

## TARPOORGANIZACINIŲ RYŠIŲ VERSLO ORGANIZACIJŲ TINKLUOSE TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

ALGIRDAS GIEDRAITIS<sup>1</sup>, EDGARAS RIBAČONKA<sup>2</sup>

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

### ANOTACIJA

Straipsnyje nagrinėjami tarporganizaciniai ryšiai verslo organizacijų tinkluose. Jie turi būti geri tarp visų elementų: tinklo dalyvių (veikėjų), kurie turi žinių ir patirties; struktūros; išteklių (žmogiškųjų, informacinių, finansinių, materialų ir nematerialių); dalyvių veiklos (elgsenos). Tam, kad tarporganizaciniai ryšiai verslo organizacijų tinkle atitiktų savo paskirtį ir garantuotų veiklos optimalumą, būtina juos puoselėti. Apžvelgus įvairių autorių pateiktas tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkluose problemas, pateikiamos tarporganizacinių ryšių organizacijų tinkle tobulinimo kryptys: bendri dalyvių tikslai, konkurencijos skatinimas, bendros vertės didinimas, organizacijų tinklo struktūros stabilizavimas, siekiant aiškaus vaidmenų ir atsakomybės pasidalijimo, išteklių taupymas, efektyvios komunikacijos palaikymas, kompetencijų tobulinimas, informacijos perdavimo sutrikimų prevencija, tarpasmeninių santykių gerinimas, veiklos efektyvumo didinimas. Kiekviena tarporganizacinių ryšių organizacijų tinkle tobulinimo kryptis yra kaip kokybės rodiklis, susijęs su dalyvių aktyviu dalyvavimu veikloje, siekiant užsitikrinti ilgalaikį poveikį. Siekiant išsilaikyti konkurencinėje kovoje būtina nuolat gerinti tarporganizacinius ryšius verslo organizacijų tinkluose, stebint dalyvių tobulėjimo dinamiką ir rinkos pokyčius.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *verslo organizacijų tinklai, tarporganizaciniai ryšiai.*

JEL KLASIFIKACIJA: L21

### Įvadas

Šiuolaikiniame pasaulyje tarporganizaciniai ryšiai yra sudėtingi, be jų neįsivaizduojama jokie organizacijų tinklo veikla (Wyatt, 2006). Būtent organizacijų tinklų specifika lemia tai, kad tarporganizaciniai ryšiai ir veiklos optimalumas yra viena nuo kitos neatsiejamos sritys. Sparti organizacijų tinklų plėtra skatina nagrinėti tarporganizacinių ryšių ypatumus. Būtent tarporganizacinių ryšių plėtojimas yra pagrindinė šiuolaikinės rinkos organizacijų tinklų varomoji jėga (Prugsamatz, 2010). Nors tarporganizaciniai ryšiai plėtojami panašiai kaip standartinėse organizacijose, jų kontekstas ir vystymosi kryptys apima sparčiai kintančius modelius. Tinklinių organizacijų funkcionavimo pagrindas – aktyvus tarporganizacinių ryšių puoselėjimas, tai leidžia mažinti veiklos sąnaudas, įgyti patirties ir žinių.

<sup>1</sup> Algirdas Giedraitis – docentas daktaras (socialiniai mokslai), Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedra

Moksliniai interesai: organizacijų, žmonių išteklių valdymas, organizacijų vystymasis, vadybiniai sprendimai  
El. paštas: giedraitis.algirdas@gmail.com

<sup>2</sup> Edgaras Ribačonka – lektorius, Klaipėdos universiteto Socialinių ir Humanitarinių 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

Organizacijų tinklo tarporganizacinių ryšių tobulinimo ir esamų problemų eliminavimo galimybes nagrinėjo K. Kallio, I. Lappalainen (2015), N. A. Antivachis, V. A. Angelis (2015), E. Baker'is, M. Kan'as, S. T. Teo (2011), R. Prugsamatz'as (2010), A. Oberg, P. Walgenbach'as (2008). Minėti autoriai akcentuoja, kad organizacijų tinklui būtini glaudūs ryšiai tarp visų organizacijos dalių. Manytina, kad teoriniu aspektu mažai analizuojami svarbūs tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkluose aspektai: organizacijos tinklų veikimo principai ir nauda; tinklų transformacija ir tęstinumas, tarporganizacinių ryšių problemos ir jų puoselėjimo kryptys organizacijų tinkluose. Tai yra mokslinė ir praktinė problema. Tam keliamas specifinis tiriamasis klausimas: kokios yra tarporganizacinių ryšių tobulinimo kryptys verslo organizacijų tinkluose?

Tyrimo objektas – tarporganizaciniai ryšiai verslo organizacijų tinkluose.

