

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS  
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

JURGIS VILKAS

TARPOORGANIZACINIO BENDRADARBIAVIMO GEBĖJIMŲ  
VERTINIMAS: LIETUVOS RESPUBLIKOS RYŠIŲ  
REGULIAVIMO TARNYBOS ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. *Agota Giedrė Raišienė*

VILNIUS

2021

# TURINYS

|   |    |
|---|----|
| TURINYS.....  | 2  |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....  | 3  |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS.....   | 4  |
| PRIEDŲ SĄRAŠAS .....  | 5  |
| ĮVADAS.....   | 6  |
| 1. TARPORGANIZACINIO BENDRADARBIAVIMO PRIELAIDOS.....                               | 9  |
| 1.1 Tarporganizacinio bendradarbiavimo samprata, reikšmė, nauda ir priežastys ..... | 9  |
| 1.2 Tarporganizacinio bendradarbiavimo modeliai .....                               | 16 |
| 1.3 Tarporganizaciniam bendradarbiavimui įtaką darantys veiksniai.....              | 19 |
| 1.4 Tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai.....                               | 25 |
| 1.5 Tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimų vertinimas.....                     | 31 |
| 2. TARPORGANIZACINIO BENDRADARBIAVIMO GEBĖJIMŲ RRT VERTINIMO TYRIMAS .              | 35 |
| 3.1 Tiriamojo atvejo aprašymas .....  | 35 |
| 3.2 Tyrimo metodologija.....  | 38 |
| 3.3 RRT tarporganizacinio bendradarbiavimo bendroji apžvalga .....                  | 41 |
| 3.3 RRT tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai .....                          | 46 |
| 3.4 RRT tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimams įtaką darantys veiksniai..... | 59 |
| 3.5 Tyrimo rezultatų apibendrinimas .....   | 70 |
| IŠVADOS.....  | 76 |
| PASIŪLYMAI .....  | 78 |
| BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....   | 79 |
| SANTRAUKA .....   | 86 |
| SUMMARY .....   | 87 |
| PRIEDAI.....  | 88 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| 1 pav. Tarporganizacinio bendradarbiavimo procesas .....                     | 14 |
| 2 pav. Bendradarbiavimo priežastys .....                                     | 14 |
| 3 pav. Tarporganizacinės sąveikos dinamika .....                             | 18 |
| 4 pav. Organizacinės sąveikos determinantės .....                            | 22 |
| 5 pav. Sėkmingo bendradarbiavimo procesas .....                              | 24 |
| 6 pav. Bendradarbiavimo gebėjimų ir veiksnių sąveika .....                   | 30 |
| 7 pav. RRT tarporganizacinis bendradarbiavimas įgyvendinant savo veiklą..... | 42 |
| 8 pav. RRT tarporganizaciniame bendradarbiavime kylančios problemos .....    | 46 |
| 9 pav. Tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai ir jų aspektai.....      | 71 |
| 10 pav. Veiksnių ir gebėjimų sąveika .....                                   | 74 |
| 11 pav. Teigiamą ir neigiamą įtaką darančių veiksnių skaičius .....          | 75 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| 1 lentelė. Bendradarbiavimo sėkmę lemiantys veiksniai.....                         | 20 |
| 2 lentelė. Tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai. ....                      | 27 |
| 3 lentelė. Tarporganizacinių bendradarbiavimo gebėjimų vertinimo mechanizmas. .... | 33 |
| 4 lentelė. RRT bendradarbiavimo nuostatos įtvirtintos teisės aktuose.....          | 36 |
| 5 lentelė. Fokus grupės.....   | 39 |
| 6 lentelė. RRT organizaciniai gebėjimai .....                                      | 47 |
| 7 lentelė. RRT mokymosi gebėjimai.....   | 49 |
| 8 lentelė. RRT gebėjimai priimti sprendimus.....                                   | 51 |
| 9 lentelė. RRT veiklos gebėjimai .....   | 54 |
| 10 lentelė. RRT vertinimo gebėjimai .....  | 56 |
| 11 lentelė. RRT įteisinimo gebėjimai.....  | 58 |
| 12 lentelė. Aplinkos veiksniai. ....   | 59 |
| 13 lentelė. Partnerystės veiksniai .....   | 61 |
| 14 lentelė. Proceso-struktūros veiksniai.....                                      | 63 |
| 15 lentelė. Komunikacijos veiksniai .....  | 66 |
| 16 lentelė. Tikslų veiksniai.....  | 67 |
| 17 lentelė Resursų veiksniai.....  | 69 |

# PRIEDŲ SĄRAŠAS

|   |    |
|---|----|
| Priedas Tarporiginacinio bendradarbiavimą lemiančių ir turinčių įtakos veiksmų tipologija ..... | 89 |
|---|----|

## IVADAS

**Tyrimo problema ir aktualumas.** Lietuvoje ir pasaulyje vykstant įvairiems aplinkos procesams viešojo sektoriaus organizacijos yra priverstos prisitaikyti ir keistis, atitinkamai pagal aplinkos joms keliančius iššūkius. Organizacijos veikiančios viešajame sektoriuje siekia su efektyvinti savo vykdomą veiklą, sumažinti naudojamus kaštus ir kai kurias atvejais – iš esmės reorganizuotis. Lietuvoje populiarėjant „viešosios vadybos“ sąvokai, taip pat keičiasi ir požiūris į viešąjį sektorių. Anksčiau nebuvo galima pagalvoti, kad gyventojui kreipiantis į vieną iš viešojo sektoriaus organizacijų, jo prašymas būtų priimtas ir persiūstas kitai organizacijai, atsakingai pagal kompetenciją. Šis procesas įvardijamas „vieno langelio principu“, galima teigti, yra, šiuo metu aktyviai vystomo tarporganizacinio bendradarbiavimo rezultatas.

Tarporganizacinis bendradarbiavimas, apskirtai kaip procesas, padeda efektyviau įgyvendinti pokyčius, taip didinat atitinkamų viešojo sektoriaus institucijų darbo efektyvumą, plėtojant procesų optimizavimą bei pačių institucijų, priartinimą prie visuomenės. P. Geer (2017) savo daktaro disertacijoje tarporganizacinį bendradarbiavimą įvardija kaip „<...> procesą tarp atitinkamų suinteresuotųjų šalių siekiančių išspręsti keblias ir sudėtingas problemas esančias vienoje iš šalių“, o internetinis Marriam-Webster's kolegiato žodynas (2020) pačią bendradarbiavimo sąvoką įvardija, kaip „bendrą darbą su kitais ypatingai sutelkiant visas intelektualines pastangas“. Atkreiptinas dėmesys, kad naujausioje mokslinėje literatūroje bendradarbiavimas yra įvardinamas kaip būtinas viešojo sektoriaus organizacijų ir jų darbuotojų bruožas. Tarporganizacinis bendradarbiavimas apima ne tik autoriaus, aukščiau minėtą „vieno langelio principą“, tačiau ir inovacijų diegimą, patirties, žinių ir informacijos kaupimą bei dalijimąsi tarp organizacijų. Bendradarbiaujant organizacijos apjungia savo resursus, pasidalinta galima rizika, išvengia perteklinių procesų, sumažina veiklos kaštus bei didina savo organizacijos efektyvumą, o kai kuriais atvejais ir konkurencingumą. Tačiau vertėtų paminėti, kad viešojo sektoriaus organizacijos, yra sukaustytos įstatymų ir poįstatyminių teisės aktų, kurie reglamentuoja tos organizacijos veiklos principus, tarp jų ir bendradarbiavimo. Dažnu atveju kiekvienos organizacijos tarporganizacinio bendradarbiavimo procesai, jų iniciavimas, įgyvendinimas ir užbaigimas yra nulemiami vadovų lygmenyje. Vyraujantis viešojo sektoriaus organizacijų hierarchinis valdymas ganėtinai apsunkina bendradarbiavimo procesą, kadangi, kiekvienas žingsnis dažniausiai yra lydimas vadovo patvirtinimo suderinus pozicijas ir nuomones. Todėl galima teigti, jog bendradarbiaujant viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su papildomais iššūkiais, problemomis ir kitais veiksniais, kurie daro įtaką bendradarbiavimo efektyvumui.

Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytą informaciją apie tarporganizacinį bendradarbiavimą tarp viešojo sektoriaus organizacijų ypatingai svarbiu aspektu šiame procese tampa šių organizacijų gebėjimai

bendradarbiauti. Mokslinėje literatūroje nėra vieno sutarimo kas yra bendradarbiavimo gebėjimai. Galima aptikti skirtingų bendradarbiavimo gebėjimų apibrėžimų, vertinimo aspektų, kriterijų, o tam tikrai atvejais, gebėjimai persipina su veiksmų sąvoka arba atvirkščiai. Gebėjimai bendradarbiauti turi didelę įtaką bendradarbiavimo efektyvumui, tačiau gebėjimams bendradarbiauti taip pat gali turėti įtakos įvairūs veiksniai, kurie gali nulemti galutinį bendradarbiavimo rezultatą. Todėl šiuo atveju svarbu išsiaiškinti ir išskirti organizacijų ir jų darbuotojų bendradarbiavimo gebėjimus, kurie lemia, jog bendradarbiavimas vyktų efektyviai ir būtų pasiekti numatyti bendradarbiavimo rezultatai.

**Temos naujumas ir iširtumas.** Tarporganizacinio bendradarbiavimo tema Lietuvoje nėra visai naujas tyrimų objektas. Tačiau nėra daug mokslinių straipsnių analizuojančių tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimo aspektus. Skirtingai negu privataus sektoriaus organizacijos, viešasis sektorius tiek Lietuvoje tiek ir kitose šalyse turi ganėtinai sudėtingas vidaus struktūras, ribotus finansinius išteklius ir griežtą teisinį reglamentavimą, kas iš esmės apsunkina tarporganizacinio bendradarbiavimo procesą bet kuriuo aspektu. Todėl galima spręsti, kad šiuo atveju vykdant įvairius tarporganizacinius projektus ar vykdant įprastą organizacijų veiklą organizacijos susiduria su kylančiais iššūkiais ir bendravimo gebėjimus įtakojančiais veiksniais. Siekiant suprasti ir išsiaiškinti tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimus ir juos įtakojančius veiksmus reikalingi papildomi tyrimai, kurie leistų įvertinti tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimus.

Tarporganizacinio bendradarbiavimo sampratą, veiksmus, gebėjimus tyrė užsienio mokslininkai: P. Geer (2017), J. Simin ir V. Armand (2019), I. Rudawska (2018) M. Castro (2015), M. Murray-Close ir B. R. Monsey (2001), B. Kozuch ir K. Sienkiewicz-Malyjurek (2016), P. A. Greer (2017), A. S. Cheng ir V. E. Sturtevant (2012), J. W. Campbell (2018), D. Septria ir Heryanto (2019) ir kt. Lietuvoje.: A. G. Raišienė (2007,2008), Lekavičienė (2010), Kalvaitytė (2015), R. Smaliukienė, V. Giedraitytė. A. Sibeko ir M. Alekna (2020), J. Žilinskienė (2016), Jurkšienė (2018), M. Miginis ir M. Ulozas (2010), A. Giedraitis ir E. Ribačonka (2019), L. Skrickienė, D. Čepuraitė, K. Štaras (2018), S. Puškorius (2007) ir kt.

**Darbo problema** – kaip viešojo sektoriaus organizacijos geba bendradarbiauti tarpusavyje vykdant įprastą organizacijos veiklą ar dalyvaujant bendruose projektuose.

**Darbo dalykas** – tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimų tyrimas RRT.

**Darbo tikslas** – remiantis teorine analize ir atliktu tyrimu, išskirti, suprasti ir įvertinti tarporganizacinius bendradarbiavimo gebėjimus viešajame sektoriuje.

**Darbo uždaviniai:**

1. aptarti tarporganizacinio bendradarbiavimo sampratą, modelius, sėkmę lemiančius veiksmus ir gebėjimų vertinimo metodus;

2. pasitelkus fokus grupių diskusijų metodą išsiaiškinti RRT tarporganizacinius bendradarbiavimo gebėjimus, kurie reikalingi užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą;
3. išsiaiškinti tarporganizacinių bendradarbiavimo gebėjimams turinčius įtaką veiksniai;
4. pateikti siūlymus dėl bendradarbiavimo gebėjimų stiprinimo.

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros analizė, šaltinių ir duomenų analizė, tarporganizacinio bendradarbiavimo patirties turinčių RRT darbuotojų fokus grupių metodas.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, du pagrindiniai skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbe yra 17 lentelių ir 11 paveikslų. Pirmajame skyriuje pateikiama tarporganizacinio bendradarbiavimo apžvalga: samprata, reikšmė, nauda, priežastys, veiksniai ir gebėjimai. Antrajame skyriuje pristatoma tyrimo metodologija, analizuojami tyrimo metu gauti duomenys. Atlikus tyrimo duomenų analizę pateikiamo išvados ir rekomendacijos.

**Raktiniai žodžiai:** tarporganizacinis bendradarbiavimas, bendradarbiavimo gebėjimai, bendradarbiavimo veiksniai.



# 1. TARPORGANIZACINIO BENDRADARBIAVIMO PRIELAIDOS

Šio skyriaus tikslas – atlikti teorinę tarporganizacinio bendradarbiavimo analizę, pasitelkiant mokslinės literatūros šaltinius. Siekiama išsiaiškinti tarporganizacinio bendradarbiavimo sampratą, gebėjimus, sėkmės veiksnius. Taip pat, remiantis teorinėmis įžvalgomis, siekiama suformuoti tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimų vertinimo korinį mechanizmą. Pirmajame poskyryje analizuojama tarporganizacinio bendradarbiavimo samprata. Antrajame poskyryje aiškinami ir analizuojami tarporganizacinio bendradarbiavimo modeliai. Trečiajame poskyryje, remiantis atlikta literatūros analize, aptariami tarporganizacinio bendradarbiavimo sėkmę lemiantys veiksniai, ketvirtajame poskyryje aptariami tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai, o penktajame poskyryje remiantis mokslinė literatūros analize sudaromas korinis vertinimo mechanizmas. Galiausiai skyrius apibendrinamas.

## 1.1 Tarporganizacinio bendradarbiavimo samprata, reikšmė, nauda ir priežastys

Visų pirma gilinantis į tarporganizacinio bendradarbiavimo procesą reikėtų suprasti pačią bendradarbiavimo sąvokos esmę. Lietuvių kalbos žodyne (1993) bendradarbiavimas apibūdinamas kaip darbas kartu sutelkiant intelektines jėgas ir vienas kitam padedant, susivejant veikiant bendro tikslo link, o Sociologijos žodyne (1993) nurodoma, kad bendradarbiavimas iš esmės yra kaip ir specifinis bendravimas, kurio metu patenkinami susivienijusių asmenų poreikiai. Anot S. Jahanshad ir A. Vedadi (2019) bendradarbiavimo procesas yra kaip organizacijų kompetencijų panaudojimo mechanizmas, kuris padeda organizacijoms išgyventi veikiant neramiomis rinkos sąlygomis. Organizacijoms bendradarbiaujant nustatomi sąnaudų kontrolės būdai, pagerinama organizacijų, kurios patiria spaudimą iš aplinkos konkurencinė galia bei padidinamas jų efektyvumas ir pagerinamas galimų rizikų valdymas. Bendradarbiavimo procesas, kaip sąvoka reiškia skirtingų subjektų savanoriškus susitarimus susijusius su patirties dalijimusi, resursų mainais ir bendrų produktų, technologijų ir paslaugų kūrimu. Šalys bendradarbiauja įvairiai tikslais: naujų technologijų plėtros, prieigos prie papildomų galimybių ir savitarpio mokymosi. Bendradarbiaujant šalys gali vykdyti didelio masto, daug išteklių reikalaujančius ir didelės rizikos projektus, kurių atskirai įgyvendinti beveik nebūtų įmanoma (Gnyawall ir Charleton, 2018, 2516). Skirtingoje mokslinėje literatūroje vyrauja skirtingi bendradarbiavimo apibrėžimai, kadangi mokslininkas jį pritaiko savo nagrinėjamai sričiai. Anot A. G. Raišienės (2007) ypač Lietuvoje bendradarbiavimo sąvoka yra nepagrįstai supaprastinta ir nurodo dvi galimas priežastis: lingvistinės ir vadybinės – mokslinės. Mokslininkė atkreipia dėmesį, kad Lietuvoje trūksta žinių bei studijų apie skirtingas organizacijų sąveikų

formas, nors studijų ir mokslo darbų apie bendradarbiavimą, jo principus, modelius ir strategijas daugėja, tačiau, kaip rodo atlikti tyrimai, praktikai bendradarbiavimo sąvoką interpretuoja skirtingai, todėl tai tampa viena iš priežasčių, kuomet bendradarbiaujančios šalys tarpusavyje nesusikalba ir taip trukdo pasiekti optimalių numatytų rezultatų. Taip pat autorė pabrėžia, kad lietuvių kalboje trūksta bendradarbiavimo atitikmenų. Lietuvos mokslininkai dažnai verčia vakarų šalių literatūros terminus iš originalo kalbos (pavyzdžiui angų kalboje žodis bendradarbiauti turi keletą veiksmažodžių: *coordinate*, *cooperate*, *collaborate*, *to act in partnership*, todėl linkę palikti lietuvių kalboje priimtą atitikmenį visiems veiksmažodžiams – bendradarbiauti.

Bendradarbiavimas apibūdinamas kaip bent dviejų šalių reagavimas į aplinkos veiksnių keliamus iššūkius. Prieš pradėdant bendradarbiauti šalys visų pirma turi sutarti dėl bendrų numatomų rezultatų tinkamo ir netinkamo elgesio bei iš to kylančių pasekmių (Hurd, 2020, 4). Baršauskienė ir kt. (2010) bendradarbiavimą apibūdino kaip vieną iš sprendimo ieškojimo būdų, kai tuo tarpu dalyvaujančių šalių interesai yra patenkinamai. Pasitelkiant bendradarbiavimą yra pripažįstama, kad vienodai svarbiomis tampa dalyvaujančių šalių vertybės. Kitoje mokslinėje literatūroje bendradarbiavimas apibūdinamas kaip procesas, kurio metu sujungiami protai ir nuomonės, sukuriama kolektyvinę strategiją problemoms spręsti (Kalvaitytė, 2015, 16), o J. Žilinskienė (2016) bendradarbiavimą apibūdina kaip efektyvios veiklos organizacijoje pamatu, kurio metu iš esmės organizacijų neribojama nei resursai nei intelektinės galimybės, todėl pasiekti galima viską.

Nors mokslinėje literatūroje nėra sutarimo ties vienos konkrečios bendradarbiavimo sąvokos naudojimo, tačiau aukščiau minėtuose bendradarbiavimo apibrėžimuose galime pastebėti esminius panašumus. Galima teigti, jog bendradarbiavimas, tai procesas, kuris turi vykti bent tarp dviejų dalyvaujančių šalių. Bendradarbiavimu yra skatinamas bendrų bendradarbiaujančių šalių tikslų ir rezultato siekimas, kuriais norima patenkinti suinteresuotų šalių tam tikrus poreikius.

Šių dienų tendencijos, kaip globalizacija, didėjanti rinkos konkurencija, technologinis pažangumas ir kiti veiksniai, turi didelę įtaką organizacijų vystymosi ir tobulėjimo procese. Atsižvelgiant į šiuos išorinius veiksnius ypatingai svarbus dėmesys turėtų būti skiriamas bendradarbiavimui tarp verslo, viešojo ir nevyriausybinių sektorių organizacijų. Svarbu pabrėžti, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas galutiniame rezultate turėtų teigiamos naudos, svarbu vadovauti kooperacijos, bet ne konkurencijos principais (Jurkšienė, 2018, 8). Tarporganizacinis bendradarbiavimas užtikrina gaunamo rezultato pridėtinės vertės užtikrinimą bendradarbiaujančioms organizacijoms, produktų ir/ar paslaugų pasiūlą, vartotojų lūkesčių patenkinimą, ekonominę naudą visoms bendradarbiaujančioms organizacijoms bei ilgalaikes bendradarbiavimo perspektyvas (Giedraitis ir Ribačonka, 2019, 66). Tarporganizacinis

bendradarbiavimas gali būti skirstomas į du tipus: kuomet bendradarbiauja skirtingų sektorių (pvz.: viešasis ir privatus) organizacijos ir kai bendradarbiauja to paties sektoriaus organizacijos.

Kaip vieną iš tarpsektorinio bendradarbiavimo formų pavyzdžiu galime trumpai paanalizuoti privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimą. Norėtūsi atkreipti dėmesį, kad mokslinėje literatūroje, kurioje būna aprašytas šis procesas dažniau galime sutikti sąvoką „viešojo ir privataus sektorių partnerystė“. Mokslinėje literatūroje ši partnerystė apibrėžiama kaip sutartimi pagrįsti santykiai, pagal kurią privataus sektoriaus atstovė finansuoja, įgyvendina ir eksploatuoja tam tikrus viešojo sektoriaus paslaugų elementus. Privataus sektoriaus atstovei atsiskaitoma, pagal sutartyje numatytą terminą (keli ar daugiau metų), dažniausiai mokesčių mokėtų sumokėtais mokesčiais, viešojo sektoriaus atstovės atskirais mokėjimais arba abejais variantais (Hall, 2015). Ši bendradarbiavimo forma per pastaruosius 40 metų sulaukė ypatingai didelio dėmesio. Ši forma buvo pasitelkiama infrastruktūros ir viešųjų paslaugų srityse tokiose kaip viešasis transportas, vandens tiekimo, energetikos, aplinkos apsaugos visuomenės sveikatos infrastruktūrose. Daugelyje šalių ši forma buvo skatinama kaip variantas įveikti tradiciniu biurokratinis viešųjų pirkimų trūkumus (Wang ir kt. 2018, 294). Iš esmės, kaip ir minėta aukščiau, bendradarbiavimo tikslas išlieka tas pats – abipusė nauda, abejoms šalims naudingas rezultatas, procesų optimizavimas patirčių dalijimasis ir kt. Šiuo bendradarbiavimo atveju derėtų pabrėžti, jog privatus sektorius bendradarbiavimą grindžia finansine nauda, kurią gaus iš viešojo sektoriaus už tam tikrų paslaugų elementų priežiūrą, įgyvendinimą, finansavimą ar eksploataciją.

Analizuojant to paties sektorių organizacijų bendradarbiavimą verta pabrėžti kad organizacijos linke bendradarbiauti diadiniu principu (kai bendradarbiauja dvi organizacijos). Kalbant apie diadinio bendradarbiavimo organizacijas pastebėtina, kad diadinis bendradarbiavimas kildinamas iš to, kai viena iš organizacijų turi atitinkamų resursų (nesvarbu ar tai būtų ekonominiai, politiniai ar socialiniai), kuriuos kita bendradarbiavimo organizacija laiko vertingais. Tokiu atveju abipusė nauda bendradarbiavimo procese įsitvirtina kaip pagrindinė norma. Abipusė nauda yra tai, jog bendradarbiavimo procese vykstantys resursų mainai yra naudingi abejoms organizacijoms. Tačiau procese dalyvaujančios organizacijos imasi veiksmų tik strategiškai apvarstę ir tarpusavyje suderinę visas prieinamas bendradarbiavimo formas. Verta paminėti, kad taip, kaip kiekviena iš šalių sąveikauja ir gali daryti įtaką numatytiems strateginiams tikslams dažnai yra nulemta pagrindinių sprendimų priėmėjų t. y. organizacijų vadovų. Taigi diadinis bendradarbiavimas yra grindžiamas abipusiai naudingais bendradarbiavimo modeliais, resursų dalijimusi ir numatomu rezultatu. Taip pat ypatingai svarbu, kad bendradarbiaujančios šalys išlaikytų pusiausvyrą resursų dalijimosi procese (Domenico ir kt. 2020). Svarbu pabrėžti ir tai, kad ypač viešajame sektoriuje tarporganizacinis bendradarbiavimas paremtas abipuse nauda, patirčių dalijimusi, procesų optimizavimu ir dažnu atveju nėra

siekiami vienpusės finansinės naudos. To paties sektoriaus organizacijų bendradarbiavimas remiamas efektyvesniu sudėtingų, daugialypių problemų ir klausimų sprendimais, kurių priėmimas viršija atskirų organizacijų galimybes tai išspręsti savarankiškai. Vyraujantys bendradarbiaujančių institucijų skirtumai sukuria unikalius gebėjimus, kurie apima įvairias kompetencijų sritis bei fizinius resursus ir kt., taip sukurdamos sinergiją bendradarbiavimo metu. Viešojo sektoriaus organizacinių bendradarbiavimo paradoksas slypi tame, jog viena vertus, organizacijų skirtumai apsunkina bendradarbiavimo procesą, tačiau tuo pačiu sukuria didesnę organizacijų sinergiją jam vykstant (Smaliukienė ir kt. 2020. 1106).

Atkreiptinas dėmesys, kad šiame magistro baigiamajame darbe toliau gilinimasi į tarporganizacinį bendradarbiavimą viešajame sektoriuje.

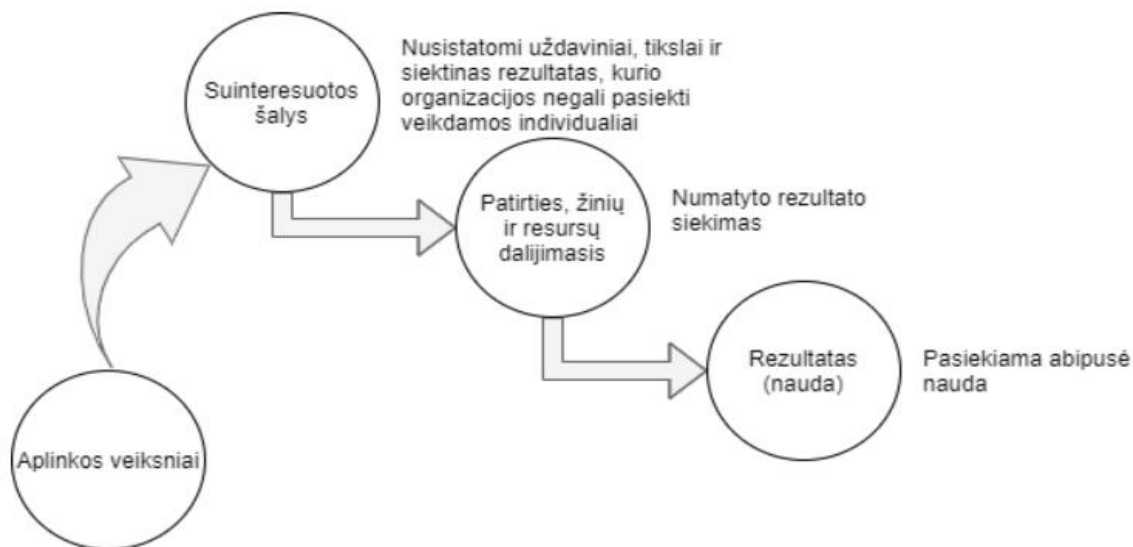
Analizuojant tarporganizacinį bendradarbiavimą, kaip reiškinį, reikėtų paminėti, kad mokslininkai jo atsiradimą priskiria 1980 metais, kada pradėta giliau analizuoti tinklaveikos sąvoka. Tarporganizacinis bendradarbiavimas dažnas viešojo sektoriaus bruožas ir įvardinamas kaip gyvybiškai svarbus šių organizacijų bruožas. Bendradarbiaujant keliose organizacijose, siekiama išspręsti uždavinius, kurių neįmanoma pasiekti veikiant atskirai. Viešajame sektoriuje bendradarbiavimo iniciavimas ir noras bendradarbiauti yra laikomas kaip savaime suprantama arba aiškiai nurodyta valstybės tarnautojų būtina sąlyga (Campbell, 2018, 277). Pasitelkiant sinergiją, siekiama gauti didesnę naudą bendradarbiaujančioms organizacijoms ir pasiekti bendrą numatytą tikslą. Tačiau, kitu atveju, dėl vyraujančių skirtumų tarp organizacijų, gali kilti begalės sunkumų realizuojant užsibrėžtą tikslą (Vangen ir Huxham, 2013, 53). Bendradarbiavimo poreikis organizacijose kyla tuomet, kada organizacijos supranta, kad turi ribotus resursus reaguoti į aplinkos veiksnių joms keliamus reikalavimus, kuriems būdinga tarpusavyje sąveikaujantys ir kitų agregatorių paveikti pokyčiai (Castro, 2015, p. 361). Darytina išvada, kad aplinka ir jos veiksniai tampa viena iš pagrindinių priežasčių, kuri lemia tai, kad organizacijoms kyla poreikis kooperuotis ir bendradarbiauti siekiant bendro tikslo, kurio rezultatas iš esmės leistų likti konkurencinga ir aktualia organizacija, sektoriuje, kuriame ji veikia.

R. Grossmann ir kt. (2012) tarporganizacinį bendradarbiavimą įvardina kaip procesą, kuriuo apjungus išteklius ir bendrus interesus organizacijos gali įgyvendinant nusistatytus uždavinius pasiekti išsikeltus tikslus, kurių be viena kitos pagalbos pasiekti individualiai negalėtų. R. Smaliukienė (2005) tarporganizacinį bendradarbiavimą aiškina kaip procesą, kurio metu bendromis jėgomis dalyvaujančios organizacijos siekia įgyvendinti bendrą misiją ir tikslus, o L. Jurkšienės (2018) teigimu, „bendradarbiauti sutarusių organizacijų grupė dažnai turi bendras vizijas, uždavinius ir siekia visiems grupės dalyviams aktualių tikslų“. Be kita ko pabrėžtina, kad tarporganizacinio bendradarbiavimo procesas pasireiškia ir jį inicijuoja naudos siekianti gauti organizacija. Žiūrint iš strateginės bendradarbiavimo perspektyvos

aiškinama kad tai procesas, kuriuo siekiama gauti papildomų išteklių. Remiantis priklausomybės nuo išteklių teorija teigiama, kad organizacijos dėl išteklių priklauso nuo viena kitos. Pagrindinė bendradarbiavimo nauda siejama su vidinių ir išorinių išteklių derinimu, kurie duoda sinerginių rezultatų. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad būtent dėl išteklių organizacijos siekia bendradarbiauti, o šis tikslas iš esmės padidina bendradarbiavimo sėkmės tikimybę. (Deken ir kt. 2018. 1921). Anot kitų mokslininkų tarporganizacinio bendradarbiavimo procesas susidaro iš „daugybės politinių, teisinių, socialinių, ekonominių ir aplinkos turinčių įtakos veiksnių“ (Emerson ir kt. 2011, p. 20). Vertėtų paminėti, kad M. Castro (2015) savo darbe pabrėžia tai, jog organizacijos bendradarbiaudamos siekiant bendro rezultato, gali išlaikyti ir konkurenciją kitose srityse, kuriose jos veikia. Tai reiškia, jog dirbant kartu ties vienu tikslu, organizacijos gali gerinti (daugeliu atveju ir pagerina) savo konkurencinę galią. Remiantis tuo galima spręsti, jog tarporganizacinis bendradarbiavimas sietinas ne tik su vieno bendro dalyvaujančių organizacijų išsikelto tikslo siekimu, pasitelkiant bendrus resursus, bet ir kitų sričių, kuriose jos veikia, tobulinimu. Tačiau, pabrėžtina, kad svarbu išlaikyti sveiką konkurenciją tarp organizacijų, kol siekiama bendro užsibrėžto rezultato, kadangi gali atsitikti taip, kad pasinaudodamos situacija organizacijos gali nueiti tokiu keliu, kuriame, naudos gauna tik viena iš procese dalyvaujančių organizacijų, arba procesas gali pasibaigti dar prastesniu scenarijumi t. y. žlugti (Castro, 2015 p. 361). Organizacijos bendradarbiavimo procesą dažniausiai įtvirtina sutartimi (susitarimu), išdėstydamos savo įsipareigojimus, kuriais siekiama bendro tikslo. Tokio tipo bendradarbiavimo pavyzdžiai būtų: konsorciumai, aljansai, bendros įmonės, tinklai ir asociacijos (Rudawska, 2018. 248).

Atsižvelgiant į tai kas išdėstyta aukščiau, svarbu užtikrinti, kad šiame procese svarbiausiu tikslu išliktų bendro rezultato siekimas, naudingas abejoms dalyvaujančioms organizacijoms, o vidinės konkurencingos organizacijų ambicijos netaptų priežastimi, dėl ko procesas galėjo žlugti. Atkreiptinas dėmesys, kad šis reiškinys dažniausiai pasireiškia bendradarbiaujant privataus sektoriaus organizacijoms, kuomet vienaip ar kitaip kiekvienos iš dalyvaujančių organizacijų tikslą sudaro ne tik siekis reaguoti į aplinkos veiksnius ir prie jų prisitaikyti, tačiau ir gaunamo pelno, klientų skaičiaus ir kt. veiksnių, kurie iš esmės neša vienpusę naudą vienai iš organizacijų. Castro (2015) nuomone, bendradarbiavimo strategija ir planas turėtų būti detalai aptariamas prieš prasidedant procesui, tokiu būdu siekiant užkirsti kelią galimam proceso žlugimui arba vienpusės naudos gavimui.

Remiantis aukščiau cituotų mokslininkų mintimis, galime suprasti, kokie pagrindiniai elementai vyrauja tarporganizacinio bendradarbiavimo procese (žr. pav.1).

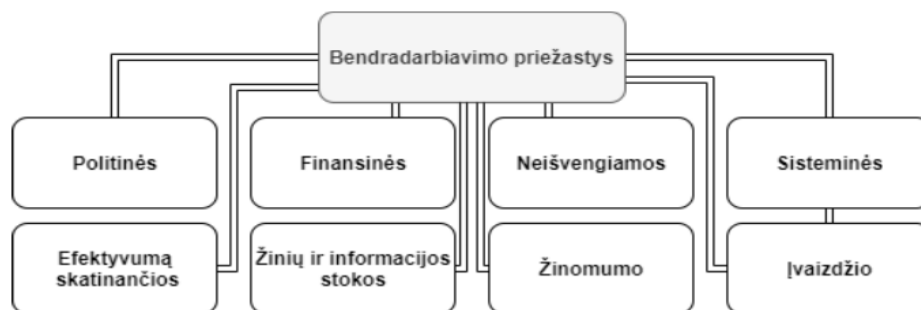


1 pav. Tarporganizacinio bendradarbiavimo procesas.

