nurodė su rezultatais susijusias organizacijų sąveikos problemas: konkurenciją tarp organizacijų ir per didelius reikalavimus organizacijoms, siekiančioms sąveikauti. VšĮ mokymo centro įgyvendinamai sąveikai aktuali kooperacijos formai būdinga problema – pernelyg struktūrizuoti ir stebimi santykiai, susiję su dideliais reikalavimais.

Privačiame sektoriuje veikiančios UAB „Aukso avis“ sąveika su kitomis organizacijomis yra išplėtotą mažiau nei viešajame sektoriuje veikiančių organizacijų, nors sąveikos plėtros programos gali būti įdiegtos esant didelei privataus sektoriaus iniciatyvai.

Atsižvelgus į giluminio interviu ir anketinės apklausos rezultatus, sudarytas esamas Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos modelis (žr. 14 pav.).



14 pav. Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos kryptys

N. Suzuki (2005) pasiūlytas modelis koreguotas, siekiant jį taikyti Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikai apibrėžti, numatant sąveiką su rankdarbių klubais, sąjungomis, rankdarbių reikmenų prekybos įmonėmis, mugių organizatoriais, kuriuos rankdarbių organizacijų vadovai nurodė kaip labai reikšmingus sąveikos dalyvius. Rankdarbių sektoriaus organizacijos pobūdis nulemia, kokias organizacijų sąveikos kryptis ji pasirenka (pavyzdžiui, rankdarbių gamybos įmonės horizontaliais ryšiais susijusios su kitomis rankdarbių gamybos įmonėmis, vertikaliais – su rankdarbių reikmenų prekybos įmonėmis ir rankdarbių salonais, su rankdarbių klubais ir asociacijomis sąveikauja sąjungų principu). Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveika iš dalies atitinka N. Suzuki (2005) pasiūlytą modelį, kai amatų plėtros koordinatoriaus vaidmenį atlieka amatininkų asociacijos, klubai ir sąjungos (Vilniaus dailių amatų asociacija).

Tyrimų rezultatai parodė, jog organizacijas kartu pasiekti rezultatai tenkina tik dalinai. Respondentai nurodo, jog sąveikos plėtrai trukdo skirtingi organizacijų tikslai ir interesai, dideli organizacijų patirties, dydžio, kultūros skirtumai, organizacijų, su kuriomis būtų galima sąveikauti,

stoka, lėšų ir žinių apie sąveikos naudą stygius; sektoriuje organizacijos konkuruoja vienos su kitomis, todėl konkurencijos mažinimas užtikrinant panašias galimybes realizuoti rankdarbius padėtų įveikti šią kliūtį. Dėl šių priežasčių esamas rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos modelis yra tobulintinas.

Kitame poskyryje, remiantis atlikta analize, apžvelgiamos organizacijų sąveikos rankdarbių sektoriuje tobulinimo galimybės.

4.3. Rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos tobulinimo galimybės

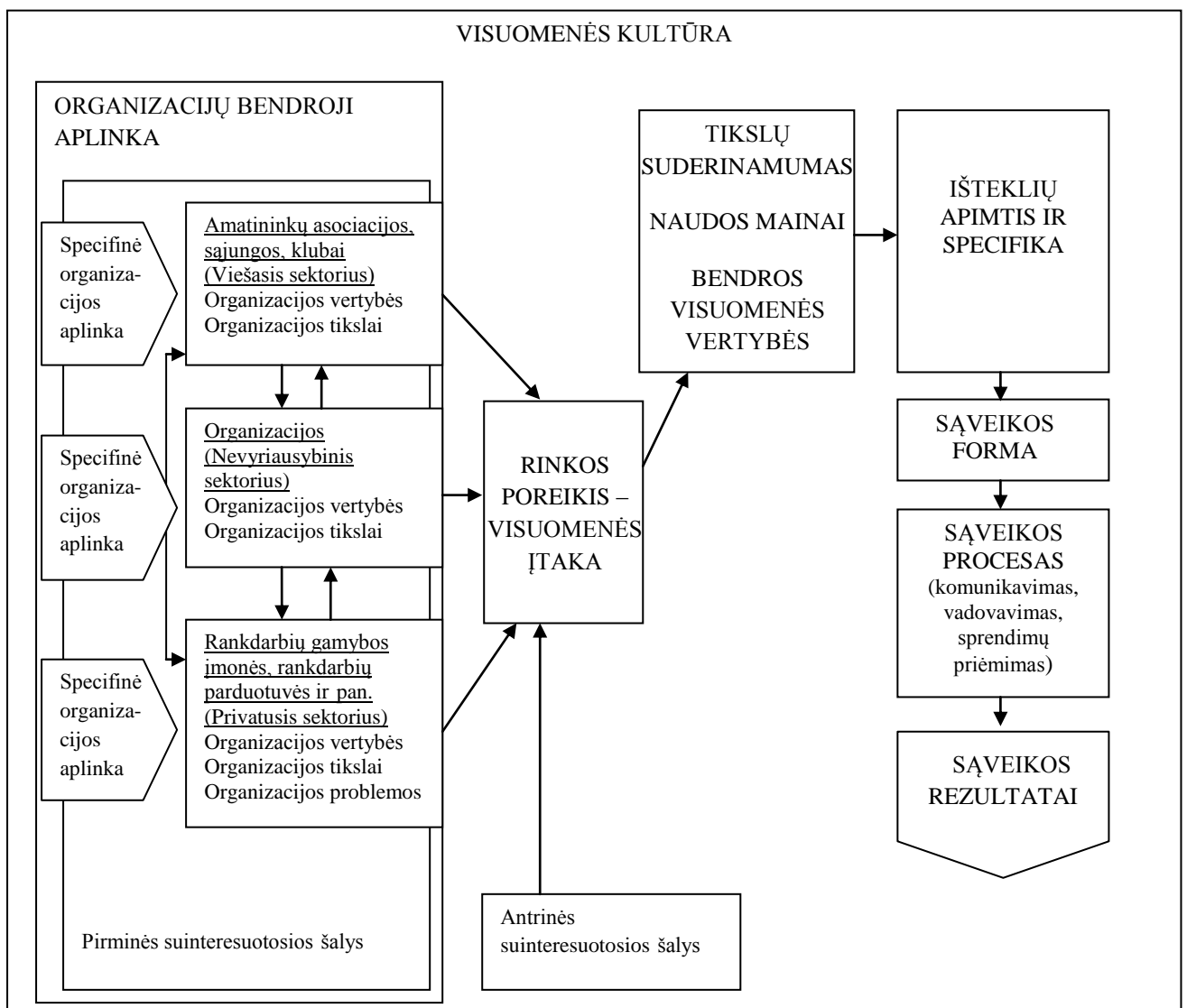
Organizacijų sąveikai Lietuvos rankdarbių sektoriuje būdingas ribotas ryšių su kitomis organizacijomis kiekis, o esamų ryšių efektyvumas daugiausia grindžiamas ekonominiu požiūriu, taip atsiliekančiu nuo užsienio mokslininkų siūlomos organizacijų sąveikos socialinės atsakomybės kontekste. Organizacijų, su kuriomis ketinama sąveikauti, atrankos kriterijai tik iš dalies paremti socialine atsakomybe. Socialinės atsakomybės principų rankdarbių organizacijose taikymas iš išorės į vidų reikšmingas tik trumpuoju laikotarpiu, todėl, siekiant abipusiai naudingos sąveikos ilguoju laikotarpiu, reikia derinti iš vidaus į išorę ir iš išorės į vidų būdus. Organizacijos, taikydamos tarporganizacinės vadybos principus, turėtų įgyvendinti suinteresuotųjų šalių reikalavimus ir juos suderinti su konkrečiais savo tikslais ir vertybėmis. Tokiu būdu būtų sprendžiamos skirtingų organizacijų tikslų ir interesų, didelių organizacijų skirtumų problemos. Kadangi rankdarbių sektoriuje veikiančių organizacijų grupėms (rankdarbių gamybos įmonėms, rankdarbių priemonių prekyboms įmonėms ir kt.) būdingos skirtingos problemos, organizacijų sąveikos forma turėtų būti parenkama kiekvienai organizacijų grupei, atsižvelgiant į pastarosios tikslus ir problemas. Tarporganizacinės vadybos, kaip pagrindo organizacijų sąveikos plėtrai, pasirinkimas užtikrintų visų sąveikaujančių šalių reikšmingumą, todėl būtų sumažinta konkurencija tarp organizacijų, o sąveika tarp asociacijų ir kitų rankdarbių sektoriaus organizacijų pasižymėtų integraciniam bendradarbiavimui būdingais bruožais. Tokio modelio įgyvendinimas sudarytų prielaidas Goodstein ir Wicks (2007) pasiūlytai suinteresuotųjų šalių atsakomybei, kai, esant stipriai susijusiems ryšiams tarp organizacijos ir suinteresuotųjų šalių, atsakomybę prisiima abi pusės.

Kadangi Lietuvos rankdarbių sektoriuje labiausiai paplitusi sąveikos forma – koordinavimas, organizacijoms nebūdinga nuolatinė abipusė sąveika, padedanti bendrai spręsti egzistuojančias problemas, menka sąveika su visuomene, nevyriausybinėmis organizacijomis. Šiai formai taip pat nebūdingas, tačiau sąveikos dalyviams svarbus elementas – tikslas, kuris apibrėžiamas kaip bendromis visų sąveikaujančių šalių pastangomis pasiektas rezultatas (paslauga, produktas). Todėl sąveikaujančioms organizacijoms tinkamesnis būtų partnerystės ir integracinio bendradarbiavimo derinys.

Šios galimybės sudaro prielaidas patobulintam Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos modeliui sukurti.

4.4. Rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos modelis tarporganizacinės vadybos kontekste

Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveika gali būti apibrėžta A.G. Raišienės (2007) pasiūlytu tarporganizacinės sąveikos modeliu, skirtu skirtingiems sektoriams, integravus tarporganizacinę vadybą, kaip pagrindą organizacijų sąveikai (žr. 15 pav.).