Tyrimo tikslas: teoriniu aspektu išnagrinėjus tarporganizacinius ryšius verslo organizacijų tinkluose, rekomenduoti tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkluose tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodai: aprašomasis – reiškinių aprašymas (reiškinių, faktų, situacijos, būklės nustatymas, kitimo tendencijų konstatavimas, per daug nesigilinant į jų kilmę ir raidą nulėmusias priežastis); mokslinės literatūros lyginamoji analizė ir sintezė, autorių išvalgos. Pasirinkti metodai leido surinkti išsamią informaciją apie tinklų struktūrą, turinį, jų formavimosi dinamiką, pasitaikančias problemas ir tarporganizacinių ryšių tobulinimo kryptis.

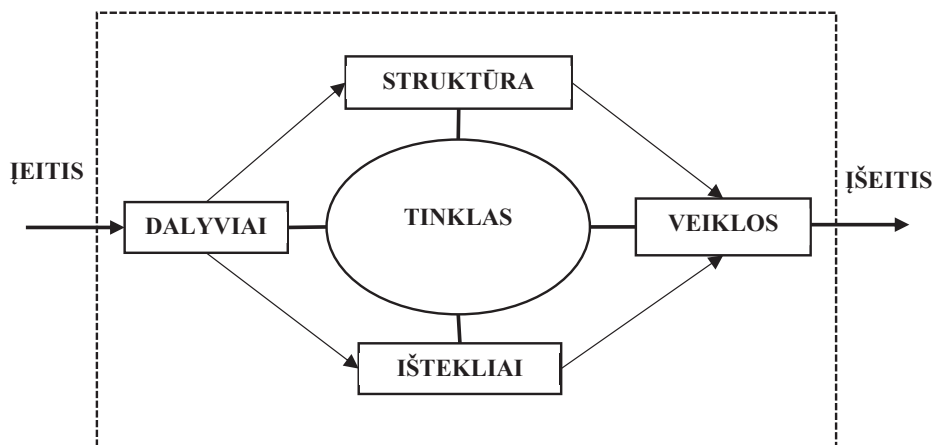
## 1. Tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkle teoriniai aspektai

Nuolat vykstantys pokyčiai verslo organizacijų tinklų dalyviams verčia savo veikloje ne tik priimti racionalių sprendimus, bet ir nuolat puoselėti tarporganizacinius ryšius. Tarporganizaciniai ryšiai – tai informacijos, kapitalo, technologijų ir įvairių kitų išteklių šaltiniai, sklindantys tarp dviejų arba daugiau įmonių / organizacijų / narių ir susiję su pridėtinės vertės kūrimu bei verslu (Hardy, Phillips, Lawrence, 2003). R. Gulati'is ir M. Sych (2007) tarporganizacinius ryšius apibūdina kaip sinerginio efekto organizacijų tinkluose užtikrinimo veiksnį, kuris turi įtakos šio organizacinio junginio veiklos sėkmei ir plėtrai.

Sąvokos, įvardijančios skirtingas tarporganizacinių ryšių formas ir talpinančios skirtingą turinį, praktikoje vis dar prastai suvokiamos ir dažnai vartojamos sinonimiškai. Tarporganizacinius ryšius galima priskirti organizacijų tinklo stabilumo generatorių aibei, kuri garantuoja (Cimenler, 2014; Rampersad, 2008):

- organizacijų tinklo pridėtinės vertės kūrimą;
- produktų ir paslaugų pasiūlos užtikrinimą;
- vartotojų lūkesčių patenkinimą;
- ekonominę naudą visiems organizacijų tinklo nariams;
- ilgalaikes verslo galimybes ir pelną.

Kaip teigia J. Owen-Smith ir W. Powell (2008), tinklai – tai organizacija, kurios subjektai yra savarankiški ir geba išsaugoti savo prigimtines savybes, o pats tinklas veikia savireguliacijos principu. Organizaciniai tinklai – tai tarpusavyje susijusių įvykių sistema, sukurta siekti konkretaus tikslo ir todėl judanti (besikeičianti) šio tikslo link (Jacevičienė, 2007). Tinklų sudaro mazgai (individai, grupės, įmonės, organizacijos, visuomenės, tarptautinės organizacijos), sujungti linijomis (ryšiais, jungtimis), kuriais perduodama informacija, skatinamas tarporganizacinis ir tarpasmeninis bendradarbiavimas, suteikiama galimybė pasinaudoti tam tikrais ištekliais. Verslo organizacijos tinkle, kaip sistemoje, dalyvauja paskiri elementai: tinklo dalyviai (veikėjai) su savo žiniomis ir patirtimi; struktūra (su pareigomis ir atsakomybe); ištekliai (žmogiškieji, informaciniai, finansiniai, materialūs ir nematerialūs); dalyvių veikla (elgsena). Tarp elementų (dalyvių jų veiklos ir struktūros) ryšiais (jungtimis, saitais, sąveika, kanalais), struktūroje perduodami ištekliai (žr. pav.).