Sudaryta darbo autoriaus pagal atliktą mokslinės literatūros analizę.

Remiantis aukščiau esančiame paveikslėlyje pateikiama informacija spėjama, kad kaip ir minėta aukščiau, aplinkos veiksniai daro įtaką vienai iš organizacijų. Organizaciją siekdama atitinkamai sureaguoti į aplinkos veiksnių jei keliamus iššūkius (pvz.: naujas teisės aktas reguliuojantis jų veiklą įpareigoja organizacijas įsidiesti numatytus standartus atitinkančią klientų aptarnavimo sistemą) ieško suinteresuotų šalių (kitų organizacijų) kurios iš esmės susidurtų su ta pačia problema. Sujungus bendrus organizacijų resursus, dalinantis turima patirtimi ir žiniomis, siekiamas bendras abejoms organizacijoms naudingas rezultatas (pavyzdžio atveju – klientų aptarnavimo sistema). Galiausiai pasiekiamas rezultatas ir procesas užbaigiamas.

M. Miginis ir M. Ulozas (2010) įvardija 8 priežastis dėl ko organizacijoms reikia bendradarbiauti (žr. 2 pav).



2 pav. Bendradarbiavimo priežastys

Sudaryta darbo autoriaus pagal Miginis Nerijus ir Ulozas Marius. 2010. „Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje. SSGG analizė“. Analizė. Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.

**Politinės priežastys** – bendradarbiavimas pasitelkiamas siekiant sumažinti valstybinio sektoriaus dydį bei įtraukti visuomenę į klausimų ir problemų sprendimą. Politikai reaguoja į tai kas jautru visuomenėje, siekia įgyvendinti tai, kas svarbu jų rinkėjams pasitelkiant tarporganizacinį bendradarbiavimą duotiems pažadams įgyvendinti. Taip pat per sukurtus ryšius daryti įtaką tam tikroms visuomenėms grupėms. Galiausiai suteikti ir patiems piliečiams prisiimti dalį atsakomybės už priimamus sprendimus.

**Finansinės priežastys** – siekiant optimizuoti sektorių kuriame organizacija dalyvauja, taupant resursus, mažinant administravimo kaštus, tačiau nemažinant nusimatytų tikslų. Dėl tokių priežasčių dažnai bendradarbiavimui jungiasi panašų tikslų siekiančios ir programas įgyvendinančios organizacijos, turinčios panašius materialinius, žmogiškuosius išteklius.

**Neišvengiamos priežastys** – organizacijos įgyvendinančios savo tikslus toje pačioje srityje laikui bėgant privalės pradėti bendradarbiauti, nes ilgainiui atsiras sąlyčio taškų. Pastebėtina, kad siekiama tų pačių rezultatų, įgyvendinant tuos pačius tikslus, veikiant panašiais principais ir taip atrandamos bendradarbiavimo galimybės.

**Sisteminės priežastys** – vienos iš organizacijų, veikiančios bendroje srityje atliekamas kertinis vaidmuo, nuo kurio priklauso visos sistemos efektyvumas.

**Efektyvumą skatinančios priežastys** – toje pačioje veikiančių organizacijų tikslai ir prioritetai dažnai yra panašūs ar iš esmės sutampa. Kartu įgyvendinant bendras veiklas kuriama sinergija bei pridėtinės sąveikos vertė. Bendradarbiaujančios organizacijos, kuriant ir įgyvendinant veiklas akcentuoja ir atsižvelgia į skirtingus įgyvendinimo prioritetus, resursai, kuriais disponuoja organizacijos gali būti naudojami efektyviau dengiant, bendradarbiavimo procese patirtas išlaidas. Tokiu būdu bendradarbiaujama ir tikslai bei rezultatai pasiekiami efektyviau.

**Žinių ir informacijos stokos priežastys** – perdarbiavimo procese pasitelkiami partnerių resursai, siekiant kompensuoti vienos iš organizacijų žinių ir informacijos stoką. Dalijamasi informacija, konsultuojamasi, kai planuojamos įstaigos veiklas ar tikslai. Tokiu atveju taip yra minimizuojama problema iš esmės.

**Žinomumo priežastys** – dažniausiai bendradarbiauti siekiama dėl vienos iš organizacijų asmeninės naudos. Procesas išnaudojamas kaip viešųjų ryšių priemonė organizacijoje. Komunikacija apie bendradarbiavimo procese vykdomas veiklas tampa svarbia bendradarbiavimo proceso pridėtinė verte.

**Įvaizdžio priežastys** – bendradarbiaujant kuriamas pozityvus organizacijos įvaizdis, tokiu būdu naudojant išorinę komunikaciją kuriamas teigiamas organizacijos įvaizdis, arba kitu atveju pasinaudojama pataisyti jau sugriautą įvaizdį. Dažniausiai šia priežastimi naudojama kai organizacija nori sustiprinti savo

įvaizdį, tačiau galima neigiama pasekmė, jog tokia organizacija vedama asmeninių paskatų bendradarbiaujant prisiims tik minimalų dalyvės vaidmenį (Miginis ir Ulozas, 2010).

Apibendrinant M. Mignio ir M. Ulozo išsakytas bendradarbiavimo priežastis, galima teigti, kad organizacijos kooperuotis ir siekti bendrų tikslų ir rezultatų yra skatinamos aplinkos veiksnių turinčių įtakos jų, kaip organizacijų, veikimui bei gyvavimui. Tačiau verta paminėti, kad šios priežastys iš esmės papildo ir patvirtinta ankščiau poskyryje atliktą mokslinės literatūros analizės rezultatus. Bendradarbiaujant organizacijos siekia, procesų efektyvumo, žinių-patirčių dalijimosi, dažnu atveju abipusės naudos, o bendradarbiauja reaguodamos į aplinkos joms keliamus iššūkius.

## 1.2 Tarporganizacinio bendradarbiavimo modeliai

Kaip ir minėta ankstesniame poskyryje Lietuvos mokslininkai dažnai susiduria su lingvistinėmis problemomis, verčiant užsienio literatūros šaltinius į lietuvių kalbą. Platus angliško žodyno pasirinkimas apibūdinti bendradarbiavimo procesą Lietuvoje susiaurinimas iki visiems priimtino atitikmens – bendradarbiauti. Tačiau verta paminėti, kad skirtinga sąvoka, dažnai apibūdina iš esmės skirtingą bendradarbiavimo modelį. Tą pastebėjo ir A. G. Raišienė (2008), remdamasi užsienio autorių literatūra išskyrė ir apibrėžė tarporganizacinės sąveikos formas (sąveikavimas konkuruojant, tinklai, kooperacija, partnerystė, sąjungos, integracinis bendradarbiavimas), kurias galima įvardinti kaip bendradarbiavimo modelius.

1. **Sąveikavimas konkuruojant** – anot, autorės, šis bendradarbiavimo modelis būdingas privačiam sektoriui. Tai tas pačias paslaugas teikiančių ar produktus gaminančių organizacijų bendradarbiavimas atitinkamoje srityje, tačiau tuo pačiu metu, kitoje srityje organizacijos konkuruoja tarpusavyje.
2. **Tinklai** – pagrindinis šio bendradarbiavimo modelio tikslas yra sudaryti tinkamas galimybes bendradarbiaujančioms organizacijoms tarpusavyje keistis informacija. Tinklai nepasižymi formaliu autoritetu, pagrindu laikoma informacija. Tinklams būdingas jų struktūros lankstumas – organizacijos tarpusavyje sudaro sistemą, tačiau neturi nuolatinės organizacinės struktūros. Reikšmingiausiomis modelio organizacijos tampa tos organizacijos, kurios turi ir teikia specifinę, kitoms organizacijoms reikalingą ir aktualią informaciją. Tinklo dalyvaujančių organizacijų sudaryta sistema nuolat kinta, keičiantis informacijos tėkmės kryptims.
3. **Kooperacija** – galima įvardinti kaip kolektyvinį susivienijimą, kuris remiasi sutartinių mokslinių, ūkinių, politinių ar kitų įsipareigojimų pagrindu. Šis modelis grįstas tuo, jog tam tikri tikslai visoms bendradarbiaujančioms šalims artimi tikslai gali būti įgyvendinti kartu. Kooperacijoje yra būtinas



organizacinis narių įsitraukimas, vyrauja aukštesnis pasitikėjimo lygis, susitikimų derinimas, kadangi tam tikri sprendimai priimami kartu. Taip pat tarpusavyje yra dalijamasi informaciniais, techniniais, finansiniais bei žmogiškaisiais resursais.

4. **Partnerystė** – šiuo bendradarbiavimo modeliu yra įgyvendinamos politinės, ekonominės, socialinės programos, ar sprendžiamos tokio paties pobūdžio kylančios problemos. Vyrauja atvira komunikacija, nuolatinis organizacijų dalyvavimas, informacijos dalijimasis, vienas kito rėmimas planuojamoje veikloje. Šio bendradarbiavimo modelio veiklos rezultatai yra analizuojami, o sprendimai priimami tik daugumos narių balsu
5. **Sajungos** – šioms būdinga organizacijų susivienijimas bendrų interesų pagrindu, kuomet siekiama apjungiant turimus išteklius sukuriama paslaugos, produkto ar santykių sistema.
6. **Integracinis bendradarbiavimas** – ilgalaikėje perspektyvoje taikomas organizacijų bendradarbiavimo modelis, kuriuo siekiama įgyvendinti vieną ar daugiau išsikeltų tikslų. Remiasi specifinių žinių, patirties, turimų resursų, rizikos atsakomybe bei galimo atlygio dalijimusi. Pagrindinis tikslas – savarankiškos sistemos, įgalinančios pasinaudoti organizacijų bendrosios ir specifinės aplinkos teikiamomis galimybėmis, sprendžiant didelio masto socialines problemas sukūrimas. Integracinis bendradarbiavimas pasižymi bendram darbui skirtu laiku, aukštu tarpusavio pasitikėjimu bei pagalba vadovavimu, kuris skatina dalyvaujančių organizacijų bendravimą. Ypatingu bruožu yra laikoma tai, kad didelis dėmesys skiriamas dalyvaujančių organizacijų įsitraukimo ir dalyvavimo principų realizavimui. Sprendimų galia ir autoritetas tarp organizacijų yra pasidalijamas vienodai, o šis modelis nuo kitų išsiskiria tuo, kad pasižymi sinergija (Raišienė, 2008, p. 53).

Anot A. G. Raišienės (2008) tarporganizacinei sąveikai būdingas tęstinumas ir tobulėjimas (žr. 2 pav.). Kintant sąveikos formoms (modeliams) didėja organizacijų tarpusavio pasitikėjimo lygis ir bendrų resursų apimtis. Taigi galima spręsti kad kiekvienas bendradarbiavimo modelis yra skirtingo efektyvumo, t. y. mažiausiai efektyvus sąveikavimo konkuruojant modelis, o daugiausiai – integracinis bendradarbiavimas. Tačiau taip pat pažymėtina, kad skirtingoms organizacijoms ne visada būtinas intensyvus bendradarbiavimo modelis, kad pasiektų savo išsikeltus tikslus ir rezultatus. Prieš pradėdant bendradarbiauti, pačios organizacijos turėtų pasirinkti kokių modelių, norėtų vadovautis atsižvelgiant į numatytų rezultatų siekimą, kadangi, siekianti efektyvaus proceso įgyvendinimo, pačio bendradarbiavimo kaštai neturėtų viršyti numatyto pasiekto rezultato naudos kaštų. Atsižvelgiant į tai, galiame teigti, jog svarbiu aspektu tampa organizacijų pasiruošimas ir susitarimas dar prieš pradėdant bendradarbiavimo procesą.



3 pav. Tarporganizacinės sąveikos dinamika.

Cituota iš Raišienė, Agota Giedrė. 2008 “Tarporganizacinės Sąveikos Turinys Lietuvos Vietos Savivaldos Praktikų Požiūriu”. *Jurisprudencija: Mokslo Darbai*. 4 (106): 50-60.

Kitoje literatūroje pastebima, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas skirstomas į tris tipus: kooperacija (angl. *cooperation*), koordinacija (angl. *coordination*) ir bendradarbiavimas (angl. *collaboration*). Vertėtų paminėti, kad paskutinis tipas verčiant tiesiogiai į lietuvių kalbą turi neigiamą žodžio prasmę, kas iš esmės reiškia bendradarbiauti su okupacine valdžia „kolaboruoti“, todėl šiame darbe toliau vartojama sąvoka „bendradarbiavimas“. Šie bendradarbiavimo tipai gali skirtis pagal partnerių organizacijų įsipareigojimų intensyvumą, kontrolės mechanizmus ir santykių bei bendros veiklos formalizavimo mastą. Kooperacija labiausiai neformalus tarporganizacinių santykių tipas, pasižymi trumpesniais laiko tarpais, atima nedaug laiko ar finansinių resursų, o partnerių tikslai lieka visiškai nepriklausomi, kad galima rizika būtų kuo mažesnė. Koordinavimas yra šiek tiek labiau formalus bendradarbiavimo tipas. Jam būdingi vidutinės trukmės bendradarbiavimo laikotarpiai, informacijos ir finansų dalijimasis, nuolat palaikomas organizacijų kontaktas nors dažnai šis bendradarbiavimo tipas apsiriboja konkrečiomis programomis ar projektais, t. y. trunka tam tikrą numatytą laiką. Kalbant apie bendradarbiavimą (angl. *collaboration*), šis tipas apima bendras idėjas ir išteklius, abipusiškumą ir idealiu atveju ilgalaikę bendrą misiją peržengiančią individualius organizacijų interesus. Taigi šis tipas išsiskiria strategiškai tarpusavyje susijusiais veiksmais, plačiomis užduotimis, kurios apima ne tik individualių organizacijų siekius (Salignac ir kt. 2018. 93).

Pagal šiuos tarporganizacinio bendradarbiavimo tipus sudaromi trys galimi bendradarbiavimo scenarijai: individualiai į organizaciją orientuotas bendradarbiavimas, į tinklą orientuotas bendradarbiavimas ir hibridinis bendradarbiavimas. pirmuoju atveju, kiekviena organizacija turi savo

atskiras veiklos valdymo rutinas, nustato savo asmeninius tikslus ir renka informaciją bei patys sprendžia kaip gali gerinti savo veiklos rezultatus. Vyrauja organizacijų informacijos dalijimasis apie išsikeltus tikslus, vykdoma veiklą ir surinktą informaciją. Antruoju atveju bendradarbiaujama tarp organizacijų išsikeliant bendrus tikslus. Šiuos tikslus periodiškai peržiūri visos bendradarbiaujančios organizacijos, bei nusprendžia kaip koreguoti savo veiklą, jog šie tikslai būtų realizuoti kartu. Hibridinio bendradarbiavimo atveju užimą „vidurinę“ vaidmenį tarp ankščiau paminėtų. Organizacijos išlaiko savo numatytus tikslus bei numato ribotą kiekį bendrų siektinų tikslų. Organizacijos išlaiko savo veiklos vertinimo procesus, tačiau įsipareigoja periodiškai peržiūrėti bendrus tikslus ir atitinkamai koreguoti savo veiklą, jog bendri tikslai būtų realizuoti (Douglas ir Ansell, 2020, 917).

### **1.3 Tarporganizaciniam bendradarbiavimui įtaką darantys veiksniai**

Remiantis ankstesniuose poskyriuose atlikta literatūros analize, jau galima suprasti, kad bendradarbiavimas iš esmės teikia naudos dalyvaujančioms organizacijoms, nepaisant to, koks bendradarbiavimo modelis yra pasirinkamas.

Bendradarbiavimo procesas paremtas socialinių mainų teorija, kuria remiantis asmenys užmezga santykius su kitais, kad maksimaliai padidintų gaunamą naudą ir sumažintų išteklius. Kalbant konkrečiau socialinių mainų išlaidos yra susijusios su bendradarbiavimo procese panaudotais ištekliais arba gautais neigiamais mainų rezultatais, o mainų nauda – gautais ištekliais arba teigiamais mainų rezultatais. Socialinių mainų veikla prasideda tada, kai vienas iš veikėjų su kitu pradeda elgtis teigiamai arba neigiamai. Teigiamu veiksmu laikoma informacijos teikimas ar kitokia parama, o neigiamu – piktnaudžiavimas, reguliavimas ar priežiūra. Tokie materialūs ir nematerialūs išteklių mainai keičiami abipusiu procesu, kurio metu viena šalis atitinkamai atsilygina kitai šaliai. Pažymėtina, kad užmezgant mainų santykius reikia investuoti pasitikėjimą kita šalimi, nes pagrindinis socialinių mainų principas yra **pasitikėjimas** kitais bendradarbiavimo partneriais. Todėl pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas ypatingai veikia šių mainų (bendradarbiavimo) rezultatus (Zheng ir kt. 2019. 81).

**Pasitikėjimo veiksnys** bendradarbiaujant tampa vienu iš svarbiausių dedamųjų vykstančiame procese. Organizacijos pasitikinčios viena kita kuria abipusę naudą, palaiko socialinius santykius, kurie iš esmės turi įtakos ateities perspektyvoje t. y. tolimesniems projektams ar kitiems išsikeltiems rezultatams pasiekti. Taip pat teigiama, kad pasitikėjimas palaiko gerą darbo atmosferą nes tai gali skatinti bendradarbiauti ir sumažinti neigiamo mainų (bendradarbiavimo) rezultato tikimybę (Zheng ir kt. 2019. 82).

Kaip teigia S. Puškorius (2007) norint įvertinti bendradarbiavimo efektyvumą, derėtų atitinkamai pasirinkti rodiklius ir kriterijus kuriais remiantis gali būti efektyvumas. Šių rodiklių ir kriterijų pasirinkimas yra sudėtingas procesas, kuris iš esmės susijęs su veiklos matavimais. S. Puškorius teigia, kad bendradarbiavimo efektyvumas priklauso nuo daugelio veiksnių, todėl svarbiu aspektu tampa tai, kad vertinimas turėtų būti atliktas konkretizavus nagrinėjamą situaciją ir išskyrus pagrindinius veiksnius kurie yra svarbiausi. Mokslininkai P. W. Mattessich, M. Murray-Close ir B. R. Monsey (2001) savo knygoje „*Collaboration: What makes it work?*“ atlikę mokslinių darbų bendradarbiavimo tematika analizę išskyrė 19 veiksnių lemiančių bendradarbiavimo sėkmę ir sugrupavo juos į 6 kategorijas (žr. 1 lentelė). Autoriai pažymėjo, kad 1 lentelėje pateikiamas sąrašas ir grupės iš esmės nėra baigtinis. Šis gali būti koreguojamas pagal vėliau atliktus naujus tyrimus.

1 lentelė. Bendradarbiavimo sėkmę lemiantys veiksniai.

| APLINKA  | PARTNERYSTĖ   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendradarbiavimo patirtis;</li> <li>• Lyderystė;</li> <li>• Politinis-socialinis klimatas;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abipusis pasitikėjimas supratimas ir pagarba;</li> <li>• Tinkamas dalyvių atrinkimas;</li> <li>• Dalyvių tikėjimas bendradarbiavimo nauda;</li> <li>• Gebėjimas rasti kompromisą.</li> </ul> |
| PROCESAS-STRUKTŪRA   | KOMUNIKACIJA  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalyvių pasidalijimas darbu procese ir gaunamu rezultatu;</li> <li>• Sprendimų priėmime dalyvauja visi nariai;</li> <li>• Lankstumas;</li> <li>• Aiškus savo pereių ir teisių suvokimas;</li> <li>• Prisitaikymas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atvira ir dažna komunikacija;</li> <li>• Įtvirtinta formali ir neformali komunikacija;</li> </ul>  |
| TIKSLAS  | RESURSAI  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkretūs pasiekiami tikslai ir rezultatai;</li> <li>• Bendra vizija;</li> <li>• Išskirtinis tikslas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pakankami finansiniai resursai;</li> <li>• Kvalifikuoti žmogiškieji ištekliai.</li> </ul>  |

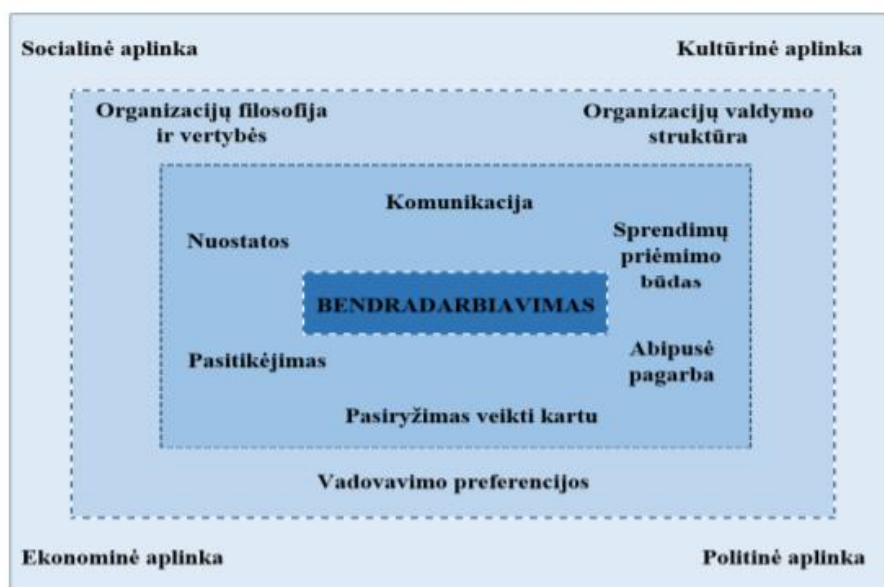
Sudaryta darbo autoriaus pagal Mattessich Paul W., Murray-Close Marta ir Monsey, Barbara R. 2001. *Collaboration: What makes it work? (2nd ed.)*.

Kaip matoma iš lentelėje pateikiamų skirtingoms kategorijoms priskirtų veiksnių galime spręsti, kad aplinkos kategorijai būdinga bendradarbiavimo patirtis, tai reiškia, kad jei bendradarbiaujančios pusės turi sukaupę bendradarbiavimo patirties šis veiksnys gali lemti tai, jog bendradarbiavimas gali būti

sėkmingesnis. Be kita ko svarbu skatinti tarpusavio pasitikėjimą, bei užtikrinti tinkamą politinį ir socialinį klimatą. Dalyvaujančių šalių lyderiai turi pritarti bendradarbiavimo grupės tikslo ir jam neprieštarauti. Partnerystės kategorijoje esantys veiksniai nurodo, kad svarbu užtikrinti dalyvaujančių šalių pasitikėjimą, vienas kitu ir pagarbą vienas kitam. Dalyvaujančios šalys turi tikėti, bendradarbiavimo tikslu ir gebėti esant būtinybei rasti bendrą kompromisą. Proceso-struktūros kategorijos veiksniai skelbia, jog turi būti užtikrinamos darbų ir gaunamo rezultato dalybos, sprendimų priėmimas dalyvaujant ne tik organizacijų lyderiams tačiau visiems sluoksniams, dalyvaujančių šalių lankstumas, mokėjimas prisitaikyti bei aiškus savo pareigų ir teisių suvokimas. Komunikacijos veiksniai siekia užtikrinti, kad būtų nuolat ir atvirai komunikuojama tar dalyvaujančių organizacijų formaliu bei neformaliu būdu. Tikslo veiksniai įpareigoja organizacijas, siekiant efektyvaus bendradarbiavimo nusimatyti, aiškiai ir pasiekiamus tikslus nei rezultatus, galutinio rezultato unikalumą bei bendrą viso bendradarbiavimo proceso viziją. Galiausiai resursų kategoriją nurodo, jog turėtų būti užtikrinami pakankami finansiniai resursai bei kvalifikuoti žmogiškieji ištekliai.

Nors kiekvienas iš lentelėje pateiktų veiksnių savitai prisideda prie efektyvaus bendradarbiavimo koncepcijos, tačiau pripažįstama, kad šie veiksniai iš esmės yra tarpusavyje susiję. Pavyzdžiui norint, kad lyderiai išlaikytų dėmesį, bendradarbiavimo tikslui (aplinka) turi būti užtikrinama veiksminga komunikacija (komunikacija) ir aiškiai apibrėžti tikslai ir uždaviniai (tikslas), nustatyti dalyvaujant abejoms organizacijoms pasinaudojant poreikių vertinimu, aiškiai apibrėžiant kiekvienos organizacijos teises ir pareigas (procesas-struktūra). Vienas iš būdų vizualizuoti šiuos veiksnius yra juos įsivaizduoti kaip tarpusavyje susijusias pavaras, judinančias bendradarbiavimo proceso dantračius. Kuo ilgiau pavaros veikia reikiama kryptimi, tuo greičiau gali judėti bendradarbiavimo procesas. Jei viena iš pavarų neveikia, gali būti taip, kad procesas sulėtės ar netgi sustos. Tačiau nepaisant koncepcinio persipynimo, teoriškai kiekvienas veiksnys yra svarbus suprantant ir stiprinant bendradarbiavimą tarp organizacijų (Marek ir kt. 2015, 69).

A. G. Raišienė (2007) pabrėžė, kad pats organizacijų noras bendradarbiauti savaimė neužtikrinimą bendradarbiavimo, kaip proceso sėkmės. Remdamasi mokslinių darbų analize, autorė išskyrė pagrindines bendradarbiavimo determinantes, stiprinančias bendradarbiavimą į tris grupes: makro, mezo ir mikro veiksniai (žr. 3 pav.).



4 pav. Organizacinės sąveikos determinantės.

Cituota iš Raišienė, Agota Giedrė. 2007. „Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje“. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

**Makro veiksniai** – tai išorės veiksniai, darantys įtaką bendradarbiavimui, kurie atsiranda iš organizacijų kultūrinės, ekonominės, socialinės bei politinės aplinkos. Šios aplinkos formuoja individų vertybes ir nuostatas, kuriomis yra paremtas jų elgesys. Taip pat svarbios į inovacijas orientuota politinė aplinka bei palanki ekonominė terpė.

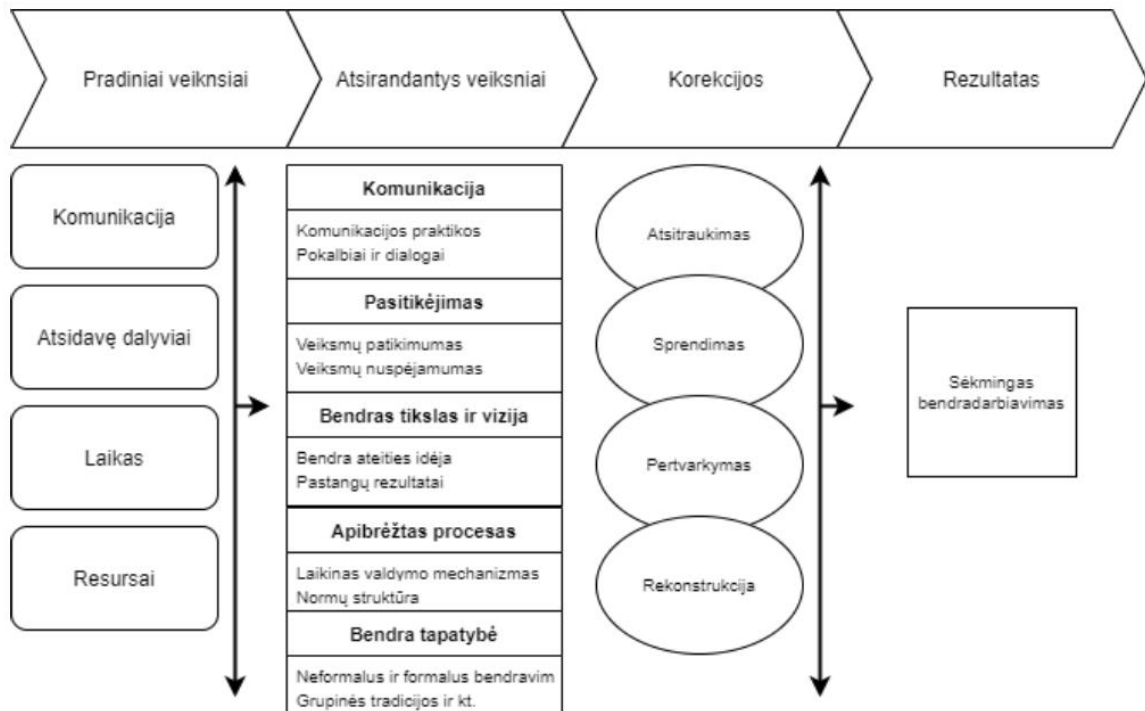
**Mezo veiksniai** – šie veiksniai atsiranda iš bendradarbiaujančių organizacijų kultūrinės aplinkos ir vadovybės. Remiasi bendradarbiaujančių organizacijų filosofija, vertybėmis, lanksčiu vadovų elgesiu, pagalbiniu vadovavimu. Taip pat apima reikiamus sugebėjimus turinčius žmones, teigiamas nuostatas, laiką paskirtą bendradarbiavimui, finansinius išteklius, koordinavimo bei komunikavimo mechanizmus.

**Mikro veiksniai** – tai teigiamos nuostatos, organizacijų pasiryžimas bendradarbiauti, abipusis pasitikėjimas pagarba ir pagalba, atsakomybė ir lyderystė, efektyvi komunikacija, bendrai priimami sprendimai ir administraciniai gebėjimai. Artimesni bendradarbiaujančių organizacijų tikslai ir taip kai jie pateikiami, lemia, kad organizacijų atstovai suvokia save kaip bendro proceso dalį ir aktyviau imasi iniciatyvos veikti ir dirbti bendram labui.

Mokslininkės B. Kozuch ir K. Sienkiewicz-Malyjurek (2016) atliko sisteminę mokslinės literatūros analizę. Analizės metu buvo susisteminti visi veiksniai turintys įtakos tarporganizacinio bendradarbiavimo efektyvumui. Skirtingai nei prieš tai aptarti mokslininkai, autorės surado ir išskyrė net 63 veiksniai. Minėtame tyrime veiksniai buvo suskirstyti į 5 kategorijas: aplinkos veiksniai, veiksniai susiję su organizacijos savybėmis, veiksniai susiję su žmonių savybėmis, tarporganizacinio bendradarbiavimo

instrumentai ir santykių veiksniai. Taip visi 63 veiksniai buvo įvertinti kaip tarporganizacinį bendradarbiavimą lemiantys ir turintys įtakos veiksniai (žr. Priedas Nr. 1). Labai svarbu atskirti veiksnius kurie lemia tarporganizacinį bendradarbiavimą nuo veiksmų kurie turi įtakos šiam procesui. Pirmuoju atveju šie veiksniai siejami su reikalavimais, keliančiais būtinybę užmėgsti bendradarbiavimą. Veiksniai, kurie daro įtaką tarporganizaciniam bendradarbiavimui iš esmės yra veiksniai kurie lemia tarporganizacinio bendradarbiavimo efektyvumą. (Kozuch ir Malyjurek, 2016). Kaip nurodyta Priede Nr. 1 pateikiamoje lentelė, kai kurie veiksniai gali lemti ir būtinybę užmėgsti bendradarbiavimą ir turėti įtakos pačiam procesui. Tiek visi aplinkos veiksniai tiek ir veiksniai susiję su žmonių savybėmis gali lemti tai, jog bus inicijuotas tarporganizacinio bendradarbiavimo procesas ir kaip efektyviai jis bus įgyvendintas. Be to, kai kurie veiksniai išskirti „veiksmų susijusių su organizacijos savybėmis“ ir „santykinių veiksmų“ tipuose turi įtakos ir bendradarbiavimo proceso pradėjimui ir jo efektyvumui. Tačiau šiuose tipuose nurodyti veiksniai labiausiai daro įtaką dalyvaujančių organizacijų pažangai (efektyvumui). Pavyzdžiui bendradarbiavimo užduočių tipas ir struktūra, bendradarbiavimo technologijos ir poreikiai tarporganizaciniam bendradarbiavimui iš esmės ir daro įtaką bendradarbiavimo proceso efektyvumui. O, tokie veiksniai kaip organizacijų reguliacija ir resursai, glaudūs ryšiai ir konfliktai bei bendradarbiaujančių organizacijų lūkesčiai lemia bendradarbiavimo proceso iniciavimą tačiau tuo pačiu metu daro įtaką ir bendradarbiavimo proceso efektyvumui. Atliktas tyrimas parodo, kad bendradarbiavimo reiškinys tarp organizacijų priklauso nuo būtinybės bendradarbiauti suvokimo, o taip pat ir veiksmų, turinčių įtakos bendradarbiavimo proceso iniciavimui. Pačių bendradarbiavimą lemiančių veiksmų nepakanka, užtikrinti efektyvų bendradarbiavimo procesą, jei šis nėra puoselėjimas ir plėtojamas iki tokio lygmens, kur pagrindinį vaidmenį atlieka veiksniai, darantys įtaką bendradarbiavimo proceso efektyvumui (Kozuch ir Malyjurek, 2016).

Bendradarbiavimo procesas yra sudėtingas, todėl reikalauja tikslios krypties ir sugebėjimo prisitaikyti prie naujos informacijos, idėjų ir naujų veiksmų atsirandančių vykstant bendradarbiavimo procesui. Efektyvaus bendradarbiavimo veiksniai suteikia visam bendradarbiavimo procesui kryptį ir prisitaikymo galimybes, kurie leidžia pasiekti rezultatą bei surasti tinkamus sprendimus. (Greer, 2017, p. 71). Anot P. A. Greer (2017) bendradarbiavimo sistemoje egzistuoja dviejų rūšių bendradarbiavimui įtaką darantys veiksniai: pradiniai ir atsirandantys. Mokslininkė pradinius veiksnius įvardina tokius, kurie yra neišvengiami norint pradėti bendradarbiauti, t. y. komunikacija, atsidavę dalyviai, laikas ir resursai. P. A. Greer atkreipia dėmesį, jog bendradarbiaujant vyksta tam tikri adaptaciniai procesai, kurių metu ir atsiranda jos sukurtoje sistemoje (žr. 5 pav.) įvardinti „atsirandantys veiksniai“.



