

VEIKSNIAI, ĮGALINANTYS VEIKSMINGAI VEIKTI ORGANIZACIJŲ TINKLĄ

EDGARAS RIBAČONKA¹, JURGITA KASNAUSKĖ²

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Straipsnyje pateikti veiksniai, įgalinantys organizacijų tinklą efektyviai veikti, jų sąveikos rezultatas yra pridėtinės vertės kūrimas. Nustatyta, kad tinklas gali būti įvardijamas kaip efektyvus, jei turimas bendras tikslas, sukurta politika, turimi įvairių rūšių ištekliai, kurių reikia veiklai vykdyti, koordinuota organizacinė valdymo struktūra, užtikrintas optimalus³ valdymas ir nuolatinė komunikacija. Straipsnyje parodoma šių veiksmų svarba, užtikrinant organizacijų tinklo veiklos efektyvumą. Pateikta veiksmų, įgalinančių organizacijų tinklą efektyviai veikti, principinė schema.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *organizacijų tinklas, efektyvumas, veiksniai.*

JEL KLASIFIKACIJA: L14, M10.

Įvadas

Tinklas – pati svarbiausia šiuolaikinės verslo organizacijos forma. Atsižvelgiant į šiuolaikinio verslo tendencijas, teigtina, kad tarp didžiausių pasaulio bendrovių, kurios kuria tinklines valdymo struktūras, įsilieja į tarptautines grupes, tai ypač populiarus procesas. Esminis tinklaveikos kūrimo tikslas – ryšių, kuriais siekiama konkrečių tikslų ir dėl ko galimas ryšių konkrečiais tikslais nutraukimas, užmezgimas. Skiriami skirtingi šių procesų laipsniai ir formos, nes kiekviena situacija yra skirtinga ir vertintina atsižvelgiant į įvairius veiksmus, aplinką (Alexander, 2012; Duoba, 2009; Kalibataitė, 2009; Pryora, Singleton, Taneja, 2009; Zakarevičius, 2009; Suchotskis ir kt., 2007; Korsakienė, Tvaronavičius, Tvaronavičienė, 2006). Šiuolaikiniame globalizacijos proceso veikiamame pasaulyje tinklai įvardijami kaip efektyvaus turinio ir priemonių įtraukimas į organizacijas, jų tarpusavio ryšio stiprinimas. Vertinant efektyvių organizacijų tinklų veiklos perspektyvas pažymima, kad tai visa apimanti, dinamiška organizacinė forma, pagrįsta ekonominiu, socialiniu ir psichologiniu racionalumu (Ali ir kt., 2012; Gupta, Zhdanov, 2012; Duoba, Savanevičienė, 2010; Johnson-Cramer, Parise, Cross, 2007; Chaddad, Cook, 2004).

Problema: sunkumai, kylantys išskiriant veiksmus, įgalinančius efektyviai veikti organizacijų tinklą.

Tyrimo objektas: efektyvus organizacijų tinklas.

¹ Edgaras Ribačonka – asistentas, Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra. Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros doktorantas. Moksliniai interesai: gamybos valdymas, derybų technika, vadyba

El. paštas: edgaras.rib@gmail.com

Tel.: +370 698 131 61

² Jurgita Kasnauskė – Vadybos ir verslo administravimo bakalauro studijų absolventė. Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra

El. paštas: kasnauske@gmail.com

Tel.: +370 606 401 57

³ Optimalus – tinkamiausia, etaloninė reikšmė (Mackevičius, Valkauskas, 2010, p. 218).

Tyrimo tikslas: atskleidus požiūrį į efektyvius organizacijų tinklus, atlikti veiksmų, įgalinančių organizacijų tinklą efektyviai veikti, analizę.

Tyrimo uždaviniai:

- aptarti požiūrius į efektyvius organizacijų tinklus;
- atlikti veiksmų, įgalinančių organizacijų tinklą efektyviai veikti, analizę.

Tyrimo metodai: straipsnis parašytas remiantis mokslinės literatūros analizės, sintezės ir apibendrinimo metodais. Išanalizuoti ir apibendrinti požiūriai į efektyvius organizacijų tinklus (Ali ir kt., 2012; Gupta, Zhdanov, 2012; Ribačonka, Burgis, 2011; Staniulienė, 2011, 2009, 2003; Johnson-Cramer, Parise, Cross, 2007; Chaddad, Cook, 2004) bei veiksmų, įgalinančių organizacijų tinklą efektyviai veikti, mokslinė literatūra (Alexander, 2012; Duoba, 2009; Suchotskis ir kt., 2007). Taikant sintezės metodą, sukurta veiksmų, įgalinančių organizacijų tinklą efektyviai veikti, principinė schema.

1. Požiūrių į efektyvius organizacijų tinklus analizė

Tinklas, kaip pažymi S. Staniulienė (2009, p. 110), tarp gali padėti kooperuojantis kurti inovacijas įvairioms nepriklausomoms organizacijoms, kai kiekvienas tinklo narys turi teisę jas diegti, siekdamas strateginių savo organizacijos tikslų. Pasauliniu mastu vis daugiau kuriame tinklų, kuriuose dominuoja funkcijų iškelimas už įmonės veiklos ribų, taip siekiant optimalios prieigos prie žinių ir išteklių, kurie būtini darant išradimus.

Europos Sąjungai kyla naujų iššūkių, kuriems B. Melnikas (2009, p. 35) priskiria naujas tendencijas ir įvairiais pavidalais pasireiškiančius tinklaveikos, konvergencijos ir integracijos procesus:

- tinklaveika, plėtojant tiek bendradarbiavimą tarp nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų, tiek tarpusavio bendradarbiavimą tarp pačių nacionalinių valstybių;
- tinklaveika, plėtojant šiuolaikinį tarptautinį verslą;
- konvergencijos ir integracijos procesai, būdingi verslo ir viešojo sektoriaus sąveikai.

Pasak E. Ribašauskienės ir D. Šalengaitės (2012, p. 189), tinklaveikos privalumai yra reikšmingi ir lemia efektyvesnį išteklių panaudojimą, didesnes galimybes spręsti sudėtingas problemas bei didesnę konkurencingumą. Remiantis šiais išskirtais tinklaveikos privalumais, efektyvumą galima apibrėžti kaip racionalų išteklių panaudojimą, gebėjimą spręsti sudėtingas problemas, valdyti pokyčius ir didinti konkurencingumą.

