

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

VERSLO ORGANIZACIJŲ BENDRADARBIAVIMO SU SAVIVALDYBE
TOBULINIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Autorius

SMNVV20 stud. Marija Kaminskaitė

Vadovas

prof. dr. Ligita Šimanskienė

Klaipėda, 2022

KU SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS IR PLANAS

Darbo vadovas: prof. dr. Ligita Šimanskienė
SMNVV20 gr. studentui (–ei) Marijai Kaminskaitei patvirtinta vadybos baigiamojo
darbo tema:
Verslo organizacijų bendradarbiavimo su savivaldybe tobulinimas

Darbo tikslas: išanalizavus verslo organizacijų su savivaldybės institucijų bendradarbiavimo
teorinius aspektus, nustatyti bendradarbiavimo motyvus ir naudą, pateikiant rekomendacijas
bendradarbiavimo tobulinimui.

Darbo uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimą teoriniu
aspektu;
- 2) Sudaryti verslo organizacijų su savivaldybės institucijų bendradarbiavimo tyrimo
metodiką;
- 3) Ištirti bendradarbiavimą verslo organizacijose su savivaldybės institucijomis;
- 4) Suformuluoti verslo organizacijų su savivaldybės institucija bendradarbiavimo
tobulinimo rekomendacijas.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje pagal Vadybos katedroje
patvirtintas datas.

Studentas (–ė) Marija Kaminskaitė

(parašas, data)

Darbo vadovas (–ė) prof. dr. Ligita Šimanskienė

(parašas, data)

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Pildo magistro baigiamojo darbo autorius

Marija Kaminskaitė

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

Verslo organizacijų bendradarbiavimo su savivaldybe tobulinimas

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas magistro baigiamasis darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

Marija Kaminskaitė

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

Marija Kaminskaitė

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti

.....

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2022-05-

(data)

(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje / (VMA sistemoje)

2022-05-

(data)

Loreta Petravičienė

(vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas

Magistro baigiamąjį darbą ginti

.....

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2022-05-

(data)

Prof. dr. Ligita Šimanskienė

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu (-ais) skiriu

(įrašyti recenzento (-ų) vardą, pavardę)

2022-05-

(data)

Prof. dr. Ligita Šimanskienė

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Santrauka

Kaminskaitė, M. Verslo organizacijų bendradarbiavimo su savivaldybe tobulinimas. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė prof. dr. L. Šimanskienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2022. 68 p., 4 priedai.

Raktažodžiai: bendradarbiavimas, verslo organizacija, savivaldybė.

Keičiantis rinkos poreikiams, verslo organizacijoms tenka prisitaikyti prie padėties ir ieškoti būdų sėkmingai vykdyti veiklą. Vienas iš būdų – bendradarbiauti su savivaldybės institucijomis, kurioje vystomas verslas. Darbe analizuojami šie klausimai: Kaip verslo organizacijos bendradarbiauja su savivaldybės institucijomis? Ar palaiko ryšius su vietos savivaldybės institucijomis? Kokią naudą turi bendradarbiavimas verslo organizacijoms ir savivaldybės institucijoms?

Darbo tikslas – išanalizavus verslo organizacijų bendradarbiavimo su savivaldybės institucijomis teorinius aspektus, nustatyti bendradarbiavimo motyvus ir naudą, pateikiant rekomendacijas bendradarbiavimui tobulinti.

Darbą sudaro įvadas, teorinė, metodinė ir empirinė dalys, išvados bei pasiūlymai.

Remiantis mokslinė lietuvių ir užsienio literatūra, išsiaiškintos bendradarbiavimo, verslo organizacijų ir savivaldybės sampratos, išnagrinėta bendradarbiavimo kūrimo etapai ir modeliai, išanalizuota galima bendradarbiavimo nauda ir galimybės.

Metodinėje dalyje sudaryta tyrimo metodika. Tyrimui atlikti panaudoti trys duomenų rinkimo metodai – pusiau struktūrizuotas interviu verslo organizacijų ir Joniškio rajono savivaldybės institucijų atstovams ir darbuotojams atsakingiems už bendradarbiavimo procesą ir anketinė apklausa verslininkams. Klausimai sudaryti remiantis lietuvių ir užsienio autoriais.

Atlikus ir išanalizavus kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad verslo organizacijos ir savivaldybės institucijos bendradarbiavimo procesą supranta panašiai – tai kelių objektų tarpusavio ryšys ir bendra veikla siekiant naudos. Abiejų subjektų lūkesčiai prieš pradėdant bendradarbiauti yra skirtingi. Bendradarbiaujama įvairiose srityse.

Bendradarbiavimo procesą tarp verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų reikia tobulinti, atsisakant perteklinių reikalavimų, mažinant biurokratinę naštą, dalinantis aktualia informacija, keičiant visuomenės požiūrį į savivaldybės ir verslo organizacijų bendradarbiavimą, nuolat dominti veiklomis ir aktyviai dalyvaujant iniciatyvose.

Summary

M. Kaminskaitė, Improving The Cooperation of Business Organizations With The Municipality. Thesis of the Master's study program in Business Management. Supervisor prof. dr. L. Šimanskienė, Klaipėda University: Klaipėda, 2022. 60 p., 4 annexes.

Key words: cooperation, business organization, municipality

As the needs of the market are constantly changing, business organizations have to adapt to the situation and find ways to operate successfully. One of the ways is to cooperate with the municipal institutions where the business is being developed. The paper analyzes the following questions: How do business organizations cooperate with municipal institutions? Do they have contacts with local authorities? What are the benefits of cooperation for business organizations and municipal institutions?

The aim of the work – determine the motives and benefits of cooperation between business organizations and municipal institutions, providing recommendations for improving cooperation after analyzing the motivations and benefits of cooperation theoretical aspects.

The paper consists of an introduction, theoretical, methodological and empirical parts, conclusions and suggestions.

Based on the Lithuanian and foreign scientific literature, the concepts of cooperation, business organizations and the municipality are clarified, the stages and models of cooperation development are analyzed, and the potential benefits and opportunities of cooperation are analyzed.

The research methodology is developed in the methodological part. Three data collection methods were used for the research - a semi-structured interview with representatives of business organizations and Joniškis district municipality institutions and employees responsible for the cooperation process, and a questionnaire survey for entrepreneurs. The questions are based on Lithuanian and foreign authors.

After doing and analyzing the results of qualitative and quantitative research, it can be stated that the organizations understand the process of cooperation between business organizations and municipal institutions in a similar way - the interconnection of several objects and joint activities for profit. The expectations of both entities before starting to cooperate are different, but there is cooperation in various areas.

The process of co-operation between business organizations and municipal institutions needs to be improved by eliminating redundant requirements and reducing bureaucratic burdens by sharing relevant information, changing public attitudes towards co-operation between municipalities and business organizations, taking a constant interest in activities and actively participating in initiatives.

Paveikslų sąrašas

1 pav.	Bendradarbiavimui organizacijų viduje įtaką darantys veiksniai	13
2 pav.	Bendradarbiavimo proceso kūrimo etapai.....	15
3 pav.	Bendradarbiavimo modeliai	16
4 pav.	Organizacijų motyvai bendradarbiauti su kitomis organizacijomis.....	21
5 pav.	Bendradarbiavimo abipusės naudos išraiškos	23
6 pav.	Pagrindiniai veiksniai darantys įtaką bendradarbiavimui tarp verslo organizacijų su savivaldybės institucijomis.....	34
7 pav.	Kokybinio tyrimo proceso eiga	36
8 pav.	Interviu fiksuojamų duomenų būdai	37
9 pav.	Joniškio rajono savivaldybės organizacinė struktūra.....	42
10 pav.	Joniškio rajono savivaldybės veiklos sritys	43
11 pav.	Verslininkų bendradarbiavimo su savivaldybės institucija laikotarpis	47
12 pav.	Pagrindinės bendradarbiavimo sritys	48
13 pav.	Bendradarbiavimą skatinantys veiksniai	51
14 pav.	Pagrindiniai trūkumai vykdant bendradarbiavimą tarp verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų	53
15 pav.	Pagrindiniai veiksniai darantys įtaką bendradarbiavimui tarp verslo organizacijų su savivaldybės institucijomis	56

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Bendradarbiavimo būdų raida.....	14
2 lentelė. Bendradarbiavimo kūrimo etapai.....	15
3 lentelė. Bendradarbiavimo modelių privalumai ir trūkumai	19
4 lentelė. Įmonių teisinė forma ir bruožai	25
5 lentelė. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės ataskaitoje išskirtos galimos verslo organizacijų ir savivaldybės administracijos partnerystės formos	28
6 lentelė. Veikėjai galintys dalyvaujanti bendradarbiavimo procese su savivaldybe	30
7 lentelė. Valstybės tarnautojų kompetencijos numatytos Lietuvos Respublikos nutarime..	31
8 lentelė. Pagrindinės kompetencijos reikalingos verslo organizacijų darbuotojams ir vadovams	32
9 lentelė. Tyrimo klausimų turinys ir pagrindimas	38
10 lentelė. Tyrimo klausimų turinys ir pagrindimas	39
11 lentelė. Tyrimo vykdymo planas.....	40
12 lentelė. Pusiau standartizuotų interviu informantai.....	42
13 lentelė. Bendradarbiavimo samprata.....	45
14 lentelė. Pagrindinės bendradarbiavimo sritys tarp verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų	47
15 lentelė. Savivaldybės institucijas bendradarbiauti skatinantys veiksniai.....	49
16 lentelė. Verslo organizacijas bendradarbiauti skatinantys veiksniai.....	50
17 lentelė. Bendradarbiavimo su savivaldybės institucijomis teikiama nauda verslo organizacijoms.....	52
18 lentelė. Pagrindiniai trūkumai vykdant bendradarbiavimą tarp verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų	53
19 lentelė. Planai ateičiai, bendradarbiaujant su verslu	54
20 lentelė. Rekomendacijos verslo organizacijoms ir savivaldybės institucijoms siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo.....	57

Turinys

Įvadas.....	9
I. VERSLO ORGANIZACIJŲ IR SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Bendradarbiavimo sampratos ir bendradarbiavimą skantančių veiksnių analizė	12
1.2. Bendradarbiavimo kūrimo raida, etapai, elementai ir modeliai.....	14
1.3. Bendradarbiavimo teikiama nauda	20
1.4. Verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų sąveika	24
1.4.1. Verslo organizacijos ir bruožai	24
1.4.2. Savivaldybės institucijų samprata ir bruožai	26
1.5. Verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimas.....	27
II. TYRIMO METODIKA	35
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas	35
2.2. Tiriamos organizacijos	41
III. VERSLO ĮMONIŲ IR SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO TOBULINIMO TYRIMAS	45
3.1. Verslo įmonių ir savivaldybių bendradarbiavimo tyrimo analizė ir rezultatai ...	45
3.2. Verslo įmonių ir savivaldybių bendradarbiavimo tobulinimo rekomendacijos..	57
Išvados	
Žodynas	
Literatūros sąrašas	
Priedai	
1 priedas Pusiaus standartizuoto interviu klausimynas verslo organizacijų atstovams	
2 priedas Pusiaus standartizuoto interviu klausimynas Joniškio rajono savivaldybės atstovams	
3 priedas Anketinė apklausa verslininkų klubo nariams	
4 priedas Sutikimas dėl organizacijos vardo naudojimo	

Ivadas

Temos aktualumas: XX amžiaus viduryje spartėjo globalizacija, kuri turėjo įtakos ne tik visame pasaulyje, bet ir Lietuvos regionuose. Per globalizaciją pradėtos kurti ir eksploatuoti technologinės naujovės sudarė sąlygas įvairioms šalims keistis informacija ir bendradarbiauti.

Pasak V. Domarko ir V. Juknevičienės (2010, p. 77), ekonominė konkurencija, socialinės ir politinės veiklos kaita, technologiniai pokyčiai, kintanti darbo rinka yra XXI amžiaus iššūkiai. Jų veikiama socialinė ir ekonominė valstybės raida didina reikalavimus viešajam sektoriui, o ypač verslui. Be to, V. Burkšienė ir E. Spiriajevas (2015, p. 22) teigia, kad verslo veiklos galimybės Lietuvos regionuose yra skirtingos. Skirtumus lemia ekonomika, vietovės demografinė situacija, socialinė dimensija, pajamos, gyventojų išsilavinimas, bei verslo išsivystymo nevienodumas. R. Jucevičius ir M. Kriaučionienė (2012, p. 34) teigia, kad kai kurios verslo organizacijos sugeba tinkamai prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų. Tačiau prisitaiko tik tos įmonės, kurios sugeba klientams pateikti tinkamas paslaugas ar prekes. Verslo organizacijoms, norinčioms sėkmingai veikti, sparčiai kintančiomis sąlygomis, tenka nuolat tobulinti visus organizacijos procesus, vykdomoje veikloje taikyti inovatyvius sprendimus. Be to, norint priimti tinkamus sprendimus, būtina bendradarbiauti. Taigi galima teigti, kad verslo organizacijoms tenka prisitaikyti prie kasdien kintančios aplinkos ir savo veiklą grįsti ne tik tarpusavio bendradarbiavimu, siekiant numatytų tikslų, bet ir bendradarbiavimu su vietos savivaldos institucija.

A. V. Rakšnys (2019, p. 11) teigia, kad organizacijos veikla, kuri grindžiama bendradarbiavimu, XXI amžiuje tampa reikšmingu veiksmu siekiant naujų tikslų įgyvendinimo ir veiksmingų kaitos procesų. Panašiai teigia ir R. Tuomelo (2013, p. 22). Autorius bendradarbiavimą apibrėžia kaip veiksmą, kuris leidžia žmonėms koordinuoti darbe vykstančius procesus, įgyvendinti tikslus ir kurti tarpusavio santykius. Tačiau bendradarbiavimas negali būti vykdomas naudojant jėgą –jeigu neleidžia pasiekti naudingų, abiem pusėms tinkamų rezultatų ir tikslų. Pasak D. Stono (2012, p. 39), bendradarbiavimas tai būdas, leidžiantis pasiekti tikslų, kurių neįmanoma pasiekti naudojant prievartą. Bendradarbiaujant pasiekiami abiejų subjektų tikslai ir nauda, kai keliamomis sąlygomis remiamasi savo noru, o ne jėga.

Be to, bendradarbiavimas tarp organizacijų ir savivaldybės institucijų būtinas dėl verslui teikiamos finansinės paramos. Remiantis Europos sąjungos fondų investicijų programa, kuri vykdyta 2014–2020 metais, verslo sektoriui buvo skirti 326,8 milijardai eurų įmonių ir žmoniškųjų išteklių konkurencingumui, naujų verslų kūrimui skatinti, verslo tyrimams, plėtrai, inovacijoms bei energetiniam efektyvumui didinti. Visa tai gerina vietinių ir užsienio investicijų pritraukimą į Lietuvos regionus, didina verslo konkurencingumą ir sudaro tinkamas aplinkybes spartesniam ekonomikos augimui ir regionų vystymuisi.

Darbo problema: Keičiantis rinkos poreikiams, verslo organizacijoms tenka prisitaikyti prie padėties ieškant būdų išlikti. Verslo organizacijos yra ekonominio šalies vystymosi pagrindas, tačiau, organizacijoms vystant veiklą, kyla problemų, siekiant išlikti Lietuvos rinkoje, patenkinti visuomenės poreikius, įgyvendinti projektus ir iniciatyvas, verčia ieškoti problemų sprendimų būdų. Vienas iš sprendimo būdų – verslo organizacijoms bendradarbiauti su regiono savivaldybės institucijomis, pradedančioms kurti ir vystyti verslą. Taigi kyla tokie probleminiai klausimai: Kaip verslo organizacijos bendradarbiauja su savivaldybės institucijomis? Ar palaiko ryšius su vietos savivaldybės institucijomis? Kokią naudą bendradarbiavimas teikia verslo organizacijoms ir savivaldybės institucijoms?

Darbo objektas: verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimas.

Darbo tikslas: Išanalizavus verslo organizacijų su savivaldybės institucijų bendradarbiavimo teorinius aspektus, nustatyti bendradarbiavimo motyvus ir naudą, pateikiant rekomendacijas bendradarbiavimo tobulinimui.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimą teoriniu aspektu.
2. Sudaryti verslo organizacijų su savivaldybės institucijų bendradarbiavimo tyrimo metodiką.
3. Ištirti bendradarbiavimą verslo organizacijose su savivaldybės institucijomis.
4. Suformuluoti verslo organizacijų su savivaldybės institucija bendradarbiavimo tobulinimo rekomendacijas.

Temos iširtumas. Mokslinių darbų, kurie tiria verslo organizacijų ir savivaldybių nėra daug. Bendradarbiavimą moksliniuose darbuose tiria: J. Bersėnaitė (2016), A. Adamik ir M. Nowicki (2019), M. Holubčík (2015), A. V. Rakšnyš (2019), R. Tuomelo (2013), D. Stono (2012), S. Puškoriaus (2007), S. Iglesias Webering (2020).

Verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų veiklą ir bruožus nagrinėja: A. Astrauskas (2013), J. Bersėnaitė (2016), J. Bučaitė – Vilké, R. Civinskas ir kt. (2019); V. Burškienė ir E. Spiriajevas (2015), Valaitytė, (2017), R. Jucevičius ir M. Kriaučionienė (2012), I. Sagarzazu ir H. Kluver, (2015).

Verslo organizacijų ir savivaldybių veiklą reglamentuoja Europos Sąjungos ir Lietuvos respublikos įstatymai: Europos vietos savivaldos chartija (1999), Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas (2021), Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas (2021), Lietuvos Respublikos individualių įmonių įstatymas (2012), Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas (1994), Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (2021).

Tyrimo metodai:

Teorinėje dalyje analizuojama lietuvių ir užsienio autorių mokslinė literatūra. Tokiu būdu išsiaiškinami verslo organizacijų ir savivaldybių apibrėžimai, esami ryšiai ir bendradarbiavimo bruožai.

Praktinėje dalyje atliktas empirinis tyrimas. Atliktas pusiau standartizuotas interviu skirtas verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų atstovams. Atlikus tyrimą, įvertintas verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo procesas ir pasiūlyti bendradarbiavimo tobulinimo būdai. Siekiant gauti kuo tikslesnę informaciją apie verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo procesą, kiekybiniu metodu apklaustos verslininkų klubui priklausančios verslo organizacijos.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, teorinė, metodinė ir empirinė dalys, išvados bei rekomendacijos, kaip tobulinti bendradarbiavimo procesą tarp verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų.

Teorinėje dalyje, remiantis moksline lietuvių ir užsienio literatūra, išsiaiškinta bendradarbiavimo samprata, išnagrinėta bendradarbiavimo kūrimo raida, etapai, elementai ir modeliai, išanalizuota galima bendradarbiavimo nauda, aptarti verslo organizacijų ir savivaldybės sąvokų apibrėžimai ir bendradarbiavimo galimybės.

Metodinėje dalyje sudaryta tyrimo metodika. Šioje dalyje apibūdinamos ir analizuojamos - tiriamos verslo organizacijos ir savivaldybė.

Empirinėje dalyje, remiantis tyrimo metodais ir susistemintais gautais rezultatais, analizuojamas verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų požiūris į bendradarbiavimo procesą, pasiūlytos bendradarbiavimo tobulinimo priemonės.

I. VERSLO ORGANIZACIJŲ IR SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Bendradarbiavimo sampratos ir bendradarbiavimą skantančių veiksnių analizė

S. Puškorius (2007, p. 24) teigimu bendradarbiavimas traktuojamas kaip veiklos rūšis, kuri yra ypatinga. Kuomet veikla atliekama keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ir valstybėms. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2015) ir Lietuvių kalbos žodyne (2018) bendradarbiavimas apibrėžiamas kaip veiksmas kai galima dirbti vieni su kitais. M. Holubičik (2016a, p. 2) bendradarbiavimą apibūdina kaip sudėtingą socialinį procesą. Panašiai teigia ir L. Marcinkevičiaus (2015, p. 27) „Filosofiškai bendradarbiavimas laikomas socialiniu veiksmu, reikalaujančiu kelių žmonių įnašo, siekiant bendro uždavinio ar tikslo.“ N. Kapucu, F. Demiroz ir T. Arslan (2010, p. 458) teigia, kad bendradarbiavimas tinkamas, kai situacijose nereikalingas greitas sprendimų priėmimas, tačiau socialiniai ryšiai užtikrina kokybišką ir tinkamiausią sprendimą. Be to bendradarbiavimas yra struktūriškas ir reikalaujantis mąstymo procesas. Taigi bendradarbiavimas yra sudėtinga socialinė veiklos rūšis. Bendradarbiavimas vykdomas kelių subjektų norint patenkinti kiekvieno poreikius, tikslus ir uždavinius.

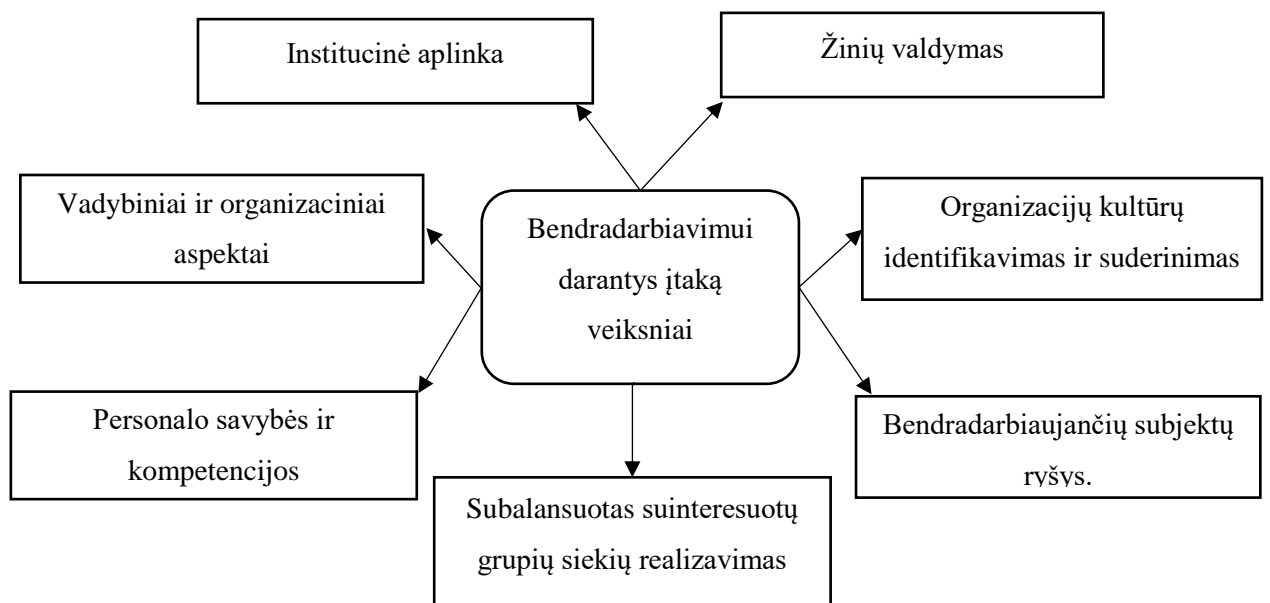
J. Vodak, J. Soviar ir V. Lendel (2016, p. 66) pateikė pagrindines bendradarbiavimo bruožai:

- Bendradarbiavimas sudėtingą sprendimų priėmimą procesą, kuri turi įtakos bendradarbiaujančioms organizacijoms ir jų darbuotojams.
- Pagrindinis bendradarbiavimo tikslas – patenkinti bendradarbiaujančių subjektų poreikius.
- Bendradarbiavimo procesas vykdomas pagal sutartus bendradarbiavimo ir valdymo principus.
- Sukurti tinkamą pusiausvyros aplinką tarp veiklos sėkmės ir bendradarbiaujančių šalių tikslų išlaikymo.
- Dėmesio suteikimas į tikslą panaudojant abiejų organizacijų turimus išteklius.

Taigi pagrindiniai bendradarbiavimo ypatumai: sudėtingumas, įtaka bendradarbiaujančių šalių darbuotojams. organizacijų poreikių patekinimas, įsipareigojimų vykdymas, turimų išteklių panaudojimas, veiklos ir bendradarbiavimo tikslų įgyvendinimas.

Pasak, A. G. Raišienės (2008, p. 51) bendradarbiavimą apibrėžia kaip nuolatinę interaktyvų ir kolektyvinį struktūrizavimo procesą. Jį grindžiant informacijos dalijimusi tarpusavyje ir bendrų sprendimų priėmimu. Panašiai L. Marcinkevičius (2015, p. 13) disertacijoje pateikia bendradarbiavimą kaip ilgalaikį susitarimą tarp dviejų ar daugiau organizacijų. J. Bersėnaitė (2016,

p. 7) patikslina tarporganizacinį bendradarbiavimą. Autorė teigia, kad bendradarbiavimas tarp organizacijų yra procesas, kuriame naudojami bendradarbiaujančių organizacijų gebėjimai, ištekliai, intelektinės jėgos ir kompetencijos. Z. Baužienė, J. Martinonytė (2020, p. 59) tvirtina, kad bendradarbiavimas yra kontekstinis reiškinys, kam žmonės, turintys žinias ir gebėjimus dirba kartu savanoriškai, tikslingai siekiant bendros naudos. Taip pat bendradarbiavimas grindžiamas abiem pusėms priimtinomis sąlygomis, taisyklėmis, nuostatomis ir vertybėmis, kurių pagalba sėkmingai pasiekiami organizacijų bendri tikslai, atitinkantys kiekvienos bendradarbiaujančios organizacijos vystymosi viziją, uždavinius ir tikslus. Anot N. Miginio ir M. Ulozo (2010, p. 19) „Bendradarbiavimas gali būti laikinas ir nuolatinis, privatus ir viešas, formalus ir neformalus“. Anot J. Bučaitės-Vilkės, R. Civinsko, A. Lazauskaitės ir kt. (2019, p. 20) bendradarbiavimą lemia organizacijos valdymas, administravimas, organizacinė kultūra ir normos, bei sprendimų priėmimo nuostatos. Pasak V. Kavaliauskaitės, R. Jucevičiaus (2009, p. 815-816) daug konkrečių veiksnių (1 pav.) yra susiję su bendradarbiavimo sėkme.