5 pav. Sėkmingo bendradarbiavimo procesas.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Greer, Patricia A. 2017. „Elements of Effective Interorganizational Collaboration: A Mixed Methods Study“. Daktaro disertacija, Sietlo Atioch universitetas.

Šie veiksniai yra gerėjanti komunikacija tarp dalyvių, kylantis pasitikėjimas, atsirandantis bendras tikslas ir tapatybė. Bendra tapatybė atsiranda dalyviams dalyvaujant formaliuose ir neformaliuose pokalbiuose, kuriant darbo grupės tradicijas ir įtvirtinant procese vyraujančias normas. Tapatybės stiprinimas siejamas su didėjančiu pasitikėjimo lygiu ir sėkmingo bendro tikslo ir apibrėžto proceso nusistatymą. Apibrėžtas procesas ir bendras tikslas atsiranda tuomet kai nusistatoma laikina valdymo ir bendravimo struktūra. Korekcijos atliekamos siekiant tęsti pradėtą procesą ir siekti užsibrėžto tikslo, tačiau kiekvienos korekcija reikalauja papildomo laiko ir resursų bei dalyvių nusiteikimo tęsti bendradarbiavimą. Šios korekcijos gali būti kartojamos per visą bendradarbiavimo procesą, atsižvelgiant į tai, kiek dalyviai yra pasiryžę koreguoti bendradarbiavimo proceso veiksnius ir siekti bendro rezultato (Greer, 2017, p. 70).

Nors mokslinėje literatūroje nėra nusistovėjusių bendrų bendradarbiavimui įtaką darančių veiksnių, tačiau galima pastebėti, kad apžvelgtų autorių moksliniuose darbuose išryškėja veiksniai pasireiškiantys aplinkos, komunikacijos, laiko, resursų, struktūros ir tikslo kategorijose. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad šios kategorijos ir jose nurodyti veiksniai, turi didžiausią įtaką tarporganizacinio bendradarbiavimo procesui. Tačiau reikėtų pažymėti, kad skirtingose bendradarbiavimo formose gali vyrauti skirtingi veiksniai, gali skirtis jų įtaka bendradarbiavimo efektyvumui. Todėl prieš analizuojant bendradarbiavimo



procesą derėtų, prieš tai derėtų aiškiai išskirti veiksmų kategorijas ir pačius veiksmus, kurie galimai turi įtakos bendradarbiavimo efektyvumui.

## 1.4 Tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai

Analizuojant tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimus mokslinėje literatūroje, pastebėta, kad ši tema yra ganėtinai nauja ir darbų tokia tematika stinga. Prieš aptariant bendradarbiavimo gebėjimus, vertėtų paminėti, kad šiems gebėjimais, visų pirma didelę įtaką daro organizaciniai gebėjimai. Organizaciniai gebėjimai kildinami iš resursų teorijos. Remiantis ja svarbu identifikuoti skirtingų organizacijų turimus resursus, jog būtų įvertinamas jų potencialas ir konkurencinės galimybės. Organizaciniai gebėjimai apibūdinami kaip organizacijų gebėjimai įsisavinti, pritaikyti ir transformuoti, naujas technologijas, žinias, procesas ar inovacijas. Dėl to dažnai bendradarbiaujančioms organizacijoms yra keliamas reikalavimas šiuos gebėjimus įsivertinti ir numatyti, ar pasitelkiant bendradarbiaujančių organizacijų turimus resursus bus pasiektas bendras bendradarbiavimo tikslas, trumpiau tariant ar organizacija bus pajėgi bendradarbiauti su kitomis organizacijomis (Bagdžiūnienė ir Petraitė, 2019. 151).

Organizacinių gebėjimų valdymas išplečia organizacijų sąveiką su kitomis organizacijomis. Supratusios, nusistačiusios ir įsivertinusios savo organizacinius gebėjimus, organizacijos geba ir gali bendradarbiauti su kitomis organizacijomis, taip užtikrinant jog bus pasiekti bendradarbiavimo procese numatyti tikslai. Kitu atveju, kaip teigia I. P. Bagdžiūnienė ir M. Petraitė (2019) organizacijos sąveikaudamos su išore patiria neapibrėžtumus dėl ateities. Tai reiškia, verslo organizacijų atveju, ar jos bus pajėgios įgyvendinti bendradarbiavimo uždavinius ir ar tam pakaks turimų resursų, o viešojo sektoriaus organizacijoms gali kilti dvejonų dėl žinių įsisavinimo, jų pritaikymo ar kartais net organizacijos reformos įgyvendinimo. Todėl galima teigti, jog savo pajėgumų išsiaiškinimas organizacijose, prieš pradėdant bendradarbiauti su kitomis organizacijomis tampa viena svarbesnių sudedamųjų visame bendradarbiavimo ar pasiruošimo bendradarbiauti procese.

Bendradarbiavimo gebėjimai literatūroje dažniau pateikiami kaip autoriaus nuomonė nesiremiant atliktais tyrimais. Viename iš savo tyrimų mokslininkė S. Sathabhornwong (2020) remiasi autorių Thomson ir Perry (2006) bendradarbiavimo gebėjimų apibrėžimu, kuris teigia, jog *„raktas jog viskas būtų tinkamai įgyvendinta bendradarbiaujant, yra tinkamų administracinių ir socialinių gebėjimų kurti santykius derinys“*. Anot S. Sathabhornwong autoriai savo apibrėžimo nedetalizavo ir paliko kitiems tyrėjams nusistatyti administracinių ir socialinių gebėjimų elementus. Beckley ir kt. (2008) bendradarbiavimo gebėjimus apibūdina, kaip kolektyvinį grupės gebėjimą apjungti įvairių formų išteklius instituciniuose ir santykinuose kontekstuose siekiant gauti norimą rezultatą. Chaskin (2001) bendradarbiavimo gebėjimus

įvardino kaip egzistuojančio žmogiškojo, organizacinio ir socialinio kapitalo sąveiką, kurią galima panaudoti sprendžiant kolektyvines problemas ir gerinant ar palaikant bendrą bendruomenės gerovę.

S. Sathabhornwong (2020) remiantis Thomson ir Perry bendradarbiavimo gebėjimų apibrėžimu, jog bendradarbiavimo gebėjimai yra **administracinių** ir **socialinių** gebėjimų sąveiką savo tyrime nurodė, kad administraciniai gebėjimai apibrėžiami kaip įgūdžių ir kompetencijų rinkinys, kuris turėtų palengvinti problemų supratimo ir jų sprendimo procesą. Šis rinkinys apima tiek procedūrinės tiek ir struktūrinės nuostatos leidžiančias biurokratiniams mechanizmom atlikti jiems priskirtas funkcijas. Anot S. Sathabhornwong **administraciniai gebėjimai** turi keturis pogrupius: įvykdymo, reguliavimo, koordinavimo ir analitinius.

- **Įvykdymo gebėjimai**

Tai gebėjimai labiausiai susiję su vyraujančia politine aplinka. Šie gebėjimai apibrėžiami kaip užtikrinimas, panaudojant visus turimus išteklius, jog piliečiai, gautų visas jiems reikalingas viešąsias paslaugas. Kitaip tariant organizacijos privalo užtikrinti, jog jų teikiamas produktas ar paslauga, bet kokiu atveju pasiektų galutinį vartotoją, nepaisant to, jog esant tam tikrai situacijai, būtų pasitelkti visi turime organizacijos ištekliai.

- **Reguliavimo gebėjimai**

Tai yra veiklos vykdymo užtikrinimo gebėjimai ir dažnai tai yra susiję su veiklos priežiūros funkcija. Dažniausiai egzistuoja tam tikros struktūros ar procedūros iš esmės prižiūrinčios, kad būtų pasiektas numatytas rezultatas. Tai gali būti papildomas iššūkis, kada bendradarbiauja skirtingo pobūdžio organizacijos.

- **Koordinavimo gebėjimai**

Tai yra gebėjimai, kuriais siekiama užtikrinti skirtingų tipų organizacijų subūrimą ir bendradarbiavimo proceso suderinimą bendriems kolektyviniams tikslams. Šie gebėjimai remiasi dalyvaujančių žmonių kompetencija, darbų skirstymu tiek hierarchiniu, tiek ir nehierarchiniu būdu. Taip pat pasitelkiami, įveikiant sunkus, kylančius organizacijoms bendradarbiaujant, ieškant bendrų sąveikos taškų ir kt.

- **Analitiniai gebėjimai**

Tai gebėjimai susiję su organizacijų valdžios informavimu apie esamą situaciją ir ateities prognozes. Ši suteikiama informacija palengvina organizacijų vadovams toliau formuoti organizacinę politiką, remiantis turima informacija.

Nors šie gebėjimai labiau taikome viešojo sektoriaus organizacijoms, tačiau verta pažymėtina, kad taip jie gali būti pritaikyti ir pasitelkiami ir kito tipo organizacijoms: pavyzdžiui įvykdymo gebėjimas gali

būti pasitelkiami siekti įgyvendinti numatytą bendradarbiavimo tikslą per nusistatytą laiko tarpą. Reguliavimo gebėjimai užtikrintų, jog būtų nusistatytos naujos abejoms organizacijoms priimtinos bendradarbiavimo taisyklės, kuriomis bus vadovaujama procese. Gebėjimai koordinuoti gali būti naudojami, kaip įrankis, užtikrinantis bendrą sprendimų priėmimą, dalyvaujančių organizacijų sutarimą įgyvendinant procedūras ar pasitvirtinant bendradarbiavimo struktūrą, o galiausiai analitiniai gebėjimai gali būti pritaikyti organizacijų informacijos, žinių ir patirčių dalijimuisi.

S. Sathabhornwong (2020) nedetalizavo socialinių gebėjimų, taip kaip tai padarė su administraciniais. Ji nurodė, kad socialiniai gebėjimai tai žmonių gebėjimas organizuoti santykius, nepaliekant jų atsirasti savaime. Šiuos gebėjimus autorė apibūdina kaip kalbėjimą ir reflektyvią veiklą: procesų koordinavimą, įsitraukimą į problemų sprendimų suradimą ir jų priėmimą.

Galima teigti kad **socialiniai gebėjimai** pasitelkiami kuriant formalų ir neformalų bendradarbiavimą, priimant sprendimus bendradarbiavimo procese, komunikacijos tarp dalyvaujančių šalių užtikriname ir kt. veiksmuose, kuriuose yra neišvengiamas žmogiškasis faktorius.

A. S. Cheng ir V. E. Sturtevant (2012) savo atliktame tyrime, susijusiame su vienos iš bendruomenių gebėjimu bendradarbiauti, sprendžiant vietos miškų valdymą išskyrė 6 pagrindinius bendradarbiavimo gebėjimus: organizaciniai, mokymosi, sprendimų priėmimo, veikimo, vertinimo ir įteisinimo (žr. 2 lentelė). Verta paminėti, kad šiuos gebėjimus, autoriai suskirstė į 3 atskirus individualaus, bendradarbiavimo grupės ir organizacijos lygmenis, siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai turi įtakos kiekvienam iš 6 pagrindinių bendradarbiavimo gebėjimų.

2 lentelė. Tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai.

| Gebėjimai                    | Apibrėžimas   |
|------------------------------|---|
| Organizaciniai gebėjimai     | Gebėjimai, įgyvendinti suderintas užduotis naudojant organizacinius resursus siekiant konkretaus rezultato. (Annuziata ir kt. 2018. 1301)   |
| Mokymosi gebėjimai           | Sukauptos patirties dalijimasis, jos įprasminimas, gebėjimas generuoti ir kaupti žinias. Žiūrint iš organizacinės perspektyvos, tai organizacijos sugebėjimas pasiekti strateginį pranašumą prieš kitas organizacijas. (Skrickienė ir kt. 2018. 59) |
| Gebėjimai priimti sprendimus | Gebėjimai racionaliai ir sąmoningai įvertinus visas galimas alternatyvas ir jų pasekmes priimti sprendimus. Tinkamas sprendimo priėmimas lemia geresnius darbo ir organizacinius rezultatus. (Abubakar ir kt. 2019. 107)                            |

## 2 lentelės tęsinys.

|                      |   |
|----------------------|---|
| Gebėjimai veikti     | Tai gebėjimai įgyvendinti organizacinius veiklos, programos ar politikos tikslus, uždavinius ir misiją. Gebėjimai veikti dažniausiai įvertinami kokybinėmis ir kiekybinėmis priemonėmis, nustatant veikimo lygį pasitelkiant pradžioje numatytus siekius ir pasiektus rezultatus. (Septria ir Heryanto, 2019, 182). |
| Vertinimo gebėjimai  | Tai organizacijos gebėjimas pasitelkiant turimas kompetencijas ir esamas struktūras įvertinti pasirinktus procesus ar rezultatus, o gautus vertinimo išvadas panaudoti priimant atitinkamus sprendimus. (Dyson, 2018, 139)  |
| Įteisinimo gebėjimai | Bendradarbiavimo rezultatų įteisinimo ir pritaikymo kolektyviniai gebėjimai, tarp bendradarbiaujančių organizacijų arba tam tikruose politikos lygmenyse (Brewer, 2020, 238).   |

Sudaryta darbo autoriaus pagal E. Anuziata, T. Pucci, M. Frey ir L. Zanni (2018), L. Skirckienė, D. Čepuratė ir K. Štaras (2018), M. A. Abubakae, H. Elrehail, M. A. Alatilat ir A. Elci (2019), D. Septria ir Heryanto (2019), L. Dyson, (2019), T. Brewer, A. Dale, K. Vella, S. Ryan, K. Borderick, R. Hill, R. Potts (2020) ir A. Cheng ir V. E. Sturtevant (2012).

### **Organizaciniai gebėjimai.**

Anot autorių M. Kim, J. Hong ir S. Park (2020) organizaciniai gebėjimai apima keturias skirtingas dimensijas: žmogiškuosius išteklius, išorę, infrastruktūrą ir finansus. Žmogiškieji ištekliai aiškinami, kaip darbuotojų įsitraukimo lygis. Išorės dimensija, tai organizacijos santykiai su kitomis vyriausybėmis organizacijomis, piliečiais, vietos valdžia, rangovais ar kitomis agentūromis. Infrastruktūra siejama su organizacijos turimais informacinių technologijų ir telekomunikaciniais ištekliais bei organizacijos kultūra orientuota į organizacijos misijos įgyvendinimą. Finansai, matuojami vertinant mokumą, t. y. viso biudžeto deficito ir pajamų santykis. Aiškinant finansų dimensiją, tarporganizacinio bendradarbiavimo lygmenyje, galima nustatyti, kaip gebėjimą paskirti reikiamą kiekį finansų, įgyvendinti užsibrėžtą bendradarbiavimo planą, uždavinius, tikslus ir pasiekti numatytus rezultatus.

### **Mokymosi gebėjimai.**

Iš L. Skrickienės, D. Čepuraitės ir K. Štaro (2018) pateikto mokymosi gebėjimų apibrėžimo, nurodyto 2 lentelėje, galima teigti, kad mokymosi gebėjimai apima: patirties dalijimąsi, patirties įprasminimą, žinių generavimą, žinių kaupimą ir strateginio pranašumo siekimą.

### **Gebėjimai priimti sprendimus.**

Racionalus ir sąmoningas sprendimų priėmimas susideda iš sprendimo priėmimo struktūros (t. y. sprendimai priimami tik vadovų lygmenyje, arba vyrauja horizontalus sprendimų priėmimas, arba

įtraukiami visi dalyviai ir kiti būdai), situacijos įvertinimo, alternatyvų išryškavimo ir atskiro jų vertinimo bei pasekmių numatymo. (Abubakar ir kt. 2019. 108)

### **Gebėjimai veikti.**

Šie gebėjimai susideda iš veiklos plano, personalo ir biudžeto valdymo. Taip pat sugebėjimo paskirstyti užduotis ir veiklos priežiūros, jog priskirti darbai ir numatyti tikslai, būtų pasiekti tinkamai. (Cheng ir Sturtevant, 2012, 680).

### **Vertinimo gebėjimai.**

Vertinimas apibūdinamas kaip atskira organizacijos veikla. Ji remiasi organizacijos narių žinių kūrimu, įgūdžių ir požiūrio formavimu. Vertinimui pasitelkiami reikiama is įgūdžiais aprūpinti darbuotojai, galintys atlikti griežtą vertinimą, atsižvelgdami į vertinamos situacijos aplinkybes (Chaudhary ir kt. 2020, 2).

### **Įteisinimo gebėjimai.**

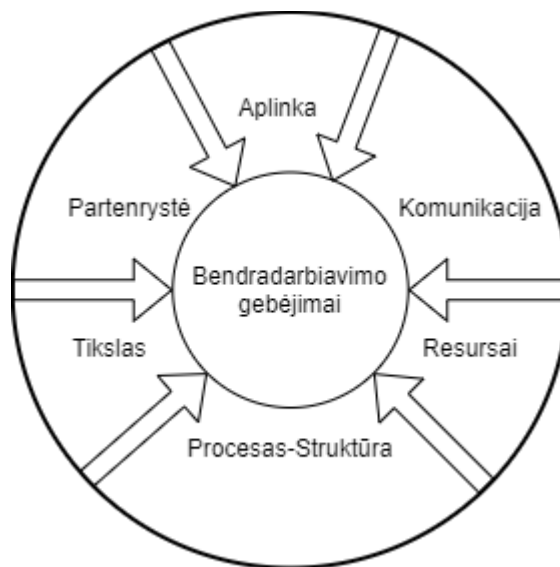
Įteisinimo gebėjimai remiasi lyderystės ir įtikinėjimo įgūdžiais, (Cheng ir Sturtevant, 2012, 680), be kita ko, pritaikomi rezultatai organizacijos veikloje (Brewer, 2020, 238), sukuria prieigą prie vertingų išteklių bei pritraukia naujų vertingų partnerių (Zeng ir kt. 2020, 164).

Išanalizavę dviejų skirtingų mokslininkų tarporganizacinio bendradarbiavimo klasifikaciją, galima pastebėti tam tikrų persipynimų ir panašumų. Nors minėti autoriai šiuos gebėjimus skirtingai klasifikuoja tačiau sprendžiant iš mokslinėje literatūroje surastų gebėjimų apibrėžimų galime juos sutapatinti. Pavyzdžiui S. Sathabhornwong aprašyti „įvykdymo gebėjimai“ savaime galėtų būti tapatinami su A. S. Cheng ir V. E. Sturtevant „įteisinimo gebėjimais“. Atitinkamai „reguliavimo gebėjimai“ – „gebėjimai priimti sprendimus“, „koordinavimo gebėjimai“ – „gebėjimai veikti“, „analitiniai gebėjimai“ – „vertinimo gebėjimai“. Tuo tarpu A. S. Cheng ir V. E. Sturtevant išskirti organizaciniai ir mokymosi gebėjimai, galėtų būti tapatinami su S. Sathabhornwong išskirtais „socialiniais gebėjimais“, kadangi šiuose gebėjimuose yra neišvengiamas žmogiškasis faktorius.

Mokslininkai J. M. G. Almeida, C. F. Gohr ir L. C. Santos (2020) savo darbe apie tvarumą bendradarbiavimo tinkluose pateikia kitą bendradarbiavimo gebėjimų klasifikaciją. Mokslininkų teigimu bendradarbiavimo gebėjimai susideda iš gebėjimų skirstyti resursus, valdyti žinias, formuoti ir stiprinti partnerystę, valdyti vertės grandinę ir efektyviai vadovauti. Gebėjimai skirstyti resursus, tai organizacijų geba ieškoti ir taikyti naujas būdus atnaujinti savo procesus, produktus ar strategijas, kad būtų visiškai sumažintas aplinkos ar socialinis poveikis. Žinių valdymas organizacijoms svarbus tuo, jog organizacijos sugebėtų panaudoti bendradarbiavimo procese įsisavintas žinias pridėtinės vertės generavimui organizacijos viduje. Partnerystės formavimas ir stiprinimas pasireiškia tuo, jog organizacija sugeba užmegzti santykius

su naujais partneriais, o taip pat sugeba identifikuoti ir nusistatyti bendrus strateginius tikslus. Gebėjimas valdyti vertės grandinę, referuoja į tai, jog organizacijos sugeba kuriant produktą ar paslaugą sumažinti šiam procesui aplinkos veiksnių darančią įtaką bei efektyvina vidinius organizacinius procesus. Galiausiai efektyvaus valdymo gebėjimas apibūdinamas kaip gebėjimas koordinuoti bendradarbiaujančių organizacijų procesą, dalytis žiniomis ir subalansuoti organizacijų priklausomumą viena nuo kitos.

Be kita ko, svarbu suprasti, kaip gebėjimai bendradarbiauti yra pasitelkiami pačiame bendradarbiavimo procese ir kaip sąveikauja su ankstesniame poskyryje aptartais veiksniais turinčiais įtakos bendradarbiavimo procesui (žr. 6 pav.).



6 pav. Bendradarbiavimo gebėjimų ir veiksnių sąveika.

Išsiaiškinus tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimus ir bendradarbiavimui įtakos turinčius veiksnius galima teigti, kad iš esmės, gebėjimų ir veiksnių sąveiką yra ypatingai reikšminga bendradarbiavimo sėkmei. Anot I. P. Bagdžiūmienės ir M. Petraitės (2019) gebėjimams vystytis ir jais vadovautis didelę įtaką turi tokie veiksniai kaip organizacijų kultūra, vyraujanti aplinka, struktūra, dydis, strategija ir kt. Pažymėtina, kad atlikta mokslinės literatūros analizė, parodė, jog gebėjimams įtakos gali turėti ne viena veiksnių kategorija, t. y. vienam gebėjimui įtakos gali turėti keli veiksniai iš skirtingų kategorijų. Pavyzdžiui organizaciniams gebėjimais įtakos gali turėti tokie veiksniai kaip vyraujanti politinė, socialinė, ekonominė aplinka, lyderystė, ir bendradarbiavimo patirtis. Tokiu atveju vienos ar kelių bendradarbiaujančių organizacijų, veikla gali būti ribojama, dėl jas prižiūrinčios institucijos taikomų priemonių (labiau taikytina viešajame sektoriuje). Mokymosi gebėjimams įtakos gali turėti procesų-struktūros, komunikacijos ar resursų veiksniai, priklausomai nuo to, kaip bendradarbiaujančios šalys

pasirenka bendradarbiavimo struktūrą, kaip yra organizuojamas procesas ir kiek laiko, resursų yra numatyta mokymuisi. Gebėjimai priimti sprendimus gali būti įtakojami, proceso, komunikacijos, tikslų, partnerystės kategorijose išvardintų veiksmų, kadangi dėl organizacijose vyraujančių skirtingų kultūrų, nusistovėjusių tradicijų, hierarchinių nuostatų, ne visada gali būti paprasta rasti bendrą, abejoms organizacijoms priimtina sprendimą, taip pat ir jo priėmimo būdą. Veikimo gebėjimai labiausiai gali būti veikiami veiksmų, įvardintų proceso, komunikacijos ir partnerystės kategorijose, o vertinimo gebėjimai – proceso ir tikslo kategorijose nurodytų veiksmų. Galiausiai įteisinimo, arba įgyvendinimo gebėjimai gali būtų veikiami, aplinkos, proceso, tikslo ir resursų kategorijose.

## **1.5 Tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimų vertinimas**

Mokslinėje literatūroje konkretaus vertinimo instrumento, skirto įvertinti tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimams nėra aprašyta bei sukurta, todėl siekiant nusistatyti, kaip šie gebėjimai galėtų būti įvertinami, svarbiu aspektu tampa tokio instrumento sukūrimas, paremtas mokslinėje literatūroje patvirtintais ir aprašytais vertinimo metodais. Vertinimo sąvoką, galima sutikti daugelyje skirtingų mokslo krypčių: edukologijoje, medicinoje, politikoje, matematikoje informatikoje, vadyboje, administravime ir kt. (Segalovičienė, 2011, 438). Vertinimo samprata priklauso nuo tokių aplinkybių kaip vertinimo tikslo, objekto, srities, perspektyvų, tipo, koncepcijos ar modelio, konteksto. Dėl šių priežasčių, vertinimo mechanizmas tampa labai lankstus ir prisitaikantis, tačiau tuo pačiu į savo apibrėžimą įneša ir neaiškumo (Segalovičienė, 2011, 438). Tokiu atveju svarbu tiksliai nusistatyti, vertinimo kriterijus, aspektus ir tikslą, kuo šiuo vertinimu siekiama.

Kadangi šiame magistro baigiamajame darbe analizuojama viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimo gebėjimai, derėtų remtis mokslininkų tyrusių vertinimo sąvoka viešajame sektoriuje. Anot J. A. Chouinard (2013) vertinimas viešajame sektoriuje tapo kaip visiems suprantama ir nusistovėjusią praktika. Vertinimas, kaip pagrindinis naujojo viešojo valdymo bruožas, tapo augančia „pramone“ viešajame sektoriuje, kurio tikslai svyruoja nuo vertinimo išvadų panaudojimo, priimant sprendimus iki konceptualaus panaudojimo švietimo ar mokymosi tikslais bei politinio įtikinėjimo ar tam tikrų aspektų įteisinimo tikslais (Leeuw, 2002, 9). Švietimo, sveikatos priežiūros, finansų, socialinių paslaugų ar kitose organizacijose, kurios atlieka reguliuojamąsias funkcijas, vertinimas laikomas pagrindine gerai veikiančios organizacijos struktūros dalimi. Todėl dabar pastebima, kad vertinimo mechanizmai yra plačiai paplitę ir naudojami kaip oficialūs sprendimų priėmimo, stebėjimo, standartų nustatymo, veiklos tobulinimo, ataskaitos teikimo ir programos veiklos ir išlaidų valdymo įrankiai viešojo sektoriaus organizacijose (Dahler-Larsen, 2012, 138).

Tarporaganizacinio bendradarbiavimo efektyvumo vertinimą orientuotą į bendradarbiavimo rezultata, yra aprašęs S. Puškorius (2007), teikdamas, kad „*bendradarbiavimo efektyvumą reikia vertinti konkretizavus nagrinėjamą situaciją ir išskyrus pagrindinius veiksnius, kurie yra svarbiausi šioje situacijoje. Tai reiškia, kad reikia išsamiai apibūdinti bendradarbiavimo tikslus ir uždavinius, pasirinkto partnerio ar partnerio interesus ir vaidmenį, bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo rodiklius ir kriterijus, bendradarbiavimo planą, organizacinius ir kitus bendros veiklos derinimo aspektus*“. Tačiau šiame magistro baigiamajame darbe vertinama ne bendradarbiavimo efektyvumas, kaip rezultatas, bet bendradarbiavimo proceso sudedamoji dalis „organizacijų gebėjimai bendradarbiauti“. Vertinimo procesai susideda iš praktikos leidžiančios įvertinti vertę arba priskirti vertę daiktams, veiksams ar situacijoms (Dionne ir kt. 2019. 654-655). Žiūrint iš šios perspektyvos galima teigti, jog vertinimas nebūtinai turi būti atliekamas jį pasitelkiant įvertinti pasiektus ar nepasiektus rezultatus. Vertinimą galima atlikti ir veiksniams, gebėjimams ar kitiems objektams turėjusiems įtaką gautam rezultatui. Jungtinių tautų organizacija (2016) vertinimo procesą yra apibrėžusi kaip kiek įmanomą sistemingesnę ir nešališkesnę veiklos, projekto, programos strategijos politikos, temos, sektoriaus ar jų dalies vertinimą. Vertinimo tikslai, pagal Jungtinių tautų organizaciją (2017) yra atskaitomybės ir mokymosi skatinimas. Vertinimu siekiama suprasti, kodėl ir koku mastu buvo pasiekti numatyti ir nenumatyti rezultatai bei atlikti detalią rezultatų pasekmių analizę. Tuo tarpu Europos Sąjungos dokumentuose, vertinimas apibrėžiamas, kaip procesas, kurio rezultatas yra veiklos įvertinimas, kuris orientuotas į vykdomos veiklos poreikius, rezultatus, poveikį. Vertinama veikla analizuojama tinkamumo, efektyvumo, veiksmingumo ir tvarumo aspektais. Europos Sąjungos dokumentuose, nurodomos dvi vertinimo tikslo perspektyvos, tai apibendrinamojo ir formuojančio. Apibendrinamojo vertinimo perspektyvoje, dėmesys skiriamas į veiklos rezultatus, o formuojančio – į mokymosi ir veiklos tobulinimo, įgyvendinimo ir vadybos stiprinimą (Segalovičienė, 2011, 444).

Atsižvelgiant į aukščiau išsakytą mokslininkų ir tarptautinių organizacijų nuomonę ir vertinimo apibrėžimus, galima prieiti pirmųjų išvadų, jog svarbu nusistatyti vertinimo tikslą, t. y. kas bus siekiama atlikus vertinimą. Taip pat vertinimo kriterijus (kas bus vertinama) ir vertinimo aspektus, kuo remiantis bus atliekamas vertinimas. Ankstesniuose skyriuose buvo nustatyti bendradarbiavimo procesui turintys įtaką veiksniai, bendradarbiavimo gebėjimai ir padaryta išvada, kad veiksniai turi tiesioginės įtakos gebėjimais. Atsižvelgiant į tai galima sudaryti pirminį vertinimo mechanizmą, remiantis A. S. Cheng ir V. E. Sturtevant (2012) išskirtais bendradarbiavimo gebėjimais, M. Kim, J. Hong ir S. Park (2020), L. Skrickienės, D. Čepuraitės ir K. Štaro (2018), A. Abubakar, E. Mohammed, A. Hamzah, M. Alatilat, ir A. Elci, (2019), A. S. Cheng ir V. E. Sturtevant (2012), A. Chaudhary, D. Kumar, J. John, ir E. Assan,(2020), T. Brewer (2020) ir F. Zeng, Q. Ye, C. Dong, H. Maggie, L. Zhen ir Z. Liu (2020) bendradarbiavimo gebėjimų vertinimo



aspektais bei P. W. Mattessich, M. Murray-Close ir B. R. Monsey (2001) sugrupuotais bendradarbiavimui įtaką turinčiais veiksniais. Šiame mechanizme bendradarbiavimo gebėjimai įvardijami kaip vertinimo kriterijai, o bendradarbiavimui gebėjimų sudedamieji, kaip aspektai (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Tarporganizacinių bendradarbiavimo gebėjimų vertinimo mechanizmas.

| Eil. Nr. | Kriterijaus pavadinimas      | Vertinimo aspektas   | Bendradarbiavimo gebėjimams įtaką turintys veiksniai   |
|----------|------------------------------|--|--|
| 1        | Organizaciniai gebėjimai     | Darbuotojų įsitraukimo lygis;<br>Organizacinė aplinka;<br>Struktūriniai išteklių;<br>Finansiniai išteklių;                           | Politinis-socialinis klimatas<br>Bendradarbiavimo patirtis<br>Kvalifikuoti žmogiškieji išteklių.<br>Konkretūs pasiekiami tikslai ir rezultatai;<br>Bendra vizija;<br>Išskirtinis tikslas.<br>Lyderystė |
| 2        | Mokymosi gebėjimai           | Patirties dalijimasis;<br>Patirties įprasminimas;<br>Žinių generavimas;<br>Žinių kaupimas;<br>Strateginio pranašumo siekimas;        | Pakankami finansiniai resursai;<br>Tinkamas dalyvių atrinkimas;<br>Bendra vizija;<br>Įtvirtinta formali ir neformali komunikacija;   |
| 3        | Gebėjimai priimti sprendimus | Sprendimų priėmimo struktūra;<br>Situacijos vertinimas;<br>Alternatyvų ieškojimas;<br>Alternatyvų vertinimas;<br>Pasekmių numatymas; | Sprendimų priėmime dalyvauja visi nariai;<br>Prisitaikymas.<br>Dalyvių tikėjimas bendradarbiavimo nauda;<br>Gebėjimas rasti kompromisą.<br>Abipusis pasitikėjimas supratimas ir pagarba;               |
| 4        | Gebėjimai veikti             | Veiklos plano valdymas;<br>Personalo valdymas;<br>Biudžeto valdymas;<br>Užduočių skyrimas;   | Aiškūs savo pereių ir teisių suvokimas;<br>Dalyvių pasidalijimas darbu procese ir gaunamu rezultatu;<br>Kvalifikuoti žmogiškieji išteklių.<br>Atvira ir dažna komunikacija;                            |
| 5        | Vertinimo gebėjimai          | Žinių kūrimas;<br>Įgūdžių formavimas;<br>Požiūrio formavimas;<br>Darbuotojų paruošimas;  | Konkretūs pasiekiami tikslai ir rezultatai;<br>Bendra vizija;<br>Išskirtinis tikslas.  |
| 6        | Įteisinimo gebėjimai         | Lyderystė;<br>Pritaikomi rezultatai;<br>Vertingi išteklių;<br>Organizacinių partnerių pritraukimas;                                  | Politinis-socialinis klimatas;<br>Lyderystė;   |

Sudaryta autoriaus pagal P. W. Mattessich, M. Murray-Close ir B. R. Monsey (2001), A. S. Cheng ir V. E. Sturtevant (2012), M. Kim, J. Hong ir S. Park (2020), L. Skrickienės, D. Čepuraitės ir K. Štaro (2018), A. Abubakar, E. Mohammed, A.

Hamzah, M. Alatilat, ir A. Elci, (2019), A. S. Cheng ir V. E. Sturtevant (2012), A. Chaudhary, D. Kumar, J. John, ir E. Assan,(2020), T. Brewer (2020) ir F. Zeng, Q. Ye, C. Dong, H. Maggie, L. Zhen ir Z. Liu (2020)

Remiantis 3 lentelėje atvaizduotu autoriaus sukurtu mechanizmu, vertinant tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimus, bus pasitelkta 1.4 poskyryje aprašyti bendradarbiavimo gebėjimo vertinimo aspektai. Taip pat papildomai svarbu įvertinti, kokią įtaką bendradarbiavimo gebėjimui daro numatytieji veiksniai. Taip galima išsiaiškinti, kaip organizacijos sugeba bendradarbiauti, darant įtaką įvairiems, aplinkos, proceso, struktūros, komunikacijos, ir kt. veiksniams. Šis mechanizmas gali būti taikomas formuojant kokybinius ir kiekybinius tyrimus, atliekant dokumentų analizę bei gali būti pritaikytas organizacijoms atliekant savęs (kaip bendradarbiaujančios dalyvės) įsivertinimo analizę.