Vertinant organizacijų tinklo perspektyvas pabrėžtina, kad tinklinė struktūra yra unikali, perspektyvi organizacinė forma, nes yra visa apimanti, dinamiška, pagrįsta ekonominiu, socialiniu ir psichologiniu racionalumu. Tinklinių organizacijų veiklos dėsniai keičia ateities technologijas ir visuomenę, todėl, tikėtina, kad vis daugiau individų bei organizacijų bus „įsipainioję“ į abipusiai naudingus tinklus ateityje (Staniulienė, 2003, p. 160).

Efektyvumas (angl. *efficiency*) – tai gebėjimas teisingai veikti. Efektyvumas įvardijamas kaip išteklių panaudojimo naudingumo laipsnis, siekiant konkretaus užsibrėžto tikslo. Pabrėžtina, kad ne visada efektyvi veikla duoda apčiuopiamos naudos didinant verslo vertę (Sarulienė, Vilkas, 2011, p. 908).

Apibrėžiant efektyvumo sampratą, remiantis P. Vanagu (2008, p. 850), svarbu paminėti, kad tikslų arba uždavinių tiksliai nesuformulavus, kai kurie darbai gali būti labai efektyvūs, tai yra gautas efektas, tačiau neproduktyvūs (produktyvumas – tam tikru laikotarpiu sukurtas gaminių arba paslaugų kiekis, panaudojus tam tikrus išteklius).

Kaip pažymi E. Ribačonka ir D. Burgis (2011, p. 71), efektyvios organizacijos pagrindinis tikslas – sukurti daugiau vertės, naudojant kuo mažiau išteklių, tai pasiekama diegiant naujas išteklius taupančias technologijas ir taikant pažangius valdymo metodus. Konkretaus tinklo efektyvumas priklauso nuo dviejų

pamatinių tinklo bruožų: sąsajumo – struktūrinio gebėjimo užtikrinti jo sudedamųjų dalių komunikaciją be trikdžių, ir atitikties – tinklo ir jo sudedamųjų dalių tikslų sutapimo laipsnio.

Remiantis S. Ali ir kt. (2012) atlikto tyrimo rezultatais, teigtina, kad siekiant pašalinti arba pertvarkyti kai kurias tradicines darbo funkcijas labai svarbu, kad ši užduotis būtų tinkamai atlikta, todėl ypač svarbus tampa nuokrypis nuo didelio centralizuoto vadovavimo ir kontrolės, organizacinės valdymo struktūros ir jos dydžio: efektyviausi tokiu atveju yra lankstūs organizacijų tinklai.

Spartūs organizaciniai pokyčiai reikalauja, kad organizacijų vadovai priimtų racionalius sprendimus, nes efektyvus organizacijų tinklas pasižymi nuolatiniu tobulėjimu, sėkminga komercine veikla ir intervencinėmis išteklių valdymo priemonėmis (Johnson-Cramer, Parise, Cross, 2007, p. 103).

Efektyvų tinklą, kaip organizacinės struktūros pokyčių bangos rezultata, F. R. Chaddad ir M. L. Cook (2004) įvardija kaip tvirtus veiklos ir finansinius rezultatus, todėl pertvarkyta organizacinė valdymo struktūra suteikia daugiau galimybių pritraukti kapitalą, siekiant pagerinti finansinius rezultatus ir suteikti galimybę užtikrinti būtinus veiklos išteklius.

Organizacijų tinklo plėtra tiesiogiai susijusi su jo efektyvumo samprata, kurią A. Gupta ir D. Zhdanov (2012, p. 1111) įvardija kaip inercinę tinklo veiklą, apimančią įvairių formų pokyčių valdymą ir gerovės pasiskirstymą pagal rinkos poreikius: tai apima visus valdymo procesus, investavimą į išteklius ir nuoseklų komunikavimą.

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvus organizacijų tinklas – tai tinklas, kuris savo veikloje, panaudodamas kuo mažiau išteklių, sukuria daugiau vertės. Tinklo efektyvumas priklauso nuo dviejų pamatinių tinklo bruožų: sąsajumo – tai yra struktūrinio gebėjimo užtikrinti jo sudedamųjų dalių komunikaciją be trikdžių, ir atitikties – tinklo narių tikslų suderinimo laipsnio. Todėl labai svarbu išanalizuoti, kokie veiksniai lemia efektyvią veiklą, garantuojančią pridėtinės vertės sukūrimą.

2. Veiksnių, įgalinančių organizacijų tinklą efektyviai veikti, teorinė analizė

2.1. Tikslai

Kiekvienas organizacijų tinklas privalo turėti konkretų ilgalaikį tikslą, kuris jį skiria nuo virtualaus tinklo ir formuoja fundamentaliąsias veikimo prielaidas, nes organizacijų tinklo veikimo siekis yra bendros vertės kūrimas.

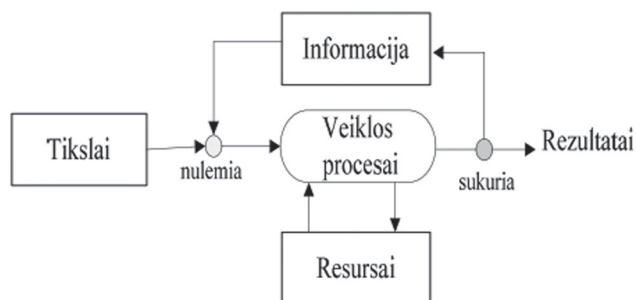
Pagrindinis reikalavimas, siekiant organizacijos ir tinklo veiklos sėkmės, yra įvairių elementų (misija, vizija, tikslai, strategijos ir kt.) integravimas į organizacijų strateginių planų ir politikos kūrimą (Pryora, Singleton, Taneja, 2009, p. 326).

P. Zakarevičius (2009, p. 137) pažymi, kad keičiantis socialinėms ir ekonominėms sąlygoms, vykstant įvairiems pokyčiams, organizacijose savo veiklos tikslus pradėjo formuoti kiekvienas organizacijos narys. Todėl tikslų derinimo procesai tapo labai svarbiu organizacijos funkcionavimo aspektu. Taigi efektyvaus organizacijų tinklo veikloje svarbu ne tik suformuoti bendrą tikslą, bet ir derinti konkrečius tinklo narių tikslus.