Kokybės tinklo modelis.

Šaltinis: autorių patobulintas, remiantis Kunst, Lemmink, Prins, 1998.

Į P. Kunst, J. Lemmink, R. Prins (1998) kokybės tinklo modelį papildomai įtrauktas elementas – struktūra. Kad tinkle dalyviai galėtų veikti, būtina stabili struktūra, kad viskas vyktų taip, kaip buvo suplanuota. Dalyvių darbo veiksmingumas bei veiklos kokybė labai priklauso nuo jų tarpusavio bendradarbiavimo. Tarp visų elementų (tinklo dalyvių; tinklo struktūros; išteklių; dalyvių veiklos (elgsenos) modelyje, žr. pav.) turi būti glaudūs tarporganizaciniai ryšiai. Šis modelis leidžia paaiškinti tinklo dalyvių galios sklaidos tinkle raišką ir tinklaveikos ypatumus. Todėl analizuojant tarporganizacinius ryšius peržiūrima susiformavusių tinklų struktūra, funkcijos ir tinklinių ryšių turinys, atsižvelgiant į veiklos rezultatus. Tinklo dalyviai būtinai analizuojami ryšyje su kitais tinklo dalyviais. Tinkluose dalyviai (darbuotojai ir organizacijos) susiję lygiateisiais, savanoriškais tarporganizaciniais ryšiais. Išteklių, kuriuos dalyviai įgyja ir naudoja veiklai gerinti, daugiau ar mažiau priklauso institucionalizuotam tarpusavio santykių tinklui. Žinios, kaip išteklių, tampa ypatingų transakcijų, vykstančių tarp tinklo organizacijų, objektu. O tarporganizaciniai ryšiai verslo organizacijų tinklui suteikia žinių apie išteklius, siekiant pagrindinio tikslo, numatant veiklos kryptis, susitelkiant dėl bendro stabilumo ir veiklos nepertraukiamumo užtikrinimo.

Kiekvienas verslo organizacijos tinklas veikia kaip sistema, turi ribas, kurios gali kisti, nes tinklo sistema yra dinamiška: ryšiai tarp tinklo dalyvių ir jų veiksmų nuolat kinta. Tinklas gali plėstis arba mažėti. Todėl organizacijų tinklų perspektyvos požiūriu svarbu pažymėti, kad šiuo atžvilgiu išryškėja tarporganizacinės sąveikos reikšmė. Į tarporganizacinius ryšius organizacijų tinkluose galime žvelgti kaip į augimo, tvarumo ir veiksmingumo gerinimo pagrindą. Tarporganizaciniai ryšiai tampa veiksmingo valdymo pagrindu, įvertinant tikėtinių ir būsimų organizacinių pokyčių poreikį bei perspektyvas. Todėl į ryšius organizacijų tinkluose galime žvelgti kaip į augimo, tvarumo ir veiksmingumo plėtojimo pagrindą.

Apibendrinant galima teigti, kad geri tarporganizaciniai ryšiai organizacijų tinkle būtini tarp visų jo elementų: tinklo dalyvių (veikėjų) su savo žiniomis ir patirtimi; tinklo struktūros; išteklių (žmogiškųjų, informacinių, finansinių, materialinių ir nematerialinių); dalyvių veiklos (elgsenos). Taip siekiama sistemingos ir nuoseklios veiklos, įgyvendinti strateginius tikslus ir kurti būsimą vertę. Tam, kad tarporganizaciniai ryšiai verslo organizacijų tinkle atitiktų savo paskirtį ir garantuotų veiklos optimalumą, būtina juos puoselėti.

## 2. Tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkle puoselėjimo tikslingumas ir kryptis

Tobulame pasaulyje dirbti organizacijos tinkluose būtų nesudėtinga: organizacijos ir individai dalytųsi žiniomis bei patyrimu, skatintų intelektualiai tobulėti, užtikrintų kiekvieno tinklo dalyvio profesinę lygybę. Vis dėlto tikrovė toli gražu ne tokia paprasta: dalyvių nepasitikėjimas vienas kitu, įtarimas, kad kai kurios organizacijos ar individai investuoja į tinklą daug daugiau nei gauna naudos, gali lengvai sužlugdyti gyvybingą

tinklą. Priešingai plačiai paplitusiai nuostatai, dalyvių pasitikėjimas vienas kitu nebūtinai reiškia, kad tinklui nebūtinos jokios formalios taisyklės ar susitarimai. Egzistuoja tikimybė, kad tinklas neveiks, jei dalyviai nedirbs jame kaip sistemoje ir nepuoselės tarporganizacinių ryšių. Tarporganizaciniai ryšiai svarbūs, siekiant užtikrinti konkurencingumą, nes įgalina siekti užsibrėžtų tikslų ir sėkmingai įgyvendinti strategijas, skatina lojalumą ne tik organizacijų tinklo dalyvių, bet ir kitų išorės suinteresuotųjų atžvilgiu.