1 pav. Bendradarbiavimui organizacijų viduje įtaką darantys veiksniai
 Šalt. Sudaryta autoriaus remiantis V. Kavaliauskaitė, R. Jucevičius (2009, p. 815-816)

Pasak, V. Kavaliauskaitės, R. Jucevičiaus (2009, p. 815-816) organizacijų kultūrų suderinamumas ir identifikavimas reikalingas išvengti skirtumų bei problemų galinčių pasireikšti dėl skirtingų bendruomenių ir žmonių požiūrių, vadovų vadovavimo stiliaus, organizacijų tikslų. O tai įtakoja legitimumo stoka ir net konfliktų atsiradimą bendradarbiaujančiųjų. Pasak, V. Šilingienės (2012, p. 146) bendradarbiavimą lemia nemažai veiksnių, tačiau vienas svarbiausių – atviras bendravimas ir bendrų tikslų siekimas. Taigi bendradarbiavimas ilgalaikis susitarimas grindžiamas abiem subjektams tinkamomis sąlygomis. Proceso metu organizacijos dalijantis savo žiniomis, ištekliais, kompetencija, kad būtų pasiekti uždaviniai ir tikslai. O bendradarbiavimą lemia

organizacijose vykstantys procesai, bet svarbiausias veiksnys - bendrų tikslų siekimas ir atviras bendravimas.

L. Marcinkevičiaus (2015, p. 13) teigimu praktikoje bendradarbiavimas vadinamais įvairiais terminais: jungtinės veiklos sutartis, bendradarbiavimo sutartis, komandos formavimo sutartis ar partnerystės sutartis. Anot, J. Bersėnaitės (2016, p. 63) bendradarbiavimo konceptą galima apibūdinti ir kaip: darbą kartu, bendra įmonė, bendrą darbą su kitais, suvienytas jėgas, darbą partnerystėje, išteklių sujungimą, veikimą komandoje, kooperaciją vienas su kitu. Taigi bendradarbiavimo sąvoka suvokiama skirtingai pagal veiklos pobūdį.

Taigi bendradarbiavimas apibrėžiamas kaip socialinė veikla, kuri yra vykdoma kelių subjektų siekiant įgyvendinti kartu dirbančių organizacijų tikslus, uždavinius bei patenkintų poreikius. Tačiau bendradarbiavimo procesą galima apibrėžti ir kitomis sąvokomis atsižvelgiant į bendradarbiavimo pobūdį ir sąlygas. *Bendradarbiavimo procese išnaudojami organizacijų gebėjimai, ištekliai, kompetencijos. O sėkmingam bendradarbiavimui įtakos turi organizacijų vidinė ir išorinė aplinka, organizacijų kultūra, institucinė aplinka ypač svarbu personalo ir vadovų kompetencijos žinios ir gebėjimai.*

1.2. Bendradarbiavimo kūrimo raida, etapai, elementai ir modeliai

Anot L. Marcinkevičiaus (2015, p. 28) bendradarbiavimo modeliai galimai išsivystė iš skirtingų situacijų ir kontekstų pagal epochas. Autorius pateikia dvi epochos per, kurias galimai išsivystė bendradarbiavimo modeliai:

1. Antikos laikais - komercinė bei jūrinė veikla siekiant įgyvendinti prekybos tikslus,
2. Romos imperijos laikai - verslo sandorių atlikimas, kurių vertė siekė nedideles pinigų sumas.

1 lentelė. Bendradarbiavimo būdų raida

Visuomenės raidos etapas	Svarbiausi ištekliai	Bendradarbiavimo būdas
Agrarinė visuomenė	Žemė ir darbas	Kaimynų savitarpio pagalba atliekant žemės ūkio darbus, didinanti darbo našumą.
Industrinė visuomenė	Kapitalas	Jungimasis į formalias organizacijas – kooperatyvus, leidžiantis akumuliuoti kapitalą ir pasiekti masto efektą
Žinių visuomenė	Žinios (taikoma informacija ir įgūdžiai)	Jungimasis į lanksčiai valdomas organizacijas, siekiančias maksimaliai panaudoti bendradarbiaujančių narių žinias.

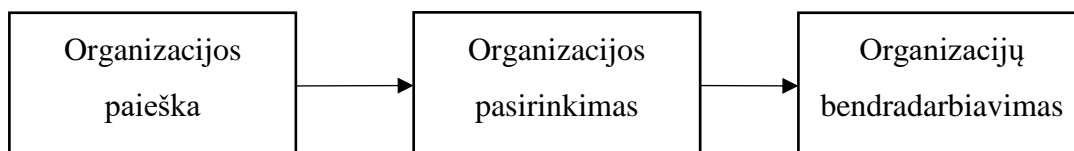
Šalt. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija. (2015 p. 6)

Tačiau Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerija (2015, p. 6) nurodo, kad šiuolaikiniai bendradarbiavimo modeliai išsivystė iš agrarinei ir industrinei visuomenėms būdingų bendradarbiavimo formų.

Tokiu būdu sukuria naujas galimybes vykdyti ekonominę veiklą. O norint geriau suprasti ir pasinaudoti naujausiomis bendradarbiavimo galimybėmis yra būtina suvokti bendradarbiavimo proceso raidą (1 lentelė).

Bendradarbiavimo būdai ir modeliai keitėsi atsižvelgiant į išteklių rūšis, kurios svarbiausios ekonominei pažangai konkrečiame visuomenės raidos etape. Organizacijos siekdamos kuo geriau panaudoti išteklius kūrėsi naujos bendradarbiavimo formos. Agrarinėje visuomenėje svarbiausi ekonominiai ištekliai buvo žemė ir darbas.

M. Holubičik (2015, p. 100) teigimu, bendradarbiavimo kūrimą sudaro trys etapai (2 pav.):



2 pav. Bendradarbiavimo proceso kūrimo etapai

Šalt. Sudaryta autoriaus, remiantis M. Holubičik (2015, p. 100)

Pasak, autoriaus būtina atkreipti dėmesį į bendradarbiavimo kūrimą ir santykius. M. Holubičik (2015, p.104) pateikia ir bendradarbiavimo pagrindinius partnerių paieškos kriterijus: patirtis (egzistavimo laikas, reputacija, ekonominė padėtis (dabartinė, istorija), turimi ištekliai (finansiniai, kapitalo - nuosavo kapitalo, žmogiškieji, nematerialieji), kompetencija (know-how, licencijos, gaminio kokybė, vieta, pozicijos, verslo tipas, misija, kultūra), organizacijos dydis (darbuotojų skaičius, klientų bazė, tiekėjų skaičius, finansiniai duomenys, apyvarta, įmonės organizacinė struktūra).

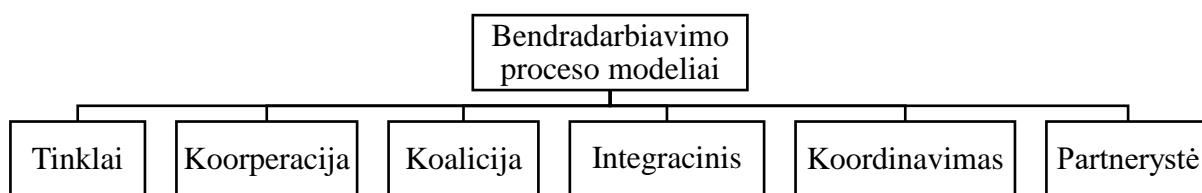
2 lentelė. Bendradarbiavimo kūrimo etapai

M. Holubičik (2016b)	A. G. Raišienė, L. Baranauskaitė (2018)
<ul style="list-style-type: none"> • Nustatyti bendradarbiavimo tikslus ir uždavinius. • Sukurti bendradarbiavimo pusiausvyrą. • Stiprinti pasitikėjimą tarp organizacijų. • Įvertinti esamus ir galimus bendradarbiavimo santykius, bei nutraukti nepalankius santykius. • Nustatyti taisykles ir standartus. • Sukurkti abipusišką informacijos ir ryšių aplinką. • Laikytis abipusiškumo bendradarbiavimo. • Dalytis patirtimi. • Tikslingai naudoti išteklius bendradarbiaujant. • Numatyti kontrolės procesą bendradarbiaujant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslingas, bendras, aiškus, ir motyvuojantis tikslas; • Misijos, strategijos ir vertybių suderinimas; • Įsipareigojimas bendradarbiauti; • Bendradarbiavimo naudos suvokimas; • Apsibrėžti ir aiškiai numatyti dalyvių vaidmenis; • Galių ir atsakomybės pasidalijimas • Valdymo struktūros sukūrimas • Išteklių pakankamumas (lėšos, laikas); • Abipusis bendravimas, • Produktyvus santykiai (pagarba ir pasitikėjimas, kritika, geri tarpasmeniniai santykiai plėtros skatinimas ir kt.).

Šalt. Sudaryta autoriaus remiantis: M. Holubičik (2016b, p. 212), A. G. Raišienė, L. Baranauskaitė (2018, p. 82-83)

Pasirengimas bendradarbiavimui ypač svarbus, nes proceso metu kuriamas bendradarbiavimo valdymas atsižvelgiant į vidinius ir išorinius veiksnius, kurie identifikuojami paieškos etape. Įvertinami bendradarbiavimo tikslai ir priimami sprendimai bendradarbiavimo kūrimo, tęstinumo ar nutraukimo. Taip pat M. Holubičik (2016b, p. 212) ir A. G. Raišienė, L. Baranauskaitė (2018, p. 82-83) pateikia ir pagrindinius 10 bendradarbiavimo kūrimo etapai (2 lentelė). Organizacijos, kurios remiasi pateiktais bendradarbiavimo kūrimo etapais, randa tinkamas organizacijas su kuriomis būtų naudinga ir tikslinga bendradarbiauti, o su kuriomis bendradarbiavimas negalimas ir neatitinka organizacijos vykdomos veiklos ir vertybių.

Kuo daugiau dėmesio skiriama bendradarbiavimo kūrimui, tuo pasirenkamas tinkamesnis bendradarbiavimo modelis (3 pav.). A. G. Raišienės (2008, p. 51) teigimu žodis bendradarbiavimas dažnai vartojamas naudojant ir kitus panašią prasmę turinčius terminus: partnerystė, kooperacija, koordinavimas. O S. Puškorius (2007, p. 24) įvardija, kad partnerystė, kooperacija, koalicija, integracinis bendradarbiavimas ir tinklai yra bendradarbiavimo modeliai. I. Spiriajevienė, E. Spiriajevas (2017, p. 152) taip išskiria bendradarbiavimo partnerystę ir integracinį modelį. Taigi galima daryti išvadą, kad A. G. Raišienė pateikia kelis bendradarbiavimo modelius.



3 pav. Bendradarbiavimo modeliai

Šalt. Sudaryta autoriaus, remiantis S. Puškorius 2007, p.24, A.G. Raišienė 2008, p.51, I. Spiriajevienė, E. Spiriajevas 2017, p. 152

Anot, G. Prosevičienės (2010a, p. 54) bendradarbiavimas gali būti vykdomas tinkle. Tinklo bendradarbiavimo modelio struktūros pagrindas yra tinklo narių (mazgų) komunikavimo ryšių abipusiškumas ir tarpusavio santykiai, kurie užtikrinantis naudingą tinklo narių bendradarbiavimą. O bendradarbiaujančių subjektų abipusiški ryšiai tarpusavyje yra ne tik komunikacijos kanalai, bet ir žinių, patirties ir išteklių panaudojimas. Panašiai tinklinį bendradarbiavimo modelį apibūdina S. Puškorius. S. Puškoriaus (2007, p. 26) teigimu tinklinio bendradarbiavimo modelis, tai struktūros apimančios daug organizacijų ir padalinių ir yra susietos tarpusavyje. Dirbančių kartu žmonių grupė, sudaryta iš individų, kurie atstovauja tam tikroms institucijoms, siekiančioms pažangiai ir sėkmingai įgyvendinant savo tikslus savanoriškai bendradarbiaujant. Tačiau J. Bučaitė-Vilkė (2019, p. 154) teigia, kad tinklai užtikrina galimybę analizuoti ir spręsti problemas susijusias su vietos savivaldybėje priimamais sprendimais įtraukiant kitas organizacijas ir interesantus. Todėl sprendimai tinkliniame modelyje būna neformalūs, nes ne visos interesantų grupės savanoriškai prisideda ir priima

sprendimus, dėl šios priežasties sunku identifikuoti atsakingus objektus. Š. Banevičius (2020, p. 5) teigia, kad tinklo dalyviai nėra analizuojami individualiai nes analizuojamas sąlytis su kitais tinklo dalyviais. O ryšiai (kontaktai, saitai, jungtys, sąveika) yra sąveika tarp bendradarbiaujančiųjų perduodant išteklius atitinkamais kanalais. Pasak, G. Burbulytės-Tsiskarishvili, V. Burškienės, J. Dvorak, L. Kraujutaitytės, ir kt. (2016, p. 20) tinkliniame bendradarbiavimo modelyje tarp dalyvių egzistuoja horizontali sąveika, tačiau yra tinklų, kurie pasižymi hierarchiniais elementais, kuriuos dažniausiai turi organizacijos siekiančios įtraukti į tinklą kitus dalyvius - įtraukimo iniciatorės. Tinklai bendradarbiaujant yra naudingi tik tada, kai pristatomi keli skirtingi interesai. Tačiau tinklai turi ir trūkumų pasireiškiantį valdysenos bendruosiuose tipuose – skirtingas interesų poveikis. Trūkumas susidaro dėl to, kad įtraukiami skirtingus tikslus ir požiūrius turintys suinteresuotieji subjektai. Anot S. Vangen, C. Huxhamas (2012, p. 8) bendradarbiavimo tinkle subjektų vertybės ne tik yra skirtingos, bet bendradarbiavimo proceso dalyviai nežino, kokios iš tikro yra kiekvienos organizacijos vertybės, todėl galimi interesų konfliktai. Bet interesų poveikis sėkmingai tinklui funkcionuoti netrukdo, nes problemas sprendimo proceso metu, naudojama tam tikra tinklo dalis, kuri tinkamiausia sprendžiant konkrečias problemas. Todėl S. Puškorius (2007, p. 26) tvirtinimu tinkliniame modelyje funkcionavimas privalo būti nuolatos valdomas, kitaip bendradarbiavimas žlugs.

V. Kavaliauskaitė, R. Jucevičius (2009, p. 812) kooperacijos (angl. Cooperative) modelį apibūdina panašiai kaip partnerystės formą. Kooperacijos modelyje atsakomybė už viešųjų paslaugų teikimą tenka ne pelno savanoriškoms organizacijoms, o privačioms bendrovėms. Lietuvoje „kooperatyvo“ partneryste galima vadinti namų savininkų bendrijas. Anot J. Vodak, J. Saviar, V. Lendel (2013, p. 63) kooperacijos modelio tikslas - nuolat tobulinti įmonės veiklą ir suteikti lankstumo, kad būtų patenkinti klientų ir bendradarbiaujančių organizacijų poreikiai. Modelio rezultatas – konkurencija ir saugumas. A. G. Raišienės (2008, p. 53) teigimu, kooperacija yra kolektyvinis susivienijimas vykdomas sutartinių ūkinių, politinių, mokslinių, kultūrinių ar kitų įsipareigojimų pagrindu. Kooperacinis bendradarbiavimas gali būti įgyvendinamas per kolektyvinį veiksma - bendradarbiaujant subjektams turintiems bendrus tikslus. Kooperacija kitaip nei tinklai reikalauja: susitikimų laiko, narių įsitraukimo bei vietos suderinamumo, pasitikėjimo, nes sprendimai yra priimami visų bendradarbiaujančių organizacijų. Anot J. Vodak, J. Saviar, V. Lendel (2013, p. 63) A. G. Raišienės (2008, p. 53) nuomone svarbu sukurti kooperatyvaus valdymo įmonėse strategiją, pagrįstą patogiajai įdiegta informacine sistema, o reikalingi resursai bendradarbiavimui kinta nuo finansinių, informacinių, techninių ir žmogiškųjų išteklių.

I. Sagarzazu ir H. Klüver (2015, p. 1) teigia, kad koalicija - bendradarbiavimo modelis, kurio metu kartu dirba dvi ar daugiau organizacijų. Organizacijų veikla grįsta daugeliu kiekiu sutarčių, koalicijos metu mažinamoms organizacijų veiklos sąnaudoms ir sukuriamas naujas produktas ar

paslauga. Dirbant pagal koalicijos modelį bendradarbiaujančios organizacijos įgyja lygias teises, bet kiekvienas subjektas turi skirtingus gebėjimus ir išteklius atliekant ir pasidalijant bendrus darbus. Bendradarbiaujančių subjektų ryšiai ilgalaikiai ir intensyvūs formuojami keliems metams. Organizacijos siekia savo tikslų ir iškelia savus prioritetus koaliciniame bendradarbiavime. Be to bendradarbiaujantys subjektai patys sprendžia poreikį komunikuoti tarpusavyje. Tokiu bendradarbiavimo modeliu pasiekiamas lankstumas, tačiau galimas iššūkis kontroliuojant bendradarbiaujančių organizacijų darbą, jo eigą ir gaunamus rezultatus.

Integracinis bendradarbiavimas anot, A. G. Raišienės (2008, p. 53) yra skirtas ilgalaikėje perspektyvoje įgyvendinti abiejų bendradarbiaujančių subjektų interesų pagrindu iškeltą tikslus, bendradarbiaujantiems šalims dalinantis žiniomis, patirtimi ir organizaciniais resursais, rizika, atsakomybe ir atlygiu. Pagrindinis integracinio bendradarbiavimo modelio tikslas - sukurti savarankišką sistemą, įgaliojančią naudotis organizacijų aplinkos ir bendromis galimybėmis sprendžiant problemas. Integracinio bendradarbiavimo modelis numato bendram darbui skiriamą laiką, skatina tarpusavio legitimumą, visų bendradarbiaujančiųjų ryšių palaikymą, stiprina darbą kartu, reikalingos informacijos pasidalijimą, reikalingas programos efektyviam projektui įgyvendinti. Įgyvendinant integracinį bendradarbiavimą dėmesys skiriamas dalyvavimo ir įtraukimo principams: visų su bendradarbiavimu susijusių atstovų ir tikslinių grupių atstovai dalyvauja susitikimuose ir veiklose, rengiant bei priimant sprendimus, sprendžiant problemas. Sprendimų galia bendradarbiaujančios organizacijos pasidalina vienodai. Tačiau J. Bersėnaitė (2016 p. 62) teigia, kad nors ir integracinis bendradarbiavimo modelis laikomas aukščiausiu santykių lygiu tarp organizacijų, bet vienai iš bendradarbiaujančių organizacijų yra privalu atsisakyti autonomijos. O pagrindinis skirtumas tarp kitų bendradarbiavimo modelių ir integracinio bendradarbiavimo - sinergijos efektas, kuris pasireiškia suinteresuotų šalių tobulėjimu, pastoviais santykiais su bendruomene ir kitomis organizacijomis, besimokančia ir auginančia į personalo kompetencija.

A. G. Raišienė (2008, p. 52) koordinaciją (coordination) apibrėžia kaip santykius, kurie reikalauja daugiau įsitraukimo ir tęstinumo įgyvendinant bendras bendradarbiaujančių organizacijų suderintus veiklos planais, tačiau išlaikant organizacijų autonomiją. Anot, A. G. Raišienės (2008, p. 51-52) koordinavimas - bendrų veiksmų tarp bendradarbiaujančių organizacijų strategija, reikalaujanti informacijos dalijimosi, jungtinio planavimo ir sprendimų priėmimo. R. L. Keast, L. Mandell (2011, p. 3) teigia, kad koordinavimo esmė atsiranda tik tada, kai reikia geriau suderinti ar „organizuoti“ žmones, užduotis ir sistemas, kad būtų pasiektas iš anksto nustatyta tikslą ar misiją. Koordinavimo metu akcentuojamas tarpusavyje susijusių dalių sujungimas į tvarkingus santykius, kad sukurtų visumą.

Pasak, G. Prosevičienės (2010b, p. 54) partnerystė tarporganizacinės sąveikos forma.

Partnerystės modelis skirtas įgyvendinti įvairioms programoms ir spręsti problemoms. Toks modelis grindžiamas dalyvavimu bei atvira komunikacija tarp bendradarbiaujančiųjų. Tokiu būdu yra dalijamasi informacija ir remiami partneriai bendroje planuojamoje veikloje, kurios rezultatai nuolat nagrinėjami ir vertinami. I. Uus (2012, p. 48) teigimu partnerystės ryšys, naikina problemas ir yra būdinga trumpalaikiam bendradarbiavimui tarp organizacijų. Anot A. G. Raišienės (2008, p. 318) „Partnerystė gali reikšti pripažinimą, kad organizacijos subjektai pasitiki vienas kitu ir yra lojalūs. Partnerystės dalyviai gali ginti savo interesus.“

3 lentelė. Bendradarbiavimo modelių privalumui ir trūkumai

Bendradarbiavimo modelis	Privalumai	Trūkumai
Tinklai	<ul style="list-style-type: none"> Abipusė komunikacija Tarpusavyje susietos organizacijos ir padaliniai Galimybę analizuoti ir spręsti problemas Pristatomi keli skirtingi interesai Galimi interesų konfliktai Sprendimams priimti naudojama tam tikra tinklo dalis Procesas nuolat kontroliuojamas 	<ul style="list-style-type: none"> Sprendimai būna neformalūs, nes ne visos interesantų grupės savanoriškai prisideda ir priima sprendimus Organizacijos nėra analizuojami individualiai Skirtingas interesų poveikis Skirtingos subjektų vertybės
Kooperacija	<ul style="list-style-type: none"> Patenkiami organizacijų ir klientų poreikiai Konkurencija Saugumas Sprendimai yra priimami visų bendradarbiaujančių organizacijų 	<ul style="list-style-type: none"> Bendradarbiavimui reikalingų resursų kitimas Reikalingas laikas skirtas susitikimams, narių įsitraukimo bei vietos suderinamumo
Koalicija	<ul style="list-style-type: none"> Dalinantis žiniomis, patirtimi ir organizaciniais resursais, rizika, atsakomybe ir atlygiu. Subjektų ryšiai ilgalaikiai ir intensyvūs formuojami keliems metams Mažinamoms organizacijų veiklos sąnaudoms 	<ul style="list-style-type: none"> Subjektai patys sprendžia poreikį komunikuoti tarpusavyje Sunku kontroliuoti bendradarbiavimo vykdymą Didelis kiekis sutarčių
Integracinis	<ul style="list-style-type: none"> Ilgalaikis bendradarbiavimas Dalijamasi žiniomis, patirtimi ir organizaciniais resursais, rizika, atsakomybe ir atlygiu. Organizacijų tobulėjimas Įgyvendinami organizacijų tikslai 	<ul style="list-style-type: none"> Viena iš įmonių atsisako autonomijos Sujungimas tarpusavyje susijusios dalys į tvarkingus santykius
Koordinavimas	<ul style="list-style-type: none"> Išlaikoma organizacijų autonomija Galimybė tęsti bendradarbiavimą 	<ul style="list-style-type: none"> Reikalauja daugiau įsitraukimo ir tęstinumo įgyvendinant tikslus
Partnerystė	<ul style="list-style-type: none"> Problemų sprendimas Komunikacija Pasitikėjimas Lojalumas Informacijos dalijimasis 	<ul style="list-style-type: none"> Trumpalaikis bendradarbiavimas

Šalt. Sudaryta autoriaus remiantis: G. Prosevičienė (2010a, p. 54), G. Prosevičienė (2010b, p. 54), S. Puškoriaus (2007, p. 26), J. Bučaitė-Vilkė (2019, p. 154), Š. Banevičius (2020, p. 5), G. Burbulytė-Tsiskarishvili, V. Burškienė, J. Dvorak, L. Kraujutaitytė, ir kt. (2016, p. 20), S. Vangen, C. Huxhamas (2012, p. 8), V. Kavaliauskaitė, R.

Jucevičius (2009, p. 812), J. Vodak, J. Soviar, V. Lendel (2013, p. 63), A. G. Raišienė (2008, p. 52-53), I. Sagarzazu ir H. Klüver (2015, p. 1), R. L. Keast, L. Mandell (2011, p. 3), I. Uus (2012, p. 48).

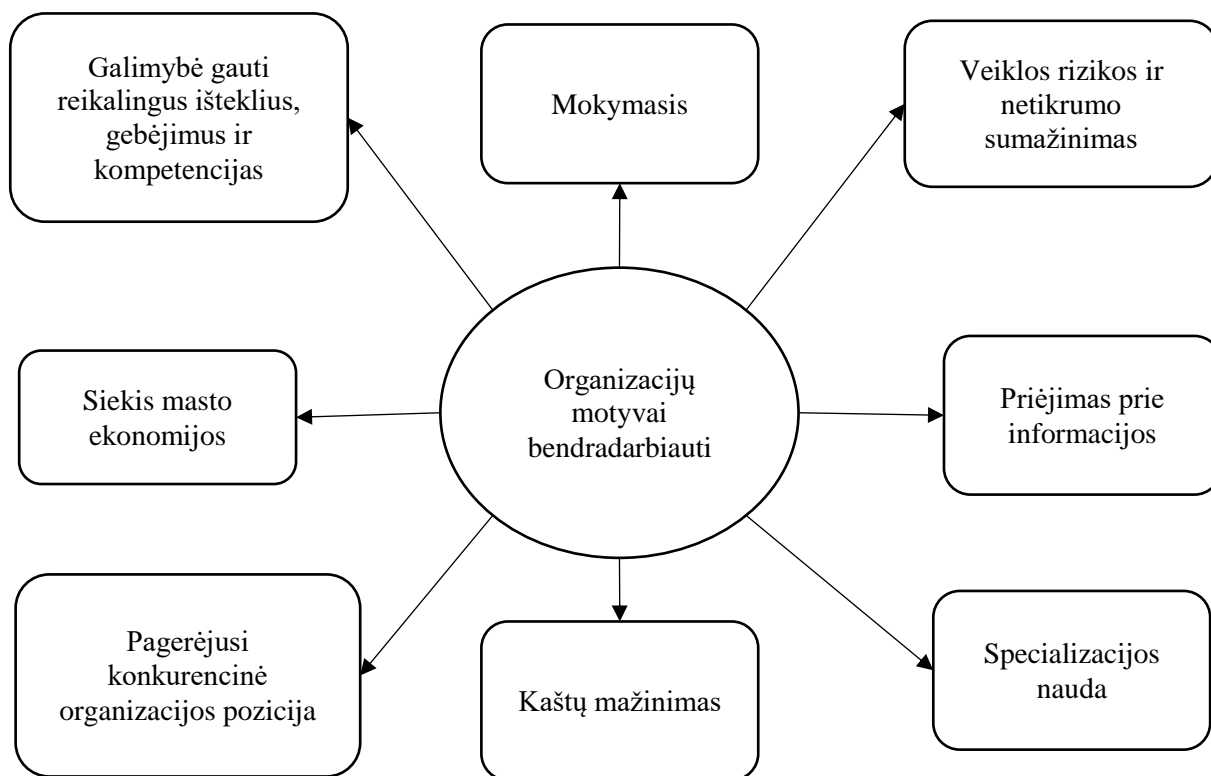
Taigi pagrindiniai išskiriami bendradarbiavimo modeliai yra partnerystė, kooperacija, koordinavimas, koalicija, integracinis ir tinklinis. Tačiau atsižvelgiant į kiekvieno bendradarbiavimo modelio bruožus *verslo įmonių ir savivaldybės administracijos bendradarbiavimo procesui labiausiai tinkantys modeliai – partnerystė ir tinklai*. Partnerystėje bendradarbiavimas trunka neilgą laiką, kad būtų išspręstos iškilusios problemos ir įgyvendinti projektai bei programos, o tinklai užtikrina sklandų procesą esant skirtingiems organizacijų interesams.