Nauja organizacijos struktūra turėtų suteikti ir naujų galimybių joje dirbantiems žmonėms, todėl pertvarkant organizacijos struktūrą būtina numatyti užduotis ir skatinti jas atlikti, taip motyvuojant žmones keistis ir patiems valdyti pokyčių procesą (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006, p. 33). Teigtina, kad kuriant organizacijų tinklą ir siekiant jo efektyvumo ypač svarbu ne tik nustatyti konkrečius tikslus, bet ir kurti politiką.

Įmonės veikla, nagrinėjant veiklos valdymo požiūriu, yra veiklos procesų ir funkcijų rinkinys, padedantis įgyvendinti įmonės strategiją ir tikslus. Veiklos domenai sudarytas iš tokių sąvokų ir konstrukcijų, kuriems priskiriama: funkcijos, veikla, arba operacijos, todėl įmonės veiklos modelis yra nepriklausomas struktūros, veiklos, procesų, informacijos, išteklių, žmonių, elgesio, tikslų ir verslo, vyriausybinių ar pačios

organizacijos apribojimų atskleidimas (Kalibataitė, 2009, p. 1139). Darytina prielaida, kad veiklos modelyje ypač svarbūs yra tikslai, nes jie nulemia veiklos procesus, kuriems vykdyti būtini išteklių ir informacija, o jiems sąveikaujant gaunamas rezultatas (1 pav.).



1 pav. Įmonės veiklos modelis

Šaltinis: Kalibataitė, 2009, p. 1140

Organizacijos politikoje labai svarbi yra strategija. Jos kūrimas gali būti suprantamas kaip strateginio sprendimo kokybės funkcija, o sugebėjimas veikti – kaip šio sprendimo rezultatas (Gudonavičius, Bartosevičienė, Šaparnis, 2009, p. 76):

$$\text{Veikla} = f(\text{strategija} + \text{gebėjimas veikti}). \quad (1)$$

Remiantis šia strateginio sprendimo kokybės funkcija galima teigti, kad teigiamas veiklos proceso rezultatas pasiekiamas tinklo narių veiklumo ir priimamų tinkamų sprendimų, kurie nukreipti įgyvendinti sukurtą strategiją, dėka. Kaip pažymi L. Gudonavičius, V. Bartosevičienė ir G. Šaparnis (2009, p. 77), labai svarbu turėti pakankamai informacijos, siekiant priimti tinkamą sprendimą, ir gebėjimų veikti atsižvelgiant į priimtą sprendimą.

Kaip pagrindinius organizacijų tinklo veiklos tikslus galima įvardinti siekį sumažinti nuolatinių darbuotojų skaičių, supaprastinti jų struktūrą, diegti naujoves ir didinti tinklo našumą, mažinant finansinius bei laiko išteklius, išnaudojant informacijos valdymo sistemų galimybes (Korsakienė, Tvaronavičius, Tvaronavičienė, 2006, p. 28).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų tinkle svarbu įvairius elementus (misiją, viziją, tikslus, strategijas ir kt.) integruoti į organizacijų strateginių planų ir politikos kūrimą bei derinti konkrečius tinklo narių tikslus, siekiant veiklos efektyvumo.

2.2. Išteklių

Kiekvienos organizacijos veiklai būtini išteklių, jie būna įvairių rūšių. Kaip pažymi M. Suchotskis ir kt. (2007), efektyvus organizacijų tinklas turi turėti pakankamai išteklių (finansinių, personalo) numatytiems veikloms vykdyti ir siekti numatytų rezultatų.

Išteklių yra visa tai, ko reikia prekių ir paslaugų gamybai bei pardavimui. Tai organizacijos veiklos išteklių, kurie svarbūs ne tik įmonės finansinės veiklos rezultatams, bet ir konkurenciniam pranašumui (Sekliuckienė, 2008, p. 682). Išteklių rūšys pateiktos 2 paveiksle.



2 pav. Išteklių rūšys

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis: Sekliuckienė, 2008

Kaip matome iš 2 paveiksle pateiktų duomenų, ištekliai yra 4 rūšių, iš kurių svarbiausi kiekvienos organizacijos veikloje yra finansiniai, apimantys tokius elementus kaip (Tomaševič, Mackevičius, 2010; Kafidov, 2007):

- piniginių lėšų šaltiniai (įmonės įsigyti, uždirbti pinigai, dažniausiai skiriami einamajai įmonės veiklai);
- vertybiniai popieriai (akcijos, obligacijos, izdo vekseliai, kiti nuosavybės skolos dokumentai), naudojami įvairioms finansinėms operacijoms vykdyti;
- dotacijos, subsidijos ir kiti negražinami lėšų šaltiniai (pastaruoju metu ypač populiarūs yra paramos lėšos, gautos iš įvairių Europos Sąjungos paramos struktūrinių fondų).

Kiekviena organizacija savo išteklius formuoja ir paskirsto, atsižvelgdama į savo poreikius. Tai priklauso nuo daugelio veiksnių (Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009):

- organizacijos tikslų;
- naudojimosi nuosavomis lėšomis galimybių;
- organizacijos dydžio;
- turto struktūros ir kt.

Nors dauguma mokslininkų pabrėžia finansinių išteklių svarbą, P. Zakarevičius (2009, p. 137) akcentuoja, kad fundamentalusis organizacijų veiklos ir tobulėjimo išteklius yra ir bus informacija, žinios apie galimus technologijų, vartotojų poreikių, gamtos aplinkos, darbuotojų mąstymo pokyčius, todėl naujų žinių įgijimas ir jų kūrimas tampa pagrindiniu efektyvios veiklos veiksmu. P. Zakarevičiaus nuomonei pritaria ir R. Jucevičius, J. Ilonienė (2009, p. 788), jie akcentuoja, kad žinių ekonomika veikė ne tik ekonominius procesus, bet ir privertė jos sąlygomis veikiančius objektus peržvelgti prioritetus bei suvokti, kad žinios ir informacija yra vieni svarbiausių įmonių bei organizacijų veiklos išteklių, siekiant sėkmingai konkuruoti žiniomis ir informacija pagrįstoje ekonominėje erdvėje. Remiantis šiais duomenimis, teigtina, kad efektyvaus organizacijų tinklo veikloje svarbu, įvertinus tinklo poreikius, ne tik pasirinkti tinkamiausius finansinius išteklius, bet ir orientuotis į informacijos bei žinių išteklius.