15 pav. Rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveika tarporganizacinės vadybos kontekste

Visuomenės kultūra turi įtakos organizacijų sąveikos rezultatams. Šiuo pagrindu formuojasi organizacijų bendroji aplinka, turinti įtakos specifinei organizacijų aplinkai. Bendroji ir specifinė

aplinkos nulemia organizacijų vidinės aplinkos veiksnius, sudarančius prielaidas veikti ekonomiškai ir efektyviai. Sektoriuje veikiančios organizacijos sąveikauja tarpusavyje, siekdamos įgyvendinti suinteresuotųjų šalių reikalavimus ir juos suderina su konkrečiais savo tikslais ir vertybėmis, taip sudarydamos prielaidas kurti abipusiai naudingą sąveiką ilguoju laikotarpiu. Taip pat būtų sudarytos prielaidos suinteresuotųjų šalių atsakomybei, kai stipriai tarpusavyje susijusios organizacijos atsakomybę prisiimtų kartu. Organizacijos veiklą vykdo, vadovaudamosi organizacijos vertybėmis ir tikslais. Suinteresuotosios šalys daro įtaką organizacijų sąveikai, išreikšdamos savo poreikius. Sektoriaus organizacijos siekia suderinti savo tikslus, keičiasi abipuse nauda ir remiasi bendromis visuomenės vertybėmis. Organizacijoms pasiekti savo tikslus gali kliudyti išteklių trūkumas. Suderinti tikslai, visoms sąveikaujančioms šalims naudingi mainai, bendros visuomenės vertybės, ištekliai lemia sąveikos formą (sąveikavimą konkuruojant, partnerystę, integracinį bendradarbiavimą, kooperaciją, sąjungas, tinklus, koordinavimą), kuri apibrėžia esminius sąveikos proceso bruožus. Sąveikos rezultatai vertinami, remiantis ekonominiais ir socialiniais kriterijais.

Taigi pateiktas rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos tarporganizacinės vadybos kontekste modelis padėtų organizacijoms adekvačiai reaguoti į esamą padėtį sektoriuje, siekti visiems dalyviams naudingos sąveikos ilguoju laikotarpiu.

IŠVADOS

1. Organizacijų sąveika rankdarbių sektoriuje nagrinėjama menkai, daugiausia dėmesio skiriant rankdarbių gamybos įmonių sąveikai su tarptautiniu mastu veikiančiais mažmeninkais ir turizmo verslo įmonėmis.
 - 1.1. Teorinių šaltinių analizė parodė, jog organizacijų sąveikos atsiradimą skatina galimybė keistis reikalingais ištekliais ir susijusių veiksmų atlikimas.
 - 1.2. Lietuvos ir užsienio mokslininkai skiria įvairias organizacijų sąveikos formas, tačiau labiausiai apibendrintos ir apibrėžtos yra integracinis bendradarbiavimas, kooperacija, partnerystė, sąveikavimas konkuruojant, tinklai ir sąjunga.
 - 1.3. Organizacijoms sąveikaujant tarpusavyje, gali kilti problemų, susijusių su žmonėmis ir tarpusavio santykiais, operacijomis, strategine darbotvarke ir rezultatais.
 - 1.4. Organizacijų sąveikos modeliai apibrėžia vidinės ir išorinės aplinkų įtaką sąveikai. Tai sudaro prielaidas nagrinėti susijusių organizacijų tarpusavio sąveiką tarporganizacinės vadybos, kuri jungia holistinės vadybos ir socialinės atsakomybės idėjas, požiūriu. Holistinė vadyba apima sudėtingus strateginius sprendimus, kurie priimami atsižvelgiant į konkurentų, tiekėjų, vartotojų ir darbuotojų nuomonę, o socialinė atsakomybė apima tiek vidinius, tiek išorinius procesus ir organizacijos sąveiką su suinteresuotosiomis šalimis.
2. Organizacijų sąveika nagrinėjamų organizacijų praktikoje daugiausia įgyvendinama esant poreikiui ir apima siaurą interesų sritį.
 - 2.1. Tyrimo metu nustatyta, jog Lietuvos rankdarbių sektoriuje organizacijų sąveika pasižymi tiek vertikaliais, tiek horizontaliais ryšiais. Lietuvos rankdarbių sektoriuje labiausiai paplitusi organizacijų sąveikos forma – koordinavimas, nors sąveikai būdingi ir partnerystės bruožai. Rankdarbių gamybos ir rankdarbių reikmenų prekybos įmonėms būdinga partnerystė, o rankdarbių asociacijoms, galerijoms – koordinavimas.
 - 2.2. Lietuvos rankdarbių sektoriuje itin mažai dėmesio skiriama visuomenės lūkesčiams tenkinti.
 - 2.3. Organizacijų sąveiką respondentai vertina palankiai, o didžiausia organizacijų sąveikos nauda laiko galimybę sukurti kokybiškesnį produktą arba paslaugą.
 - 2.4. Lietuvos rankdarbių sektoriaus problemos susijusios su strategine darbotvarke - skirtingi rankdarbių sektoriaus organizacijų tikslai ir interesai, susiję su organizacijų sąveika – ir nepakankama komunikacija tarp sąveikaujančių organizacijų: organizacijų, su kuriomis būtų galima plėtoti naudingus ryšius, stoka ir žinių apie organizacijų sąveiką trūkumas.

3. Darbo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino dalinai: nustatyta, jog rankdarbių verslą plėtojančioms ir palaikančioms įmonėms nebūdinga kooperacija, tačiau tarporganizacinės vadybos principai iš esmės nėra taikomi. Dėl to praktikoje egzistuojanti rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveika nėra efektyvi.
4. Nustatyta, jog socialinės atsakomybės principų rankdarbių organizacijose taikymas derinant iš vidaus į išorę ir iš išorės į vidų būdus abipusiai naudingas ilguoju laikotarpiu.
5. Magistro baigiamojo darbo autorės sudarytas rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos modelis remiasi A. G. Raišienės (2007) pasiūlytu tarporganizacinės sąveikos modeliu. Jame tarporganizacinė vadyba integruojama kaip pagrindas organizacijų sąveikai.

REKOMENDACIJOS

- Tarporganizacinės vadybos, kaip pagrindo organizacijų sąveikos plėtrai, pasirinkimas užtikrintų visų sąveikaujančių šalių reikšmingumą, todėl būtų sumažinta konkurencija tarp organizacijų, o sąveika tarp asociacijų ir kitų rankdarbių sektoriaus organizacijų pasižymėtų integraciniam bendradarbiavimui būdingais bruožais.
- Siekiant sudaryti palankesnes sąlygas veiksmingai organizacijų sąveikai rankdarbių sektoriuje, didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas tikslų suderinamumui, visoms sąveikaujančioms šalims naudingiems mainams ir bendroms visuomenės vertybėms.
- Remdamosi magistro baigiamojo darbo autorės sudarytu organizacijų sąveikos modeliu, privačiojo sektoriaus organizacijos įgyvendintų suinteresuotųjų šalių reikalavimus ir juos suderintų su konkrečiais savo tikslais ir vertybėmis, taip sudarydamos prielaidas kurti abipusiai naudingą sąveiką ilguoju laikotarpiu. Rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos modelis padėtų organizacijoms adekvačiai reaguoti į esamą padėtį sektoriuje.

LITERATŪRA

1. **Agranoff R., McGuire M.** After the Network is formed. Process, Power, and Performance// Getting Results through Collaboration – Networks and Network Structures for Public Policy and Management. - Greenwood Publishing Group, 2001, p. 11 – 29. - ISBN 978-1567-2045-5
2. **Alberic P., Van Lierop K.** Sense and sensitivity: the roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility // Business Ethics: A European Review, 2006, vol. 15, issue 4, p. 339-351. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2006.00461.x/full> [žiūrėta 2011 05 28]
3. **Aleksandravičius A.** Tradicinių amatų plėtojimo galimybės Lietuvoje. - Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2009. www.lzuu.lt/ev/akp/lt/29180 [žiūrėta 2011 06 06]
4. **Aleksandravičius A., Klupšas F.** Tradicinių amatų išsaugojimo ir jų plėtros svarba kaimo darniam vystymuisi // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai. – 2009, Nr. 19 (4), 8 p. – ISSN 1822-6760.
5. **Astley W. G., Fombrun J.** Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments // The Academy of Management Review, 1983, vol. 8, no. 4, p. 576 -587. <http://www.jstor.org/stable/258259> [žiūrėta 2011 06 06]
6. **Atkočiūnienė V. ir kt.** Tradicinių amatų situacija Lietuvoje ir jų plėtros galimybės. 2008 Nr. 1 (12). ISSN 1822-6760 Lietuvos žemės ūkio universitetas. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai. P. 24 – 32.
7. Aukso avis. VDAA interneto svetainė. – URL: http://www.vdaa.lt/nariai_aukso_avis.htm [žiūrėta 2011 11 03]
8. **Bengtsson M., Kock S.** Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks // Journal of Business & Industrial Marketing, 1999, vol. 14, issue 3, p. 178–194. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=856749&show=abstract> [žiūrėta 2011 06 06]
9. **Bhattacharya C.B., Sen S.** Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives // California Management Review, 2004, vol. 47, no.1. p. 9 – 24.
10. **Bingham S.** Holistic Management Applied to SANREM Research and Development in Madiama // Conflict, Social Capital, and Managing Natural Resources – a West African Case Study. - CABI, 2005, p. 117-129. - ISBN 9780-85-199-948-7.