Todėl tarporganizaciniai ryšiai tampa didžiuliu junginiu, formuojančiu ir nukreipiančiu veiklos kryptingumą bei užtikrinančiu jos efektyvumą (Rampersad, 2008). Jeigu šių veiksnių rezultatas tarporganizacinius ryšius plėtojančių dalyvių netenkina ir negarantuoja organizacijų tinklo stabilumo, juos reikia tobulinti. Tai padės išryškinti organizacijų tinklo dalyvių skirtumus ir nustatyti esmines problemas, trukdančias užtikrinti veiklos stabilumą (Rampersad, 2008). Svarbus tarporganizacinių ryšių puoselėjimo veiksnys – veiklos stabilumo organizacijų tinkle poreikis. Tai veiklos rezultatyvumo ir finansinės naudos užtikrinimo rodiklis, todėl tam būtina skirti didelį dėmesį. Ypač tai svarbu veiklos srityse, kur būtinas naujų žinių / informacijos kūrimas, įgijimas, sklaida ir transformavimas ne tik įvairiomis formomis, bet ir skirtingais būdais. Taigi tarporganizaciniai ryšiai yra veiksmingo valdymo pagrindas, įvertinant tikėtinų ir būsimų organizacinių pokyčių poreikį bei perspektyvas.

Galima teigti, kad tarporganizacinių ryšių gerinimas užtikrina sinerginius efektus organizacijų tinkle, tai tarsi tampa informacijos dalijimosi srautu, sudarančiu palankias sąlygas organizacijų tinklo ar kito organizacinio junginio formavimuisi / kūrimui / plėtrai (Sharma, Young, Wilkinson, 2006). O jų palaikymo sėkmė priklauso nuo (Gulati, Sytch, 2007):

- bendradarbiavimo poreikio suvokimo;
- organizacijų tinklo narių gebėjimo atsisakyti trumpalaikės naudos dėl stabilumo;
- ryšių plėtojimo kokybės, kuris apibrėžiamas kaip įsipareigojimų vykdymas.

Todėl organizacijų tinkle puoselėjant ryšius svarbu ne tik nustatyti konkrečius tikslus, bet ir formuoti jų valdymo procesą. Apžvelgę įvairių autorių aptartas tarporganizacinių ryšių organizacijų tinkle problemas, juos slopinančius veiksnius, pateikiame tarporganizacinių ryšių organizacijų tinkle tobulinimo kryptis (žr. lentelę).

Tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkle tobulinimo kryptys

Eil. Nr.	Problemos		Tobulinimo galimybės		Tobulinimo kryptys
	Pagrindimas	Autoriai	Pagrindimas	Autoriai	
1.	Nesuderinti dalyvių tikslai, kitaip tariant, blaškymasis tarp kelių interesų	Bland ir kiti, (2010); Jucevičienė, 2007	Siekti išvengti ūmaus tikslų konflikto Dalyvių interesai turi būti suderinti	Pesama, Hair, 2007; Borgatti, 2005; Robins ir kt., 2011	Visų dalyvių tikslų suderinimas
2.	Nepakankamai išryškinti organizacijų tinklo konkurenciniai pranašumai	Kallio, Lappalainen, 2015; Lovreta, Milošević, Stankovic, 2013; Rampersad, 2008	Išryškinti organizacijų tinklo konkurencinius pranašumus, ypač tuos, kuriuos galima išlaikyti ilgą laiką ir taip užtikrinti veiklos stabilumą	Zubcsek ir kt., 2014; Lovreta, Milošević, Stankovic, 2013; Hopenienė, Railienė, Kazlauskienė, 2009	Konkurencijos skatinimas
3.	Neužtikrintas bendros vertės kūrimas organizacijų tinkle	Zubscek ir kt., 2014; Baker, Kan, Teo, 2011	Užtikrinti informacijos apie veiklos planus ir veiklos organizavimą, informacijos sklaidą	Oberg, Walgenbach, 2008; Torres, Margolin, 2003	Bendros vertės didinimo siekiamybė
4.	Organizacijų tinklo struktūros nestabilumas	Zubscek ir kt., 2014; Antivachis, Angelis, 2015; Cimenler, 2014	Nustatyti optimalų organizacinės valdymo struktūros dydį. Optimalūs tampa lankstūs organizacijų tinklai, jų optimalumą užtikrina kryptingi ryšiai	Hossain, Uddin (2012); Giedraitytė, Raipa, 2012	Organizacijos tinklo struktūros stabilizavimas