Be finansinių ir informacinių išteklių, organizacijų tinklo efektyvumui įtakos turi žmogiškieji ištekliai, kuriuos K. Duoba (2009, p. 562) įvardijo kaip organizacijų tinklų veiklos elementą, nes naujų žiniomis grįstų produktų kūrimui šie ištekliai yra būtini, todėl atitinkamai skatinamas organizacijų ir individų nuolatinis mokymasis, organizacijos darbuotojų tarpusavio komunikaciniai ryšiai bei komandinis darbas.

A. Kubrak ir kt. (2007, p. 104) teigia, kad šiuolaikinei įmonei, ieškančiai naujų valdymo svertų, labai svarbu išnaudoti žinių visuomenėje sparčiai tobulėjančių informacinių technologijų, didėjančios naujų žinių diegimo spartos privalumus. Šiame procese ypač reikšmingas įmonės žmogiškųjų išteklių formavimo ir ugdymo sistemos tobulinimas. Kad bendravimas būtų veiksmingas, organizacijoje būtina paskirstyti pareigas, kompetenciją, atsakomybę ir motyvavimą, o tai lemia organizacinę struktūrą.

Siekiant procesinio valdymo, svarbu, kad šis procesas susietų materialinius, finansinius ir intelektualius išteklius (tarp jų ir žmogiškuosius) bei veiklas, kurios svarbios siekiant rezultato. Dažnai vieno proceso

rezultatas yra kito proceso gavinys. Numatytas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję išteklių valdomi kaip vientisas ir pakartojamas procesas ar jų sistema (Klimas, Ruževičius, 2009, p. 74).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų tinklo veikloje būtina turėti pagrindinius išteklius: materialinius, finansinius, intelektinius, žmogiškuosius ir žinių. Šių išteklių racionalus parinkimas ir bendro tikslo turėjimas įgalina organizacijų tinklą efektyviai veikti.

2.3. Organizacinė valdymo struktūra

Sėkmingai organizacijos veiklai reikia intensyvios komunikacijos, aiškios ir tinkamos organizacinės valdymo struktūros, kurioje būtų numatytos ir aiškiai apibrėžtos atsakomybės. Organizacijos valdymo struktūra turi būti tokia, kad padėtų įgyvendinti organizacijos strategiją ir taptų ekonomiškai efektyvi. Jei kinta strategija, turi kisti ir struktūra.

Remiantis S. Staniulienė (2008), teigtina, kad efektyvią tinklų organizacinę sandarą nulemia šie veiksniai:

- veiklos pobūdis;
- atliekamos funkcijos ir sprendžiamų uždavinių skaičius;
- veikloje taikoma technologija;
- darbo pasidalijimo ir specializacijos lygis;
- vadybos organizacinis lygis.

Įmonės organizacinė valdymo struktūra sudaro įmonės veiklos karkasą, kuris, viena vertus, turi išlaikyti tam tikrą stabilumą, antra vertus, turi nuolat keistis, derindamasis prie kintamų uždavinių strategijų, įmonės aplinkos, vidinio lygio ir pokyčių. Tradiciškai įmonės valdymo struktūros formavimo metodika remiasi aiškiais uždaviniais, darbo specializavimu, kooperavimu, hierarchine struktūra, aiškiu vienvaldiškumo supratimu, stabilumu ir kt. (Kubrak ir kt., 2007, p. 105).

Pagrindiniai katalizatoriai, sudarantys organizacinės valdymo struktūros visumą, yra (Suchotskis ir kt., 2007):

- administracinis valdymas;
- organizacijos kultūra;
- organizacijos struktūra;
- paskatos;
- informacijos valdymas;
- technologijos.

Vis dažniau verslo organizacijos praranda vertikalias struktūras: jos įgyja tinklinę struktūrą, išsibarsčiusią įvairiose šalyse. Verslo organizacijos darbuotojai gali gyventi įvairiose valstybėse ir dirbti kompiuterių tinkle prie pačių įvairiausių projektų, vykdyti prekybą internete ir t. t. Informacinių technologijų dėka kuriami nauji produktai, panaudojant pasaulinius mokslo ir technikos pasiekimus, kurie prieinami tame pačiame internete. Viena vertus, tai sudaro palankias sąlygas dar spartesnei technologinei, ekonominei ir socialinei pažangai, kita vertus, sukelia nemažai problemų (Bosas, 2002, p. 2). Taigi organizacinės struktūros formavimui ir atsakomybių paskirstymui būtina skirti nemažai dėmesio, nes, kaip parodė S. Staniulienė (2007) atlikto tyrimo rezultatai, įmonių organizacinėse struktūrose trūksta horizontalių ryšių, kooperacijos darbe, dažnai tinkamai neišnaudojama funkcinė ir patariamoji valdžios rūšys, egzistuoja funkcinis susiskaldymas.

Labai svarbu nustatyti organizacijos struktūrą ir vykstančius arba kuriamus procesus. Sinergetiniu požiūriu, pasak J. Kvedaravičiaus ir Ž. Malinausko (2008, p. 98), struktūra reiškia tai, kaip organizacijos struktūra reaguoja į išorinius pokyčius, ar greitai ir kokybiškai persiorganizuojama. Procesai pirmiausia svarbūs dėl turimo potencialo, ar ilgai organizacija gali veikti negaudama išorinės energijos, informacijos, t. y. nurodymų, materialinių ir finansinių išteklių, neprarasdama kontakto su aplinka, tai yra artėdama prie savo

misijos, savo grynosios formos. Taigi galima teigti, kad efektyvaus organizacijų tinklo valdymo struktūrai didelę įtaką daro nagrinėti elementai: tikslai ir politika, ištekliai.

Pasak A. Stulgienės (2011, p. 939), organizacijos struktūra gali būti parinkta, atsižvelgus į pavienių individų ir organizacijos poreikius. Ji priklauso nuo žmonių, dirbančių organizacijoje, gamybos linijų bei valdymo metodų. Netinkamai parinkta nauja struktūra gali nutraukti per ilgą laiką susiformavusios komunikacijos srautus, lemti neformalias permainas persiskirstant valdžiai, mažinti pasitenkinimą darbu ir motyvaciją. Tai patvirtina V. Davidavičienė (2008), M. Guadalupe, H. Li, J. Wulf (2012), kurios koordinuotą organizacinę valdymo struktūrą įvardija kaip veiksnį, kuris didina organizacijų tinklo konkurencingumą ir veiklos efektyvumą.