1.3. Bendradarbiavimo teikiama nauda

Anot J. Bersėnaitės (2016, p. 65) bendradarbiaujančioms organizacijoms, suteikiama papildoma vertė, kuri sudaro sąlygas efektyviai ir tikslingai pasiekti organizacijų tikslus, išspręsti problemas ir dalytis žiniomis. Tokiu būdu pagerinama veikla, sustiprinanti atskirų įmonių pozicijas rinkoje ir visuomenėje. Taip pat teigia ir A. Adamik ir M. Nowicki (2019, p. 2), kad kuriant naujus produktus ar paslaugas yra siekiama panaudoti savo patirtį ir keistis idėjomis bei bendros įmonės, tiekėjų ir kliento vertės kūrimas. Be to pasak, S. Iglesias Webering (2020, p. 578) organizacijos bendradarbiauja, kad įgyvendintų ekonominius ir socialius tikslus ir suteiktų naudą visuomenei. Taip organizacijos vykdo savo veiklą kokybiškiau ir įgyja klientų lojalumą. J. Bučaitė-Vilkė, R. Civinskas, A. Lazauskaitė ir kt. (2019, p. 20) teigia, kad bendradarbiaujant sudaromos sąlygos patenkinti visuomenės poreikius ir lūkesčius bei sukurti masto ekonomiją Pasak, R. Jucevičiaus, I. Uus, D. Valiukonytės (2012, p. 11) organizacijų, kurios siekia bendradarbiauti motyvai yra reikšmingi tiriant tarporganizacinį bendradarbiavimą. Organizacijos bendradarbiaudamos išsikelia motyvus (4 pav.), kurie užtikrina naudą ne tik dabar bet ir ateityje.

R. Jucevičiaus, I. Uus, D. Valiukonytės (2012, p. 13) teigimu (4 pav.), veiklos kaštų mažinimas ir taupymas - vienas reikšmingiausias ir populiariausias motyvas bendradarbiavimo procese. Be to organizacijos bendradarbiauja, siekdamos įgyti geresnius, trūkstantus ir reikalingus gebėjimus, kompetencijas ir išteklius. Tokiu būdu padidindamos konkurencingumą ir keisdamos įvaizdį tarp kitų organizacijų. Tačiau modernias gamybos technologijas diegiančios įmonės negeba tinkamai naudoti visų naujų galimybių ir pajėgumą, o esant dideliui skaičiui pavienių užsakymų neišgali įsigyti žaliavų ir išteklių palankiomis ir patogiomis sąlygomis. Dėl šios priežasties organizacijos yra priverstos bendradarbiauti ir kartu vykdydamos bendrus tyrimus, pirkdamos išteklius, pasidalindamos pajėgumais ir galimybėmis vykdo rinkodarą, kad įgytų galimybę pasinaudoti mastų ekonomijos teikiamais resursais. O organizacijos, kurios siekia bendradarbiavimo procese naudoti iš specializacijos yra nepajėgios vysti pilnos produkto vertės grandinės, todėl visą

dėmesį skiria konkrečiam vienam gamybos etapui, o reikalingas žaliavas ir išteklius, komponentus ar gamybos procesus perka iš tų organizacijų su kuriomis, vystomi ryšiai.



4 pav. Organizacijų motyvai bendradarbiauti su kitomis organizacijomis
Šalt. Sudaryta autoriaus remiantis R. Jucevičiaus, I. Uus, D. Valiukonytė (2012, p. 12-13)

Anot R. Jucevičiaus, I. Uus, D. Valiukonytės (2012, p. 13) tarporganizacinių ryšių užmezgimas - būdas efektyviai, greitai bei veiksmingai mokytis ir sutrumpinant laiką kol yra įsisavinamos žinios. O sklandus informacijos teikimas ir išteklių koordinavimas tarp bendradarbiaujančių organizacijų suteikia galimybę maksimaliai taupyti laiką ir kaštus. Pasak, J. Bersėnaitės (2016, p. 11-12) bendradarbiavimas plėtojama lemia skirtingos vidinės ir išorinės priežastys – motyvai: išteklių sujungimas, kad būtų galima išlikti rinkoje ir funkcionuoti, įgyti konkurencinį pranašumą, užpildyti organizacijos ir darbuotojų gebėjimų spragas, tobulėti, kurti ir dalytis žiniomis, plėtoti vertybines nuostatas, skatinti ir remti vieni kitų mokymąsi, siekti gerovės panaudojant turimus išteklius, didinti galią rinkoje, pasiūlyti naujų produktų ar paslaugų, didinti efektyvumą, mažinti kaštus.

Tačiau tokie bendradarbiavimo motyvai organizacijose gali būti ir kaip galutinis siekis ir kaip strategija pasiekti galutinį tikslą. M. Holubičik (2017, p. 95) bendradarbiavimo naudą skirsto į keturis grupes:

1. Efektyvus įgūdžių derinimas siekiant užsibrėžtų tikslų.
2. Bendras bendradarbiaujančių subjektų darbas tame pačiame procese.
3. Pagerina konkurencinę padėtį.

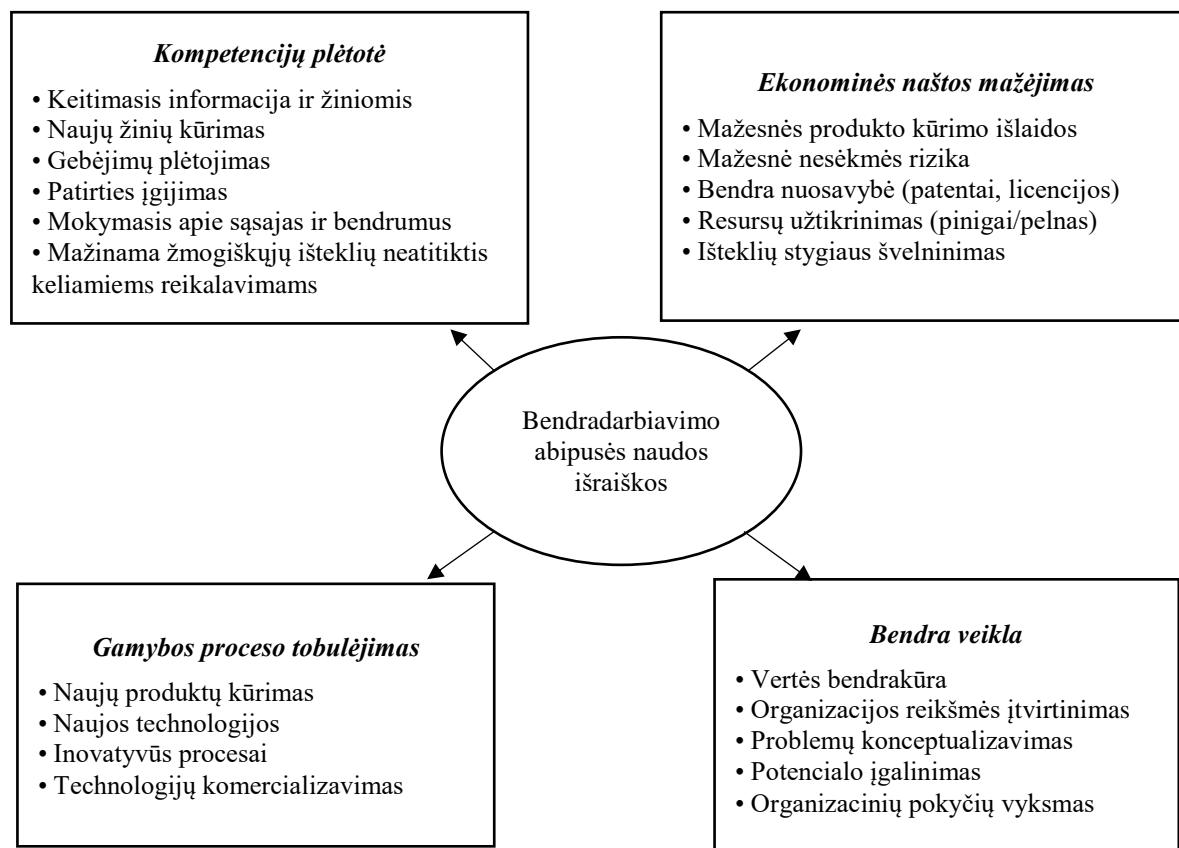
4. Kuria interaktyvius santykius naudos tikslais.

M. Holubičik (2017, p. 95) nurodytos bendradarbiavimo naudos grupės: sudaro pagrindą strateginiame planavime ir mąstyme bendradarbiavimo procese.

Anot, E. Valaitytės (2017) bendradarbiaujant vykdomi bendri projektai susidaro galimybę pasiekti tinkamą paslaugų teikiamą, bendrai ir paprasčiau vykdyti užduotis ir vykdyti bendrus plėtros projektus. sprendžiant savivaldybės administracijos ir verslo įmonių problemas ir siekiant bendrų organizacijų strateginių tikslų. Panašiai bendradarbiavimo proceso naudą apibrėžia ir A. Oktavianus, I. Mahani, Meifrinaldi (2018, p. 2) teigdami, kad bendradarbiavimas suteikia galimybę įgyvendinti sprendimus ir projektus, naujų technologijų pritaikymui tobulinant bendradarbiavimo procesą. O J. Bersėnaitė (2016, p. 12) teigia, kad organizacijos suvokdamos galimą bendradarbiavimo naudą suformuoja skirtingo stiprumo santykius tarpusavyje. Tada santykiai yra naudingi ne tik bendradarbiaujančioms organizacijoms, bet visuomenei, regionui ar šaliai. J. Stanislovaitienės (2016, p. 70) disertacijoje sudarė bendradarbiavimo modelį, kuriame nurodoma, kad verslo įmonėms su savivaldybės institucijomis bendradarbiavimo proceso metu vykdomas: pasitikėjimo kūrimo, proceso įsipareigojimų, bendro supratimo ir tarpinių rezultatų, bei dialogo etapai. Visų penkių procesų pagalba sukuriamas pasitikėjimas ir strateginiai planai, pripažinimas, pasidalijama atsakomybė, bendrų problemų sprendimas, identifikuojamos vertybės ir dirbama sąžiningai. Tačiau bendradarbiavimo etapai lemia sėkmingą bendradarbiavimo procesą. Bet jei bendradarbiavimo procesas vykdomas sėkmingai išsivysto galimybė procesą diegti į organizacijų valdymą, kurie suteiks geresnius veiklos rezultatus ir ilgalaikį gebėjimą keisti konkurenciją į bendradarbiavimą.

Anot J. Bučaitės – Vilkės, R. Civinsko, ir kt. (2019, p. 174) bendradarbiavimas suteikia galimybę įgyti naujų kompetencijų ir praktikos perėmimas iš kartu bendradarbiaujančios organizacijos, veiksmingai sprendžiamos problemos, užtikrinama veiklos kokybė, kaštų taupymas, sudaromos galimybės teikti naujas ar papildomas paslaugas. Be to bendradarbiaujant organizacijoms suteikiama lengvesnė prieiga prie išorinių finansavimo šaltinių. R. Vaičekauskaitė (2014, p. 8) teigia, kad „svarbu pripažinti, kad varomoji bendradarbiavimo jėga yra idėjos ir jomis grindžiamos vizijos, ypač kalbant apie ilgalaikes ir perspektyvias verslo investicijas. Naujausios tendencijos aiškiai rodo, kad idėjos, o ne tik pinigai tampa pagrindiniu verslo sėkmės veiksnium.“ Tačiau kartais bendradarbiaujantiems subjektams tam tikri finansiniai šaltiniai tampa savitiksliais, nes partnerystė vykdoma ne dėl veiksmingo, efektyvaus rezultato, bet dėl galimybės disponuoti suteikiamais finansiniais ištekliais. Tačiau anot, G. Burbulytės-Tsiskarishvili, V. Burškienės, J. Dvorak, L. Kraujutaitytės, ir kt. (2016, p. 19) siekiant naudos sau bendradarbiavimo proceso metu yra labiau nestabilus ir neformalus, tačiau bendradarbiaujant siekiama bendrų tikslų įgyvendinimo yra labiau akcentuojama ilgalaikė bendradarbiavimo perspektyva, didesnis pasitikėjimas vienas kitu.

J. Barsėnaitė (2016, p. 63) pateikia ir bendradarbiavimo naudos išraiškas bendradarbiaujančioms tarpusavyje organizacijoms (5 pav.).



5 pav. Bendradarbiavimo abipusės naudos išraiškos

Šalt.: J. Barsėnaitė (2016, p.63)

Išskiriamos keturios pagrindinės bendradarbiavimo naudos kryptys. Pirmoji naudos sritis kompetencijų plėtotė - kurios nauda panaudojami organizacijų gebėjimai iš išteklių. Antroji - ekonominės naštos mažėjimas organizacijoms suteikia išteklių užtikrinimą ir išlikimą rinkoje. Kita naudos sritis – gamybos procesų tobulėjimas, kuris suteikia galimybes kurti naujus produktus pritaikant naujas ir inovatyvius procesus. O bendra veikla sukuria galimybes įsitvirtinti ir vykdyti pokyčius organizacijoje.

Taigi bendradarbiavimo procesas organizacijoms teikia naudą. *Organizacijos bendradarbiaudamos mažina kaštus, turi galimybę gauti reikalingų išteklių, tobulinti gebėjimus ir įgyti naujų kompetencijų, siekia masto ekonomijos, mokosi, prieina prie reikalingos informacijos.* Taip pat išskiriama, kad bendradarbiaujant organizacijos gali įgyvendinti savo tikslus, uždavinius, sprendimus ir projektus, bei pritaikyti naujas technologijas tobulinant įvairius procesus.

1.4. Verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų sąveika

Bendradarbiaujant organizacijos atsižvelgia į organizacijų bruožus, veiklą ir galimybes dirbti kartu. Verslo organizacijos ir savivaldybės vykdo skirtingas veiklas, turi skirtingų bruožų ir galimybių, tačiau bendradarbiaudamos gali papildyti viena kitą.

1.4.1. Verslo organizacijos ir bruožai

Pasak, A. Keciorytės, E. Pakalnytės (2019, p.71) verslo sąvokų apibrėžimų yra labai daug, o plačiaja prasme verslas – asmenine ir savarankiška rizika grindžiama veikla. Verslo pagrindinis tikslas - gauti pelną naudojant savo žinias, gebėjimus, laiką ir išorinius išteklius. Be to verslas apibūdinamas ir kaip ekonominė veikla teikiant naudą rinkos dalyviams ir verslininkui, vykstant naudingiems pardavėjo ir pirkėjo mainų procesui. Verslas yra procesas, kurio metu parduodama ir gaunamos pajamos. Verslininkai tai žmonės kuriantys verslą ir jame aktyviai dalyvauja.

E. Jakštas, A. Kazakevičius (2018, p. 5) įmonės sampratą apibūdina kaip savarankišką organizaciją ar įsteigtą veikiančią įstatymų nustatyta tvarka ir vykdančią naudingą ekonomiškai veiklą. Įmonė susidaryta iš: materialus ir nematerialus turtas, finansinių aktyvų, teisės, įsipareigojimų ir kitų dalių. Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas (2020) numato, kad įmonė tai visų rūšių komercinės, ūkinės, kredito ir finansinės įmonės, bendrovės, asociacijos ir bendrijos, organizacijos. Anot E. Jakšto, A. Kazakevičiaus (2018, p. 5) organizacijos veikloje formuojasi daug santykių, o kiekviena įmonė privalo turėti darbuotojus ir savininkus, taip formuojami darbo santykiai, įmonė įsigyja kitų rinkos dalyvių sukurtas prekes ir paslaugas bei parduoda savo produktą. Vykdančią veiklą organizacijoje susiformuoja santykiai su darbuotojais ir kitais rinkos dalyviais, vykdo įstatymų numatytus reikalavimus, moka mokesčius, todėl neišvengiamai turi santykius su valstybinėmis institucijomis, kurios atstovauja valstybę. Anot E. Jakšto, A. Kazakevičiaus (2018, p. 5) organizacijos gali veikti kaip juridinis arba fizinis asmuo. Pagal Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso (2000) 2.33 straipsnį juridinis asmuo tai savo pavadinimą turinti įmonė, įstaiga ar organizacija, kuri gali savo vardu įgyti ir turėti teises bei pareigas, būti ieškovu ar atsakovu teisme.

Lietuvos Respublikos Įmonių finansinės atskaitomybės įstatyme (2020) įmonės pagal dydį skirstomos į:

- *Labai mažas*, kurių balanse nurodyto turto vertė neviršija 350 tūkstančių eurų, o pardavimo grynosios pajamos per ataskaitinius finansinius metus ne didesnės, nei 700 tūkst. eurų. 10 darbuotojų - vidutinis skaičius darbuotojų per ataskaitinius organizacijos finansinius metus
- *Mažos įmonės*, kurių turto įvertinimas nedidesnis, nei 4 mln. eurų, o grynasis pelnas per finansinius metus neviršija, 8 mln. eurų. O darbuotojų skaičius per finansinius metus – 50 darbuotojų.

- *Vidutinės ir didelės įmonės* - balanse nurodyta turto vertė ne didesnė 20 mln. eurų, o pardavimo grynosios pajamos per ataskaitinius finansinius metus, neviršija 40 mln. eurų. 250 darbuotojų - vidutinis darbuotojų skaičius per ataskaitinius metus.

Įmonės taip pat klasifikuojamos pagal teisinę formos rūšį (4 lentelė).

4 lentelė. Įmonių teisinė forma ir bruožai

Bruožai Rūšis	Sutrumpinimas	Civilinė atsakomybė	Įstatinis kapitalas	Buveinė	Steigiančiųjų narių skaičius	Steigėjai
Akcinė bendrovė	AB	Ribota	Ne mažiau nei 25 000 eurų	Lietuvoje	Ne daugiau 100	Lietuvos ir užsienio fiziniai asmenys
Uždaroji akcinė bendrovė	UAB	Ribota	Ne mažiau nei 2500 eurų.	Lietuvoje	Ne daugiau 250	Fiziniai ir juridiniai asmenys
Individuali įmonė	IĮ	Neribota	-	Lietuvoje	1	Fizinis asmuo
Mažoji bendrija	MB	Ribota	-	Lietuvoje	Ne daugiau 10	Juridiniai asmenys
Žemės ūkio bendrovės	ŽŪB	Ribota	-	Lietuvoje ar kitoje ES šalyje	Ne mažiau 2	Lietuvos ir užsienio fiziniai asmenys

Šalt. Sudaryta autoriaus, remiantis: Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu (2021), Lietuvos Respublikos individualių įmonių įstatymu (2012), Lietuvos Respublikos mažųjų bendrijų įstatymu (2020), Lietuvos Respublikos žemės ūkio bendrovių įstatymu (2018), SEB banko duomenimis (2015)

Akcinių bendrovių ir uždarytųjų akcinių bendrovių veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas (2021). Akcinė bendrovė ribotos civilinės atsakomybės, privatusis juridinis asmuo. Akcinė bendrovės įstatinis kapitalas ne mažesnis kaip 25 tūkst. eurų ir padalytas į dalis, kurios vadinamos akcijomis. Akcijos galima platinti ir prekiauti viešai, vadovaujantis atitinkamais teisės aktais. O uždarosios akcinės bendrovės steigiamasis kapitalas ne mažesnis kaip 2,5 tūkst. eurų. UAB akcijas draudžiama platinti ir parduoti viešai, jei šalies įstatymuose ir teisės aktuose nepabrėžta kitaip. UAB akcijų siūlymas atitinka nustatytas teisės aktų išimties sąlygas, tai akcijos siūlomos tos UAB akcininkams, darbuotojams, profesionaliesiems investuotojams kreditoriams, tačiau tai nėra laikoma įmonės akcijų viešuoju siūlymu. AB ir UAB akcininkai yra juridiniai ir fiziniai asmenys, kurie turi bendrovės akcijų. Visi bendrovės akcininkai turi tokias pat - vienodas pareigas, atsakomybę ir teises bendrovėje.

Išanalizavus literatūrą ir įmonių veiklą reglamentuojančius teisės aktus galima išskirti ir verslo organizacijų bruožus:

- Ekonominė veikla
- Pajamų gavimas

- Savarankiška organizacija
- Fiziniai ir juridiniai asmenys
- Skirtingos civilinės atsakomybės
- Ne visoms verslo įmonėms įstatinis kapitalas, buveinė ir steigėjų skaičius apibrėžtas
- Verslo įmonės gali būti skirtingo dydžio

Taigi verslas tai procesas, kai paslaugos arba prekė yra parduodama ir gaunamos pajamos. O verslo tikslas - gauti pelną naudojant žinias, gebėjimus, laiką ir išorinius išteklius. Verslo organizacijos vykdo naudingą ekonomišką veiklą. Verslo organizacijas galima skirstyti ne tik pagal dydį į mažas, vidutines ir dideles, bet ir pagal teisinę formą – individualias, akcines ir uždariasias akcines bendroves, žemės ūkio bendroves ir mažąsias bendrijas. Įmonės įsteigiamos galiojančių Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka. Įmonę susidaro iš: nematerialus ir materialus turto, finansinių aktyvų, teisių, įsipareigojimų.

1.4.2. Savivaldybės institucijų samprata ir bruožai

A. Astrausko (2011, p. 294) teigimu teisės aktuose ir dokumentuose galima rasti ne vieną sąvoką apibūdinančius vietos savivaldybės ir vietos savivaldos apibrėžimus. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (2021) 3 straipsnis numato, kad „Savivaldybė tai įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri sudaro jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas įstatymams, Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo.“ Panašiai savivaldybės sąvoka apibrėžiama ir Lietuvių kalbos žodyne (2018). Žodyne pateikiamos net dvi savivaldybės sąvokos reikšmės:

1. Savivaldybė tai valdymo forma, kai visuomenė ar organizacija savarankiškai sprendžia vidaus valdymo klausimus, savivalda.

2. Savivaldybė - renkamoji valdžia, savarankiškai sprendžianti vidaus valdymo klausimus.

Remiantis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu (2021) galima išskirti savivaldybės ir jos administracijos bruožus:

- Vykdomas valstybės ir visuomenės interesų derinimas
- Yra atskaitinga visuomenei
- Pagal kompetencijas leidžia įsakymus
- Rengia projektus ir juos įgyvendina
- Visuomenės problemų sprendimas

- Gyvenimo kokybės gerinimas
- Ekonomiškai autonomiškas subjektas
- Socialiai ir teisiškai teisingas subjektas

Savivaldybės institucijos susideda iš: mero, mero pavaduotojo, tarybos, savivaldybės kontrolieriaus, administracijos direktoriaus ir jo pavaduotojo, seniūnų.

Pasak, A. Astrausko (2011, p. 294) vietos savivaldybė tai valstybės teritorijos administracinio vieneto žmonių bendruomenė, kuriai suteikta savivaldos teisė. Anot B. Voorn, M. L. Genugten, S. Thiel (2017, p. 820) savivaldybės institucija ir jai priklausančios organizacijų tikslas teikti viešąsias paslaugas gyventojams, tačiau norint užtikrinti tinkamą paslaugų teikimą neišvengiamas bendradarbiavimo procesas. M. Casula (2020, p. 1821) savivaldybės organizacijos bendradarbiavimas teikiant paslaugas su kitomis organizacijomis yra įprastas reiškinys Europoje. Galima daryti prielaidą, kad autorius remiasi Europos vietos savivaldos chartija (1999), kurioje nurodoma, kas vietinės valdžios organai vykdydami savo įgaliojimus, turi teisę bendradarbiauti ir laikydamiesi įstatymų, kurti konsorciumus su kitais vietinės valdžios organais, kad galėtų įgyvendinti bendrus uždavinius. O Lietuvos respublikos oficialiojoje Konstitucinėje doktrinoje (2020, p. 41) numatyta, kad norint įgyvendinant bendrus organizacijų uždavinius ir funkcijas savivaldybės institucijų veikla gali būti grindžiama bendradarbiavimu. Taigi savivalda literatūroje apibūdinama nevienodai. Dažniausiai išskiriama dvi reikšmės, kurios apibūdina savivaldybės institucijas kaip valdymo formą ir kaip renkamąją valdžią. Savivaldybės institucijos kuria geresnes sąlygas gyventi, leidžia įsakymus ir vykdydami įgaliojimus, turi teisę bendradarbiauti ir laikydamiesi įstatymų, galėtų įgyvendinti bendrus uždavinius su kitomis organizacijomis.

1.5. Verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimas

Anot M. Dūdos (2010, p. 149) verslo organizacijų ir savivaldybės administracijos partnerystės samprata traktuojama nevienodai, o kai kurie teoretikai abejoja ar egzistuoja atskiras paslaugų teikimo ir viešasis mechanizmas. Anot autoriaus – teoretikų teigimu verslo įmonių ir savivaldybės administracijos bendradarbiavimas yra ypač lankstus privatizacijos tipas, nes visuomenėje vengiama vartoti privatizacijos terminą dėl galimos korupcijos. Tačiau vartojant sąvoką bendradarbiavimas verslo organizacijoms ir savivaldybės institucijomis sudaro sąlygas įgyvendinti savivaldybės administracijos tikslus. M. Dūda (2010, p. 149) pateikia ir tikslus: savivaldybės administracijos ir padalinių mažinimą ir tiekėjų rėmimas suteikiant galimybę tiekėjams teikti viešąsias paslaugas, privatizacija. Šie tikslai gali turėti neigiamos įtakos ne tik bendradarbiaujantiems subjektams, bet ir visuomenei. Lietuvos Respublikos Finansų ministerija (2021) teigia, kad Lietuvoje, kaip ir kitose pasaulio valstybėse, auga investicijų poreikis viešajai infrastruktūrai ir viešosioms

paslaugoms plėtoti ir teikti kuo kokybiškai. Verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimas yra iš priemonių užtikrinti investicijų poreikį, kurio metu susidaro palankios sąlygos pritraukti kapitalo investicijas iš verslo organizacijų ir patenkinti organizacijų ir visuomenės poreikius.

Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė (2008, p. 11) išskiria ir daugiau verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo formas (5 lentelė).

5 lentelė. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės ataskaitoje išskirtos galimos verslo organizacijų ir savivaldybės administracijos partnerystės formos

Forma	Apibūdinimas
Bendros (mišrios) įmonės	Įsteigia bendrą tarpsektorinę įmonę, siekiant įgyvendinti projektus naudingus abiem subjektams, dalyvaujantiems procese.
Frančizė	Privatus sektorius turi galimybę teikti viešąsias paslaugas ir nustatyti paslaugų kainą.
Koncesija	Privatus sektorius teikia lėšas reikalingas infrastruktūros plėtrai: keliams, tiltams.
Privačiai finansuojami investiciniai projektai	Privačiam sektoriui suteikiama lėšų: rekonstruoti, kurti, eksploatuoti ir prižiūrėti viešojo sektoriaus turtą. Jei turtas eksploatuojamas, atitinkamą laikotarpį, dažniausiai 20–35 metui, viešasis sektorius reguliariai sumoka atitinkamą mokestį. O pasibaigus numatytam laikotarpiui turtas grįžta valstybės nuosavybėn.
Prekybos rinkos išbandymas	Privatusis sektorius tikrina, kaip rinka reaguoja į atitinkamą paslaugą ar prekę, kurią gamina ar teikia viešojo sektoriaus organizacijos. Prekybos rinkos išbandymas turi įtakos sprendžiant dėl galimybės įvesti produktą ar paslaugą į rinką ir galimos paklausos dydžio.
Privataus sektoriaus metodų panaudojimas viešuosiuose subjektuose	Išteklių ir personalo motyvacijos racionalizavimas.
Akcijų dalies išlaikymas privatizuotose kompanijose	Viešasis sektorius išsaugo akcijų procentą, kuris nurodomas sutartyje. Tokiu būdu siekiam išlaikyti teikiamų paslaugų visuomenei teikimą ir kontrolę.
Privatizavimas	Privatūs investuotojai ir organizacijos perka įmones iš viešojo sektoriaus.

Šalt. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė (2008, p. 11)

Anot J. Bučaitės – Vilkės, R. Civinsko, ir kt. (2019, p. 66) Lietuvoje nėra teisiškai reglamentuotas verslo organizacijų ir savivaldybės administracijos partnerystės apibrėžimas. Tarpsektorinės partnerystės formos nereglamentuotos arba reglamentuotos nepakankamai. Partnerystės formos pagal Lietuvos Respublikoje esančius teisės aktus galima skirstyti į dvi grupes.

1. Specialiuose Lietuvos Respublikos (LR) teisės aktuose reglamentuotos partnerystės formos kaip: viešieji pirkimai, privatizacija ir koncesija – forma, kuri aktualu teikiant viešąsias paslaugas

2. Partnerystės formos, kurios išskirtos tik bendruose LR teisės aktuose, bet nėra pakankamai reglamentuotos teisiškai. Prie nepakankamai reglamentuotų formų priskiriama: jungtinė veikla ir franšizė, kurias reglamentuoja LR civilinis kodeksas (2021) LI skyrius (jungtinė veikla) ir XXXVII skyrius (franšizė).

Finansų ministerija (2021) išskiria dvi verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo rūšis:

1. Institucinė. Institucinė partnerystė vykdoma, kai veiklai ar tam tikram projektui įgyvendinti įsteigiama mišraus kapitalo įmonė;

2. Sutartinė. Sutartinis bendradarbiavimas vykdomas, kai veikla vyksta, sudarius sutartis: koncesija, viešųjų pirkimų sutartis, jungtinės veiklos ir kitos sutartys nustatytos valstybės įstatymuose ir teisės aktuose.

Finansų ministerija (2021) pateikia verslo organizacijų ir savivaldybės administracijos partnerystės bruožus:

- verslo įmonių ir savivaldybės administracijos bendradarbiavimas pagrįstas ilgalaikė partnerystės sutartimi (galima sutarčių trukmė nuo 3 iki 25 metų);

- partnerystės sutartimis su vienu verslo įmonės subjektu ir įgyvendinama ne vienos rūšies veikla, o veiklų kompleksas (pvz.: infrastruktūros objektų projektavimas, rekonstrukcija, objektų statybos, remontas, priežiūros paslaugų teikimas);

- gali būti sukuriama viešųjų paslaugų pridėtinė vertė (value for money – angl.) vykdant partnerystės projektų;

- projekto rizika paskirstoma tarp partnerių, atsižvelgiant į gebėjimus ją valdyti;

- savivaldybės administracijos mokėjimai verslo organizacijoms pradedami vykdyti tik po to, kada galutinai sukuriamas numatytai veiklai vykdyti reikiamas turtas ir pradedamos teikti paslaugos;

- išsaugoma savivaldybės administracijos nuosavybės ir teisė į verslo subjektui perduotą valdyti ir naudoti turtą, kuris reikalingas vykdyti veiklą numatytą bendradarbiavimo sutartyje.

Finansų ministerijos (2021) teigimu verslo organizacijų ir savivaldybės administracijos partnerystės ir projektų sėkmę iš esmės nulemia bendradarbiaujančių šalių sugebėjimo kiekvienu konkrečiu situacijoje tinkamai įvertinti partnerystės taikymo efektyvumą ir pasirinkti teisingą formą. Organizacijos prieš priimdamos sprendimą dėl bendradarbiavimo taikymo tikslingumo, turi įvertinti ir ekonominiais skaičiavimais pagrįsti numatomą efektyvumą, naudą ir galimas grėsmes.

Anot Finansų ministerijos (2021) galima išskirti verslo organizacijų ir savivaldybės administracijos partnerystės privalumus:

- užtikrinamas reikiamas investicijų kiekis savivaldybės institucijoms bei efektyviau valdomos valstybės lėšos;

- užtikrinamas savalaikis ir kokybiškesnis savivaldybės administracijos paslaugų teikimas;
- dažnai investiciniai projektai įgyvendinami nustatytu laiku ir nereikalauja nenumatytų papildomų savivaldybės investicijų;
 - suteikiama galimybė užsitikrinti ilgalaikes pajamas verslo subjektams;
 - vykdant partnerystės projektus, panaudojami verslo įmonių gebėjimai bei patirtis;
 - tinkamai paskirsčius rizikas, mažinamos išlaidos joms valdyti;
 - dauguma atvejų turtas, sukurtas pagal partnerystės sutartis, gali būti apskaitomi ne savivaldybės administracijos balanse.

Tačiau bendradarbiaujant verslo organizacijoms ir savivaldybės institucijoms kyla ir iššūkių. Pasak, R. Jucevičiaus ir J. Šiugždinienės (2017, p. 58) vienas iš didžiausių iššūkių su kuriuo dažnai susiduria savivaldybės institucijos yra besikeičiančios ribos (ekonomikos kaita, politiniai aspektai, teisės aktų kaita) tarp verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų. Savivaldybės institucija yra vartotojai, kuriai reikalingos paslaugos ir prekės. Be to J. Stanaitytės (2016, p. 367) teigimu savivaldybės institucijos skiriasi nuo verslo įmonių tuo, kad jos pagrindinis tikslas - tarnauti žmonėms. Dėl tokios priežasties skiriasi principai, kuriais vadovaujasi verslo įmonės ir savivaldybės institucijos.

L. Marcinkevičius (2015, p. 40) teigimu, bendradarbiavimą tarp subjektų lemia kriterijai, nesusiję su asmeninėmis partnerio savybėmis: nuo vietovės, investicijomis susijusių faktorių, tarpinstitucinės veiklos motyvų ir naudos.

6 lentelė. Veikėjai galintys dalyvaujanti bendradarbiavimo procese su savivaldybe

Su vidiniais bendradarbiavimo procesais susiję veikėjai	Su išoriniais bendradarbiavimo procesais susiję veikėjai
<ul style="list-style-type: none"> • Vietos politikai • Administracija ir vietos biurokratai • Kitos savivaldybei priklausančios organizacijos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilietinės visuomenės organizacijos • Privačios įmonės • Viešosios institucijos (nepriklausančios savivaldybei) • Piliečiai ir jų grupės

Šalt. J. Bučaitė – Vilkė, R. Civinskas, ir kt. (2019, p. 194)

Pasak, J. Bučaitės – Vilkės, R. Civinsko, ir kt. (2019, p. 194) veikėjų grupės (6 lentelė) skirstomos pagal įsitraukimo į bendradarbiavimą lygmenį. Su vidiniais bendradarbiavimo procesais susiję veikėjai – meras, vietos politikai, administracija ir savivaldybinės organizacijos. Jos turi išskirtinę prieigą prie valdymo ir darbo organizavimo procese J. Bučaitė – Vilkė, R. Civinskas, ir kt. (2019, p. 194), G. Burbulytės-Tsiskarishvili, V. Burškienės, J. Dvorak, L. Kraujutaitytės, ir kt. (2016, p. 103), bei V. Kavaliauskaitė, R. Jucevičius (2009, p. 816) pabrėžia lyderystės kompetenciją

viešajame sektoriuje. O vieną svarbiausių vaidmenų atlieka vietos biurokratai ir administracija, nes dėl turimų kompetencijų ir galios išteklių užtikrina bendradarbiavimo teisėtumą ir nustato partnerystės - bendradarbiavimo taisykles.

Anot J. Bučaitės – Vilks, R. Civinsko, ir kt. (2019, p. 194) bendradarbiavimo procese su savivaldybe būtina atkreipti dėmesį į mero instituciją, nes meras yra vienas iš iniciatorių bendradarbiavimo procese. Bendradarbiaujant meras turi pasižymėti lyderio kompetencija ir išskirtiniais ištekliais: galia, sugebėjimas priimti sprendimus ir tinkamai komunikuoti. Ž. Šutavičienė (2013, p. 43) teigia, kad valstybės tarnautojų kompetencija, turi užtikrinti viešųjų gėrybių kūrimą, atsižvelgiant į savivaldybės teritorijoje gyvenančių žmonių poreikius. Galima daryti prielaidą, kad autoriai remiasi Lietuvos respublikos teisės aktais. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2018) nutarime „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitime įvardijo valstybės tarnautojų pareigybėms atitinkamus kompetencijas (7 lentelė).

7 lentelė. Valstybės tarnautojų kompetencijos numatytos Lietuvos Respublikos nutarime

KOMPETENCIJOS	Bendrosios kompetencijos	<ul style="list-style-type: none"> • Vertės visuomenei kūrimas • Komunikacija • Organizuotumas • Analizė ir pagrindimas • Patikimumas ir atsakingumas
	Vadybinės ir lyderystės kompetencijos	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginis požiūris • Veiklos valdymas • Lyderystė
	Specifinės kompetencijos	Specifinė kompetencija
	Profesinės kompetencijos	Profesinė kompetencija (<i>jeigu ji (jos) nustatyta (-os)</i>)

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis: Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo 2020

Valstybės tarnautojų kompetencijas lygiai taip kaip Lietuvos respublikos nutarime skirsto ir D. Beinoravičius, M. Vainiutė, M. Bileišis (2015, p. 628). D. Beinoravičius, M. Vainiutė, M. Bileišis (2015, p. 628) tarnautojų kompetencijas skirsto į keturias grupes: bendrosios, vadybinės ir lyderystės, specifinės ir profesinės kompetencijos, kurios užtikrina gyventojų poreikius ir viešųjų gėrybių kūrimą.

Iš valstybės tarnautojo G. Burbulytės-Tsiskarishvili, V. Burškienės, J. Dvorak, L. Kraujutaitytės, ir kt. (2016, p. 103) teigimu, tikimasi komandinio darbo, darbuotojų įsitraukimo, orientacijos į organizacijos tikslus ir paslaugos kokybę.

O S. Zahidi, V. Ratcheva, G. Hinhel, S. Brown (2020, p. 36) ir M. M. Robles (2012, p. 455) pateikia 10 pagrindinių kompetencijų reikalingų verslo įmonių darbuotojams ir vadovams (8 lentelė).

M. M. Robles (2012, p. 455) pabrėžia asmenines darbuotojų kompetencijas: sąžiningumas, mandagumas, bendravimas, atsakomybė darbas etiškas ir komandoje. Galima daryti prielaidą, kad autoriai išskirdami skirtingas kompetencijas siekia įrodyti, kad visos kompetencijos ir įgūdžiai yra svarbūs ne tik verslo įmonių, bet ir kitų organizacijų darbuotojams. S. Zahidi, V. Ratcheva, G. Hinhel,

S. Brown (2020, p. 36) ir M. M. Robles (2012, p. 455) pateiktose kompetencijos galima išvelti panašią tik vieną kompetenciją – lankstumą. Tačiau S. Zahidi, V. Ratcheva, G. Hinhel, S. Brown (2020, p. 36) teigia, kad labai svarbus yra analitinis mąstymas, problemų sprendimas, kūrybiškumas, lyderystė, protavimas, mokymasis, technologijų naudojimas ir projektavimas, programavimas.

8 lentelė. Pagrindinės kompetencijos reikalingos verslo organizacijų darbuotojams ir vadovams

Eil. nr.	S. Zahidi, V. Ratcheva, G. Hinhel, S. Brown (2020, p. 36)	M. M. Robles (2012, p. 455)
1.	Analitinis mąstymas ir naujovės	Bendravimas
2.	Aktyvus mokymasis ir mokymosi strategijos	Mandagumas
3.	Kompleksinis problemų sprendimas	Lankstumas
4.	Kritinis mąstymas ir analizė	Sąžiningumas
5.	Kūrybiškumas, originalumas ir iniciatyvumas	Tarpasmeniniai įgūdžiai
6.	Lyderystė ir socialinė įtaka	Teigiamas požiūris
7.	Technologijų naudojimas, stebėjimas ir kontrolė	Profesionalumas
8.	Technologijų projektavimas ir programavimas	Atsakomybė
9.	Atsparumas, tolerancija stresui ir lankstumas	Komandinis darbas
10.	Protavimas, problemų sprendimas ir mintys	Darbo etika

Šalt. Sudaryta autoriaus remiantis S. Zahidi, V. Ratcheva, G. Hinhel, S. Brown (2020, p. 36) ir M. M. Robles (2012, p. 455)

Ž. Štavičienė (2013, p. 29) dar išskiria išsilavinimą. Žmogus įgijęs didesnę išsilavinimą turi palankesnes galimybes siekti aukštesnės profesinės kvalifikacijos. Kvalifikuoti žmonės greičiau prisitaiko prie kintančių darbo sąlygų ir poreikių. Šį teiginį pagrindžia S. Zahidi, V. Ratcheva, G. Hinhel, S. Brown (2020, p. 36) teigdami, kad intelekto gebėjimai ir kūrybiškumas geriau pritaikomi praktinėse situacijose.

Anot G. Burbulytės-Tsiskarishvili, V. Burškienės, J. Dvorak, L. Kraujutaitytės, ir kt. (2016, p. 103) lyderio arba vadybininko vaidmuo suteikia daugiau atsakomybės ir autoriteto organizacijos viduje bei išorinės galios bendrai administruojant ir savivaldybės instituciją ir verslo organizaciją. V. Kavaliauskaitė, R. Jucevičiaus (2009, p. 816) teigimu, mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad lyderių dalyvavimas bendradarbiavimo procese neturėtų apsiriboti vien tik strateginių tikslų suformulavimu. Tačiau lyderiai turėtų aktyviai patys dalyvauti valdymo procesuose, gerbti kiekvieną proceso dalyvį, stengiantis suprasti jo atsakomybę, vaidmenį bei riziką ir parodyti savo atsidavimą bendradarbiavimui ir susidomėjimą proceso eiga. o iškilus problemoms rasti sprendimus, nes silpni lyderiai dažniausiai sąlygoja aiškios krypties, vizijos ir tikslų nebuvimą. Tačiau European Union (2018, p. 9) nurodė, kad visos kompetencijos ir gebėjimai yra laikomos vienodai svarbiomis įvairiuose procesuose ir kiekviena iš jų padeda sėkmingai vykdyti veiklą ne tik viešajame sektoriuje, bet ir privačiajame sektoriuje. Kompetencijas galima naudoti ir derinti įvairiuose kontekstuose. Dalis kompetencijų tarpusavyje yra susijusios, o vienoje organizacijos veikloje svarbūs kompetencijos aspektai stiprina

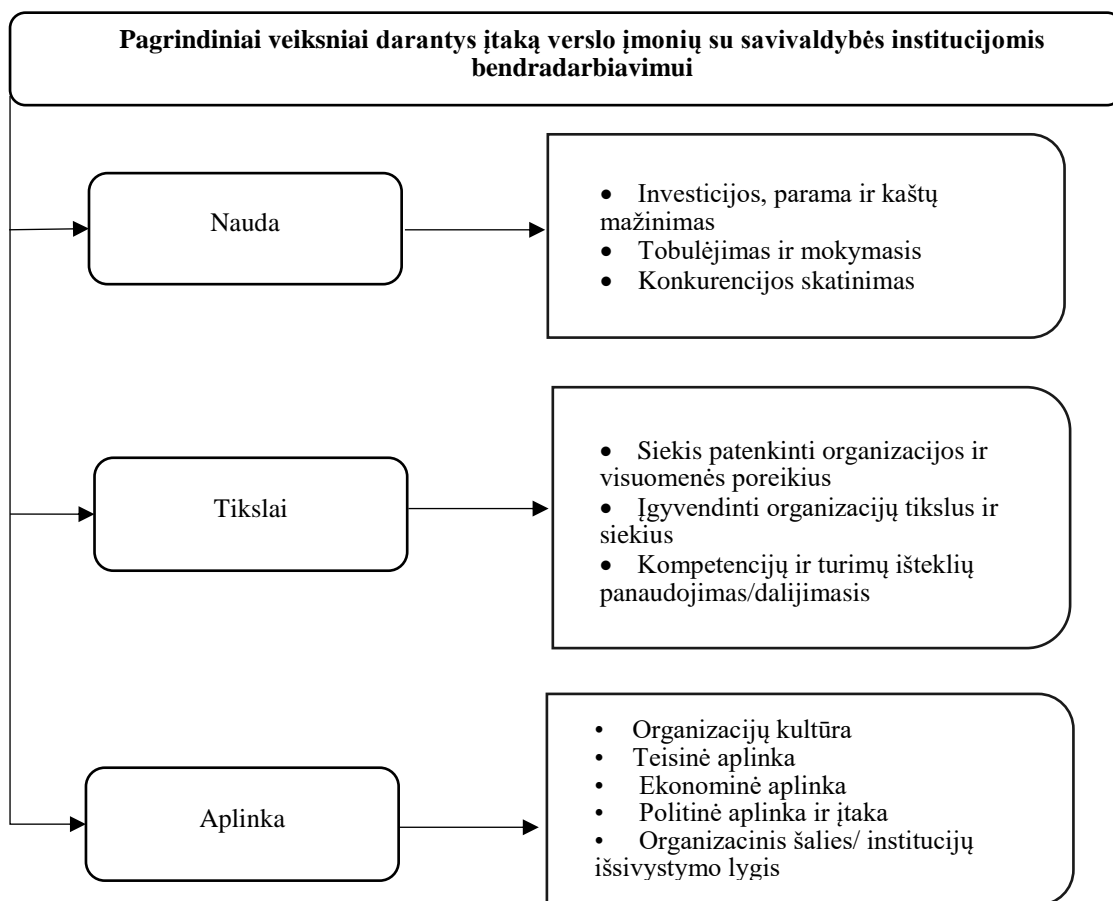
kitos organizacijos kompetenciją. Kritinis mąstymas, komandinis darbas, problemų sprendimas, bendravimas ir derybiniai, analizės, tarpkultūriniai įgūdžiai, kūrybiškumas yra neatsiejama visų kompetencijų dalis. Tačiau lyginant verslo sektoriaus ir savivaldybės personalui reikalingų kompetencijų sąrašus galima rasti nemažai abiemis subjektams būtinų kompetencijų ir įgūdžių. Svarbiausios kompetencijos viešajame ir privačiajame sektoriuje yra: išsilavinimas – kvalifikacija, mokymasis, lyderystė, komunikacija, kūrybiškumas, mąstymas ir analizavimas.

V. Šilingienės (2012, p. 146) teigimu, atsakomybė bei pasitikėjimas yra susijęs su sėkminga komunikacija ir bendradarbiavimu. Taip pat bendradarbiavime labai svarbus santykis tarp vadovo ir darbuotojų. Anot, R. Jucevičiaus ir J. Šiugždiniienės (2017, p. 9) bendradarbiavimo elgsena priklauso nuo subjektų ištraukimo, nuolatinio bendradarbiavimo ir komunikacijos, bei efektyvus procesų koordinavimo ir veiklos grįstos pasitikėjimu. Tačiau norint įgyti pasitikėjimą ir juo grįsti bendradarbiavimo procesą būtina tinkamai derinti viešuosius ir privačiuosius interesus. V. Kanapinsko (2014, p. 619) teigimu dirbantys asmenys privalo derinti interesus, juos atskirti ir vengti viešųjų interesų. Privačiųjų ir viešųjų interesų derinimas yra reikšmingas bei specialus teisinio reguliavimo objektas tiek teisiniu, politiniu, vadybiniu, bet visuomeniniu požiūriu. Anot U. Trumpulio (2010, p. 127) „viešasis interesas yra žmogaus ir jo teisių pirmumu pagrįstas visuomenės bei valstybės interesas, užtikrinantis konstitucijoje įtvirtintų siekių įgyvendinimą, atskiro žmogaus, visuomenės, valstybės egzistavimą bei vystymąsi.“ Savivaldybės institucijose viešieji interesai turi būti formuojami taip, kad nepažeistų ir apsaugotų visuomenės ir individų interesus. Bet kokius privačius interesus galima grįsti filosofo I. Kant teiginiu „Vieno asmens teisės ir laisvės baigiasi ten, kur prasideda kito asmens teisės ir laisvės.“ Kitaip privačiųjų interesų prasmę apibrėžia Lietuvos Respublikos teisės aktas. Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo (2020) 2 straipsnyje privatūs interesai apibrėžiami kaip asmens ir jo artimo asmens suinteresuotumas siekiant asmenines naudos tiek turtine tiek neturtine prasme, moralinė įsipareigojimai ir skolos, bei panašūs interesai asmeniui atliekant užimamas pareigas. U. Trumpulis (2010, p. 128) teigia, kad Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatyme nurodyta, kad viešieji interesai yra visuomenės suinteresuotumas, kad dirbantys asmenys įvairiuose sektoriuose visus sprendimus, įstatymus ir nuostatas priimtų teisingai. Tačiau anot V. Kanapinsko (2014, p. 619) nepakanka priimti sprendimus nešališkai, derinant viešuosius ir privačiuosius interesus įtvirtinamas priimamų sprendimų nešališkumą ir užkertamas kelias korupcijai ne tik savivaldybės administracijoje, bet ir verslo įmonėse.

Taigi bendradarbiaujant būtina abipusė atsakomybė ir pasitikėjimas tarp bendradarbiaujančių organizacijų. Tačiau organizacijoms norint įgyti kito bendradarbiaujančiojo subjekto pasitikėjimą būtina tinkamai derinti viešuosius ir privačiuosius interesus, kad sprendimai būtų priimti objektyviai, nešališkai ir užkertant kelią bet kokioms korupcijos apraiškoms ne tik organizacijoje, bet ir bendradarbiavimo procese.

Apibendrinant galima teigti, kas bendradarbiavimas apibrėžiamas kaip socialinė veikla, kuri yra vykdoma kelių subjektų siekiant įgyvendinti kartu dirbančių organizacijų tikslus, uždavinius bei patenkintų poreikius. Tačiau bendradarbiavimo procesą galima apibrėžti ir kitomis sąvokomis – modeliais, atsižvelgiant į bendradarbiavimo pobūdį ir sąlygas

Atlikus lietuvių ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai darantys įtaką verslo įmonių su savivaldybės administracijos bendradarbiavimą yra (6 pav.):



6 pav. Pagrindiniai veiksniai darantys įtaką bendradarbiavimui tarp verslo organizacijų su savivaldybės institucijomis

Šalt. Sudaryta autoriaus remiantis lietuvių ir užsienio autorių moksline literatūra

Verslo įmonių ir savivaldybės institucijų partnerystės samprata traktuojama nevienodai, tačiau Lietuvoje yra teisiškai reglamentuotas verslo įmonių ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo apibrėžimas ir galimybės. Bendradarbiavimo procese išnaudojami organizacijų gebėjimai, ištekliai, kompetencijos. O sėkmingam bendradarbiavimui įtakos turi organizacijų vidinė ir išorinė aplinka, organizacijų kultūra, institucinė aplinka ypač svarbu personalo ir vadovų kompetencijos žinios ir gebėjimai. bendradarbiavimo procesas organizacijoms teikia naudą.

II. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Siekiant pateikti verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo tobulinimo būdus remiamasi mokslinėmis–teorinėmis prielaidomis ir empiriniu tyrimu.

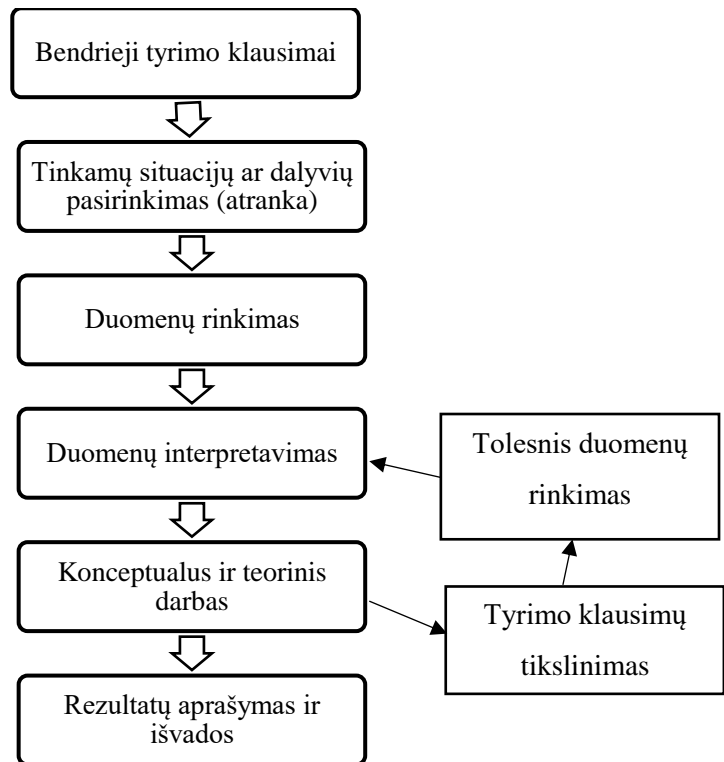
Tyrimo probleminiai klausimai:

- Kokie motyvai skatina verslo įmones ir savivaldybės institucijas bendradarbiauti?
- Kaip verslo įmonės palaiko ryšius su vietos savivaldos institucijomis?
- Kaip suvokiama verslo įmonės ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo nauda?
- Kokie veiksniai daro įtaką bendradarbiaujant verslo įmonėms ir savivaldybės institucijoms?