Eil. Nr.	Problemos		Tobulinimo galimybės		Tobulinimo kryptys
	Pagrindimas	Autoriai	Pagrindimas	Autoriai	
5.	Menkas išteklių naudojimo efektyvumas	Kallio, Lappalainen, 2015	Tobulinti organizacijos valdymą, kur ryšiai formuojami įtraukiant koordinuotas struktūras ir kitus procesus	Moliterno, Mahony, 2011	Dalyvių veiklumo skatinimas
6.	Tinkamos komunikacijos tarp dalyvių nebuvimas	Prahinski, Benton, 2004	Užtikrinti tinklo dalyvių formalų ir neformalų bendradarbiavimą	Mandel, 2014; Thill, Bovee, 2005	Efektyvios komunikacijos kūrimas ir palaikymas
7.	Menka tarporganizacinius ryšius plėtojančių dalyvių kompetencija	Pesama, Hair, 2007, 2008; Borgatti, 2005	Užtikrinti gana platų kompetencijų spektrą organizacijų tinklo tarporganizacinių ryšių srityje. Dažniau naudotis kitų organizacijų darbuotojų kompetencijomis ir gebėjimais	Zubscek ir kt., 2014; Pesämaa, 2007; De Vries, de Diana, 2005; Campbell, Guttel, 2005	Darbuotojų kompetencijų tobulinimas
8.	Dalijimosi informacija, jos sklaidos nerezultatyvumas	Hopenienė, Railienė, Kazlauskienė, 2009; Pesama, Hair, 2007, 2008	Pertvarkyti informacijos infrastruktūrą, įvertinant jos atvirumą tiek vidaus, tiek išorės aplinkos požiūriu	Kallio, Lappalainen, 2015; Kayany, 2012	Informacijos perdavimo sutrikimų prevencija
9.	Nepakankamai geri tarpasmeniniai santykiai	Olson ir kt., 2011; Gulati, Sytch, 2007	Tarpasmeniniai santykiai glaudžiai susiję su pasitikėjimu ir naudos suvokimu. Bendradarbiaujantys dalyviai turi visiškai vienas kitu pasitikėti	Feeney, Collins 2015; Cibulskienė ir kt., 2010	Tarpasmeninių santykių gerinimas
10.	Tinklinės organizacijos veiklos efektyvumo didinimo problemos	Pesamaa, Hair, 2007; Wyatt, 2006	Plėtoti konkretaus organizacijų tinklo pajėgumą ir kryptingą veiklą, kuri užtikrintų veiklos tęstinumą bei atitikimą šiuolaikinės rinkos aktualijoms	Bhaskar, Martens, 2008; Rampersad, 2008	Dalyvių veiklos efektyvumo didinimas

Lentelėje pateiktos tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkle pagrindinės problemos. Jos kyla dėl nesuderintų dalyvių tikslų, neišryškintų organizacijų tinklo konkurencinių pranašumų, neužtikrinto bendros vertės kūrimo organizacijų tinkle, organizacijų tinklo struktūros nestabilumo, mažo išteklių naudojimo efektyvumo, tinkamos komunikacijos tarp dalyvių nebuvimo, tarporganizacinius ryšius plėtojančių dalyvių nekompetentingumo, dalijimosi informacija / jos sklaidos nerezultatyvumo, tinklinės organizacijos veiklos efektyvumo didinimo problemų, nepakankamo ryšių puoselėjimo. Taigi tarporganizacinius ryšius reikia nuolat gerinti, nes tai yra viena svarbiausių kiekvienos organizacijos veiklos vykdymo ir plėtojimo prielaidų. Atsižvelgiant į nustatytas pagrindines problemas, pateikiamos šios tarporganizacinių ryšių tobulinimo kryptys:

1. Visų dalyvių tikslų suderinimas. Gerinant tarporganizacinius ryšius organizacijų tinkle būtina numatyti įgyvendinamus tikslus ir skatinti jų siekti, taip skatinama vykdyti veiklą. Skirtingi tikslai lemia tinklų dalyvių ginčus, konkurenciją, o tai trukdo bendradarbiauti. Laikui bėgant tikslai keičiasi. Visų dalyvių tikslai turi būti žinomi ir suprantami.
2. Konkurencijos skatinimas. Ypatingą dėmesį reikia skirti skirtumams, kurie lemia organizacijų tinklo ilgalaikį konkurencinį pranašumą ir priežastingumą. Svarbu išryškinti organizacijų tinklo

konkurencinius pranašumus, ypač tuos, kuriuos galima išlaikyti ilgą laiką ir taip užtikrinti veiklos stabilumą. Konkurenciniai pranašumai gali būti susiję ne tik su organizacijų tinklo stabilumu, bet ir su kitais organizacijų tinklo veiklos aspektais: kaina, produkcijos asortimentu ir kokybe, aptarnavimo lygiu, kt.