Organizacinės struktūros parinkimas ir projektavimas yra svarbus kiekvienos organizacijos veiklos efektyvumui, nes priklauso nuo šių procesų sprendimų ir išbaigtumo, todėl reikia formuoti naujas ir modernias organizacines struktūras, tinkamas šiuolaikinėje nuolat besikeičiančioje globalioje verslo aplinkoje, kuri užtikrintų organizacijų veiklos efektyvumą ir tolesnį vystymąsi ekonomikos globalizacijos sąlygomis (Staniulienė, 2005, p. 203).

Atsakomybės paskirstymas organizacijų tinkle yra ypač svarbus, nes turi garantuoti narių tarpusavio komunikaciją ir bendradarbiavimą. Todėl įvairių lygių tinklo nariams atsakomybės paskirstymas turi būti racionalizuotas, siekiant didesnės kompetentingų narių atsakomybės ir organizacijos efektyvumo didinimo, sutelkiant dėmesį į šį tinklo elementą (Krause, Oertel, Walgenbach, 2012, p. 352).

Apibendrinant galima teigti, kad racionali organizacinė valdymo struktūra apibūdinama aiškia sprendimų priėmimo sistema, tikslu darbo pasidalijimu, struktūrinių grandžių formavimu, hierarchinių lygių nustatymu ir koordinavimu.

2.4. Valdymas

Valdymo procesas yra gana sudėtingas, nes būtina nuolat analizuoti organizacijos veiklą: diagnozuoti vykstančius pokyčius, juos inicijuoti ir atitinkamai valdyti. Būtina suvokti veiklos valdymo svarbą ir siekti jo efektyvumo, priešingu atveju organizacija gali patirti fiasko (Lodienė, 2005, p. 107).

Valdymo funkcijų įgyvendinimas priklauso nuo tinklo struktūros, todėl dėmesys turėtų būti skiriamas tokiems tinklo formavimo būdams, kad jo valdymo teorijos atitiktų tinklo efektyvumo ir jo veiklos tikslų siekį (Alexander, 2012, p. 766).

Organizacijų tinklo sisteminių valdymą galima apibūdinti kaip sistemą, kurią sudaro planavimo, organizavimo, kontrolės, monitoringo ir kt. funkcijų integruotas atlikimas, galimas dėl įėjimo kintamųjų, kurie traktuojami kaip organizacijos funkcionavimui būtini ištekliai – žmonės, materialinės vertybės, įranga, finansiniai ištekliai. Dėl šių įėjimo kintamųjų funkcionuojanti verslo organizacijos procesų sistema generuoja išėjimo kintamuosius – prekes ir paslaugas, kapitalo prieaugį (pelną), darbuotojų pasitenkinimą, pridėtinę vertę visuomenei ir kt. (Karpavičius, Cvilikas, Gatautis, 2007, p. 45). Taigi galima teigti, kad organizacijų tinklo veikla turi būti valdoma nuo jos planavimo iki kontrolės, kadangi šis procesas susieja organizacijų tinklą su aplinka.

Pasak P. Zakarevičiaus (2006, p. 190), dėl įvairių priežasčių atsirandančioms pokyčių kliūtims šalinti ypač svarbu modernizuoti valdymo ciklo funkcijų realizavimo principus. Konservatyvūs klasikiniai principai neskatina pokyčių, kartais netgi trukdo. Pastaraisiais metais klasikinius principus keičia modernūs, pokyčius organizacijų išorėje ir viduje atitinkantys principai.

Valdymo funkcijų modernizavimas organizacijų tinklų veikloje yra ypač svarbus, nes šis pokytis yra labai ryškus ir turi įtakos kiekvienam organizacijos nariui, todėl kylantį nepasitenkinimą ir pasipriešinimą būtina numatyti iš anksto ir parinkti jo valdymui tinkamas priemones bei nuosekliai kontroliuoti. Kaip pažymi P. Zakarevičius ir J. Kvedaravičius (2007, p. 458), viena svarbiausių pokyčių kliūčių yra konservatyvių valdymo ciklo funkcijų atlikimo principų taikymas. Todėl rengiant ir priimant sprendimus, planuojant, organizuojant, kontroliuojant, motyvuojant būtina laikytis modernių principų, kurie užtikrina valdymo mobilumą, lankstumą, demokratiškumą, antrepreneriškumą ir kitus modernių organizacijų vadybos instrumentus.

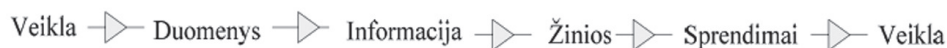
A. Tamošiūno (2010) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad siekiant racionaliai valdyti strateginių pokyčių programos įgyvendinimo procesą ir gauti maksimalią naudą įgyvendinant programą, būtina stebėti, ar programos priemonės diegiamos racionaliai, ar jos dera prie esamų veiklos funkcijų ir operacijų vykdymo procesų bei priemonių, ar iš esmės yra tikslingos. Todėl organizacijų tinklo veikloje svarbu, kad šis strateginis pokytis turėtų objektyvią programą ir būtų nuosekliai bei detalai įvertinti įmonės veiklos funkcijų vykdymo procesai.

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvaus organizacijų tinklo veikla privalo būti optimaliai valdoma, apimant veiklą nuo jos planavimo iki kontrolės, nes šis procesas susieja organizacijų tinklą su aplinka ir taip didina veiklos efektyvumą. Organizacijų tinkle rengiant ir priimant sprendimus, planuojant, organizuojant, vadovaujant, kontroliuojant ir motyvuojant būtina vadovautis moderniais principais, užtikrinančiais valdymo mobilumą, lankstumą, demokratiškumą, antrepreneriškumą ir kitus modernių organizacijų vadybos instrumentus, kurie efektyviam organizacijų tinklui būtini.

2.5. Komunikacija

Efektyviai organizacijų tinklo veiklai ypač svarbi komunikacija, kuri sudaro palankias sąlygas tinklo narių tarpusavio bendradarbiavimui ir bendro tikslo siekimui, akcentuojant ryšį su aplinka.

Duomenys „tarnauja kaip informacijos žaliava, kad įgytų naudingą ir reikšmingą informaciją“ (Kalibataitė, 2009, p. 1140). Schematiškai duomenų, informacijos ir žinių sąsajas pateikia G. Kalibataitė (3 pav.), teigianti, kad veiklos procesai yra apskaitomi – planuojami ir matuojami, taip gaunami duomenys. Organizacijos valdymo sistema duomenis apdoroja, panaudodama žinias (tai organizaciniai elementai: išsilavinimas, patirtis).