11. **Bryson J. M. et al.** The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature // *Public Administration Review*, 2006, vol. 66, Issue 6, p. 44 - 55. - ISSN 0033-3352. – URL: <http://www.blackwellpublishing.com/journal.asp?ref=0033-3352>
12. **Brutus S. et al.** Does 360-Degree Feedback Work in Different Industries?: A Between-Industry Comparison of the Reliability and Validity of Multi-Source Performance Ratings // *Journal of Management Development*, 1998, vol. 17 Issue 3, p.177–190.
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0262-1711&volume=17&issue=3&articleid=880307&show=pdf&PHPSESSID=q3uvt8f1sa5163ba871m30sb34> [žiūrėta 2011 06 01]
13. **Carroll A. B., Buchholtz A. K.** *Business and Society – Ethics and Stakeholder Management* . - Cengage Learning, 2008. - 970 p. - ISBN 9780-324-569-391.
14. **Celešienė J.** *Meno istorijos ir dailės pažinimo pagrindai*. – Jonava, 2000. - 214 p.
15. **Chao Y.-Ch.** Decision-Making Biases in the Alliance Life Cycle: Implications for Alliance Failure // *Management Decision*, 2011, vol.49 Issue 3, p. 350–364. - ISSN 0025-1747. – URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0025-1747&volume=49&issue=3&articleid=1913468>
16. **Chifos C., Looye J. W.** *The Handicraft Sector in Chiang Mai: Its Role in Sustainable Urban Development // Managing Intermediate Size Cities – Sustainable Development in a Growth Region of Thailand*. - Springer, 2002, p. 91–126. - ISBN 978-1402-0081-8-4.
17. **Cigler B.** *Multiorganizational, Multisector, and Multicommunity Organizations: Setting the Research Agenda. //Getting Results through Collaboration– Networks and Network Structures for Public Policy and Management*. - Greenwood Publishing Group, 2001, p. 71–88. - ISBN 978-1567-2045-5-1.
18. **Clarkson M.B.E.** A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance // *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, no. 1, p. 92–117.
<http://www.jstor.org/stable/258888> [žiūrėta 2011 04 20]
19. **Dagilienė L.** The Research of Corporate Social Responsibility Disclosures in Annual Reports // *Engineering Economics*, 2010, No. 21(2), p. 197-204. ISSN 1392 – 2785.
20. **Dagilienė L., Bruneckienė J.** Savanoriškai atskleidžiamos informacijos vaidmuo įmonių socialinės atsakomybės aspektu // *Ekonomika ir vadyba*, 2010, Nr. 15, p. 451–456. - ISSN 1822-6515.
21. **Dubee K. et al.** Overview of CSR Award systems in Europe and advice on establishment of Government Award system in Lithuania. – 2007. - 35 p.

- http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/databases/files/november_9_FINAL_CSR_Award_report_and_proposal_for_Lithuania.pdf [žiūrėta 2011 03 01]
22. Europos Komisijos interneto svetainė. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=lt> [žiūrėta 2011 03 01]
 23. EVRK: Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (2 redakcija). - 2008. – URL: <http://www.stat.gov.lt/uploads/klasifik/EVRK/EVRKred2.htm> [žiūrėta 2011 02 08]
 24. **Fearon C. et al.** Understanding the Role of Electronic Trading and Inter-Organisational Cooperation and Coordination: A Conceptual Matrix Framework // *Internet Research*, 2010, vol. 20, Issue 5, p.545–562.
 25. **Goodstein J. D., Wicks A. C.** Corporate and Stakeholder Responsibility: Making Business Ethics a Two-Way Conversation. - *Business Ethics Quarterly*, 2007, vol. 17, issue 3, p. 375-398. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25650781&site=bsi-live> [žiūrėta 2011 04 20]
 26. **Gorelick D.** Making a Case for Holistic Management // *American Printer*, 2006, vol. 123, issue 1, p. 44–44. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=19631943&site=bsi-live> [žiūrėta 2011 06 01]
 27. **Gray B.** *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems.* – San Francisco: Jossey-Bass, 1989. - 329 p.
 28. **Gray B.** *Cross-Sectoral Partners: Collaborative Alliances among Business, Government and Communities // In Search of Collaborative Advantage.* - London: Sage, 1996, p. 58–99.
 29. **Gray B.** *Assessing Inter-Organizational Collaboration: Multiple Conceptions and Multiple Methods // Perspectives on Collaboration.* - London: Oxford University Press, 2000, p. 243 – 260.
 30. **Halpin S., Horst Sh.** *Changing the Way We Make Decisions - an Introduction to Holistic Management // Holistic Management in Practise*, 1998 August, special edition, p. 1-2. <http://www.oardc.ohio-state.edu/amp/images/HRMInPractice.pdf> [žiūrėta 2011 04 28]
 31. **Hara N. et al.** An Emerging View of Scientific Collaboration: Scientists Perspectives on Collaboration and Factors that Impact Collaboration // *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2003, 54 (10), p. 952 – 965. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/asi.10291/full> [žiūrėta 2011 04 29]
 32. **Hardy C., Phillips N.** *Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain // Organization Science*, vol. 9, no. 2, Mar/Apr1998, p. 217-230. <http://www.jstor.org/stable/2640354> [žiūrėta 2011 06 03]
 33. **Holistic management** // The Savory Institute website. <http://www.savoryinstitute.com/holistic-management/> [žiūrėta 2011 04 18]

34. **Holistic Management at TAFE Western/** TAFE NSW Western Institute website.
<http://www.wit.tafensw.edu.au/industries/agriculture-horticulture-and-animal-care/agribusiness/holistic-management> [žiūrėta 2011 04 29]
35. **Hong I. B.** A New Framework for Interorganizational Systems Based on the Linkage of Participants' Poles. - *Information & Management*, 2002, vol. 39, issue 4, p. 261-270.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720601000957> [žiūrėta 2011 06 03]
36. **Idowu S. O., Filho W. L.** *Global Practices of Corporate Social Responsibility.* - Springer, 2009. - 508 p. - ISBN 9783-540-688-129.
37. **Yami S. et al.** *Coopetition– winning strategies for the 21st century.* - Edward Elgar Publishing, 2010. - 264 psl. - ISBN 978-1848-4432-1-1.
38. **Johnson B. L. Jr.** *Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organization*, Sep1995. – 22 p. – URL: <http://eric.ed.gov/PDFS/ED387871.pdf>
39. **Kardelis, K.** *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (2-asis patais. ir papild. leid.).* - Kaunas: Technologija, 2002. – 398 p.
40. **Keast R. et al.** *Getting The Right Mix: Unpacking Integration Meanings and Strategies // International Public Management Journal*, 2007, vol. 10, issue 1, p. 9 - 33.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=24154320&site=bsi-live>
[žiūrėta 2011 06 06]
41. **Kelly M. J. et al.** *Managing alliance relationships: Key challenges in the early stages of collaboration // R&D Management*, 2002, vpl. 32, issue 1, p. 11–22.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9310.00235/pdf> [žiūrėta 2011 06 02]
42. **Kotler Ph., Lee N.** *Corporate social responsibility– doing the most good for your company and your cause.* - John Wiley and Sons, 2005. - 307 p. - ISBN 9780-471-476-115.
43. **Koza M., Lewin A.** *Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success.* *European Management Journal*, 2000, vol. 18, issue 2, p. 146-151.
http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V9T-3YS97VD-4-7&_cdi=5907&_user=5677593&_pii=S0263237399000869&_origin=&_coverDate=04%2F30%2F2000&_sk=999819997&_view=c&_wchp=dGLzVlz-zSkzk&md5=ce96a26d37654a2c4f9d715490a3eb20&ie=/sdarticle.pdf [žiūrėta 2011 06 01]
44. **KPP - Lietuvos kaimo plėtros 2007 – 2013 metų programa.** – URL:
http://www.zum.lt/documents/kaimo_pletros_depart/11-0920%20KPP_LT.pdf [žiūrėta 2011 04 29]
45. **Kreidi J.** *Crafts and Tourism: UNESCO Action. First International Congress on Tourism and Traditional Crafts.* Saudi Arabia, 7 – 14 November 2006. 5 p.

46. **Lasker R. D. et al.** Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage. - *The Milbank Quarterly*, 2001, vol. 79, no. 2, p. 179-205. <http://www.jstor.org/stable/3350547> [žiūrėta 2011 06 06]
47. Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo nariai. – URL: <http://www.socmin.lt/index.php?1677521490> [žiūrėta 2011 09 15]
48. **Lin Z. et al.** Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association // *Strategic Management Journal*, 2009, vol. 30, issue 9, p. 921–940 (20). – ISSN 0143-2095. – URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=43282698&site=bsi-live>
49. **Lober D. J.** Explaining the formation of business-environmentalist collaborations: Collaborative windows and the Paper Task Force. *Policy Sciences*, 1997, vol. 30, p. 1 – 24.
50. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos interneto svetainė. <http://www.socmin.lt/index.php?-1280425506> [žiūrėta 2011 02 28]
51. **McGuire M., Silvia Ch.** Does leadership in networks matter: Examining the effect of leadership behaviors on managers' perceptions of network effectiveness // *Public Performance & Management Review*, 2009, vol. 33, issue 1, p. 34-62 (29). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44538501&site=bsi-live> [žiūrėta 2011 06 01]
52. **Meyer A. D. et al.** Configurational Approaches to Organizational Analysis // *The Academy of Management Journal*, 1993, vol. 36, no. 6, p. 1175-1195. <http://www.jstor.org/stable/256809> [žiūrėta 2011 05 20]
53. **Mullins L. J.** *Management and organizational behaviour*. - Pearson Education, 2007. – 837 p. - ISBN 9780-27-370-888-9.
54. **Osborn R. N., Hunt J. G.** Environment and Organizational Effectiveness. - *Administrative Science Quarterly*, 1974, vol. 19, issue 2, p. 231-246. <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2393892> [žiūrėta 2011 04 25]
55. **Pajuodis A.** *Prekybos marketingas (2-asis patais. ir papild. leid.)*. – Vilnius: Eugrimas, 2005. - 391 p. - ISBN 9955-682-05-1.
56. **Pater A., van Lierop K.** Sense and sensitivity: the roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility // *Business Ethics: A European Review*, 2006, vol. 15, issue 4, p. 339-351. – URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=22343701&site=bsi-live> [žiūrėta 2011 04 26]