3. Bendros vertės didinimo siekiamybė. Vertės kūrimas ir valdymas – tai tarporganizacinių ryšių tobulinimo procesas. Didinti įmonės vertę svarbu, siekiant išlaikyti ir padidinti konkurencingumą rinkoje. Pavienių verslo grandžių indėlis kuriant vertę padeda suprasti ir įgyvendinti įmonės veiklos tikslą – didinti įmonės vertę.
4. Organizacijos tinklo struktūros stabilizavimas. Esant dideliame kompleksiskumui ir neaiškiai atsakomybei, koordinavimo problemos gali trukdyti diegti naujoves. Struktūrinius ryšius galima keisti keičiant tinklo struktūrą, ribojant arba paveikiant tinklo dalyvius ir / arba jų veiklas. Struktūra leidžia išlaikyti atitinkamą dalyvių veiklos kokybę. Keičiant struktūrą, tobulinama valdymo veikla.
5. Dalyvių veiklumo skatinimas taupant išteklius. Organizacijų tinklų tarporganizaciniai ryšiai garantuoja tikslingą išteklių naudojimą, pagrįstą valdymu, kai ryšiai formuojami integruojant koordinuotas struktūras ir kitus procesus.
6. Veiksmingos komunikacijos kūrimas ir palaikymas. Komunikacija veiksminga tik tada, kai išsiųstą žinią gavėjas suprato ir pritaikė atlikdamas užduotis vykdyti ar siekdamas tikslų. Reikia nuolat atnaujinti veiksmingos komunikacijos galimybes, tai leis sėkmingai bendradarbiauti siekiant didžiausios naudos. Tarporganizacinio bendradarbiavimo stiprinimo koncepcijoje turi būti pasiūlymų, kaip gerinti formalų ir neformalų bendradarbiavimą.
7. Darbuotojų kompetencijų tobulinimas. Norint išlaikyti organizacijų tinklo stabilumą ir tobulinti tarporganizacinius ryšius, siekiant, kad jie būtų inovatyvūs, organizacijų tinklas turi vystytis ir išlaikyti gana aukštą darbuotojų kompetencijos lygį.
8. Informacijos perdavimo sutrikimų prevencija. Aktyvus tarporganizacinių ryšių tobulinimas taikant vis modernesnes informacinių technologijų ir telekomunikacijos priemones yra tinklo funkcionavimo pagrindas, tai padeda mažinti sąnaudas, leidžia įgyti žinių ir įgūdžių.
9. Tarpasmeninių santykių puoselėjimas. Tarpasmeniniai santykiai, atvirumas interesų grupėms suvokiami kaip būtinybė, siekiant išlaikyti bendradarbiaujančių dalyvių tarpusavio pasitikėjimą. Geri tarpasmeniniai santykiai leidžia keistis naujausia informacija, padeda veiksmingai spręsti problemas ir taip pagerinti veiklos rezultatus. Svarbu puoselėti visų susijusių dalyvių bendradarbiavimą, skatinančią ir tarpusavio pagalbą užtikrinančią veiklos sistemą.
10. Dalyvių veiklos efektyvumo didinimas. Tai pagrindinė strateginė kryptis ir neatskiriama sėkmingo verslo įmonės gyvavimo prielaida. Neveiksmingi procesai yra brangūs piniginiu atžvilgiu ir sunkiai prisitaiko prie kintančios aplinkos. Verslo organizacijos veiksmingumo gerinimo potencialas glūdi pačios organizacijos viduje – dalyvių veikloje.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant tobulinti tarporganizacinius ryšius organizacijų tinkle būtina formuluoti ir racionaliai įgyvendinti išsikeltus tikslus, panaudojant visas galimas priemones. Tai leistų formuoti organizacijų tinklo tapatumą ir išskirtinumą rinkoje, kurį apibrėžia tarporganizacinių ryšių turinio subtilybės. Organizacijų tinklo dalyviai skatinami dalyvauti tobulinant tarporganizacinius ryšius: jie tampa atskaitingi už visos įmonės veiklos valdymą, tarpasmeninius ryšius ir į nuolatinę plėtrą orientuotą veiklą. Tarporganizacinių ryšių turinio tapatumas siejamas ne tik su konkrečiais ryšių tobulinimo tikslais, uždaviniais ir priemonėmis, bet ir su bendra turinio idėja. Aktyvus tarporganizacinių ryšių tobulinimas organizacijų tinkluose, dalyvių veiklos veiksmingumas padeda mažinti veiklos sąnaudas (išteklius), leidžia dalyviams įgyti patirties ir žinių, organizacijai – ilgalaikių verslo galimybių ir pelno.