3 pav. Duomenų, informacijos ir žinių tarpusavio ryšys

Šaltinis: Kalibataitė, 2009, p. 1140

Remiantis 3 paveiksle pateikta duomenų, informacijos ir žinių tarpusavio ryšio schema teigtina, kad organizacijų tinklo veiklai vykdyti būtina informacija (konkretūs duomenys ir įgytos žinios), todėl priimami atitinkami racionalūs sprendimai, siekiant tinklo veiklos efektyvumo.

Komunikacijos svarbą, jos derinimą su lyderystės ir motyvavimo veiksniais organizacijų tinklo veikloje R. Korsakienė (2006, p. 242) apibrėžia prielaidomis mažinti darbuotojų pasipriešinimą, minimizuoti neapibrėžtumą ir užtikrinti darbuotojų išitraukimą į organizacinių pokyčių procesą. Taigi galima teigti, kad komunikacija efektyvaus organizacijų tinklo veikloje yra viena svarbiausių pokyčių valdymo priemonių, garantuojanti nuoseklų išteklių naudojimą ir racionalų valdymą.

Aiškiai komunikaciją organizacijų tinkle apibrėžia E. Ribačonka ir D. Burgis (2011, p. 73), priskirdami ją koordinavimo sistemai tinklinėje organizacijoje, kuri yra veiksmų, priemonių ir komunikacijos kanalų visuma, leidžianti suderinti visų tinklo elementų tarpusavio santykius, struktūras, procesus ir kompleksiskai juos valdyti, siekiant iš anksto suderintų tikslų. Taigi galima teigti, kad koordinavimo sistema efektyviame tinkle yra ypač svarbus elementas, garantuojantis tarpusavio ryšius ir struktūrų bei įvairių procesų formavimą.

A. Arnold ir B. Staffelbach (2012, p. 325) pabrėžia, kad siekiant išlaikyti visų organizacijos narių tarpusavio pasitikėjimą organizacijų tinklo veikloje, nariai turėtų nuoširdžiai ir sąžiningai bendrauti, o valdymas turėtų būti nukreiptas spręsti komunikacijos sistemos kūrimo problemas.

R. Jucevičius (2011) žinių valdymo funkcijų įgyvendinimą verslo sistemos ar tinklo atveju įvardija kaip sudėtingą procesą, kadangi jis apima nepriklausomus veiksnius: tinklo narius, įvairius suinteresuotuosius, jų poreikius ir žinias iš išorės, todėl skiriasi jų suvokimas, kuris dėl minėtų veiksnių tampa sudėtingas. Išorės žinių išsąmoninimo gebėjimai yra svarbi sąlyga siekiant tinklo intelektinių ir finansinių rezultatų, apimančių

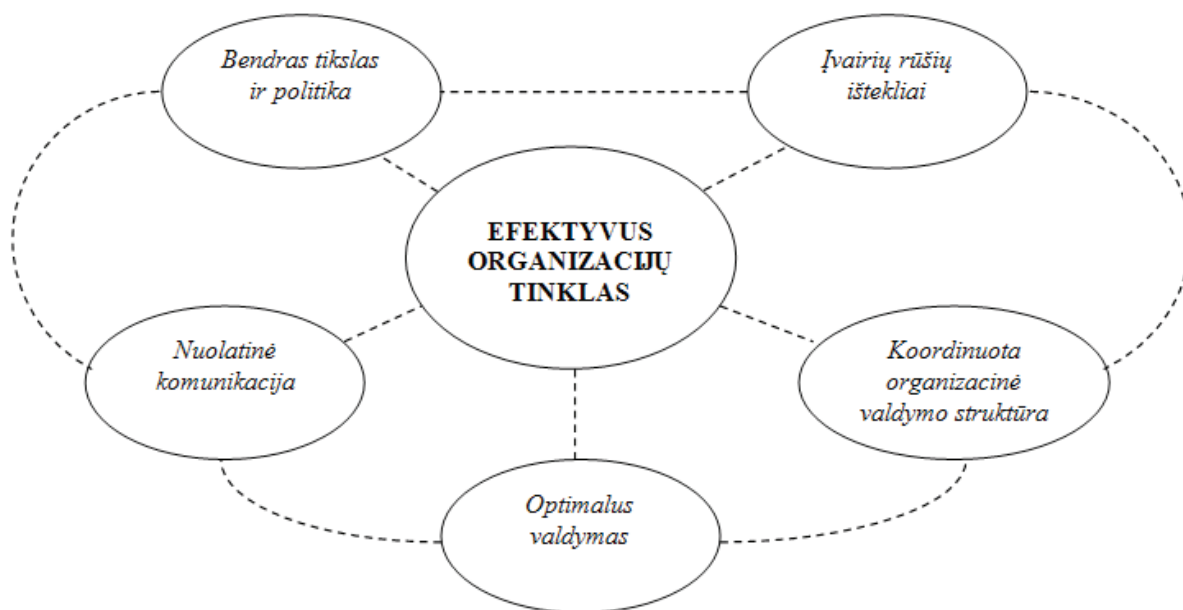
bendrą efektyvumo sąvoką, todėl ypač svarbūs tampa informaciniai ryšiai. Organizacijų tinklo darbuotojai komunikuoja pasitelkdami informacinius ryšius.

K. Duoba (2009) pabrėžia, nors organizacijos suinteresuotos, kad jų darbuotojai organizacijoje dalykiškai bendrautų, tačiau atskirų specialybių darbuotojai, ypač neformaliam bendravimui, partnerius dažnai renkasi iš kitų organizacijų, kartais net konkurentų atitinkamų specialybių darbuotojus. Todėl marketingo specialistams lengviau bendrauti su kitų organizacijų marketingo specialistais, finansininkams – su kitais finansininkais, o ne vienos organizacijos marketingo specialistams su tos pačios organizacijos finansininkais ir t. t. Šiems ryšiams stiprėjant pradeda kurtis specialistų tinklai, kurie kartais formalizuojami, t. y. įgyja teisinę formą – kuriamos įvairios specialistų asociacijos.