57. **Peattie K., Charle M.** Green marketing // The marketing book/ Baker, M. J.- Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003, p. 726-756. - ISBN 0-750-65536-4.
58. **Porter M. E.** Competitive advantage – creating and sustaining superior performance : with a new introduction (pakart. leid.). - Simon and Schuster, 1998. – 557 psl. - ISBN 978-0684-8414-6-5.
59. **Puškorius S.** Bendradarbiavimo efektyvumas // Viešoji politika ir administravimas, 2007, Nr. 20, p. 24–31. – ISSN 1648-2603. – URL:
http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239702
60. **Raišienė A. G.** Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje (rankraštis): daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007. – 201 p.
61. **Raišienė A. G.** Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu // Jurisprudencija, 2008, Nr. 4 (106), p. 50-60. – URL:
http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/jurisprudencija/archyvas/dwn.php?id=264405
62. **Raišienė A. G.** Tarnautojų požiūris į partnerystę skatinančius veiksnius vietos savivaldoje. Pranešimas konferencijoje „Lietuvos savivaldybių veiklos aktualijos, 2011, Vilnius.
63. **Ramanauskienė J., Vagonis Z.** Kaimo turizmo ir amatų sąveikos nauda, skatinimo galimybės // LŽŪU mokslo darbai, 2010, Nr. 86 (39), p. 20-27.– ISSN 1648-116X. – URL:
www.lzuu.lt/file.doc?id=32154
64. **Ridley R. G.** Putting the Partnership into public-private partnerships. - Bull. World Health Organ, 2001, vol.79, no.8, p. 694 - 694 . – ISSN 0042-9686. – URL:
http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0042-96862001000800003
65. **Ring P. S., Van de Ven A. H.** Development process of cooperative interorganizational relationships // Academy of management review, 1994, vol. 19 (1), p. 90–118.
<http://www.jstor.org/stable/258836> [žiūrėta 2011 06 08]
66. **Rosenthal B. B.** Collaboration for the Nutrition Field: Synthesis of Selected Literature // Journal of Nutrition Education, September 1998, vol. 30, issue 5, p. 246 - 267.
http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ImageURL&_cid=277316&_user=1075449&_pii=S0022318298703358&_check=y&_origin=&_coverDate=30-Sep-1998&_view=c&_wchp=dGLzVBA-zSkzk&md5=f2f475ead7deba6e056ab4371a8f96b/1-s2.0-S0022318298703358-main.pdf [žiūrėta 2011 06 01]
67. **Rudzkienė V.** Socialinė statistika. – Vilnius, Mykolo Romerio universiteto leidykla, 2005. - ISBN 9955-19-002-7.

68. **Samii R. et al.** An Innovative Public–Private Partnership: New Approach to Development // World Development, 2002, vol. 30, issue 6, p. 991–1008.
http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIImg&_imagekey=B6VC6-45C00DJ-3-D&_cdi=5946&_user=1075449&_pii=S0305750X02000153&_origin=&_coverDate=06%2F30%2F2002&_sk=999699993&_view=c&_wchp=dGLzVlb-zSkWz&md5=d77c8b9edc5d6771e6ac35110ed78a47&ie=/sdarticle.pdf [žiūrėta 2011 06 01]
69. **Savory A., Butterfield J.** Holistic management: a new framework decision making. – USA: Island press, 1999. – 616 p. – ISBN 9781-55-963-488-5.
70. **Savory A.** Testing your decisions // Holistic management in practise, 1998 August, special edition, p. 11-14. <http://www.oardc.ohio-state.edu/amp/images/HRMInPractice.pdf> [žiūrėta 2011 04 28]
71. **Seitanidi M. et al.** Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships // Journal of Business Ethics, 2010, vol. 94, p. 139 - 161.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=59625697&site=bsi-live> [žiūrėta 2011 05 29]
72. **Sicotte C. et al.** Interdisciplinary collaboration within Quebec community health care centres // Social Science & Medicine, 2002, vol. 55, issue 6, p. 991–1003.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277953601002325> [žiūrėta 2011 06 03]
73. **Smudde P. M., Courtright J. L.** A holistic approach to stakeholder management: A rhetorical foundation. // Public Relations Review, 2011, vol. 37, issue 2, p. 137-144.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111000270> [žiūrėta 2011 06 03]
74. **Suzuki N.** Development Strategy Formulation For Artisan Craft Promotion. The Effective Promotion for Regional Development in Developing Countries (2). - Bulletin of Japanese Society for the Science of Design 171, 2005, p. 1 - 10. - ISSN 0910-8173.
75. **Tarptautinių žodžių žodynas.** <http://www.tzz.lt/h/holizmas> [žiūrėta 2011 04 28]
76. **Tyagi A.** Let's Know Handicrafts of India. - IBS Books, 2008. - 64 p. - ISBN 978-1905-8631-8-1.
77. **Valstybinė mokesčių inspekcija.** Informacija apie mokesčių mokėtojus. – URL:
<http://www.vmi.lt/lt/?ItemId=107814&EasyFormId=10072033&Error1=%C4%AEveskite+%C4%AFmon%C4%97s+%2F+asmens+kod%C4%85&Error2=Kod%C4%85+turi+sudaryti+tik+skaitmenys&Error3=Patikrinkite%2C+ar+teisingai+%C4%AFved%C4%97te+kod%C4%85+%28neatinka+kodo+ilgis%29&Error4=Nurodykite+bent+keturi%C5%B3+raid%C5%BEi%C5%B3+ilgio+pavadinimo+%28vardo%2C+pavard%C4%97s%29+fragment%C4%85&InputByCode=&SearchType=Name&InputByName=rankdarb&LNGSubmit=Ie%C5%A1koti> [žiūrėta 2011 10 25]

78. **Van de Ven A. H.** On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations // The Academy of Management Review, 1976, vol. 1, no. 4, p. 24-36.
<http://www.jstor.org/stable/257722> [žiūrėta 2011 06 05]
79. **VDAA interneto svetainė.** – URL: <http://www.vdaa.lt/> [žiūrėta 2011 10 15]
80. **Viešosios įstaigos mokymo centro „Mes esame“ interneto svetainė.** – URL: <http://www.mesesame.lt> [žiūrėta 2011 11 03]
81. **Vigoda E., Gilboa E.** The quest for collaboration. Toward a comprehensive strategy for public administration// Public Administration – An Interdisciplinary Critical Analysis. - CRC Press, 2002, p. 86 – 104. ISBN 978-0824-7446-1-8.
82. **VĮ registrų centras. Lietuvos amatų organizacijos.** – URL: <http://www.registrucentras.lt/jar/p/pav.php?pav=amat%2A&tip=1&p=1> [žiūrėta 2011 10 16]
83. **VĮ registrų centras. Lietuvos rankdarbių galerijos.** – URL: <http://www.registrucentras.lt/jar/p/index.php?pav=galerija&kod=&sav=&sta=&for=&p=1> [žiūrėta 2011 10 16]
84. **VĮ registrų centras. Lietuvos rankdarbių organizacijos.** – URL: http://www.registrucentras.lt/jar/p/index.php?pav=rankdarb*&kod=&sav=&sta=&for=&p=1 [žiūrėta 2011 10 16]
85. **Vlaar P. W.L. et al.** Coping with Problems of Understanding in Interorganizational Relationships: Using Formalization as a Means to Make Sense. // Organization Studies, 2006 27, p. 1617 – 1638. – URL: <http://oss.sagepub.com/content/27/11/1617.full.pdf> [žiūrėta 2011 06 16]
86. **Wallenburg C. M., Raue J. S.** Conflict and its governance in horizontal cooperations of logistics service providers. // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2011, vol. 41, issue 4, p. 385–400. - ISSN 0960-0035. – URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0960-0035&volume=41&issue=4&articleid=1926297>
87. **Werther W.B., Chandler D.** Strategic Corporate Social Responsibility – Stakeholders in a Global Environment (2 leid.). - SAGE, 2010. - 415 p. - ISBN 9781-412-974-530.
88. **Whole New Concepts LLC** website. <http://www.wholenewconcepts.com/default.html> [žiūrėta 2011 01 16]
89. **Ziegler K. et al.** Communication in interorganizational collaboration: a case study. // Frontiers of e-business research, 2004, p. 656 – 669. – URL: http://www.ebrc.fi/kuvat/656-669_04.pdf [žiūrėta 2011 06 02]

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Butėnienė V. Rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveika tarporganizacinės vadybos požiūriu / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011. – 76 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe ištirti ir apibrėžti pagrindiniai rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos bruožai Lietuvoje ir pagrįstos šių organizacijų sąveikos plėtros galimybės tarporganizacinės vadybos požiūriu. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu pateikiamas holistinės vadybos ir socialinės atsakomybės, kaip tarporganizacinės vadybos pagrindo, turinys ir reikšmė. Antroje dalyje organizacijų sąveika nagrinėjama tarporganizacinės vadybos kontekste: apžvelgiamos organizacijų sąveikos teorijos, modeliai, formos ir problemos. Trečioje dalyje apžvelgiami Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikai būdingi bruožai. Ketvirtoje dalyje nagrinėjamas rankdarbių sektoriaus organizacijų vadovų požiūris į organizacijų sąveikos praktiką Lietuvoje, apibrėžiamos organizacijų sąveikos plėtros galimybės.

Pagrindiniai žodžiai: organizacijų sąveika, tarporganizacinė vadyba, koordinavimas, partnerystė, integracinis bendradarbiavimas.

Butėnienė V. Inter-organizational management approach to organizational interaction in handicraft sector / Master's Work in Strategic Organizational Management. Supervisor assoc. prof. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius, Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 76 p.

ANNOTATION

In the master's thesis the main features of organizational interaction in Lithuanian handicraft sector were analyzed and determined, and development opportunities of organizational interaction were grounded in inter-organizational management approach. In the first part theoretical aspects and implication of a holistic management and social responsibility, as a ground of an inter-organizational management, were examined. In the second part the organizational interaction is analyzed in a context of the inter-organizational management: organizational interaction theories, models, forms and problems are examined. In the third part characteristic features of organizational interaction in Lithuanian handicraft sector are introduced. In the fourth part managers' of handicraft sector approach to practical aspects of organizational interaction in Lithuania was analyzed, development opportunities of organizational interaction were formulated.

Key words: organizational interaction, inter-organizational management, coordination, partnership, integrative collaboration.

SANTRAUKA

Butėnienė V. Rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveika tarporganizacinės vadybos požiūriu / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011. – 76 p.

Magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali ir reikšminga, siekiant stiprinti rankdarbių sektoriaus pozicijas, nes be darnios organizacijų sąveikos sektoriaus egzistavimo tąsa, tuo labiau – sėkminga plėtra sunkiai įsivaizduojama.

Pagrindinė problema, nagrinėjama baigiamajame magistro darbe – rankdarbių sektoriuje veikiančių organizacijų sąveikos neadekvatumas rankdarbių sektoriaus plėtrai.

Baigiamojo darbo objektas – organizacijų sąveika rankdarbių sektoriuje.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – ištyrinėti ir apibrėžti pagrindinius rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos bruožus Lietuvoje ir pagrįsti šių organizacijų sąveikos plėtos galimybes tarporganizacinės vadybos požiūriu.

Uždaviniai:

1. Atlikti lyginamąją Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros analizę organizacijų sąveikos tematika.
2. Išnagrinėti specifinius rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos bruožus ir bendrąsias tendencijas, būdingas Lietuvai.
3. Nustatyti veiksnius, kurie lemia veiksmingą sąveiką tarp organizacijų rankdarbių sektoriuje.
4. Parengti rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos modelį.

Darbe buvo tikrinama hipotezė, kad rankdarbių verslą plėtojančioms ir palaikančioms įmonėms būdingas palyginti paviršutiniškas – kooperacijos – tarpusavio ryšys, o tarporganizacinės vadybos principai iš esmės nėra taikomi. Dėl to praktikoje egzistuojanti rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveika nėra efektyvi.

Rengiant magistro baigiamąjį darbą, buvo panaudoti šie tyrimų metodai: mokslinės ir metodinės literatūros analizė, statistinė analizė, anketinė apklausa ir pusiau struktūrizuotas interviu.

Darbo rezultatai:

1. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu išnagrinėtas holistinės vadybos ir socialinės atsakomybės, kaip tarporganizacinės vadybos pagrindo, turinys ir reikšmė.
2. Antroje dalyje organizacijų sąveika nagrinėta tarporganizacinės vadybos kontekste. Nustatyta, jog mokslininkų labiausiai apibendrintos ir apibrėžtos organizacijų sąveikos formos yra integracinis bendradarbiavimas, kooperacija, partnerystė, sąveikavimas konkuruojant, tinklai ir

sąjunga. Buvo išnagrinėta, jog sąveikaujant organizacijoms gali kilti problemų, susijusių su žmonėmis ir tarpusavio santykiais, operacijomis, strategine darbotvarke ir rezultatais. Nustatyta, jog organizacijų sąveikos modeliai apibrėžia vidinės ir išorinės aplinkų įtaką sąveikai.

3. Trečioje dalyje apžvelgti Lietuvos rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikai būdingi bruožai. Nustatyta, jog Lietuvos rankdarbių sektoriuje veikia daug pavienių amatininkų, o organizacijų nėra daug. Sektoriaus organizacijų sąveika yra menkai išplėtota. Įvardytos Lietuvoje veikiančios organizacijos, kurios skatina sektoriaus organizacijų sąveiką.

4. Ketvirtoje dalyje pateikta rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos tyrimo duomenų analizė. Tyrimo metu nustatyta, jog rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveika vertinama palankiai, nes sudaroma galimybė sukurti kokybiškesnį produktą arba paslaugą. Išsiaiškinta, jog Lietuvos rankdarbių sektoriuje vyraujančios sąveikos formos – koordinavimas ir partnerystė. Sektoriaus organizacijos mažai dėmesio skiriama visuomenės lūkesčiams tenkinti. Įvardytos organizacijų sąveikos plėtros kliūtys. Parengtas rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos modelis.

Pagrindinės darbo išvados ir rekomendacijos yra šios:

1. Organizacijų sąveikos modeliai apibrėžia vidinės ir išorinės aplinkų įtaką sąveikai, sudarant prielaidas nagrinėti susijusių organizacijų sąveiką tarporganizacinės vadybos, kuri jungia holistinės vadybos ir socialinės atsakomybės idėjas, požiūriu.

2. Organizacijų sąveika nagrinėjamų organizacijų praktikoje daugiausia įgyvendinama esant poreikiui ir apima siaurą interesų sritį. Lietuvos rankdarbių sektoriuje itin mažai dėmesio skiriama visuomenės lūkesčiams tenkinti.

3. Siekiant sudaryti palankesnes sąlygas veiksmingai organizacijų sąveikai rankdarbių sektoriuje, didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas tikslų suderinamumui, visoms sąveikaujančioms šalims naudingiems mainams ir bendroms visuomenės vertybėms.

4. Remiantis sudarytu rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos modeliu, gali būti įgyvendinti organizacijų suinteresuotųjų šalių reikalavimai ir suderinti su konkrečiais organizacijų tikslais ir vertybėmis, taip sudarant prielaidas kurti abipusiai naudingą sąveiką ilguoju laikotarpiu. Rankdarbių sektoriaus organizacijų sąveikos modelis padėtų organizacijoms adekvačiai reaguoti į esamą padėtį sektoriuje.

5. Rankdarbių sektoriaus organizacijoms nebūdinga kooperacija, o tarporganizacinės vadybos principai iš esmės nėra taikomi. Dėl to darbo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino dalinai.

Darbo struktūra: įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, praktinė dalis, išvados ir rekomendacijos, literatūra, priedai.

SUMMARY

Butėnienė V. Inter-organizational management approach to organizational interaction in handicraft sector / Master's Work in Strategic Organizational Management. Supervisor assoc. prof. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius, Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 76 p.

The subject of master's thesis is relevant and significant in strengthening the handicraft sector position because without a sustainable organizational interaction, continuation and successful development of the handicraft sector is hardly imaginable.

The main problem of master's thesis is that the organizational interaction in handicraft sector is inadequate to handicraft sector development.

The object of investigation – organizational interaction in handicraft sector.

The aim – to analyze and determine the main features of organizational interaction in Lithuanian handicraft sector and to ground the development opportunities of organizational interaction in inter-organizational management approach.

The objectives:

1. To perform a comparative analysis of the theories in organizational interaction in Lithuanian and foreign literature.
2. To investigate the specific features and general tendencies of organizational interaction in Lithuanian handicraft sector.
3. To define the factors that impact effective organizational interaction in handicraft sector.
4. To design a model on organizational interaction in handicraft sector.

In the master's thesis a hypothesis has been investigated that organizations which run and support handicraft business have a rather shallow relationship – cooperation, and inter-organizational management principles are not being applied. Thus handicraft sector organizational interaction existing in practice is not efficient.

Methods of research: the scientific and methodological literature analysis, statistical analysis, questionnaire, and semi-structured interview.

The results of the study:

1. In the first part theoretical aspects and implication of holistic management and social responsibility, as a ground for inter-organizational management, were examined.
2. In the second part the organizational interaction is analyzed in the context of inter-organizational management. It had been identified that organizational interaction forms which are determined and generalized by researchers the most are integrated collaboration, cooperation, partnership, cooptation, networks, alliance. It had been found out that when organizations interact

problems associated with people and relationships, operations, strategic agenda and results might arise. It had been identified that organizational interaction models determine internal and external environmental impact on interaction.

3. In the third part characteristic features of organizational interaction in Lithuanian handicraft sector are introduced. It had been identified that in the Lithuanian handicraft sector a lot of individual craftsmen work and there are not many organizations. Sector's organizational interaction is poorly developed. Organizations operating in Lithuania which encourage sector's organizational interaction are listed.

4. In the fourth part the organizational interaction and its test data analysis were described. The study found that organizational interaction in handicraft sector is appreciated as well, because it makes an opportunity to design more qualitative product or offer more qualitative service. It was identified that predominant forms of organizational interaction in Lithuanian handicraft sector are coordination and partnership. Handicraft organizations pay little attention to interests of society. The obstacles restricting the development of organizational interaction were also highlighted. A model on organizational interaction in handicraft sector had been designed.

The main conclusions and recommendations of the master's thesis are the following:

1. Organizational interaction models determine internal and external environmental impact on interaction making assumptions to investigate associated organizational interaction in approach of inter-organizational management which combines holistic management and social responsibility ideas.

2. Organizational interaction in researched organization practice is implemented when demanded and covers a narrow field of interests. A very little attention is paid to society's expectations in the Lithuanian handicraft sector.

3. The mostly significant attention has to be given to the compatibility of goals, beneficial exchange to all the interacting stakeholders and to the common values of the society while trying to create better conditions for efficient organizational interaction in the handicraft sector.

4. Following the designed handicraft sector organizational interaction model, organization stakeholders' requirements can be realized and matched with organizational goals and values creating assumptions to create mutually beneficial interaction in the long-term. The model would be helpful to the organizations to react adequately to the current situation in the sector.

5. Cooperation is not specific to the handicraft sector organizations and inter-organizational management principles are not applied. Thus a hypothesis which had been raised at the beginning of the research had been partially confirmed.

The structure of the thesis: the introduction, the theoretical part, the methodological part, the practical part, conclusions and recommendations, sources and annexes.