## Išvados

Gerai tarporganizaciniai ryšiai verslo organizacijų tinkle būtini tarp visų jo elementų: tinklo dalyvių (veikėjų) su jų žiniomis ir patirtimi, tinklo struktūros, išteklių (žmogiškųjų, informacinių, finansinių, materialiu)

ir nematerialių), dalyvių veiklos (elgsenos). Verslo organizacijų tinkluose dalyviai, disponuojantys būtiniais ištekliais, tam tikroje struktūroje vykdo veiklą. Atliekant konkrečius darbus ar užduotis, atsiskleidžia kiekvieno dalyvio gebėjimai ir galimybės sukurti kuo didesnę vertę verslo organizacijai. Todėl vykdant veiklą ir įgyvendinant išsikeltus tikslus būtini geri tarporganizaciniai ryšiai.

Tarporganizacinių ryšių tobulinimą ir veiklos rezultatus lemia: bendri dalyvių tikslai, konkurencijos skatinimas, bendros vertės didinimas, organizacijų tinklo struktūros stabilizavimas, siekiant aiškiai pasidalinti vaidmenimis ir atsakomybe, išteklių taupymas, veiksmingos komunikacijos kūrimas ir palaikymas, kompetencijų tobulinimas, informacijos perdavimo sutrikimų prevencija, tarpasmeninių santykių gerinimas, veiklos efektyvumo didinimas.

Verslo organizacijų tinkle, siekiant veiklos sėkmės ir tvirtų bei patikimų tarporganizacinių ryšių, reikia nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką ir kitimo tendencijas. Siekiant užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, būtina nuolat tobulinti tarporganizacinius ryšius.

## Literatūra

- Antivachis, N. A., Angelis, V. A. (2015). Network organizations: The question of governance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 175, p. 584–592.
- Baker, E., Kanm M., Teo, S. T. (2011). Developing a collaborative network organization: leadership challenges at multiple levels. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24, No. 6, p. 853–75.
- Bhaskar, P., Martens, R. (2008). Increasing technological innovation competence through intra organizational communication networks. *Competence building and leveraging in inter organizational relations*. Amsterdam: Elsevier, p. 141–165.
- Bland, T., Bruk, B., Kim, D., Taylor Lee, K. (2010). Enhancing Public Sector Innovation: Examining the Network-Innovation Relationship. *The Innovation Journal*, Vol. 15, No 3, p. 1–18.
- Bučinskas, A., Giedraitytė, V., Raipa, A. (2013). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regional Formation and Development Studies*, 2(10), p. 46–57.
- Campbell, D. F. J., Güttel, W. H. (2005). Knowledge production of firms: research networks and the “scientification” of business R&D. *International Journal of Technology Management*, Vol. 31(1/2), p. 152–175.
- Cibulskienė, D., Tijūnaitienė, R., Bersėnaitė, J., Būdvytytė-Gudienė, A., Steponavičiūtė, V., Dargis, V. (2010). *Mokslininkų, tyrėjų organizacijų ir verslo sektoriaus bendradarbiavimo modelis*. Mokslo studija. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
- De Vries, S., de Diana, I. (2005). Implementation of networked organizational communication: a communication reference model. *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 10(2), p. 117–128.
- Feeney, B. C., Collins, N. L. (2015). A New Look at Social Support: a Theoretical Perspective on Thriving through Relationships. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 19, p. 113–147.
- Gulati, R., Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer’s performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, p. 32–69.
- Hara, N., Solomon, P. (2003). An Emerging View of Scientific Collaboration: Scientists’ Perspectives on Collaboration and Factors that Impact Collaboration. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 54 (10), p. 952–965.
- Hardy, C., Phillips, N., Lawrence, T. B. (2003). Resources, Knowledge and Influence: the Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. *Journal of Management Studies*, No. 40 (2), p. 289–313.
- Hopenienė, R., Railienė, G., Kazlauskienė, E. (2009). Potential of Virtual Organizing of Tourism Business system Actors. *Engineering Economics*, No. 3, p. 75–85.
- Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Monografija. Kaunas: Technologija.
- Kayany, J. M. (2012). *Information Overload and Information Myths*. Prieiga internete: [http://www.itera.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/ITERA12\\_Paper15.pdf](http://www.itera.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/ITERA12_Paper15.pdf).
- Kallio, K., Lappalainen, I. (2015). Organizational learning in an innovation network: Enhancing the agency of public service organizations. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 25(2), p. 140–161.
- Kunst, P., Lemmink, J., Prins, R. (1998). Quality networking initiatives in Europe: Classification and conditions for success. *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 1, p. 21–33.
- Lovreta, S., Milošević, S., Stanković, L. (2013). Competition Policy and Optimal Retail Network Development in Transitional Economies. *Economic annals*, Vol. 199, p. 57–84.
- Mandel, D. R. (2014). Do framing effects reveal irrational choice? *Journal of Experimental Psychology: General*, Vol. 143, p. 1185–1198.