Svarbiausios šiuolaikinės komunikacijos priemonės, kurias būtina taikyti efektyviai veikiančiame organizacijų tinkle, yra informacinės technologijos ir telekomunikacijos (toliau – ITT), kurias V. Elskytė ir J. Raudeliūnienė (2006, p. 60), atsižvelgdamos į rinkos aprėpties dimensiją, skirsto į tokias grupes:

- globalios, kai ITT diegiamos įmonėje, kuri vykdo veiklą visame pasaulyje išsidėsčiusiuose padaliniuose, o ITT priemonės nukreipiamos į įmonės klientą įvairiose rinkose;
- globalios antra, kai ITT diegiamos įmonėje, kuri vykdo veiklą visame pasaulyje išsidėsčiusiuose padaliniuose, o ITT priemonės nukreipiamos į įmonės vidaus procesų ar komunikacijų tobulinimą;
- lokalsios, kai ITT diegiamos įmonėje, kuri vykdo veiklą vienoje šalyje, o ITT teikiama nauda orientuojama į įmonės veiklos toje rinkoje sprendimus;
- lokalsios antra, kai ITT diegiamos įmonėje, kuri vykdo veiklą vienoje šalyje, o ITT teikiama nauda orientuojama į įmonės vidaus procesų ar komunikacijų gerinimą nutolusiuose padaliniuose.

Teigtina, kad diegiant ITT priemones organizacijų tinkle didinamas jo efektyvumas, nes šios priemonės nukreiptos į įmonių klientus, vidaus procesus, komunikacijas, veiklos sprendimus, kurie apima svarbiausius tinklo elementus, įgalinančius didinti efektyvumą. Tai pagrindžia ir R. Hopenienės, G. Railienės, E. Kazlauskienės (2009) atlikto tyrimo rezultatai, kurie atskleidė, kad būrimasis į organizacijų tinklus ir aktyvus ryšių tarp organizacijų puoselėjimas (taikant ITT priemones) yra tinklo funkcionavimo pagrindas, nes padeda sumažinti sandorių sąnaudas, išvengti arba sumažinti priklausomybę nuo išteklių, įgyti patirties ir žinių, diegti naujoves.



4 pav. Veiksnių, įgalinančių organizacijų tinklą efektyviai veikti, principinė schema

Šaltinis: sudaryta autorių

Galima teigti, kad siekiant efektyvios organizacijų tinklo veiklos būtini duomenys, gaunami iš konkrečios informacijos, ir žinios, todėl priimami atitinkami racionalūs sprendimai. Komunikacija efektyvaus organizacijų tinklo veikloje yra viena svarbiausių valdymo priemonių pokyčių, garantuojanti nuoseklių išteklių panaudojimą ir optimalų valdymą, o koordinavimo sistema garantuoja tarpusavio ryšius, struktūrų bei įvairių procesų formavimą.

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvus organizacijų tinklas – tai tinklas, turintis bendrą tikslą ir politiką, įvairių rūšių išteklių, kurie būtini vykdyti veiklą, koordinuotą organizacinę valdymo struktūrą, optimalų valdymą ir nuolatinę komunikaciją – veiksnius, kurie įgalina tinklą efektyviai veikti ir kurių sąveikos rezultatas yra pridėtinės vertės kūrimas. Tik kryptingai pridėtinės vertės kūrimo kontekste įvairių veiksmų veikiamas organizacijų tinklas gali būti įvardijamas kaip efektyvus.

Išvados

Išanalizavus įvairių autorių požiūrius į efektyvius organizacijų tinklus, galima teigti, kad tai yra tinklai, kurie savo veikloje, panaudodami kuo mažiau išteklių, sukuria daugiau vertės. Tinklo efektyvumas auga proporcingai orientacijai į esmines kompetencijas ir atitiktį, užtikrinant jo narių tikslų suderinamumą. Todėl svarbu išanalizuoti, kokie veiksniai įgalina efektyvią veiklą, garantuojančią pridėtinės vertės sukūrimą.

Organizacijų tinklą efektyviai veiklai įgalina veiksmų visuma: *bendras tikslas ir politika*, siekiant veiklos efektyvumo; *įvairių rūšių ištekliai*, būtini vykdant organizacijos veiklą, jų parinkimas ir derinimas; *organizacinė valdymo struktūra*, užtikrinanti aiškią sprendimų priėmimo sistemą, tikslų darbo pasidalijimą, struktūrinių grandžių formavimą, hierarchinių lygių nustatymą ir koordinavimą; *optimalus valdymas*, apimantis planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesus, *nuolatinė komunikacija*, kaip viena svarbiausių pokyčių valdymo priemonių, garantuojanti nuoseklių išteklių panaudojimą ir optimalų valdymą. Šie veiksniai ir jų sąveika tampa orientaciniais tyrimų objektais, siekiant, kad šiuolaikinė organizacija greičiau adaptuotųsi veikiant išoriniams veiksniams, kuriuos organizacijų tinklai gali tik šiek tiek valdyti. Tik kryptingai veikiamas įvairių veiksmų pridėtinės vertės kūrimo kontekste, organizacijų tinklas gali būti efektyvus, todėl siekiant plėtoti tinklaveikos procesą šiuolaikiniame verslo pasaulyje ir integruoti inovatyvius veiklos metodus būtina sistemingai vertinti organizacijų tinklą efektyviai veikti įgalinančius veiksnius.

Literatūra

- Alexander, R. (2012). Network Structures and the Performance of Brownfield Redevelopment PPPs. *Public Performance & Management Review*, Vol. 35(4), p. 753–768.
- Ali, S. ir kt. (2012). Development of Inter-organizational Structure for E-Commerce: a Contemporary Approach. *International Journal of Business and Public Administration*, Vol. 9(2), p. 1–10.
- Arnold, A., Staffelbach, B. (2012). Perceived Post-restructuring Job Insecurity: The Impact of Employers' Trust in one's Employer and Perceived Employability. *Zeitschrift für Personalforschung*, No. 26(4), p. 307–330.
- Bernatonytė, D., Vilkė, R., Keizerienė, E. (2009). Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 229–236.
- Bosas, A. (2002). Valstybės ir verslo strateginio valdymo įsisavinimas kaip atsakas globalizacijos iššūkiams. *Ekonomika*, Nr. 60(2), p. 1–17.
- Chaddad, F. R., Cook, M. L. (2004). The Economics of Organization Structure Changes: a us Perspective on Demutualization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, No. 75, p. 57–594.
- Davidavičienė, V. (2008). Change Management Decisions in the Information Age. *Journal of Business Economics and Management*, No. 9(4), p. 299–307.
- Duoba, K. (2009). Virtualiųjų organizacijų atsiradimą sąlygojusios priežastys. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 560–566.
- Elskytė, V., Raudeliūnienė, J. (2006). ITT plėtros sąlygotų verslo pokyčių vadyba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 38, p. 53–66.
- Guadalupe, M., Li, H., Wulf, J. (2012). Who Lives in the C-Suite? Organizational Structure and the Division of Labor in Top Management. *Faculty&Research. Working Paper*, No. 118, p. 1–32.
- Gudonavičius, L., Bartosevičienė, V., Šaparnis, G. (2009). Imperatives for Enterprise Strategists. *Engineering Economics*, No. 1(61), p. 75–82.