PRIEDAI

VEIKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ, SUSIJUSIŲ SU RANKDARBIŲ SEKTORIUMI, SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Pavadinimas	Organizacijų grupė
1	Molėtų r. Dubingių amatų palaikymo centras	Amatų centras
2	Radviliškio rajono savivaldybės etninės kultūros ir amatų centras	Amatų centras
3	Šiaulių rajono savivaldybės etninės kultūros ir tradicinių amatų centras	Amatų centras
4	Tradicinių amatų centras „Meniškas kaimas“	Amatų centras
5	Viešoji įstaiga „Lietuvių amatininkų ir etninės kultūros centras“	Amatų centras
6	Viešoji įstaiga Marijampolės amatų centras	Amatų centras
7	VšĮ Amatų ir menų centras „Nauja sirena“	Amatų centras
8	VšĮ „Kaimo iniciatyvų ir amatų centras“	Amatų centras
9	Tradicinių amatų centras „Girinis“	Amatų centras
10	Dainavos krašto amatininkų, menininkų ir tautodailininkų asociacija	Asociacija
11	Etnologijos centras „Dailių amatų ir lėlių kiemelis“	Asociacija
12	Klaipėdos moterų meno ir amatų centras	Asociacija
13	Kūrybinė amatų draugija „Dusetėlė nuo Sartų“	Asociacija
14	Lietuvių liaudies buities, papročių, valgių ir amatų asociacija „Šventė visiems“	Asociacija
15	Menininkų ir amatininkų asociacija	Asociacija
16	Perlojos moterų liaudies amatų bendrija „Perlojos respublika“	Asociacija
17	Tautinio meno ir dailių amatų verslininkų asociacija	Asociacija
18	Tautodailininkų ir amatininkų asociacija	Asociacija
19	Trakų krašto kultūros ir amatų asociacija	Asociacija
20	Varėnos ir amatų verslo asociacija	Asociacija
21	Vilniaus dailių amatų asociacija	Asociacija
22	Zarasų tautinio meno ir dailių amatų asociacija	Asociacija
23	Tradicinių amatų centras „Girinis“	Asociacija
24	Tradicinių amatų centras „Meniškas kaimas“	Asociacija
25	VšĮ „Amatų gildija“	Dirbtuvė-galerija
26	Galerija-dirbtuvė „Vitražo manufaktūra“	Dirbtuvė-galerija
27	Baltijos gintaro meno centras	Dirbtuvė-galerija
28	„Dangės stiklas“	Dirbtuvė-galerija
29	Dirbtuvė-galerija „Amatų gildija“	Dirbtuvė-galerija
30	Manufaktūra-galerija „Jūratė“	Dirbtuvė-galerija
31	Studija-galerija „D'arijaus papuošalai“	Dirbtuvė-galerija
32	Dekoravimo studija „Menoja“	Dirbtuvė-galerija
33	„Viktorijos galerija“	Dirbtuvė-galerija

Lentelės tęsinys kitame lape

Eil. Nr.	Pavadinimas	Organizacijų grupė
34	Auksakalių gildijos galerija „Meno niša“	Dirbtuvė-galerija
35	Užupio kalvystės muziejus	Dirbtuvė-galerija
36	Vilniaus puodžių cechas	Dirbtuvė-galerija
37	Juodosios keramikos galerija-dirbtuvė „Molio laumė“	Dirbtuvė-galerija
38	Amatininkų bendrijos „Tauro kalno galerija“	Galerija
39	IĮ „Amatėlė“	Galerija
40	Meno ir amatų sentras „Menų ferma“	Galerija
41	UAB „Elvinikos galerija“	Galerija
42	UAB „Mano galerija“	Galerija
43	Viešoji įstaiga „Loretos galerija“	Galerija
44	Viešoji įstaiga „Šv. Jono gatvės galerija“	Galerija
45	Studija-galerija „Delmonas“	Galerija
46	VŠĮ „Audimo manufaktūra“	Galerija
47	Galerija „Sauluva“	Galerija
48	R. Vaitkaus IĮ	Galerija
49	Tekstilės galerija „Aukso avis“	Galerija
50	Amatininkų klubas „Dvaro meistrai“	Klubas
51	Meno ir amatų mėgėjų klubas „Pernakta“	Klubas
52	Šilalės dailių amatų klubas „Nagai“	Klubas
53	Šiaulių miesto visuomeninis kūrėjų klubas „Galerija 7,20“	klubas
54	Klubas „Menas sau“	Klubas
55	UAB „Amatų sala“	Parduotuvė
56	UAB „Senamiesčio amatai“	Parduotuvė
57	UAB „Skiautiniai“	Parduotuvė
58	Tekstilės dirbtuvės „Gražioji skiautė“	Parduotuvė
59	UAB „Dabink“	Parduotuvė
60	Z. Šalnos IĮ	Parduotuvė
61	UAB „Kimono“	Parduotuvė
62	UAB „Alnet“	Parduotuvė
63	UAB „Rankdarbis“	Parduotuvė
64	VŠĮ mokymo centro „Mes esame“ informacinis centras-parduotuvė	Parduotuvė
65	Lietuvos tautodailininkų ir amatų fondo įmonė „Anmilanas“	Rankdarbių gamybos įmonė
66	VŠĮ „SD-art“ dailių amatų dirbtuvės	Rankdarbių gamybos įmonė
67	UAB „Pintinė tau“	Rankdarbių gamybos įmonė
68	UAB „Suvena“	Rankdarbių gamybos įmonė
69	„Žalios avys“	Rankdarbių reikmenų prekybos įmonė

Lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Pavadinimas	Organizacijų grupė
70	„Artmanija“	Rankdarbių reikmenų prekybos įmonė
71	IĮ „Dekovita“	Rankdarbių reikmenų prekybos įmonė
72	UAB „Lotoso pasaulis“	Rankdarbių reikmenų prekybos įmonė
73	UAB „Nimas“	Rankdarbių reikmenų prekybos įmonė, rankdarbių parduotuvė
74	VšĮ „Deko resto“	Rankdarbių reikmenų prekybos įmonė, rankdarbių parduotuvė
75	UAB „Mezgvita“	Rankdarbių reikmenų prekybos įmonė, rankdarbių parduotuvė
76	IĮ „Unikalūs dirbiniai“	Rankdarbių reikmenų prekybos įmonė, rankdarbių parduotuvė
77	Parduotuvė „Senas Naujas“	Rankdarbių reikmenų prekybos įmonė, rankdarbių parduotuvė
78	Lietuvos kaimo smulkiųjų verslininkų ir amatininkų sąjunga	Sąjunga

Šaltinis: VĮ Registrų centras, Vilniaus dailiųjų amatų asociacija, 2011

ANKETA RANKDARBIŲ SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VADOVAMS

Mielieji,

esu Vilija Butėnienė, Mykolo Romerio universiteto strateginio organizacijų valdymo studijų programos magistrantė. Šio tyrimo tikslas – įvertinti esamą rankdarbių organizacijų sąveiką, nustatyti pagrindines rankdarbių organizacijų sąveikos plėtros problemas ir perspektyvas. Jūsų nuširdūs atsakymai padės nustatyti galimybes šio sektoriaus organizacijų tarpusavio ryšiams tobulinti ir plėtoti.

Atsakymai į anketos klausimus yra anonimiški.

Į pateiktus klausimus prašau atsakyti kuo trumpiau arba pasirinkti tinkamiausius, Jūsų nuomone, atsakymus.

Pranešti apie anketos netikslumus arba pareikšti savo nuomonę galite šiuo elektroniniu paštu: vilija.buteniene@gmail.com.

1. Ar dalyvaujate su Jūsų veikla susijusių susivienijimų, draugijų, asociacijų ir panašių sąjungų veikloje?

1. Taip
2. Ne

2. Su kuriomis iš nurodytų organizacijų ryšius palaiko Jūsų organizacija (galite žymėti kelis variantus):

- | | | | |
|--|--------------------------|---|--|
| 1. Rankdarbių gamybos įmonės | <input type="checkbox"/> | 7. Mugių organizatoriai | <input type="checkbox"/> |
| 2. Rankdarbių galerijos | <input type="checkbox"/> | 8. Rankdarbių reikmenų prekybos įmonės | <input type="checkbox"/> |
| 3. Rankdarbių salonai, dailės dirbinių parduotuvės | <input type="checkbox"/> | 9. Žurnalų, straipsnių, knygų apie rankdarbius rengėjai | <input type="checkbox"/> |
| 4. Rankdarbių parduotuvės internete | <input type="checkbox"/> | 10. Kita (rašykite): | |
| 5. Rankdarbių klubai | <input type="checkbox"/> | | |
| 6. Turizmo verslu užsiimančios organizacijos | <input type="checkbox"/> | 11. Nežinau | <input type="checkbox"/> (pereikite prie 5 klausimo) |
| | | 12. Nepalaiko ryšių | <input type="checkbox"/> (pereikite prie 5 klausimo) |

3. Įvertinkite teiginius, Jūsų nuomone, geriausiai atitinkančius Jūsų organizacijos ir kitų organizacijų sąveiką (bendradarbiavimą) (5 – labai būdingas bruožas, 1 – visiškai nebūdingas bruožas):

	5	4	3	2	1
1. Labai daug laiko skiriate bendram darbui su kitomis bendradarbiaujančiomis organizacijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Su kitomis organizacijomis dalijatės, keičiatės darbui reikalingais įgūdžiais ir gebėjimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tikslą grindžiate bendrais interesais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vykdydami veiklą, siekiate užtikrinti darnų ir nenutrūkstamą procesą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Lentelės tęsinys

	5	4	3	2	1
5. Jūsų ir kitos organizacijos savanoriškai prisiima atsakomybę dėl tam tikrų sričių, veiklos rezultatų; veikla planuojama dalyvaujant visoms šalims	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jūsų ir kitos organizacijos turi vienodą sprendimų priėmimo galią	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vadovaujama, didžiausią dėmesį skiriant rezultatams ir palankioms darbo aplinkybėms sukurti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Komunikacijos kanalai yra nusistovėję ir aiškūs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jūsų ir kitų organizacijų atstovai nuolat dalyvauja susitikimuose ir veiklose, sprenddami visus su bendra veikla susijusius klausimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Tikslinės grupės atstovų (žmonių, kuriems skirta projekto, programos, veiklos socialine nauda) nuolatinis dalyvavimas, sprendžiant visus su programa arba projektu, arba bendra veikla susijusius klausimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sąveikaujant (bendradarbiaujant) Jūsų ir kitoms organizacijoms pavaldumo ryšiai yra aiškūs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tikslai bendri kai kuriose srityse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Tarp Jūsų ir kitų organizacijų vyksta nuolatinė abipusė sąveika(bendradarbiavimas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Su kitomis organizacijomis geranoriškai ir aktyviai dalijatės joms naudinga informacija ir žiniomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Labai pasitikite kitomis organizacijomis, su kuriomis turite ryšių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Nuolat ir visose srityse priklausote nuo kitų organizacijų (būdinga nuolatinė daugiaryšė abipusė priklausomybė visose srityse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Jūsų ir kitų organizacijų atstovai žino, ką turi atlikti – susirenka tik ataskaitiniuose susirinkimuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Abipusiams ryšiams palaikyti, keistis informacija, palaikyti ir stiprinti organizacijų siekį bendrai dirbti, skatinti tarpusavio pasitikėjimą įgyvendinamas pagalbus vadovavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Tikslas yra bendromis Jūsų ir kitų organizacijų pastangomis pasiektas rezultatas (paslauga, produktas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Jūsų ir kitos organizacijos dalijasi ištekliais (laiko, pinigų, darbuotojų, įrengimų ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Jūsų ir kitų organizacijų atstovų profesiniai gebėjimai yra skirtingi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Atsakomybę priskiria aukštesnė pagal statusą organizacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Vadovaujama tik atsižvelgiant į tikslus, užduočių paskirstymą, terminų ir atlikimo kontrolę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Kokią naudą Jūsų verslui duoda sąveika su kitomis organizacijomis (5 – didelė, 1 – menka nauda):