*Apibendrinant pirmajame skyriuje atliktą mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad skirtingose mokslo srityse, galioja skirtingi bendradarbiavimo apibrėžimai. Bendro, apibrėžimo taikytino visose mokslo srityse nėra patvirtinta. Išsiaiškinta, jog siekiant bendradarbiauti reikia, jog procese dalyvautų bent dvi organizacijos, pasirengusios siekti bendrų tikslų ir rezultato. Taip pat dažniausiai bendradarbiavimo procesas kildinamas veikiant aplinkos veiksnių, tokiu būdu siekiant susidoroti su kylančiais iššūkiams arba išlikti konkurencinga organizacija rinkoje. Skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia ir bendradarbiavimo sėkmę lemiančius veiksnius. Tai sietina, su skirtingais organizacijų bendradarbiavimo tipais, tačiau tarp veiksnių išvelgiamos panašios jų skirstymo kategorijos, kurios iš esmės papildo viena kita. Šiame darbe pasirinkta naudotis P. W. Mattessich, M. Murray-Close ir B. R. Monsey (2001) sugrupuotais ir įvardintais bendradarbiavimo sėkmę lemiančiais veiksniais. Atlikus dviejų skirtingų mokslininkų darbų analizę, nustatyta, jog taip pat nėra bendro sutarimo, dėl bendradarbiavimo gebėjimų įvardijimo, tačiau, palyginus jų įvardintus gebėjimus pastebėta jog jie tarpusavyje gali būti tapatinami. Taigi šiame darbe prieita išvados naudotis A. S. Cheng ir V. E. Sturtevant (2012) išskirtais gebėjimais. Galiausiai, autorius, remdamasis mokslininkų išvalgomis sukūrė korinį bendradarbiavimo gebėjimų vertinimo mechanizmą, pritaikydamas gebėjimų faktorius ir veiksnius turinčios įtakos bendradarbiavimo sėkmei. Pasitelkiant mechanizmą, jį galima pritaikyti siekiant nustatyti ir ištirti bendradarbiaujančių organizacijų gebėjimų bendradarbiauti efektyvumą, kuris iš esmės turi įtakos visam bendradarbiavimo procesui ir jo galutiniams rezultatams.*

## 2. TARPORGANIZACINIO BENDRADARBIAVIMO GEBĖJIMŲ RRT VERTINIMO TYRIMAS

Šiame skyriuje aprašoma tiriamasis atvejis, tyrimo metodologija ir aptariami atlikto tyrimo rezultatai. Pirmajame poskyri detaliai aprašoma tiriamasis atvejis. Antrajame poskyryje pasitelkiant mokslinę literatūros analizę ir 1.5 poskyryje esantį gebėjimų vertinimo mechanizmą (žr. 3 lentelė), aprašoma tyrimui atlikti taikomi metodai. Trečiajame poskyryje pasitelkiant gautus tyrimo atsakymus, detaliai išnagrinėjami gauti rezultatai, o juos aprašant pateikiamos išvalgos.

### 3.1 Tiriamojo atvejo aprašymas

Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba (toliau – RRT) yra reguliuojanti institucija, atsakinga už elektroninių ryšių, pašto ir geležinkelių transporto rinkų reguliavimą pagal Europos Sąjungos direktyvas ir Lietuvos Respublikos įstatymus. RRT misija – *„užtikrinti veiksmingą konkurenciją, investicijas, inovacijas ir patrauklių paslaugų įvairovę elektroninių ryšių, pašto, geležinkelių transporto, patikimumo užtikrinimo paslaugų srityse, taip pat viešojo sektoriaus duomenų teikimo atlyginimų pagrįstumą“*. RRT buvo įsteigta 2001 m., o jos pagrindė užduotis buvo suderinti nacionalinę ryšių reguliavimo sistema su Europos Sąjungos reguliavimą reglamentuojančiais teisės aktais. RRT savo veikla atskaitinga – Lietuvos Respublikos Vyriausybei ir Lietuvos Respublikos Seimui. RRT valdymas – vadovauja direktorius, skiriamas Lietuvos Respublikos Prezidento 5 metų kadencijai. RRT taip pat veikia Tarybą, kuri yra kolegialus RRT valdymo organas sudarytas iš 5 narių, kuriuos taip pat 5 metų kadencijai skiria Prezidentas, Ministro pirmininko teikimu. (RRT veikla, 2020).

RRT uždaviniai ir funkcijos detalai aprašomos Lietuvos Respublikos elektroninių ryšių įstatyme (Žin. 2004-04-30, Nr. 69-2382) (toliau – ERĮ), Lietuvos Respublikos pašto įstatyme (Žin. 1999-04-23, Nr. 36-1070) (toliau – Pašto įstatymas) bei Lietuvos Respublikos geležinkelių transporto kodekse (Žin. 2004-04-30, Nr. 72-2489) (toliau – Geležinkelių kodeksas). Derėtų paminėti, jog ERĮ RRT numatyta 9 uždaviniai ir 12 funkcijų, Pašto įstatyme – 23 funkcijos, o Geležinkelių kodekse – 8 funkcijos, o bendri RRT tikslai pateikiami RRT veiklos nuostatuose (LRV nutarimas dėl Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos nuostatų patvirtinimo. 2004/IX-2135) (toliau – Veiklos nuostatos). Visuose šiuose dokumentuose galime išskirti šias **funkcijas ir uždavinius**: rinkos reguliavimas, pasiūlymų Vyriausybei teikimas, rinkos priežiūra, sankcijų rinkos dalyviams taikymas, rinkos paslaugų prieinamumo užtikrinimas, taisyklių, aprašų, nuostatų, susijusių su reguliuojama rinka tvirtinimas ir priėmimas ir kt. veiklos susijusios su rinkos dalyvių reguliacija.

Vertėtų paminėti, kad aukščiau minėtuose dokumentuose be tikslų uždavinių ir funkcijų yra numatytas ir įtvirtintas bendradarbiavimo principas. Bendradarbiavimo apibrėžimai pateikiami žemiau lentelėje (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. RRT bendradarbiavimo nuostatos įtvirtintos teisės aktuose.

|     |   |
|-----|---|
| ERĮ | <p>„bendradarbiauja su užsienio valstybių elektroninių ryšių veiklos reguliavimo institucijomis, pagal kompetenciją dalyvauja tarptautinių organizacijų ir Europos Sąjungos institucijų, komitetų bei grupių, kurių veikla susijusi su elektroniniais ryšiais (telekomunikacijomis), radijo ryšio įrenginiais ir galiniais įrenginiais, elektromagnetiniu suderinamumu ir (arba) radijo spektro valdymu, veikloje, taip pat Europos elektroninių ryšių reguliuotojų institucijos veikloje, reikiama atvejais skiria ekspertus, kurie dalyvautų atitinkamuose komitetuose ir grupėse, atlieka tarptautinį radijo dažnių (kanalų) ir orbitinių išteklių koordinavimą bei tarptautinę radijo ryšio stočių (radijo dažnių) ir orbitinių išteklių apsaugą. Lietuvos Respublikos vardu priimti įpareigojimus Ryšių reguliavimo tarnyba gali tik gavusi įgaliojimus, išskyrus atvejus, kai pagal Lietuvos Respublikos tarptautinę sutartį ar Europos Sąjungos teisę atitinkamos funkcijos, kurios patenka į Ryšių reguliavimo tarnybos kompetenciją, pavestos atlikti Lietuvos Respublikos telekomunikacijų (elektroninių ryšių) administracijai ar nacionalinei telekomunikacijų (elektroninių ryšių) reguliavimo institucijai. Šiuo atveju Ryšių reguliavimo tarnyba atitinkamas funkcijas atlieka ir su jomis susijusius įsipareigojimus priima taikydama atitinkamos tarptautinės sutarties ar Europos Sąjungos teisės nuostatas ir neturi papildomai gauti įgaliojimų ir atlikti kitų procedūrų pagal atitinkamas Tarptautinių sutarčių įstatymo normas“. (Žin. 2004-04-30, Nr. 69-2382)</p> <p>ERĮ 12 straipsnyje atskirai išskiriamos Lietuvos institucijos: Konkurencijos taryba, Lietuvos Radijo ir televizijos komisija, Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija, Muitinės departamentas, Lietuvos nacionalinė standartizacijos institucija, Nacionalinio saugumo institucijos, Sveikatos apsaugos ministerija, Statistikos departamentas, Antrasis operatyvinių tarnybų departamentas ir kitos institucijos numatytos pagal Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymą bei tarptautinės ir Europos Sąjungos institucijos, kiek tai susyja su vykdoma veikla.</p> |
|-----|---|

4 lentelės tęsinys.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Pašto įstatymas       | <p>„bendradarbiauja su užsienio valstybių pašto paslaugos teikimo veiklos reguliavimo institucijomis, pagal kompetenciją dalyvauja tarptautinių organizacijų ir Europos Sąjungos institucijų, komitetų ir darbo grupių veikloje“. (Žin. 1999-04-23, Nr. 36-1070).</p> <p>Pašto įstatyme išskiriamos institucijos: Lietuvos Respublikos vyriausybė ir Susiekimo ministerija</p>  |
| Geležinkelių kodeksas | <p>„rinkos reguliuotojas bendradarbiauja su atitinkamos Europos Sąjungos valstybės narės rinkos reguliuotoju priimant bendrus sprendimus dėl teisės naudotis geležinkelių infrastruktūra vežant keleivius, bagažą ir (ar) krovinius tarptautiniais maršrutais tarp Lietuvos ir tos Europos Sąjungos valstybės narės sąlygų apribojimo, užmokesčio už minimalųjį prieigos paketą vežant keleivius, bagažą ir (ar) krovinius tarptautiniais maršrutais ėmimo sistemos, šio užmokesčio dydžio ar sudedamųjų dalių, taip pat Lietuvos Respublikos ir kitų Europos Sąjungos valstybių narių institucijomis pagal šių institucijų veiklą reglamentuojančių teisės aktų nustatytą kompetenciją“ (Žin. 2004-04-30, Nr. 72-2489)</p> |
| Veiklos nuostatos     | <p>„bendradarbiauja su Europos Sąjungos institucijomis, valstybėmis narėmis ir jų institucijomis, laikydamasi Europos Sąjungos teisės aktų ir tarpusavio susitarimų, taip pat su užsienio valstybių elektroninių ryšių veiklos reguliavimo, pašto veiklos reguliavimo ir geležinkelių transporto rinkos reguliavimo institucijomis“.</p> <p>„Igyvendindama šių nuostatų 8.7 papunktyje nurodytą veiklos tikslą, Tarnyba bendradarbiauja su Lietuvos Respublikos valstybės institucijomis ir įstaigomis Elektroninių ryšių įstatymo nustatyta tvarka“. (LRV nutarimas dėl Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos nuostatų patvirtinimo. 2004/IX-2135)</p>   |

Sudaryta autoriaus pagal ERĮ (Žin. 2004-04-30, Nr. 69-2382, Pašto įstatymu (Žin. 1999-04-23, Nr. 36-1070), Geležinkelių kodeksu (Žin. 2004-04-30, Nr. 72-2489) ir Veiklos nuostatomis (LRV nutarimas dėl Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos nuostatų patvirtinimo. 2004/IX-2135).

Taigi apžvelgus Lietuvos Respublikos teisinėje bazėje įvirtintus RRT bendradarbiavimo principus, uždaviniu ir veiklas, galima teigti, kad RRT siekdama užtikrinti savo veiklos vykdymą, atliekant pašto, elektroninių ryšių ir geležinkelio rinkos reguliavimą, privalo bendradarbiauti ne tik su Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus organizacijomis, tačiau ir Europos Sąjungos bei kitomis tarptautinėmis organizacijomis.

Bendradarbiavimas apima tokias sritis, kaip teisėkūra, el. ryšių infrastruktūra, vartotojų teisių apsauga, ekstremaliųjų situacijų valdymas, įstatyminės bazės suderinimas su Europos Sąjungos reikalavimais, sankcijų, baudų taikymas, nutarimų, pasiūlymų ir kitų poįstatyminių teisės aktų teikimas ir derinimas kitoms Lietuvos institucijoms ir kt. veiklos.

### 3.2 Tyrimo metodologija

Bendradarbiavimas tarp viešojo sektorių organizacijų iš esmės nėra savaime vykstantis procesas. Detalus organizacijų bendradarbiavimas dažnai apibrėžiamas teisės aktuose, kuriais vadovaujantis veikia viešojo sektoriaus organizacijos. Be kita ko, tokie principai kaip atskaitingumas, skaidrumas ir pavaldumas viešajame sektoriuje veikiančias organizacijas labai įpareigoja, dėl to tokie suvaržymai galimai lemia bendradarbiaujančių organizacijų lankstumą, o teisės aktuose įtvirtintą bendradarbiavimo sąvoką tarp organizacijų, darbuotojai vertina, ne kaip būdą su efektyvinti veiklą, tačiau kaip įprastus darbo principus. Kaip ir buvo atskleista mokslinės literatūros analizės metu, viešojo sektoriaus organizacijos bendradarbiavimą turėtų vertinti kaip kartinį procesą siekiant su efektyvinti veiklą ir pasiekti aukštesnių jos rezultatų. Lietuvoje tyrimų skirtų bendradarbiavimo gebėjimų vertinimui nėra daug, o atlikti tyrimai tarporganizacinio bendradarbiavimo srityse orientuojasi į bendradarbiavimo rezultatų, veiklos efektyvumo, bendradarbiavimo tarp organizacijų veikiančių savivaldos lygmenyje, tinklinio bendradarbiavimo, viešojo sektoriaus ir visuomenės bendradarbiavimo vertinimą. Skirtingi aplinkos, proceso-struktūros, resursų, tikslų, komunikacijos ir vykdytos partnerystės veiksniai nuolatos daro įtaką bendradarbiavimo gebėjimams, kas iš esmės gali lemti bendradarbiavimo proceso rezultatų sėkmę. Siekiant išsiaiškinti kaip viešojo sektoriaus organizacijos geba bendradarbiauti tarpusavyje, kokių gebėjimų reikia ir kokie veiksniai turi įtakos bendradarbiavimo procesui bus pasitelkiamas autoriaus sudarytas 1.5 poskyryje esantis bendradarbiavimo gebėjimų vertinimo mechanizmas, paremtas Cheng Antony S. ir Sturtevant Victoria E (2012) išvardintais bendradarbiavimo gebėjimais bei Mattessich Paul W. ir kt. (2001), išskirtais veiksniais, turinčiais įtakos bendradarbiavimo sėkmei (žr. 3 lentelė).

Atsižvelgiant į šio darbo 3.1 poskyryje pateiktą atvejo aprašymą, keliamas **probleminis klausimas**: kokie RRT tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai yra svarbūs bendradarbiaujant su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis?

**Tyrimo tikslas:** Ištirti ir įvertinti RRT gebėjimus bendradarbiauti.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Pasitelkiant fokus grupės apklausos metodą išsiaiškinti, kaip RRT darbuotojai vertina organizacijos gebėjimus bendradarbiauti;

2. Nustatyti, kurie tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai yra dažniausiai pasitelkiami bendradarbiavimo procesuose;
3. Nustatyti veiksniai darančius įtaką tarporganizaciniams bendradarbiavimo gebėjimams.

Atliekant tyrimą, svarbu pasirinkti atitinkamą tyrimo metodą, kuris leistų tinkamai organizuoti tyrimą bei apdoroti tyrimo metu surinktą medžiagą, taip įgyvendinant išsikeltus tyrimo uždavinius ir pasiekti nusistatytą tyrimo tikslą. Siekiant detaliai išnagrinėti RRT gebėjimus bendradarbiauti buvo taikytas kokybinio tyrimo metodas. Kokybinis tyrimas apibrėžiamas kaip „reiškinių tyrimas“, paprastai, nuodugnai ir holistiškai, renkant reikšmingą tyrimui medžiagą, panaudojant lanksčią tyrimo struktūrą (Moser ir Korstjens, 2017, 271). Kokybiniuose tyrimuose atsižvelgiama į natūralius kontekstus, kuriuose veikia, asmenys ar grupės, jo tikslas išsamiai suprasti realaus pasaulio problemas. (Moser ir Korstjens, 2017, 121). Šiame tyrime atsižvelgiant į tai, kad siekiame nuodugnai iširti RRT gebėjimus bendradarbiauti bei juos įvertinti, pasirinkta pritaikyti fokus grupės metodą. Fokus grupės metodas dažniausiai naudojamas detaliai suprasti tiriamą situaciją. Šiuo metodu siekiama gauti duomenis iš specialiai tyrimui parinktos asmenų grupės, o ne iš statistiškai reprezentatyvios platesnės populiacijos imties. Nors šio tyrimo taikymas yra ganėtinais platus, tačiau nėra numatytos konkrečios diskusijos ir gautų rezultatų analizavimo technikos (Nyumba ir kt. 2018, 20). Fokus grupės diskusija, skiriasi nuo natūralių diskusijų, vykstančių kasdieniniame darbiname diskurse tačiau gali suteikia dalyviams galimybę atrasti bendrus „sąlyčio“ taškus, kuriais remiantis gali būti apsvarstoma tiriamos aplinkos probleminiai klausimai, kilmė ir kt. Fokus grupės metodas leidžia asmenims aptarti mažiau žinomas temas, dalijantis savo įžvalgomis ir keliant klausimus vienas kitam. Fokus grupės sudaromos pagal tam tikrus jas vienijančius bruožus, tokiu būdu taip pat sukuriama aplinka, kurioje respondantai jaučiasi patogiai (Ridgeway ir kt. 2019, 2).

Atsižvelgiant į aukščiau minėtų mokslininkų išsakytas mintis ir siekiant detaliai išnagrinėti tiriamą situaciją ir įvykdyti autoriaus išsikeltus tyrimo uždavinius ir tikslą, šiame tyrime buvo organizuotos 5 fokus grupių diskusijos (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Fokus grupės

| Grupė    | Respondentų skaičius | Respondentus vienijantys bruožai   | Respondentus vienijanti sritis           |
|----------|----------------------|--|--|
| Pirma    | 4                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• RRT darbuotojas;</li> <li>• Dalyvaujantis bendradarbiavimo procesuose, projektuose su kitomis organizacijomis;</li> <li>• Dirbantis elektroninių ryšių, pašto ar geležinkelių reguliavimo srityje.</li> </ul> | Vartotojų teisių apsauga                 |
| Antra    | 4                    |  | El. ryšių tinklų vientisumo užtikrinimas |
| Trečia   | 4                    |  | Pašto paslaugos                          |
| Ketvirta | 3                    |  | Projektai, programos                     |
| Penkta   | 4                    |  | Geležinkeliai                            |

Atliekant fokus grupės apklausos metodą, pirmiausia visų grupių respondentams buvo pristatoma tyrimo tema bei tyrimo tikslas. Kaip ir minėta aukščiau, šis metodas buvo pasitelkiamas siekiant detalios situacijos analizės ir pasisakymų bei informacijos, kurią sunkiai galima išgauti naudojant tokį metodą kaip interviu, kadangi skatinama respondentų diskusija bei jų tarpusavio sąveika. Fokus grupėms taikyta imtis tikslinė, ją sudarė respondentai, savo darbo veikloje bendradarbiaujantys su kitomis šalies viešojo sektoriaus organizacijomis. Formuojant fokus grupes buvo siekiama apimti visas tris: elektroninių ryšių, pašto ir geležinkelių paslaugų reguliacijos sritis, taip išsiaiškinant RRT, kaip šių paslaugų nacionalinio reguliuotojo gebėjimus bendradarbiauti su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis. Taip pat pasirenkant respondentus vienijančias sritis, buvo siekiama apimti tas sritis, kuriose bendradarbiaujama aktyviausiai. Pažymėtina, kad fokus grupes sudaro įvairių pareigybių respondentai t. y. nuo vyriausiojo specialisto iki departamento vadovo. Taip pat, klausimai fokus grupei iš anksto nebuvo paruošti, remiantis atliekamo tyrimo tema, respondentų buvo klausama, su kokiomis viešojo sektoriaus organizacijomis tenka dažniausiai bendradarbiauti, vėliau diskusija palaikoma remiantis 1.5 poskyryje autoriaus sukurtu tarporganizacinių bendradarbiavimo gebėjimų vertinimo mechanizmu (žr. 3 lentelė).

**Tyrimo įgyvendinimas.** Tyrimas buvo įgyvendintas per nuotolinio bendradarbiavimo priemones. Komunikacijai su respondентаis buvo naudojamas tyrėjo darbinis elektroninis paštas bei *Microsoft Teams* vaizdo pokalbių platformą. Dalyvauti tyrime respondentai buvo pakviesti naudojantis elektroniniu paštu ir/arba per *Microsoft Teams* platformą. Gavus respondentų sutikimą, su jais buvo suderintas visiems tinkamas laikas vaizdo diskusijai tyrimo tema. Pažymėtina, kad tyrėjas savo respondentus informavo, jog yra užtikrinamas gautų atsakymų konfidencialumas. Diskusijos truko nuo 30 minučių iki 1 val. 20 min. Diskusijos gavus respondentų sutikimą buvo įrašinėjamos, vėliau perklausomos, pasižymimos respondentų tyrimui reikšmingos išsakytos mintys, jos analizuojamos, koduojamos ir pateikiamos tyrimo rezultatų aptarime. Tyrimo rezultatai patariami dviejuose poskyriuose suskirstant gautą informaciją į bendradarbiavimo gebėjimus bei įtaką darančius veiksnius. Galiausiai pateikiamas viso tyrimo apibendrinimas, sužinota nauja informacija bei pagrindinės RRT tarporganizacinių bendradarbiavimo gebėjimų įžvalgos.

**Gautos informacijos kodavimas.** Gauta informacija ir respondentų išsakytos mintys žymimos šiuo principu: Grupės numeris ir respondento numeris (FG1-1, FG1-2,... FG5-1, FG5-2, FG5-3).

**Tyrimo vykdymo laikotarpis.** Tyrimas buvo vykdomas 2021 m. vasario – kovo mėnesiais.

**Tyrimo įgyvendinimo rizikos:** respondentų atsisakymas dalyvauti interviu, nuotolinis bendravimas (techniniai nesklandumai), respondentų nenoras pasisakyti.



### 3.3 RRT tarporganizacinio bendradarbiavimo bendroji apžvalga

Pradžioje tyrimo buvo siekiama išsiaiškinti, su kokiomis organizacijomis RRT bendradarbiauja, koku būdu tai vyksta. Buvo aiškinamasi koks bendradarbiavimo gaunamas rezultatas ir kokiose veiklose jis pasireiškia bei ar bendradarbiavimas kaip procesas apibrėžtas jų veiklos srityse kaip privalomas dalykas ar respondentai šį procesą mato kaip papildomą naudą?

Dažniausiai respondentų nurodoma institucija, su kuria bendradarbiaujama buvo Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerija:

*„Ir mes daug gaunam persiųstų (dokumentų) iš „Samo“ (Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija) <...>“.* (FG1-2).

*„Pagrindinis mūsų bendradarbiavimas vyksta su susiekimo ministerija, kartais su konkurencijos taryba“* (FG3-1).

*„Pagrindinis bendradarbiavimas vyksta su Susisiekimo ministerija“* (FG5-1).

Toliau respondentų įvardintos organizacijos pateikiamos, pagal fokus grupę vienijančią sritį:

#### **Vartotojų teisių apsauga:**

*„Daugiausiai bendradarbiaujame su vartotojų teisių tarnyba (Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba) <...>“.* (FG1-3);

*„<...> su duomenų inspekcija (Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija) <...>“.* (FG1-2);

*„Tenka pabendrauti ir su policija (Lietuvos Respublikos Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos)“.* (FG1-3);

*„<...> dar su Konkurencijos tarnyba (Lietuvos Respublikos konkurencijos taryba), buvo kažkada reikalų <...>“.* (FG1-1). *„Jo turėjom reikalų, bet daugiau dėl informacijos dalijimosi tarp institucijų klausimo“.* (FG1-3).

*„<...> yra dar Socmine (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija) sukurta darbo grupė, kurioje mes dalyvaujam dėl neįgaliųjų teisių užtikrinimo“.* (FG1-3).

#### **El. ryšių tinklų vientisumo užtikrinimas:**

*„<...> yra ganėtinai aiškiai išdėstyta vientisumo užtikrinimo taisyklėse, su kokiomis organizacijomis bendradarbiauja RRT. Tai būtų Vyriausybės kanceliarija, Certas (Nacionalinis kibernetinio saugumo centras), Valstybės saugumo departamentas, ir Krašto apsaugos ministerija“* (FG2-1).

*„Taip pat bendradarbiaujam ir tarptautiniu lygmeniu šiuo klausimu su ENISA ir BEREC“* (FG2-3).

„Tarptautiniu lygmeniu galima paminėti <...> ERGP darbo grupę <...> taip pat šiek tiek su Pasauline pašto sąjunga, tačiau bendradarbiaujama kartu su susiekimo ministerija <...> derinama Lietuvos pozicija“ (FG3-2).

**Pašto paslaugų reguliacija:**

„Po restruktūrizavimo bendradarbiauome su Statistikos departamentu, teikiant tam tikrus statistinius duomenis“ (FG3-3).

„Puikus bendradarbiavimo pavyzdys su Muitine, teikdavome konsultacijas dėl rinkos išaiškinimų“ (FG3-3)

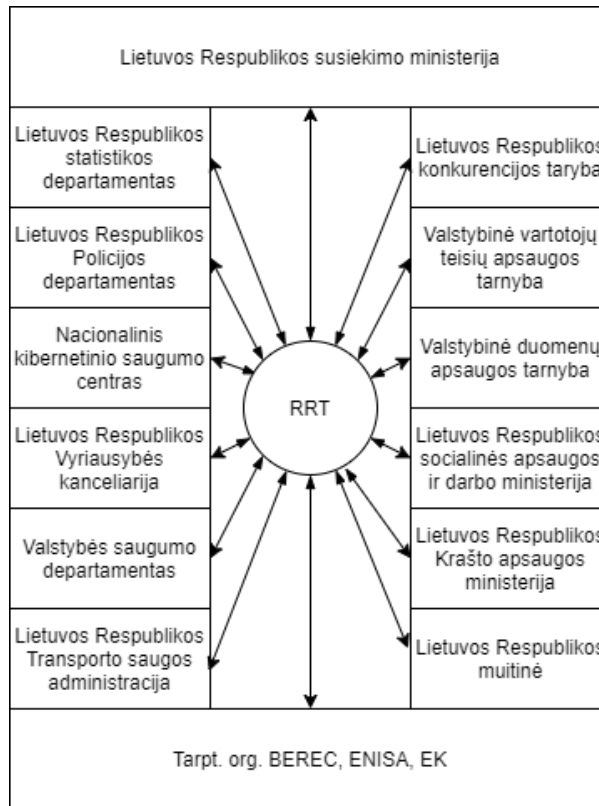
**Projektai, programos:**

„Daugiausiai bendradarbiaujame tarptautiniu lygmeniu su Europos Komisija, BEREC, ENISA“ (FG4-2).

**Geležinkeliai:**

„Taip pat bendradarbiaujame ir su Lietuvos transporto saugos administracija“ (FG5-1).

Taigi iš respondentų išsakytų teiginių galima suprasti, jog RRT įgyvendindama savo funkcijas bendradarbiauja su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis (žr. 7 pav.)



7 pav. RRT tarporganizacinis bendradarbiavimas įgyvendinant savo veiklą

Respondentų teigimu bendradarbiavimas yra neatsiejamas nuo jos kasdienės veiklos:

*„Čia be to bendradarbiavimo neįvyktų mūsų sklandus darbas, nu realiai kaip ir neišeitų pilnai atlikti užduočių“* (FG1-2).

*„Tam tikrais atvejais (bendradarbiavimas) yra savaime suprantamas dalykas, kaip tavo darbo veiklos sudedamoji“* (FG1-3).

Bendradarbiavimo poreikis dažniausiai kildinamas po to kai kažkas nutiko, ir reikia imtis veiksmų.

*„Bendradarbiavimo poreikis dažnai kyla jau įvykus kažkokiam įvykiui, o ne užkirsti kelią būsimam įvykiui“* (FG5-3)

Bendradarbiavimas RRT pasitelkiamas su kitomis organizacijomis kuriant bendrą produktą/paslaugą:

*„Bendradarbiaujam kurdami bendras infrastruktūrines sistemas“* (FG3-3).

Tačiau pastebėtina, kad bendradarbiavimas tarp RRT ir kitų organizacijų dažniausiai vyksta informacijos dalijimosi/keitimosi principu:

*„<...> informacijos tarp institucijų dalijimasis <...>“* (FG1-3),

*„<...> raštų persiuntimas institucijoms pagal kompetencija <...>“* (FG1-2).

*„<...>Pavyzdžiui kai pašto paslaugos teikėjai kreipėsi su prašymu atlikti tyrimą į Konkurencijos Tarnybą, mes labai daug bendradarbiavome, dalinomės įžvalgomis ir detalėmis“* (FG3-2).

*„Dažniausiai bendradarbiaujant yra keičiamasi informacija <...>“* (FG3-3).

*„<...> Bendradarbiaujama siekiant dalintis gerąja praktika ir patirtimi“* (FG4-1).

*„Dabar susiduriame su problema, kad bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis yra vykdomas „ad hoc“ principu yra klausimas mes teikiame atsakymą ir viskas“* (FG3-2).

*„Mūsų surinkta informacija perduodama kitoms institucijoms, kurios sprendžia kiek ekstremali situacija gali būti situacija“* (FG2-4).

*„Taip pat dalyvaujame vienoje darbo grupėje, su kitomis institucijomis, kurioje sprendžiame, dalinamės savo įžvalgomis, rekomendacijomis vientisumo ir kitais klausimais susijusiais su šia veikla“* (FG2-2).

Be kita ko, bendradarbiaujama, rengiant teisės aktus ir kitus dokumentus:

*„Bendradarbiaujame rengdami ir tvirtindami teisės aktus bei gauname nustatymus kokiais principais turime reguliuoti rinką“* (FG5-2).

*„Kai yra keičiamas teisės aktas pavyzdžiui vyksta ne vienas susitikimas su kita organizacija. Kai yra konkretus atvejis numatomas rezultatas tuomet viskas vyksta gana aktyviai“* (FG3-1).

Daugelis respondentų sutiko su teiginiu, jog bendradarbiavimas bet kuriuo atveju yra tik nauda:

*„Labai priklauso nuo institucijos su kuria bendradarbiauji. Kartais nauda būna vienpusė, suteikiam informacija ir viskas tuo pasibaigia. Tačiau bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis, nauda dažniau būna abipusė“ (FG3-2).*

*„Bendradarbiavimo naudą mūsų organizacijai galime dažnu atveju galima įvardinti kaip viešumą ir papildomus ryšius“ (FG4-2).*

*„Pats bendradarbiavimas yra tik nauda, neigiamo poveikio nėra. Kadangi dažniausiai gauni tokios informacijos, kurią gali panaudoti savo ateities veikloje. Norėtusi kad tas bendradarbiavimas būtų dar atviresnis ir dažnesnis, mažiau formuluotas, tai leistų efektyviau dirbti“ (FG5-1).*

*„Dažnai bendradarbiaujant surandam papildomus kontaktus, kurie ateityje praverčia nuolatiniam darbe, arba netgi ir karjeros kelyje“ (FG1-3).*

*„Papildomi kontaktai praverčia ir surandant tą žmogų, kurį gali pasiekti neformaliai ir su juo pasikalbėti“ (FG1-4).*

Pastebėta, jog respondentai bendradarbiavime įžvelgė ne tik tiesioginę naudą (t. y. apčiuopiamus rezultatus), bet ir tokią naudą, kaip organizacijos tapimas universalesne bei lankstesne:

*„Pasinaudojant bendradarbiavimu svarbu praplėsti organizacijos bendrą požiūrį. Galbūt apimti ne vien tik tas sritis, kurios nugula teisės aktuose, bet turėti ir tą platų bendrą supratimą. Tokiu būdu organizacija tampa universalesnė ir lankstesnė“ (FG5-2).*

Taigi remiantis respondentų teiginiais, analizuojamu atveju sprendžina, kad RRT dažniausiai su kitomis organizacijomis bendradarbiauja dalindamasi patirtimi, informacija bei žiniomis. Be kita ko, paminėtina, kad bendradarbiavimas taip pat vyksta kuriant teisės aktus, bendrus dokumentus bei bendram institucijų darbui skirtas sistemas. Dauguma respondentų nurodė, jog bendradarbiaujant, bet koku atveju yra gaunama nauda (reikalinga informacija, papildomi vertingi kontaktai ir kt.), tačiau vienareikšmiškai teigti, kad gaunama abipusė nauda negalima, kadangi respondentai išsakė lūkesčius, jog bendradarbiavimas būtų dažnesnis bei atviresnis, o bendradarbiavimo nauda kartais būna vienpusė. Tačiau buvo pastebėta, jog anot respondentų, bendradarbiavimas teikia ne tik apčiuopiamą naudą, tačiau taip pat praplečia organizacijos požiūrį padaro ją universalesne bei lankstesne.

Bendraudant su fokus grupių diskusijų respondентаis buvo išsakytos ne tik sritys, kuriose vyksta bendradarbiavimas, nauda, kurią gauna organizacija bendradarbiaudama su kitomis, tačiau buvo galima išskirti ir problemas, su kuriomis susiduria organizacija bendradarbiavimo procese.