- Gupta, A., Zhdanov, D. (2012). Growth and sustainability of Managed Security Services Networks: An Economic Perspective. *MIS Quarterly*, Vol. 36, p. 1109–1130.
- Hopenienė, R., Railienė, G., Kazlauskienė, E. (2009). Potential of Virtual Organizing of Tourism Business system Actors. *Engineering Economics*, No. 3, p. 75–85.
- Johnson-Cramer, M. E., Parise, S., Cross, R. L. (2007). Managing Change through Networks and Values. *California Management Review*, Vol. 49(3), p. 85–109.
- Jucevičius, R. (2011). Sourcing Knowledge for the Cluster or Business System. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capi*, p. 284–291.
- Jucevičius, R., Ilonienė, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 788–793.
- Kafidov, V. (2007). Verslumas ir investicijos. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, Vol. 10(3), p. 35–39.
- Kalibataitė, G. (2009). Metaduomenys įmonės veiklos valdymo požiūriu. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 1139–1149.
- Karpavičius, T., Cvilikas, A., Gatautis, R. (2007). Application of Systemic Management Conception to Organization's Management Decisions Structuring. *Engineering Economics*, No. 4(54), p. 44–52.
- Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, T. 4, p. 72–87.
- Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, T. 7, Nr. 4, p. 237–242.
- Korsakienė, R., Tvaronavičius, V., Tvaronavičienė, M. (2006). Incorporating Innovations into Organizations Functioning: Virtual Versus Traditional Firm. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 7(1), p. 27–31.
- Krause, I., Oertel, S., Walgenbach, P. (2012). Veränderungen in betrieblichen Beschäftigungsverhältnissen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Zeitschrift für Personalforschung*, No. 26(4), p. 346–375.
- Kubrak, A., Koval, K., Kavaliauskas, V., Sakalas, A. (2007). Organizational Structure Forming Problems in Modern Industrial Enterprise. *Engineering Economics*, No. 1(51), p. 103–109.
- Kvedaravičius, J., Malinauskas, Ž. (2008). Laikas ir vadyba. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 15(4), p. 92–99.
- Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. *Pinigų studijos*, Nr. 1, p. 23–35.
- Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 33, p. 99–109.
- Mackevičius, J., Valkauskas, R. (2010). Integruota įmonės finansinės būklės ir veiklos rezultatų analizės metodika. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 11(3), p. 213–221.
- Melnikas, B. (2009). Tinklaveika ir verslo bei viešųjų sektorių konvergencija: nauji iššūkiai Europos Sąjungai. *Viešasis administravimas*, Nr. 1(21), p. 28–36.
- Pryora, M. G., Singleton, L. P., Taneja, S. (2009). Teaming as a Strategic and Tactical Tool: An Analysis with Recommendations. *International Journal of Management*, Vol. 26(2), p. 320–333.
- Ribačonka, E., Burgis, D. (2011). Koordinavimo sistemos sąsajos su darniu vystymusi tinklinėje organizacijoje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 1 (25), p. 70–76.
- Ribašauskienė, E., Šalengaitė, D. (2012). Tinklaveikos bruožų raiška Lietuvos kaimo tinklo atveju. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Vol. 34(5), p. 188–197.
- Sarulienė, A., Vilkas, M. (2011). Efektyvumo ir lankstumo suderinimas tiekimo grandinėje. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16, p. 907–915.
- Sekliuckienė, J. (2008). Organizacijos ištekliai, lemiantys konkurencinius pranašumus: Lietuvos mažmeninės prekybos organizacijų atvejis. *Economics & Management. 13-osios tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*, p. 679–685.
- Staniulienė, S. (2011). Entrepreneurs' Networking for New Venture. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 59, p. 95–113.
- Staniulienė, S. (2009). Development of Outsourcing in Network Structure Design. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 52, p. 97–113.
- Staniulienė, S. (2008). Hierarchijos organizacijose: argumentai, alternatyvos, perspektyvos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 47, p. 123–140.
- Staniulienė, S. (2007). Estimation of organizing function performing in Lithuanian companies. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 43, p. 149–162.
- Staniulienė, S. (2005). Modernių organizacinių struktūrų projektavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 34, p. 193–206.

- Staniulienė, S. (2003). Development of Network Structures under Globalization Conditions. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 28, p. 149–162.
- Stulgienė, A. (2011). Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16, p. 935–941.
- Suchotskis, M. ir kt. (2007). Efektyvių tinklų kūrimas. JIVA.
- Tamošiūnas, A. (2010). Managing Corporate strategic Changes in the Context of Climate Change. *Engineering Economics*, No. 21(1), p. 19–31.
- Tomaševič, V., Mackevičius, J. (2010). Materialiųjų investicijų analizė ir jų įtakos vertinimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, T. 5, p. 186–203.
- Vanagas, P. (2008). Darbo produktyvumo santykis su efektyvumu, rezultatyvumu ir kokybe. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 13, p. 848–853.
- Zakarevičius, P. (2009). Organizacijų įvairovė ir klasifikavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 50, p. 127–139.
- Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 38, p. 183–194.
- Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J. (2007). *Management Development Tendencies under Conditions of Systematic Change in Organizational Activity*. Kaunas: The European Management Association (EMA).

THE FACTORS ENABLING A NETWORK OF ORGANIZATIONS TO OPERATE EFFICIENTLY

EDGARAS RIBAČONKA, JURGITA KASNAUSKĖ
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

This article analyzes the factors enabling a network of organizations to operate efficiently. It was found that an effective network of organizations – is a network with a common purpose and policies, different types of resources necessary for performance of the activities, coordinated organizational management structure, optimal management and ongoing communication – factors enabling the network to operate efficiently, and the result of the interaction is added value creation. In addition to the factors targeted whole network of organizations can not be named effective. Based on the results of the created principal factors that enable a network of organizations to function effectively, the scheme. It states that a network of organizations can operate effectively enabling factors – this comprehensive, dynamic, modern organization as a whole.

KEY WORDS: *organizational network, efficiency, factors.*

JEL CODES: L14, M10.