	5	4	3	2	1
1. Konkurencinį pranašumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Galimybę užmegzti naujus verslo ryšius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Pajamų padidėjimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Galimybę sukurti kokybiškesnį produktą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kita (įrašykite):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, trukdo sėkmingai plėtoti sąveiką tarp Jūsų ir kitų organizacijų (galite žymėti kelis variantus):

1. Organizacijų, su kuriomis galėtumėte plėtoti naudingus ryšius, stoka
2. Lėšų stygius
3. Kitų organizacijų nenoras kartu dirbti
4. Žinių apie galimą organizacijų sąveikos naudą stoka
5. Teisiniai dokumentai
6. Dideli organizacijų skirtumai (kultūra, dydis, patirtis, personalas)
7. Skirtingi organizacijų tikslai ir interesai
8. Netrukdo niekas
9. Sunku pasakyti
10. Kita (įrašykite):

6. Kuriai organizacijų grupei priskirtumėte savo organizacijos veiklą (galite žymėti kelis variantus):

1. Rankdarbių gamybos įmonės
2. Rankdarbių salonai, galerijos ir dirbinių parduotuvės
3. Rankdarbių klubai, sąjungos, amatininkų asociacijos ir pan.
4. Mugių organizatoriai
5. Rankdarbių reikmenų prekybos įmonės
6. Žurnalų, straipsnių, knygų apie rankdarbius rengėjai
7. Kita (įrašykite):

Pateikę atsakymus, Jūs prisidėjote prie organizacijų sąveikos tobulinimo rankdarbių sektoriuje. Dėkoju.

GILUMINIO INTERVIU KLAUSIMAI RANKDARBIŲ SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VADOVAMS

Mielieji,

esu Vilija Butėnienė, Mykolo Romerio universiteto strateginio organizacijų valdymo studijų programos magistrantė. Šio tyrimo tikslas – įvertinti esamą rankdarbių organizacijų sąveiką, nustatyti pagrindines rankdarbių organizacijų sąveikos plėtros kliūtis ir perspektyvas. Jūsų nuoširdūs atsakymai padės nustatyti galimybes šio sektoriaus organizacijų tarpusavio ryšiams tobulinti ir plėtoti.

Į pateiktus klausimus prašau atsakyti kuo išsamiau, jei yra galimybė, pateikiant konkrečius pavyzdžius iš Jūsų organizacijos patirties.

Pranešti apie klausimų netikslumus arba pareikšti savo nuomonę galite šiuo elektroniniu paštu:
vilija.buteniene@gmail.com.

1. Jūsų organizacijos pavadinimas:
2. Jūsų organizacijos vykdoma veikla (kūriniai, susijusios paslaugos):
3. Jūsų interneto svetainės adresas:
4. Nurodykite organizacijas (ar jų veiklos sritis, jei nenorite pateikti konkretaus jų pavadinimo), su kuriomis palaikote nuolatinius ryšius:
5. Su kuriomis iš Jūsų nurodytų organizacijų sąveika (bendradarbiavimas) yra svarbiausia:
6. Kokius reikalavimus keliate organizacijoms, prieš nusprendami su jomis palaikyti ryšius:
7. Kaip dažnai Jūs palaikote kontaktus su šiomis organizacijomis?
8. Kaip būtų galima apibūdinti Jūsų sąveiką (bendradarbiavimą) su kitomis organizacijomis (*parašykite teiginius, Jūsų nuomone, geriausiai atitinkančius Jūsų organizacijos ir šių organizacijų sąveiką*):
9. Kaip pasireiškia Jūsų organizacijos sąveikos (bendradarbiavimo) su kitomis rankdarbių sektoriaus organizacijomis nauda?
10. Kokios kliūtys gali trukdyti Jūsų organizacijai plėtoti ryšius su kitomis organizacijomis rankdarbių sektoriuje?
11. Kokios priemonės, Jūsų nuomone, galėtų padėti panaikinti (ar sumažinti) šias kliūtis?
12. Kokia svarba tenka socialinei atsakomybei, kai bendradarbiauja rankdarbių sektoriaus organizacijos? (Organizacijų socialinė atsakomybė - reguliarus, savanoriškas socialinių, skaidraus verslo ir aplinkosaugos principų integravimas į vidinius ir išorinius organizacijos santykius.)
13. Kokiose srityse socialiai atsakingos veiklos imasi Jūsų organizacija?

Pateikę atsakymus, Jūs prisidėjote prie organizacijų sąveikos tobulinimo rankdarbių sektoriuje. Dėkoju!

LIETUVOS RANKDARBIŲ SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ SĄVEIKOS FORMOS PAGAL ORGANIZACIJŲ GRUPES

4 priedo 1 lentelė. Rankdarbių gamybos įmonių taikoma organizacijų sąveikos forma

Išskirtiniai organizacijų sąveikos bruožai	Organizacijų sąveikos forma			
	Integracinis bendradarbiavimas	Koordinavimas	Partnerystė	Kooperacija
Labai daug laiko skiriama bendram bendradarbiaujančių šalių darbui	3,00			
Tikslas pagrįstas bendrais interesais	4,00			
Abipusiems ryšiams palaikyti, keistis informacija, palaikyti ir stiprinti šalių siekį bendrai dirbti, skatinti tarpusavio pasitikėjimą įgyvendinamas pagalbus vadovavimas	2,00			
Nuolatinis tikslinės grupės (kuriems skirta projekto, programos socialinė nauda) atstovų dalyvavimas sprendžiant visus su bendra veikla susijusius klausimus	5,00			
Vykdamas veiklą, siekiama užtikrinti darnų ir nenutrūkstamą procesą		3,00		
Sąveikaujančios šalys dalijasi, keičiasi darbui reikalingais įgūdžiais ir gebėjimais	4,00			
Visų šalių atstovų nuolatinis dalyvavimas susitikimuose ir veiklose, sprendžiant visus su bendra veikla susijusius klausimus	4,00			
Nuolatinė daugiaryšė abipusė priklausomybė visose srityse	2,00			
Savanoriškas atsakomybės prisiėmimas dėl tam tikrų sričių, veiklos rezultatų; veiklos planavimas dalyvaujant visoms šalims	3,00			
Sąveikaujančios šalys turi vienodą sprendimų priėmimo galią	1,00			
Sąveikaujančios šalys žino, ką turi atlikti – susirenka tik ataskaitiniuose susirinkimuose				2,00
Vadovaujama, didžiausią dėmesį skiriant rezultatams ir palankioms darbo aplinkybėms sukurti			5,00	
Nusistovėję, aiškūs komunikacijos kanalai		2,00		
Aiškūs pavaldumo ryšiai		4,00		

Čia: 5 – organizacijų sąveikai labai būdingas bruožas, 1 – visiškai nebūdingas bruožas

4 priedo 1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Bendrieji organizacijų sąveikos bruožai	Organizacijų sąveikos forma			
	Integracinis bendradarbiavimas	Koordinavimas	Partnerystė	Kooperacija
Nuolatinis abipusės sąveikos procesas	2,00		2,00	
Geranoriškas ir aktyvus dalijimasis kitai šaliai naudinga informacija ir žiniomis	2,00		2,00	
Didelis tarpusavio pasitikėjimas	2,00		2,00	
Tikslas yra bendromis visų sąveikaujančių šalių pastangomis pasiektas rezultatas (paslauga, produktas)			2,50	2,50
Išteklių (laiko, pinigų, darbuotojų, įrengimų ir kt.) pasidalijimas	2,00		2,00	
Skirtingi sąveikaujančių šalių profesiniai gebėjimai	1,33		1,33	1,33
Atsakomybė priskiriama aukštesnio pagal statusą subjekto		1,00	1,00	1,00
Vadovaujama tik atsižvelgiant į tikslus, užduočių paskirstymą, terminų ir atlikimo kontrolę		2,00		2,00
Tikslai bendri kai kuriose srityse		1,33	1,33	1,33
Balų suma	37,33	13,33	19,17	10,17
Klausimų skaičius	11,33	4,17	4,50	3,00
Atsakymo įvertis	3,29	3,20	4,26	3,39

Čia: 5 – organizacijų sąveikai labai būdingas bruožas, 1 – visiškai nebūdingas bruožas

4 priedo 2 lentelė. Rankdarbių salonų, galerijų, dirbinių parduotuvių taikoma organizacijų sąveikos forma

Išskirtiniai organizacijų sąveikos bruožai	Organizacijų sąveikos forma			
	Integracinis bendradarbiavimas	Koordinavimas	Partnerystė	Kooperacija
Labai daug laiko skiriama bendram bendradarbiaujančių šalių darbui	2,50			
Tikslas pagrįstas bendrais interesais	4,50			
Abipusiems ryšiams palaikyti, keistis informacija, palaikyti ir stiprinti šalių siekį bendrai dirbti, skatinti tarpusavio pasitikėjimą įgyvendinamas pagalbus vadovavimas	4,00			
Nuolatinis tikslinės grupės (kuriems skirta projekto, programos socialinė nauda) atstovų dalyvavimas sprendžiant visus su bendra veikla susijusius klausimus	3,50			
Vykdamą veiklą, siekiama užtikrinti darnų ir nenutrūkstamą procesą		4,00		
Sąveikaujančios šalys dalijasi, keičiasi darbui reikalingais įgūdžiais ir gebėjimais	2,50			