Anot respondentų bendradarbiavimas dažnai reikalauja papildomų resursų: *„<...> bendradarbiavimas kartais perlipa savaimę suprantamo dalyko sąvoką, nes kartais norint įgyvendinti bendradarbiavimą reikia papildomų laiko resursų ir kūrybinės iniciatyvos <...>“ (FG1-1).*

Be kita ko, pastebėta, jog vienoje fokus grupių buvo išsakyta, kad finansiškai darbuotojai bendradarbiauti nėra motyvuojami, nebent tai reikalauja papildomų užduočių atlikimo, kurios nepatenka, po darbuotojo metinių užduočių planu: „*Papildomai motyvuojant už bendradarbiavimą nesame, nebent bendradarbiaujama tarptautiniame lygmenyje, tuo atveju gaunamas priedas prie atlyginimo*” (FG1-2). Antrosios grupės respondentai įvardino, jog yra motyvuojami priedu pagal Lietuvos Respublikos darbo kodeksą, už papildomą budėjimą, ne darbo valandomis, tačiau dėl jo reikėjo gana daug „pakovoti“: „*RRT motyvuoja dalyvauti šioje bendradarbiavimo grandinėje, skirdama pagal DK (Lietuvos Respublikos darbo kodeksas) numatyta priedą prie atlyginimo už budėjimą ne darbo valandomis <...>, nors dėl to priedo reikėjo gerai pakovoti, tai gal motyvacija to ir nelaikyčiau, bet labiau pareiga*“ (FG2-4). Taip pat dalis respondentų pasigenda aiškių bendradarbiavimo tikslų, struktūrų, planų, kuriais vadovaujantis būtų vykdomas bendradarbiavimas: „*Su viena iš organizacijų esame įpareigoti bendradarbiauti, tačiau, kažkokiai tai tikslu, kad sieksime konkurencijos ar kažkokia bendro rezultato – nėra*“ (FG3-1).

„*Šiai dienai neliko struktūrizuotos mūsų veiklos. Suirusi struktūra dėl darbų pasiskirstymo ir mūsų paties to tikslo neaiškumo. Visa veikla ganėtinai fragmentuota. Gal ateityje kažkas nusistovės, bet šia dienai yra kaip yra*“ (FG3-3).

„*<...> kad būtų planuojama kažkas iš anksto, kažkokie tai bendradarbiavimo planai ar tvirtinamos struktūros, tai mes su tuo nesame supažindinti jei ir tokie būtų*“ (FG3-2).

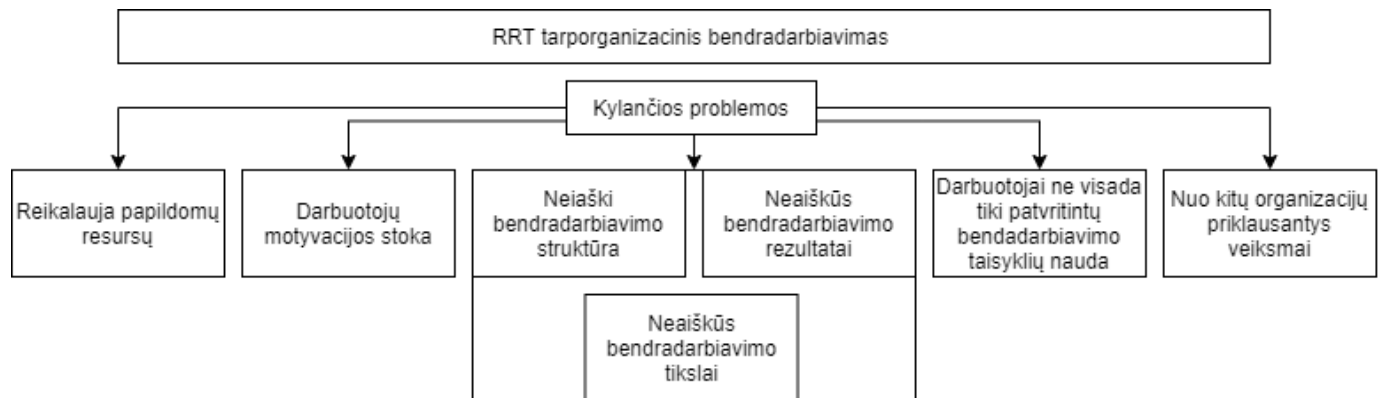
„*Bendradarbiavimui svarbiausia tikslas, tačiau šiuo metu po struktūrinių pokyčių tokio tikslo nematau. Kaip apsibrėžiamas tikslas tada atsiranda ir kitos veiklos ir aplink jį apsilipdo struktūra*“ (FG3-2).

Taip pat vienas respondentas išsakė nuogąstavimus dėl bendradarbiavimo taisyklių veikimo ir efektyvumo: „*Kartais bendradarbiavimo procesas yra aprašytas bendradarbiavimo taisyklėse, tačiau kai jas reikėtų pasitelkti, tuomet nemanau, kad būtų aiškus bendradarbiavimo tikslas arba kad jis būtų pasiektas*“ (FG5-1). Be kita ko, buvo pabrėžta, kad bendradarbiaujant kartais problemos kyla ir dėl informacijos gavimo rengiant bendrus projektus. RRT negaudama informacijos laiku arba per vėlai negali jos tinkamai įvertinti ir pateikti aiškios savo pozicijos, o pats bendradarbiavimo procesas tampa neefektyvus: „*Bendradarbiavimo problema atsiranda tada kai darbas pasisuka dėl teisės aktų rengimo. Kai RRT nori gauti informacija ankščiau nei ji yra paskelbiama oficialiai. Tada gauni teisės akto projektą ir prašo įvertinti jį per 10 dienų. Tai fiziškai dažnai net nespėji peržiūrėti ir lieka tam tikrų trūkumų*“ (FG5-1).

„Kartais būna tokių situacijų, kai gaunam raštą iš institucijų ir aš turiu neoficialios informacijos, kad ta institucija papildomai kažką daro, tačiau mes to negaunam, nors tai būtų naudinga ir mūsų darbui” (FG1-2).

„Kas keisčiausia, jog su bendradarbiavimo rezultatais dažnai esame nesupažindinami, jei atskirai to nebepaprašoma” (FG1-3).

Remiantis respondentų išsakytomis problemomis, kylančiomis iš bendradarbiavimo procesų galima teigti, kad bendradarbiavimas, kuris nėra papildomai skatinamas finansiškai, dažnai suprantamas, kaip darbuotojo savo pareigybės vykdymas. Bendradarbiavimas skatinamas tik tuo atveju, kai reikalauja papildomų darbuotojų laiko resursų. Respondentai pasigenda organizacijoje aiškių bendradarbiavimo tikslų, struktūrų, planų, kaip vėliau bus aptariama, respondentai šiuos komponentus įvardino kaip svarbiausius bendradarbiaujant. Be kita ko taip pat pasigendama efektyvios komunikacijos iš kitų organizacijų dalyvaujančių bendradarbiavimo procese. Tokiu atveju, anot respondentų, RRT negali pilnai užtikrinti savo funkcijų ir atlikti tikslingo, efektyvaus tam tikros informacijos vertinimo. Susistemintos problemos kylančios bendradarbiaujant pateikiamos žemiau esančiame paveikslėlyje (žr. 8 pav.).



8 pav. RRT tarporganizaciniame bendradarbiavime kylančios problemos

### 3.3 RRT tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai

Toliau poskyryje atskirai analizuojami tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai pagal fokus grupių tyrimo metu respondentų išsakytus teiginius susijusius su atskira tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimų grupe. Analizė atlikta pagal gebėjimų vertinimo mechanizmą (žr. 3 lentelė)

#### Organizaciniai gebėjimai

Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti kokių organizacinių gebėjimų reikia organizacijai, jog ši gebėtų efektyviai bendradarbiauti su kitomis organizacijomis.

Remiantis ankstesniuose tyrimuose atlikta mokslinės literatūros analize, organizaciniai gebėjimai, tai organizacijos gebėjimai, pasitelkiant resursus pasiekti numatytus konkrečius rezultatus. Žemiau pateikiamoje lentelėje (žr. 6 lentelė), bendraujant su respondentais pavyko išskirti 4 pagrindiniu organizacinius gebėjimus, reikalingus pasitelkti bendradarbiavimo procesuose.

6 lentelė. RRT organizaciniai gebėjimai

| Gebėjimai   | Pagrindžiantys teiginiai   |
|---|--|
| Geba į organizacijos bendradarbiavimo procesą įtraukti darbuotojus      | <p>„Esame visi vienodai atsakingi už bendradarbiavimą, kadangi visi atliekame tas pačias funkcijas“ (FG1-1);</p> <p>„Mes nuolatos budinti žmonių grupė, atsakinga už informacijos perdavimą apie įvykusį ekstremalų įvykį &lt;...&gt;“ (FG2-3).</p> <p>„Kai bendradarbiaujama skyriaus lygmenyje, į procesą įsitraukia visi darbuotojai“ (FG3-3)</p>   |
| Geba valdyti ir skirti organizacijos resursus bendradarbiavimo procesui | <p>„Dar pridėčiau, kad RRT yra pasirūpinusi budinčių darbuotojų priemonėmis užtikrinti tą bendradarbiavimą. Tam yra skirti atskiri telefonai, kuriais dalijamės, kad būtume pasiekiami bet kur ir bet kuriuo metu“ (FG2-1)</p> <p>„Taip pat turime ir savo darbinius kompiuterius kuriuos galime naudoti ne tik ofise. Įdiegtos tam tikros programos, leidžia greitai perduoti informaciją kitoms institucijoms“ (FG2-2)</p> <p>„Kiekvienais metais biudžete yra numatyti pinigai bendradarbiavimui įvairiuose projektuose ir programose. Taip pat reikalingos komandiruotės ar stažuotės“ (FG4-3).</p>  |
| Geba aiškiai suvokti savo užduotis bei pareigas                         | <p>„Svarbu žinoti, ką turi daryti gavus užduotį“ (FG1-1).</p> <p>„Kai Certas (Nacionalinio kibernetinio saugumo centras) išėjo iš mūsų, tai buvo sukurtas naujas organas, žmonių grupė, atsakinga už tinklų vientisumą, o Certas liko atsakingas už kibernetines atakas. Įvyko toks atsakomybių pasidalinimas, todėl dabar aiškiai yra nustatyta kuri organizacija už ką atsakinga ir tai palengvina patį procesą“ (FG2-1).</p> <p>„Aiški struktūra, apibrėžtos pareigos ir aiškus rezultatas, kad būtų suprantama dėl ko dirbama, tai čia būtų svarbiausi dalykai ko reikia“ (FG2-3).</p> <p>„&lt;...&gt; svarbu kad žinotų kas, ką, kada turi daryti“ (FG2-3).</p> |

6 lentelės tęsinys.

|   |  |
|---|--|
| Geba suformuluoti ir pateikti aiškia organizacijos poziciją | „Bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis svarbu tvirta tavo organizacijos pozicija, kad ieškant bendro kompromiso, galėtum detalai pagrįsti bendradarbiavimo poreikį ar gaunamo rezultato naudą“ (FG5-1). |
|---|--|

Remiantis aukščiau pateikta lentelė fokus grupės tyrimo metodus atskleidė 4 pagrindinius organizacinius gebėjimus reikalingus užtikrinti bendradarbiavimo procesui: darbuotojų skyrimas, resursų valdymas, aiškus savo pareigų ir užduočių suvokimas bei aiškus organizacijos pozicijos suformulavimas ir jos pateikimas. Atkreiptinas dėmesys, kad gebėjimai, respondentų nebuvo konkrečiai suformuluoti. Šie gebėjimai išskirti pasitelkiant teiginių analizę. Daugiausiai respondentai pasisakė apie atitinkamų darbuotojų skyrimą bei organizacijos resursų valdymą.

Be kita ko, respondentai pažymėjo, kad bendradarbiaujant darbuotojams nėra priskiriamos atskiros institucijos: „Neturime mums kiekvienam atskirai priskirtų institucijų“ (FG1-3), todėl darbuotojui susirgus ar keičiant darbovietę bendradarbiavimas su visomis institucijomis toliau yra užtikrinamas. Elektroninių ryšių tinklų vientisumo užtikrinimo grupėje respondentai išsakė, jog RRT bendradarbiavimo grandinėje užtikrina vieną iš svarbiausių funkcijų: „Mes dalyvaujame ir atliekame viena iš svarbiausių šios grandinės funkcijų“ (FG2-2).

„Supranti kaip yra, mes esam kaip kompiuteryje įdiegta ugniasienė. Jei įvyksta koks pažeidimas pirmiausia informacija atsimuša į mus, o tik paskui pasiekia kitas institucijas“ (FG2-1), „Driščiau įvardinti, kad RRT yra vienas iš kertinių dalyvių, nuo kurio po to priklauso, kokie sprendimai bus priimami gavus tą informaciją“ (FG2-3).

Todėl vienareikšmiškai, šioje bendradarbiavimo formoje tinkamas darbuotojų atrinkimas, atitinkamų resursų skyrimas ir aiški RRT pozicija tampa ypatingai svarbiais organizaciniais gebėjimais. Be to, organizacijos aiškus savo pareigų suvokimas, anot respondentų taip pat padeda įgyvendinti viešajame sektoriuje taikomą vieno langelio principą: „<...> įgyvendinant vieno langelio principą tarporganizacinis bendradarbiavimas yra labai svarbus, nes pareiškėjui nereikia kreiptis dar kartą į kitą instituciją, jei pirmu kartu pasikreipė ne į tą. Raštas persiunčiamas atsakingai institucijai, todėl didelę naudą iš šio bendradarbiavimo gauna vartotojas“ (FG1-4). Anot respondentų, šis gebėjimas padeda ne tik organizacijai neapsikrauti papildomomis užduotimis ruošiant atsakymą besikreipiantiesiems, tačiau taip pat ir pareiškėjai gauna naudą, jog nereikia kreiptis pakartotinai į kitą instituciją.

## Mokymosi gebėjimai



Anot mokslininkų, mokymosi gebėjimai apima patirties ir žinių dalijimąsi, jų kaupimą, generavimą ir įprasminimą. Kaip minėta anksčiau RRT viena iš dažnesnių bendradarbiavimo formų yra informacijos dalijimasis su kitomis organizacijomis, todėl svarbu suprasti kokie mokymosi gebėjimai padeda užtikrinti tokią bendradarbiavimo formą.

Atlikus mokymosi gebėjimų analizę, pavyko išskirti 5 mokymosi gebėjimų aspektus (žr.7 lentelė): informacijos kaupimą, pritaikymą, gavimą, teikimą ir pranašumo siekimą. Respondentai pabrėžė, jog svarbu, kad gaunama informacija būtų pritaikoma darbinėje veikloje, neišskiriant ar ši informacija buvo gauta iš kitų institucijų ar tai nauja informacija gauta iš tarporganizacinių mokymų.

7 lentelė. RRT mokymosi gebėjimai

| Gebėjimai   | Pagrindžiantys teiginiai  |
|---|---|
| Geba kaupti naudingą informaciją/patirtį                          | „Pasinaudojant bendradarbiavimu svarbu praplėsti organizacijos bendrą požiūrį. Galbūt apimti ne vien tik tas sritis, kurios nugula teisės aktuose, bet turėti ir tą platų bendrą supratimą. Tokiu būdu organizacija tampa universalesnė ir lankstesnė“ (FG5-2).   |
| Geba pritaikyti bendradarbiavimo metu gaunamą informaciją/patirtį | „Retai turim mokymus kartu su kitomis institucijomis, tačiau nesvarbu kaip dažnai, bet svarbu ką tu juose gauni ir kaip gali pritaikyti“ (FG1-4).<br>„Informacijos keitimosi grandinėje svarbu rezultatas. Jei rezultatas nepanaudojamas, tada reikėtų svarstyti ar tinkamoje grandinėje esi ir ar reikia imtis pokyčių“ (FG2-3).<br>„Dalyvaujam komandiruotėse su kitomis organizacijomis, tarkim vykdam į Europos Komisijos ar Pašto sąjungos organizuojamuose susitikimuose kur pristatomos aktualijos ar svarstomi tam tikri klausimai. Tai esant tai informacijos ir patirties dalijimuisi gaunami pritaikomi rezultatai“ (FG3-3). |
| Geba siekti pranašumo prieš kitas organizacijas                   | „Dalyvaudami įvairiuose projektuose tampam žinomesni. Taip parodom kad užsiimam įvairia veikla, tas atsispindi mūsų metinėse ataskaitose, dėl to galime tikėtis didesnio finansavimo kitiems ataskaitiniams metams“ (FG4-3).  |

7 lentelės tęsinys.

|  |   |
|--|---|
| <p>Geba gauti informaciją/patirtį tarporganizaciniuose mokymuose</p> | <p>„Vadovas skatina dalyvauti mokymuose. Kiekvienais metais skyriaus darbuotojai pateikia savo reikalavimus dėl mokymų į tai yra atsižvelgiama ir darbuotojai yra deleguojami į bendrus projektus ar seminarus” (FG1-2).</p> <p>„Pora kartų į metus dalyvaujam tarporganizaciniuose mokymuose, kuriuos organizuoja kitos institucijos, dažniausiai jie būna skirti bendroms kompetencijoms keltis” (FG1-1).</p> <p>Dažniausiai mokymai vyksta tarnyboje, kviesti dėstytojai iš privataus sektoriaus ar kitų institucijų” (FG1-3).</p> |
| <p>Geba teikti naudingą informaciją/patirtį</p>                      | <p>„Be to į mus kreipiasi ir kitos institucijos dėl tos “neformalios konsultacijos”. Tai iš esmės tokiu principu apeinami nereikalingi biurokratiniai dalykai” (FG1-4)</p> <p>„&lt;...&gt; dažniausiai informacijos dalijimasis &lt;...&gt; ir mūsų teikiamos konsultacijos tam tikrais klausimais” (FG1-2).</p>  |

Respondentai taip pat nurodė, jog tarporganizacinio mokymosi procese svarbu ir grįžtamasis ryšys: „Labai svarbu grįžtamasis ryšys. Jei teiki kažkokią informaciją tai privalai kažką gauti“ (FG3-2). Respondentų teigimu, gavus grįžtamąjį ryšį, apie priimtą sprendimą, ar informacija buvo naudinga ir kitą aktualią informaciją, organizacija gali papildomai suprasti ar bendradarbiavimas buvo naudingas ir ateityje tokį procesą su efektyvinti, pasiskirstant atsakomybėmis.

Pažymėtina, kad fokus grupės metu pasisukus diskusijai apie mokymosi gebėjimus, daugelis respondentų juos suprato ir įvardijo kaip darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą: „Organizacijos indėlis į mokymosi procesą yra be galo svarbus, kadangi kylant darbuotojų kvalifikacijai taip pat kyla ir organizacijos profesionalumas“ (FG1-2). Tuo tarpu kitoje fokus grupėje buvo išsakyta mintis, kad darbuotojai į darbą yra priimami vadovaujantis atitinkamais, jiems keliamiems reikalavimais, todėl papildomo poreikio mokymų, skirtų jiems kelti kvalifikaciją reikalingą darbinėje aplinkoje nėra: „Turime tų mokymų, tačiau, kažkokių papildomų reikalingų darbui nėra poreikio. Visi priimami pagal numatytus reikalavimus“ (FG3-1). Įdomu pastebėti ir tai, jog tam tikru atveju, respondento išsakyti teiginiai, apie mokymosi gebėjimus galimai gali būti traktuojami ir kaip vertinimo gebėjimai: „Matai kaip yra, mes susitinkam vieną kartą į metus aptarti veiklos rezultatus. Jei per aptarimą išryškėja kažkokios tai problemos tokiu atveju darome kažkokių pokyčius savo veikloje, keičiame procesus ar panašiai. Tačiau dažniausiai tik apsitariam esamą situaciją ir veiklos rezultatus“ (FG2-1). Būtent šioje situacijoje šis teiginys gali būti priskiriamas ir mokymosi ir vertinimo gebėjimams. Žvelgiant iš mokymosi gebėjimų perspektyvos, galima

teigti jog atliekant veiklos vertinimą, išskylant tam tikrų problemų yra pasinaudojama susisteminta informacija, keisti atitinkamus veiklos/proceso pokyčius, taip tą informaciją gaunant, kaupiant ir pritaikant. Žvelgiant iš vertinimo gebėjimų perspektyvos, organizacijos renkasi į bendrą susitikimą, atlikti veiklos vertinimo, pagal pateikiamus bendradarbiavimo rezultatus. Ši aplinkybė leidžia daryti prielaidą, jog tam tikrais atvejais gebėjimai gali persipinti tarpusavyje, suformuodami naują darinį, sudarytą iš dviejų aspektų ir įtraukiant jį į bendradarbiavimo veiklos tobulinimą

### **Gebėjimai priimti sprendimus**

Gebėjimai priimti sprendimus, siejami su racionaliai ir sąmoningai, apsvarstant visas įmanomas galimybes organizacijos priimtais sprendimais, o tai sąlygoja geresnius darbo ir organizacijos rezultatus. Atlikus fokus grupių tyrimo metu respondentų išsakytų teiginių analizę, buvo nustatyti 4 gebėjimų priimti sprendimus aspektai (žr. 8 lentelė): visų proceso dalyvių įtraukimas, apgalvoti sprendimai, pasitvirtinta struktūra ir sprendimų priėmimas veikiant aplinkos faktoriams.

8 lentelė. RRT gebėjimai priimti sprendimus

| Gebėjimai   | Pagrindžiantys teiginiai  |
|---|---|
| Geba į sprendimų priėmimą įtraukti visus proceso dalyvius | <p>„Bendradarbiaujant sprendimai vis tiek priimami vadinamąja hierarchija. Vizuojami dokumento projektai pradunami nuo darbuotojo, skyriaus vadovo, departamento vadovo ir direktoriaus pavaduotojo, todėl pasisakyti dėl vieno ar kito numatyto sprendimo, ar bendradarbiavimo iniciavimo gali visi lygiai“ (FG1-3).</p> <p>Dalyvaudami darbo grupėje sprendimus privalu priimti pasitarus ir suderinus pozicijas su kitomis atsakingomis institucijomis“ (FG2-3).</p> <p>„Ekstremalios situacijos dažniausiai sprendimai priklauso nuo kitų institucijų, kurios gauna informaciją iš mūsų“ (FG2-2).</p> <p>„Kad bendradarbiavimas būtų efektyvus, svarbu kad organizacija visais hierarchiniais lygiais vienodai įsitrauktų į patį procesą“ (FG5-3).</p> <p>„Priimant sprendimus visada visas procesas vyksta per „levelius“. Tarkim, jei keičiasi dalyvaujantis žmogus, viskas turi nugulti į projekto popieriuose, visi dalyvaujantys lygmenys turi tai patvirtinti. Pradedant nuo eksperto informavimo iki buhalterijos patvirtinimo, kad atsiras naujas žmogus ir jam reikės už tai atsiskaityti. Dažnai dėl tokių pokyčių projektas gali nusikelti ir mėnesį“ (FG4-2).</p> |

8 lentelės tęsinys.

|  |   |
|--|---|
| Geba priimti apgalvotus sprendimus                             | „Svarbu apgalvoti sprendimai <...>“ (FG2-1).<br>„RRT atsakinga už sprendimo priėmimą dėl gautos informacijos iš paslaugų teikėjų apie ekstremalų įvykį todėl svarbu kad tas sprendimas būtų priimamas greitai ir apgalvotai“ (FG2-3).   |
| Geba priimti sprendimus pagal patvirtintą struktūrą            | „Sprendimui priimti turime pasitvirtinę normatyvus, todėl turimą informaciją svarbu išanalizuoti pagal patvirtintą struktūrą“ (FG2-4).<br>„Viskas vyksta pagal reglamentuotas nuostatas <...>“ (FG2-1)<br>„Hierarchinė sprendimų struktūra yra visame viešajame sektoriuje. Turi būti skiriama kiekvienai institucijai atitinkamai laiko priimti sprendimus ar teikti pasiūlymus <....>“ (FG5-2). |
| Geba priimti sprendimus veikiant įvairiems aplinkos faktoriams | „Skirtingai nei kitose veiklose šiuo atveju įvykus ekstremaliam įvykiui sprendimai dėl tolimesnių veiksmų priimami mūsų atsakingų asmenų lygmeniu ir su aukštesniais vadovais nederinami“ (FG2-1).  |

Viešajame sektoriuje įsigalėjusi hierarchinė sprendimų priėmimo sistema lėmė, jog vadovaujantis tai, bet koku atveju į sprendimų priėmimą, yra įtraukiami visos procese dalyvaujančios šalys. Be kita ko, taip pat pastebima, jog respondentai dažnai naudoja sąvoką „pozicijų derinimas“. Tai dažnai viešajame sektoriuje sutinkama sąvoka, kada darbuotojas priimamą sprendimą derina su aukštesnio lygio vadovais. Respondentai šią sąvoką taip pat naudojo kalbant ir apie bendradarbiavimą tarp organizacijų, kas iš esmės gali nukreipti į tai, kad derinant pozicijas, svarbiu aspektu tampa organizacijos lankstumas ir prisitaikomumas, kuris lemia bendradarbiavimo efektyvumą.

Viešajame sektoriuje aiškiai apibrėžta sprendimų priėmimo struktūra, kuri taip pat įtraukia ir visus kitus bendradarbiavimo proceso dalyvius, dėka hierarchinės sprendimų priėmimo struktūros, lemia tai jog RRT išpildo mokslinėje literatūroje keliamus reikalavimus gebėjimams priimti sprendimus. Tačiau žvelgiant iš bendradarbiavimo efektyvumo ir laiko perspektyvos vertėtų pabrėžti vieno respondento išsakytą mintį: „<...> Dažnai dėl tokių pokyčių projektas gali nusikelti ir mėnesį“ (FG4-2). Taigi, nors moksliskai viešajame sektoriuje sprendimų priėmimo struktūros kaip ir patenka po „visų šalių įtraukimo“ apibrėžimu, tačiau iš esmės, laiko ir efektyvumo kaina. Dėl papildomų reikalavimų įgyvendinant projekto, programos ar kitus esminius bendradarbiavimo pokyčius, jaučiamas nukentėjimas bendradarbiavimo efektyvumo klausimu.

Be to, vienos grupės respondentai akcentavo, jog tam tikrais atvejais gali veikti ir sprendimus priimti skyriaus lygmeniu: „*Labai priklauso nuo klausimo, jei tai smulkus reikalas, metinis klausimynas ar panašiai, tai tada apsisistojama darbuotojo lygmeniu, o jei rimtesnis klausimas, tuomet be vadovybės sprendimo neapsieinama*“ (FG3-2). Tačiau kaip ir teigė respondentas, svarbesni klausimai yra keliami į vadovybės lygmenį. Atsižvelgiant į tai, galima daryti tarpinę išvadą, jog tam tikrais atvejais sprendimų priėmimo nebūtinai gali dalyvauti visa esanti hierarchija. Be to, tai patvirtino ir kitoje grupėje dalyvavęs respondentas, teigdamas: „*Bet dažniau bendradarbiaujama vadovybės lygmenyje. Kada vadovybė pasako, kad užteks mūsų skyriaus kompetencijos, tuomet galime įgyvendinti užduotis ar kitas veiklas nelaukę vadovų pritarimo*“ (FG5-3). Tokiu atveju yra sutaupoma laiko sąnaudų, kada sprendimo priėmimas yra perleidžiamas mažesniai proceso vienetui, o vadovybė su sprendimu yra tiesiog supažindinama.

Respondentai pažymėjo, jog vyrauja pavaldumo problema: „*Dažnai kai bendradarbiauji ministerijų lygmeniu, atsiranda tas pavaldumo klausimas. Kartais organizacijos jaučiasi aukščiau nei RRT ir nesupranta kad RRT yra nepriklausoma organizacija. Todėl dažnai skiriasi ir bendravimo tonas, užduočių nuleidimas ir kt.*“ (FG3-1). Kaip buvo pakalbėta detaliau su šios grupės respondентаis apie šios problemos priežastis, buvo išsiaiškinta, kad ta problema yra įsisenijusi nuo laikų, kada RRT buvo pavaldi ir priklausoma nuo Susisiekimo ministerijos. Taip pat buvo išsiaiškinta, kad kai kurios ministerijos tiesiog jaučiasi aukščiau nei RRT hierarchiniame lygmenyje, dėl to požiūrio klausimas šiek tiek apsunkina bendradarbiavimą, nepaisant to, kad RRT yra nepriklausoma organizacija ir reguliuotojas, tą patvirtino ir kitos fokus grupės respondentas: „*Retais atvejais kartais ir politiką formuojanti institucija kreipiasi į mus dėl konsultacijos, tačiau dažniau vyrauja tas modelis, kad jie suformuoja, o mes turime įgyvendinti tada ir atsiranda tas priklausomumo principas, kad mes realiai nebeatliekame savo funkcijų kaip „nepriklausoma“ institucija*“ (FG5-4). Buvo išsakyta mintis, kad šis požiūris galioja ne tik, Lietuvoje, tačiau ir Europos Sąjungoje, ir dėl to nuogaštuoja ir kitų šalių nacionaliniai reguliuotojai.

### **Veiklos gebėjimai**

Veiklos gebėjimai dažniausiai siejami su organizacijos gebėjimais įgyvendinti numatytus veiklos uždavinius, programos ar politikos tikslus bei misiją. Atliekant fokus grupės metodo tyrimą, pavyko išskirti 4 esminius gebėjimų aspektus (žr. 9 lentelė): veikia pagal patvirtintą veiklos planą, bendradarbiavimui skiria kvalifikuotus žmogiškuosius išteklius, pasiskirsto užduotimis, ir geba valdyti biudžetą.

9 lentelė. RRT veiklos gebėjimai

| Gebėjimai  | Pagrindžiantys teiginiai  |
|--|---|
| <p>Geba veikti pagal patvirtintą veiklos planą</p>                           | <p>„Mes dažniausiai esam įpareigoti viešojo administravimo įstatyme įtvirtintų procedūrų įgyvendinti bendradarbiavimą, pvz.: jei kreipimasis gaunamas raštu, tai mes įpareigoti (jei to reikalaujama) kitai institucijai tą informaciją pateikti irgi oficialiu raštu“ (FG1-3).</p> <p>„Įpareigojimas ateina iš gautos užduoties, jei mes gaunam raštu tai mes privalom ir persiųsti kitai organizacijai raštu papildomai įpareigojant pateikti atsakymą ir besikreipiančiajam ir mums.“ (FG1-2).</p> <p>„&lt;...&gt; bendradarbiaujama remiantis viešojo administravimo įstatymo ir tais įstatymais, kurie reglamentuoja RRT veiklą“ (FG1-4).</p> <p>„Mūsų visa veikla vykdoma pagal įstatymuose ir poįstatyminiuose teisės aktuose numatytas nuostatas“ (FG2-1).</p> <p>„Visas bendradarbiavimo procesas yra ganėtinai įspaustas į rėmus ir jo yra laikomasi. Tačiau nepaisant „rėmų“ tarnyba aktyviai dalyvauja bendradarbiavimo projektuose ir programose“ (FG4-1).</p> <p>„Bendradarbiaujant su organizacijomis dažnai pasirašomos bendradarbiavimo sutartys, ko dažnai trūksta nacionaliniu lygmeniu. (FG5-1).</p> <p>„Bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu, jo planai nugula į teisės aktus, pagal kuriuos mes veikiame“ (FG5-2).</p> |
| <p>Geba bendradarbiavimui paskirti kvalifikuotus žmogiškuosius išteklius</p> | <p>„Vis tiek pirmą sprendimą ką toliau daryti priimi tu pats, turėdamas užduotį. Kai ją pamatai, tada sprendi, ar įtraukti kitas institucijas ar ne“ (FG1-1).</p> <p>„Svarbu kad žmogus būtų paskirtas iš tos srities arba kaip nors kitaip su ja susijęs, kad informacija būtų suprantama ir atitinkamai vertinama, taip kaip procesas vyksta dabar“ (FG2-2).</p> <p>„Tam tikrais atvejais bendradarbiavimas būna priskirtas atskiram žmogui esančiam skyriuje su tam tikra organizacija. Tokiu atveju žmogus pats savarankiškai gilina į sritį, teikia informaciją ir tik reikalui esant derina poziciją su vadovybę“ (FG3-2)</p> <p>„Pas mus darbuotojai bendradarbiauja visi pagal kompetencija &lt;...&gt;“ (FG3-2).</p>   |

9 lentelės tęsinys.

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
|                                     | <p>„Veiklai vykdyti etatus skiria tarnyba. Aš atsireнку žmones numatydamą jiems tam tikrus reikalavimus. Žinoma atitinkami žmogiškieji ištekliai turi turėti tam tikrus gebėjimus, kuriuos pritaikys ir darbinėje aplinkoje ir bendradarbiavime su kitomis institucijomis, kuris yra neatsiejamas“ (FG5-3).</p> <p>„&lt;...&gt; skirti ekspertus arba savo srities žinovus, tokiems bendradarbiavimo procesams ypatingai svarbu, kadangi tai su efektyvina bendradarbiavimą ir išvengiama papildomų kaštų“ (FG4-2).</p>  |
| Geba aiškiai pasiskirstyti užduotis | <p>„Bendradarbiavimo dokumentuose, teisės aktuose, ar kitame kažkokiam dokumente, pagal kurį veikiama turi būt nustatyti aiškūs algoritmai, pagal kuriuos veikia kiekviena organizacija dalyvaudama bendradarbiavimo grandinėje, kad nebūtų pareigų persipynimo &lt;...&gt;“ (FG2-1).</p> <p>„&lt;...&gt; svarbiausia suvokti už ką esi atsakingas, kokios tavo pareigos ir ką turi daryti. Visa kita, vis tiek kažkur bus aprašyta ir tuo vadovaujiesi“ (FG2-4).</p> <p>„&lt;...&gt; visos bendradarbiavimo užduotys yra patvirtinamos ir nuleidžiamos iš viršaus“ (FG3-3).</p> |
| Geba valdyti biudžetą               | <p>„Vienareikšmiškai bendradarbiaujant svarbu valdyti tam procesui paskirtą biudžetą“ (FG4-2).</p> <p>„Svarbu užtikrinti, pinigų, plano ir laiko valdymą“ (FG4-1).</p> <p>„Be kita ko, svarbu gebėti organizacijai valdyti ir biudžetą, kadangi viskas yra skirstoma etatais, todėl tas etatų skirstymas ir patenka po organizacijos gebėjimais tinkamai valdyti ne tik žmogiškuosius išteklius bet ir gaunamą biudžetą“ (FG5-1).</p>  |

Kaip teigia respondentai, dažnai bendradarbiavimo nuostatos, nugula į įstatymus ir poįstatyminius teisės aktus, pagal kuriuos yra vykdomas bendradarbiavimas. Paminėtina, kad respondentai pažymėjo, jog taip pat yra pasirašomos bendradarbiavimo taisyklės ir sutartys, tačiau, kaip ir minėta anksčiau, išsakė abejones dėl jų veikimo: „Kartais bendradarbiavimo procesas yra aprašytas bendradarbiavimo taisyklėse, tačiau kai jas reikėtų pasitelkti, tuomet nemanau, kad būtų aiškus bendradarbiavimo tikslas arba kad jis būtų pasiektas“ (FG5-1). Respondentai taip pat akcentavo, jog veiklos plane įtvirtintos jų užduotys visada yra įgyvendinamos: „Šiaip niekada nebuvo situacijos, jog kažkas negalėjo budėti ar dėl mūsų kaltės, būtų kažkas praleista pro akis“ (FG2-3).