- Moliterno, T., Mahony, D. (2011). Network Theory of Organization: a Multilevel Approach. *Journal of Management*, Vol. 37(2), p. 442–467.
- Oberg, A., Walgenbach, P. (2008). Hierarchical structures of communication in a network organization. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24(3), p. 183–198.
- Olson, C. A., Balmer, J. T., Mejichano, G. C. (2011). Factors Contributing to Successful Interorganizational Collaboration: the C... *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, Vol. 31, No. 1, p. 3–12.
- Owen-Smith, J., Powell, W. (2008). Networks and Institutions. In R. Greenwood et. al (eds.). *The Handbook of Organizational Institutionalism*. New York: Sage, p. 596–624.
- Pesämaa, O. (2007). *Development of relationships in interorganizational networks: studies in the tourism and construction industries*. Doctoral thesis No 2007:66. Luleå University of Technology: Industrial Organization.
- Pesamaa, O., Hair, J. F. (2007). More than friendship is required: An empirical test of cooperative firm strategies. *Management Decision*, Vol. 45(3), p. 602–615.
- Prugsamatz, R. (2010). Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations. *The Learning Organization*, Vol. 17 Issue 3, p. 243–267.
- Rampersad, H. K. (2008). A new blueprint for powerful and authentic personal branding. *Performance Improvement*, Vol. 47(6), p. 34–37.
- Sharma, N., Young L., Wilkinson, I. (2015). The nature and role of different types of commitment in inter-firm relationship cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30(1), p. 45–59.
- Thill, J. V., Bovee, C. L. (2005). *Excellence in Business communication*. Upper Saddle River, NJ: Pearson / Prentice Hall.
- Wyatt, M. (2006). *A Handbook of NGO Governance*. Budapest.
- Zubcsek, P. P., Imran, Ch., Zsolt, K. (2014). Information Communities: the Network Structure of Communication. *Social Networks*, Vol. 38, p. 50–62.

## **THEORETICAL ASPECTS OF IMPROVING INTERORGANIZATIONAL RELATIONS IN THE NETWORKS OF BUSINESS ORGANIZATIONS**

ALGIRDAS GIEDRAITIS, EDGARAS RIBAČONKA  
Klaipėda University (Lithuania)

### **Summary**

The article examines interorganizational relations in the networks of business organizations. A specific research question is raised: What are the courses of action for improving interorganizational relations in the networks of business organizations? The purpose chosen for the study: after analyzing interorganizational relations in the networks of business organizations from a theoretical point of view, to recommend the courses of action for improving interorganizational relations in the networks of business organizations.

In order to achieve this goal, the following research methods were chosen: descriptive method – description of the phenomenon (limited to finding out phenomena, facts, situation, condition, comparison, finding of the tendencies of change, not going deeply into the causes of their origin and development); comparative analysis and synthesis of scientific literature, insights of authors. The methods chosen provided more detailed information on the structure of the networks, their content and dynamics of formation and the emerging problems, as well as the directions of improvement of interconnection.

It has been concluded that good interorganizational relationships within the network of business organizations are essential among all elements: network participants (actors) with knowledge and experience; network structures; resources (human, informational, financial, material and intangible); participants' behavior (behavior). In business organization networks, participants have the necessary resources to carry out activities in a given structure. Activities in the experience of work or tasks reveal the skills and capabilities of each



participant to create the greatest value for a business organization. Therefore, the best possible organizational relationships are very important for the implementation of activities and the achievement of goals.

The greatest success and performance results of improving organizational relationships depend on: the overall goals of the participants, the promotion of competition, the enhancement of shared value, the stabilization of the network of organizations for the clear division of roles and responsibilities, the saving of resources, the development and maintenance of effective communication, the development of competencies, the prevention of information disruptions, cooperation. Strengthening the efficiency of activities.

In the network of business organizations, in order to achieve success and strong and reliable interorganizational relationships, it is necessary to constantly take into account the changing environment and its changing tendencies. In order to have long-term competitive advantages, it is necessary to continuously improve interorganizational relationships.

KEYWORDS: *networks of business organizations, interorganizational relations.*

JEL CODES: L21

*Gauta:*

*Priimta:*

*Pasirašyta spaudai:*