Čia: 5 – organizacijų sąveikai labai būdingas bruožas, 1 – visiškai nebūdingas bruožas

Išskirtiniai organizacijų sąveikos bruožai	Organizacijų sąveikos forma			
	Integracinis bendradarbiavimas	Koordinavimas	Partnerystė	Kooperacija
Visų šalių atstovų nuolatinis dalyvavimas susitikimuose ir veiklose, sprendžiant visus su bendra veikla susijusius klausimus	3,00			
Nuolatinė daugiaryšė abipusė priklausomybė visose srityse	3,50			
Savanoriškas atsakomybės priėmimas dėl tam tikrų sričių, veiklos rezultatų; veiklos planavimas dalyvaujant visoms šalims	5,00			
Sąveikaujančios šalys turi vienodą sprendimų priėmimo galią	4,00			
Sąveikaujančios šalys žino, ką turi atlikti – susirenka tik ataskaitiniuose susirinkimuose				4,00
Vadovaujama, didžiausią dėmesį skiriant rezultatams ir palankioms darbo aplinkybėms sukurti			4,50	
Nusistovėję, aiškus komunikacijos kanalai		4,50		
Aiškūs pavaldumo ryšiai		4,50		
Bendrieji organizacijų sąveikos bruožai	Organizacijų sąveikos forma			
	Integracinis bendradarbiavimas	Koordinavimas	Partnerystė	Kooperacija
Nuolatinis abipusės sąveikos procesas	2,00		2,00	
Geranoriškas ir aktyvus dalijimasis kitai šaliai naudinga informacija ir žiniomis	1,75		1,75	
Didelis tarpusavio pasitikėjimas	2,25		2,25	
Tikslas yra bendromis visų sąveikaujančių šalių pastangomis pasiektas rezultatas (paslauga, produktas)			2,25	2,25
Išteklių (laiko, pinigų, darbuotojų, įrengimų ir kt.) pasidalijimas	1,50		1,50	
Skirtingi sąveikaujančių šalių profesiniai gebėjimai	1,33		1,33	1,33
Atsakomybė priskiriama aukštesnio pagal statusą subjekto		1,00	1,00	1,00
Vadovaujama tik atsižvelgiant į tikslus, užduočių paskirstymą, terminų ir atlikimo kontrolę		2,25		2,25
Tikslai bendri kai kuriose srityse		1,67	1,67	1,67
Balų suma	41,33	17,92	18,25	12,50
Klausimų skaičius	11,33	4,17	4,50	3,00
Atsakymo įvertis	3,65	4,30	4,06	4,17

Čia: 5 – organizacijų sąveikai labai būdingas bruožas, 1 – visiškai nebūdingas bruožas

4 priedo 3 lentelė. Rankdarbių klubų, sąjungų, amatininkų asociacijų taikoma organizacijų sąveikos forma

Išskirtiniai organizacijų sąveikos bruožai	Organizacijų sąveikos forma			
	Integracinis bendradarbiavimas	Koordinavimas	Partnerystė	Kooperacija
Labai daug laiko skiriama bendram bendradarbiaujančių šalių darbui	2,00			
Tikslas pagrįstas bendrais interesais	2,00			
Abipusiems ryšiams palaikyti, keistis informacija, palaikyti ir stiprinti šalių siekį bendrai dirbti, skatinti tarpusavio pasitikėjimą įgyvendinamas pagalbus vadovavimas	1,00			
Nuolatinis tikslinės grupės (kuriems skirta projekto, programos socialinė nauda) atstovų dalyvavimas sprendžiant visus su bendra veikla susijusius klausimus	2,00			
Vykdamt veiklą, siekiama užtikrinti darnų ir nenutrūkstamą procesą		4,00		
Sąveikaujančios šalys dalijasi, keičiasi darbui reikalingais įgūdžiais ir gebėjimais	2,00			
Visų šalių atstovų nuolatinis dalyvavimas susitikimuose ir veiklose, sprendžiant visus su bendra veikla susijusius klausimus	3,00			
Nuolatinė daugiaryšė abipusė priklausomybė visose srityse	3,00			
Savonoriškas atsakomybės prisiėmimas dėl tam tikrų sričių, veiklos rezultatų; veiklos planavimas dalyvaujant visoms šalims	2,00			
Sąveikaujančios šalys turi vienodą sprendimų priėmimo galią	2,00			
Sąveikaujančios šalys žino, ką turi atlikti – susirenka tik ataskaitiniuose susirinkimuose				1,00
Vadovaujama, didžiausią dėmesį skiriant rezultatams ir palankioms darbo aplinkybėms sukurti			5,00	
Nusistovėję, aiškus komunikacijos kanalai		3,00		
Aiškūs pavaldumo ryšiai		4,00		
Bendrieji organizacijų sąveikos bruožai	Organizacijų sąveikos forma			
	Integracinis bendradarbiavimas	Koordinavimas	Partnerystė	Kooperacija
Nuolatinis abipusės sąveikos procesas	1,50		1,50	
Geranoriškas ir aktyvus dalijimasis kitai šaliai naudinga informacija ir žiniomis	1,00		1,00	
Didelis tarpusavio pasitikėjimas	1,50		1,50	
Tikslas yra bendromis visų sąveikaujančių šalių pastangomis pasiektas rezultatas (paslauga, produktas)			1,00	1,00
Išteklių (laiko, pinigų, darbuotojų, įrengimų ir kt.) pasidalijimas	0,50		0,50	

Čia: 5 – organizacijų sąveikai labai būdingas bruožas, 1 – visiškai nebūdingas bruožas

4 priedo 3 lentelės tęsinys

Bendrieji organizacijų sąveikos bruožai	Organizacijų sąveikos forma			
	Integracinis bendradarbiavimas	Koordinavimas	Partnerystė	Kooperacija
Skirtingi sąveikaujančių šalių profesiniai gebėjimai	1,00		1,00	1,00
Atsakomybė priskiriama aukštesnio pagal statusą subjekto		0,33	0,33	0,33
Vadovaujama tik atsižvelgiant į tikslus, užduočių paskirstymą, terminų ir atlikimo kontrolę		2,00		2,00
Tikslai bendri kai kuriose srityse		1,00	1,00	1,00
Balų suma	24,50	14,33	12,83	6,33
Klausimų skaičius	11,33	4,17	4,50	3,00
Atsakymo įvertis	2,16	3,44	2,85	2,11

Čia: 5 – organizacijų sąveikai labai būdingas bruožas, 1 – visiškai nebūdingas bruožas

4 priedo 4 lentelė. Rankdarbių reikmenų prekybos įmonių taikoma organizacijų sąveikos forma

Išskirtiniai organizacijų sąveikos bruožai	Organizacijų sąveikos forma			
	Integracinis bendradarbiavimas	Koordinavimas	Partnerystė	Kooperacija
Labai daug laiko skiriama bendram bendradarbiaujančių šalių darbui	2,50			
Tikslas pagrįstas bendrais interesais	4,00			
Abipusiems ryšiams palaikyti, keistis informacija, palaikyti ir stiprinti šalių siekį bendrai dirbti, skatinti tarpusavio pasitikėjimą įgyvendinamas pagalbus vadovavimas	1,50			
Nuolatinis tikslinės grupės (kuriems skirta projekto, programos socialinė nauda) atstovų dalyvavimas sprendžiant visus su bendra veikla susijusius klausimus	3,00			
Vykdant veiklą, siekiama užtikrinti darnų ir nenutrūkstamą procesą		4,00		
Sąveikaujančios šalys dalijasi, keičiasi darbui reikalingais įgūdžiais ir gebėjimais	3,00			
Visų šalių atstovų nuolatinis dalyvavimas susitikimuose ir veiklose, sprendžiant visus su bendra veikla susijusius klausimus	3,00			
Nuolatinė daugiaryšė abipusė priklausomybė visose srityse	2,50			
Savanoriškas atsakomybės prisiėmimas dėl tam tikrų sričių, veiklos rezultatų; veiklos planavimas dalyvaujant visoms šalims	4,00			
Sąveikaujančios šalys turi vienodą sprendimų priėmimo galią	2,50			
Sąveikaujančios šalys žino, ką turi atlikti – susirenka tik ataskaitiniuose susirinkimuose				1,50

Čia: 5 – organizacijų sąveikai labai būdingas bruožas, 1 – visiškai nebūdingas bruožas

Bendrieji organizacijų sąveikos bruožai	Organizacijų sąveikos forma			
	Integracinis bendradarbiavimas	Koordinavimas	Partnerystė	Kooperacija
Vadovaujama, didžiausią dėmesį skiriant rezultatams ir palankioms darbo aplinkybėms sukurti			5,00	
Nusistovėję, aiškus komunikacijos kanalai		3,00		
Aiškūs pavaldumo ryšiai		3,00		
Nuolatinis abipusės sąveikos procesas	2,25		2,25	
Geranoriškas ir aktyvus dalijimasis kitai šaliai naudinga informacija ir žiniomis	1,75		1,75	
Didelis tarpusavio pasitikėjimas	1,50		1,50	
Tikslas yra bendromis visų sąveikaujančių šalių pastangomis pasiektas rezultatas (paslauga, produktas)			2,25	2,25
Išteklių (laiko, pinigų, darbuotojų, įrengimų ir kt.) pasidalijimas	1,25		1,25	
Skirtingi sąveikaujančių šalių profesiniai gebėjimai	1,17		1,17	1,17
Atsakomybė priskiriama aukštesnio pagal statusą subjekto		0,67	0,67	0,67
Vadovaujama tik atsižvelgiant į tikslus, užduočių paskirstymą, terminų ir atlikimo kontrolę		1,75		1,75
Tikslai bendri kai kuriose srityse		1,33	1,33	1,33
Balų suma	33,92	13,75	17,17	8,67
Klausimų skaičius	11,33	4,17	4,50	3,00
Atsakymo įvertis	2,99	3,30	3,81	2,89

Čia: 5 – organizacijų sąveikai labai būdingas bruožas, 1 – visiškai nebūdingas bruožas