„Papildyčiau, kad iš esmės mūsų institucijai paskirtos užduotys, šioje bendradarbiavimo grandinėje visada yra įgyvendinamos“ (FG2-2).

Respondentai taip pat akcentavo ir kvalifikuotų žmogiškųjų išteklių svarbą: „Kartais kai bendrauji su žmogumi kuris tiesiog priskirtas prie tos veiklos, bet realiai nieko nedaro, tiesiog būna, tai ir tas bendradarbiavimas nevyksta“ (FG2-3). Atsižvelgiant į tai, galiam spręsti, kad kvalifikuotų žmogiškųjų išteklių įtraukimas yra vienas iš svarbiausių aspektų, siekiant užtikrinti bendradarbiavimą tarp institucijų. Tai kad darbuotojas yra priimamas dirbti, pagal jam keliamus reikalavimus, nereiškia, jog savo indėliu sugebės užtikrinti bendradarbiavimą tarp institucijų. Todėl ypatingai svarbu, kad darbuotojas, toje srityje kurioje yra bendradarbiaujama, būtų sukaupęs pakankamą žinių ir veiklos patirtį ir esant reikalui, buvo išsiaiškinti ankstesniuose poskyriuose, sugebėtų priimti sprendimus, ir juos pateikti organizacijos vardu.

Pabrėžtina, kad veiklos gebėjimai, savaime nėra atsiejami nuo sprendimų priėmimo gebėjimų. Norint užtikrinti efektyvų veiklos įgyvendinimą, atlikti užduotis, pasiekti rezultatus, įgyvendinti misiją, be galo svarbiu aspektu tampa ir sprendimų priėmimas. Išryškinus, veiklos įgyvendinimo gebėjimų aspektus, galima teigti, jog tam tikrais atvejais, jie gali persipinti tarpusavyje su sprendimų priėmimo gebėjimais. Tokie aspektai kaip kvalifikuoti žmogiškieji ištekliai, užduočių paskirstymas, biudžeto valdymas ar kt. reikalauja atsakingų ir apgalvotų sprendimų, dėl to analizuojant veiklos gebėjimus pastebima aiški sąsaja su sprendimų priėmimo gebėjimais.

### **Vertinimo gebėjimai**

Organizacijos vertinimo gebėjimai yra siejami su organizacijos gebėjimais, pasitelkiant savo turimas kompetencijas įvertinti pasirinktus procesus ar rezultatus, o gautą informaciją panaudoti priimant sprendimus. Atliekant tyrimą, respondentai apie vertinimo gebėjimus pasisakė mažiausiai, tačiau iš atliktų fokus grupių diskusijų išryškėjo tris esminiai vertinimo gebėjimų aspektai (žr. 10 lentelė): užduočių vertinimas, analitiniai gebėjimai ir papildomos naudingos informacijos kūrimas.

10 lentelė. RRT vertinimo gebėjimai

| Gebėjimai                                  | Pagrindžiantys teiginiai  |
|--|---|
| Geba atlikti priskirtų užduočių įvertinimą | „Svarbu kad sugebėtum įvertinti užduotį ir pasirinkti tinkamą kelią: ar spręsti viduje ar organizacijos viduje, ar visgi yra pagrindo kreiptis papildomai“ (FG1-2). |



10 lentelės tęsinys.

|  |  |
|--|--|
| Geba formuoti organizacijos poziciją, pasitelkiant analitinius gebėjimus | „Šioj situacijoje labai reikia analitinių gebėjimų, kuriuos pasitelkiant teikiamos išvalgos, ruošiamos ataskaitos ir kiti dokumentai“ (FG2-2).   |
| Geba išgauti papildomas žinias/informaciją                               | „Bet kokios veiklos vertinimas yra naudingas. Po projekto baigimo vyksta tas vadinamasis rezultatų vertinimas, kas ir kaip buvo padaryta. Gavę informaciją, galime pasimokyti iš savo klaidų ar veiksmus atlikti kitai“ (FG4-2).<br>„Matai kaip yra, mes susitinkam vieną kartą į metus aptarti veiklos rezultatų. Jei per aptarimą išryškėja kažkokios tai problemos tokiu atveju darome kažkokius pokyčius savo veikloje, keičiame procesus ar panašiai. Tačiau dažniausiai tik apsitariam esamą situaciją ir veiklos rezultatus“ (FG2-1). |

Nors apie šią gebėjimų grupę respondentai pasisakė vangiausiai, nereikėtų susidaryti įspūdžio, jog ši grupė bendradarbiavimo procese yra mažiausiai svarbi. Vertinimas yra glaudžiai susijęs su sprendimų priėmimu. Dažnai viešajame sektoriuje bendradarbiavimas tarp organizacijų nesibaigia vienu projektu, o tęsiasi nuolatos: „Teisės aktai, mus įpareigoja nuolatos bendradarbiauti ir dalyvauti toje grandinėje“ (FG2-3). Todėl natūralu, kad sprendimų priėmimo ir vertinimo procesai vyksta nuolatos. Vertinimas tiesiogiai gali sąlygoti ateityje priimamus sprendimus. Vienos grupės respondentas pasidalijo dažnai naudojama fraze: „Pas mus dažnai gale metų ar pasibaigus kokiai nors bendrai veiklai skamba frazė „Kitą kartą darysim kitaip““ (FG5-1). Taigi, nors iš esmės galima laikyti šią frazę kaip respondentų išsakytą pajuokavimą, tačiau tai suponuoja, jog vertinimas, vyksta, informacija yra apdorojama ir pritaikoma keisti bendradarbiavimo procesą, jį efektyvinant. Pastebėtina, kad išskirti pirmieji du vertinimo gebėjimų aspektai gali būti siejami taip pat su kvalifikuotų žmoniškųjų išteklių skyrimu, kuris patenka po RRT veiklos gebėjimais. Vertinimo gebėjimai, kaip ir minėta aukščiau, yra siejami su organizacijos kompetencijomis, dėl svarbu nuolatinis organizacinis mokymasis, kurį taip pat galima priskirti vertinimo procesui.

### **Įteisinimo gebėjimai**

Įteisinimo gebėjimai siejami, su bendradarbiavimo rezultatų įteisinimu ir pritaikymu. Atlikus fokus grupės tyrimą, pavyko išskirti tris pagrindinius šių gebėjimų aspektus (žr. 11 lentelė) rezultato pritaikymas, vertingų išteklių generavimas ir organizacinių partnerių pritraukimas.

11 lentelė. RRT įteisinimo gebėjimai

| Gebėjimai                                 | Pagrindžiantys teiginiai  |
|---|---|
| Geba pritaikyti pasiektą rezultatą        | <p>„Rezultatas turi būti reikalingas visoms organizacijoms“ (FG3-2)</p> <p>„Kartais pasirinkus tikslą pvz.: „Perteikti gerąją patirtį x srityje“ dažnai bendradarbiavimas neapsiriboja tik organizacinio mokymosi tikslu, tačiau yra sukuriamas kažkoks naujas teisės aktas ar kitas apčiuopiamas dokumentas, kuris paremtas patirties dalijimusi“ (FG4-2).</p> <p>„Tiksliai parinktas bendradarbiavimo tikslas duoda panaudojamus rezultatus“ (FG4-2).</p> |
| Geba sugeneruoti vertingus išteklius      | <p>„Viena iš didžiausių patiriamų naudų bendradarbiavime su kitomis organizacijomis, yra nauji žmonės“ (FG4-2).</p> <p>„Bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis, susirandi naujų pažinčių, kurios tau padeda tavo darbinėje aplinkoje. Gali tiesiog susiskambinti ir pasikonsultuoti, taip išvengiant formalių procedūrų“ (FG1-2).</p>   |
| Geba pritraukti organizacinius partnerius | <p>„Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis atneša realią naudą – matomumą. Organizacija tampa matoma ne tik visuomenei, tačiau ir kitoms organizacijoms, kurios inicijuoja bendradarbiavimo projektus įvairiose srityse“ (FG4-2).</p>   |

Anot respondentų vienas iš svarbiausių aspektų, tai pasiekto rezultato pritaikymas. Kaip bus atskleista tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimų veiksnių analizėje, respondentai vertina, jog tikslas yra vienas svarbiausių sudedamųjų šiame procese. Kaip teigia respondentai, vienareikšmiškai svarbu žinoti dėl ko yra bendradarbiaujama ir ar pasiektas rezultatas bus naudingas: „Svarbu žinoti dėl ko dirbama ir kaip bei kur tai bus panaudojama“ (FG2-4).

Pastebėtina, kad organizacijų lyderių vaidmuo, šiuo atveju, buvo aptartas bendradarbiavimo procese, užduočių paskirstyme ir projektų organizavime bei jų užbaigime. Bendradarbiavimo rezultatų įteisinime/pritaikyme respondentai apie lyderystės svarbą nepasisakė. Nors lyderystės aspektas mokslinėje literatūroje įvardinamas kaip vienas iš svarbiausių iš respondentų pasisakymų to išvelgti nepavyko:

„Dažniausiai projektai būna paskirstyti į komponentus ir tie komponentai turi savo lyderius, tai didžiausią įtaką darbui ir galutiniam rezultatui turi jie“ (FG4-3).

„<...> lyderiui svarbu mokėti priimti vadybinius ir politinius sprendimus, <...> kurie dažniausiai atsiranda projekto pradžioje ar pabaigoje, kai reikia priduoti projektą“ (FG4-2).

„Projektų lyderių vaidmuo dažnai būna tik „popierinis“ arba viešiesiems ryšiams“. (FG4-1).

Tai iš esmės gali būti sietina, su apskritai viešajame sektoriuje trūkstamo ir retai pasireiškiančio lyderio vaidmenio. Kaip parodė ankstesnių gebėjimų analizė, tarporganizacinis bendradarbiavimas paremtas kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais bei hierarchine sprendimų priėmimo struktūra, kas galimai gali lemti, tai kad lyderio vaidmuo yra tik „popierinis“, o visi sprendimai, tuo tarpu ir pasiektų rezultatų pritaikymas, lemiamas organizacijos vadovybės.

Anot respondentų tarporganizacinis bendradarbiavimas kuria ryšius tarp organizacijų, taip su efektyvinant patį procesą. Organizacijų darbuotojai gali išvengti formalaus bendravimo, ir pasitelkiant neformalias bendravimo formas (pokalbiai telefonu, el. paštas, žinutės ir kt.) gauti reikiamą informaciją, ar suteikti konsultaciją be oficialaus kreipimosi į kitą organizaciją. Kaip teigia respondentai, tarporganizacinis bendradarbiavimas organizacijoms atneša matomumą, tokiu būdu, kitos organizacijos, ieškomos bendrų sąlyčio taškų gali inicijuoti bendradarbiavimą bendruose projektuose, programose ar bendrose kitose veiklose.

### 3.4 RRT tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimams įtaką darantys veiksniai

#### Aplinkos veiksniai.

Analizuojant aplinkos veiksnius, kurie turi įtakos bendradarbiavimo gebėjimams, nustatyta du pagrindiniai veiksniai: politinis-socialinis klimatas ir lyderystė (žr. 12 lentelė). Analizuojant teiginius, kurie priskirti politinio-socialinio klimato veiksniai buvo išsiaiškinta, kad RRT organizacijos klimatas/vidinė kultūra yra linkusi į tarporganizacinį bendradarbiavimą. Atitinkamai šis veiksnys gali turėti teigiamos įtakos organizaciniams ir įteisinimo gebėjimams. Tai lemia, jog organizacija yra suinteresuota skirti organizacinius išteklius bendradarbiavimo procesams bei taip pat gauti naudingą, pritaikomą rezultatą.

12 lentelė. Aplinkos veiksniai.

| Aplinkos veiksniai            |  |          |  |
|-------------------------------|--|----------|--|
| Veiksny                       | Pagrindžiantys teiginiai   | Įtaka    | Gebėjimai  |
| Politinis-socialinis klimatas | <i>„Pačioje organizacijoje bendradarbiavimas yra labai skatinimas. Pačios iniciatyvos nuolatos vystomos ir organizacija linkusi išeiti iš formalių funkcijų ir ribų ir vienu ar kitu klausimu padaryti šiek tiek daugiau. Daug iniciatyvų iš RRT kelia ir kviečia jungtis ir kitas</i> | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciniai</li> <li>• Įteisinimo</li> </ul> |

12 lentelės tęsinys.

|           |  |          |  |
|-----------|--|----------|--|
|           | <i>organizacijas. Kartu įgyvendinami ir vartotojų švietimo projektai ir kiti projektai kitose srityse” (FG1-1).</i>  |          |  |
|           | <i>„Kartais bendradarbiavimas su politiką formuojančia institucija yra ribojamas prižiūrimų institucijų rinkos dalyvių, pvz.: kai politiką formuojanti institucija turi glaudžius ryšius su veikėju kurį reguliuoja“ (FG5-4).<br/>„Dažnai kai bendradarbiauji ministerijų lygmeniu, atsiranda tas pavaldumo klausimas. Kartais organizacijos jaučiasi aukščiau nei RRT ir nesupranta kad RRT yra nepriklausoma organizacija. Todėl dažnai skiriasi ir bendravimo tonas, užduočių nuleidimas ir kt.“ (FG3-1).</i> | Neigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciniai</li> <li>• Įteisinimo</li> <li>• Sprendimų</li> </ul>                    |
| Lyderystė | <i>„Dažniausiai projektai būna paskirstyti į komponentus ir tie komponentai turi savo lyderius, tai didžiausią įtaką darbui ir galutiniam rezultatui turi jie“ (FG4-3).<br/>„&lt;...&gt; lyderiui svarbu mokėti priimti vadybinius ir politinius sprendimus, &lt;...&gt; kurie dažniausiai atsiranda projekto pradžioje ar pabaigoje, kai reikia priduoti projektą“ (FG4-2).<br/>„Projektų lyderių vaidmuo dažnai būna tik „popierinis“ arba viešiesiems ryšiams“. (FG4-1).</i>                                  | Neigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciniai</li> <li>• Įteisinimo</li> <li>• Sprendimų</li> <li>• Veiklos</li> </ul> |

Tačiau, pastebėta jog to paties veiksnio tam tikri aspektai gali daryti ir neigiamą įtaką. Kaip nurodyta 12 lentelėje organizacijos, su kuria bendradarbiaujama, kuriami glaudūs ryšiai su reguliuojama šalimi, gali pakenkti bendradarbiavimo procesui, kadangi jei abi bendradarbiaujančios organizacijos užsiima reguliacine politika, gali atsirasti tam tikrų interesų sankirtų priimant sprendimus, įgyvendinant veiklą, skiriant ištekliu ar panašiai. Be kita ko, remiantis respondentų teiginiais, didelę įtaką turi organizacijos požiūrio klausimas. Kaip ir minėta anksčiau tam tikros organizacijos gali jaustis atitinkamai aukščiau, nei kitos organizacijos. Bendradarbiavimo procese gali jaustis kaip vadovaujančios, darbo užduotimis nesidalinti, bet įpareigoti jas atlikti. Viešajame sektoriuje tokioms organizacijoms gali grėsti antroji hierarchijos problema, kada hierarchija išgalėjusi ne tik organizacijos sprendimų priėmime, tačiau ir bendradarbiavimo struktūroje su kitomis organizacijomis. Atitinkamai šis veiksnys daro neigiamą įtaką

organizaciniams, sprendimų priėmimo ir įteisinimo gebėjimams. Organizacijos suprasdamos bendradarbiavimą kaip dar vieną darbą nuleidžiamą iš viršaus gali skirti mažiau išteklių bendradarbiavimo įgyvendinimui, tam tikri ryšiai ir vyraujanti pavaldumo problema, gali sukelti problemų priimant sprendimus, arba sprendimai gali būti priimami tik vienos šalies iniciatyva neįtraukiant į šį procesą kitos šalies. Gaunamas rezultatas ne visada gali būti panaudojamas, kadangi kitai šaliai jis gali būti nereikalingas.

Lyderystės veiksnys, kaip parodė tyrimo rezultatų analizė daro neigiamą įtaką. Organizacijoje vyrauja požiūris, jog lyderiai daugiau „popieriniai“, arba kad jų įsitraukimo reikia tik tuomet kada projektas/veikla/programa yra inicijuojamas arba pridudami rezultatai. Darytina išvada, kad nesant stipriam lyderystės veiksniai, neigiama įtaka daroma tokiems gebėjimams, kaip: organizaciniai, sprendimų priėmimo, veiklos ir įteisinimo. Be stiprios lyderystės, gali būti nepaskiriamas reikiamų organizacinių išteklių kiekis, sunku pasiekti numatytą rezultatą, kuris būtų naudingas visoms dalyvaujančioms organizacijoms. Taip pat be lyderystės, sunku daryti įtaką sprendimų priėmimui, atstovaujant savo organizaciją bei užtikrinti veiklos plano įgyvendinimą. Nukenčia tokie faktoriai kaip veiklos planavimas, jos įgyvendinimas ir įteisinimas. Nors kaip parodė tyrimas, RRT tarporganizacinis bendradarbiavimas remiasi kvalifikuotais žmogiškaisiais išteklių, tačiau derėtų įtvirtinti stiprią lyderio poziciją, kuri padėtų bendradarbiavimo procese.

### Partnerystės veiksniai.

Analizuojant partnerystės veiksnius, kurie gali turėti įtakos bendradarbiavimo gebėjimams nustatyti trys veiksniai: abipusis pasitikėjimas, supratimas ir pagarba, dalyvių tikėjimas bendradarbiavimo nauda ir gebėjimas rasti kompromisą (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Partnerystės veiksniai

| Partnerystė                                    |   |          |  |
|--|---|----------|--|
| Veiksnys                                       | Pagrindžiantys teiginiai  | Įtaka    | Gebėjimai  |
| Abipusis pasitikėjimas, supratimas ir pagarba; | „Kartais būna tokių situacijų, kai gaunam raštą iš institucijų ir aš turiu neoficialios informacijos, kad ta institucija papildomai kažką daro, tačiau mes to negaunam, nors tai būtų naudinga ir mūsų darbui“ (FG1-2). | Neigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprendimų</li> <li>• Veiklos</li> </ul> |

13 lentelės tęsinys.

|   |  |          |  |
|---|--|----------|--|
| Dalyvių tikėjimas bendradarbiavimo nauda; | <p>„Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis atneša realią naudą &lt;...&gt;“ (FG4-2).</p> <p>„&lt;...&gt; bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis, nauda dažniau būna abipusė“ (FG3-2).</p> <p>„Bendradarbiavimo naudą mūsų organizacijai galime dažnu atveju galima įvardinti kaip viešumą ir papildomus ryšius“ (FG4-2).</p> <p>„Pats bendradarbiavimas yra tik nauda, neigiamo poveikio nėra. Kadangi dažniausiai gauni tokios informacijos, kurią gali panaudoti savo ateities veikloje. &lt;...&gt;“ (FG5-1).</p> | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprendimų</li> <li>• Veiklos</li> <li>• Įteisinimo</li> </ul> |
| Gebėjimas rasti kompromisą.               | „Veikiant daugiau nei vienai organizacijai, svarbu, kad organizacijos mokėtų prisitaikyti prie viena kitos ir vardan rezultato siektų bendro kompromiso“ (FG3-1)   | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprendimų</li> <li>• Veiklos</li> </ul>                       |

Kaip išsiaiškinta fokus grupių tyrimo metu, kartais organizacijoms bendradarbiaujant trūksta pasitikėjimo viena kita. Tai pasireiškia 13 lentelės pirmojoje skiltyje nurodytu atveju, kada organizacijos vengia arba nenori dalintis naudinga bendradarbiavimo procesui naudinga informacija, kuri iš esmės galbūt galėtų su efektyvinti patį bendradarbiavimą. Toks veiksnys gali turėti įtakos sprendimų priėmimo ir veiklos gebėjimams, kadangi. Sprendimai gali būti inicijuojami vienos iš bendradarbiavimo proceso šalies be visapusiškai įvertintos informacijos, todėl gali būti nešališki, kita šalis gali su tuo nesutikti ir taip apsunkinti patį sprendimo radimo procesą. Be kita ko, abipusis pasitikėjimas, supratimas ir pagarba lemia veiklos gebėjimus tuo, jog organizacijos pasitikėdama viena kitos kompetencija ir pajėgumais, gali su efektyvinti bendradarbiavimo procesą greičiau įgyvendinant užduotis bei pasidalindami tenkančia veikla.

Pagirtina tai, kad respondentai aiškiai išsakė tai, jog bendradarbiavimas atneša tik naudą, pritraukia naujus išteklius ir RRT tiki pačio proceso rezultatu. Toks veiksnys šiuo atveju turi teigiamą naudą sprendimų veiklos ir įteisinimo gebėjimams. Organizacijos suvokdamos bendradarbiavimo naudą, gali būti linkę lanksčiau priimti sprendimus, atviriau ieškoti kompromisų. Veikla vykdoma efektyviau, kadangi yra matomas ir suprantamas rezultatas bei tokį rezultatą priimti ir įsavinti visoms bendradarbiaujančioms organizacijoms tampa lengviau.

Respondentai taip pat išsakė, jog bendro kompromiso siekimas, tarp bendradarbiaujančių organizacijų yra svarbu. Toks veiksnys daro teigiamą naudą sprendimų ir veiklos gebėjimams.

Organizacijos suinteresuotos rasti bendrą kompromisą linkę greičiau priimti sprendimus, bendradarbiavimo veiklos įgyvendinamos efektyviau.

### Proceso-struktūros veiksniai

Kaip parodė tyrimo rezultatų analizė, proceso-struktūros veiksnių grupė yra viena didžiausių veiksnių grupių daranti į tokos tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimams. Analizuojant respondentų fokus grupių tyrimo metu išsakytus teiginius, jie buvo priskirti penkiems proceso-struktūros veiksniams: dalyvių pasidalijimas darbu procese ir gaunamu rezultatu, sprendimų priėmimo dalyvauja visi nariai, lankstumas, aiškus savo pareigų ir teisių suvokimas, prisitaikymas (žr. 14 lentelė).

14 lentelė. Proceso-struktūros veiksniai.

| Procesas-struktūra  |   |          |   |
|---|---|----------|---|
| Veiksnyss   | Pagrindžiantys teiginiai  | Įtaka    | Gebėjimai   |
| Dalyvių pasidalijimas darbu procese ir gaunamu rezultatu; | <p>„Bendradarbiavimo dokumentuose, teisės aktuose, ar kitame kažkokiame dokumente, pagal kurį veikiama turi būt nustatyti aiškūs algoritmai, pagal kuriuos veikia kiekviena organizacija dalyvaudama bendradarbiavimo grandinėje, kad nebūtų pareigų persipynimo &lt;...&gt;“ (FG2-1).</p> <p>„&lt;...&gt; svarbiausia suvokti už ką esi atsakingas, kokios tavo pareigos ir ką turi daryti. Visa kita, vis tiek kažkur bus aprašyta ir tuo vadovaujiesi“ (FG2-4).</p> <p>„&lt;...&gt; visos bendradarbiavimo užduotys yra patvirtinamos ir nuleidžiamos iš viršaus“ (FG3-3).</p> | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiklos</li> </ul>   |
| Sprendimų priėmimo dalyvauja visi nariai;                 | <p>„Kai bendradarbiaujama skyriaus lygmenyje, į procesą įsitraukia visi darbuotojai“ (FG3-3).</p> <p>Dalyvaudami darbo grupėje sprendimus privalu priimti pasitarus ir suderinus pozicijas su kitomis atsakingomis institucijomis“ (FG2-3).</p> <p>„Kad bendradarbiavimas būtų efektyvus, svarbu kad organizacija visais hierarchiniais lygiais vienodai įsitrauktų į patį procesą“ (FG5-3)</p>   | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprendimų</li> </ul> |

14 lentelės tęsinys.

|   |   |          |  |
|---|---|----------|--|
|   | <p>„Hierarchinė sprendimų struktūra yra visame viešajame sektoriuje. Turi būti skiriama kiekvienai institucijai atitinkamai laiko priimti sprendimus ar teikti pasiūlymus tai būtų viskas tvarkoje, tačiau tai būna retai“ (FG5-2).</p> <p>„Tarpinstitucinis bendradarbiavimas labiau keliamas į aukštesnį lygį &lt;...&gt;“ (FG3-1)</p>  | Neigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiklos</li> <li>• Sprendimų</li> </ul>                           |
| Lankstumas;                             | <p>„Bendradarbiavimo aspektu mūsų organizaciją yra lanksti, prisitaikanti ir ieškanti kompromiso. Manau kad šie gebėjimai yra vieni iš pagrindinių“ (FG4-1).</p>  | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciniai</li> <li>• Veiklos</li> <li>• Sprendimų</li> </ul> |
| Aiškus savo pereių ir teisių suvokimas; | <p>„Aiški struktūra, apibrėžtos pareigos ir aiškūs rezultatas, kad būtų suprantama dėl ko dirbama, tai čia būtų svarbiausi dalykai ko reikia“ (FG2-1).</p> <p>„&lt;...&gt; svarbu kad žinotų kas, ką, kada turi daryti“ (FG2-3).</p> <p>„Be galo svarbi bendradarbiavimo plano struktūra, kas už ką atsakingas, kas „sharinasi“ informacija, duoda užduotis ir kt.“ (FG3-3)</p> <p>„Esame pasitvirtinti bendradarbiavimo taisyklės su Lietuvos transporto saugos administracija“ (FG5-1).</p> | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiklos</li> <li>• Organizaciniai</li> </ul>                      |
| Prisitaikymas.                          | <p>„Kartais pasirinkus tikslą pvz.: „Perteikti gerą patirtį x srityje“ dažnai bendradarbiavimas neapsiriboja tik organizacinio mokymosi tikslu, tačiau yra sukuriamas kažkoks naujas teisės aktas ar kitas apčiuopiamas dokumentas, kuris paremtas patirties dalijimusi“ (FG4-2).</p>   | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiklos</li> <li>• Sprendimų</li> <li>• Organizaciniai</li> </ul> |

Analizuojant respondentų išsakytus teiginius, pastebėtina, kad dalyvių pasidalinimas darbu yra įtvirtintas dokumentuose, kuriais vadovaujantis vyksta bendradarbiavimo procesas, arba jei bendradarbiavimas vyksta tik aukštesniuose lygmenyse (vadovybės) užduotys organizacijai yra skiriamos iš vadovybės. Aiškų organizacijų pasidalijimas darbu turi teigiamą įtaką veiklos gebėjimams, kadangi tai lemia, veiklos plano vykdymą ir valdymą, užduočių skyrimą, priežiūrą ir kitus aspektus.



Nors kaip ir ankščiau minėta, kad RRT tarporganizaciniame bendradarbiavime į sprendimų įtraukimo procesą yra įtraukiamos visos bendradarbiaujančios šalys ir organizacijų vidaus lygmenys, taip priimant sprendimą apgalvotai, įvertinus visų šalių pozicijas ir toks veiksnys daro teigiamą įtaką sprendimų priėmimo gebėjimams, tačiau tas pats veiksnys gali daryti ir neigiamą įtaką, kuomet vadovaujantis hierarchine sprendimų priėmimo struktūra siekiant išsiaiškinti visų šalių nuomones, nėra suteikiama papildomai laiko, įvertinti pateikiamą medžiagą, arba procesas dėl to yra užvilkinamas. Tokiu atveju visų šalių įtraukimas į sprendimų priėmimą daro neigiamą įtaką sprendimų priėmimo ir veiklos gebėjimams, kadangi šalims trūksta laiko aiškiai išdėstyti savo pozicijas ir įvertinti turimą medžiagą, o hierarchinė struktūra apkrauna sprendimų priėmimą papildomais laiko kaštais.

Nors proceso-struktūros veiksnių grupėje, lankstumas ir prisitaikymas yra įvardinami kaip atskiri veiksniai, tačiau iš esmės šiuos veiksnius būtų galima vertinti kaip vieną, kadangi abu jie turi įtakos tiems patiems organizacijos gebėjimams. Šiuo atveju abu veiksniai daro teigiamą įtaką veiklos, sprendimų ir organizaciniams gebėjimams. Organizacijos geba prisitaikyti ir lanksčiai žvelgti į situacijas suponuoja tai, kad organizacija geba esant poreikiui skirti daugiau organizacinių išteklių, pakeisti vykdoma veiklos planą, pagal keliamą poreikį, bei lanksčiau su kitomis organizacijomis priimti sprendimus, dėl įgyvendinamos veiklos.

Aiški bendradarbiavimo struktūra, apibrėžtos organizacijų pareigos ir teisės, lemia tai, kad organizacijos sugeba tai pritaikyti įgyvendindamos vykdomą veiklą. Šis veiksnys, remiantis respondentų išsakytais teiginiais gali daryti teigiamą įtaką veiklos ir organizaciniams gebėjimams. Aiškus savo pareigų suvokimas lemia tai, jog organizacijos bendradarbiaudamos gali išvengti veiklų persipynimo, kiekviena turi savo atsakomybes. Organizacijos žinodamos, savo pareigas, atitinkamai gali numatyti, kokių organizacinių išteklių gali prireikti bendradarbiavimo įgyvendinimui ir tokiu būdu efektyviai naudoti savo turimus resursus bei planuoti finansus.

### **Komunikacijos veiksniai**

Analizuojant tyrimo metu surinkus respondentų teiginius dėl komunikacijos veiksnių darančių įtaką tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimams, buvo išskirti du veiksniai: atvira ir dažna komunikacija ir įtvirtinta formali ir neformali komunikacija (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Komunikacijos veiksniai

| Komunikacija                                  |   |          |  |
|---|---|----------|--|
| Veiksny                                       | Pagrindžiantys teiginiai  | Įtaka    | Gebėjimai  |
| Atvira ir dažna komunikacija;                 | <p>„Bendradarbiaujant yra dažnai komunikuojama tarpusavyje, taip palaikant veiklos kryptį rezultato link“ (FG4-2).</p> <p>„Bendradarbiaudami su kitomis organizacijomis naudojame Teams platformos susirašinėjimus, kad vienas kitą greitai pasiektume, jei kyla klausimai“ (FG1-3).</p>  | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprendimų</li> <li>• Mokymosi</li> <li>• Veiklos</li> <li>• Organizaciniai</li> </ul> |
| Įtvirtinta formali ir neformali komunikacija; | <p>„kartais vyksta ir tas neformalus bendradarbiavimas, pvz.: kylant kažkokių klausimų, padaryti vieną ar kitą iniciatyvą, padaryti vartotojų teisių srityje. &lt;...&gt; susirašinėjama el. Paštu skambinama tos tarnybos atstovams, kas iš esmės nėra reglamentuojama“ (FG1-1).</p> <p>„To neformalaus bendravimo kaip ir nevyksta. Nebent kas kokį laišką parašo“ (FG2-1)</p> <p>„&lt;...&gt; dažniau formaliai bendradarbiaujama, pozicijos suderinamos su vadovais ir siunčiami raštai ar kt.“ (FG3-4)</p> <p>„Bendradarbiaujama ir neformaliu būdu. Gali paskambinti, parašyti ir tai vykdoma daug efektyviau nei siunčiant oficialius raštus, dėl informacijos gavimo ar galimų veiksmų ėmimosi“ (FG5-3).</p> <p>„Tačiau su Lietuvos transporto saugos administracija dažniau bendradarbiaujam ne formaliai, nesivadovaujant taisyklėmis“ (FG5-2).</p> | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymosi</li> <li>• Veiklos</li> </ul>  |

Anot respondentų, jie RRT tarporganizacinio bendradarbiavimo veikloje remiasi atvira ir dažna komunikacija. Šis veiksnys daro teigiamą įtaką sprendimų priėmimo, mokymosi, veiklos ir organizaciniams gebėjimams. Dažnai komunikuodami tarpusavyje organizacijos gali efektyviau priimti sprendimus, viena į kita oficialiai nesikreipdamos, taip atitinkamai su efektyvindamos pačios veiklos įgyvendinimą. Dažna

komunikacija taip pat lemia ir organizacijų gebėjimą pasidalinti informacija, patirtimi, konsultacijomis ir kt. kas iš esmės daro teigiamą įtaką mokymosi gebėjimams. Dažnai ir atvirai bendraujant, organizacijos darbuotojai gali labiau jaustis įtraukti į bendradarbiavimo procesą, atitinkamai pagal poreikį gali būti koreguojami organizaciniai ištekliai.

Pastebėtina, jog nepaisant stiprių organizacijų suvaldymų viešajame sektoriuje, formalizuotų procedūrų, anot RRT respondentų yra bendraujama abejomis formomis – formaliai ir neformaliai. Tai leidžia spręsti, jog organizacijos geba vertinti informacijos perdavimo svarbą ir atitinkamais atvejais, pagal poreikį tai pateikti formaliu ir/ar neformaliu būdu. Kaip pavyzdį galime paimti vieno respondento išsakytą teiginį: *Bet pvz., kai kyla klausimas dėl atsakomybės prisiėmimo, tada labiau tinkamas formalus bendradarbiavimas, įpareigojant*” (FG1-4). Galima spręsti, jog bendravimo formą priklauso nuo tokių faktorių kaip atsakomybės prisiėmimas. Jei darbais pasiskirstoma neformaliu būdu, t. y. neformaliais kanalais prašoma atlikti užduotį, tokiu atveju ta užduotis gali būti neatlikta. Dėl to, tokiais atvejais, RRT pasitelkia formalią bendravimo formą ir oficialiai kreipdamasi į kitą organizaciją įpareigoja ją atsakyti ir/ar atlikti užduotį Šis veiksnys, kaip ir nurodyta 15 lentelėje turi įtakos mokymosi ir veiklos gebėjimams. Pasitelkiant formalias ir neformalias bendravimo formas RRT geba organizuoti informacijos ir patirties perdavimą, o ne formali bendravimo forma iš esmės efektyviną bendradarbiavimo veiklos įgyvendinimą, kadangi informacijos perdavimas vyksta greičiau, nei kad tai vyktų formaliu būdu.