Tyrimui atlikti panaudotas **duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu metodas savivaldybės ir verslo organizacijų vadovams ir darbuotojams atsakingiems už bendradarbiavimo procesą bei anketinė apklausa verslininkų klubo nariams.**

Anot I. Gaižauskaitės, N. Valavičienės (2016, p. 23) „kokybinio tyrimo proceso savitumas pasireiškia per duomenų rinkimo, jų interpretavimo ir konceptualaus darbo etapų tarpusavio ryšį.“ Kitaip tariant, surinktų duomenų interpretacija gali lemti tyrimo klausimų peržiūrą (pvz., juos tikslinti, konkretinti, reformuluoti) ir sprendimą surinkti papildomų duomenų (pvz., paimti papildomų interviu, pasirenkant anksčiau nenumatytą tyrimo dalyvių kategoriją). I. Gaižauskaitės, N. Valavičienės (2016, p. 23) teigimu kokybinio tyrimo proceso metu surinktų duomenų turi užtekti suformuluoti logiškus teorinius teiginius ir tarpusavio sąsajas bei padaryti nuoseklias išvadas.

Kokybinio tyrimo procesas (7 pav.):



7 pav. Kokybinio tyrimo proceso eiga
Šalt. I. Gaižauskaitė, N. Valavičienė (2016, p. 23)

Pusiau standartizuoto interviu metodu verslo įmonių ir savivaldybės institucijų atstovai pateikė nuomonę apie organizacijų bendradarbiavimą.

T. Bilenčienė, S. Jonušauskas (2011, p. 14) pusiau struktūrizuotas interviu – metodas, kuriam būdinga vidinė struktūra, o respondentui leidžiama reikšti savo mintis. Toks metodas taikomas, kai yra apklausiami specialistai, nes jie linkę kalbėti tik jiems konkrečiai žinoma tema. Tačiau apklausos tyrėjas vykdydamas pusiau struktūrizuotą interviu privalo būti nešališkas ir nebandyti pakeisti respondentų nuomonės.

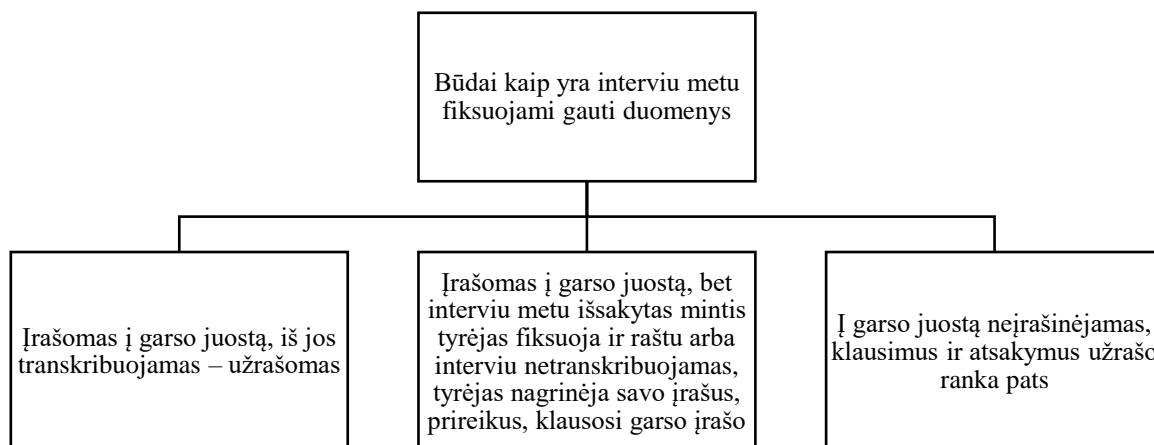
Anksčiau minėtam tyrimui nėra taikomi griežti reikalavimai imties tūriui. Tyrimo reprezentatyvumą lemia ne tiriamųjų parinkimo būdas, o teoriniai kriterijai. Todėl galima daryti išvadą, kad svarbiausias kokybinių tyrimų elementas yra gautų tyrimo duomenų apibendrinimas.

I. Gaižauskaitė, N. Valavičienė (2016, p. 15) teigimu taikant interviu metodą gilinamasi į nuomonės, nuostatas, patirtis, motyvus, jausmus. Interviu atliekamas tada, kai tyrimo metu norime sužinoti tai, ko negalime matyti tiesiogiai – jausmų, minčių, negalime atkartoti elgesio ar veiksmų įvykusių prieš kažkurį laiką.

Anot L. Rupšienės (2007, p. 68-69) pusiau struktūrizuotas interviu priimtinausias atliekant kokybinius tyrimus. Tyrėjas privalo iš anksto numatyti temas ir problemas, kurios bus aptartos interviu metu, tačiau klausimų tvarka nuo numatytų pasakyti žodžių, galima laisvai keisti vietomis ir užduoti papildomų klausimų. Autorė nurodo, kad pagrindinis pusiau struktūrizuoto interviu privalumas – gaunama išsamesni duomenys, interviu neformalus, vykstantis pokalbio forma. Tačiau

tyrėjas privalo gebėti išklausti informantą, kad iš informantų gautų reikalingą išsamią ir tikslią informaciją. Pusiau struktūrizuoto interviu trūkumas – tada, kai siekiama nenukrypti nuo numatytos temos ir kalbama tik iš anksto numatyta tema, todėl gali neiškilti kitų svarbių temų. Taip pat dėl skirtingo klausimų ir atsakymų spektro gautą informaciją ir informantų gana sudėtinga analizuoti, nes gaunama daug skirtingų nuomonių ir atsakymų.

L. Rupšienė (2007, p. 76) pateikia tris pagrindinių būdus kaip yra interviu metu fiksuojami gauti duomenys (8 pav.):



8 pav. Interviu fiksuojamų duomenų būdai
Šalt. Sudaryta autoriaus remiantis L. Rupšiene 2007, p. 76

Tyrimo metu gavus verslo įmonių ir savivaldybės atstovų nuomones bus galima palyginti rezultatus, išsiaiškinti kaip verslo įmonės bendradarbiauja su savivaldybės institucijomis, kas skatina bendradarbiauti abu subjektus, kokia nauda ir trūkumai daro įtaką bendradarbiavimo procesui, pateikti išvadas ir tobulinimo būdus.

Tyrimo instrumento pristatymas. Pusiau standartizuoto interviu klausimynai sudaryti atsižvelgiant į išsikeltus tyrimo uždavinius ir jų pagrindų išskirtas tyrimų klausimų grupes. Klausimai buvo formuluojami remiantis: A. V. Rakšniu (2019), R. Tuomelo (2013), A. Adamik ir M. Nowicki (2019), J. Bučaitė-Vilke, R. Civinsku, A. Lazauskaite ir kt. (2019), R. Jucevičiumi ir J. Šiugždinieniene (2017), L. Marcinkevičiumi (2015), R. Vaičekauskaite (2014), J. Barsėnaite (2016), N. Kapucu, F. Demiroz ir T. Arslan (2010), J. Vodak, J. Soviar ir V. Lendel (2016), A. G. Raišienė, L. Baranauskaitė (2018), S. Iglesias Webering (2020), G. Burbulytės-Tsiskarishvili, V. Burškienės, J. Dvorak, L. Kraujutaitytės, ir kt. (2016), V. Kavaliauskaitė, R. Jucevičius (2009), Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerija (2015), Lietuvos Respublikos Finansų ministerija (2021) ir Lietuvos Respublikos teisės aktais.

Sudaryti du pusiau standartizuotas interviu klausimai skirti verslo organizacijų (1 priedas) ir savivaldybės institucijų (2 priedas) atstovams.

9 lentelė. Tyrimo klausimų turinys ir pagrindimas

Klausimai	Klausimo turinys ir pagrindimas
<i>1 klausimas</i> Bendradarbiavimo reikšmė	Pateikiama bendradarbiavimo supratimas verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų supratimų.
<i>2-3 klausimai</i> Bendradarbiavimo laikotarpis, lūkesčiai.	Išanalizuojamas bendradarbiavimo proceso laikotarpis tarp verslo įmonių ir savivaldybės institucijų, bei išskiriami pagrindinės tikimybės iš proceso
<i>4-5 klausimai</i> bendradarbiavimo sritys ir būdai	Apžvelgiamos pagrindinės verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo sritys ir būdai.
<i>6-7 klausimas</i> Bendradarbiavimo nauda ir kliūtys	Pateikiama ir išskiriama įvairių rūšių nauda verslo organizacijoms ir savivaldybių institucijoms. Tačiau kiekvieno proceso metu susiduriama ir su trūkumais, kurie stabdo sėkmingą proceso eigą.
<i>8 klausimas</i> Kompetencijos	Išskiriamos kompetencijos reikalingos sklandžiam ir sėkmingam bendradarbiavimui tarp verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų.
<i>9-10 klausimas</i> Bendradarbiavimo proceso tobulinimas, ateities planai	Išsiaiškinamos pagrindinės priemonės, kuriomis būtų galima patobulinti bendradarbiavimo procesą, kad kuo mažiau kliūčių iškiltų ir greičiau būtų galima įgyvendinti planus.
<i>11-13 klausimai</i> Patirtis, išsilavinimas, pareigos	Informantų demografinės charakteristikos.

Šalt: sudaryta autoriaus

Siekiant gauti kuo tikslesnę informaciją apie verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo procesą kiekybiniu metodu apklausti verslininkų klubui priklausančios verslo organizacijos.

T. Bilėnienė, S. Jonušauskas (2011, p. 13) kiekybiniai metodai vadinami taip, nes jų tikslas yra gauti kiekybinę informaciją apie didelį tyrimo objektų (vartotojų, įmonių ar tiekėjų) skaičių. Tokie tyrimai atliekami siekiant gauti tikslus ir statistiškai patikimus skaitinius duomenis. Remiantis moksliniais metodais sudaroma imtis, iš žmonių gautų atsakymų nustatomas dažnis bei kitos tyrimui reikiamos charakteristikos. Jeigu imtis yra statistiškai patikima galima gauti rezultatus ir juo pritaikyti

Anot R. Stašio, L. Šimanskienės (2011, p. 18) taikant apklausos metodą yra renkama informacija apie žmonių žinias, elgesį, nuomones ir įsitikinimus. Taip pat apklausa gali būti apibrėžiamas kaip komunikacijos procesas, kurio metu renkami pirminiai duomenys reikalingi tyrimui. Minėtam metodui dažniausiai naudojama anketa, o anketos struktūra yra priklausą nuo mokslinio darbo temos, problemos analizei reikalingos informacijos. Užduodant klausimus siekiama nuodugniau susipažinti su tiriamu reiškiniu ir gauti išsamesnę informaciją apie respondentų nuomonę, žinias, elgesį.

Tyrimo generalinė aibė: verslininkų klubo nariai

Tyrimo atrankos metodas: Patogiosios atrankos metodas

Tyrimo laikas ir vieta. Tyrimas buvo atliekamas 2022 m. vasario mėnesį, klausimyną respondentams pateikiant nuorodą portale www.apklausa.lt ir/ar siunčiant elektroniniu paštu.

Tyrimo imtis. Anketinės apklausos imtis apskaičiuota remiantis V. I. Panioto formule:

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

n – reikiamas respondentų skaičius,

Δ - leidžiamas imties paklaidos dydis (0,05 proc.),

N – populiacijos dydis.

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{21}} \approx 20$$

Generalinę visumą šiuo atveju sudaro 21 verslininkų klubui priklausantys narys. Imties paklaida - 5 proc. Atlikus skaičiavimus gauta, kad esant 5 proc. paklaidai, reikia apklausti apie 37 narius.

Respondentams buvo užduoti 9 klausimai (3 priedas), kuriais buvo išsiaiškinta organizacijų charakteristika, bendradarbiavimo pakankamumas, bendradarbiavimo proceso vykdymas ir laikotarpis, pagrindinės bendradarbiavimo sritys, nauda, trūkumai ir pokyčių poreikis (10 lentelė). Klausimai sudaryti remiantis R. Jucevičiumi ir J. Šiugždinieniene (2017), L. Marcinkevičiumi (2015), R. Vaičekauskaite (2014), J. Barsėnaite (2016) bei Lietuvos Respublikos teisės aktais.

10 lentelė. Tyrimo klausimų turinys ir pagrindimas

Klausimai	Klausimo turinys ir pagrindimas
<i>1–2 klausimas</i> Informacija apie organizaciją	Išsiaiškinamos respondentų atstovaujama organizacijų charakteristika
<i>3 klausimas</i> Bendradarbiavimo pakankamumas	Išanalizuojamas bendradarbiavimo proceso laikotarpis tarp verslo įmonių ir savivaldybės institucijų, bei išskiriami pagrindinės tikimybės iš proceso
<i>4-6 klausimai</i> bendradarbiavimo proceso laikotarpis ir sritys	Apžvelgiamos pagrindinės verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo laikotarpis ir sritys
<i>7 klausimas</i> Bendradarbiavimo nauda	Pateikiama ir išskiriama įvairių rūšių nauda verslo organizacijoms ir savivaldybių institucijoms.
<i>8 klausimas</i> Bendradarbiavimo trūkumai	Išskiriami pagrindiniai bendradarbiavimo proceso su savivaldybės institucijomis trūkumai su kuriais susiduria verslo organizacijos.
<i>9 klausimas</i> Bendradarbiavimo proceso tobulinimas ir reikalingi pokyčiai	Išsiaiškinamos pagrindinės priemonės, kuriomis būtų galima patobulinti bendradarbiavimo procesą, kad kuo mažiau kliūčių iškiltų ir greičiau būtų galima įgyvendinti planus.

Šalt: sudaryta autoriaus

Gauti anketiniai duomenys aprobuoti kiekybiniu būdu. Kiekybinė duomenų ir grafinė analizė – MS Excel kompiuterine programa.

Tyrimo eiga: Dėl informantų sutikimo dalyvauti interviu tariamasi tiesiogiai kontaktuojant gyvame susitikime, telefonu ir elektroniniu paštu. Informantams buvo pristatomas atliekamo tyrimo tikslas ir koncepcija. Informantams tyrimo klausimai ir su tyrimu susijusi informacija išsiųsta iš anksto. Gavus sutikimą, suderinamas informantui tinkamas laikas. Visi interviu buvo atliekami gyvai ir nuotoliniu būdu, naudojantis programa Microsoft Teams ir Zoom. Pokalbio metu garsas įrašomas. Pusiau struktūrizuotas interviu metu remiamasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai pagal numatytą pateikimo seką, tačiau jeigu tyrėjas mano, kad būtina reikalinga daugiau informacijos ar trūksta aiškumo vienu ar kitu aspektu, pokalbio metu gali papildomai užduoti plane neįtrauktų klausimų.

Apklausa vykdoma per internetinį tinklą www.apklausa.lt, o kvietimai dalyvauti tyrime verslininkų klubo nariams išsiųsti elektroniniu paštu.

Tyrimams atlikti numatytas laikotarpis – 2022 metų vasario–kovo mėnesiais. Pateikiamas išsamus tyrimų vykdymo grafikas, kur galima matyti užduotis ir jų vykdymo eiliškumą (11 lentelė). Iš viso numatoma tyrimo trukmė – 12 savaitių.

11 lentelė. Tyrimo vykdymo planas

El. nr.	Veikla (tyrimo užduotis)	Laikotarpis											
		Vasaris				Kovas				Balandis			
		1 sav.	2 sav.	3 sav.	4 sav.	1 sav.	2 sav.	3 sav.	4 sav.	1 sav.	2 sav.	3 sav.	4 sav.
1.	Pasiruošimas												
2.	Pusiau standartizuoto interviu metodu apklausiami verslo įmonių ir savivaldybės institucijų vadovai ir darbuotojai												
3.	Anketinė apklausa												
4.	Gautų duomenų pusiau standartizuoto interviu metu apdorojimas												
5.	Apdorotų duomenų analizė												
6.	Tyrimo rezultatų ir tobulinimo rekomendacijų pateikimas												
7.	Išvadų formulavimas												

Šalt: sudaryta autoriaus

Tyrimo etika – Atliekant tyrimą vadovaujama bendraisiais tyrimo etikos reikalavimais. Taigi visi informantai dalyvaujantys tyrime supažindinami su tyrimo tikslu, koncepcija, pažymimas

atsakymų vertingumas ir gautų tyrimo rezultatų nauda, siekiant verslo įmonių ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo tobulinimo ateityje. Informantai informuojami apie dalyvavimo tyrime savanoriškumą, o jų pateikti atsakymai naudojami tik konkrečiam magistro moksliniam darbui, jei bus naudojami kitais tikslais (organizuojant ir koreguojant verslo organizacijų ir/ar savivaldybės institucijų darbą) informantai informuojami ir prašoma sutikimo rezultatus naudoti ir kitur.

Pasak L. Rupšienės (2007, p. 53) galima rasti įvairių etikos principų, tačiau išskiriamos penki pagrindiniai principai:

- Tiriamasis tyrime turi dalyvauti laisvanoriškai ir neverčiamas.
- Tyrėjas privalo supažindinti tiriamąjį su tyrimo esme, informuoti apie galimą riziką, tyrimo etikos principų laikymąsi, gauti iš tiriamojo sutikimą (pateikus minėtą informaciją) dalyvauti tyrime (raštu arba įrašytą garso/vaizdo juostoje).
- Tyrėjas viso tyrimo metu turi stengtis apsaugoti tiriamąjį nuo galimos žalos.
- Tyrėjas užtikrina tiriamojo ir gautos informacijos konfidencialumą ir anonimiškumą

Tyrėjas turi pasirūpinti, kad vykstant tyrimui, nepakliūtų į rizikingas situacijas, nepatirtų jokios žalos: psichologinės, materialinės, fizinės, finansinės, socialinės. Tyrėjas turi apsispręsti, kaip naudosis tyrimo metu gautą informaciją ir nepakenks tiriamiesiems ar organizacijai.

Žalos dėl dalyvavimo tyrime galima išvengti, užtikrinus iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą (niekas, išskyrus tyrėją, be tiriamojo sutikimo negali naudotis jo pateiktos informacijos) ir anonimiškumą (tiriamasis lieka anonimu viso tyrimo metu ir atlikus tyrimą).

Taigi tyrimui atlikti panaudotas duomenų rinkimo metodai – pusiau struktūrizuotas interviu metodas savivaldybės ir verslo organizacijų vadovams ir darbuotojams atsakingiems už bendradarbiavimo procesą bei anketinė apklausa verslininkų klubo nariams. Tyrimas atliktas laikantis etikos principų, užtikrintas tyrime dalyvavusių asmenų anonimiškumas, konfidencialumas. Visi informantai dalyvaujantys tyrime supažindinti su tyrimo tikslu, koncepcija, pažymimas atsakymų vertingumas ir gautų tyrimo rezultatų nauda, siekiant verslo įmonių ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo tobulinimo ateityje.

2.2. Tiriamos organizacijos

Tyrimo metu atliekant pusiau standartizuotą interviu metodą buvo vykdoma tikslinė atranka ir apklausti 3 savivaldybės institucijų atstovai ir 3 verslo organizacijų atstovai, kurie atitinka šiuos kriterijus:

- dalyvaujant bendradarbiavimo procese
- turi ne mažesnę nei 3 metų patirtį bendradarbiavimo procese

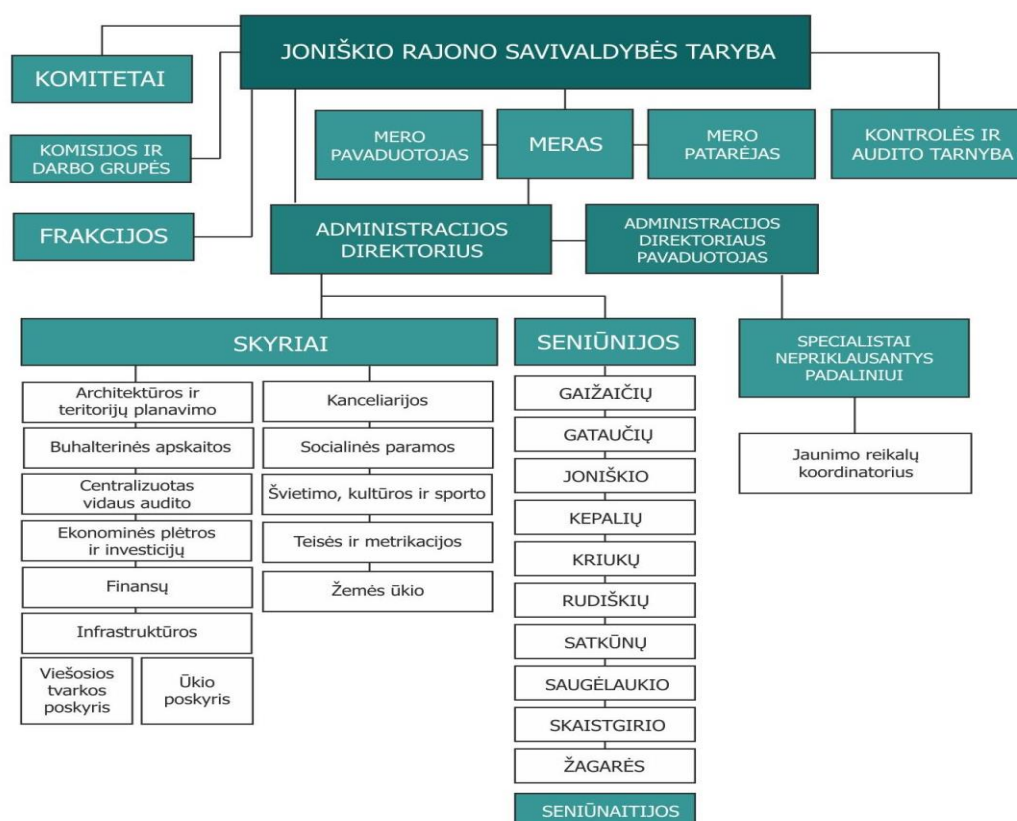
12 lentelė. Pusiaus standartizuotų interviu informantai

Eil.nr.	Organizacija	Informantas
1.	Joniškio rajono savivaldybė	Vyriausiasis specialistas
2.	Joniškio rajono savivaldybė	Vadovas (Meras)
3.	Joniškio rajono savivaldybė	Specialistas
4.	Organizacija 1	Vadybininkas
5.	Organizacija 2	Direktorius
6.	Organizacija 2	Direktoriaus pavaduotojas

Šalt: sudaryta autoriaus

Tyrimui pasirinkta viena iš 60 savivaldybių – Joniškio rajono savivaldybė.

Joniškio rajonas – šiaurės Lietuvos kraštas, esantis prie pat Latvijos sienos. Didžioji dalis yra Žiemgalos žemumoje. Per Joniškio rajono savivaldybės teritoriją eina tarptautinis geležinkelis Talinas–Varšuva ir plentas E77 Ryga–Karaliaučius. Administracinis centras – Joniškis. Joniškio rajono plotas – 1152 km² (13,5 proc. apskrities ploto). Statistikos departamento duomenimis 2021 metų liepos mėn. Joniškio rajone gyveno – 20 199 gyventojų (8,6 proc. apskrities gyventojų).



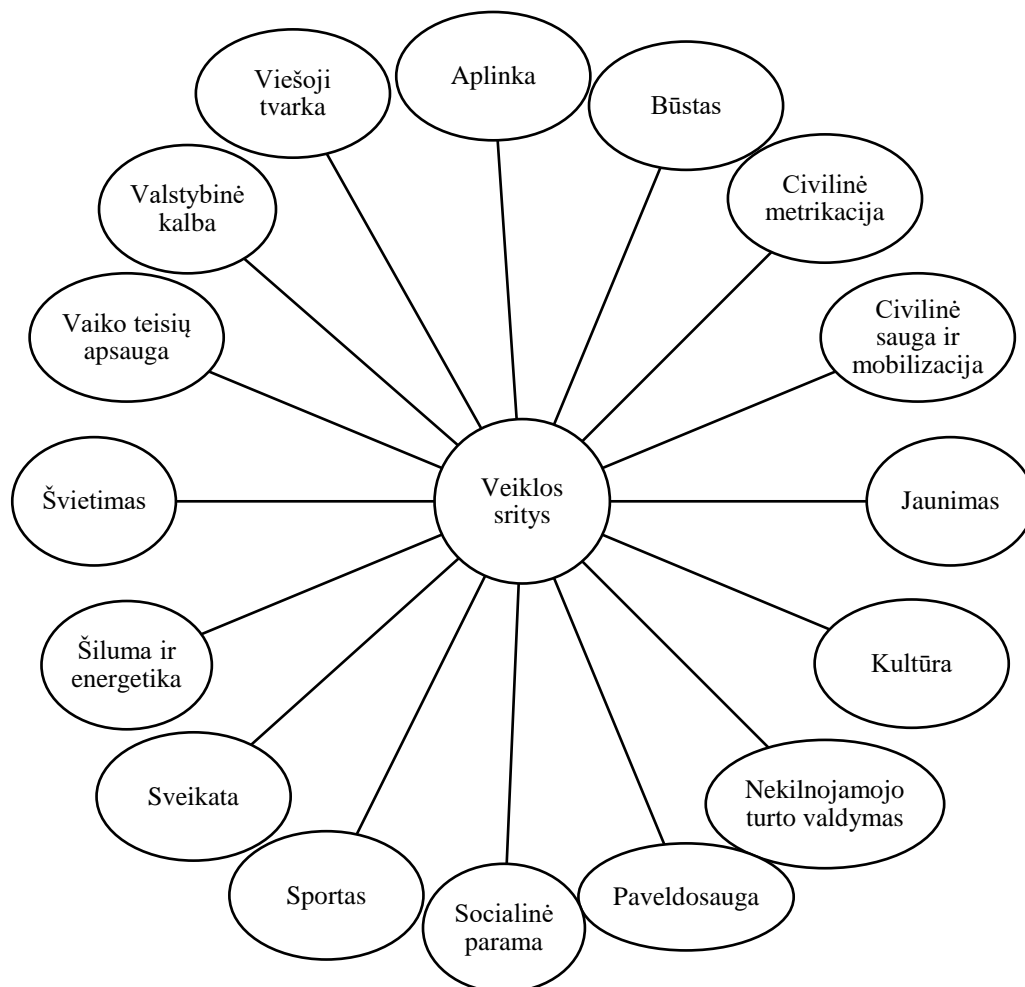
9 pav. Joniškio rajono savivaldybės organizacinė struktūra

Šalt: Joniškio rajono savivaldybė

Rajone yra 10 seniūnijų – Gaižaičių, Gataučių, Joniškio, Kepalių, Kriukų, Rudiškių, Satkūnų, Saugėlaukio, Skaistgirio, Žagarės, 2 miestai – Joniškis ir Žagarė ir 2 miesteliai – Kriukai ir Skaistgirys. Savivaldybės atstovaujamoji valdžia – Joniškio rajono savivaldybės taryba, vykdomoji valdžia – Joniškio rajono savivaldybės administracija (9 pav.). Joniškio rajono

savivaldybės administracijai vadovauja administracijos direktorius. Joniškio rajono savivaldybės administraciją sudaro 11 skyrių ir 2 poskyriai bei specialistas nepriklausantis padaliniu.