### Tikslo veiksniai

Analizuojant fokus grupių tyrimo metu išsakytus teiginius apie tikslo veiksnius darančius įtaką tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimams, pastebėta, jog tikslo veiksmų kategorijoje įtaką daro du veiksniai: konkretūs pasiekiam tikslai ir rezultatai ir bendra vizija (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Tikslo veiksniai

| Tikslas                                     |  |          |   |
|---|--|----------|---|
| Veiksny                                     | Pagrindžiantys teiginiai   | Įtaka    | Gebėjimai   |
| Konkretūs pasiekiami tikslai ir rezultatai; | <p>„Bendradarbiavimo tikslas daug ką daro pačiam procesui. Koku tikslu yra pasirenkama eiti – ar patirties dalijimosi ar kažkokio bendro produkto sukūrimu“ (FG4-3).</p> <p>„Norisi kad bendradarbiavimo tikslas duotų panaudojamus rezultatus“ (FG4-2).</p> | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciniai</li> <li>• Mokymosi</li> <li>• Sprendimų</li> <li>• Veiklos</li> <li>• Vertinimo</li> <li>• Įteisinimo</li> </ul> |

16 lentelės tęsinys.

|                |  |          |   |
|----------------|--|----------|---|
|                | <p><i>Yra darbo grupė kuri veikia nuo birželio, tačiau nebuvo keliami klausimai su jos veikla, bet gruodį buvo gauta informacija dėl priimamo teisės akto, tačiau buvo sumišimas &lt;...&gt; tai čia labai svarbu būtų pati struktūra bendradarbiavimo, institucijos žinotų &lt;...&gt; ko iš to siekiama” (FG1-3).</i></p> <p><i>„Bendradarbiavimui svarbiausia tikslas, tačiau šiuo metu po struktūrinių pokyčių tokio tikslo nematau. Kaip apsibrėžiamas tikslas tada atsiranda ir kitos veiklos ir aplink jį apsilipdo struktūra“ (FG3-2).</i></p> | Neigiama |   |
| Bendra vizija; | <p><i>„Pats bendradarbiavimas turi turėti ilgalaikius tikslus, ko siekiama, kur einama“ (FG3-3).</i></p> <p><i>Planas ir numatytas rezultatas esminiai dalykai kuriuos privalu turėti bendradarbiaujančioms organizacijoms“ (FG5-2).</i></p>   | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciniai</li> <li>• Mokymosi</li> <li>• Sprendimų</li> <li>• Veiklos</li> <li>• Vertinimo</li> <li>• Įteisinimo</li> </ul> |

Remiantis teiginiais priskirtais konkrečių ir pasiekiamų tikslų ir rezultatų veiksniai respondentų pasisakymai pasiskirstė į dvi grupes – teigiamą ir neigiamą įtaką. Visų pirma, respondentai sutiko, kad konkretūs tikslai ir pasiekiami rezultatai yra svarbūs pačiam bendradarbiavimo procesui. Šis veiksnys yra kaip kertinis, kuris numato tolimesnę bendradarbiavimo kryptį ir apibrėžę bendradarbiavimo veiklą. Skirtingai nei prieš tai analizuoti tarporganizaciniam bendradarbiavimui įtaką darantys veiksniai, šių veiksmų grupė įtaką daro visiems bendradarbiavimo gebėjimams. Konkretaus tikslo nusistatymas, turi įtakos organizacinių išteklių skyrimui, pagal numatytą tikslą taip pat įtakojami ir mokymosi gebėjimai, nes priklausomai, koks tikslas yra numatytas, priklauso ir tarporganizacinis mokymasis. Į tikslo pasiekimą turėtų būti orientuoti ir tarporganizacinio bendradarbiavimo sprendimų priėmimas, o visa vykdoma veikla skirta tam tikslui pasiekti. Konkretus tikslas taip pat turi įtakos vertinimo gebėjimams, kadangi be nustatyto konkretaus ir aiškaus rezultato, nėra atsispiriamo taško, atlikti veiklos vertinimą taip inicijuojant reikiamą jos koregavimo poreikį. Šiuo atveju įteisinimo gebėjimai tikslo veiksnio yra veikiami taip, jog tikslas ir rezultatas privalo būti pasiekiami ir įteisinami, kitu atveju bendradarbiavimas gali neįvykti arba bendradarbiavimas gali būti nepagrįstas. Respondentai taip pat įvardijo ir pavyzdžius, kada be konkretaus

tikslo yra bendradarbiaujama ir iš to bendradarbiavimo nemato jokios naudos – organizacijos nežino, kokios jų pareigos, nepatvirtintas tikslas nesukuria bendradarbiavimo struktūros, pagal kurią būtų dirbama.

Kaip ir konkretus tikslas, taip ir bendra bendradarbiavimo vizija daro teigiamą įtaką visiems tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimams. Šiuo atveju respondentai pabrėžia ilgalaikio tikslo svarbą, kuris duotų kryptį organizuoti tarporganizacinį bendradarbiavimą. Planas ir numatytas rezultatas, anot respondentų patenka po kertiniais bendradarbiavimo aspektais. Šie komponentai daro įtaką bendrai organizacijų vizijai dėl kartu vykdomos veiklos. Pagal pasitvirtintą bendrą viziją yra skiriami organizaciniai, žmogiškieji išteklių, priimami sprendimai, vyksta tarporganizacinis mokymasis, vertinama ar veikla vykdoma pagal numatytą viziją ir ar pasiektas rezultatas naudingas visoms organizacijoms ir ar gali būti pritaikomas.

### Resursų veiksniai

Analizuojant fokus grupių respondentų pasisakymus, sietinus su resursų veiksnių grupe, pavyko identifikuoti du veiksnius turinčius įtakos tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimams: pakankami finansiniai resursai ir kvalifikuoti žmogiškieji išteklių (žr. 17 lentelė).

17 lentelė Resursų veiksniai.

| Resursai                           |   |          |  |
|------------------------------------|---|----------|--|
| Veiksny                            | Pagrindžiantys teiginiai  | Įtaka    | Gebėjimai  |
| Pakankami finansiniai resursai;    | <p>„RRT motyvuoja dalyvauti šioje bendradarbiavimo grandinėje, skirdama pagal DK (Lietuvos Respublikos darbo kodeksas) numatyta priedą prie atlyginimo už budėjimą ne darbo valandomis &lt;...&gt;“ (FG2-4).</p> <p>„Kiekvienais metais biudžete yra numatyti pinigai bendradarbiavimui įvairiuose projektuose ir programose. Taip pat reikalingos komandiruotės ar stažuotės“ (FG4-3).</p> | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciniai</li> <li>• Veiklos</li> <li>• Sprendimų</li> </ul>                     |
| Kvalifikuoti žmogiškieji išteklių; | <p>„Kartais kai bendrauji su žmogumi kuris tiesiog priskirtas prie tos veiklos, bet realiai nieko nedaro, tiesiog būna, tai ir tas bendradarbiavimas nevyksta“ (FG2-3).</p>   | Teigiama | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciniai</li> <li>• Sprendimų</li> <li>• Veiklos</li> <li>• Mokymosi</li> </ul> |

17 lentelės tęsinys.

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>„Svarbu kad žmogus būtų paskirtas iš tos srities arba kaip nors kitaip su ja susijęs, kad informacija būtų suprantama ir atitinkamai vertinama, taip kaip procesas vyksta dabar“ (FG2-2).</p> |  |  |
|--|--|--|--|

Respondentų teigimu RRT tarporganizaciniam bendradarbiavimui skiria reikiamus finansiniu resursus. Šie resursai numatyti, kiek pavyko išsiaiškinti iš respondentų teiginių bendradarbiavimo veikloms numatyti ir darbuotojų užmokesčiui už papildomą darbą reikalingą bendradarbiavimo veiklai užtikrinti. Šis veiksnys daro teigiamą įtaką organizaciniams, veiklos ir sprendimų priėmimo gebėjimams. RRT numatydamas reikiamus resursus, taip iš esmės parodo jog geba organizuoti savo organizacinius išteklius skirtus bendradarbiavimo veiklai bei užtikrina tos veiklos įgyvendinimą. Atsižvelgiant į tai, kad tam tikri sprendimai taip pat reikalauja papildomų finansinių resursų, šis veiksnys tiesiogiai daro įtaką ir šiems gebėjimams.

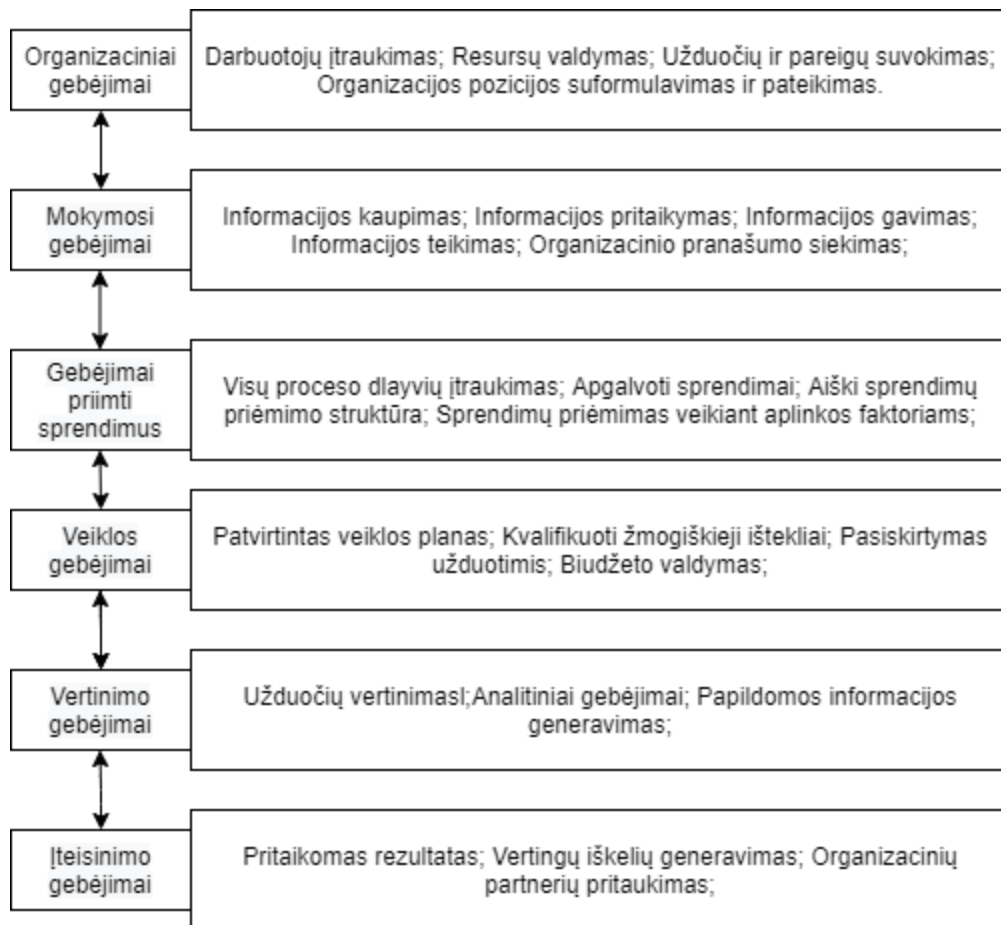
Kaip ir minėta anksčiau, buvo išsiaiškinta, jog RRT savo tarporganizacinį bendradarbiavimą grindžia kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais. Šis veiksnys svarbus siekiant užtikrinti, jog bendradarbiavimas vyktų sklandžiai ir efektyviai, todėl tiesiogiai daro įtaką organizaciniams, sprendimų priėmimo, veiklos ir mokymosi gebėjimams. Remdamasi organizaciniais gebėjimais, RRT sugeba į bendradarbiavimo procesą įtraukti kvalifikuotus žmogiškuosius išteklius, kurie užtikrina tinkamų ir apgalvotų sprendimų priėmimą, veiklos įgyvendinimą ir tinkamai atstovauja organizaciją informacijos ir patirties dalijimosi grandinėje.

### 3.5 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Aptarę atlikto tyrimo rezultatus galima pastebėti, jog organizacija savo veikloje pasitelkia visus 3 lentelėje nurodytus gebėjimus, tačiau, ne visuose gebėjimuose galima atrasti nurodytus vertinimo aspektus (žr. 9 pav.).

Pavyzdžiui kalbant apie gebėjimus priimti sprendimus, pokalbių su respondentais metu, nebuvo užsiminta apie papildomą alternatyvų ieškojimą, vertinimą ar pasekmių numatytą, tačiau buvo užsiminta, jog svarbu „apgalvoti sprendimai“, kas iš esmės galėtų leisti apimti visus aukščiau išvardintus aspektus. Mažiausiai 3 lentelėje išvardintų aspektų galima pastebėti vertinimo ir įteisinimo gebėjimuose, kas leistų daryti dvi galimas išvadas: šie gebėjimai yra mažiausiai reikalingi tarporganizacinio bendradarbiavimo procese arba šiuos gebėjimus būtų galima vertinti kaip „silpniausias“.

Nepaisant to, kad kai kurie tyrime atskleisti gebėjimų aspektai neapima 3 lentelėje išvardintų, arba to, kad tam tikri aspektai apima daugiau nei vieną aspektą nurodytą 3 lentelėje, galima teigti, jog RRT veikloje, galima identifikuoti visus tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimus. Pasitelkiant šiuos gebėjimus RRT geba užtikrinti, jai numatytas funkcijas, vykdyti savo ir bendrą veiklą su kitomis organizacijomis. Svarbu pastebėti ir tai, kad išanalizavimus visus respondentų teiginius, galima suprasti, jog respondentai tarporganizacinėje bendradarbiavimo veikloje įžvelgia tik naudą ir realų rezultatą.



9 pav. Tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai ir jų aspektai.

Taigi remiantis gautais tyrimo rezultatais, apie tarporganizacinį bendradarbiavimą galima teigti, jog RRT pasitelkdama organizacinius gebėjimus, geba į bendradarbiavimo procesus įtraukti savo darbuotojus, bendradarbiavimo procesui skirti organizacijos resursus. Taip pat RRT darbuotojai aiškiai supranta savo užduotis ir pareigas, kas lemia, jog RRT tarporganizaciniame bendradarbiavime turi aiškia savo poziciją. Kaip ir išsiaiškinta anksčiau RRT tarporganizacinis bendradarbiavimas dažniausiai vykdomas informacijos, žinių ir patirties dalijimosi principu. Kaip parodė fokus grupių tyrimo metodas RRT geba, kaupti, teikti,

gauti ir pritaikyti informaciją, žinias ir patirtį ir tai pasitelkdama siekia organizacinio pranašumo, tarp kitų organizacijų. Hierarchinė sprendimų priėmimo sistema nulėmė, jog RRT iš esmės išpildo gebėjimų keliamą reikalavimą, turėti aiškią sprendimų priėmimo struktūrą įtraukiant visus proceso dalyvių lygmenis. Tačiau, vien tik dėl to daryti prielaidą, jog RRT efektyviai priima sprendimus – negalima. Šiuo atveju, didelės įtakos turi laiko faktorius, kuris iš esmės lemia tai, jog „pozicijų derinimas“ atima daug laiko, todėl organizaciniai sprendimai gali būti užtęsimi. RRT kaip ir visos kitos viešojo sektoriaus organizacijos veikia pagal įstatymus ir poįstatyminius teisės aktus, kurie reguliuoja organizacijų veiklą taip pat ir tarporganizacinį bendradarbiavimą. Nepaisant to, kaip atskleidė tyrimas, RRT su kitomis organizacijomis tvirtinasi bendradarbiavimo taisyklės ar pasirašinėja bendradarbiavimo sutartis. Toks taisyklių/sutarčių sudarymas gali lemti detalesnį bendradarbiavimo procesų aptarimą, tam tikrų formalių procesų išvengimą bei paties bendradarbiavimo proceso optimizavimą. Kaip parodė tarporganizacinių bendradarbiavimo gebėjimų tyrimo analizė, RRT savo tarporganizacinį bendradarbiavimą grindžia žmogiškaisiais ištekliais dėl, to galime pastebėti, jog dauguma respondentų pabrėžė personalo ir kvalifikuotų žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą, gebėjimą pasiskirstyti užduotimis, jas suprasti bei atitinkamai įvertinti. Anot respondentų svarbiu aspektu įvardintas ir biudžeto valdymas, kas viešojo sektoriaus organizacijoje, yra ganėtinai suspaustas į rėmus. Nepaisant to, RRT dalyvaudama tarporganizacinėje bendradarbiavimo veikloje didina savo organizacinį pranašumą, tarp kitų organizacijų, taip galėdama pagrįsti reikalingą didesnę finansų kiekį savo organizacijos veiklai užtikrinti. Neatsižvelgiant į tai, jog vertinimo gebėjimai respondentų buvo aptarti mažiausiai, tačiau pagal išsakytas mintis, galima teigti, jog RRT pasitelkdama vertinimo gebėjimus gali atlikti jai skirtų užduočių vertinimą, o bendroje veikloje priimti sprendimus grįstus analitiniais gebėjimais. Vertinimo gebėjimų veikloje rezultatas – naudinga informacija naudojama tolimesnėje organizacijos ir/ar tarporganizacinio bendradarbiavimo veikloje. Respondentai pažymėjo, jog vienareikšmiškai vienas iš svarbiausių tarporganizacinio bendradarbiavimo aspektų yra pritaikomas rezultatas, panaudojamas organizacijoje ar visose bendradarbiaujančiose organizacijose. Be to, vertinant RRT įteisinimo gebėjimus, pastebėta, jog pasitelkiant juos organizacija gali generuoti vertingus išteklius, kuriuos gali pasitelkti tarporganizaciniame bendradarbiavime bei pritraukti vertingus organizacinius partnerius su kuriais vėliau gali užmegzti naudingus tarporganizacinius ryšius.

S. Sathabhornwong (2020) apibrėždama tarporganizacinius bendradarbiavimo gebėjimus akcentavo, jog tai yra gebėjimų derinys, jog viskas būtų tinkamai įgyvendinta. Iš esmės šis tyrimas patvirtintina mokslininkės gebėjimų apibrėžimą. Nagrinėjant gebėjimų aspektus, pasimatė gebėjimų tarpusavio persipynimas. Šis reiškinys pastebėtas, kai analizuojant respondentų išsakytus teiginius, tam tikrai atvejais, juos buvo galima priskirti skirtingiems gebėjimams. Pavyzdžiui šį respondento teiginį:



*„Matai kaip yra, mes susitinkam vieną kartą į metus aptarti veiklos rezultatų. Jei per aptarimą išryškėja kažkokios tai problemos tokiu atveju darome kažkokius pokyčius savo veikloje, keičiame procesus ar panašiai. Tačiau dažniausiai tik apsitariam esamą situaciją ir veiklos rezultatus“* (FG2-1), galima priskirti mokymosi, vertinimo ir sprendimų priėmimo gebėjimams. *„Kiekvienais metais biudžete yra numatyti pinigai bendradarbiavimui įvairiuose projektuose ir programose. Taip pat reikalingos komandiruotės ar stažuotės“* (FG4-3), šis teiginys gali būti priskiriamas tiek organizaciniam, tiek ir veiklos gebėjimams, o šis: *„Svarbu kad sugebėtum įvertinti užduotį ir pasirinkti tinkamą kelią: ar spręsti viduje ar organizacijos viduje, ar visgi yra pagrindo kreiptis papildomai“* (FG1-2) – vertinimo ir sprendimų priėmimo gebėjimams.

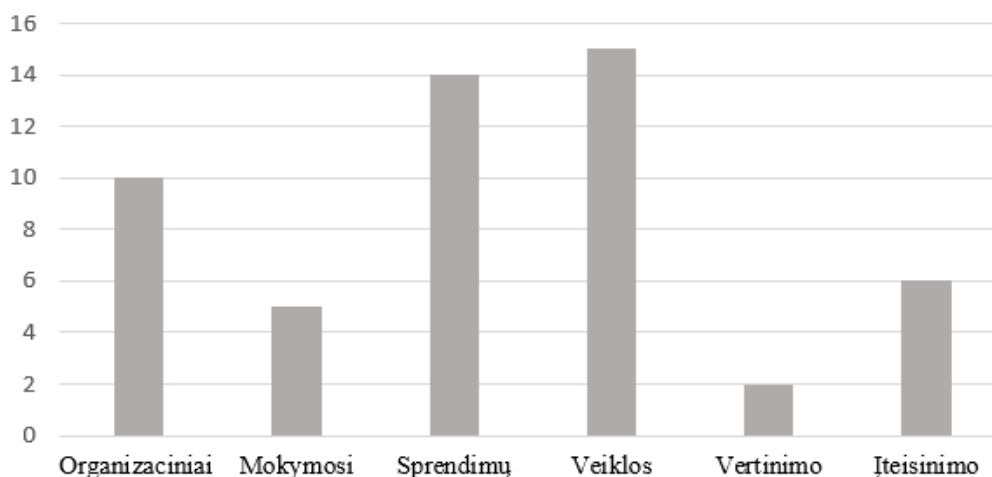
Pastebimas tam tikrų teiginių persipynimas tarp jiems priskiriamų gebėjimų, suponuoja, jog tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai tarpusavyje yra susiję ir tam tikri aspektai gali būti panaudojami vertinant kelis gebėjimus. Šiuo atveju galima daryti išvadą, jog moksliniuose tyrimuose galime pasitelkti ne konkrečius gebėjimus (kaip organizaciniai, veiklos, mokymosi, vertinimo ir kt.), ir analizuoti jų aspektus, o nusimatyti bendradarbiavimo gebėjimų aspektus paremtus šio tyrimo analize, neįvardinant konkrečių gebėjimų. Tai leistų plačiau apimti bendradarbiavimo gebėjimų analizę ir atlikti tyrimus analizuojant vienos didelės grupės bendradarbiavimo gebėjimų aspektus. Be kita ko, tai paskatintų ir papildomų aspektų įtraukimą, kurie galbūt nepatenka po šiame tyrime numatytais gebėjimais, tačiau atliekamo tyrimo metu, tiriamieji juos išsako tyrėjui.

Kita įžvalga, kuri buvo pastebėta analizuojant gautus fokus grupių tyrimo rezultatus – gebėjimų priklausomumas nuo vienas kito. Šis priklausomumas atvaizduotas 9 paveikslėlyje dvipusėmis rodyklėmis (žr. 9 pav.). Kai buvo pastebėta analizės metu, galima drąsiai teigti, jog sprendimų priėmimo gebėjimams įtakos turi organizaciniai, mokymosi, veiklos, vertinimo, įteisinimo gebėjimai. Kaip pavyzdį galima pakomponuoti realią situaciją: veiklos įtakai darantis sprendimas, gali priklausyti nuo skiriamų finansinių išteklių (organizaciniai, veiklos gebėjimai), sprendimas turi būti pagrįstas atliktu situacijos vertinimu (vertinimo gebėjimai) bei gerą patirtimi (mokymosi gebėjimai), o numatomas rezultatas privalo būti pasiekiamas, realus ir naudingas organizacijai ar organizacijoms (įteisinimo gebėjimai).

Panašios situacijos gali būti sukomponuojamos ir dėl mokymosi, veiklos ir kt. gebėjimų. Gebėjimų priklausomumas vienas nuo kito, leidžia daryti išvadą, kad šie gebėjimai yra kertiniai bendradarbiavimo procese. Organizacijoms neišsiginčius šių gebėjimų, jų netobulinant ir/ar nepasitelkiant bendradarbiavimas gali neįvykti arba nevykti sklandžiai.

Aptarę tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimams darančius įtaką veiksnius, galima teigti, jog gebėjimams įtaką turi 16 veiksnių išvardintų 1 lentelėje. Kaip ir buvo teigta gebėjimų vertinimo mechanizme (žr. 3 lentelė) tam tikri veiksniai turi įtakos daugiau nei vienam gebėjimui (žr. 10 pav.).

### Veiksnių darančių įtaką tarporganizaciniams bendradarbiavimo gebėjimams skaičius



10 pav. Veiksnių ir gebėjimų sąveika.

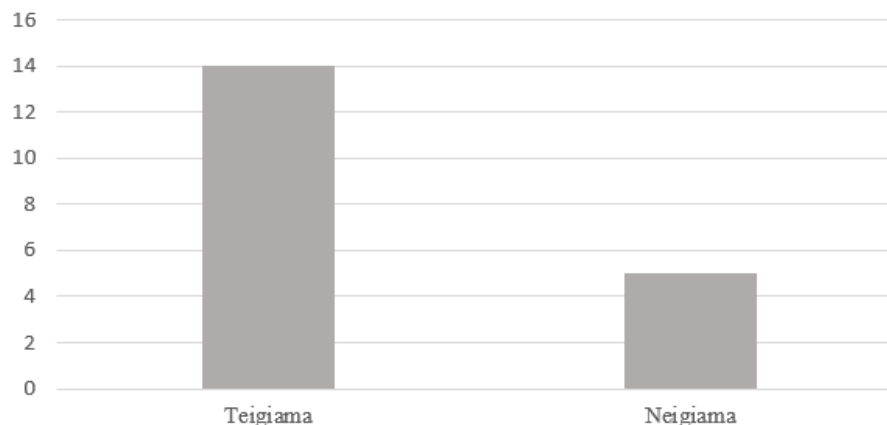
Kaip matyti iš 10 paveiksle pateiktos diagramos, labiausiai įvairių tarporganizacinio bendradarbiavimo veiksnių yra veikiami gebėjimai veikti (15) ir gebėjimai priimti sprendimus (14). Mažiausiai šiuo atveju veikiami vertinimo gebėjimai (2). Šie tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai galėtų būti laikomi kaip svarbiausiai, kadangi veikiant daugeliui įvairių tarporganizaciniam bendradarbiavimui įtakos turinčių veiksnių, RRT privalo užtikrinti šių gebėjimų panaudojimą ir suprasti jų svarbą tarporganizacinio bendradarbiavimo procesuose.

Šiuo atveju vertinimo ir įteisinimo gebėjimams teko įtaką daro ganėtinai mažas veiksnių skaičius, atitinkamai 2 ir 6. Darytina prielaida, kad tai galėjo sąlygoti, kad respondentai apie šiuos gebėjimus ir jų aspektus pasisakė mažiausiai ir šie gebėjimai nėra traktuojami kaip svarbiausi tarporganizacinio bendradarbiavimo procesuose.

Nors kaip išsiakinta anksčiau RRT savo bendradarbiavimo procesuose dažniausiai remiasi patirties ir žinių dalijimusi, tačiau veiksnių, darančių įtaką šiems gebėjimams išskirti daug nepavyko. Pagal atliktos analizės duomenis, šiems gebėjimams įtaką daro 5 veiksniai iš įvairių kategorijų.

Tikslinga pastebėti, kad iš išvardintų 16 tarporganizaciniam bendradarbiavimui įtaką darančių veiksnių tik 5 veiksniai daro neigiamą įtaką (3 iš jų vertinti ir kaip teigiamą ir neigiamą įtaką darantys veiksniai) (žr. 11 pav.).

### Teigiamų ir neigiamų darančių įtaką veiksmų skaičius



11 pav. Teigiamą ir neigiamą įtaką darančių veiksmų skaičius.

Remiantis 11 paveikslėlyje pateikiamas duomenis, galima spręsti, jog tarporganizaciniam bendradarbiavimui įtaką darantys veiksniai šiuo, RRT atveju daro daugiau teigiamą įtaką, nei kad neigiamą. Tik neigiamą įtaką darantys veiksniai pasirodė aplinkos ir partnerystės veiksmų kategorijose, todėl RRT svarbu atkreipti dėmesį, į tarporganizacinio bendradarbiavimo procese kylančias problemas, ir atitinkamai jas įvertinus rasti sprendimo būdą. Tačiau bendrai apžvelgus RRT tarporganizaciniam bendradarbiavimui darančius įtaką veiksmus, galima teigti, kad dauguma veiksmų daro teigiamą įtaką ir RRT geba bendradarbiauti su kitomis organizacijomis veikiant įvairiems veiksmams.

Šiame tyrime gauti rezultatai naudingi kitoms viešojo sektoriaus organizacijomis, privačioms įmonėms, nevyriausybinių sektoriaus organizacijoms ir kitoms organizacijoms, vykdančioms bendradarbiavimo veiklas. Tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimų vertinimo instrumentas gali būti panaudojamas vertinant kitų organizacijų gebėjimus bendradarbiauti, veikiant įvairiems veiksmams. Gauti rezultatai taip pat aktualūs RRT, kadangi jie atskleidžia RRT tarporganizacinio bendradarbiavimo stipriąsias puses, kylančias problemas bei tobulintas vietas. Pasitelkiant šio tyrimo rezultatus, gali būti atliekamas RRT tarporganizacinio bendradarbiavimo gerinimas, siekiant su efektyvinti patį bendradarbiavimo procesą.

## IŠVADOS

1. Tarporganizacinis bendradarbiavimas vyksta dvejoms ar daugiau organizacijoms sujungus savo resursus dėl bendro visoms organizacijoms naudingo rezultato, taip optimizuojant organizacinių išteklių panaudojimą. Tarporganizacinis bendradarbiavimas viešajame sektoriuje yra viena efektyviausių šiuo metu naudojamų veiklos formų, kuri leidžia organizacijoms efektyviai, pasidalinant rizika ir taupiai spręsti viešąsias problemas.
2. Tarporganizacinis bendradarbiavimas yra sąlygojamas įvairių aspektų. Šiame darbe pasirinkta aptarti tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimus ir įtaką darančius veiksniai. Tarporganizaciniai bendradarbiavimo gebėjimai, tai organizacinių, mokymosi, veiklos, sprendimų priėmimo, vertinimo ir įteisinimo gebėjimų derinys, kurį organizacija pasitelkdama sugeba pasiekti bendradarbiavimo procese išsikeltus tikslus ir rezultatus. Tarporganizaciniam bendradarbiavimui įtaką turintys veiksniai, tai aplinkos, partnerystės, proceso-struktūros, komunikacijos, tikslo ir resursų veiksniai turintys teigiamos arba neigiamos įtakos bendradarbiavimo gebėjimams. Būtent organizacijos gebėjimai bendradarbiauti, veikiant įvairiems įtaką darančioms veiksniams parodo, ar organizacija geba skirti atitinkamus išteklius, vykdyti veiklą, ją vertinti, priimti sprendimus, įteisinti pasiektą gebėjimą bei mokytis iš kitų tarporganizaciniame bendradarbiavimo procese dalyvaujančių organizacijų.
3. RRT veikloje tarporganizacinis bendradarbiavimas įtvirtintas įstatymuose ir poįstatyminiuose teisės aktuose, kurie reglamentuoja RRT veiklą. Tyrimas atskleidė, kad RRT savo bendradarbiavimą grindžia kvalifikuotu žmogiškųjų išteklių įtraukimu, o hierarchinė sprendimų priėmimo struktūra, leidžia į bendradarbiavimo procesą įsitraukti visų lygių darbuotojams. Taip pat buvo išsiaiškinta, jog RRT organizacinė aplinka yra orientuota į tarporganizacinį bendradarbiavimą, o bendradarbiavimo procesuose dalyvaujantys darbuotojai supranta bendradarbiavimo naudą.
4. Tyrime išryškėjo, kad RRT geba skirti organizacinius išteklius, reikalingus bendradarbiavimo procesams užtikrinti, geba priimti apgalvotus sprendimus, reikalingus bendradarbiavimo procesui vykdyti, į juos įtraukiant visus proceso dalyvius. Aiškus veiklos planas įtvirtintas RRT veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose, įpareigoja RRT veikti pagal numatytus reikalavimus, taip įgyvendinant jai keliamas užduotis. Pagrindinis RRT ir kitų organizacijų bendradarbiavimas vyksta pasitelkiant mokymosi gebėjimus. Tyrimo metu atskleista kad RRT geba kaupti, teikti ir gauti informaciją institucijomis, taip įgyvendindama mokymosi gebėjimuose išskirtus aspektus. RRT be

kita ko bendradarbiaudama siekia organizacinio pranašumo/žinomumo prieš kitas viešojo sektoriaus organizacijas.

5. Tyrimo metu, respondentai mažiau pasisakė apie vertinimo ir įteisinimo gebėjimus. Darytina išvada, kad nevisos bendradarbiavimo procese dalyvaujančios šalys yra įtraukiamos į gauto rezultato pritaikymo ir vertinimo procedūras, tačiau visi sutiko, kad bendradarbiaujama turi būti dėl visoms šalims naudingo rezultato.
6. Tyrimo rezultatai parodė, jog didžiausią įtaką aplinkos, partnerystės, proceso-struktūros, komunikacijos, tikslo ir resursų grupių veiksniai daro sprendimų priėmimo, veiklos ir organizaciniam gebėjimams. Respondentų išvardinti veiksniai daro labiau teigiamą įtaką nei neigiamą, tą parodė atliktas veiksnių vertinimas pagal daromą įtaką.
7. Tyrimas patvirtino teorinėje dalyje darytas prielaidas dėl bendradarbiavimo gebėjimų bei įtaką darančių veiksnių. Analizuojant tyrimo rezultatus, respondentų išsakyti teiginiai buvo priskirti prie visų išskirtų tarporganizacinių bendradarbiavimo gebėjimų ir veiksnių turinčių įtaką bendradarbiavimo gebėjimams grupių.
8. Pastebėtas gebėjimų aspektų persipynimas ir priklausomumas nuo vienas kito, leidžia teigti, jog tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimai gali būti analizuojami kaip atskiras derinys, gebėjimų grupės naudojant, kaip analizavimo aspektus.