Pagal Joniškio rajono savivaldybės organizacinę struktūrą galima teigti, kad anksčiau minėtoje organizacijoje vykdoma veikla šiose srityse (10 pav.):



10 pav. Joniškio rajono savivaldybės veiklos sritys
Šalt: sudaryta autoriaus pagal Joniškio rajono savivaldybės informaciją

Šiuo metu Joniškio rajono savivaldybėje dirba 210 darbuotojų. Tyrime dalyvauja tik tiesiogiai su bendradarbiavimo procesu susiję darbuotojai ir galintys suteikti reikiamos informacijos tyrimui.

Siekiant gauti nuomones iš abiejų bendradarbiaujančių subjektų būtina apklausti ne tik verslo organizacijų atstovus, bet ir savivaldybės institucijų atstovus. Tyrimui pasirinktos skirtingą veiklą vykdančios verslo organizacijos, kad būtų gauti kuo tikslesni rezultatai skirtingose bendradarbiavimo srityse.

Organizacija 1

Įmonė įkurta 2018 m. Pagrindinė veikla – statybinių medžiagų, tvirtinimo detalių, prekyba ir įrankių nuoma. Šiuo metu įmonėje dirba 2 darbuotojai.

Organizacija 2

Vieną didžiausią tiražą rajone turinčio laikraščio redakcija. Spauda skirta ne tik rajono, bet ir visos Lietuvos žmonėms. Platinamas visuose rajono AB „Lietuvos spauda“ kioskuose, didžiausiuose prekybos centruose ir parduotuvėse, degalinėse, per Lietuvos paštą. Įmonėje dirba 5 darbuotojai.

Organizacija 3

Organizacija įkurta 2004 m. Pagrindinis organizacijos tikslas, kad bendruomenės nariam gyventų savo aplinkoje ir būtų išlaikomas jų savarankiškumas ir orumas. Pagrindinės teikiamos paslaugos: integrali pagalba, aprūpinimas techninės pagalbos priemonėmis, dienos socialinės globos paslaugos asmens namuose, pagalbos į namus paslauga, masažo ir kineziterapijos paslaugos, transporto paslaugų teikimas specialiaisiais automobiliais. Šiuo metu įmonėje dirba 112 darbuotojų.

Kiekybinis tyrimas. Anketine apklausa apklausti verslininkų klubo nariai. Verslininkų klubas – juridinių ir fizinių asmenų susivienijimas, koordinuojantis ir vykdomas jos narių nustatytus ūkinius, ekonominius, socialinius, švietimo, mokslinio tyrimo uždavinius bei funkcijas.

Klubas veikia vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais:

- Ne pelno siekianti organizacija.
- Klubas yra ribotos turinės atsakomybės organizacija. Pagal savo prievoles ji atsako savo turtu. Klubas neatsako už klubo narių prisiimtus įsipareigojimus. Klubo nariai neatsako už klubo įsipareigojimus kitu savo turtu, išskyrus turtą, investuotą į klubą. Klubas neatsako už valstybės įsipareigojimus, valstybė neatsako už klubo įsipareigojimus.

- Klubas gaudamas bet kurią informaciją, įsipareigoja neskelbti ir nenaudoti jos kitam tikslui negu tam, kuriam buvo atskleista, ir neatskleisti šios informacijos ne klubo nariams, išskyrus atvejus, kai ši informacija atskleidžiama įstatymų numatyta tvarka.

Taigi tyrimui pasirinktos skirtingą veiklą vykdančios, skirtingo dydžio verslo organizacijos. Taip pat šių organizacijų yra skirtingas dalyvavimas verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo procese. Pasirinkta viena iš 60 savivaldybių – Joniškio rajono savivaldybė.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimui atlikti panaudoti trys duomenų rinkimo metodai – du pusiau struktūrizuoti interviu ir anketinė apklausa. Pusiau standartizuoto interviu metodu tiriamos 3 skirtingos veiklos ir dydžio verslo organizacijos. Taip pat viena iš 60 savivaldybių – Joniškio rajono savivaldybės institucijos. Informantai pasirenkami taikant du kriterijus: informantas privalo dalyvaujanti bendradarbiavimo procese ir turėti ne mažesnę nei 3 metų patirtį bendradarbiavimo procese. Siekiant papildyti gautus informantų duomenis anketinės apklausos metodu apklausti verslininkų klubo nariai. Atliekant tyrimą vadovaujamesi bendraisiais tyrimo etikos reikalavimais. Visi informantai dalyvaujantys tyrime buvo supažindinti su tyrimo tikslu, koncepcija, gautų tyrimo rezultatų nauda. Tyrimai atlikti – 2022 metų vasario–kovo mėnesiais.

III. VERSLO ĮMONIŲ IR SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Verslo organizacijų ir savivaldybės bendradarbiavimo tyrimo analizė ir rezultatai

Tyrimo dalyvavo 6 informantai, kurie yra tiesiogiai susiję su bendradarbiavimo procesu. Siekiant gauti nuomones iš abiejų bendradarbiaujančių subjektų būtina apklausti ir savivaldybės institucijų, ir verslo organizacijų atstovus.

Taip pat siekiant papildyti verslo organizacijų informantų nuomonę buvo atlikta anketinė apklausa. Į apklausos klausimus atsakė 20 respondentų.

Tyrimo dalyvavo Joniškio rajono savivaldybės meras (toliau – I1), savivaldybės vyriausiasis specialistas (toliau – I2), savivaldybės specialistas (toliau – I3) ir 3 verslo organizacijų atstovai (toliau – I4, I5, I6).

Informantai buvo informuoti, kokia yra tyrimo tikslas ir koncepcija bei paaiškinta, kad tyrimo metu gauti atsakymai bus naudojami tik moksliniais tikslais rašant magistro baigiamąjį darbą.

Pirmiausia informantams buvo užduodama klausimas siekiant išsiaiškinti bendradarbiavimo reikšmę (13 lentelė).

13 lentelė. Bendradarbiavimo samprata

Kategorija	Teiginiai	
Bendradarbiavimo samprata	I1	„Bendradarbiavimu laikau tikrą, nesavanaudišką draugystę ir objektyvų dalyvavimą ir bendravimą“
	I2	„Bendradarbiavimas yra tarp kontaktą turinčių pusių atsiradęs ryšys, kai abi pusės gali dalintis savo patirtimi, ištekliais ir pasiekti savo išsikeltus tikslus. Bendradarbiaujant galima pasiekti geresnių rezultatų, pagreitinant tam tikrus procesus, diegiant inovacijas, dalinantis gerąja praktika“
	I3	„Kelių kartu dirbančių subjektų veikla siekiant įgyvendinti abiem pusėms naudingas užduotis ir pasiekti tikslus. Vykdam veikla yra dalijamasi turimais subjektų ištekliais, kompetencijomis informacija. Bendradarbiaujant patenkinami ne tik bendradarbiaujančių subjektų poreikiai, bet ir visuomenės“
	I4	„Bendradarbiavimas – tai dviejų (ar daugiau) skirtingų objektų bendra veikla, kurios metu kokią nors naudą gauna kartu veikiantys objektai“
	I5	„Bendradarbiavimas – būti abiem pusėms viena kitai naudingomis, ne tik materialine prasme“
	I6	„Manau, kad tai kelių organizacijų bendras darbas panaudojant turimus išteklius ir siekiant įgyvendinti bendras užduotis, bei pasiekti tikslus naudingus ne tik sau, bet ir visuomenei“

Šalt: sudaryta autoriaus remiantis verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų atstovų nuomone

Apibendrinant galima teigti, kad tiek verslo organizacijų, tiek savivaldybės institucijų atstovai bendradarbiavimą supranta panašiai – kelių objektų tarpusavio ryšys ir bendra veikla siekiant naudos.

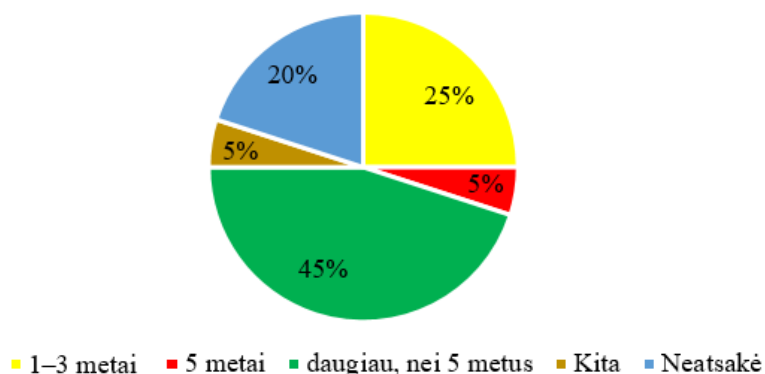
Tiriamųjų paklausus **kokius lūkesčius turite prieš pradėdami bendradarbiauti su savivaldybės institucijomis/verslo organizacijomis?** Nuomonės išsiskyrė. Respondentas I1 teigia, kad „prieš pradėdant bendradarbiauti lūkesčių yra daugiau nei vien tik palankios mokestinės aplinkos savivaldybei kūrimas. Bendradarbiavimo procesu tikimasi spręsti užimtumo, savivaldos pajamų, socialinius-ekonominius ir konkurencinius klausimus“. Pasak I2 bendradarbiaujant su verslo organizacijomis tikimasi socialinės ir ekonominės naudos, tačiau palengvinus finansinę naštą (mokesčių, licencijų suteikimo tvarka) verslas galėtų daugiau dėmesio skirti investavimui ir plėtrai bei padidinti rajono patrauklumą ir prieinamas, kokybiškas paslaugas/prekes gyventojams. I3 nuomonė sutapo su I1 ir I2. Anot I3 „bendradarbiavimu siekiama išspręsti socialinius, ekonominius, infrastruktūros, užimtumo klausimus ir sudominti verslininkus bei pritraukti investicijų į regioną“. Savivaldybės institucijų atstovams pritarė ir I6 teigdamas, kad pagrindiniai bendradarbiavimo lūkesčiai yra „patenkinti ir įgyvendinti ne tik savo tikslus, bet ir pagelbėti rajono gyventojams, užtikrinti tinkamą paslaugų suteikimą, bei gerinti gyvenimo kokybę“.

Verslininkų kiek kitokie lūkesčiai vykdant bendradarbiavimą su savivaldybe. I5 atsakė, kad „iš bendradarbiavimo su savivaldybės institucijomis tikėjomės pagalbos ir bendrų tikslų siekimo“, I4 – „atvirumo, bendrų tikslų siekimo“.

Taigi, verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų lūkesčiai prieš pradėdant bendradarbiauti skirtingi. Savivaldybės atstovai tikisi daugiau naudos visuomenei, verslininkai – įgyvendinti bendrus tikslus ir naudos savo organizacijai.

Siekiant išsiaiškinti, kokiam laikotarpiui dažniausiai verslo organizacijos ir savivaldybės institucija sutinka bendradarbiauti 3 informantų nuomonės sutapo. I1, I2, I3 teigia, kad bendradarbiavimo procesas vykdomas atsižvelgiant projekto, priemonės įgyvendinimo laikotarpį. I1 atkreipė dėmesį, kad viešojo sektoriaus bendradarbiavimo santykis su verslu, terminai yra apibrėžiami reguliuojančiais teisės aktais. Tačiau I6 atkreipė dėmesį, kad „socialinių paslaugų srityje bendraujame nuolat, nes gyventojams socialinės paslaugos reikalingos kasdien, o ne terminuotą laiką“. I4 išskyrė konkretų bendradarbiavimo laikotarpį, kuris nurodytas sutartyje – 2 metai. 9 respondentai, apklausoje dalyvavę verslininkai atsakė, kad su savivaldybe bendradarbiauja daugiau, nei 5 metus, 5 respondentai bendradarbiauja nuo 1 iki 3 metų, 4 respondentai neatsakė į klausimą ir pasirinko atsakymą kitas, nes 5 respondentai atsakė, kad visiškai nebendradarbiauja su savivaldybės institucija.

Kiek laiko bendradarbiaujate su savivaldybe?



11 pav. Verslininkų bendradarbiavimo su savivaldybės institucija laikotarpis

Šalt: sudaryta autoriaus remiantis respondentų nuomone

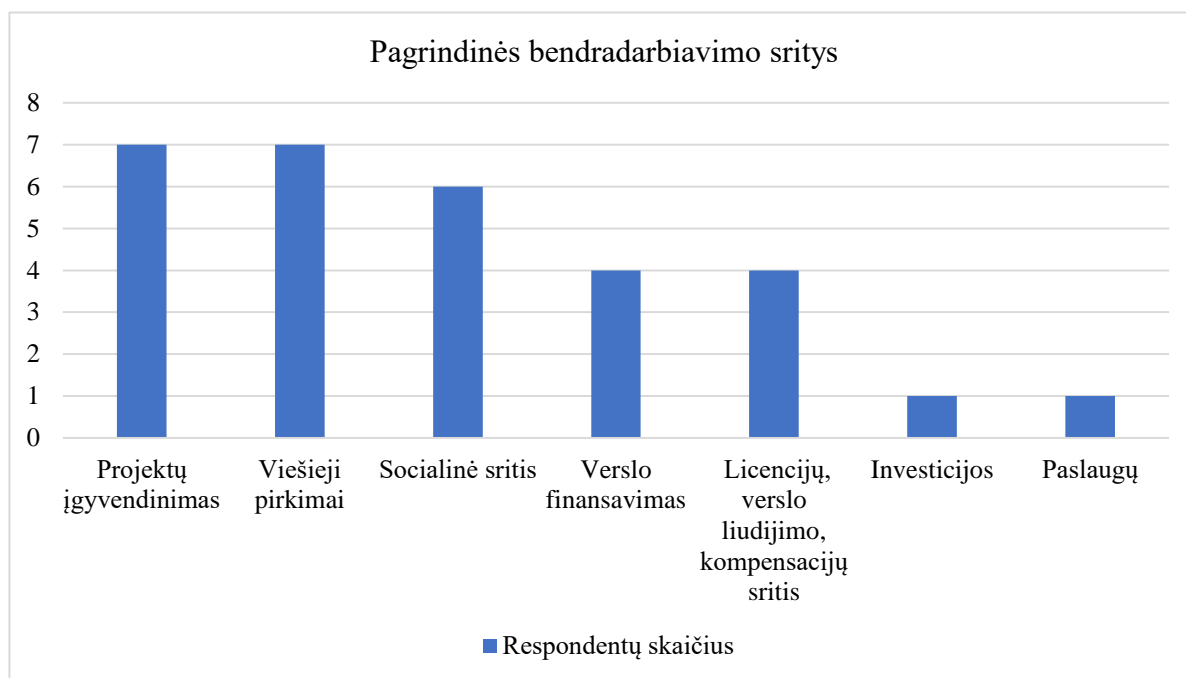
Informantų ir respondentų tyrimo metu buvo prašoma išskirti pagrindines bendradarbiavimo sritis, kuriose verslo organizacijos ir savivaldybės institucijos dažniausiai bendradarbiauja ir yra pasiekiamas efektyviausi veiklos rezultatai (14 lentelė).

14 lentelė. Pagrindinės bendradarbiavimo sritys tarp verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Pagrindinės bendradarbiavimo sritys	Visuomenės gyvenimo kokybės gerinimas (I1, I3)	„Socialinių paslaugų plėtros, kultūros rėmimo, infrastruktūros pritaikymo, gyventojų darbo užimtumo“ (I1)
		Projektų įgyvendinimo, finansavimo, socialinių paslaugų plėtroje, infrastruktūros atnaujinimo ir pritaikymo, gyventojų užimtumo srityse“ (I3)
	Finansavimas, licencijos-leidimai (I2, I4)	„Bendradarbiavimas su verslo organizacijomis vyksta teikiant finansavimą, suteikiant lengvatas bei išduodant veiklos licencijas“
		„Dažniausiai bendradarbiaujame dėl finansavimą įmonei arba leidimų“
	Priėjimas prie informacijos (I5)	„Bendradarbiavimu dažniausiai siekiama gauti reikalingos ir aktualios informacijos“
	Socialinių sritis (I6)	„Socialinių paslaugų srityje, nes teikiame reikiamas paslaugas asmenims: integrali pagalba, aprūpinimas techninės pagalbos priemonėmis, dienos socialinės globos paslaugos asmens namuose, pagalbos į namus paslauga, masažo ir kineziterapijos paslaugos, transporto paslaugų teikimas specialiaisiais automobiliais.“

Šalt: sudaryta autoriaus remiantis verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų atstovų nuomone

Respondentai taip pat buvo paklausti apie pagrindines bendradarbiavimo sritis (12 pav.)



12 pav. Pagrindinės bendradarbiavimo sritys

Šalt: sudaryta autoriaus remiantis respondentų nuomone

Respondentai galėjo rinktis kelis atsakymų variantus. Anot respondentų pagrindinės bendradarbiavimo sritys yra projektų įgyvendinimas (7 respondentai), viešieji pirkimai (7 respondentai), socialinė sritis (6 respondentai) bei finansavimas, licencijų, verslo liudijimų, kompensacijų sritis – šias sritis pasirinko po 4 respondentus. Mažiausiai bendradarbiaujama investicijų ir paslaugų srityse.

Apibendrinant verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų atstovų nuomone galima teigti, kad bendradarbiavimo sričių yra labai daug – veiklos finansavimas ir rėmimas, visuomenės gyvenimo kokybės gerinimas: gyventojų užimtumas, leidimų gavimas, lengvatos, socialinių paslaugų plėtra, reikalingos ir aktualios informacijos gavimas, infrastruktūros pritaikymas visuomenės poreikiams.

Verslo organizacijų informantams buvo užduotas klausimas **kokias būdais vykdo bendradarbiavimą su savivaldybės institucijomis?**

I4 neįvardijo konkretaus bendradarbiavimo vykdymo būdo, I5 teigia, kad bendradarbiaujama „tik susirašinėjant. Retais atvejais žodžiu“, I6 – „Bendradarbiaujame su savivaldybėje dirbančiais specialistais“

Savivaldybių institucijų atstovų paklausus „**Su kokią veiklą vykdančiomis verslo organizacijomis daugiausiai bendradarbiaujate?**“ Atsakymai buvo įvairūs: I1 teigia, kad daugiausiai bendradarbiauja su „Socialinių paslaugų, socialinėmis, darbo rinkos dalyviais“. Anot I2 daugiausiai bendradarbiaujama su „smulkiojo verslo prekybos ir paslaugų teikimo srityje veikiančiomis įmonėmis“. I3 atsakymas buvo panašus į I1 ir I2 „Bendradarbiaujama su įvairių sričių

verslo organizacijomis: prekybininkais, gamintojais, paslaugų tiekėjais“. Taigi galima teigti, kad verslo organizacijos ir savivaldybės institucijos bendradarbiauja įvairiose srityse.

Norint organizacijoms sklandžiais bendradarbiauti tarpusavyje, labai svarbios – kompetencijos. Verslo organizacijų informantų buvo klausiama „**Kaip manote, kokias kompetencijas turi turėti bendradarbiaujančių organizacijų vadovai ir darbuotojai?**“. Informantai I4 ir I5 išskyrė asmenines kompetencijas, o I6 – vadybines. I4 išskyrė pagrindines bendradarbiaujančių organizacijų vadovų ir darbuotojų kompetencijas „didelis lankstumas, atvirumas ir nuoširdumas“, I5 teigia, kad „labai svarbu, kad šie asmenys (bendradarbiaujančių organizacijų vadovai ir darbuotojai) būtų kompetentingi savo srityje, o bendraudami su klientais būtų empatiški ir kantrūs“. I6 atkreipė dėmesį, kad bendradarbiaujant labai svarbios – vadybinės kompetencijos, nes be jų sudėtinga vykdyti veiklas ir dirbti kartu „Manau, kad labai svarbu yra vadybinės kompetencijos – tinkamas planavimas, organizavimas, motyvacija dirbti ir bendradarbiauti, ir žinoma, mokėti kontroliuoti vystančius procesus ir greitas problemų sprendimas. Turint šias kompetencijas galima sklandžiai vykdyti bendradarbiavimą su bet kuria organizacija“.

Taigi išanalizavus verslo organizacijų informantų atsakymus galima teigti, kad bendradarbiavimo procesui yra reikalingos įvairios kompetencijos: atvirumas, lankstumas, nuoširdumas, empatija ir kantrumas, vadybinės kompetencijos, greitas problemų sprendimas.

15 lentelė. Savivaldybės institucijas bendradarbiauti skatinantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Savivaldybės institucijas bendradarbiauti skatinantys veiksniai	Atsakomybė (I1)	„Savivaldybės institucijas bendradarbiauti skatina teisingas ir atsakingas požiūris į verslo ir savivaldos funkcijas. Savivalda neturi vykdyti jai nebūdingų funkcijų ir privalo nustatyta tvarka jas deleguoti verslui“
	Nauda visuomenei (I2, I3, I6)	„Savivaldybė, norėdama padaryti rajoną patrauklesnį tiek verslui, tiek rajono gyventojams, atsižvelgdama į verslo poreikius ieško galimybių bendradarbiauti“
		„Kaštų mažinimas vykdant projektus, gauna reikalingos informacijos ir išteklių. Manau, kad labiausiai yra siekiama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, uždavinius ir patenkinti visuomenės poreikius bei kurti pridėtinę vertę“
	Finansavimas ir ekonominė plėtra (I4)	„Manau, kad savivaldybės institucija yra suinteresuota bendradarbiavimu su verslo įmonėmis, nes nuo verslo sėkmės tiesiogiai ir netiesiogiai priklauso ir savivaldybių finansavimas bei rajono ekonominė plėtra“
	Problemų sprendimas (I5)	„Visos rajono problemos ir jų sprendimo būdai“

Šalt: sudaryta autoriaus remiantis verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų atstovų nuomone

Informantų, kurie tiesiogiai susiję su bendradarbiavimo procesu buvo prašoma įvardinti, kas skatina verslo organizacijas ir savivaldybės institucijas bendradarbiauti (15 lentelė, 16 lentelė).

Kokybinio tyrimo dalyvių nuomone savivaldybės institucijas bendradarbiauti skatina galimybė suteikti naudą visuomenei ir patenkinti jos poreikius, problemų sprendimo, finansavimo, ekonominės plėtros galimybės. Taip pat vienas svarbiausių veiksnių – atsakomybė ir teisingas požiūris į verslo organizacijas, pasiskirstant funkcijas pagal teisinį reglamentavimą.

Verslo organizacijas bendradarbiauti su savivaldybės institucijomis skatina ne tik atsakomybė, problemų sprendimas ir naudos siekimas visuomenei, bet ir organizacijos tikslų siekimas, pelnas, reikalingos informacijos gavimas.

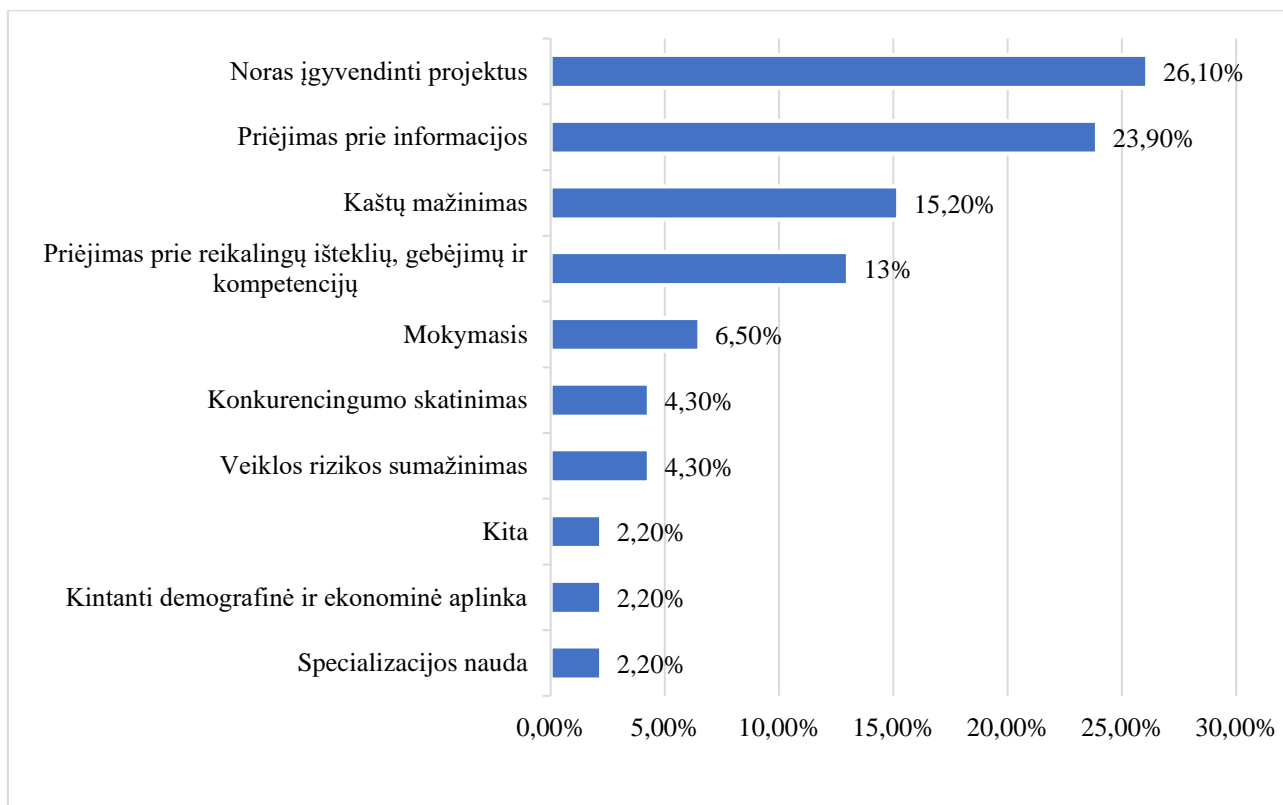
16 lentelė. Verslo organizacijas bendradarbiauti skatinantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Verslo organizacijas bendradarbiauti skatinantys veiksniai	Pelnas ir atsakomybė (I1)	„Verslo organizacijas skatina pelnas ir atsakomybė (kalbu apie atsakingą verslą) savo įmonės tikslams ir darbuotojams“
	Tikslų siekimas, problemų sprendimas (I2, I3)	„Verslas, siekdamas savo pagrindinių tikslų, bendradarbiauja su savivaldybe išsakydami savo problemas, teikdami siūlymus“
		„Įgyvendinami tikslai ir siekiai bei gaunama reikiamą informacija vykdant veiklą ar siekiant plėtros“
	Teisinės bazės aiškumas (I4)	„Bendradarbiavimas su savivaldybe padeda išsiaiškinti teisinę aplinką veiklai, nes verslo įmonės negali taip gerai žinoti taisyklių ir įstatymų kaip toje srityje dirbantys savivaldybės specialistai“
	Informacijos suteikimas visuomenei (I5)	„Siekiamo būti maksimaliai, kiek leidžia galimybės, žmonėms būti informatyvūs“
	Ekonominė ir socialinė nauda (I6)	„Ekonominė ir socialinė nauda. Verslo organizacijos įdarbina gyventojus, šiuo metu mūsų rajone aktuali tema, taip mažinamas nedarbo lygis. Vykdant darbo rinkos dienas, verslo atstovai pristato savo organizacijas taip pristatoma veikla ir didinama konkurencija.“

Šalt: sudaryta autoriaus remiantis verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų atstovų nuomone

Taigi palyginus verslo organizacijas ir savivaldybes skatinančius veiksnius galima rasti panašumų, tokių kaip: atsakomybė, problemų sprendimas ir visuomenės poreikių patenkinimas. Verslo organizacijos bendradarbiaudamos siekia daugiau naudos sau ir pelno, o savivaldybės institucijos orientuojasi į visuomenės problemas ir sprendimų būdus.

Respondentams taip pat buvo užduotas klausimas „Kaip manote, kas skatina verslo organizacijas bendradarbiauti su savivaldybe? Tiriamieji galėjo pasirinkti kelis variantus (13 pav).



13 pav. Bendradarbiavimą skatinantys veiksniai

Šalt: sudaryta autoriaus remiantis respondentų nuomone

Kiekybinio tyrimo metu paaiškėjo, kad verslo organizacijas bendradarbiauti su savivaldybės institucijomis skatina galimybės prieiti prie reikalingos informacijos ir išteklių, siekis įgyvendinti projektus, kaštų mažinimas. Mažiausiai skatinantys veiksniai – konkrečios veiklos sklaida, veiklos rizikos mažinimas bei kintanti demografinė ir ekonominė aplinka. Nei vienas iš respondentų nepasirinko šių atsakymų variantų: „Pagerėjusi konkurencinė organizacijos pozicija“ ir „Masto ekonomijos siekis“.

Interviu dalyvių **paklausus kokią naudą verslo įmonei teikia bendradarbiavimas su savivaldybe?** (17 lentelė). I2 ir I3 mano, kad bendradarbiaujant savivaldybės institucijoms ir verslo organizacijoms suteikiama nauda visuomenei – užtikrinama paslaugų ir prekių kokybė, planuojama ateitis, surenkami mokesčiai investuojami į gyventojų gyvenimo kokybę taip pat užtikrinamas gyventojų užimtumas. I1 atkreipė dėmesį, kad bendradarbiavimo proceso metu gali kilti korupcijos apraiškų, tačiau savivaldybės institucija yra kontroliuojama ir taikoma nulinė tolerancija korupcijai. Pagrindinė bendradarbiavimo nauda verslo organizacijoms yra skaidrumo užtikrinimas su minimizuota biurokratija. I5 teigia, kad užtikrinama informacijos sklaida ir gyventojams atsakoma į rūpimus klausimus. Taigi verslo organizacijoms bendradarbiaudamos su savivaldybės institucijomis gauna finansavimą, užtikrina veiklos skaidrumą, gauna reikalingos informacijos bei teikdami pagalbą visuomenei sukuria konkurencingą rinką. I6 paminėjo konkurencijos didinimo naudą ir gyventojų užimtumo didinimą.

17 lentelė. Bendradarbiavimo su savivaldybės institucijomis teikiama nauda verslo organizacijoms

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Bendradarbiavimo su savivaldybės institucijomis teikiama nauda verslo organizacijoms	Skaidrumas (I1)	„Manau, kad verslo tikslas aiškus ir akivaizdus – skaidrus, su minimizuotu biurokratizmu, patikimas dalyvavimas projektuose ir aiškus tikslo ir rezultato santykis.“
	Nauda visuomenei (I2, I3, I6)	„Savivaldybė bendradarbiaudama su verslu gauna viešąją naudą – kuriamas patrauklesnis, konkurencingesnis rajonas, rajono gyventojai gauna aukštesnės kokybės prekių ar paslaugų pasiūlą, bendraujant su verslo atstovais ir išklausius jų siūlymus ir idėjas, kuriama rajono ateities vizija Taip pat gaunama ir ekonominė nauda – surenkama daugiau mokesčių, kurie prisideda prie savivaldybių funkcionavimo, viešųjų poreikių tenkinimo“
		„Yra išsprendžiamos ir visuomenės problemos tokios kaip užimtumas, kuriama geresnė socialinė–ekonominė rajono aplinka, įgyvendinamos iniciatyvos ir projektai, organizuojami renginiai“
		„Konkurencijos didinimas, gyventojų kokybės užtikrinimas“
	Finansinė nauda (I4)	„Įmonė gauna finansinę paramą, taip pat informacinę pagalbą, veiklos taisyklių paaiškinimus“
Informacijos gavimas (I5)	„Gaudami atsakymus į visuomenei rūpimus klausimus, tenkiname rajono žmonių smalsumą“	

Šalt: sudaryta autoriaus remiantis verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų atstovų nuomone

Kiekvienas procesas ar veiksmas turi ne tik naudos, bet ir trūkumų kokybinio tyrimo dalyvių buvo klausama **Kokie pagrindiniai trūkumai/kliūtys vykdant bendradarbiavimo procesą su savivaldybės institucijomis/verslo organizacijomis?** (18 lentelė).

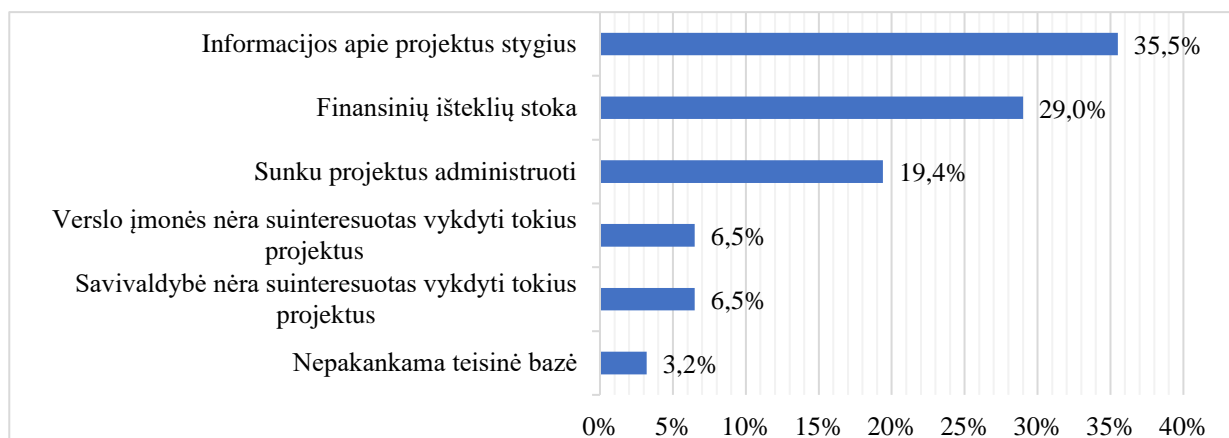
savivaldybės atstovai ir I6 informantas išskyrė pagrindinius trūkumus – biurokratiją ir teisinį reglamentavimą, o I4 ir I5 – informacijos ir aiškumo trūkumą. Galima daryti prielaidą, kad biurokratija ir teisinis reglamentavimas daro įtaką aiškumo ir informacijos trūkumui. Tai patvirtina I2 informanto teiginys „teisės aktai yra nuolat peržiūrimi, tačiau dar yra likusių perteklinių reikalavimų, kurie numatyti aukštesniuose teisės aktuose ir savivalda juos turi vykdyti“. Kokybinio tyrimo dalyvis I1 atkreipė dėmesį, kad viena iš pagrindinių kliūčių vykdant bendradarbiavimo procesą tarp verslo organizacijomis ir savivaldybės institucijų yra išankstinis bendruomenės kritinis vertinimas ir buvusios korupcijos apraiškos praityje.

18 lentelė. Pagrindiniai trūkumai vykdant bendradarbiavimą tarp verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Pagrindiniai bendradarbiavimo trūkumai	Biurokratija ir teisinė aplinka (I1, I2, I3, I6)	„Perteklinė biurokratija ir akivaizdus teisinės aplinkos požiūris į verslo interesus per kaltumo prezumpciją“
		„Pagrindinis trūkumas yra tas, kad savivalda išprausta į teisinio reglamentavimo „rėmus“. Kai kuriose situacijose savivalda neturi teisės vertinti situacijos, tiesiog turi priimti sprendimą, kuris numatytas teisės akte. Taip pat vienas iš trūkumų yra administracinės našta. Nors šiuo metu ji yra mažinama, teisės aktai yra nuolat peržiūrimi, tačiau dar yra likusių perteklinių reikalavimų, kurie numatyti aukštesniuose teisės aktuose ir savivalda juos turi vykdyti“
		„Biurokratija, teisinis reglamentavimas ir procesai“
		„Teisinis reglamentavimas ir biurokratija yra pagrindinės kliūtis dėl kurių sunkiau ir sudėtingiau visoms verslo organizacijoms bendradarbiauti su savivaldybe. Sugaištama daugiau laiko ir didėja veiklos kaštai dėl įvairių formalumų tvarkymo“
	Išankstinis-kritinis vertinimas (I1)	viena iš pagrindinių – bendruomenės išankstinis verslo ir savivaldos bendradarbiavimo kritinis vertinimas dėl ankstesnių jiems ar viešai žinomų korupcinių faktų.
Informacijos ir aiškumo trūkumas (I4, I5)	„Kartais gali būti neaišku į kokį konkrečiai Savivaldybės padalinį reikia kreiptis dėl vienos ar kitos priežasties, bet čia trumpalaikė bėda, greitai gaunamas teisingas nukreipimas.“	
	„Nepranešama apie įdomius susitikimus ir galimybę prie jų prisijungti bent nuotoliniu būdu. Į redakcijos pateiktas užklausas sulaukiame trumpų biurokratiškas atsakymų, kurie niekam neįdomūs, kartais net nepaaiškinantys vieno ar kito sprendimo esmės, tikslo“	

Šalt: sudaryta autoriaus remiantis verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų atstovų nuomone

Kiekybinio tyrimo dalyvių taip pat buvo klausama apie trūkumus vykdant bendradarbiavimą (14 pav.).



14 pav. Pagrindiniai trūkumai vykdant bendradarbiavimą tarp verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų

Šalt: sudaryta autoriaus remiantis respondentų nuomone

Respondentai teigia, kad pagrindiniai trūkumai vykdant bendradarbiavimą su savivaldybės institucijomis yra: informacijos apie projektus stygius, finansinių išteklių stoka, projekto administravimo sudėtingumas. Taip pat yra respondentų, kurie mano, kad verslo organizacijos arba savivaldybės institucijos nėra suinteresuotos vykdyti bendradarbiavimo. Vienas respondentas atkreipė dėmesį, kad bendradarbiavimo trūkumas yra nepakankama teisinė bazė.

Taigi kokybinio ir kiekybinio tyrimo dalyviai išskyrė skirtingus trūkumus, kurie tampa kliūtimi bendradarbiaujant verslo organizacijoms ir savivaldybės institucijoms. Pagrindiniai trūkumai – biurokratija ir teisinė aplinka, informacijos ir aiškumo trūkumas, finansinių išteklių stoka, projekto administravimo sudėtingumas.

19 lentelė. Planai ateičiai, bendradarbiaujant su verslu

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Planai ateičiai	Toliau tęsiamas bendradarbiavimas (I1, I2, I3, I6)	„Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 metų strateginio plėtros plano prioritetas „Konkurencinga rajono ekonomika“, turint tikslą „Investicijas ir konkurencingumą skatinančios ekonominės aplinkos kūrimas“. Todėl nuosekliai įgyvendinsime uždavinį gerindami verslo sąlygų, paramos bei informavimo sistemą, taikysime mokesčių lengvatas ir kitas finansines skatinimo priemones Joniškio rajono investuotojams, verslo įmonėms ir verslininkams“
		„Ir toliau bus bendradarbiaujama su verslu išduodant licencijas. Atsižvelgiant į ekonominę situaciją, bus svarstomos lengvatų suteikimo galimybės. Dėl verslo finansavimo – atsižvelgiant į verslininkų siūlymus, bus kuriamos naujos, patrauklesnės ir efektyvesnės verslo finansavimo priemonės“
		„Ateityje ir toliau bus sprendžiami socialiniai, ekonominiai, užimtumo, infrastruktūros ir visuomenės problemos kartu su verslo atstovais“
		„Tikimės ir toliau bendradarbiauti, kad galėtume plėsti teikiamų paslaugų asortimentą ir užtikrinti reikiamų paslaugų teikimą gyventojams“
	Planų nėra (I4, I5)	„Šiuo metu bendradarbiavimo planų neturime, tačiau bendradarbiausime leidimų išdavimo, finansavimo ir kitais iškilusiais klausimais, taip pat prisidėsime prie savivaldybės rengiamų iniciatyvų“
		„Esame pasirengę, esame atviri bet kokiems planams ir pasiūlymams, deja, to paties pasigendame iš Savivaldybės. Todėl ir jokių planų nėra“

Šalt: sudaryta autoriaus remiantis verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų atstovų nuomone

Savivaldybės institucijų atstovai ateityje planuoja skatinti ir plėsti bendradarbiavimą su verslo organizacijomis, tačiau verslo organizacijų atstovai – planų ateičiai bendradarbiaujant su

savivaldybe neturi, bet yra pasirengę prisijungti prie iniciatyvų ir padėti įgyvendinti projektus, planus, atviri pasiūlymams. Išsiskiria tik socialines paslaugas teikiančios organizacijos ateities planai – planuojama ir toliau bendradarbiauti, kad kasdien būtų užtikrintos tinkamos paslaugos socialinių paslaugų gavėjams.

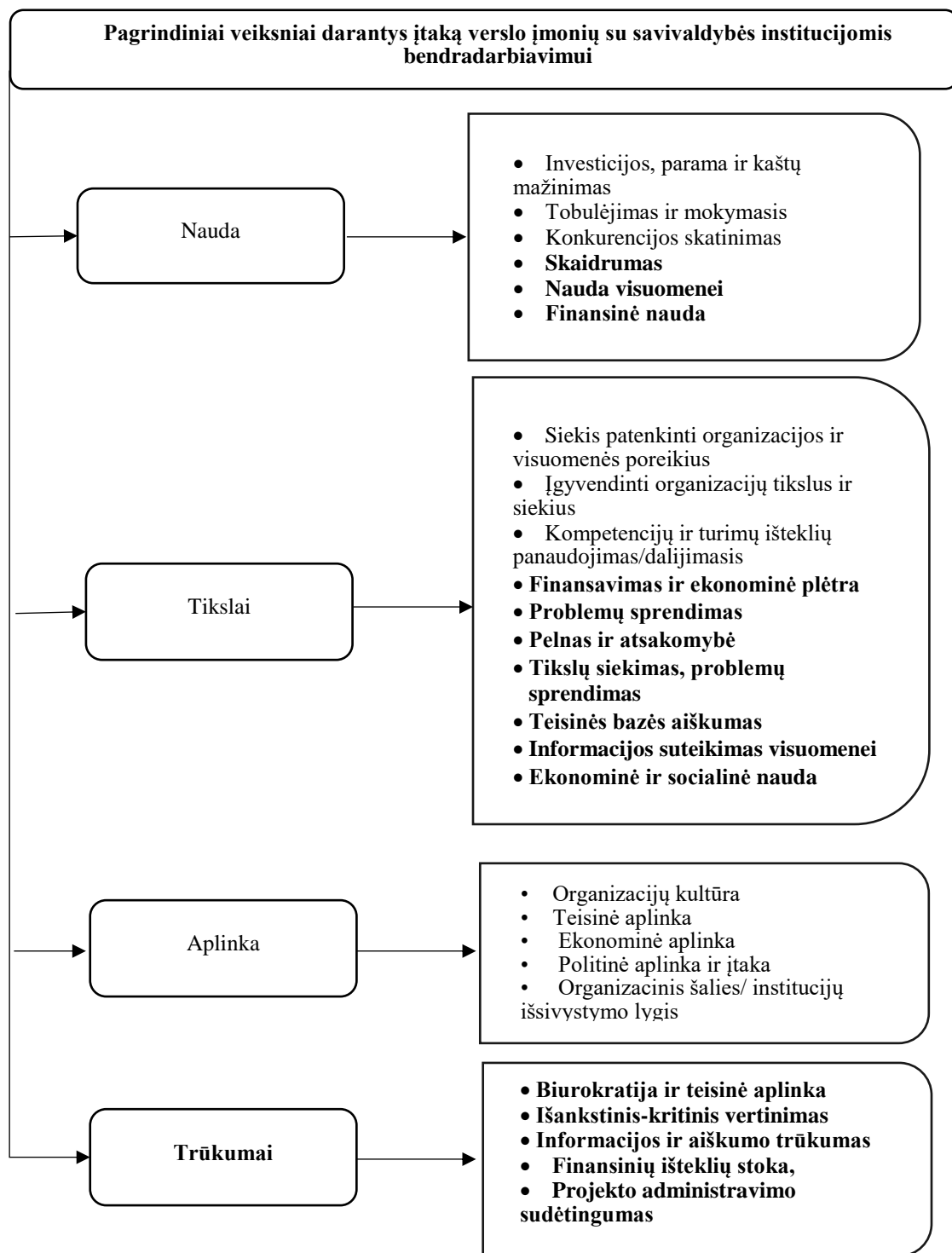
Anketinės apklausos metu respondentų buvo prašoma įvardinti ką reiktų tobulinti verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo procese įvardijo:

- Didinti abipusį suinteresuotumą, aktyvumą ir iniciatyvumą.
- Keisti savivaldybės požiūrį į įmones;
- Daugiau aktyvumo iš verslo pusės;
- Daugiau įgaliojimų ir savarankiškumo savivaldybei priklausančioms įmonėms ir organizacijoms;
- Reiktų mažinti biurokratiją;
- Informacijos sklaida apie konkursus, projektus, iniciatyvas, konferencijas.

Informantai įvardijo pagrindinius verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo proceso tobulinimo aspektus. Pirmiausia išskyrė biurokratijos mažinimo galimybę ir teisinį reglamentavimą – I1 teigia, kad pagrindinės kliūtys bendradarbiavime yra „biurokratija, verslo patikimumo vertinimo šaltinių nebuvimas, sudėtingos sutartinės procedūros“. I2 atsakė, kad „pagrindiniai trikdžiai yra teisinis reglamentavimas“, o I3 – „Biurokratija ir teisinis bendradarbiavimo reglamentavimas“.

Išanalizavus kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad verslo organizacijos ir savivaldybės institucijos bendradarbiavimo procesą supranta panašiai – kelių objektų tarpusavio ryšys ir bendra veikla siekiant naudos. Verslo organizacijos ir savivaldybės institucijos bendradarbiauja įvairiose srityse. Abiejų subjektų lūkesčiai prieš pradėdant bendradarbiauti – skirtingi. Savivaldybės institucijų atstovai tikisi daugiau naudos visuomenei – gyventojų užimtumo, paslaugų teikimo kokybės klausimų sprendimas, infrastruktūros gerinimas, tačiau verslininkų siekiai kiek kitokie, jie siekia įgyvendinti bendrus organizacijų tikslus ir naudos savo organizacijai. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo dalyviai išskyrė pagrindinius trūkumus, kurie tampa kliūtimi bendradarbiaujant verslo organizacijoms ir savivaldybės institucijoms – biurokratija ir teisinė aplinka, informacijos ir aiškumo trūkumas, finansinių išteklių stoka, projekto administravimo sudėtingumas. Taip pat bendradarbiaujančių šalių planai dėl bendradarbiavimo ateityje skirtingi, priklausantys nuo veiklos srities. Verslo organizacijos planų neturi bendradarbiauti su savivaldybės institucijomis iki kol nebus pateikiamas pasiūlymas, tačiau savivaldybės institucijų atstovai teigia, kad bendradarbiaujama bus ir toliau. Siekiant papildyti kokybinio tyrimo metu gautus duomenis atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu išsiaiškintas verslininkų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo laikotarpis – daugiau nei 5 metai. Taip pat respondentai išskyrė pagrindines verslo

organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo tobulinimo sritis. Taigi atlikus kokybinio ir kiekybinio tyrimo analizę galima papildyti teorinėje dalyje sudarytą schemą ir teigti, kad pagrindiniai veiksniai darantys įtaką verslo organizacijų su savivaldybės institucijomis bendradarbiavimą yra (15 pav.):



15 pav. Pagrindiniai veiksniai darantys įtaką bendradarbiavimui tarp verslo organizacijų su savivaldybės institucijomis

Šalt: sudaryta autoriaus remiantis verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų atstovų nuomone, lietuvių ir užsienio autorių literatūra

3.2. Verslo įmonių ir savivaldybių bendradarbiavimo tobulinimo rekomendacijos

Taigi išanalizavus kokybinio ir kiekybinio tyrimo metu gautus duomenis galime daryti išvadą, kad bendradarbiavimo procesą tarp verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų būtina tobulinti.

Siekiant veiksmingesnio verslo organizacijų ir savivaldybės bendradarbiavimo, abiem subjektams rekomenduojama (20 lentelė):

20 lentelė. Rekomendacijos verslo organizacijoms ir savivaldybės institucijoms siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo

Verslo įmonių ir savivaldybių bendradarbiavimo tobulinimo sritys	Pagrindimas	Vykdytojai
Biurokratija ir teisinis reglamentavimas	Atsisakyti perteklinių reikalavimų ir mažinti biurokratinę naštą verslo organizacijoms ir savivaldybės institucijoms, dažniau naudoti elektroninės priemonės, kurios supaprastina dokumentų pildymą, sutaupo laiką ir išteklius.	Organizacijų vadovai ir teisininkai
Komunikacijos kiekis	Organizacijos turėtų pasidalinti aktualia informacija apie projektus, galimybes teikti pasiūlymus, dalyvauti konkursuose, konferencijose ir aptarti kitas bendradarbiavimo galimybes. Galimi informacijos dalijimosi būdai – el. paštas, socialiniai tinklai, oficialūs raštai, kvietimai.	Organizacijų vadovai, specialistai susiję su bendradarbiavimu ir specialistai atsakingi už komunikaciją
Požiūrio kaita	Keisti visuomenės ir organizacijų darbuotojų požiūrį į savivaldybės ir verslo organizacijų bendradarbiavimą, juos šviečiant ir jiems pristatant skaidrumo politiką organizacijoje. Šiuo metu visi procesai vyksta skaidriai be korupcijos apraiškų.	Organizacijų vadovai, korupcijos prevencijos specialistai
Abipusį suinteresuotumą, aktyvumą ir iniciatyvumą	Nuolat domėtis ir aktyviai dalyvauti organizuojamose iniciatyvose, komunikuoti su kitomis organizacijomis, konsultuotis rūpimais klausimais, prisidėti prie įgyvendinamų projektų, teikti paramą ir pagalbą.	Organizacijų vadovai ir specialistai susiję su bendradarbiavimu

Šalt: sudaryta autoriaus remiantis verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų atstovų nuomone

Išvados

1. Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas apibrėžiamas kaip socialinė veikla, kuri yra vykdoma kelių subjektų, siekiant įgyvendinti kartu dirbančių organizacijų tikslus, uždavinius bei patenkinti poreikius. Tačiau bendradarbiavimo procesą galima apibrėžti ir kitomis sąvokomis – modeliais, atsižvelgiant į bendradarbiavimo pobūdį ir sąlygas. Verslo įmonių ir savivaldybės institucijų partnerystės samprata traktuojama nevienodai, tačiau Lietuvoje yra teisiškai reglamentuotas verslo įmonių ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo apibrėžimas ir galimybės. Bendradarbiavimo procese išnaudojami organizacijų gebėjimai, ištekliai, kompetencijos. Sėkmingam bendradarbiavimui įtakos turi organizacijų vidinė ir išorinė aplinka, struktūra, organizacijų kultūra, institucinė aplinka; ypač svarbu personalo ir vadovų kompetencijos, žinios ir gebėjimai. Bendradarbiavimo procesas organizacijoms teikia naudos.

2. Taigi tyrimui atlikti panaudoti trys duomenų rinkimo metodai – pusiau struktūrizuotas interviu verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų atstovams bei anketinė apklausa verslo klubo nariams. Klausimai sudaryti remiantis lietuvių ir užsienio autoriais. Pusiau standartizuoto interviu metodu tiriamos 3 skirtingą veiklą vystančios verslo organizacijos taip pat viena iš 60 savivaldybių – Joniškio rajono savivaldybė. Informantai pasirenkami taikant du kriterijus. Informantas privalo dalyvauti bendradarbiavimo procese ir turėti ne mažesnę nei 3 metų bendradarbiavimo procese patirtį.