## PASIŪLYMAI

1. Tarporganizacinių bendradarbiavimo gebėjimų tema mokslinėje literatūroje nėra plačiai nagrinėjama ir aptariama, o Lietuvoje bendradarbiavimo gebėjimų tyrimų beveik nėra. Mokslinėje literatūroje pastebima daug tyrimų ir studijų sietinų su bendradarbiavimo sėkmę lemiančiais veiksniais. Tam tikrai atvejai sunku pastebėti gebėjimų ir veiksmų skirtumus, kadangi šiuos sieja dauguma panašumų, o tiriamųjų išsakytus teiginius apie tarporganizacinį bendradarbiavimą galima priskirti tiek veiksniams tiek gebėjimams. Mokslininkams rekomenduojama plėtoti šios temos studijas ir tyrimus, aiškiai išskiriant bendradarbiavimo gebėjimų aspektus.
2. RRT rekomenduojama darbuotojus įtraukti ir supažindinti su bendradarbiavimo rezultatų įteisinimo ir vertinimo principais, pasirūpinti tinkama informacijos, šiuo klausimu, sklaida organizacijos viduje. Taip pat stiprinti darbuotojų kompetencijas tarporganizacinio bendradarbiavimo srityje, rengiant papildomą darbuotojų švietimą.
3. RRT taip pat rekomenduojam didesnę dėmesį skirti bendradarbiavimo tikslo išgryninimui bei gaunamo rezultato išryškkinimui. Tą būtų galima įgyvendinti, pasirašant bendradarbiavimo sutartis ir/ar taisykles su kitomis organizacijomis, o bendradarbiavimą vykdyti ne tik, pagal teisės aktų keliamus reikalavimus, tačiau ir pagal jas.

## BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

### Mokslinė literatūra ir straipsniai:

1. Baršauskienė Viktorija, Almonaitienė Junona, Lekavičienė Rosita ir Antinienė Dalia. 2010. *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.
2. Beckley Thomas M., Martz Diane, Nadeau Solange, Wall Ellen ir Reimer Bill. 2008. „Multiple capacities, multiple outcomes: delving deeper into the meaning of community capacity“. *Journal of Rural and Community Development*. 3: 56–75.  
[https://www.researchgate.net/publication/228355549\\_Multiple\\_Capacities\\_Multiple\\_Outcomes\\_Deiving\\_Deeper\\_into\\_the\\_Meaning\\_of\\_Community\\_Capacity](https://www.researchgate.net/publication/228355549_Multiple_Capacities_Multiple_Outcomes_Deiving_Deeper_into_the_Meaning_of_Community_Capacity)
3. Brewe, Thomas L. 2020. „Collective Legitimization in International Organizations Concept and Practice“. *Denver Journal of International Law and Policy*. 2 (1): 73-88.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/323047666.pdf>
4. Castro de Marcos. 2015. „Interorganizational cooperations and its motivators: Multilevel elements for the formations of networks interorganizational“. *Business and management review*. 4 (5): 361-370  
[https://www.researchgate.net/publication/277139704\\_Interorganizational\\_Cooperation\\_and\\_Its\\_Motivators\\_Multilevel\\_Elements\\_for\\_the\\_Formation\\_of\\_Networks\\_Interorganizational/link/5563252208ae6f4dcc958782/download](https://www.researchgate.net/publication/277139704_Interorganizational_Cooperation_and_Its_Motivators_Multilevel_Elements_for_the_Formation_of_Networks_Interorganizational/link/5563252208ae6f4dcc958782/download)
5. Chaskin, Robert J. 2001. „Building community capacity: a definitional framework and case studies from a comprehensive community initiative“. *Urban Affairs Review* 36 (3): 291–323.  
<https://doi.org/10.1177/10780870122184876>
6. Cheng Antony S. ir Sturtevant Victoria E. 2012 „A Framework for Assessing Collaborative Capacity in Community – Based Public Forest Management“ *Environmental Management*. 49: 675-689.  
<https://doi.org/10.1007/s00267-011-9801-6>
7. Chouinard, Jill Anne. 2013. „The Practice of Evaluation in Public Sector Contexts: A Response“. *American journal of Evaluations*. 34 (2): 266-269. <https://journals-sagepub-com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdf/10.1177/1098214013478146>
8. Dahler-Larsen, P. 2012. *The evaluation society*. Stanfordas: Stanfordo universiteto leidykla.  
<https://books.google.lt/books?id=ioJPrsagTVYC&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>

9. David, Hall. 2015. *Public – private partnerships (PPP): The reasons for their inefficiency. Les multiples avantages de l'alternative publique*. Grinvičas: Grinvičo universitetas
10. Domenico Di Maria Laura, Vangen Siv, Winchester Nik, Boojihawon Dev Kumar, Mordaunt Jill. 2020. *Organizational Collaboration – Themes and Issues*. Milton Keynes: Routledge. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=FCrZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Organizational+Collaboration%E2%80%93+Themes+and+Issues&ots=TefkA3c6M4&sig=dASr7R4K6lUVZfib7edi1a7C9dw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Organizational%20Collaboration%E2%80%93%20Themes%20and%20Issues&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=FCrZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Organizational+Collaboration%E2%80%93+Themes+and+Issues&ots=TefkA3c6M4&sig=dASr7R4K6lUVZfib7edi1a7C9dw&redir_esc=y#v=onepage&q=Organizational%20Collaboration%E2%80%93%20Themes%20and%20Issues&f=false)
11. Emerson Kirk, Nabatchi, Tina ir Balogh Stephan. 2011. „An integrative framework for collaborative governance“. *Journal of Public Administration Research*, 22: 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
12. Greer, Patricia A. 2017. „Elements of Effective Interorganizational Collaboration: A Mixed Methods Study“. Doktoro disertacija, Sietlo Atioch universitetas. <http://aura.antioch.edu/etds/371>
13. Grossmann Ralph, Iobnig Hubert, Scala Klaus ir Stadlober Michael. 2012, „Facilitating Collaboration in Public Management“ Šarlotė: Information Age Publishing
14. Jungtinių tautų organizacijos vertinimo grupė. 2017. *Norms and standards for Evaluation*, Niujorkas: UNEG. <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>
15. Jurkšienė, Jolita. 2018. „Organizacinė ambideksterija ir įmonės veiklos rezultatai: tarporganizacinio bendradarbiavimo vaidmuo“. Doktoro disertacijos santrauka. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. <https://core.ac.uk/download/pdf/161346656.pdf>
16. Kalvaitytė, Vita. 2015. „Miestelio bendruomenės ir savivaldybės bendradarbiavimo sveikatos stiprinimo ir priežiūros srityje vertinimas“. Magistro baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. <https://publications.lsmuni.lt/object/elaba:8430332/8430332.pdf>
17. Keinys, Stasys, Lietuvių kalbos institutas. 1993. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla
18. Kozuch Barbara ir Sienkiewicz-Malyjurek Katarzyna. 2001. “Factors of effective inter-organizational collaboration: a framework for public management”. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 47E: 97-115 <http://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/474/463>
19. Leeuw, Frans. 2002. „Evaluation in Europe 2000: Challenges to a growth industry“. *Evaluation*. 8 (1): 5–12. [https://www.researchgate.net/publication/249743942\\_Evaluation\\_in\\_Europe\\_2000Challenges\\_to\\_a\\_Growth\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/249743942_Evaluation_in_Europe_2000Challenges_to_a_Growth_Industry)



20. Leonavičius, Juozas. 1993 Sociologijos žodynas. Vilnius: Academia,
21. Lydia I. Marek, Donna-Jean P. Brock, ir Jyoti Savla. 2015. „Evaluating Collaboration for Effectiveness: Conceptualization and Measurement“. *American Journal of Evaluation* 36 (I): 67-85
22. Mattessich Paul W., Murray-Close Marta ir Monsey, Barbara R. 2001. *Collaboration: What makes it work? (2nd ed.)*. San Paulas: Fieldstone Alliance.
23. Merriam-Webster's collegiate dictionary. 2020. Inter-organizational cooperation. Žiūrėta 2020 m. balandžio 6 d. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/inter-organizational>
24. Miginis Nerijus ir Ulozas Marius. 2010. „Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje. SSGG analizė“. Analizė. Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. [http://ijpp.lt/file/TB\\_ANALIZE.pdf](http://ijpp.lt/file/TB_ANALIZE.pdf)
25. Raišienė, Agota Giedrė. 2007. „Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje“. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
26. Raišienė, Agota Giedrė. 2008 “Tarporganizacinės Sąveikos Turinys Lietuvos Vietos Savivaldos Praktikų Požiūriu”. *Jurisprudencija: Mokslo Darbai*. 4 (106): 50-60. <https://www3.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/2595/2401>
27. Sathabhornwong, Sirinbhattra. 2020. „Collaborative Capacities for Successful Collaboration: The Case of Thai Local Administrative Organizations’ Waste Management“. *Local Administration Journal*. 12(1) 1-34. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/colakkujournals/article/view/240420>
28. Segalovičienė, Irena. 2011. „Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai“. *Viešoji politika ir administravimas*. 10 (3): 437-450. [https://www.mruni.eu/upload/iblock/d9a/VPA\\_10j3p\\_437-450.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/d9a/VPA_10j3p_437-450.pdf)
29. Smaliukienė, Rasa. 2005. „Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle“. *Viešoji politika ir administravimas*. 12: 69-76. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367159204920/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
30. Stasys Puškorius. 2007. „Bendradarbiavimo efektyvumo vertinimas“. *Viešoji politika ir administravimas*. 20: 24-31. [https://www.mruni.eu/upload/iblock/513/2\\_s.puskorius.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/513/2_s.puskorius.pdf)
31. Thomson, Ann. Marie ir Perry, James. L. 2006. „Collaboration processes: Inside the black box“. *Public Administration Review, Special Edition*. 66: 20–32. [www.jstor.org/stable/4096567](http://www.jstor.org/stable/4096567)
32. Vangen, Siv ir Chris Huxham. 2013. „Building and Using the Theory of Collaborative Advantage. In Network Theory in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks“. Iš *Network Theory*

- in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks* Keast, Robyn; Mandell, Myrna P. and Agranoff, Robert ir kt. 51-69 Niujorkas: Routledge
33. Žilinskienė, Jūratė. 2016. Efektingo tarporganizacinio bendradarbiavimo prielaidos: Sodros ir VMI atvejais. *Magistro baigiamasis darbas*, Mykolo Romerio universitetas. <http://gs.elaba.lt/object/elaba:15884772/15884772.pdf>
  34. Jahanshad, Simin ir Vedadi Armand. 2019. „Providing a Conceptual Model of Inter-Organizational Cooperation“. *UCT Journal of Management and Accounting Studies*. 7 (4) 7-16. <http://journals.researchhub.org/index.php/JMAS/article/view/1078>
  35. Gnyawali R. Devi ir Charleton Ryan Tadhg. 2018. „Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition“. *Journal of Management*. 44 (7) 2511-2534. <https://journals-sagepub-com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdf/10.1177/0149206318788945>
  36. Wang, Huanming, Xiong, Wei, Wu Guangdong, ir Zhu Dajian. 2018. „Public-private partnership in Public Administration discipline: a literature review“. *Public management review*. 20 (2). 293-316. [https://vb.mruni.eu/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_informaworld\\_s10\\_1080\\_14719037\\_2017\\_1313445&context=PC&vid=MRU&lang=lt\\_LT&search\\_scope=MRU&adaptor=primo\\_central\\_multiple\\_fe&tab=default\\_tab&query=any,contains,Public%20%93private%20partnership%20in%20Public%20Administration%20discipline:%20a%20literature%20review&offset=0](https://vb.mruni.eu/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_informaworld_s10_1080_14719037_2017_1313445&context=PC&vid=MRU&lang=lt_LT&search_scope=MRU&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any,contains,Public%20%93private%20partnership%20in%20Public%20Administration%20discipline:%20a%20literature%20review&offset=0)
  37. Smaliukienė, Rasa, Giedraitytė, Vidmantė, Sibeko, Artur ir Alekna, Marius. 2020. „Civil – Military Cooperation in Disaster Preparedness; Information Sharing and Support in Lithuania“. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 9 (3). 1105-1116. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.3\(33\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.3(33))
  38. Zheng, Y., Liu, S., Huang (Wayne), W. ir Jiang, J.J.-Y. 2019. "Inter-organizational cooperation in automotive new product development projects", *Industrial Management & Data Systems*, 120 (1). 79-97. <https://www-emerald-com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/IMDS-04-2019-0217/full/html>
  39. Rudawska. Iga. 2018. „Inter-Organizational Cooperations in Services on the Example of Health Care Market“. *Handel Wewnętrzny*. 5 (376). 274-256. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-110bb0ee-def2-48e6-abbc-1cfc061062e6>
  40. Badžiūnienė-Pranciulytė, Ilma ir Petraitė Monika. 2019. „Organizacinių gebėjimų ir individualių kompetencijų atvirosiomis inovacijoms sąveika inovacijų pažangai smulkiojo ir vidutinio verslo

- organizacijose“. *Informacijos mokslai*. 85. 148-175. <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/14799>
41. Dionne, Karl-Emanuel, Mailhot, Chantale ir Langley, Ann. 2019. „Modeling the Evaluation Process in a Public Controversy“. *Organization Studies*. 40 (5) 651-679. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840617747918>
  42. Salignac, Fanny, Wilcox, Tracy, Marjolin, Axelle ir Adams, Sarah. 2018. „Understanding Collective Impact in Australia: A new approach to interorganizational collaboration“. *Australian Journal of Management*. 43 (1). 91-110. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0312896217705178>
  43. Deken, Fleur, Berends, Hans, Gemser, Gerda ir Lauche Kristina. 2018. „Strategizing and the Initiation of Interorganizational Collaboration Through Prospective Resourcing“. *Academy of Management Journal*. 61 (5). 1920-1950. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=bcae9d67-9484-4ec9-815f-f8223b6390a1%40sdc-v-sessmgr03>
  44. Campbell, W. Jesse. 2018. „Efficiency, Incentives, and Transformational Leadership: Understanding Collaboration Preferences in Public Sector“. *Public Performance and Management Review*. 41 (2). 277-299. <https://www.tandfonline.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdf/10.1080/15309576.2017.1403332?needAccess=true>
  45. Douglas, Scott ir Ansell, Chris. 2020. „Getting a Grip on the Performance of Collaborations: Examining Collaborative Performance Regimes and Collaborative Performance Summits“. *Public Administration Review*. 80 (6). 911-939. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13341>
  46. Giedraitis, Algirdas ir Ribačonka, Edgaras. 2019. „Tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkluose tobulinimo teoriniai aspektai“. *Regional Formation and Development studies*. 2 (28). 65-73. <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/1944>
  47. Gonçalves de Almeida, Juliana M.; Gohr, Cláudia F.; Santos, Luciano C. 2020. „Assessing Collaborative Capabilities for Sustainability in Interorganizational Networks“. *Sustainability*. 12 (22) 9763-9780. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/22/9763>
  48. Skrickienė, Laima, Čepuraitė, Daiva ir Štaras Kęstutis. 2018. „Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste“. *Sveikatos mokslai*. 28 (1). 57-67. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16474/1147-3122-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  49. Anuziata, Elenora, Pucci, Tommaso, Frey Marco ir Zanni, Lorenzo. 2018. „The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from

- Italian wine industry“. *Journal of Cleaner Production*. 171. 1300-1311. <https://www-sciencedirect-com.skaitykla.mruni.eu/science/article/pii/S0959652617323260?via%3Dihub>
50. Abubakar, A., Mohammed, Elrehail, Hamzah, Alatilat, A., Maher ir Elci, Alev. 2019. „Knowledge management, decision-making style and organizational performance“. *Journal of Innovation and Knowledge*. 4 (2) 104-114. <https://www-sciencedirect-com.skaitykla.mruni.eu/science/article/pii/S2444569X17300562?via%3Dihub>
51. Septria, Doni ir Heryanto. 2019. „Performance Capability Analysis and Regional Budget Evaluation in Implementing Regional Autonomy in Dharmasraya District“. *Archives of Business Research*. 7 (7). 180-187. <http://116.203.177.230/index.php/ABR/article/view/6651/4300>
52. Dyson, Lisa. 2018. „Drawing on theoretival knowledgr to biuld evaluation capacity“. *Evaluations Matters*. 4. 137-163. [https://www.nzcer.org.nz/system/files/journals/evaluation-matters/downloads/EM2018\\_137.pdf](https://www.nzcer.org.nz/system/files/journals/evaluation-matters/downloads/EM2018_137.pdf)
53. Hurd, Ian. 2020. „The case against international cooperation. *International Theory*. 1-22. <https://www.cambridge.org/core/journals/international-theory/article/abs/case-against-international-cooperation/E141FF6CFDB448E1BB7283540C527638>
54. Moser, Albine ir Korstjens, Irene. 2017. „Series: Practical guidance to qualitative reserarch. Part 1: Introduction“. *European journal of general Practice*. 23 (1). 271-273. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13814788.2017.1375093?needAccess=true>
55. Moser, Albine ir Korstjens, Irene. 2017. „Series: Practical guidance to qualitative reserarch. Part 2: Context, reserach questions and designs“. *European journal of general Practice*. 23 (1). 274-279. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13814788.2017.1375090?needAccess=true>
56. Akinyode, F., Babatunde ir Khan. H,m Tareef. 2018. „Step by step for qualitative data analysis“. *International journal of built environment and sustainability*“. 5 (3). 163-174. 10.11113/ijbes.v5.n3.267
57. Grodal, Stine, Anteby, Michel ir Holm, L., Audrey. 2020. „Achieving Rigor in Qualitative Analysis: The Role of Active Categorization in Theory Building“. *The Academy of Management Review*. 1-53 DOI:10.5465/amr.2018.0482
58. Brewer, Tom, Dale, Allan, Vellam Karen, Ryan Sarah, Broderick, Kathleen, Hill Rosemary ir Potts, Ruth. 2020. „Governing Community-Based Natural Resource Management in Australia: International Implications. *Land*. 9 (7). 234-251. <https://www.mdpi.com/2073-445X/9/7/234>
59. Rasmussen, L., Helle ir Jensen, A., Per. 2020. „A facilities manager’s typology of performance gaps in new buildings“. *Journal of Facilities Management*. 18 (1). 71-87. [84](https://www-emerald-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

[com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/JFM-06-2019-0024/full/pdf?title=a-facilities-managers-typology-of-performance-gaps-in-new-buildings](http://com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/JFM-06-2019-0024/full/pdf?title=a-facilities-managers-typology-of-performance-gaps-in-new-buildings)

60. Kim, Hyu-Min, Hong, Joon-Hyung ir Park, Hyo Seong. 2020. „Divergent Effects of Cutback Strategies on Organizational Capacities: Evidence from U.S. Countries“. *Public Performance and Management Review*. 1-29. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15309576.2020.1835678?needAccess=true>
61. Chaudhary, Anil, Kumar, Diaz, John, Jayaratne K. S. U. ir Assan, Elsie. 2020. „Evaluation capacity building in the nonformal education context: Challenges and strategies“. *Evaluation and Program Planning*. 79. 1-8. <https://www.sciencedirect.com.skaitykla.mruni.eu/science/article/pii/S0149718919303969?via%3Dihub>
62. Zeng, Fue, Ye, Qing, Dong Chuoyam Maggie, Huang, Zhen ir Liu Zhiqiang. 2020. „Legitimizing actions in dependence-asymmetry relationships: A comparison between Chinese and Western firms“. *Industrial Marketing Management*. 88. 163-172. <https://www.sciencedirect.com.skaitykla.mruni.eu/science/article/pii/S0019850119307965?via%3Dihub>
63. Almeida, Fernando. 2018. „Strategies to perform a mixed methods study“. *European Journal of Education Studies*. 5 (1). 137-151 <https://www.oapub.org/edu/index.php/ejes/article/view/1902/4540>
64. Nyumba, O., Tobias, Wilson, Kerrie, Derrick, J., Christina ir Mukherjee, Nibedita. 2018. „The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in coservation“. *Methods in Ecology and Evolution*. (9) 20-32. <https://besjournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/2041-210X.12860>
65. Ridgeway L., Jennifer, Albertie, Monica, Pantoja, Elizabeth, Prescott, Darin, Zhu, Xuan ir Breitkopf Radecki Carmen. 2019. „Understanding Diverse Perspectives on Genetic Researc Through Focus Group Talk“. *International Journal of Qualitative Methods*. (18). 1-14. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1609406919892476>

#### **Kiti Šaltiniai:**

66. Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba. 2020. „RRT veikla“. Žiūrėta 2021 m. vasario 4 d. <https://www.rrt.lt/apie-rrt/rrt-veikla/>

#### **Teisės aktai:**

67. Lietuvos Respublikos elektroninių ryšių įstatymas, Valstybės žinios, 2004-04-30, Nr. 69-2382.
68. Lietuvos Respublikos pašto įstatymas, Valstybės žinios, 1999-04-23, Nr. 36-1070.
69. Lietuvos Respublikos geležinkelio transporto kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir taikymo įstatymas, Valstybės žinios, 2004-04-30, Nr. 72-2489.

Vilkas J. *Tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimų vertinimas: Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos atvejis* / Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2021

## SANTRAUKA

Baigiamuoju magistro darbu siekiama išsiaiškinti, kaip veikiant įvairiems aplinkos iššūkiams viešojo sektoriaus organizacijos geba bendradarbiauti tarpusavyje bei apžvelgti kokie veiksniai daro įtaką bendradarbiavimo gebėjimams. Lietuvos ir užsienio mokslinių tyrimų kontekste bendradarbiavimo gebėjimų analizės tema yra ganėtinai nauja, o tyrimų šia tema yra stokojama. Temos aktualumas grindžiamas tuo, jog šiuo metu viešajame sektoriuje yra bendradarbiaujama vis dažniau, organizacijos atsigręžia į organizacinius pajėgumus, siekiant pagerinti jų efektyvumą, įgyvendinti bendras veiklas, jungiantis su kitomis organizacijomis, taip sumažinant veikloms skiriamus kaštus. Šiame darbe buvo išsikeltas **probleminis klausimas**: kaip viešojo sektoriaus organizacijos geba bendradarbiauti tarpusavyje vykdant įprastą organizacijos veiklą arba dalyvaujant bendruose projektuose?

Siekiant atsakyti į probleminį klausimą **darbo dalyku** buvo pasirinkta analizuoti tarporganizacinio bendradarbiavimo gebėjimus Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyboje (RRT), buvo išskeltas **darbo tikslas** – remiantis teorine analize ir atliktu tyrimu, išskirti, suprasti ir įvertinti tarporganizacinius bendradarbiavimo gebėjimus viešajame sektoriuje. Tikslui pasiekti buvo numatyti 4 **uždaviniai**: 1) aptarti tarporganizacinio bendradarbiavimo sampratą, modelius, sėkmę lemiančius veiksnius ir gebėjimų vertinimo metodus; 2) pasitelkus fokus grupių diskusijų metodą išsiaiškinti RRT tarporganizacinius bendradarbiavimo gebėjimus, kurie reikalingi užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą; 3) išsiaiškinti tarporganizacinių bendradarbiavimo gebėjimams turinčius įtaką veiksnius; 4) pateikti siūlymus dėl bendradarbiavimo gebėjimų stiprinimo.

Įgyvendinant tikslą darbe buvo naudojami šie tyrimų **metodai**: mokslinės literatūros analizė, šaltinių ir duomenų analizė, tarporganizacinio bendradarbiavimo patirties turinčių RRT darbuotojų fokus grupių metodas.

Tyrimas atkleidė, kad RRT veikloje tarporganizacinis bendradarbiavimas įtvirtintas teisės aktuose, kurie reglamentuoja RRT veiklą. Bendradarbiavimo procesas grindžiamas kvalifikuotu žmogiškųjų išteklių įtraukimu, o hierarchinė sprendimų priėmimo struktūra leidžia bendradarbiavimo procesą įsitraukti visų lygių darbuotojams. RRT yra linkusi į tarporganizacinį bendradarbiavimą, bei mezga tarporganizacinius ryšius. Tyrimas parodė, kad RRT geba skirti organizacinius išteklius, priimti apgalvotus sprendimus, turi aiškų veiklos planą, kuriuo vadovaujasi, o pagrindinis bendradarbiavimas vyksta pasitelkiant mokymosi gebėjimus – informacijos ir patirties dalijimąsi. Be kita ko, pastebėta, kad nevisos bendradarbiavimo procese dalyvaujančios šalys yra įtraukiamos į gauto rezultato pritaikymo ir vertinimo procedūras, tačiau sutinkama, kad bendradarbiaujama dėl visoms šalims naudingo rezultato. Tyrimo rezultatai patvirtino teorinėje dalyje padaryti prielaidą, jog bendradarbiavimui įtaką darantys veiksniai taip pat įtaką daro ir bendradarbiavimo gebėjimams – buvo nustatyta, jog visų veiksmų pogrupiai turi įtakos bendradarbiavimo gebėjimams, o labiausiai – gebėjimams veikti. Pabrėžtina, kad analizuojant tyrimo rezultatus buvo pastebėta, jog tam tikri gebėjimų aspektai gali būti priskiriami skirtingiems gebėjimams bei nustatyta, jog kai kurie gebėjimai yra priklausomi nuo kitų gebėjimų.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, du pagrindiniai skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbe yra 17 lentelių ir 11 paveikslų. Pirmajame skyriuje pateikiama tarporganizacinio bendradarbiavimo apžvalga: samprata, reikšmė, nauda, priežastys, veiksniai ir gebėjimai. Antrajame skyriuje pristatoma tyrimo metodologija, analizuojami tyrimo metu gauti duomenys. Atlikus tyrimo duomenų analizę pateikiami išvados ir rekomendacijos.

**Raktiniai žodžiai:** tarporganizacinis bendradarbiavimas, bendradarbiavimo gebėjimai, bendradarbiavimo veiksniai.

Vilkas J. *Assessment of Interorganizational Cooperation Capabilities: The Case of the Communications Regulatory Authority of the Republic of Lithuania* / Project Management Master 's thesis. Supervisor prof. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance and Business

## SUMMARY

The aim of the master's thesis is to find out how public sector organizations can cooperate with each other in response to various environmental challenges and to review what factors influence the ability to cooperate. In the context of Lithuanian and foreign research, the topic of analysis of cooperation capabilities is relatively new, and research on this topic is lacking. The relevance of the topic is based on the fact that there is more and more cooperation in the public sector, organizations are turning to organizational capacity to improve their efficiency, to implement joint activities with other organizations, in order to reduce the costs of activities. In this work, a **problem question** was raised: how public sector organizations can cooperate with each other in the daily activities and/or participating in joint projects?

To answer the problem question of this work, the analysis of interorganizational cooperation capabilities in the Communications Regulatory Authority of the Republic of Lithuania (RRT) was chosen as the **subject**. The **aim** of the work: to understand and evaluate inter-organizational cooperation capabilities in the public sector based on theoretical analysis and research conducted. To achieve the aim, 4 **tasks** were set: 1) to discuss the concept of inter-organizational cooperation, models, success factors and capabilities assessment methods; 2) to find out RRT's inter-organizational cooperation capabilities, which are necessary to ensure effective cooperation, using the focus group discussion method; 3) to find out the factors influencing inter-organizational cooperation capabilities; 4) make recommendations for capacity building for cooperation.

To achieve the goal, the following **research methods** were used in the work: analysis of scientific literature, analysis of data, focus group method of RRT employees experienced in interorganizational cooperation.

The research revealed that inter-organizational cooperation in RRT's activities is enshrined in legal acts that regulate RRT's activities. The collaborative process is based on the involvement of skilled human resources and the hierarchical decision-making structure allows employees at all levels to be involved in the collaborative process. RRT is inclined to inter-organizational cooperation and builds inter-organizational relations. The research showed that RRT can allocate organizational resources, make considered decisions, has a clear work plan, and the main cooperation takes place through learning capability - the sharing of information and experience. Among other things, it was noted that not all parties are involved in the procedures for adapting and evaluating the result obtained through cooperation process, but it is agreed that cooperation must be happening for the benefit of all parties. The results of the study confirmed the assumption in the theoretical part, that the factors influencing cooperation also affect the capabilities to cooperate - it was found that subgroups of all factors affect capabilities to cooperate, and most of all - the capability to act. It should be noted that when analyzing the results of the study, it was observed that certain aspects of capabilities can be attributed to different capabilities and it was found that some capabilities are dependent on other capabilities.

**Work structure.** The work consists of an introduction, two main chapters, conclusions, recommendations, references, and appendices. The work contains 17 tables and 11 figures. The first chapter provides an overview of interorganizational cooperation: concept, meaning, benefits, causes, factors, and capabilities. The second chapter presents the research methodology, analyzes the data obtained during the research. After the analysis of the research data, the conclusions and recommendations are presented.

**Keywords:** interorganizational cooperation, cooperation capabilities, cooperation factors.

# PRIEDAI

## PRIEDAS.

Tarporganizacinio bendradarbiavimą lemiančių ir turinčių įtakos veiksnių tipologija. Šaltinis: B. Kozucj ir K. Sienkiewicz-Malyjurek (2016) “Factors of effective inter-organizational collaboration : a framework for public management”. Transylvanian Review of Administrative Sciences Nr. 47 E

| Tipas                                       | Veiksny  | Skirstymas |                 |
|---|--|------------|-----------------|
|   |  | Lemiantis  | Turintis įtakos |
| Aplinkos veiksniai                          | formuojama politika (šalies, regiono, rajono)  | x          | x               |
|   | teisinis reguliavimas  | x          | x               |
|   | socialinių problemų ir poreikių raida  | x          | x               |
|   | nacionalinė/regioninė kultūra  | x          | x               |
|   | regiono socialinės sąlygos   | x          | x               |
|   | regiono ekonominės sąlygos   | x          | x               |
| Veiksniai susiję su organizacijos savybėmis | dalyvaujančių organizacijų vidaus politika   | x          | x               |
|   | organizacijų organizacinė, profesinė ir socialinė kultūra  | x          | x               |
|   | lyderystės ir komunikavimo įgūdžiai  | x          | x               |
|   | komandos formavimas  | x          | x               |
|   | organizaciniai resursai (visi)   | x          | x               |
|   | bendradarbiavimo užduočių tipas ir struktūra   |            | x               |
|   | darbo grupių struktūra   |            | x               |
|   | bendradarbiavimo pagrindas (žodynas, darbo praktikų supratimas, bendrosios vertybės grupės normos) |            | x               |
|   | bendradarbiavimo technologijos   |            | x               |
|   | pritaikymas prie besikeičiančių darbo reikalavimų  |            | x               |
|   | lankstumas ir atvirumas besikeičiančioms bendradarbiavimo aplinkybėms                              |            | x               |
|   | darbo organizavimas organizacijose   |            | x               |
|   | organizacinė struktūra   |            | x               |
| Veiksniai susiję su žmonių savybėmis        | tarporganizacinio bendradarbiavimo patirtis  | x          | x               |
|   | darbuotojų kompetencija kiekvienoje organizacijoje   | x          | x               |
|   | kiekvienos organizacijos personalo konfliktai  | x          | x               |
|   | neformalus personalo bendravimas kiekvienoje organizacijoje  | x          | x               |
|   | kiekvienos organizacijos vadovų asmenybė   | x          | x               |
|   | kiekvienos organizacijos personalo draugystė   | x          | x               |
|   | kiekvienos organizacijos abipusė personalo pagarba   | x          | x               |
|   | kiekvienos organizacijos nusiteikimas (pasiryžimas) bendradarbiauti                                | x          | x               |
|   | kiekvienos organizacijos personalo pasitikėjimo lygis  | x          | x               |
|   | kiekvienos organizacijos personalo vienas kito supratimas  | x          | x               |
|   |  |            |                 |
| Tarporganizacinis santykių instrumentas     | tarporganizacinis formalus ir neformalus personalo bendravimas                                     |            | x               |
|   | tarporganizacinis darbo grupių bendradarbiavimas   |            | x               |
|   | tarporganizacinis darbo grupių koordinavimas   |            | x               |
|   | paskatos bendradarbiauti tarp organizacijų   |            | x               |



**PRIEDAS.**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   | bendro darbo organizavimas  |   | X |
|   | bendrų pasidalintų tarporganizacinių žinių lygis                          |   | X |
|   | mokymosi procesas tarp organizacijų                                       |   | X |
|   | bendri mokymai  |   | X |
|   | klaidų valdymas kiekvienoje iš organizacijų                               |   | X |
|   | žinių valdymas kiekvienoje iš organizacijų                                |   | X |
| Santykių veiksniai                          | glaudūs organizacijų ryšiai   | X | X |
|   | konfliktai tarp organizacijų  | X | X |
|   | bendradarbiaujančių organizacijų lūkesčiai                                | X | X |
|   | tarporganizacinio bendradarbiavimo suvaržymai                             | X | X |
|   | bendra misija, vizija ir tikslai  | X | X |
|   | bendradarbiavimo susidomėjimas su kitais partneriais                      | X | X |
|   | gebėjimas rasti kompromisus tarp organizacijų                             | X | X |
|   | kiekvienos iš organizacijų interesas bendradarbiavimo procese             | X | X |
|   | bendradarbiaujančių organizacijų specializacija                           | X | X |
|   | konkrečių organizacijų tarpusavio priklausomybė                           | X | X |
|   | tarporganizacinis pasitikėjimas   | X | X |
|   | lygus bendradarbiaujančių organizacijų indėlis į bendradarbiavimo procesą |   | X |
|   | neapibrėžtos bendradarbiavimo sąlygos                                     |   | X |
|   | bendradarbiavimo laikas   |   | X |
|   | bendradarbiavimo proceso kartojimas                                       |   | X |
|   | kiekvienos iš organizacijų vaidmuo bendradarbiavimo procese               |   | X |
|   | pusiausvyra tarp priklausomybės ir autonomijos                            |   | X |
|   | kiekvienos iš organizacijų įtraukimas į bendras užduotis                  |   | X |
|   | tarporganizacinio bendradarbiavimo įvykdymas                              |   | X |
|   | organizacijų parama viena kitai bendradarbiaujant                         |   | X |
| tarporganizacinio bendradarbiavimo valdymas |   | X |   |