3. Atlikus kokybinį ir kiekybinį tyrimą ir išanalizavus jo rezultatus, galima teigti, kad verslo organizacijos ir savivaldybės institucijos bendradarbiavimo procesą supranta panašiai – tai kelių objektų tarpusavio ryšys ir bendra veikla siekiant naudos. Verslo organizacijos ir savivaldybės institucijos bendradarbiauja įvairiose srityse: joms rūpi visuomenės gyvenimo kokybės gerinimas, finansavimo, licencijų-leidimų išdavimas, priėjimas prie informacijos, socialinė, projektų įgyvendinimo, investicijų ir paslaugų teikimo sritys. Abiejų subjektų lūkesčiai, prieš pradėdant bendradarbiauti yra skirtingi: savivaldybės institucijų atstovai tikisi daugiau naudos visuomenei – jie tikisi, kad sprendžiami efektyviai gyventojų užimtumo, paslaugų teikimo kokybės klausimų sprendimas, infrastruktūros gerinimo klausimai. O verslininkai siekia įgyvendinti bendrus organizacijų tikslus ir siekia naudos sau. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo dalyviai išskyrė pagrindinius trūkumus, kurie tampa kliūtimi bendradarbiaujant verslo organizacijoms ir savivaldybės institucijoms: tai biurokratijos ir teisinės aplinkos trukdžiai, informacijos ir aiškumo trūkumas, finansinių išteklių stoka, projektų administravimo sudėtingumas. Taip pat bendradarbiaujančių šalių planai dėl bendradarbiavimo ateityje skirtingi, priklausantys nuo veiklos srities. Verslo organizacijos neturi planų bendradarbiauti su savivaldybės institucijomis, iki kol nebus pateikiamas pasiūlymas. Savivaldybės institucijų atstovai teigia, kad bendradarbiaujama bus ir toliau. Siekiant papildyti kokybinio tyrimo metu gautus duomenis, atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu išsiaiškintas abiejų

subjektų bendradarbiavimo laikotarpis – daugiau nei 5 metai. Siekiant veiksmingesnio verslo organizacijų ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo, rekomenduojama:

- Atsisakyti perteklinių reikalavimų ir mažinti biurokratinę naštą verslo organizacijoms ir savivaldybės institucijoms, dažniau naudoti elektronines priemones.
- Organizacijos turėtų pasidalinti aktualia informacija apie projektus, apie galimybes teikti pasiūlymus, dalyvauti konkursuose, konferencijose ir aptarti kitas bendradarbiavimo galimybes.
- Keisti visuomenės ir organizacijų darbuotojų požiūrį į savivaldybės ir verslo organizacijų bendradarbiavimą, juos šviečiant ir jiems pristatant skaidrumo politiką organizacijoje.
- Nuolat domėtis ir aktyviai dalyvauti organizuojamose iniciatyvose, komunikuoti su kitomis organizacijomis, konsultuotis rūpimais klausimais, prisidėti prie įgyvendinamų projektų, teikti paramą ir pagalbą.

Žodynas

Biurokratija – valdymo organizavimo forma, kuriai būdingos formalizuotos procedūros, atsakomybės pasiskirstymas, hierarchija ir nuasmeninti santykiai. (M. Bileišis, D. Gudelis, B. G. Peters ir kt., 2015, p. 254)

Įmonė – tai įmonės vardą turintis savarankiškas ūkinis vienetas, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai komercinei ir ūkinei veiklai plėtoti. (J. Vijeikis, 2007, p. 6)

Informantas – asmuo, teikiantis informaciją kokybinį tyrimą atliekančiam tyrėjui. (L. Rupšienė, 2007, p. 133)

Interviu – duomenų rinkimo metodas, apimantis respondentų/informantų klausinėjimą ir aktyvų jų atsakymų klausymąsi, siekiant suvokti jų patirtį ir sužinoti nuomones tiriamuoju klausimu. (L. Rupšienė, 2007, p. 134)

Įstaiga – visuomeninė ar valstybinė organizacija, atliekanti valdymo, kultūros, švietimo, socialines, buitines funkcijas. Įstaiga yra prie vyriausybės steigiami departamentai, tarnybos, inspekcijos, kontrolės ar apskaitos funkcijas vykdančios agentūros ir kitos organizacijos, nesusijusios su materialine gamyba (mokyklos, bibliotekos, teatrai, ligoninės). Dažniausiai yra juridinis asmuo, veikiantis pagal tipinius arba specialius įstatus ar nuostatus. Turi nustatytą etatų skaičių, gali turėti struktūrinių padalinių (skyrių, sektorių, departamentų), yra vadovaujama administracijos (generalinio direktoriaus, direktoriaus ar viršininko). (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2021)

Koalicija – tai bendrų interesų pagrindu grįsta tarporganizacinės sąveikos forma, skirta sukurti paslaugos, produkto ir santykių sistemą, dalinantis idėjomis bei apjungiant socialinius ekonominius išteklius. (A. G. Raišienė, 2008, p. 53)

Konsorciumas – sutartimis paremtas laikinas įmonių, bankų arba įmonių ir valstybinių institucijų susijungimas konkrečioms projektams įgyvendinti ar bendriems tikslams siekti. Su kiekvienu konsorciumo dalyviu sudaroma sutartis, jie yra teisiškai savarankiški partneriai, išlaiko savo veiklos, nesusijusios su konsorciumo tikslais, savarankiškumą, vienu metu gali priklausyti keliems konsorciuumams, visi solidariai atsako už konsorciumo veiklą. (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2021)

Kooperacija – kolektyvinis susivienijimas sutartinių politinių, ūkinių, kultūrinių, mokslinių ar kurių kitų įsipareigojimų pagrindu. (A. G. Raišienė, 2008, p. 53)

Organizacija – apgalvotai (kryptingai) suformuluota bendrija, siekianti jai bendrų, specifinių tikslų, turinti aiškiai apibrėžtus, išreikštus statusus, vaidmenis, taisykles. (V. Pruskus, 2012, p. 207)

Partnerystė – tai intensyvios organizacijų sąveikos forma, skirta politinėms, ekonominėms, socialinėms programoms įgyvendinti ir spręsti (A. G. Raišienė, 2008, p. 53)

Savivalda – vietinių gyventojų interesams ir visuomeninę atstovaujanti, politinį gyvenimą organizuojanti struktūra. (A. Novikovas, 2005, p. 62)

Tinklas – ryšių visumą, kuriai būdingas tarpusavio santykių ar komunikavimo ryšių abipusiškumas; struktūra, lengvinanti bendradarbiavimą; organizaciniai ir instituciniai veiksniai bei tam tikros taisyklės, lemiančios subjektų elgesį ir sąveiką. (G. Prosevičienė, 2010a, p. 49)

Tyrimo generalinė aibė – tyrimo vienetų (žmonių, organizacijų, bendruomenių, grupių, įvykių, rašytinių ir vaizdo dokumentų, pan.), atstovaujančių tyrimo objektui, visuma. (L. Rupšienė, 2007, p. 141)

Tyrimo imtis – specialiai tyrimui atrinkta generalinės aibės dalis, t. y. tie generalinės aibės vienetai, iš kurių renkami tyrimo duomenys. (L. Rupšienė, 2007, p. 141)

Transkribavimas – tikslus kalbos garsų rašymas pagal tarimą. (L. Rupšienė, 2007, p. 141)

Literatūros sąrašas

1. ADAMIK, A., NOWICKI, M. 2019. Pathologies and Paradoxes of Co-Creation: A Contribution to the Discussion about Corporate Social Responsibility in Building a Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0. *Department of Management, Faculty of Management and Production Engineering*, Lodz University of Technology, 90-924 Lodz, Poland. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/18/4954/pdf>
2. ASTRAUSKAS, A. 2011. Vietos savivalda Lietuvoje 1990–2010 metais. *Viešojo politika ir administravimas Vol. 10, No. 2*, p. 283–298. ISSN 2029-2872 [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=27402>
3. BANEVIČIUS, Š. 2020. Tinklinis regionų medicinos turizmo aspektas. *Iššūkiai vadybos moksle ir studijose, konferencija*. p. 5-6. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. ISBN 978-609-481-063-3. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/LigitaSimanskiene/publication/339687315_Mokslinė_konferencija_Issukiai_vadybos_moksle_ir_studijose_skirta_prof_habil_dr_Antanui_Seiliui_atminti_TEZIU_RINKINYS/links/5e5fab9792851cefa1dc85dc/okslinė-konferencija-Issukiai-vadybos-moksle-ir-studijose-skirta-prof-habil-dr-Antanui-SeiliuiatmintiT-EZIU-RINKINYS.pdf
4. BAUŽIENĖ, Z., MARTINONYTĖ, J. 2020. Studentų ir dėstytojo bendradarbiavimas – savarankiško mokymosi kontekste. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose 2020 No. 16*. p. 58-64. ISSN 1822-1068. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://ojs.kaunokolegija.lt/index.php/mtlk/index>
5. BEINORAVIČIUS, D., VAINIUTĖ, M., BILEIŠIS, M. 2015. Teisės specialistų rengimas Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo kontekste. *Viešojo politika ir administravimas 2015, Vol. 14, No 4*, p. 625–638. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/4183/3987>
6. BERSĖNAITĖ, J. 2016. Verslo įmonių vystymosi trajektorijos bendradarbiaujant su mokslo ir studijų institucijomis: *daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka. <https://www.lvb.lt/permalink/f/1gjkcsi/ELABAETD15425599>
7. BILEIŠIS, M., GUDELIS, D., PETERS, B. G. IR KT. (2015). Viešojo administravimo teorijos [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16809/9789955197218.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
8. BILENČIENĖ, T., JONUŠAUSKAS, S. 2011. *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. ISBN 978-9955-19-242-8 [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16758/9789955192770.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

9. BUČAITĖ – VILKĖ, J. 2019. Interesų grupių dalyvavimas ir įsitraukimas vietos lygmeniu: ar savivaldybių bendradarbiavimas gali būti demokratiškas?. *KULTŪRA IR VISUOMENĖ. Socialinių tyrimų žurnalas*. 2019 10 (1) p. 154-175. ISSN 2335-8777 <https://doi.org/10.7220/2335-8777.10.1.7>

10. BUČAITĖ – VILKĖ, J.; CIVINSKAS, R. ir kt. 2019. Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje: formos, galimybės, vizijos. *Monografija*. ISBN 978-609-467-443-3 Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

11. BURBULYTĖ-TSISKARISHVILI, G. BURŠKIENĖ. V., DVORAK, J., KRAUJUTAITYTĖ, L., KASELIS, M., CIVINSKAS, R., STATNECKYTĖ, S., RUDZIONIENĖ, J., STUMBRAITĖ-VILKIŠIENĖ, E. 2016. Regionų valdysenos konceptas. *Regionų valdysena: nuo teorijos iki praktikos*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, p. 11– 29. (PDF) [Regionu valdysena: nuo teorijos iki praktikos \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/312511111-Regionu_valdysena_nuo_teorijos_iki_praktikos)

12. BURŠKIENĖ, V.; SPIRIAJEVAS, E. 2015. Smulkiojo ir vidutinio verslo struktūra bei teritorinė sklaida Lietuvos Kuršių marių regione. *Regional Formation and Development Studies, No. 1 (15)*.19-35. ISSN 2029-9370. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v15i1.976>

13. CASULA, M. 2020. A contextual explanation of regional governance in Europe: insights from inter-municipal cooperation. *Public Management Review*, 22:12, 1819-1851, [Interaktyvus]. Prieiga internetu: DOI: [10.1080/14719037.2019.1665700](https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1665700)

14. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* 2015. <http://lkiis.lki.lt/dabartinis;jsessionid=EA9C148662FB2F1112354239BA356E39>

15. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo* (2020). [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/9a150e71385c11eb8c97e01ffe050e1c?jfwid=19qec2wez6>

16. DOMARKAS, V., JUKNEVIČIENĖ, V. 2010. Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.31 77-90 [Interaktyvus]. Prieiga internetu <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1164/1116>

17. DŪDA, M. 2010. Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 33, 139–151 [Interaktyvus]. Prieiga internetu <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12304/114221631SM.pdf?sequence=1&isAllowed>

≡y

18. EUROPEAN UNION. 2018. *Official Journal of the European Union Vol. 16*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=OJ:C:2018:189:TOC>
19. *Europos vietos savivaldos chartija* 1999. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.48874>
20. GAIŽAUSKAITĖ, I., VALAVIČIENĖ, N., 2016. *Socialinių tyrimų metodai: Kokybinis interviu*. ISBN 978-9955-30-205-6. Vilnius: Registrų centras. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
21. HOLUBČÍK, M. 2015. Creating cooperation in business environment. *Journal of information, control and management systems*. No.13 p. 99-106. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: https://scholar.google.com/citations?user=AGb77mEAAAAJ&hl=en#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitati-ons%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Den%26user%3DAGb77mEAAAAJ%26citation_for_view%3DAGb77mEAAAAJ%3Au5HHmVD_uO8C%26tzm%3D-120
22. HOLUBČÍK, M. 2016a. Cooperation as base for synergy. *Exclusive e-Journal, University of Žilina Faculty of Management Science and Informatics Department of management theories*. p. 1-5. ISSN: 1339-4509 [Interaktyvus]. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/306606939_Cooperation_as_base_for_synergy
23. HOLUBČÍK, M. 2016b. Cooperation as response to the challenges of the current globalized business environment. *International conference on Informatization of economic and management processes*, ISBN 978-80-87255-73-5 p. 211-215 [Interaktyvus]. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/315657286_Cooperation_as_response_to_the_challenges_of_the_current_globalized_business_environment
24. HOLUBČÍK, M. 2017. Theoretical knowledge in terms of forming cooperation. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*. No. 04, p. 88-95. ISSN 2421-8030 [Interaktyvus]. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/321361096_Theoretical_knowledge_in_terms_of_forming_cooperation
25. JAKŠTAS, E.; KAZAKEVIČIUS, A. 2018. *Verslo įmonių finansinių ataskaitų analizė*. ISBN 978-9955-27-532-9. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: [154378252.pdf \(core.ac.uk\)](https://www.researchgate.net/publication/321361096_Theoretical_knowledge_in_terms_of_forming_cooperation)
26. JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖ 2021. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.joniskis.lt/>
27. JUCEVIČIAUS R., ŠIUGŽDINIENĖ, J. 2017. *Sumanioji socialinė sistema*. Kaunas: KTU leidykla Technologija . e. ISBN 978-609-02-1377-3. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: DOI 10.5755/e01.9786090213773

28. JUCEVIČIUS, R., UUS, I., VALIUKONYTĖ, D. 2012. *Organizacijų tinklai*. Kaunas: KTU leidykla Technologija e. ISBN 978-609-02-0476-4. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: DOI 10.5755/e01.9786090204764
29. JUCEVIČIUS, R.; KRIAUCIONIENĖ, M. 2012. *Žinių organizacijos valdymas*. Kaunas: Technologija e-ISBN 978-609-02-0468-9 [Interaktyvus]. Prieiga internetu <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/469/ziniu-organizacijos-valdymas/>
30. KANAPINSKAS, V. 2014. Apribojimai ir draudimai už Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo pažeidimus: kai kurie probleminiai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. 2014, T. 13, Nr. 4 / 2014, Vol. 13, No 4, p. 618–628. ISSN 2029-2872. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4754/scholarlyjournals/restrictions-prohibitions-violations-law-on/docview/1659031576/se-2?accountid=16371>
31. KAPUCU, N., DEMIROZ, F., ARSLAN, T. 2010. Collaborative Emergency Management and National Emergency Management Network. *Disaster Prevention and Management* 19(4) p. 452-468. DOI: [10.1108/09653561011070376](https://doi.org/10.1108/09653561011070376)
32. KAVALIAUSKAITĖ, V.; JUCEVIČIUS, R. 2009. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. *EKONOMIKA IR VADYBA*: 2009. 14. p. 809-818. ISSN 1822-6515 [Interaktyvus]. Prieiga internetu <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2110577/datastreams/MAIN/content>
33. KEAST, R. L., MANDELL, M. 2011. The collaborative push: pushing beyond rhetoric and gaining evidence. 15th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPMXV). P. 1-17. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: (PDF) [The collaborative push: pushing beyond rhetoric and gaining evidence | Robyn Keast and Myrna Mandell - Academia.edu](https://www.academia.edu/11070376/The_collaborative_push_pushing_beyond_rhetoric_and_gaining_evidence)
34. KECIORYTĖ, A.; PAKALNYTĖ, E. 2019. Nuosavas verslas: privalumai ir trūkumai. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų išvalgos 2019*. p. 71-81 Prieiga internetu https://www.ltvk.lt/file/repository/LEIDINYS_2019.pdf
35. Lietuvių kalbos žodynas 2018. [Interaktyvus]. Prieiga internetu <http://www.lkz.lt/?zodis=bendradarbiauti&lns=-1&les=-1&id=03036100000>
36. *Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas* 2021. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E22116F1B0E0/asr>
37. *Lietuvos Respublikos civilinio kodeksas* 2021. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: [VIII-1864 Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Civi... \(lrs.lt\)](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E22116F1B0E0/asr)
38. LIETUVOS RESPUBLIKOS FINANSŲ MINESTERIJA. 2021. *Viešojo ir privataus sektorių partnerystė*. 2021. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://finmin.lrv.lt/lt/veiklosritys/viesojo-ir-privataus-sektoriu-partneryste>

39. *Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas* 2020. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.154658/asr>
40. *Lietuvos Respublikos individualių įmonių įstatymas* 2012. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.FAB13F21783F>
41. *Lietuvos Respublikos koncesijų įstatymas*. 2019. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.31376/asr>
42. *Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismas oficialiosios Konstitucinės doktrinos nuostatos: 1993–2020* Prieiga internetu [oficialioji-konstitucine-doktrina-web.pdf](#) (lrkt.lt)
43. *Lietuvos Respublikos mažųjų bendrijų įstatymas* 2020. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.429530>
44. LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBĖS KONTROLĖ. 2008. Valstybinio audito ataskaita viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas 2008 m. Sausio 15 d. Nr. VA-P-30-5-1 Vilnius.
45. *Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas*. 2020. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.41669?jfwid=-a7vx1itke>
46. *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas* 2021. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/asr>
47. *Lietuvos Respublikos žemės mokesčio įstatymas*. 2016. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.415667/asr>
48. *Lietuvos Respublikos žemės ūkio bendrovių įstatymas*. 2018. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1213/asr>
49. LIETUVOS RESPUBLIKOS ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJA. 2015. *Kooperacija ir bendradarbiavimas. Geroji patirtis*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: [Brosiura Partneryste pataisy tas\(1\).pdf](#) (lrv.lt)
50. *Lietuvos statistiko departamentas* (2022) [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.stat.gov.lt/lt>
51. MARCINKEVIČIUS, L. 2016. Tarptautinės jungtinės veiklos teisinis reguliavimas ir taikytina teisė: daktaro disertacija. Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka. <https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAETD15139170>
52. MIGINIS, N. ULOZAS, M. 2010. *Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje*. [interaktyvus]. Prieiga internetu: ijpp.lt/file/TB_ANALIZE.pdf

53. NOVIKOVAS, A. 2005. Vietos savivaldos esmė ir socialinė paskirtis visuomenėje. *Jurisprudencija*, 2005, t. 77(69); 58–64. [Interaktyvus]. Prieiga internetu <https://ojs.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/2951/2752>
54. OKTAVIANUS, A., MAHANI, I., MEIFRINALDI. (2018). A Global Review of Public Private Partnerships Trends and Challenges for Social Infrastructure. *MATEC Web of Conferences*. 147. p. 1-9 https://www.researchgate.net/publication/322639023_A_Global_Review_of_Public_Private_Partnerships_Trends_and_Challenges_for_Social_Infrastructure
55. PROSCEVIČIENĖ, G. 2010a. Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje apibrėžimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 2 (27). p. 45-51. ISSN1648-8776.
56. PROSCEVIČIENĖ, G. 2010b. Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje priežastys ir pasekmė. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 2 (27). p. 52-89. ISSN1648-8776.
57. PRUSKUS, V. 2012. *Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba* Vilnius: Technika [Interaktyvus]. Prieiga internetu <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4622/pdfreader/tarpkultrinkomunikacija-ir-vadyba>
58. PUŠKORIUS, S. 2007. Bendradarbiavimo efektyvumas. *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS NR. 20*. p. 24-31 ISSN 1648-2603 [Interaktyvus]. Prieiga internetu [VIESŽilinskienėASIS Nr.20.p65 \(mruni.eu\)](http://www.vieszilinskie.nis.lt/ASIS/Nr.20.p65)
59. RAIŠIENĖ, A. G. 2008. Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu. *Management of Inter-organizational collaboration*. ISSN 1392-6195 Vilnius. Mykolo Romerio universitetas. [Interaktyvus]. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/322096151_TARPOGANIZACINES_SAVEIKOS_TURINYS_LIETUVOS_VIETOS_SAVIVALDOS_PRAKTIKU_POZIURIU
60. RAIŠIENĖ, A. G., BARANAUSKAITĖ, L. 2018. Tarpšakinio bendradarbiavimo sudėtingumo tyrimas: kontekstinė tyrimų sistema. *Šiuolaikiniai organizacijos valdymo ir administravimo tyrimai 6 (1)*: p. 79-89. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: DOI: 10.33605 / croma-012018-007
61. RAKŠNYS, A., V. 2019. Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame valdyme. *Daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. ISBN 978-9955-19-976-2 [Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame valdyme \(mruni.eu\)](http://www.mruni.eu/Bendradarbiavimu_grindziamos_organizacinės_kultūros_formavimas_viešajame_valdyme)
62. ROBLES, M. M. 2012. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly* 75(4): p. 453-465. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: DOI:10.1177/1080569912460400
63. RUPŠIENĖ, L. 2007. *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. ISBN 978-9955-18-248-1

64. SAGARZAZU, I., KLUVER, H. 2015. Coalition Governments and Party Competition: Political: *Communication Strategies of Coalition Parties*. No. 5(2) p. 333-349. ISSN:2049-8470. Vokietija: Hamburgo Universitetas. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/282097046_Coalition_Governments_and_Party_Competition_Political_Communication_Strategies_of_Coalition_Parties
65. SEB BANKAS. 2015. *Verslas teisiškai: įvairios įmonių rūšys*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.seb.lt/infobankas/kuriantiems-versla/verslas-teisiskai-ivairios-imoniuru-susys>
66. SPIRIAJEVIENĖ, I., SPIRIAJEVAS, E. 2017. Nacionalinės studentų konferencijos grįžtamojo ryšio analizė ir tęstinumo bei regioninio akademinio bendradarbiavimo įžvalgos. *Regional Formation and Development Studies No. 23, Issue 3 (2017), p. 152–161*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15181/rfds.v23i3.1592>
67. STANAITYTĖ, J. 2016. Nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi modeliai. *Tiltas į ateitį. Konferencijos pranešimų medžiaga*. 1 (10) p. 366-371 Kaunas: Technologija. e. ISSN 1822-7260. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: DOI 10.5755/e01.2029-9346.1.10
68. STANISLOVAITIENĖ, J. 2016. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiška: Lietuvos atvejis. *Daktaro disertacija*. Kaunas: Kauno technologijų universitetas. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://core.ac.uk/download/pdf/51605681.pdf>
69. STAŠYS, R., ŠIMANSKIENĖ, L. 2011. *Vadybos ir rinkodaros studijų kryptių magistro baigiamasis darbas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. ISBN 978-9955-18-601-4
70. ŠILINGIENĖ, V. 2012. *Lyderystė*. Kaunas: Technologija. ISBN 978-609-02-307-1 [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/875/lyderyste/> p. 146
71. ŠUTAVIČIENĖ, Ž. 2013. *Kapitalo valstybinis reguliavimas, įgyvendinant viešojo ir privataus sektorių partnerystę*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15978/Disertacija_%c5%a0utavi%c4%den%c4%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y
72. TRUMPULIS, U. 2010. Žmogaus individualūs interesai kaip viešojo intereso pagrindas. *Socialinių mokslų studijos*. 2010, 2(6): 123–137. ISSN 2029–2244. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://intranet.mruni.eu/upload/iblock/976/Trumpulis.pdf>
73. TUOMELO, R. 2013. *Cooperation: A Philosophical Study*. ISBN 978-90-481-5411-1. [Interaktyvus]. Prieiga internetu <https://books.google.lt/books?id=GyIyBwAAQBAJ&lpg=PA22&dq=cooperation%20definition&hl=lt&pg=PA22#v=onepage&q=cooperation%20definition&f=false>
74. VAIČEKAUSKAITĖ, R. 2014. Intelektinis kapitalas kaip mokslo ir verslo bendradarbiavimo stiprinimo potencialas. *Tiltai : socialiniai mokslai*, 3, 1–15. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15181/tbb.v68i3.881>

75. VALAITYTĖ, E. 2017. Savivaldybių bendradarbiavimo patirtis ir situacija Lietuvoje. *Valdysena* Klaipėda: Klaipėdos universitetas. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://valdysena.lt/?p=515>.
76. VANGEN, S., HUXHAMAS, C. 2012. The Tangled Web: Unraveling the Principle of Common Goals in Collaborations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 22(4):731-760. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: DOI:10.2307/23321340
77. VIJEIKIS, J. 2007. Įmonių valdymas. *Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. ISBN 978-9955-423-54-6
78. *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. 2021. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: [masto ekonomija - Visuotinė lietuvių enciklopedija \(vle.lt\)](http://mastoekonomija-vle.lt)
79. VODAK, J., SOVIAR, J., LENDEL, V. 2013. Identification of the main problems in using cooperative management in Slovak enterprises and the proposal of convenient recommendations. *Communications: Scientific Letters of the University of Žilina*, 15(4), p. 63–67. ISSN 1335-4205 [Interaktyvus]. Prieiga internetu: [View of Vol 15 No 4 \(2013\) \(uniza.sk\)](http://uniza.sk)
80. VODAK, J., SOVIAR, J., LENDEL, V. 2016. The Proposal of Model for Building Cooperation Management in Company. *Business: theory and practice*. 17(1) p. 65-73. ISSN 1648-0627 DOI: 10.3846/btp.2016.535 [\(PDF\) The Proposal of Model for Building Cooperation Management in Company \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/311111111)
81. VOORN, B., GENUGTEN, M.L., THIEL, S. 2017. The efficiency and effectiveness of municipally owned corporations: a systematic review. *Local Government Studies*, 43:5, 820-841, [Interaktyvus]. Prieiga internetu: DOI: [10.1080/03003930.2017.1319360](https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1319360)
82. WEBERING, S. I. 2020. Cooperative Cooperation: Being, Doing, and Becoming. *Journal of Contemporary Administration*, p. 567-581 e-ISSN: 1982-7849 [Interaktyvus]. Prieiga internetu <http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:2055/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=144292822&site=e=ehost-live>
83. ZAHIDI, S.; RATCHEVA, V.; HINHEL, G.; BROWN, S. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. [Interaktyvus]. Prieiga internetu: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf