

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

Kokybės vadybos programa

Sigitas Builys

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ISO 44001:2017 STANDARTO NUOSTATŲ AIŠKINAMASIS TYRIMAS KURIANT TVARIUS TARPUSAVIO SANTYKIUS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE	AN EXPLANATORY STUDY ON THE PROVISIONS OF ISO 44001:2017 FOR BUILDING SUSTAINABLE RELATIONSHIPS IN PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS
--	---

Darbo vadovas: prof. Dalius Serafinas

Vilnius, 2024

TURINYS

TURINYS.....	2
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. ISO 44001:2017 STANDARTO NUOSTATŲ TAIKYMO GALIMYBĖS ŪGDANT TVARŲ BENDRADARBIAVIMĄ	9
1.1. Bendradarbiavimo koncepcijos ir sampratų apžvalga	9
1.2. Organizacijų bendradarbiavimo ypatumai	12
1.3. Tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektai viešajame sektoriuje	14
1.4. Tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo problematika	17
1.5. ISO 44001:2017 standarto nuostatos ir gairės	21
1.6. ISO 4400:2017 standarto gyvavimo ciklo modelis.....	26
1.7. ISO 44001:2017 standarto pritaikomumas tarpinstituciniuose santykiuose.....	29
2. ISO 44001:2017 STANDARTO NUOSTATŲ TAIKYMO PERSPEKTYVOS KURIANT TVARIUS SANTYKIUS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA.....	33
2.1. Empirinio tyrimo filosofija, tikslas ir uždaviniai	33
2.2. Empirinio tyrimo metodai	34
2.3. Empirinio tyrimo instrumentas.....	41
3. ISO 44001:2017 STANDARTO NUOSTATŲ TYRIMO KURIANT TVARIUS TARPUSAVIO SANTYKIUS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE REZULTATAI	44
3.1 Respondentų dalyvavusių tyrime demografinės charakteristikos.....	44
3.2 Empirinio tyrimo duomenų normalumo vertinimo analizės rezultatai.....	47
3.2.1 ISO 44001:2017 standarto nuostatų poveikis socialinės atsakomybės vystymuisi organizacijoje	51
3.2.2 ISO 44001:2017 standarto nuostatų poveikis intelektinio kapitalo vystymuisi organizacijoje	56
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	62

LITERATŪROS SĀRAŠAS.....	65
SANTRAUKA	79
SUMMARY	80
PRIEDAI.....	81

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė ISO vadybos sistemos standartų 2021 m. tyrimo duomenys	22
2 lentelė. ISO 44001:2017 standarto bendradarbiavimo verslo santykių valdyme principai	25
3 lentelė. SPSS duomenų kodavimas	45
4 lentelė. Respondentų išsilavinimas	46
5 lentelė. 1 klausimyno dalies „ISO 44001:2017 standarto nuostatų poveikis tarpinstituciniams santykiams“ patikimumo vertinimas	48
6 lentelė. 1 klausimyno dalies kooreguoti konstruktų grupių patikimumo pokyčiai	49
7 lentelė. 1 klausimyno dalies netaisyti konstruktų grupių patikimumo vertinimas	49
8 lentelė. 2 klausimyno dalies SA konstruktų patikimumo vertinimas	50
9 lentelė. 3 klausimyno dalies IK konstruktų patikimumo vertinimas	51
10 lentelė. Neprikalusomų kintamųjų rodikliai (SA)	52
11 lentelė. Tiesinės regresinės „1 Modelio“ santraukos analizės rodikliai	52
12 lentelė. SA koficientų analizės rodikliai	54
13 lentelė. Neprikalusomų kintamųjų rodikliai (IK)	57
14 lentelė. Tiesinės regresinės „2 Modelio“ santraukos analizės rodikliai	57
15 lentelė. IK koficientų analizės rodikliai	58

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas Bendradarbiavimo tęstinumo iliustracija pagal Selden, Sowa ir Sandfort	11
2 paveikslas ISO 44001 standarto sąlygų ir institucijos sistemų bei procesų ryšys.....	23
3 paveikslas ISO 44001 standarto bendradarbiavimo verslo santykių gyvavimo ciklo modelio etapai.	27
4 paveikslas Tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelis taikant ISO 44001:2017 nuostatas.	31
5 Paveikslas Tyrimo seka	35
6 paveikslas. Tyrimo konceptualus modelis	38
7 paveikslas. Nepriklausomų kintamųjų poveikio SA modelis.....	55
8 paveikslas. Nepriklausomų kintamųjų poveikio IK modelis	59

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas – šiuo metu tarptautinėje erdvėje nėra valstybės ar organizacijos, kuri galėtų savarankiškai susidoroti su globaliomis tvarumo problemomis, tokiomis kaip pasaulinė klimato kaita, biologinės įvairovės išsaugojimas, vandens ir maisto trūkumas, tarša ir atliekų kaupimasis, tarptautinių susitarimų nepaisymas, politinis radikalizavimas ir ekstremizmas. Todėl įvairaus lygio valstybinės institucijos privalo turėti tiesioginius susitarimus ir įsipareigojimus bendradarbiauti, kurti tvarius tarpusavio tinklus ar tarptautinius susitarimus, siekiant bendrų tikslų (pvavyzdžiui, aplinkosaugos, prekybos, taikos ir kt. sutartys) (Leal Filho ir kt., 2022). Todėl įvairių organizacijų kuriamos iniciatyvos ir jų įgyvendinimas gali prisidėti prie tvarios veiklos tikslų įgyvendinimo (Safonov ir Piskulova, 2018; Leal Filho ir kt., 2022).

Šiandieniniai gamybos ir įvairių paslaugų teikimo pokyčiai tapo nuolatine mūsų aplinkos dalimi (Akgun ir Cini, 2021). Keičiantis tarptautinės politinės, ekonominės ir socialinės įtakos veiksniams, įvairaus pobūdžio organizacijoms išryškėja poreikis išlikti sudėtingomis rinkos sąlygomis bei ieškoti tvaraus vystymosi kelio – o tai jau yra nuolatinis kokybiškų pokyčių siekis. Tvarūs produktai ir paslaugos vartotojams yra vieni iš svarbiausių kompleksinių rinkodaros elementų, o jie tampa labiau pageidaujami tik tada, kai pritaikomi prie kintančių klientų poreikių. Privataus ir viešojo sektoriaus institucijos išbandė įvairius būdus, kad prisitaikytų prie naujų COVID-19 pandemijos ir karo Ukrainoje sukeltų sąlygų. Pasak Tutar ir Nam (2022), šiuo nepastoviu laikotarpiu tam, kad įmonės prisitaikytų prie pokyčių proceso, skaitmeninių inovacijų pajėgumų ir bendradarbiavimo sistemų svarba didėja ir tampa vis aktualesnė. Bendradarbiavimas reikalauja plėtoti įmonių inovacijų pajėgumus bei vystyti bendradarbiavimo strategijas ir sistemas siekiant sumažinti išlaidas ar efektyvinant procesus.

Įvairios diskusijos apie tvarumą atspindi didėjančią supratimą apie tai, kad žmogaus veiklos neigiamas poveikis aplinkai yra žinomas, tačiau reikšmingos pažangos ilgą laiką nebuvo (Konold ir Schwietring, 2021). Siekiant didesnės pažangos šioje srityje, tvarumo tikslai turi priklausyti nuo įvairiapusiško bendradarbiavimo visuose lygmenyse (Leal Filho ir kt., 2022). Bendradarbiavimo sistemos kuria stiprius organizacijų tarpusavio koordinavimo ryšius, t. y. bendradarbiavimas tarp įvairių paslaugų teikimo šakų, rizikų pasidalijimas, pasitikėjimas ir standartizavimas (Cheung ir kt., 2021; Olson ir Kesharwani, 2021). Todėl vienas iš svarbiausių bendradarbiavimo proceso elementų – užtikrinti nuolatinį informacijos srautą tarp suinteresuotųjų šalių. Siekiant standartizuoti bendradarbiavimo verslo sistemas, buvo sukurtos Tarptautinės standartų institucijos (toliau – ISO) ir paskelbtas ISO 44001:2017 standartų rinkinys. Šis bendradarbiavimo standartas laikomas priemone, padedančia pagerinti bendradarbiavimo rezultatus organizacijų veiklos aplinkoje, nes ISO 44001:2017 standartas reikalauja, kad įmonės pateiktų pastebimus bendradarbiavimo ir

kultūros įrodymus, įtrauktus į projektus sertifikavimui gauti (Chakkol ir kt., 2018). Be to, standarte pateikiami siūlymai, kaip pasiekti sutarčių lankstumą ir santykių valdymo standartizavimą. Todėl ji tikslinga ir aktualu išanalizuoti, kad būtų galima nustatyti ryšius tarp veiksmų, sąlygų ir rezultatų bei efektyviai pritaikyti kuriant ar ugdant tvarius santykius. Šis darbas aktualus savo teorine ir praktine reikšme – jame pristatomi ir atskleidžiami svarbiausi ISO 44001:2017 standarto bruožai, principai ir ypatumai, bendradarbiavimo santykių valdymo sistemos – reikalavimai ir pagrindai.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis – šiuo metu įvairūs mokslininkai ieško mechanizmų, galinčių sustiprinti tvaraus vystymosi valdymo koncepciją (Mayer, Long, 2021). Todėl tarpinstituciniai santykiai ir bendradarbiavimas pastaruoju metu buvo nagrinėjami įvairiais pjūviais. Pavyzdžiui, Nguyen (2020) tyrė bendradarbiavimo koncepciją, pagrįstą palankumu, o Meng ir kiti autoriai (2020) nagrinėjo kelių organizacijų bendradarbiavimą pagal pasidalijimo ekonomikos modelį, siekiant išanalizuoti institucijos pajamų paskirstymo plano, institucijos narių charakteringų gebėjimų ir kitų veiksmų įtaką organizacijų bendradarbiavimo rezultatams ir pagrindinių įmonių pelno rezultatams. Strebel ir Bundi (2022), Warner, Aldag ir Kim (2021), Bel ir Warner (2015) tyrė savivaldybių bendradarbiavimo veiklą politikos srityje (pavyzdžiui, išlaidų taupymas bendradarbiaujant). Grytnes, Tutt ir Andersen (2020) nagrinėjo organizacijų vidinius vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimo aspektus saugos ir bendros atsakomybės klausimais. Šie ir daugelis kitų mokslininkų atliko daug tyrimų bendradarbiavimo tema, tačiau mokslinių tyrimų apie ISO 44001:2017 standarto principų taikymą kuriant tvarius santykius viešojo sektoriaus institucijose nerasta.

Magistro darbo naujumas. Viešasis sektorius, susidurdamas su naujomis tvarumo problemomis, vis dažniau naudoja įvairias bendradarbiavimą skatinančias inovacijas (Lopes, Farias, 2022). Tačiau naujos mokslinės literatūros, nagrinėjančios tvaraus bendradarbiavimo koncepciją viešajame sektoriuje, nėra daug, o publikacijų, susijusių su ISO 44001:2017 standarto nuostatomis vystant tvarius tarpinstitucinius santykius Lietuvoje, visai nėra. Šis standartas buvo priimtas tik 2017 m. ir yra pakankamai naujas bei mažai įmonių visame pasaulyje jį yra įdiegę. Tvarūs tarpinstitucinio bendradarbiavimo santykiai ISO 44001:2017 standarto kontekste gali būti šiuo metu ypač aktualūs bet kokiai organizacijai, siekiančiai pagerinti savo efektyvumą, o viešajam sektoriui – padėtų konkuruoti su privačiu verslu bei teikti kokybiškas ir tvarias paslaugas.

Magistro darbo sprendžiama mokslinė problema. Nėra pakankamai ištirta, kaip ISO 44001:2017 standarto nuostatos paveikė viešojo sektoriaus organizacijų tvarų bendradarbiavimo procesą.

Magistro darbo tikslas – įvertinti, kaip ISO 4400:2017 standarto nuostatų taikymas veikia viešojo sektoriaus organizacijų tvarų bendradarbiavimo procesą.

Magistro darbo tikslui pasiekti nustatyti uždaviniai:

1. Išanalizavus tarpinstitucinio bendradarbiavimo teorinius aspektus, atskleisti ISO 44001:2017 standarto ypatumus ugdant tvarius tarpinstitucinius santykius.
2. Nustatyti teorines galimybes taikyti ISO 44001:2017 standarto nuostatas, kuriant tvarius viešojo sektoriaus organizacijų santykius.
3. Atlikus kiekybinį tyrimą atskleisti ISO 44001:2017 standarto nuostatų poveikį, ugdant tvarius tarpinstitucinius santykius.

Darbo metodai. Siekiant atskleisti tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektus viešojo sektoriaus organizacijų kontekste taikant ISO 44001:2017 nuostatas, naudotasi mokslinės literatūros analizės, interpretavimo, apibendrinimo metodais.

Remiantis literatūros apžvalga, parengta empirinio tyrimo metodika, kad būtų ištirta, kaip ISO 44001:2017 standarto nuostatų taikymas paveiktų tvarius tarpinstitucinio bendradarbiavimo santykius, pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa bei sukurtas tyrimo instrumentas – klausimynas (anketa). Atlikus surinktų duomenų statistinę analizę, pateikti empirinio tyrimo rezultatai ir išvados.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje atskleidžiami bendradarbiavimo teoriniai aspektai, išsiaiškinami ir pateikiami apibrėžimai ir sąvokos, tarpinstituciniai ryšiai, tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata. Išnagrinėjami viešojo sektoriaus tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektai – socialinės atsakomybės ir intelektualinio kapitalo elementai, sąvokos ir bendradarbiavimo būdai. Išanalizuojami ir pateikiami bendradarbiavimo ypatumai, procesai, surandamos ir akcentuojamos problemos. Pateikiamas ir paaiškinamas ISO 44000:2017 standarto taikymas, struktūra ir principai, gyvavimo ciklo modelis. ISO 4400:2017 standarto pritaikomumas tvarių santykių kūrime viešajame sektoriuje ir jo pritaikomumas valdant tarpinstitucinius tvarius santykius.

Antroje darbo dalyje pateikiama ir paaiškinama empirinio tyrimo filosofija, metodologija, jos struktūra, priežastingumas bei empiriniam tyrimui atlikti parengtas klausimynas.

Trečioje darbo dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, išvalgos, išvados ir rekomendacijos (pasiūlymai).

Magistro darbo apimtis – 85 puslapiai, 15 lentelės, 8 paveikslų, 166 literatūros šaltinių.

REIKŠMINIAI ŽODŽIAI: tarpinstitucinis bendradarbiavimas, viešasis sektorius, ISO 44001:2017 standartas, tvarumas.

1. ISO 44001:2017 STANDARTO NUOSTATŲ TAIKYMO GALIMYBĖS ŪGDANT TVARŲ BENDRADARBIAVIMĄ

1.1. Bendradarbiavimo koncepcijos ir sampratų apžvalga

Tarpusavio bendradarbiavimas žmonijos kuriamuose santykiuose, egzistuoja nuo paleolito eros, tačiau bėgant laikui jo pobūdis keitėsi (Tomaszewski, 2021). Iš pradžių tai buvo instinktyvus, vėliau priverstinis, o šiais laikais bendradarbiavimas tapo savanoriška veikla. Be to, mokslininkas teigia, kad bendradarbiavimas buvo ir tebėra būtinas organizacijų, regionų, valstybių ir net civilizacijos vystymuisi. Tačiau bendradarbiavimo atsiradimui įtakos turi daugybė sąlygų, įskaitant jų dalyvių savanaudišką elgesį. Todėl remiantis Schumpeter (2006) ekonomikos raidos teorija, kurioje pabrėžiama endogeninių veiksmų poveikis šalių ekonominiam vystymuisi, galime teigti, kad bendradarbiavimas stipriai prisidėjo prie žmogaus civilizacijos vystymosi (Tomaszewski, 2021).

Tiriama bendradarbiavimo koncepcija yra pagrįstą palankumo santykių kūrimu organizacijoje (Nguyen, 2020). Ja siekiama maksimaliai padidinti atitinkamus organizacinius interesus remiantis skirtingais požiūriais ir metodais. Bendradarbiavimo koncepcija vertinama, kaip asmeninis individo elgesys. Individualūs interesai (pavyzdžiui, noras padėti draugui) skatina kai kuriuos asmenis dėti papildomas pastangas, kad būtų patenkinti neplanuoti partnerio prašymai. Gautos žinios apie tai, kaip individualius sprendimus priimančių asmenų interesai veikia tarpinstitucinį bendradarbiavimą gali sustiprinti bendradarbiavimo teorijų svarbą visos šiuolaikinės vadybos kontekste. Todėl palankumu pagrįstas bendradarbiavimas ypač naudingas tam tikrose mainų situacijose, kai organizacijų interesai suderinami siekiant abipusės naudos (Nguyen, 2020).

Šiuolaikinės bendradarbiavimo strategijos atsižvelgia į vidinį institucijos socialinį kapitalą, teorijos koncepcijas ir empirinius tyrimus, kurie parodė bendradarbiavimo strategijos ir rezultatų aktualumą (Pan ir kt., 2023). Bendradarbiavimo strategiją yra grindžiama išteklių teorija ir sutelkia dėmesį į bendradarbiavimo kanalų analizę, todėl organizacijų vadovai kuria bendradarbiavimo strategijas atsižvelgdami į turimus išteklius. Vadovai, kuriantys trumpalaikes ir ilgalaikes bendradarbiavimo strategijas, visų pirmą turėtų palyginti sąnaudas ir naudą, kurią tikisi gauti, todėl bendradarbiavimo strategija turėtų atitikti organizacijos turimą kapitalą ir resursus (Sooryamoorthy., 2017).

Bendradarbiavimo sąvoka „Koooperavimas“ (angl. Cooperation) yra viena iš pagrindinių tarpinstitucinių santykių sąvoka (Hirshberg ir Shoham, 2017; Wathne ir kt., 2018). Bendradarbiavimas gali būti apibrėžtas kaip veiksmas, skatinantis abipusį interesą (Anderson ir Narus, 1990). Mokslininkai pripažįsta, kad verslas neabejotinai yra susijęs su vertės (pavyzdžiui, pelno) kūrimu, tačiau retai institucijos tai daro individualiai. Dažniausiai tik bendradarbiaudamos

tarpusavyje jos sukurią pridėtinę vertę (Eggert ir kt., 2018; Macdonald, Kleinaltenkamp ir Wilson, 2016). Todėl tarpinstitucinis bendradarbiavimas apibrėžiamas kaip dviejų ar daugiau organizacijų susiejimą arba dalijimąsi informacija, ištekliais, veikla ir galimybėmis, kad kartu pasiektų rezultatą, kurio negalėtų pasiekti veikdamos atskirai (Bauer, AbouAssi ir Johnston, 2022).

Kitas iš bendradarbiavimo terminų - kolaboracija (angliškai – *collaboration*) apibrėžia, kaip skirtingų organizacijų darbą kartu siekiant bendro tikslo (Hughes ir kt., 2012). Pasak mokslininkų, reikalavimai bendradarbiavimui atsiranda tada, kai dalyviai turi ribotus gebėjimus ir galimybes atlikti tam tikrą užduotį, todėl jų gebėjimų ir galimybių sujungimas ir derinimas padeda jiems greičiau, kokybiškiau ir efektyviau atlikti užduotį. Boughzala ir Vreede (2015) pateikė panašų požiūrį į bendradarbiavimą kaip procesą, kai du ar daugiau agentų dalijasi ištekliais ir įgūdžiais, kad išspręstų problemas ir pasiektų bendrų tikslų. Wilkinson (2005) pateikė išsamesnį bendradarbiavimo apibrėžimą, kuris apima dalijimąsi kolektyviniais įgūdžiais, patirtimi, supratimu ir atviromis žiniomis, pasitikėjimu pagrįstą abipusės pagarbos procesą, siekiantį sukurti geriausią sprendimą bendram tikslui pasiekti. Moksliniai tyrimai atskleidžia bendradarbiavimo organizacijai naudą, tokią kaip nusiskundimų produktu ar paslauga mažėjimas, greitesnė informacijos sklaida, abipusiai naudingo rezultato gavimas, ilgalaikių santykių skatinimas ir visų dalyvių indėlis siekiant bendrų tikslų (Boughzala & Vreede, 2015; Hughes ir kt., 2012; Wilkinson, 2005).

Tarpinstitucinį bendradarbiavimą apibrėžti galima, kaip koordinuotą, sinchronišką veiklą, kuri yra nuolatos palaikoma ir vystoma dėl bendrų problemų sprendimų radimo (Roschelle ir Teasley, 1995, p. 70). Abbas, Yawar ir kt. (2022) papildė apibrėžimą, teigdami, kad bendradarbiavimą gali palaikyti ir žinių valdymas. Be to, ISO teigia, kad „efektyvus žinių valdymas palaikomas bendradarbiavimu tarp skirtingų organizacijų siekiant bendrų tikslų“ (ISO, 2018, punktas, V).

Galima teigti, kad žodžio bendradarbiavimas reikšmė anglų kalboje reikšmė panaši, bet jis vartojamas skirtinguose kontekstuose. Pavyzdžiui, *cooperation* – bendradarbiavimas, parama, kooperacija, sandrauga. Šis terminas pasirenkamas, kai norime susieti kartu dviejų ar daugiau organizacijų darbą. Jis vartojamas, kai norime išskirti finansus, prekybą, gamybos sektorių ar ekonomiką. Terminas *contribution* irgi galimas apibūdinti kaip bendradarbiavimo sąvoka, nors jis daugiau vartojamas apibūdinant kokią nors pagalbą ar ką nors tokio, kas gali padėti pasiekti tikslą. Šioje sąvokoje galima surasti įžvalgą apie darbus dėl bendrų tikslų. *Collaboration* – tai situacija, kuomet dvi (ar daugiau) institucijos sutaria, siekdamos bendro tikslo, dirbti kartu. Todėl šio žodžio reikšmė yra artimiausia lietuviškam termino „bendradarbiavimas“ aiškinimui. *Co-creation* (bendrakūra) – tai bendras, visų suinteresuotų šalių, kūrybiškas problemos sprendimo būdas, kuris apima problemos nustatymą, sprendimo generavimą, priemonių įgyvendinimą ir vertinimą (Vargas ir kt., 2022).

Bendradarbiavimą, pasak Gray ir Wood (1991) perspektyviau vertinti kaip dinamišką ar kintantį procesą, o ne kaip statines sąlygas. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tęstinumo iliustracijoje (1 pav.) dešinėje pusėje išskirtas aukščiausias paslaugų integravimo lygis ir mažiausias savarankiškumo santykis, o kairėje pusėje parodytas santykis, kuriame bendri veiksmai yra mažiau svarbūs institucijos misijai (Selden ir Sandfort, 2002).

1 paveikslas *Bendradarbiavimo tęstinumo iliustracija pagal Selden, Sowa ir Sandfort*



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Selden S., Sowa J. ir Sandfort J. (2002)

Tiriant bendradarbiavimą būtina paminėti ir partnerystės (angliškai – *partnership*) sąvoką, kuri aiškinama kaip savarankiškas subjektas (Fransman, ir kt., 2021). Partnerystė pristatoma kaip mechanizmas, kurį sudaro du ar daugiau „partnerių“ ir kurie gali į šią veiklą įsitraukti per įvairias perspektyvas: per motyvaciją ar bendrus tikslus. Todėl tinkamai supratęs konfliktų priežastis tarp partnerių, jų aplinkos suvokimo skirtumus ar profesinės praktikos ypatumus galima tinkamai suprojektuoti santykius ir išvengti konfliktų. Atsižvelgiant į „partnerystės“ sąvokos vartojimo sudėtingumą, tokio tipo santykių rinkinys dažniausiai pateikiamas, kaip tam tikrų nuolatos kintančių kontekstų procesas, taip iš daiktavardžio pakeisdami į veiksmažodį „partnerystės“ sąvoką (Fransman ir Newman, 2019). Tokia perspektyva, anot mokslininkų, suteikia galimybę gauti naujų ir įdomių partnerystės vystymo procesų rezultatų. Tačiau taip pat paminėjo, kad tai sukelia problemų tiek partnerystės, kaip vystymosi intervencijos priemonei, tiek pastangoms pagerinti pačios partnerystės funkcionalumą.

Siekdami išvengti daugiaprasmiškumo ir netikslumo, aiškinantis bendradarbiavimo sampratą ir nepasimesti jų tarpusavio ryšių tinkle, reiktų remtis sudėtingumo teorija (angliškai – *complexity theory*) ir joje taikomu „sisteminiu mąstymu“ (Fransman, ir kt., 2021). Sisteminiu mąstymu siekiama pasaulį ir jame esančius objektus geriau suprasti kaip dinamines ir nestabilias sistemas, kurios tarpusavyje yra susijusios bei susiformavusios erdviniame ir istoriniame kontekste. Sisteminio mąstymo naratyvas transformavosi, pasak Burns ir Worsley (2015), XXI a. pradžioje ir padarė įtaką tvarumo diskurso atsiradimui, dėl didesnio dėmesio pasaulinei ekosistemai.

Apibendrinat mokslinėje literatūroje išdėstytas bendradarbiavimo koncepcijas ir sampratas, galima daryti išvadas, kad bendradarbiavimas evoliucionavo kartu su žmonija ir taikėsi prie esamų socialinių, ekonominių ir politinių sąlygų. Be to, nagrinėtoje mokslinėje literatūroje rasta

ir išskirta keletas bendradarbiavimo sąvokų, kurios skatina aprėpti bendradarbiavimo suvokimą platesniame kontekste, tai ir *partnerystė, parama, kooperacija, bendrakūra, sandrauga, motyvacija, žinių valdymas ir santykių kūrimas*. Išnagrinėtoje mokslinėje literatūroje bendradarbiavimo sąvokų mokslinis supratimas ir aiškinimai panašūs – *tai siekis dviejų ar daugiau organizacijų išspręsti problemas ir pasiekti bendrus tikslus naudojant turimus resursus*. Todėl toliau darbe bus taikoma ši bendradarbiavimo formuluotės koncepcija bei laikomasi „sisteminio mąstymo“ teorijos principų ir detalesnės mokslinės literatūros analizės pagalba bus plačiau gilinamasi į šio darbo problematiką siekiant išgryninti tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektus bei jo ypatumus.

1.2. Organizacijų bendradarbiavimo ypatumai

Šiuolaikinės institucijos veikiančios daugialypėje ir sudėtingoje aplinkoje susiduria su įvairiais iššūkiais, kurie gali pakeisti jų jurisdikcijos ir atsakomybių ribas. Todėl jos konsoliduoja savo pajėgumus ir bendradarbiauja su kitais subjektais, turinčius reikiamus išteklius ir / ar patirtį, reikalingą iškilusioms problemoms spręsti bei bendriems tikslams pasiekti (Frederickson ir O’Leary, 2014). Bendradarbiaudamos institucijos gali įgyvendinti savo vidaus valdymo strategiją, kuri, kaip tikimasi, bus veiksmingesnė mažinant neapibrėžtumą ir sudėtingumą, organizacijoms siekiant savo tikslų (Agranoff ir McGuire, 2001).

Šiuo metu nėra vienintelės aiškios paradigmos siekiant nustatyti geriausią bendradarbiavimo struktūros būdą, todėl bendradarbiavimui svarbūs tiek formalūs, tiek neformalūs mechanizmai (Almog-Bar ir Zychlinski, 2012). Formalus tarpinstitucinis bendradarbiavimas įprastai grindžiamas rašytiniu susitarimu tarp organizacijų, kuriame apibrėžiami organizacijų vaidmenys, lūkesčiai, veiklos rodikliai ir kitos bendradarbiavimo taisyklės arba įgaliojimai (Kapucu ir Demiroz, 2015; Vangen, 2017). Formalus bendradarbiavimas gali daryti įtaką palankesniai problemų sprendimui, iškeltų tikslų siekiui, nes jis remiasi įpareigojančiais susitarimais (Jang, Feiock ir Saitgalina, 2016). Todėl toks bendradarbiavimas yra labiau struktūrizuotas, stabilesnis ir teisiškai įpareigojantis bei sumažinantis netikrumą ir riziką tarp dalyvaujančių subjektų (Terman, Feiock ir Youm, 2020).

Priešingai formaliam, neformalus bendradarbiavimas priklauso nuo savanoriškų arba žodinių dalyvaujančių organizacijų įsipareigojimų (Terman, Feiock ir Youm, 2020). Socialinis kapitalas ir pasitikėjimas yra būdingi neformaliems bendradarbiavimo mechanizmom, nes juose naudojami žmogiškieji tinklai, kurie suburia subjektus ir išgrynina sprendimų priėmėją (Kapucu ir Demiroz, 2015; Waardenburg ir kt., 2020). Todėl neformalus bendradarbiavimas veikia didesnei subjekto autonomijai sprendimų priėmimo procese, neišsipareigoja institucijos formaliai partnerystei, o santykiai pagrįsti pasitikėjimu vieni kitais per informacijos savalaikę kaitą. Prireikus

tarpusavio sąveika palaikoma ir kitomis bendromis normomis bei neįpareigojančiu elgesiu, kuris padeda pasiekti individualius institucijos ir / ar bendrus kolektyvinius tikslus (Gazley, 2008; Romzek ir kt., 2014).

Neformalus bendradarbiavimas, gali pasireikšti kaip parama, koordinavimas, keitimasis informacija, bendra darbo vieta ar įranga, bendru klientų aptarnavimu ar bendromis marketingo paslaugomis (Romzek ir kt., 2014). Šie veiksniai turi būti palaikomi netaikant oficialaus įsipareigojimo statuso ar sprendimų priėmimo proceso, įgaliojimai negali būti perduoti trečiajai šaliai. Todėl dažna ir nuolatinė socialinė vadovų ir darbuotojų sąveika sukuria bendradarbiavimo dinamiką, kuri savaime įpareigoja proceso dalyvius prisiimti atsakomybę (Gazley, 2010).

Tiek neformalus, tiek formalus bendradarbiavimas gali duoti teigiamų rezultatų, tačiau bendradarbiavimo mechanizmų formalumą neabejotinai veikia keli organizaciniai, aplinkos ir instituciniai veiksniai (Gazley, 2008), nes bendradarbiavimas būna ir tarpinstitucinis, ir tarpasmeninis (O'Leary ir Vij, 2012). Vadybos literatūroje, pasak O'Leary ir Vij (2012), tyrinėjami tinklai paprastai yra organizacijų voratinkliai, tačiau kiekvieną organizaciją tinkle paprastai atstovauja vienas ar keli tos institucijos atstovai, kurie įpareigoti plėtoti bendradarbiavimą ir dialogą bei prižiūrėti bendradarbiavimo procesų konvencijas.

Bendradarbiavimo tinklai mokslinėje literatūroje vadinami „modeliais“ arba „struktūromis“ (O'Leary ir Vij, 2012). Todėl mokslinės literatūros šaltiniuose atsiranda įtampa apie vadovo (ar jo institucijos) individualaus bendradarbiauti modelio pasirinkimo motyvus ir literatūros, kurioje nagrinėjamas tyčinis ar atsitiktinis bendradarbiavimo fenomenas. Nes organizacijų lyderiai atlieka svarbų vaidmenį formuojant ir vadovaujant bendradarbiavimui (Zachary, Khaldoun ir Jocelyn, 2022). Atitinkamai individualios lyderių savybės gali būti svarbios bendradarbiavimo formalumui (Jang, Feiock ir Saitgalina, 2016; Kapucu ir Demiroz, 2015).

Tarpinstituciniuose santykiuose vadovo profesinė patirtis turės įtakos bendradarbiavimo mechanizmų formalumui (Zachary, Khaldoun ir Jocelyn, 2022). Gazley ir Brudney (2007) nustatė, kad organizacijų vadovai, turintys daugiau bendradarbiavimo patirties, yra mažiau linkę reikšti susirūpinimą dėl bendradarbiavimo, nes jų turima patirtis leidžia sumažinti arba visai eliminuoti netikrumo pastangas bendradarbiavimo procese. Galbūt taip yra dėl pasikartojančių socialinių mainų, kurie kaupiasi veiklos metu ir su tuo susijusių ilgalaikių bendradarbių ryšių potencialo, dėl kurio gali sumažėti formalių santykių poreikis (Piatak ir kt., 2018).

Šiame poskyryje analizuota mokslinė literatūra išskyrė du bendradarbiavimo tipus: formalus ir neformalus. Abu šie tipai teigiamai veikia tarpinstitucinius bendradarbiavimo santykius net kai organizacijoms trūksta išteklių ar patirties. Bendradarbiavimas leidžia kurti tarpusavio tinklus ir spręsti iškilusias problemas. Formalus bendradarbiavimas yra labiau struktūrizuotas, stabilesnis ir teisiškai įpareigojantis, sumažinantis netikrumą ir riziką tarp

dalyvaujančių veikėjų, o neformalus įtakoja didesnei subjekto autonomijai sprendimų priėmimo procese, neįsipareigoja institucijos formaliai partnerystei, o santykiai pagrįsti pasitikėjimu vieni kitais per savalaikę informacijos kaitą. Be to, mokslinėje literatūroje akcentuota ir institucijos vadovų lyderystės svarba bendradarbiavimo procese.

1.3. Tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektai viešajame sektoriuje

Viešojo sektoriaus administravimas iš esmės yra susijęs su asmenų, priklausančių vienai jurisdikcijai, valdymu (Roberts, 2021). Šis kolektyvas, pasak mokslininko, kartais vadinamas bendrąja populiacija, pagrindine visuomene arba tiesiog visuomene. Viešojo sektoriaus administravimo institucijos (toliau – institucijos), anot Prentice ir kt. (2019), bendradarbiauja siekdamas reaguoti į problemas, teikti paslaugas ir tobulinti valdymą, todėl, vykdydamos bendradarbiavimo procesą, institucijos naudoja daugybę „įrankių“: jos gali dalintis informacija, įranga, personalu ar programomis. Be to, kitų mokslininkų tyrimai atskleidžia, kad tarpinstitucinio tvaraus bendradarbiavimo įrankiai yra pagrįsti fiziniu ar virtualiu bendravimu (Aaltonen ir Turkulainen, 2018; Walker ir kt., 2017). Įvairios organizacijos gali su savo partneriais suformuluoti bendrus tikslus su išmatuojamais rezultatais ir pasidalinti sprendimų priėmimo galia. Kartais partneriai pasikliauja abipusiu pasitikėjimu, įsipareigojimu ar sutartiniais susitarimais, kad palengvintų arba įgalintų bendrus veiksmus (Prentice, Imperial, ir Brudney, 2019).

Nenuspėjamos ateities prognozės yra pagrindinės priežastys, dėl kurių reikia keisti dabartinius valdymo modelius visame pasaulyje, todėl šiuolaikinė visuomenė ragina organizacijas įtraukti tvarumą į savo valdymo modelį ne tik siekiant gauti ekonominės naudos ar konkurencinio pranašumo, bet ir siekiant veiksmingo ir socialiai atsakingo ekonomikos augimo, plėtros, bei geresnių socialinių rodiklių (Popescu, ir Popescu, 2019). Organizacijos nuolat susiduria su daugybe bendradarbiavimo iššūkių, bandydamos sukurti naują tvarų ir atsakingą bendradarbiavimo modelį, tačiau dabartiniame socialiniame ir ekonominiame kontekste, galime daryti išvadą apie tokius aspektus, kurie pabrėžia tokio modelio svarbą: 1) tai veda prie esminių pertvarkų kuriant naujus organizacinius bendradarbiavimo pajėgumus; 2) tai sukelia pokyčius, susijusius su organizacijų sėkme; (3) suteikia naujų galimybių integruotai teikti ataskaitas, suteikdama suinteresuotosioms šalims prieigą prie informacijos, apie organizacijos poveikį bendruomenei; ir (4) leidžia organizacijoms išbandyti savo socialinės atsakomybės viziją dėl aplinkos apsaugos, rūpinimosi savo darbuotojais ir vietos bendruomene, puoselėjant tvarų bendradarbiavimą, skiriant dėmesį biologinės įvairovės išsaugojimui, skatinant naudoti švaresnes technologijas, remtis sąžininga prekyba, ir sudaryti sąlygas sąžiningai darbdavystei (Popescu, ir Popescu, 2019).

Bendradarbiavimo procesas vyksta visuose viešojo sektoriaus administravimo lygiuose. Jis yra kaip priemonė spręsti socialines problemas, kurios yra skirtinguose tarporganizacinėse srityse (Vangen, 2017). Organizacijos šia bendrakūrybos veikla siekia sukurti tvarią pridėtinę vertę visuomenei (Prentice, Imperial ir Brudney, 2019). Kiti mokslininkai (Delabbio ir Zeeming, 2013; Feiock ir kt., 2009; Klijn & Teisman, 2005) suvokia tarpinstitucinį bendradarbiavimo procesą kaip viešąją vertę, partnerystę, pasitikėjimo santykius, diferencijuotas išlaidas ir pridėtinę vertę. Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas viešajame sektoriuje turėtų vykti tik tada, kai sukuriama tam tikra vertė, kuri turi viršyti tiesioginius biurokratinius veiksmus (pavyzdžiui, geresnis efektyvumas ar našumas, mažesnės paslaugų teikimo sąnaudos ir t. t.) (Prentice, Imperial ir Brudney, 2019).

Tarpinstitucinis bendradarbiavimo procesas yra sudėtingas ir jo tarpusavio sinergija yra atsitiktinė, o sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių (Gazley, 2017; Vangen, 2017). Pavyzdžiui, organizacijų vadovai labiau bendradarbiautų su partneriais, kurių tikslai ir kultūra yra panašūs, o dėl didesnio tarpusavio ryšio ir abipusio supratimo, vienodų organizacijų bendradarbiavimas padeda lengviau susitarti, lengviau sukuria pasitikėjimą ir veikia sklandžiau (Prentice, Imperial ir Brudney, 2019). Kai institucijos neturi bendrų tikslų ar kultūros, bendradarbiavimas, gali sukurti nesuderinamą darbo praktiką, tarpasmeninę nesantaiką ir bendradarbiavimo inerciją (Vangen, 2017). Be to, bendradarbiavimas tarp panašių organizacijų gali paskatinti konkurenciją, o „organizacijų skirtumai, įskaitant jų patirtį, turtą, praktinę patirtį, prioritetus, kultūrą ir vertybes, sudaro unikalius išteklius, kuriuos sujungus sukuriamas sinergijos ir bendradarbiavimo pranašumas“ (Vangen, 2017, p. 2). Tačiau bendradarbiavimo procesas kuriam trūksta įvairovės, sukuria pernelyg pasyvią aplinką, kuri yra nepakankama sudėtingoms problemoms spręsti (Bryson, Crosby, ir Stone, 2015).

Taip pat tarpinstitucinis bendradarbiavimas dažnai siejamas su elgseną skatinančiais veiksniais ir santykinėmis nuostatomis, tokiomis kaip pasitikėjimas, bendra vizija ir tikslai, atviras ir sąžiningas bendravimas, nesmerkimo kultūra, socialinė sąveika ir vyresniųjų vadovų įsipareigojimai organizacijoms (Suprpto ir kt., 2015; Saukko, Aaltonen, ir Haapasalo, 2020). Haaskjold ir kt. (2020) teigia, kad tvarus tarpinstitucinis bendradarbiavimas tarp projekto rangovų ir užsakovų sumažina sandorių išlaidas, buvo pastebėta, kad komunikacijos kokybė, projekto neapibrėžtumas, organizacinis efektyvumas, pakeitimai ir pasitikėjimas turėjo didžiausią poveikį bendradarbiavimo lygiui, taigi ir sandorio išlaidoms. Tačiau norint sukurti tokias sąlygas, tarp bendradarbiaujančių organizacijų reikia tam tikro institucinio brandumo (Haaskjold ir kt., 2020).

Tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo proceso kūrimas yra vienas pagrindinių šiuolaikinio tvaraus valdymo elementų, todėl sėkmingas bendradarbiavimas gali būti pripažintas iš penkių perspektyvų (Vangen ir Huxham, 2010):

1. pagrindiniai rezultatai: geresnis viešųjų lėšų panaudojimas, viešųjų paslaugų teikimo gerinimas, piliečių informuotumo didinimas;
2. efektyvus bendradarbiavimo procesas: kaip institucijos sėkmės matas;
3. nauji etapai: atsižvelgiama į bendrus interesus, bendrai organizuojami renginiai; pagrindinių ir galutinių tikslų pasiekimas;
4. bendradarbiavimo pripažinimas: nedalyvaujantys subjektai yra vertinami atskirai;
5. organizacinis ir individualus pasididžiavimas: bendradarbiavimo sėkmė išpildoma per asmeninį ir specifinį institucijos kultūros turinį.

Visos šios penkios perspektyvos pažymi, kad bendradarbiavimo valdymas yra sudėtingas darbas, pagrįstas tokiomis priemonėmis kaip bendri tikslai, darbo procesai, institucijos komunikacija, atskaitomybė ir pasitikėjimas organizacija. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad tvaraus bendradarbiavimo trūkumai šiame kontekste gali būti laikomi lemiančiais veiksniais tarpinstitucinį bendradarbiavimo procesą (Arya ir Lin, 2007; Vangen & Huxham, 2010). Atsižvelgdami į išvardytas priemones, institucijos turi atitikti reikalavimus, kurie leistų išlikti ir išsiskirti konkurencijos sąlygose, kurti didesnę ekonominę, ekologinę ir socialinę vertę (Parida ir Wincent, 2019) teigia. Mokslininkai išskyrė, kad kylančios *žiedinės ekonomikos, aptarnavimo paslaugos ir skaitmenizavimo* tendencijos skatina šią transformaciją. Pasak MacArthur ir kt. (2015), žiedinėje ekonomikoje reikia sisteminio lygmens požiūrio į resursus ir jų vertės generavimo potencialą, dėl to institucijos gali prisiimti atsakomybę už proceso gyvavimo ciklą ir pereiti prie atsinaujinančios energijos, perdirbimo ar pakartotino naudojimo politikos. Aptarnavimo paslauga reiškia transformaciją link paslaugų dominuojančios logikos, kuri pabrėžia sprendimų, o ne produktų, svarbą (Lenka ir kt., 2018a; Vargo & Lusch, 2008). Skaitmenizavimas reiškia didėjančią dėmesį tinklų apjungimui ir duomenų analitikai, kurie kartu gali pasiūlyti naujų verslo ir pajamų generavimo galimybę (Porter ir Heppelmann, 2014). Taip pat pastebėta tendencija į integruoto požiūrio poreikį tvariam organizacijų vystymuisi (Fischer ir kt., 2015). Tai yra pozityvus visuomenės gerovės tobulinimas, nepažeidžiantis ekosistemos vientisumo.

Gera viešojo sektoriaus socialinių – ekologinių sistemų samprata atskleidžia objektyvią analizę, kuri sukuria ilgalaikę institucijos vertę, atsižvelgiant į ekologinius, socialinius ir ekonominius padarinius gyvenamajai aplinkai (Fischer ir kt., 2015). Todėl šiuolaikinės viešojo sektoriaus institucijos privalo diegti tvarias bendradarbiavimo sistemas atkreipdamos dėmesį į visuomenės priklausomybę nuo ekologijos, įtaką jai, taip pat į etinius įsipareigojimus supančiai aplinkai. Tačiau yra rizika, kad tvarus viešojo sektoriaus tarpinstitucinis bendradarbiavimas susidurs su iššūkiais ir pavojais, kurie gali paveikti tvarius ir kokybiškus tarpusavio santykius.

1.4. Tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo problematika

Tvarus bendradarbiavimo koncepcija apima šiuolaikinės organizacijos bendradarbiavimo modelio pritaikymą prie kintančios ekonominės, finansinės, socialinės, politinės ir demografinės padėties, užtikrinant, kad atsakingai ir efektyviai būtų naudojami riboti ištekliai (finansiniai, materialūs ir žmogiškieji), tuo siekiant nuolat gerinti visuomenės gyvenimą, bei stiprinti organizacijų ryšius su turima aplinka (Popescu ir Popescu, 2019). Pati tvarumo samprata atsirado dėl aplinkosaugos problemų (Jackson, P., 1983). Ji gali būti vertinama per skirtingų požiūrių paradigmas - ilgalaikį ekonomikos augimą ir veiksmingą aplinkos bei gamtos išteklių apsaugą (Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B., 2016). Tvarumas yra integruota koncepcija, kurioje aplinkos, socialiniai ir ekonominiai aspektai laikomi trimis pagrindiniais aspektais (Scholz, R. W., 2011). Tvarumas apima aplinkos ir gamtos išteklių apsaugą, bei socialinės ir ekonominės gerovės išsaugojimą dabartiniai ir ateities kartoms (Brundtland, Khalid, 1987).

Trys tvaraus vystymosi principai (aplinkosaugos, ekonominis ir socialinis) yra svarbūs visoms organizacijoms. Tačiau viešojo sektoriaus institucijos negali susitelkti tik į ekonominę vertę, o turi atsižvelgti ir į socialinę, bei aplinkosauginę vertę (Brenner, Hartl, 2021). Be to, būtina pabrėžti ir pačios viešojo sektoriaus organizacijos vaidmenį tvarumo skatiname, o tai atsispindi per jos socialiai atsakingą elgesį aplinkoje, o ne per savo ekonominių tikslų siekimą (Yusliza ir kt., 2019). Organizacijos turi išnaudoti ir savo žmogiškuosius išteklius siekdamas ekologiškų tikslų, kuriuos būtina susieti su tvariais jos veiklos rezultatais. Informacija ir žinios tvarumui pasiekti gali būti naudojamos ir kaupiamos įmonėje taikant skirtingus metodus. Jais pasinaudojant yra siekiama įgyti konkurencinį pranašumą prieš kitus, per sukauptą intelektinio kapitalo potencialą. Intelektinis kapitalas – tai institucinių žinių ir aplinkosaugos problemų integravimas, bei jų sprendimas organizaciniu arba individualiu lygmeniu, turintis skirtingus resursų pavidalus, kurie yra nematerialūs, pavyzdžiui, kompetencijos, žinios, sąveika ir t.t. (Chen., 2008). Atsižvelgiant į išdėstytus argumentus toliau darbe bus akcentuojama tvarumo samprata, per socialinės atsakomybės ir intelektinio kapitalo elementus, nes jie autoriaus nuomone geriausiai atspindi viešojo sektoriaus organizacijų tvaraus išsivystymo lygį.

Kokybiški ir tvarūs tarpinstituciniai bendradarbiavimo pranašumai nėra savaime suprantamas dalykas, juos formuoti ir išlaikyti yra sudėtinga, o daugeliui gali ir nepavykti juos išugdyti. Pavyzdžiui, „bendradarbiavimą <...> sunku valdyti, o tikimybė, kad rezultatai nuvils, yra didelė. Norėdami sukurti pranašumą prieš kitus, naudotojai turi įsitraukti į nuolatinį bendradarbiavimo proceso puoselėjimą“ (Vangen ir Huxham, 2003; Peachey ir kt., 2018). Nagrinėjami bendradarbiavimo iššūkiai, su kuriais susiduria institucijos, per startegijos sukūrimą yra formuojami ir palaikomi tarpinstitucines partnerystės procese įvairiuose kontekstuose.

Analizuojant bendradarbiavimo procesą akcentuojami du klausimai: (1) su kokiais iššūkiais ir barjeriais susidūrė institucijos, kurdamos ir palaikydamos tarporganizacinius santykius ir (2) kokias strategijas organizacijos taikė, kad spręstų ir įveiktų šiuos iššūkius ir barjerus? Akcentuota, kad bendradarbiavimo strategijos apima susitelkimą į tvarių santykių ir tinklų kūrimą, t. y. teikiamos naudos demonstravimą partneriui, pradėdant nuo mažų detalių ir diversifikuojant dėmesį į misiją ir tikslus, traktuojant bendradarbiavimą kaip abipusius naudingus santykius. Tačiau pripažįstama, kad tinkamų santykių užmezgimas tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu yra sudėtingas procesas, reikalaujantis nuolatinės priežiūros ir tobulinimo. Bendradarbiavimo procesui poveikį sudaro daugybė elementų ir determinantų (Vangen ir Huxham, 2003).

Nagrinėjant, kaip bendradarbiavimo valdymas yra susijęs su darbuotojų požiūriu į darbą ir įgūdžiais sveikatos apsaugos, socialinės rūpybos ir švietimo sektoriuose, pastebėta, kad bendradarbiavimo valdymo procesas apima žinių apie teikiamų paslaugų gerinimą, sutartos tarpusavio bendradarbiavimo praktikos organizavimą, bendradarbiavimo barjerų įveikimą, sudėtingų tarpusavio santykių valdymą (Kanste, Halme, ir Perälä, 2016). Sistemini bendradarbiavimo valdymas yra susijęs su teigiamu darbuotojų požiūriu į darbą ir įvairiapusiais įgūdžiais. Geras paslaugų žinojimas, gerai sutarta bendradarbiavimo praktika ir gerai veikiantis bendradarbiavimo procesas yra susijęs su darbuotojų įtaka savo veiklai, parama iš vadovaujančio personalo, vadovų teisingumo suvokimu, darbuotojų bendradarbiavimo įgūdžiais ir darbuotojų išlaikymu. Tačiau atkreiptas dėmesys, kad bendradarbiavimo kliūtys darė poveikį darbuotojų atliekamam darbui, socialinei paramai, vadovavimo teisingumo suvokimui ir bendradarbiavimo įgūdžiams. Todėl reikia efektyvaus bendradarbiavimo valdymo įvairialypėje aplinkoje tarp skirtingų organizacijų, siekiant teigiamo darbuotojų požiūrio į darbą ir įvairiapusių įgūdžių (Kanste, Halme ir Perälä, 2016).

Analizuojant įvairias tarpinstitucinio bendradarbiavimo sritis ir jų poveikio veiksnius, pastebėta, kad organizacijos išorinė aplinka veikia visą jos veiklą ir dažnu atveju ją ribotai apibrėžia (Vanags ir kt. 2018). Atsižvelgiant į išorinės aplinkos neapibrėžtumo ir sudėtingumo laipsnį, ji yra skirtoma į keturis tipus: *taikią, daugiaformę, neramią ir grėsmingą aplinką*. Įvairiose aplinkose esančios institucijos turi skirtingus partnerystės poreikius. Institucijos su ramia išorine aplinka mažai dėmesio skiria partnerystei, o savikų su kitomis institucijomis poreikis auga toms organizacijoms, kurios yra daugiaformėje ar neramioje aplinkoje, o dar didesnis poreikis atsiranda organizacijoms kurios yra grėsmingoje aplinkoje. Pastebėta, kad sėkminga partnerystė įmanoma tik užmezgus tinkamą komunikaciją tarp organizacijų partnerių, atsižvelgiant į jų orientavimo ir diferenciacijos hierarchinius aspektus. Priklausomai nuo šių dviejų aspektų partnerystės kūrimo priežastys gali skirtis (Vanags, Ābeltiņa ir Zvirgzdiņa, 2018).

Pagal formą ir turinį išskirtini trys pagrindiniai partnerystės tipai (Vanags ir kt., 2018):

1. operatyviniai arba sutartiniai santykiai;
2. taktiniai arba partnerių tinklai;
3. strateginiai arba integruoti partnerių tinklai.

Priklausomai nuo pasiekto partnerystės plėtros lygio, partnerystės tinklo plėtra gali būti suskirstyta į tris etapus: *sutartinį, partnerystės kūrimo etapą ir partnerystės tinklo integravimo etapą*. Pirmo lygio partneriai – glaudžiausi santykiai, apimantys strateginių tikslų derinimą ir visapusišką bendradarbiavimą. Antrojo lygio partneriai – institucijos, kurios yra gyvybiškai svarbios įstaigos veiklai. Trečiojo lygio partneriai – institucijos, kurias galima nesunkiai pakeisti priklausomai nuo rinkos pasiūlos, o būsimi partneriai – institucijos, kurios dar nėra partneriais, bet turi potencialą jais tapti bet kuriame partnerystės lygyje. Dėl savo tarpsektorinės veiklos integruoti partnerių tinklai turi galimybę paveikti visą aplinką, todėl padidėja potencialių partnerių, kurie papildytų partnerystę, spektras (Vanags, Ābeltiņa ir Zvirgzdiņa, 2018).

Šiuolaikinis tvarus tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra įvairus savo apimtimi, struktūra, forma ir siekiamais tikslais (Kožuch ir Sienkiewicz-Małyjurek, 2016). Kiekvienu atveju bendradarbiavimas yra skirtingas ir vyksta priklausomai nuo situacijos, kuri priklauso nuo esamų vidinių ir išorinių veiksnių. Be to, pats tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąlygų nustatymas yra iššūkis, nes „kiekvienam atveju reikalingi unikalūs svarstymai ir elementai“ (Perrault ir kt., 2011, p. 283). Net ir gerai suformuluoti bendradarbiavimo principai gali neduoti laukiamų rezultatų ir bendradarbiavimo poveikį gali varžyti, „oportunizmas, atsirandantis dėl asimetriškos priklausomybės tarp organizacijų struktūros, priežiūros sistemų, mažinančių efektyvaus tarpasmeninių santykių valdymo galimybes, arba dėl *padidėjusio centralizuoto koordinavimo, mažinančio santykių lankstumą ir jų novatoriškumą*“ (Young ir Denize, 2008, p. 47).

Bendradarbiavimas apima santykiais pagrįstus susitarimus, kurie gali laikui bėgant keistis atsižvelgiant į jų gyvavimo ciklą (Aaltonen ir Turkulainen, 2018). Chiochio ir kt. (2012) konceptualizavo bendradarbiavimą komandiniame lygmenyje, tuo parodydami, kad bendradarbiavimas gali numatyti komandos našumą. Tačiau praktiškai sukurti aplinką ir kontekstus, kurie palengvintų bendradarbiavimą, yra sudėtinga (Aarseth, 2014). Todėl galima daryti išvadą, kad strateginių tikslų derinimas ir nustatytų bendrų sąžiningumo principų laikymasis, patikimumas ir gera reputacija, pasak Vanags (2018), yra gyvybiškai svarbūs bendradarbiavimo tvarumui. Sėkmingai tvarus strateginis bendradarbiavimas suteikia galimybę didinti konkurencingumą ir pasiekti aukštesnių nei vidutinių rezultatų sektoriuje. Bendradarbiavimo strategijos apima susitelkimą į tvarių santykių ir tinklų kūrimą, o tai leidžia traktuoti bendradarbiavimą kaip abipusius naudingus santykius, tačiau organizacija turi įsitraukti į nuolatinį bendradarbiavimo proceso puoselėjimą. Be to, gerai veikiantis bendradarbiavimo procesas susijęs su:

1. darbuotojų poveikį savo veiklai;
2. parama iš vadovaujančio personalo;
3. vadovų teisingumo suvokimu;
4. darbuotojų bendradarbiavimo įgūdžiais ir darbuotojų išlaikymu.

Tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, kad bendradarbiavimo kliūtys daro įtaką institucijos vidiniams ir išoriniams procesams, organizacinei kultūrai. Blogai ar neatsakingai suformuluoti bendradarbiavimo principai gali neduoti laukiamų rezultatų ir atsirandantis *oportunizmas, priežiūros sistemos ar padidėjęs centralizuotas koordinavimas* mažinti efektyvaus tarporganizacinių santykių valdymo galimybes, mažinti santykių lankstumą. Pastebėta, kad intelektinis kapitalas ir organizacijų socialinė atsakomybė įprastai laikomi pagrindiniais ramsčiais, padedančiais pagerinti organizacijų bendradarbiavimą išsivysčiusiose šalyse (Vo ir kt., 2023). Intelektinis kapitalas sutvirtina žinias, kurios yra naudingos skatinant bendradarbiavimo procesus, sprendžiant socialines problemas, pavyzdžiui, integruojant organizacijas, bei gerinant prieigą prie viešųjų paslaugų (Massaro ir kt. 2018).

Nagrinėjant šias dvi tvarias tarporganizacines bendradarbiavimo iniciatyvas (socialinė atsakomybė ir intelektinis kapitalas) pastebėta, kad tvarus organizacijų bendradarbiavimo įsipareigojimas neapsiriboja vien veiksmais ir žingsniais siekiant vien tik naudos (Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E., ir Lizcano-Álvarez, J. L., 2019). Priešingai, intelektualinis kapitalas reiškia nematerialųjį organizacijos turtą (t.y. žmogiškąjį, struktūrinį ir santykių kapitalą), kuris gali suteikti didesnę vertę nei materialus turtas. Tvarus bendradarbiavimas suteikia organizacijoms konkurencinių pranašumų, įskaitant didesnę teisėtumą bei įtaką savo atstovaujame sektoriuje (Gallardo-Vázquez, Valdez-Juárez ir Lizcano-Álvarez, 2019). Pasak Popescu ir Popescu, (2019) tyrimai parodė, kad egzistuoja koreliacija tarp organizacijų bendradarbiavimo ir socialinės atsakomybės, bei intelektualinio kapitalo, teigiant, kad šis reikšmingas ryšys didina įmonių produktyvumą ir pelningumą rinkoje, konkurencingumą ir konkurencinį pranašumą, investicijas į žmogiškuosius išteklius ir skatina socialinę atsakomybę bei intelektualinio kapitalo atskleidimą (Said ir kt., 2009; Anderson ir kt., 2014; Dumay, 2016). Ji ir Miao (2020) teigia, kad organizacijų socialinė atsakomybė gali sustiprinti organizacijų bendradarbiavimą, bei išplečia poveikį bendradarbiavimo inovacijoms. Be tvaraus bendradarbiavimo vystymo tobulinimo, Fraser (2021) pastebi, kad tvaraus bendradarbiavimo partnerystės galėtų pagerinti suinteresuotųjų šalių santykius ir sumažinti konfliktus, kurie neigiamai veikia bendrus projektus. Socializacija ir žmonių sąveika yra esminiai procesai, siekiant kuo labiau paversti tylias žinias organizacijos žiniomis, nes iš šio derinio atsiranda galimybė sukaupti retų, specifinių žinių išteklius, o tai lemia tvarų konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje (Gangi ir kt., 2019).

Vadybiniu požiūriu, šiuolaikinės globalios tendencijos, paspartino diskusijas dėl rinkos ekonomikos orientavimąsi į tvarumo klausimus, o šiame kontekste organizacijos, kurios bendradarbiauja socialinės atsakomybės, intelektualio kapitalo klausimais, bei dalinasi savo patirtimi ir žiniomis daro teigiamą įtaką organizacijos rezultatams (Nirino ir kt., 2022). Praktiniu požiūriu organizacijų bendradarbiavimas socialinės atsakomybės srityje, padidina intelektualinį kapitalą ir pagerina organizacijos veiklą (Nirino ir kt., 2022). Be to, socialinio tvarumo klausimai yra darbuotojo žinių dalis, kurios gali sukurti organizacijos konkurencinį pranašumą, todėl darbuotojai jaučiasi prisidedantys prie organizacijos rezultatų gerinimo, todėl vadovybė turi sutelkti dėmesį į tvaraus bendradarbiavimo praktikas kurios teigiamai veikia intelektualinį kapitalą (Nirino ir kt., 2022).

Tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo apžvalga rodo, kad tvarus bendradarbiavimas apima susitelkimą į tvarius santykių ir tinklų kūrimą, o strateginių tikslų derinimas yra gyvybiškai svarbūs partnerystės tvarumui. Organizacijų partnerystė priklauso nuo bendradarbiaujančių šalių pažinimo ir institucinio pagrindo, nes organizacijos turi skirtingus tvarumo laipsnius: socialinę atsakomybę ir intelektualinį kapitalą. Šios dvi tvarumo dimensijos per tvarų bendradarbiavimo procesą neformaliai, ilgalaikėje perspektyvoje teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus, gerina suinteresuotųjų šalių santykius ir sumažinti tarpusavio konfliktus.

Siekiant įveikti praktinius iššūkius ir sumažinti bendradarbiavimo proceso barjerų skaičių diegiant tvaraus bendradarbiavimo praktiką, 2017 m. buvo sukurtas ir pradėtas naudoti *ISO 44001 bendradarbiavimo verslo santykių valdymo sistemos standartas*, skirtas bendradarbiavimo verslo santykiams tobulinti (Chakkol ir kt., 2018).

1.5. ISO 44001:2017 standarto nuostatos ir gairės

ISO (angl. *International Organization for Standardization*) standartus siekia integruoti į vieną holistinę valdymo sistemą ir ISO standartai skirti intelektualiam arba individualiam kapitalui (Young, 2020). Vis dažniau daugelis šiuolaikinių organizacijų įdiegia ISO standartus, todėl ISO įpareigota, kad visi būsimi ISO standartai būtų parašyti taip, kad atitiktų tą patį valdymo sistemų standarto šabloną, neatsižvelgiant į konkrečią temą (Young, 2020). Kokybės vadyba, pasak Moukhafi (2022), ISO standartuose apibrėžiama kaip politikos ir tikslų nustatymo sistema, kuria siekiama nukreipti ir kontroliuoti organizaciją kokybės požiūriu. Todėl institucijos kokybės sistemos įgyvendinimas apima tam tikrų principų ir valdymo metodų įdiegimą.

1 lentelė. ISO vadybos sistemos standartų 2021 m. tyrimo duomenys

Standartao pavadinimas	Visi galiojantys sertifikatai	Visi išduoti sertifikatai
ISO 9001:2015	1 077 884	1 463 153
ISO 14001:2015	420 433	618 384
ISO 45001:2018	294 420	374 292
ISO IEC 27001:2013	58 687	101 794
ISO 22000:2005&2018	36 124	42 937
ISO 13485:2016	27 229	38 503
ISO 50001:2011&2018	22 575	57 019
ISO 20000-1:2011&2018	11 769	13 998
ISO 37001:2016	2 896	7 982
ISO 22301:2012&2019	2 559	6 053
ISO 39001:2012	1 285	2 357
ISO 28000:2007	584	1 106
ISO 55001:2014	488	1 993
ISO 20121:2012	253	712
ISO 29001:2020	157	795
ISO 44001:2017	136	186

Šaltinis: ISO vadybos sistemos standartų sertifikatų tyrimas 2021 m. (ISO survey, 2021)

Per pastaruosius kelis dešimtmečius ISO sukurti kokybės vadybos sistemos (angliškai – *Quality management system*) (toliau – KVS) standartai, o tarp jų ir kiti su jais susiję standartai, įgijo fenomenalų populiarumą (Yadav ir kt., 2022). ISO 9001 KVS tapo vienu iš sėkmingiausių pasaulyje vadybos sistemos standartų, turinčių beveik milijoną galiojančių sertifikatų (1 lentelė) (ISO survey, 2021). ISO standartai yra sukurti taip, kad atitiktų tą patį valdymo sistemų standarto šablona, neatsižvelgiant į konkrečią temą. Tai leidžia organizacijai nekeičiant savo strategijos įsidiegti kelis ISO standartus, tuo gerinat savo organizacijos tvarumą, efektyvumą ir reputaciją. ISO sertifikata gali gauti, bet kuri reikalavimus atitinkanti privataus ar viešojo sektoriaus organizacija, o įvairūs verslo tobulumo modeliai ir visuotinės kokybės vadybos apdovanojimai pabrėžia institucijos turinčios standartą pažangą ir tvarumą. Be to, standartizavimas atveria naujas viešojo sektoriaus tvaraus tarporganizacinio bendradarbiavimo galimybes tarp skirtingų išsivystymo ir kultūros institucijų. Tai praplečia organizacijos tvarios veiklos galimybes ir gali iškelti ją į naują lygį, kas daro įtaką jos svarbai ir prestižui. Kad lengviau institucijos galėtų bendradarbiauti ir kurti naujus santykius buvo sukurtas naujos kartos tarptautinis standartas, orientuotas į elgseną, organizacinę kultūrą ir valdymo procesus, šis ISO 44001:2017 (toliau – ISO 44001) standartas skirtas sudaryti vieningą pagrindą tvariems tarporganizaciniais santykiams pagrįsti ir išnaudoti bendradarbiavimo privalumus.

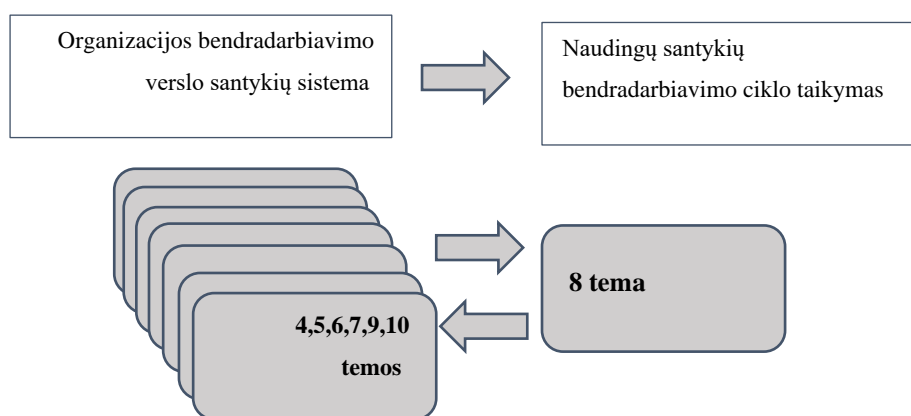
Standarto kontekste tarpinstitucinis bendradarbiavimas turėtų apibūdinti požiūrį ir vertybes, todėl bendradarbiavimo procesas remiasi aiškiais darbo metodais, o ISO 44001 standartas

yra tokio proceso pasiūlymas (Eriksson, 2019). Standartais siekiama reaguoti į strateginius ir esminius organizacijų valdymo elementus, tokius kaip bendradarbiavimo valdymas (Fernández & de la Rica, 2017). Pasak mokslininkų, ISO 44001 bendradarbiavimo standartas tarporganizaciniuose darbo santykių valdyme atsiranda todėl, kad yra svarbu gerai pasirinkti partnerius, su kuriais esate užmezgę bendradarbiavimo santykius. Bendradarbiavimo standarto pirmtakas yra Didžiosios Britanijos bendradarbiavimo standartas BS 11000, kuris buvo pristatytas 2010 m.

Šiame standarte pateikiami veiksmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo, plėtros ir valdymo reikalavimai. Be to, ISO 44001 standartas taikomas visų dydžių privačioms ir viešosioms organizacijoms – nuo didelių tarptautinių korporacijų ir vyriausybinių organizacijų iki ne pelno organizacijų ir labai mažų ir (arba) mažų įmonių, pavyzdžiui:

- ◇ viena paraiška (įskaitant veiklos padalinį, vieną projektą ar programą, susijungimus ir įsigijimus);
- ◇ individualūs santykiai (įskaitant asmeninius santykius, aljansą, partnerystę, verslo klientus, bendrą įmonę);
- ◇ keli nustatyti ryšiai (įskaitant kelis partnerių aljansus, konsorciumus, bendras įmones, tinklus, išplėstinius įmonių susitarimus ir tiekimo grandines iki galo);
- ◇ visos taikomosios institucijos, skirtos visiems nustatytiems santykių tipams (ISO 44001:2017).

2 paveikslas. ISO 44001 standarto sąlygų ir institucijos sistemų bei procesų ryšys



Šaltinis: ISO 44001:2017.

Standarte pateiktoje valdymo sistemoje nagrinėjamos šešios bendros temos (4, 5, 6, 7, 9, 10), kurios yra bendros visoms standartų valdymo sistemoms, atsižvelgiant į konkretaus santykių gyvavimo ciklo kontekstą ir brandą. Visos šios įtaką darančios temos daro poveikį aštuntai temai,

tai yra, bendradarbiaujančių organizacijų elgesiui ir organizacinei kultūrai, siekdamas užtikrinti, kad jos būtų veiksmingos, optimizuotos ir bendradarbiavimo metodais suteiktų daugiau naudoms suinteresuotosioms šalims. 2 paveiksle pavaizduotas ryšys tarp šio standarto sąlygų ir institucijos sistemų bei procesų.

ISO 44001 standarte siūlomas bendradarbiavimo modelis leidžia nuo pat pradžių užtikrinti sklandų tarporganizacinį bendradarbiavimo procesą bei jį atlikti veiksmingiau. Struktūrizuotas ir dokumentuotas procesas taip pat palieka mažiau vietos asmeniškumui ir nesusipratimams (Fernández ir Rica, 2017). ISO 44001 standartas apima visas santykių fazes ir aspektus: nuo partnerio pasirinkimo, rizikos identifikavimo ir strategijos kaip su jais susidoroti, tikslų (individualių, bendrų), apibrėžimų, rodiklių (skirtų įvertinti jo pasiekimus), mechanizmų (skirtų panaudoti įgytą patirtį ir sustiprinti vertės kūrimą), santykių valdymo struktūrą arba strategiją, pasitraukimo strategiją ir atskyrimo taisyklėmis (santykių nutraukimą) (Muñoz, 2019).

Taip pat ISO 44001 standartas taikomas visų tipų organizacijoms, nepaisant jų dydžio ar veiklos pobūdžio ir nors šis standartas skirtas institucijos valdymo sistemai (įskaitant nuolatinį jos tobulinimą), tačiau pripažįstama, kad veiksmingam bendradarbiavimui reikia įrankių dviem ar daugiau organizacijų, todėl esamos valdymo sistemos turi atsižvelgti į bendrą šalių veiklą (Fernández ir Rica, 2017). Standarte yra keletas informacinių priedų, padedančių vartotojui visa tai įgyvendinti, pavyzdžiui, atitikčių reikalavimai. Institucijos valdymo sistemos yra pagrindinis bet kurios institucijos aspektas, nes besikeičianti aplinka reikalauja, kad institucijos būtų atsakingesnės, veiksmingesnės ir skaidresnės. Pasak Fernández ir Rica (2017), tik gerai valdomose institucijose galima sukurti ilgalaikę vertę, pasitikėjimą, tačiau viešojo sektoriaus organizacijoms neturi būti svarbūs pačios institucijos interesai. Organizacijų valdymo svarbumas aiškiai parodė, kad yra daug iniciatyvų, kurios sėkmingai sprendžia šią problemą nacionaliniu, Europos ar tarptautiniu lygiu (Fernández ir Rica, 2017).

Bendradarbiavimo standartas laikomas įrankiu, padedančiu padidinti bendradarbiavimo našumą projektų aplinkoje (Chakkol, Selviarid ir Finne, 2018). Jų atliktame tyrime pastebėta, kad ISO 44001 standartas reikalauja, kad įmonės pateiktų apčiuopiamus bendradarbiavimo elgesio ir kultūros įrodymus, kad gautų sertifikatą. Tačiau organizacijų bendradarbiavimo kultūra nėra aiškiai apčiuopiama, todėl tai pakankamai sunku įrodyti. Tam tikslui mokslininkai pasiūlė kaip paramos mechanizmą pasitelkti išorės elgesio konsultantus, kurių specializacija yra bendradarbiavimas. Tačiau tyrimo eigoje paaiškėjo, kad tai gali sukelti papildomus iššūkius ir pavojus (pavyzdžiui, išorės ekspertų galimybės tinkamai sukurti bendradarbiavimo kultūrą, kuri atitiktų norimas standarto gaires). Taip pat Chakkol, Selviarid ir Finne (2018) pažymėjo, kad ISO 44001 standartas sudarytas iš įvairių gairių, skirtų palengvinti organizacijų bendradarbiavimą ir jame nėra aiškiai nurodyta, kaip sutartiniai mechanizmai turėtų būti taikomi praktiškai. Todėl standartas daugiau

skirtas apibūdinti, ką reiškia bendradarbiavimas, bet ne tai, kaip jis iš tikrųjų įgyvendinamas. Tačiau dėl šio neapibrėžtumo atsiranda daugiau erdvės taip reikalingam lankstumui, kad būtų galima prisitaikyti prie sudėtingų institucijos veiklos aplinkos nenuspėjamumo (Chakkol, Selviarid ir Finne, 2018).

Efektyvi organizacijų partnerystė ar bendruomeniškumas gali sukurti ir išsaugoti naujas žinias greičiau nei daugelis kitų metodų, todėl veiksminga bendradarbiaujanti organizacija gali tapti klestinčia žinių baze, padedančia geriau išsaugoti žinias ir todėl veiksmingo bendradarbiavimo principai yra vienodai svarbūs toliau plėtojant ir taikant intelektualinį kapitalą (Chakkol, Selviaridis ir Finne, 2018). ISO 2017 m. paskelbė, kaip diegti ISO 44001 standartą, nurodant pagrindinius valdymo standarto principus ir susiejančias sąlygas per visą santykių gyvavimo ciklą (2 lentelė).

2 lentelė. ISO 44001:2017 standarto bendradarbiavimo verslo santykių valdyme principai

1	Santykių valdymas	Nustatyti ir sutelkti dėmesį į tuos santykius, kurie pagerins našumą bendradarbiaujant
2	Vizija ir vertybės	Supratimas, kaip svarbu derinti vidines vertybes ir kultūrą su išorinių partnerių vertybėmis
3	Verslo tikslai	Kurti, plėtoti ir įgyvendinti bendradarbiavimo strategijas, turinčias aiškius tikslus ir verslo pagrindą
4	Lyderystė	Tinkamų vadovavimo metodų, kurie palaikytų bendradarbiavimo įmones, kūrimas
5	Valdymas ir procesas	Įdiegti vidinius procesus, kad būtų palaikomas bendradarbiavimas ir tinkamas valdymo struktūras su partneriais
6	Bendradarbiavimo kompetencija ir elgesys	Ugdyti bendradarbiavimo įgūdžius, nustatyti ir valdyti elgesį visose bendradarbiavimo partnerystėse
7	Pasitikėjimas ir įsipareigojimas abipusei naudai	Išlaikyti aplinką, kuri stiprina pasitikėjimą ir skatina bendrą dėmesį abipusei naudai
8	Bendras vertės kūrimas	Įgyvendinti metodus, skatinančius nuolatinį tobulėjimą ir pridėtinės vertės kūrimą
9	Dalijimasis informacija ir žiniomis	Įdiegti ir prižiūrėti procesus, kad būtų nustatytas veiksmingas žinių valdymas, kuris palaiko norimus rezultatus
10	Rizikos valdymas	Sukurti veiksmingus bendrus rizikos valdymo metodus, apimančius santykių poveikį, ir dalintis jais
11	Santykių matavimas ir optimizavimas	Įdiegti ir susitarti dėl atitinkamų matavimo procesų, kurie leidžia bendrai stebėti elgesį ir veiklą
12	Išėjimo strategija	Įvertinti ilgalaikius bendradarbiavimo santykius ir įtraukti partnerių pasekmes

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis (Institute for Collaborative Working 2017)

ISO 44001 standarto gairės ir principai aiškiai nurodo būtinybę valdyti kompromisus tarp organizacijų veiklos efektyvumo ir lankstumo esamoje bendradarbiavimo aplinkoje. Standarto nustatyta valdymo sistema leidžia formalizuoti pagrindines bendradarbiavimo praktikas, o tai suteikia organizacijoms lankstumo apibrėžti šias pagrindines praktikas savo kontekste, kas viešojo sektoriaus organizacijoms suteikia aiškumo dėl formalių bendradarbiavimo tinklų kūrimo. ISO

44001 standartu siekiama užtikrinti pusiausvyrą tarp standartizacijos ir lankstumo, todėl, pasak Chakkol, Selviarid ir Finne (2018), siūloma, kad bendradarbiaujančios institucijos turėtų užtikrinti:

◇ kad valdymo procesai yra pakankamai tvirti, kad būtų galima parodyti veiksmingą ir patikinimą atskaitomybę pagal bendradarbiavimo susitarimą;

◇ kad „valdymo procesai būtų pakankamai jaudrūs ir pritaikomi, kad potencialią vertę būtų galima realizuoti bendradarbiaujant“ (Tarptautinė standartizacijos organizacija, 2016, p. 8).

Be to ISO 44001 standartu siekiama sistemingai formalizuoti organizacijų bendradarbiavimo su klientais, partneriais ir tiekėjais struktūras, o tai, pasak Chakkol, Selviaridis ir Finne (2018), gali prisidėti prie naudos, kurią partnerių organizacija gauna iš nusistovėjusios bendradarbiavimo praktikos vėlesniuose santykių etapuose, kas sudaro sąlygas resursų ekonomijai. Kaip darbe minėta anksčiau, resursų ekonomija daro įtaką ekologinės aplinkos kūrimui ir tvariams tarpinstituciniams santykiams. Standarte nurodytos gairės apima terminus ir sąlygas, reglamentuojančius organizacijų tarpusavio sąveiką ir apibūdinančius vaidmenis, atsakomybę, atskaitomybę ir įgaliojimus bendradarbiavimo santykiuose. Taip pat ISO 44001 standarto gairės apima visą bendradarbiavimo ciklą, nuo pradinio įsitraukimo ir vadovavimo iki pasitraukimo strategijos, kurioje išsamiai aprašomas sutarties nutraukimas.

Apibendrinat, tarpinstitucinis bendradarbiavimo santykių efektyvus veikimas priklauso nuo konkrečių abipusiai sutartų bendrų sąsajų, procesų, vaidmenų ir atsakomybės, todėl gali prireikti specifinių procesų pakeitimų norint sukurti aukšto lygio bendradarbiavimo struktūrą. ISO 44001 standarte yra pateiktos gairės ir principai, kurie suderina pagrindinius institucijos valdymo elemento reikalavimus. Taigi ISO 44001 bendradarbiavimo standarto nuostatos pabrėžia nuoseklumą ir tvarumą institucijos veikloje, kaip komponentas, kurio pagalba galima sukurti efektyvią bendradarbiavimo sistemą su visomis suinteresuotomis šalimis.

1.6. ISO 4400:2017 standarto gyvavimo ciklo modelis

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas dalijantis įgūdžiais, patirtimi, personalu ir žiniomis, gali klestėti, todėl, pasak Horlock (2022), norint užtikrinti, kad visos bendradarbiaujančios šalys būtų patenkintos būsimomis bendradarbiavimo perspektyvomis, partneriai turėtų būti kruopščiai ištirti ir tinkamai parinkti, kad bendradarbiaujančios institucijos papildytų viena kitą. Partnerių atrankos proceso metu reikia nuodugniai išnagrinėti dalijimosi žiniomis tvarką ir ribas bei sutarti, kad jos būtų bendrame valdymo plane ir pasitraukimo strategijose (Horlock, 2022).

ISO 44001 standarto pagalba galima nustatyti būsimo bendradarbiavimo pamatus ir jo pagalba palaikyti formalius santykius taikant aiškų standarto principų rinkinį. Horlock (2022) pastebi, kad, esant standartinei partnerystei, gali atsirasti įsitraukimo trūkumo tendencijos, dėl kurių

santykiai gali pablogėti, tačiau šio standarto pagalba, bendradarbiavimo teikiama vertė yra pasiekama visų bendradarbiavimo pusių. ISO 44001 standartas pažymi, kad bendradarbiaujančiose institucijose turėtų būti:

- ◇ dalijimasis informacija, konstruktyvus požiūris, atviras ir nuoširdus grįžtamasis ryšys;
- ◇ efektyvus, nuoseklus, atviras, sąžiningas ir atsakingas bendravimas;
- ◇ mokymasis ir dalijimasis patirtimi;
- ◇ tarpusavio supratimas ir palaikymas siekiant bendrų tikslų;
- ◇ subalansuotos rizikos ir atlygis diegiant naujoves;
- ◇ rodoma pagarba ir dėmesys visiems partneriams, įskaitant veiksmų poveikio kitiems

įvertinimą.

3 paveikslas. ISO 44001 standarto bendradarbiavimo verslo santykių gyvavimo ciklo modelio etapai.



Šaltinis: darbo autoriaus remiantis ISO 44001:2017, p. 54 (G priedas)

Pabrėžtina, kad ISO 44001 standarto bendradarbiavimo darbo santykių valdymo sistemos atsiradimą paveikė tinkamų partnerių pasirinkimo poreikis (Fernández ir Ordozgoiti, 2017). Todėl buvo išgryninti bendradarbiavimo santykių gyvavimo ciklo modelio elementai, tokie kaip: galimybės, tikslai, įgūdžiai, lyderystė, planavimas, palaikymas ar net pasitraukimo iš bendradarbiavimo mechanizmai. Fernández ir Ordozgoiti (2017) pastebi, kad įprasta manyti, kad šiems klausimams daug dėmesio nereikia skirti, kai projektai vyksta palankia linkme. Tačiau būtent tie projektai, kurių nepavyksta pradėti arba stringa, patiria didelius ekonominius nuostolius, o tai

verčia susimąstyti apie būtinybę efektyviau kurti santykius. ISO 44001 standartą iliustruoja aštuoni bendradarbiavimo verslo santykių gyvavimo ciklo modelio etapai (3 pav.).

a) **Operatyvinis sąmoningumas** (veiklos supratimas): operacijos polinkio bendradarbiauti nustatymas (ISO 44001:2017). Pasak D. Hawkins (CQI, 2019), bendradarbiavimas greičiausiai nepavyks be aukščiausios vadovybės paramos. Todėl yra svarbu tai užtikrinti, kad santykiai būtų naudingi, tinkamai vykdomi ir tvarūs;

b) **Žinios**: konkrečios bendradarbiavimo naudos ir verslo atvejo įvertinimas (ISO 44001:2017). Nustatant tinkamas verslo galimybes, kai bendradarbiavimas pageidautinas ir sukuria tvirtą verslo pagrindą, o tai leidžia verslui sukurti tinkamą strategiją, kad galėtų efektyviai dirbti kartu (CQI, 2019).

c) **Vidinis vertinimas**: gebėjimo bendradarbiauti santykių įvertinimas. Anot D. Hawkins (2019), jei verslo atvejis yra prasmingas, organizacija sukuria turinčias pajėgumus, įgūdžius, procesus ir sistemas komandas, kad galėtų veiksmingai pritaikyti bendradarbiavimą .

d) **Partnerių atranka**: tinkamo atrankos proceso nustatymas. Pasak Hawkins (2019), tai reiškia, kad reikia ieškoti ne tik finansinių ir techninių vertinimų, bet ir įtraukti kultūrinį tinkamumą ir nesiderėti dėl trumpalaikių laimėjimų (Lynch, 2019).

e) **Darbas kartu**: sukurti bendrą bendradarbiavimo valdymo modelį. Reiškia bendros valdymo ir vadovavimo struktūros kartu su procesais sukūrimą, kurie užtikrina, kad visi partneriai turėtų aiškų tikslą ir būtų orientuoti į abipusę naudą (CQI, 2019).

f) **Vertės kūrimas**: bendro nuolatinio tobulėjimo proceso sukūrimas. Tai sutelktas dėmesys į bendras naujoves, nuolatinį tobulėjimą ir pridėtinę vertę santykiams, viršijančius pradinį tikslus (Lynch, 2019).

g) **Buvimas kartu**: santykių valdymas, stebėjimas ir matavimai laikui einant. Pasak Hawkins (2019), norint pasiekti rezultatų, reikia užtikrinti, kad tarpusavio santykiai ir jų rezultatai būtų nuolat stebimi, matuojami ir nuolat valdomi siekiant bendrų tikslų (Lynch, 2019).

h) **Išėjimo (pasitraukimo) strategijos aktyvinimas**: bendro požiūrio į atsiribojimą ir (arba) ateitį sukūrimas. Netinkamas požiūris į pasitraukimo strategiją dažnai yra pagrindinė prasto išitraukimo į tarpusavio santykius priežastis, nes bijoma nesuprasti santykių nutraukimo ar veiklos užbaigimo pasekmių (CQI, 2019).

Kadangi ISO 44001 standartas turi aiškią dokumentuotą struktūrą, todėl jis suderinamas su kitomis tarptautinėmis valdymo sistemomis (pavyzdžiui, ISO 9001). Kaip kitose vadybos sistemose, jis taikomas visų tipų organizacijoms, nepaisant jų dydžio ir veiklos sektoriaus, nors pirmieji subjektai, pasak Fernández ir Ordozgoiti (2017), buvo didelės, tarptautinius projektus įgyvendinančios institucijos. Standartas skirtas institucijos valdymo sistemoms, jų nuolatiniam tobulinimui. Jame pripažįstama, kad veiksmingam bendradarbiavimui reikia, kad

bendradarbiaujančių organizacijų valdymo sistemos būtų orientuotos į bendrą veiklą. Standarte yra keletas informacinių priedų, padedančių vartotojui jį įgyvendinti, pavyzdžiui, reikalavimų atitikimo kontrolinis sąrašas.

Apibendrinat, ISO 44001 standarto gyvavimo ciklo modelis yra skirtas užtikrinti struktūrinį požiūrį į vadybos sistemų, paslaugų ar produktų kūrimą, pristatymą ir priežiūrą. Standartas pateikia sprendimą, kuris atitinka klientų poreikius ir reikalavimus, taip sumažinant rizikas ar išlaidas. Nors ISO 44001 standarto 8 punktą apima aštuonių etapų procesą, pasak Fernández ir Ordozgoiti (2017), bet kokių konkrečių bendradarbiavimo santykių pradžios taškas gali skirtis. Todėl naudojant ISO 44001 standarto gyvavimo ciklo modelį, organizacijai nesunku išgryninti, kokioje stadijoje ar etape yra bendradarbiavimo procesas.

1.7. ISO 44001:2017 standarto pritaikomumas tarpinstituciniuose santykiuose

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas siekiant diegti naujoves įsitvirtino tarp visų tipų sektorių ir organizacijų bei toliau siekia vystytis ir plėstis (Solís-Molina ir kt., 2020). Tačiau bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis nėra savaime sėkmės garantas, nes dėl konfliktų atsiradimų potencialo ir problemų sudėtingumo, rezultatų nenuspėjamumo ar jų tinkamo sprendimo proceso nebuvimo gali kilti rimtų bendradarbiavimo iššūkių (de Araújo Burcharth ir kt., 2014). Todėl naudojamas formalus santykių valdymas, kai šalys laikosi to, dėl ko anksčiau susitarė oficialioje sutartyje (Ferguson ir kt., 2005). Palyginus su oficialiomis rašytinėmis sutartinėmis išlygomis, neformalus santykių valdymas per socialinę sąveiką naudoja nerašytus šalių koordinavimui elgesio kodeksus (Solís-Molina ir kt. 2020). Tačiau išnagrinėjus įvairius tarpinstitucinio bendradarbiavimo projektus, viena iš priežasčių, kodėl jie nepasiekia savo tikslų, yra susijusi su neefektyvaus valdymo mechanizmo pasirinkimu, dėl kurio išlaidos viršija pradinius įverčius (Fischer ir kt., 2011).

Įvairiuose valstybės sektoriuose reikalaujama sisteminio valdymo ir bendradarbiavimo kompetencijų sudėtinguose projektuose (Chakkol ir kt., 2018). Todėl pagrindiniai įvairių Didžiosios Britanijos pramonės šakų, pavyzdžiui, statybos, transporto ir valdymo paslaugų, klientai vis dažniau reikalauja sisteminių bendradarbiavimo kompetencijų įrodymų. Taip pat, bendradarbiavimo standartas veikia instituciniu lygmeniu ir daro įtaką informacinių technologijų valdymui sudėtinguose projektuose. Todėl visų pirma, standartas atlieka svarbų vaidmenį formuojant įmonių tarpusavio bendradarbiavimo valdymo darbotvarkę, informuodamas apie sutartinių santykių mechanizmų kūrimą ir naudojimą (Chakkol ir kt., 2018). Atkreiptas dėmesys į platesnį skirtingų pramonės šakų bendradarbiavimo standarto pripažinimą, nes kai kurios institucijos pradėjo reikalauti, kad jų potencialūs tiekėjai turėtų patvirtintą bendradarbiavimo standartą. Chakkol ir kt.

(2018) pastebėjo, kad bendradarbiavimo standarto vaidmuo ateityje gali sulaukti papildomo dėmesio, nes tai ypač aktualu sudėtingoje aplinkoje veikiančioms organizacijoms.

Tarpinstitucinis bendradarbiavimo standartas laikomas priemone, padedančia pagerinti bendradarbiavimo rezultatus veiklos aplinkoje, nes ISO 44001 standartas reikalauja, kad įmonės pateiktų pastebimus bendradarbiavimo ir kultūros įrodymus, įtrauktus į projektus sertifikavimui gauti (Chakkol ir kt., 2018). Be to, standarte pateikiama keletas siūlymų, kaip pasiekti sutarčių lankstumą ir santykių valdymo standartizavimą. Pavyzdžiui, standartas reikalauja peržiūrėti sutarties sąlygas, kad būtų galima nustatyti tikslų aiškumą, skatinti tinkamą elgesį ir nustatyti galimą poveikį konfliktams. Be to, siekiant užtikrinti aiškumą, turi būti susitarta dėl visų veiksmingumo reikalavimų ir matavimo metodų. Rengiant formalią sutartį reikėtų atsižvelgti į rizikos ir atlygio modelius, problemų valdymą, pasitraukimo strategiją, žinių perdavimą ir tvarumą (Chakkol ir kt., 2018).

Pabrėžtina bendradarbiavimo standarto ISO 44001, kurio priėmimas netgi gali būti būtina sudėtingų projektų konkurso sąlyga, svarba (Chakkol ir kt., 2018). Bendradarbiavimo standarto priėmimas ir projekto partnerių bendradarbiavimo kompetencijos įvertinimas prieš sutartį yra specifinis atsakas į ankstesnės veiklos nesėkmes, susijusias su konkurencingumu, ir dėl to susiskaidžiusius, priešiškus santykius. ISO 44001 standartas padeda sumažinti informacijos asimetriją tiek, kiek į jas atsižvelgia klientai, be to jis veikia instituciniu lygmeniu, nes atspindi institucinį kontekstą ir su ja susijusią makrokultūrą bei normas, sukurtas sudėtinguose tarpusavio santykiuose dalyvaujančių organizacijų tinkluose. Tai leidžia organizacijoms kurti bendradarbiavimo normas ir praktines žinias, skatinant išbandytos sutartinės ir santykių praktikos taikymą. Tai vertinga įgyvendinant riboto laiko projektus, kuriems gali pritrūkti laiko, reikalingo bendroms bendradarbiavimo normoms sukurti (Chakkol ir kt., 2018). Atitinkamai standartas veikia formalių sutarčių ir santykių mechanizmams, kurie vėliau naudojami mainų santykiams sudėtinguose projektuose valdyti ir kurti.

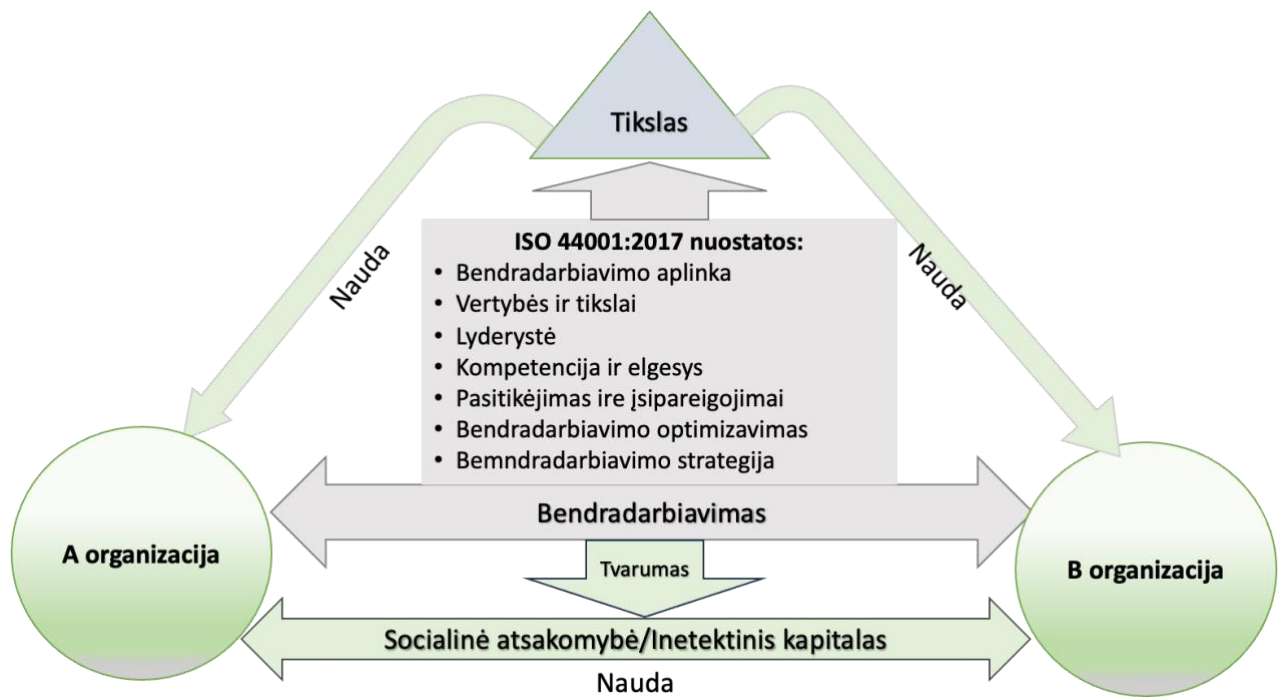
ISO 44001 standartas padeda formalizuoti organizacijų tarpusavio santykių valdymo bendradarbiavimo praktiką, kuri gali būti įtraukta į sutartis (Chakkol ir kt., 2018). ISO 44001 taip pat numato gaires, kaip užtikrinti sutarčių lankstumą, įtraukiant koordinavimo ir prisitaikymo nuostatas, kurios yra palankios bendradarbiavimui. Be to, standartas aiškiai nurodo sutarčių pritaikymą laikui bėgant, taip sudarant sąlygas lanksčiam formaliam (sutartiniam) valdymui, kad būtų galima reaguoti į besikeičiančius sudėtingų santykių reikalavimus (Roehrich ir Lewis, 2014).

Formalios sutartys, kuriose pabrėžiamos į koordinavimą ir prisitaikymą orientuotos nuostatos, palengvina tokios dokumentavimo praktikos plėtojimą, todėl jomis skatinama naudoti dokumentuotą valdymą (Roehrich ir Lewis, 2014). Visų pirma, bendradarbiavimo standarte fiksuojama ir kodifikuojama reliatyvi praktika, kuri, kaip nustatyta, puikiai veikia daugelyje

bendradarbiavimo parametrų. Tokiu būdu standartas leidžia formalizuoti reliacinę praktiką, taip suteikiant įmonėms galimybę pasinaudoti patirtimi, įgyta vykdant panašius sudėtingus projektus. Patvirtinus sudėtingų projektų bendradarbiavimo standartą, galima užtikrinti sutarčių valdymo mechanizmų lankstumą, reikalaujant, kad oficialiose sutartyse būtų naudojamos į koordinavimą ir prisitaikymą orientuotos nuostatos.

Bendradarbiavimo valdymas yra sudėtingas procesas (4 pav.), kuris pagrįstas bendrų tikslų, darbo procesų, institucijos komunikacija, atskaitomybės ir pasitikėjimo organizacija procesais. Todėl tvaraus bendradarbiavimo trūkumai šiame kontekste išryškėja labiausiai. Atsižvelgdamos į tai institucijos, kurdamos didesnę ekonominę, ekologinę ir socialinę vertę, turi atitikti tvarumo reikalavimus, kurie leistų išlikti ir išsiskirti konkurencijos sąlygose.

4 paveikslas. Tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelis taikant ISO 44001:2017 nuostatas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

Strateginių organizacinių tikslų derinimas ir nustatytų bendrų sąžiningumo principų laikymasis, patikimumas ir gera reputacija yra gyvybiškai svarbūs partnerystės tvarumui. O standartizavimas praplečia bendradarbiavimo galimybes tarp skirtingų išsivystymo ir kultūrų institucijų. ISO 44001 standarte yra pateiktos gairės ir principai, kurie suderina pagrindinius institucijos valdymo elemento reikalavimus, todėl standarto nuostatos išryškina nuoseklią ir tvarią institucijos veiklą. Taip pat ISO 44001 padeda valdžios institucijoms kurti tvarius santykius, tampant socialiai atsakingiems, kuriant intelektualinį kapitalą, skatinant bendradarbiavimo

efektyvumą, taupant turimas sąnaudas, didinant patikimumą bei pasiruošimą iššūkiams (trikdžiams). Šis standartas taip pat padeda viešajam sektoriui įgyti geresnės reputacijos, investuotojų pasitikėjimo ir teikti patikimos ir kokybiškos informacijos klientams, o standarte nurodytos valdymo sistemos leidžia formalizuoti skirtingų organizacijų tarpusavio santykių valdymo bendradarbiavimo praktiką.

Apibendrinat analizuotą mokslinę literatūrą tvariu tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektu ir apžvelgus ISO 44001:2017 standarto reikalavimus, jo pritaikymą viešajame sektoriuje, prieita prie išvadų, kad mokslinėje literatūroje bendradarbiavimo sąvoka aprėpia sampratą platesniame kontekste, tai ir partnerystė, parama, kooperacija, sandrauga, motyvacija, žinių valdymas ir santykių kūrimas. Tačiau mokslinis supratimas ir aiškinimai yra panašūs, tai siekis dviejų ar daugiau organizacijų išspręsti problemas ir pasiekti bendrus tikslus naudojant turimus resursus. Be to tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo prasmė išryškėja, kai siekiant savo tikslų organizacijoms trūksta išteklių ar patirties, todėl bendradarbiavimas leidžia kurti tarpusavio tinklus ir spręsti iškilusias problemas. Formalus bendradarbiavimas yra labiau struktūrizuotas, stabilesnis ir teisiškai įpareigojantis, sumažinantis netikrumą ir riziką tarp dalyvaujančių veikėjų, o neformalus daro įtaką didesnei subjekto autonomijai sprendimų priėmimo procese, neįsipareigoja institucijos formaliai partnerystei, o santykiai yra pagrįsti pasitikėjimu vieni kitais per informacijos kaitą. Tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata apima susitelkimą į tvarių santykių ir tinklų kūrimą. Organizacijų partnerystė priklauso nuo bendradarbiaujančių šalių pažinimo ir institucinio pagrindo, nes organizacijos turi skirtingus tvarumo laipsnius: socialinę atsakomybę ir intelektualinį kapitalą. Šios tvarumo aspektai per tvarų bendradarbiavimo procesą perspektyvoje teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus, gerina suinteresuotųjų šalių santykius ir sumažinti tarpusavio konfliktus

2. ISO 44001:2017 STANDARTO NUOSTATŲ TAIKYMO PERSPEKTYVOS KURIANT TVARIUS SANTYKIUS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Empirinio tyrimo filosofija, tikslas ir uždaviniai

Empirinio tyrimo filosofija. ISO 44001 standarto nuostatų taikymo kuriant tvarius tarpinstitucinius santykius tyrime remtasi pozityvizmo filosofija. Pozityvizmas yra pagrįstas gamtos mokslų filosofine pozicija, per kurios prizmę stebima tikrovė (Alharahsheh ir Pius, 2020). Pasak Ponterotto (2005), pozityvizmas remiasi hipotetiniu dedukciniu metodu, kad patikrintų *a priori* hipotezes, kurios dažnai nurodomos kiekybiškai, kai galima nustatyti funkcinis ryšius tarp priežastinių ir aiškinamųjų veiksnių (nepriklausomų kintamųjų) ir rezultatų (priklausomų kintamųjų). Pozityvizmas susijęs su svarba ir griežtumu, vienas iš jo principų – sutelkti dėmesį į duomenis ir faktus, o ne būti veikiamam žmogaus šališkumo interpretacijų (Saunders ir kt., 2012). Šio tyrimo metu pasirinkta pozityvistinės filosofijos metodologija leido tyrėjui užimti nepriklausomą poziciją tikrinant hipotezę – kaip ISO 44001 standarto principų nuostatos veikia tvarų tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Šis tyrimas epistemologiškai orientuotas į faktų ar dėsningumų atradimą, kurie yra stebimi ir išmatuojami. Be to, pasak Pasak Alharahsheh ir Pius (2020), reiškiniai, kuriuos reikia stebėti ir išmatuoti, turėtų paskatinti duomenų patikimumą ir prasmingumą. Tamaškevičius (2015) teigia, kad ši filosofija leidžia sukurti tyrimo analizės aiškumo ir minimalaus dviprasmiškumo priežastis, kurios taip pat atspindi analitinį požiūrį struktūrinėje ir dėsningumo paradigmos.

Empirinio tyrimo metu gautiems rezultatams analizuoti tikslinga taikyti statistinius metodus, pagrįstus keliais susijusiais duomenų derinimo tyrimais (Antman ir kt., 1992). Tai gali padėti sugeneruoti tikslesnius įvertinimus tiriamai temai (Moher ir kt. 2009). Pagrindinės mokslinės literatūros analizės charakteristikos ir iš to išplaukiančios išvados yra šios: (a) aiškiai nustatyti tyrimo klausimą, į kurį būtų atsakyta, (b) turėti aiškiai suformuluotus tikslus, kurie turi aiškų tyrimo metodą; (c) sukurti raktažodžių eilutę, kuri apimtų susijusius tyrimus, (d) atlikti pasirinktų tyrimų kokybės ir (arba) pagrįstumo įvertinimą (pavyzdžiui, šališkumo rizikos ir pasitikėjimo kumuliaciniais įvertinimais), (e) sistemingai atrinktų tyrimų duomenų pateikimas ir sintezė bei (f) tyrimo išvadų prieinamumas moksliniam tikslui ir sprendimams priimti (Moher ir kt. 2009; Amo, Fernández ir kt., 2018).

Autoriaus iškeltas empirinio tyrimo tikslas šiame darbe yra įvertinti kaip ISO 4400:2017 standarto nuostatų taikymas veikia Lietuvos Respublikos (toliau – LR) viešojo sektoriaus organizacijų tvarų bendradarbiavimą: socialinės atsakomybės ir intelektualinio kapitalo elementus.

Empirinio tyrimo metu siekta rasti ir įvertinti priežastinius ryšius tarp surinktų duomenų ir galimybės toliau kurti bei tobulinti esamą tarpinstitucinį bendradarbiavimą tvarumo perspektyvoje, tam naudojant standartizuotus procesus. Autoriaus iškelti empirinio tyrimo tikslui pasiekti uždaviniai:

1. Išanalizavus tarpinstitucinio bendradarbiavimo teorinius aspektus ir remiantis pasirinktos filosofijos principais parengti tyrimo metodiką, sukurti tyrimo modelį bei anketas kiekybiniam tyrimui atlikti.
2. Atlikti parengiamąjį tyrimą anketoms patikrinti ir aprobuoti, tam pasitelkiant ekspertinį vertinimą.
3. Atlikti pasirinktos populiacijos imties anketinę apklausą, siekiant išsiaiškinti pagrindinius veiksnių rodiklius tvariam tarpinstituciniam bendradarbiavimui naudojant ISO 44001 standarto principus.
4. Pateikti išanalizuotus atliktos apklausos duomenis kaip rezultatus.

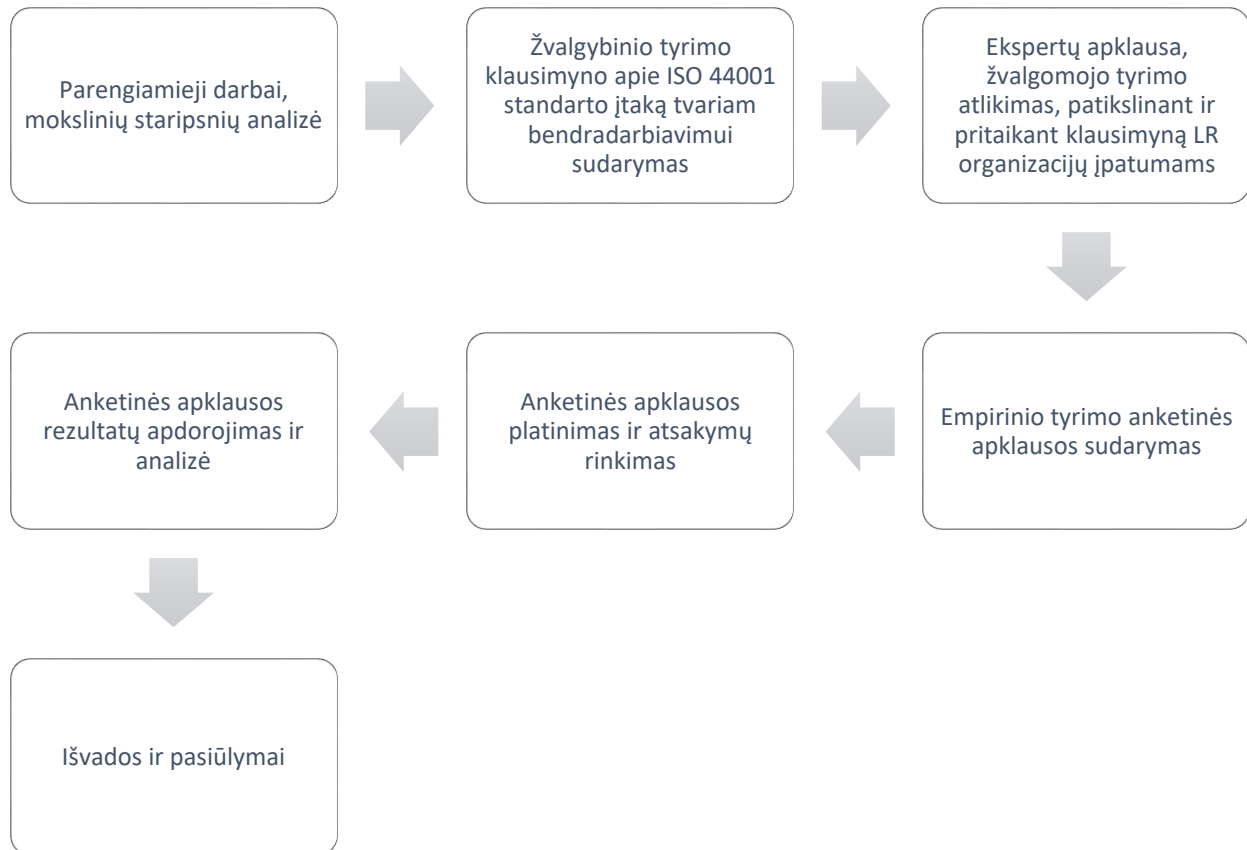
2.2. Empirinio tyrimo metodai

Metodologija. ISO 44001:2017 standarto nuostatų taikymo kuriant tvarius tarpinstitucinius santykius tyrime taikyta analitinė metodologija. Pasak Bjorn Bjerke (2009), kiekybinio tyrimo metodologija klasifikuojama kaip analitinė. Todėl išskirtinis kiekybinio tyrimo tikslas yra įvertinti skaitmenine forma tiriamos situacijos, reiškinių, problemos ar įvykio pokyčius (Tamaševičius, 2015). Kiekybinis tyrimas yra metodas, kuriuo siekiama nustatyti priežasties ir pasekmės ryšį tarp dviejų kintamųjų naudojant matematinį, skaičiavimo ir statistikos metodus, be to, tokie empiriniai tyrimai gali būti tiksliai išmatuoti (Ahmad, Sharique ir kt., 2019). Tyrėjo surinkti duomenys suskirstyti į kategorijas arba suranguoti, kas palengvina duomenų skaičiavimą ir rezultatų tikslumą, o grafiškas duomenų vaizdavimas palengvina rezultatų analizę. Pasak Ahmad, Sharique ir kitų autorių (2019), kiekybiniai duomenys gali padėti pamatyti bendrą vaizdą, nes gauti skaičiai tiksliau pritaikomi statistinei analizei, kuri patvirtins ar paneigs iškeltą hipotezę.

Taip pat reikia pažymėti mokslinės literatūros analizės svarbą aiškinantis tarpinstitucinio bendradarbiavimo tvarumą ISO 44001 standarto perspektyvoje. Tai padėjo suplanuoti ir įvertinti turimas žinias bei spragas konkrečiais klausimais, kurie toliau šiame tyrime plėtos žinių bazę. Pasak Mengist, Soromessa ir Legese (2020), sisteminė literatūros analizė skiriasi nuo tradicinių naratyvinių apžvalgų tuo, kad prioritetizuojami moksliniai duomenys (akademiškumas), o tai padeda apibrėžti daugumą susijusių mokslinių šaltinių, kad būtų galima atsakyti į konkretų tyrimo klausimą. Kai procedūros atliekamos tinkamai, jose yra minimali paklaida, todėl tyrimas gali pateikti patikimas išvadas (Antman ir kt., 1992). Atsižvelgiant į išdėstytas įžvalgas, autorius 5

paveiksle pateikia savo empirinio tyrimo sekos modelį, kuris, pasak Kardelio (2005), padeda kontroliuoti eigą ir laikytis grafiko.

5 Paveikslas. Tyrimo seka



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Aleknevičienė, J., Pocienė, A., ir Šupa, M. (2020).

Metodai. Empirinio tyrimo tikslas yra įvertinti, kaip ISO 44001 standarto nuostatų taikymas veikia LR viešojo sektoriaus organizacijų tvaraus bendradarbiavimo elementus. Tyrimo metu ieškoti ir vertinti priežastiniai bendradarbiavimo proceso ryšiai organizacijų tvariams santykiams. O iš gautų duomenų pagrindžiamos išvados, kuriomis remiantis būtų galima atrasti ir praplėsti šios temos tyrimo ribas ar pasiūlyti naudoti progresyvesnius tarpinstitucinio bendradarbiavimo būdus, juos standartizuojant. Creswell (2014) teigimu, kiekybiniai metodai tinkami empiriniams tyrimams, nagrinėjantiems sąvokų ryšius arba tam tikrų veiksnių įtaką rezultatui. Taip pat šiuo būdu gauti rezultatai geriau ir patikimiau analizuojami, prasmingiau ir tiksliau taikomi statistiniai metodai, kurie leidžia gauti nešališkus ir pagrįstus rezultatus. Tai padės padaryti tikslesnes išvadas ir sugeneruoti tikslesnius vertinimus. Kiekybinei analizei atlikti ir

rezultatų apibendrinimui patvirtinti buvo sukurta apklausa, o duomenims surinkti buvo sukurta anketa (šio tyrimo analizės vienetas – viešosios įstaigos darbuotojas).

Mokslinis analitinis tyrimas yra deterministinio pobūdžio, viskas turi priežastinius ryšius, o tyrėjo uždavinys yra išsiaiškinti šiuos ryšius (Tamaševičius, 2015). Park ir kiti autoriai (2020) teigia, kad pozityvizmo filosofija yra suderinta su hipotetiniu-dedukciniu mokslo modeliu. Todėl, hipotetinis dedukcinis metodas yra žiedinis procesas, prasidedantis teorija iš mokslinės literatūros šaltinių, siekiant (1) sukurti patikrinamas hipotezes, (2) suplanuoti eksperimentą, naudojant kintamuosius (t. y. identifikuojant kintamuosius, kuriais galima išmatuoti) ir (3) atlikti empirinį tyrimą. Tyrimo išvados yra naudojamos siekiant praplėsti teorines žinias ir prisidėti prie literatūros tobulinimo, taip užbaigiant žiedinį procesą (teorija → hipotezė → kintamųjų pritaikymas → tyrimas → teorija). Empirinio tyrimo išvados gali padėti sustiprinti arba patobulinti teoriją; pavyzdžiui, hipotezė, patvirtinanti mokymo metodo veiksmingumą naujai besimokančiųjų grupei, gali padėti informuoti ir patobulinti teoriją (Ponterotto, 2005; Cacioppo ir kt., 2004).

Viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimo tvarumo rodikliai tiriami intelektualinio kapitalo ir socialinės atsakomybės požiūriu. Šis modelis daugiausia grindžiamas reliaciniu požiūriu, kad paaiškintų savitus tarporganizacinius ryšius. Reliacinio požiūrio teoriją pirmą kartą suformulavo Dyeris ir Singhas (1998), teigdami, kad užmegzti ilgalaikiai bendradarbiavimo santykiai, kuriems būdinga stipri tarporganizacinė sąveika, galėtų padėti įmonėms vykdyti teigiamą praktiką. Be to, santykinis požiūris leidžia suprasti, kaip įmonė užmezga vertę kuriančius ryšius su kitomis organizacijomis, kad pasiektų savo tikslus. Kad būtų išsiaiškinta, kaip šie ryšiai veikia ISO 44001:2017 standarto nuostatų ir tvarių tarpinstitucinio bendradarbiavimo santykius, tyrimo autorius suformulavo empirinio tyrimo hipotezes.

Empirinio tyrimo hipotezės:

H₁ – ISO 44001:2017 standarto nuostatų taikymas tarpinstituciniuose santykiuose daro teigiamą poveikį tvarių santykių kūrimui.

H_{1.a.} ISO 44001:2017 standarto nuostatų taikymas tarpinstituciniuose santykiuose daro teigiamą poveikį socialinės atsakomybės vystymuisi organizacijoje:

- H_{1.a.1.} Bendradarbiavimo aplinka teigiamai veikia organizacijos socialinės atsakomybės vystymąsi organizacijoje;
- H_{1.a.2.} Organizacijos vertybės ir tikslai skatina socialinės atsakomybės vystymąsi organizacijoje;
- H_{1.a.3.} Lyderystė bendradarbiaujant teigiamai veikia socialinės atsakomybės vystymąsi organizacijoje;

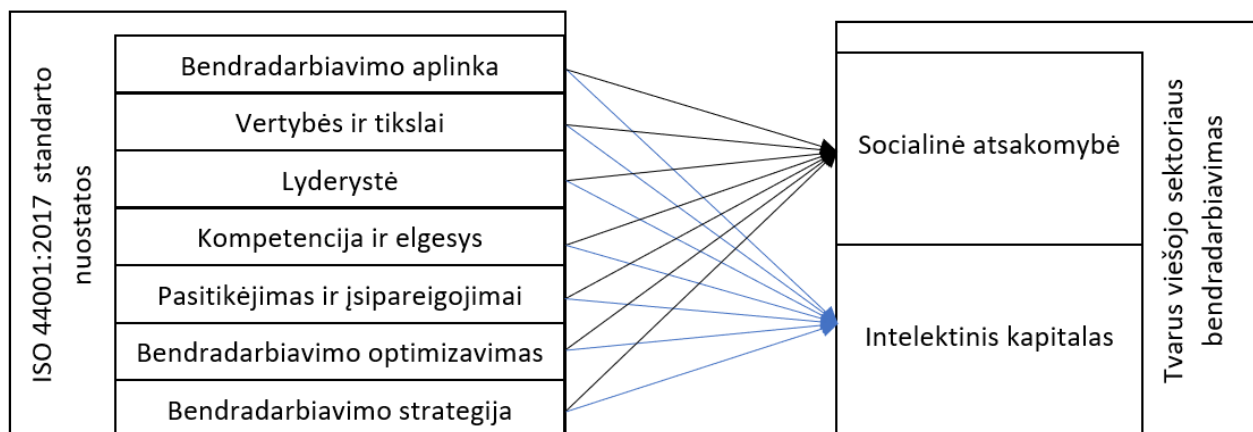
- H1.a.4. Bendradarbiavimo kompetencija ir elgesys teigiamai veikia socialinės atsakomybės vystymąsi organizacijoje;
- H1.a.5. Pasitikėjimas ir įsipareigojimai bendradarbiaujant skatina socialinės atsakomybės vystymąsi organizacijoje;
- H1.a.6. Bendradarbiavimo optimizavimas teigiamai veikia socialinės atsakomybės vystymąsi organizacijoje;
- H1.a.7. Bendradarbiavimo strategijos praktikos naudojimas teigiamai skatina socialinės atsakomybės raidą organizacijoje.

H1.b. ISO 44001:2017 standarto nuostatų taikymas tarpinstituciniuose santykiuose daro teigiamą poveikį intelektualio kapitalo vystymuisi organizacijoje:

- ◊ H1.b.1. Bendradarbiavimo aplinka teigiamai veikia organizacijos intelektualio kapitalo vystymąsi organizacijoje;
- ◊ H1.b.2. Organizacijos vertybės ir tikslai skatina intelektualinį kapitalą vystymąsi organizacijoje;
- ◊ H1.b.3. Lyderystė bendradarbiaujant teigiamai veikia intelektualio kapitalo vystymąsi organizacijoje;
- ◊ H1.b.4. Bendradarbiavimo kompetencija ir elgesys teigiamai veikia intelektualio kapitalo vystymąsi organizacijoje;
- ◊ H1.b.5. Pasitikėjimas ir įsipareigojimai bendradarbiaujant skatina intelektualio kapitalo vystymąsi organizacijoje;
- ◊ H1.b.6. Bendradarbiavimo optimizavimas teigiamai veikia intelektualio kapitalo vystymąsi organizacijoje;
- ◊ H1.b.7. Bendradarbiavimo strategijos praktikos naudojimas teigiamai skatina intelektualio kapitalo raidą organizacijoje.

Mokslinės hipotezės numano priežastinį ryšį, jas galima pavaizduoti nukreiptais cikliniais grafikai, kuriuose kiekvienas elementas reiškia sąvoką, o tiesės tarp jų rodo priežastinį ryšį ir numatomą šio ryšio kryptingumą (Laubach ir kt. 2021). Grafikai gali būti paprasti, kaip vienas priežastinis kelias $X \rightarrow Y$, vadinasi, Y gali būti paaiškintas X (Grames ir kt., 2022). Kadangi tyrimų kaip ISO 4400:2017 standarto nuostatų taikymas veiktų tvarų LR viešojo sektoriaus organizacijų tarpinstitucinį bendradarbiavimą nėra, buvo pasirinktas paprastesnis koncepcinis modelis $X \rightarrow Y$, nes sudėtingesniems tyrimams šiuo metu trūksta mokslinių duomenų. Šiame empiriniame tyrime remiantis moksline literatūra buvo sukurtas tyrimo koncepcinis modelis (6 pav.).

6 paveikslas. Tyrimo konceptualus modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Hipotetinis modelis, siejantis ryšį tarp ISO 44001:2017 standarto principų ir tvarių tarpinstitucinio bendradarbiavimo santykių, pavaizduotas 6 paveiksle. ISO 44001:2017 standarto bendradarbiavimo koncepcijos apima tarpinstitucinio bendradarbiavimo aplinką, organizacijos vertybes ir tikslus, lyderystę, kompetenciją ir organizacijos elgesį, pasitikėjimą ir įsipareigojimus, optimizavimą ir bendradarbiavimo strategiją kartu su jos pabaiga

Kadangi ISO 44001:2017 bendradarbiavimo standartas yra pakankamai naujas ir dar nėra populiarus, mokslinių duomenų apie konkrečius šio standarto principo taikymo atvejus nėra, tačiau yra daug mokslinių tyrimų, susijusių su kokybės vadybos standartu ISO 9001:2015, kurio nuostatos yra vienakryptės ir panašios į ISO 44001:2017 standarto, nes jie visi yra sukurti remiantis viena ISO filosofija ir politika. ISO standartuose pateiktoje valdymo sistemoje nagrinėjamos šešios bendros temos (4, 5, 6, 7, 9, 10), kurios yra bendros visoms standartų valdymo sistemoms, atsižvelgiant į konkretaus santykių gyvavimo ciklo kontekstą ir brandą (ISO 44001:2017). Visos šios įtaką darančios temos daro poveikį aštuntai temai – bendradarbiaujančių organizacijų elgesiui ir organizacinei kultūrai, siekdamos užtikrinti, kad jos būtų veiksmingos, optimizuotos ir bendradarbiavimo metodais suteiktų daugiau naudos suinteresuotosioms šalims, pavyzdžiui, orientavimąsi į klientą – santykių valdymas; lyderystę; žmonių įtraukimą – vertybės, tikslai, elgesys; procesinį požiūrį – valdymas ir procesai; gerinimą – optimizavimą; faktais pagrįstų sprendimų priėmimą – bendradarbiavimo kompetencija; santykių valdymą – santykių matavimą, išėjimo strategiją (Lietuvos standartizacijos departamentas, 2015). Be to, bendradarbiavimo santykių grandinė visada yra pagrįsta pasitikėjimu, lojalumu, pozityviu abipusiu santykiu, sąžiningumu derybose, tikslo ir ketinimų atskleidimu bei įsipareigojimu (Lavie, 2006).

Tyrimo imtis. Empiriniuose tyrimuose populiacija yra svarbus imties dydžio veiksnys (Lodico, Spaulding ir Voegtle, 2010). Cochran (1977) parengė mokslinių tyrimų duomenis apie populiacijos dydžio įtaką, tiriamos imties dydžio atitikimą patikimumo laipsniui. Pasak Yurdugul (2008), tyrimo patikimumui būtina minimali imtis gali būti nuo 100 respondentų, tačiau literatūroje rekomenduojama iki 500 respondentų. Priimant sprendimą dėl imties dydžio, reikėtų atsižvelgti į visos norimos ištirti populiacijos dydį. Šis empirinis tyrimas skirtas visoms LR valstybinėms organizacijoms, kurios nebus skirstomos pagal jas atstovaujančius sektorius. Tyrimo metu LR viešąjį sektorių sudarė apie 3500 įmonių ir organizacijų (2 794 biudžetinės įstaigos, kurių steigėjas yra valstybė arba savivaldybės, 18 valstybės įmonių, 69 akcinės ir uždarnosios akcinės bendrovės, kuriose akcininko teisėmis dalyvauja valstybė, 21 savivaldybės įmonė, 350 viešųjų įstaigų, kuriose savininko ar dalininko teisėmis dalyvauja savivaldybės, 253 uždarnosios akcinės bendrovės, kuriose akcininko teisėmis dalyvauja savivaldybės (*vrm.lrv.lt*, 2024). Pasak Majid (2018), informacija, kurią tikslinga įtraukti į tyrimo apie aplinką metodus, yra aplinkos struktūra, išdėstymas ir organizavimas.

LR Valstybės duomenų agentūros duomenimis, viešajame sektoriuje dirba daugiau nei 360 tūkst. asmenų. Valstybės tarnybos departamento duomenimis, 2023 m. valstybės organizacijose (435) dirbo apie 38 000 įvairaus tipo valstybės pareigūnų (statutiniai, valstybės tarnautojai, politikai, prokurorai ir t. t.). Laikant, kad bent pusė darbuotojų aktyviai dalyvauja savos organizacijos vystymo veikloje, tai bendradarbiaujančio personalo kiekis neturėtų viršyti 20 000. Naudojama Taro Yamane imties apskaičiavimo formulė (Umar, Wachiko, 2021; Yamane, 1967):.

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

$$n = \frac{20000}{1 + 20000 \times 0,05^2} \approx 390$$

Kai n=imties dydis

N=Populiacijos dydis

e – paklaida (0,05)

Numatomas maksimalus imties dydis 390 respondentų.

Atranka – tai statistiškai reprezentatyvios asmenų imties iš dominančios populiacijos atrankos procesas (Coleman, Bouësseau, 2008). Atranka yra svarbi mokslinių tyrimų priemonė, nes norimo dydžio populiaciją paprastai sudaro per daug asmenų, kad juos visus būtų galima įtraukti kaip dalyvius. Šiam tyrimui tinkama imtis, kurią sudaro valstybės viešajame sektoriuje dirbantys asmenys yra statistinė dominančios populiacijos reprezentacija ir yra pakankamai didelė, kad būtų

galima atsakyti į tyrimo klausimą. Dominanti populiacija yra tikslinė tyrimo populiacija, kurią ketinama tirti (TCPS-2, 2014). Empirinio tyrimų metu dažnai netikslinga arba neįmanoma apklausti visos dominančios populiacijos, todėl šio tyrimo metu apklausiami asmenys, turintys prieigą prie kompiuterio ir oficialų elektroninį paštą. Tyrimo tikslas yra apibendrinti tyrimo rezultatus iš imties, kuri atstovauja dominančiai populiacijai (Edwards, Kirchin ir Huxtable, 2004). Įvairūs tinkamumo kriterijai nustato, ar asmuo yra kompetentingas dalyvauti tyrimo tyrime ar ne, pateikiant etikos deklaraciją ir pradėdant rinkti duomenis (Coleman, Bouésseau, 2008). Pasak Ahmad ir kitų autorių (2019), tokio tipo tyrimams tikslinga naudoti didžiausią valdomą atsitiktinę imtį, kad būtų galima apibendrinti tikslesnius rezultatus, būdingus populiacijai. Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad galutinės imties charakteristikos nėra visiškai kontroliuojamos tyrėjo, nes daugelis imties narių neatsakys į apklausos kvietimą (Mneimneh, Zeina ir kt. 2021).

Empirinio tyrimo imtis nebus atsitiktinė, nes, pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), tikimybinio būdu sudaryta imtis leis užtikrinti tyrimo reprezentatyvumą bei kiekybiškai įvertinti imties tikslumą. Imties atrankoje naudojamas „sniego gniūžtės“ metodų, nes tokio tipo atranka leidžia panaudoti socialinių tinklų kūrimo ir nukreipimo technologijas. Parker ir Geddes (2019) teigia, kad toks metodas naudojamas užmezgant socialinių tinklų ryšius, o iš to atsiranda atrankos impulsas, kuris pritraukia vis didesnę dalyvių grupę. Šiame empiriniame tyrime dalyvaus valstybės įstaigose ir organizacijose dirbantys asmenys, kurie savo darbo vietoje turi kompiuterį, tai leidžia daryti prielaidas, kad tokio tipo asmenims tenka daugiau bendradarbiauti, todėl atsakymai iš tokios imties atitiks tikslesnius populiacijos rezultatus. Patikrinti ir patikslinti tyrimo imties charakteristikoms ir kompetencijoms, buvo atliktas žvalgybinis tyrimas, kuris parodė, kad tiriamos imties elementai parinkti teisingai. Apskritai anketos gali turėti ir privalumų, ir trūkumų, tačiau nepaisant to, reikia atsižvelgti į tai, kad ne visi duomenys renkami naudojant anketos metodą susiduria su tais pačiais trūkumais. Vieno ar kito trūkumo paplitimas priklauso nuo daugelio veiksnių ir aplinkybių.

Šiame darbe pasirinkta lokali (Lietuvo Respublikos ribose) imtis, nes vietiniai respondentai yra lengviau pasiekiami ir įvairiapusiškai suprantami autoriui. Lokali imtis dalijasi ta pačia kultūrine, socialine ar kalbine aplinka. Tai palengvina bendravimą ir duomenų rinkimą bei sumažina kultūrinių barjerų poveikį. Be to, lokalūs respondentai gali geriau atspindėti tyrėjų interesus ir kontekstą bei suteikti išsamesnį ir tikslesnį tyrimo rezultatų įvertinimą. Todėl naudojantis „patogia imtimi“, pasak Kardelio (2005), gaunami kokybiški ir tikslūs rezultatai, atitinkantys autoriaus tyrimo tikslus ir reikiamą informacijos gilumą.

Bandomasis tyrimas atlieka svarbų vaidmenį empirinio tyrimo procese ir jis formalioje sistemoje teikia aiškius tikslų ir uždavinių sąrašus. Bandomieji tyrimai skatina metodologinį griežtumą ir aukštesnę kokybę, užtikrina, kad darbas būtų moksliskai pagrįstas ir publikuojamas

(Lancaster, Williamson, 2004). Tačiau bandomasis tyrimas taip pat turi specifinį planavimo bruožą, jis atliekamas mažesniu mastu nei, anot In (2017), bandomasis tyrimas, kuris yra svarbus pagrindinio tyrimo kokybei ir efektyvumui gerinti. Todėl šiame empiriniame tyrime bandomasis tyrimas yra vienas iš pirmųjų žingsnių, padedančių planuoti ir modifikuoti pagrindinio tyrimo instrumentą. Prieš pradėdant bandomąjį tyrimą, tyrėjai turi suprasti tyrimo tikslą, klausimą, tiriamuosius metodus ir laikytis laiko planavimo principų (In, 2017). Bandomasis tyrimas bus atliekamas kaip išorinis tyrimas ir yra įtrauktas į pagrindinio tyrimo planą. Suplanuotas ir atliktas bandomasis tyrimas gali padėti tyrėjams nustatyti galimus klaidinančius kintamuosius, kurie anksčiau nebuvo žinomi, ir įvertinti pagrindinių kintamųjų ryšių stiprumą, kad būtų lengviau apskaičiuoti imties dydį (Polit ir Beck, 2017). Be to, tyrėjai gali patobulinti tyrimo strategijas ir nustatyti, ar preliminarios išvados patvirtina pagrindinio empirinio tyrimo tikslus (Lowe, 2019). Todėl bandomasis tyrimas bus atliktas išsiunčiant klausimyną nuo 20 iki 40 valstybinio sektoriaus organizacijų darbuotojams, kurie dirba tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje, nes, anot Hertzog (2008), respondentų imties dydis nuo 10 iki 40 yra pakankamas, kad būtų pasiekti tikslai. Atlikus bandomąjį tyrimą, bus išgrynintas ir galutinai suformuotas pagrindinis tyrimo instrumentas – klausimynas.

Pagrindinis empirinis tyrimas atliekamas apklausiant asmenis, kurie savanoriškai dalyvaus apklausoje. Anketos užpildymo laikas truktų ne ilgiau nei 20 minučių. Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), apklausos internetu pildymas neturėtų užtrukti (pildoma 10–15 min.), bet jeigu apklausiamos specifinės respondentų grupės, ilgesnio klausimyno panaudojimas gali būti sėkmingesnis, nei paprastesnio (de Leeuw, 2008). Respondentams el. paštu siunčiamas el. laiškas su apklausos paaiškinimu, padėka ir trumpa autoriaus magistro darbo santrauka, kad tyrimo dalyvis galėtų susipažinti, kokią temą nagrinėja autorius ir kokioje apklausoje dalyvauja. Taip pat el. laiške akcentuojama ir tyrimo etika, kad duomenys apie respondentą yra anonimiški ir jokia asmeninė informuojama apie respondentą nebus skelbiama, o gauti tyrimo duomenys bus apibendrinti. Siekiant apklausti norimą imtį iš viešojo sektoriaus organizacijų, klausimynas platintas internetinėje erdvėje adresu www.manoapklausa.lt (<https://www.manoapklausa.lt>). Toks apklausos būdas pasirinktas atsižvelgiant į respondentų pasiekiamumą, patogumą ir kitus tvarumo kriterijus.

2.3. Empirinio tyrimo instrumentas

Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinktas anketinės apklausos metodas. Pasak Tamaševičius (2015), tyrimo duomenų rinkimo instrumentas pagrindžiamas kaip pirminės žodinės informacijos rinkimo metodas, pagrįstas netiesiogine (anketavimas) tyrėjo ir respondento sąveika. Dikcius (2011) siūlo klausimus grupuoti taip, kad respondentas gebėtų išlaikyti dėmesį prie tam tikros temos. Todėl

autoriaus pateiktas klausimynas bus suskirstytas į kelias dalis, pagal temas, siekiant palengvinti respondento darbą atsakant į pateikiamus klausimus. Autoriaus empirinio tyrimo klausimynas sudarytas sujungiant du jau validuotus mokslinių tyrimų klausimynus. Pirma klausimyno dalis vertina tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksnius, o antra organizacijos tvarumo aspektus, per organizacijos socialinės atsakomybės ir intelektualio kapitalo paradigmą. Sujungiant šiuos du klausimynus sudarytas jungtinių teiginių domenas, kuriuo galima patikrinti organizacijų tvaraus bendradarbiavimo nuostatų veiksmingumą tarpinstituciniuose santykiuose per socialinės atsakomybės ir intelektualio kapitalo vertinimo prizmę.

Klausimyne (1 priedas) naudota Likerto skalė, kuri, pasak Dikčiaus (2011), sugrupuoja teiginius į objektą, o respondentas pagal penkiabalę skalę nurodo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Visi gauti atsakymai vertinami kryptingai, respondentų sutikimo su teiginiais laipsnis auga ir taip gerėja teiginio vertinimas.

1 klausimyno dalis parengta remiantis Mattessich, Murray-Close ir Monsey (2001) tyrimo rezultatais. Šio tyrimo autoriai sukūrė moksliniais tyrimais pagrįstą priemonę, kuri skirta įvertinti veiksnius, turinčius poveikį bendradarbiavimo sėkmei. Priemonė buvo sukurta remiantis Mattessich, Monsey ir Murray-Close (2001) išvadomis. Mokslininkai tyrime paaiškino bendradarbiavimo nuostatas, kas jas veikia, atliko mokslinės literatūros apžvalgą apie veiksnius, darančius įtaką sėkmingam bendradarbiavimui (2 leidimas), remdamiesi apie 300 tyrimų apibendrinimų. Bet to, klausimyne sutampa mokslininkų ir autoriaus tiriamos tarpinstitucinio bendradarbiavimo nuostatos, kurios yra tokios pat kaip ISO 44001:2017 standarte: bendradarbiavimo aplinka, organizacijos vertybės ir tikslai, lyderystė, kompetencija ir organizacijos elgesys, pasitikėjimas ir įsipareigojimai, optimizavimas ir bendradarbiavimo strategija kartu su jos pabaiga. 1 klausimyno dalį sudaro 35 klausimai.

2 klausimyno dalyje naudotas Popescu ir Popescu (2019) atlikto tyrimo klausimynas (*An exploratory study based on a questionnaire concerning green and sustainable finance, corporate social responsibility, and performance*). Tvarus bendradarbiavimo procesas skatina socialinę atsakomybę, o nefinansiniai rezultatai sulaukia didelio visuomenės susidomėjimo, be to, ir intelektualinis kapitalas tapo pagrindiniais klausimais vertinant organizacijų sėkmę, konkurencinį pranašumą ir įtaką rinkoje. Popescu ir Popescu (2019) moksliniame darbe siekė atkreipti dėmesį į įmonių socialinės atsakomybės, intelektualio kapitalo ryšį, pateikdami vertingų įžvalgų ir svarbių įrodymų. Jų parengto klausimyno metodas buvo naudojamas konkretiems tyrimo tikslams, kurie buvo susiję su tarpinstituciniu bendradarbiavimu, supratimu apie ekologiškus ir tvarius finansus, įmonių socialinę atsakomybę ir intelektualinį kapitalą. Ši klausimyno dalis leidžia ištirti bendradarbiaujančių organizacijų socialinės atsakomybės ir intelektualio kapitalo ryšį, ir taip atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo tvarumo lygį. Šioje dalyje yra naudojama 30 klausimų

(2x15 klausimų), sugrupuotų autoriaus pagal du organizacinio tvarumo elementus (socialinė atsakomybė ir intelektinis kapitalas), juos suskirsčius į 2 tvaraus bendradarbiavimo elementus (socialinė aplinka ir intelektinis kapitalas), kas leido išgryninti ir sujungti tarpinstitucinio tvaraus bendradarbiavimo aspektus.

3 klausimyno dalyje respondentams pateikiami demografiniai klausimai: amžius išsilavinimas, darbo stažas (1 priedas).

Empirinio tyrimo klausimyno anketos, patalpintos <https://manoapklausa.lt> internetinėje svetainėje (<https://www.manoapklausa.lt/apklausa/1629004626/>), nuoroda aktyvi nuo 2024-03-01 iki 2024-04-25.

Apibendrinant, galima teigti, kad sudarant klausimyną buvo išlaikyti mokslinio pagrįstumo, korektiškumo principai. Klausimai sugrupuoti ir pateikti taip, kad respondentui būtų suprantami ir aiškūs. Taip pat klausimų sandara ir samprata buvo pritaikyta dabartinei viešojo sektoriaus darbuotojų imčiai, siekiant gauti tikslesnius empirinio tyrimo rezultatus.

3. ISO 44001:2017 STANDARTO NUOSTATŲ TYRIMO KURIANT TVARIUS TARPUSAVIO SANTYKIUS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE REZULTATAI

Empiriniame tyrime naudotasi „IBM SPSS Statistics“ (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) (toliau tekste – SPSS) programinės įrangos 29.0.2.0 versija. Tai vienas iš pagrindinių kiekybinės duomenų analizės įrankių įvairiuose moksliniuose tyrimuose (Rahman, Muktadir, 2021). Ši programinė įranga leido magistro darbe tiksliai ir objektyviai interpretuoti gautus apklausos duomenis bei gautus tyrimo rezultatus. SPSS leido išanalizuoti ISO 44001 standarto nuostatų ryšį tarp tvarumo elementų kintamųjų ir padėjo nustatyti tarpusavio sąsajas, atliekant daugialypės regresijos analizę. Ši analizė padėjo nustatyti ryšį tarp bendradarbiavimo nuostatų ir tvarumo kintamųjų bei įvertinti jų tarpusavio įtaką, padėjo suprasti reiškinio esmę ir sudėtingus sąryšius tarp tiriamų duomenų elementų. Be to, SPSS tirti mediaciniai ryšiai, kuriais nustatyta, kaip ISO 44001 bendradarbiavimo standarto kintamieji (bendradarbiavimo aplinka, organizacijos vertybės ir tikslai, lyderystė, kompetencija ir organizacijos elgesys, pasitikėjimas ir įsipareigojimas, optimizavimas ir bendradarbiavimo strategija kartu su jos pabaiga) veikia kitus tvarumo mechanizmus – socialinę aplinką ir intelektualinį kapitalą. Ši mediacinė analizė pateikia mokslškai pagrįstą įžvalgą apie tai, kaip ir kodėl kintamieji tarpusavyje sąveikauja. Tai leido autoriui giliau suprasti ryšio esmę ir nustatyti, koku būdu vienas kintamasis perduoda įtaką kitam ir pateikti pagrįstas išvadas.

Svarbu paminėti ir šio tyrimo apie bendradarbiavimo standarto nuostatų poveikio tvariams tarporganizaciniams santykiams ribotumą, kuris reiškiasi per ribotos (viešojo sektoriaus organizacijų) tiriamos imties lokalumo prizmę ir jos socialinės (kultūrinės) aplinkos supratimą. Daugiausia dėmesio buvo skirta viešojo sektoriaus institucijų sektoriaus atstovams, jų organizacijų ir visuomenės poreikiams bei rezultatams tirti. Taip pat būtina paminėti, kad viešojo sektoriaus tikslai skiriasi nuo privataus sektoriaus ar nevyriausybinų organizacijų tikslų, todėl tiriama tik tvarumo elementų dalis (socialinė aplinka ir intelektualinis kapitalas), neliečiant pelningumo elemento.

3.1 Respondentų dalyvavusių tyrime demografinės charakteristikos

Prieš nagrinėjant ir analizuojant gautus duomenis, buvo atlikta pradinė empirinio tyrimo duomenų patikra. Iš viso gauta 233 anketos. Vidutinis vienos anketos pildymo laikas yra apie 13 minučių. Nebuvo gauta tuščių ar nepilnai užpildytų anketų. Empirinio tyrimo nagrinėjimo procesas pradėtas gautų duomenų kodavimu, rūšiavimu ir grupavimu. Tai daroma norint atskirti ir surūšiuoti analizuojamus duomenis bei kintamųjų grupes dėl patogesnio tolesnio duomenų naudojimo.

Anketos klausimai koduoti pagal ISO 44001:2017 standarto nuostatų pirmas raides ir toliau drabe bus pateikiami tokiu formatu (3 lentelė).

3 lentelė. SPSS duomenų kodavimas

Nuostatos	Kodas		KE5
Bendradarbiavimo aplinka	BA1	Pasitikėjimas ir įsipareigojimai	PI1
	BA2		PI2
	BA3		PI3
	BA4		PI4
	BA5		PI5
Vertybės ir tikslai	VT1	Bendradarbiavimo optimizavimas	BO1
	VT2		BO2
	VT3		BO3
	VT4		BO4
	VT5		BO5
Lyderystė	LY1	Bendradarbiavimo strategija	BS1
	LY2		BS2
	LY3		BS3
	LY4		BS4
	LY5		BS5
Kompetencija ir elgesys	KE1	Respondentų amžius	RA
	KE2	Išsilavinimas	IŠS
	KE3	Darbo stažas	DŽ
	KE4		

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Autoriaus atliekamame empiriniame tyrime dalyvavo 233 respondentai, dirbantys LR viešojo sektoriaus organizacijose. Iš jų 100 % atsakė į visus klausimus. Todėl gauti duomenys, autoriaus nuomone, yra pakankami, kad būtų galima daryti išvadas apie viešojo sektoriaus bendradarbiavimo veiksnių veiklą organizacijų tvarumo elementams.

Šiame tyrime dalyvavo **233 respondentai**, kurių demografiniai rodikliai ir išsilavinimas yra labai skirtingi ir atstovauja įvairioms asmenų grupėms bei akademinės ir profesinės asmeninės patirties sritims. **Respondentų amžius svyruoja nuo 21 iki 66 metų**, kurių vidutinis **amžiaus vidurkis yra 36,97 metai** ir vidutiniu darbo **stažu eamoje darbovietėje – 11,89 metų**. Šie duomenys rodo, kad tyrime dalyvavo plataus diapazono viešojo sektoriaus darbuotojai – nuo jaunesnio iki vidutinio amžiaus bei vyresni respondentai, turintys platų ir skirtingą įvairios darbo patirties lygį. Jaunesni respondentai atstovauja naujai į darbo rinką įėjusiems asmenims, turintiems mažiau darbo patirties, tačiau įnešantiems naują požiūrį ir kultūrą dabartinės darbo rinkos viešojo sektoriaus segmente, o vyresni respondentai turi ilgesnę karjerą ir gilesnį darbo patirties lygį, konservatyvesnį požiūrį į darbinę aplinką, juos supančius procesus.

Analizuojant respondentų išsilavinimą (4 lentelė), dauguma respondentų (73 %) įgiję bakalauro ar aukštesnį išsilavinimo laipsnį. Didžioji dalis respondentų (36.1 %) įgiję bakalauro laipsnį, o 35.2 % – magistro laipsnį, 1,7 % – aukštesnį, nei magistro laipsnį (daktaro mokslinis laipsnis). Tai rodo, kad dauguma tyrime dalyvavusių asmenų įgiję aukštąjį išsilavinimą, kas gali lemti gilesnį supratimą ir kokybiškesnių išvalgų suteikimą nagrinėjama tema.

4 lentelė. Respondentų išsilavinimas

Išsilavinimas	Dažnis	Procentai
Aukštesnis nei magistro laipsnis	4	1.7
Aukštesnysis/koleginis išsilavinimas	41	17.6
Bakalauro laipsnis	84	36.1
Kita	2	0.9
Magistro laipsnis	82	35.2
Nebaigtas aukštasis išsilavinimas	14	6.0
Profesinė kvalifikacija	6	2.6
VISO	233	100.0

Šaltinis: sudaryta autoriaus

17.6 % respondentų turi aukštesnį / kolegini išsilavinimą, o 6.0 % – nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. Tai rodo, kad nors dauguma respondentų įgijo formalų aukštąjį išsilavinimą, dalis jų taip pat turėjo specifinę patirtį ar specialų išsilavinimą, kuris gali būti svarbus tyrime dėl imties diaugiabriauniškumo. Mažesnę dalis respondentų turėjo aukštesnį, nei magistro laipsnį (1.7 %), kitą (0.9 %) arba profesinę kvalifikaciją (2.6%). Tai parodo, kad, nors šie respondentai sudaro mažumą, jie gali taip pat turėti specifinės, išskirtinės patirties ar žinių, kurios gali būti svarbios autoriaus atliktame tyrime.

Analizuojant gautus demografinius duomenis, galima daryti išvadą, kad tyrime dalyvavo įvairaus amžiaus ir išsilavinimo respondentai, kurie suteikė autoriui platesnę perspektyvą ir supratimą apie nagrinėjamą temą. Tai leido padaryti išvadą, kad tyrime gauti rezultatai yra įvairiapusiai ir patikimi, atspindintys skirtingų grupių nuomonę ir požiūrį į tvaraus bendradarbiavimo aspektus. Tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste, tyrime dalyvavusių respondentų įvairovė gali būti vertinama kaip svarbus veiksnys, turint omenyje skirtingas institucijas iš skirtingų viešojo sektoriaus organizacijų, kurios gali turėti skirtingas žinias ir požiūrius į bendrus bendradarbiavimo aspektus. Vykdomas bendradarbiavimo procesas, kuriame

dalyvauja įvairių institucijų atsovai, dalyvavę apklausoje, gali lemti gilesnį supratimą ir išsamesnių išvadų gavimą iš tyrimo metu gautų rezultatų.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesui taikomoms ISO 44001:2017 standarto nuostatoms, darančioms įtaką viešojo sektoriaus organizacijų tvarumui per socialinės atsakomybės ir intelektualio kapitalo elementus, yra svarbi respondentų demografinė įvairovė ir pasiskirstymas. Bendras visų įsipareigojimas spręsti visuomenės problemas ir skatinti tvarų vystymąsi gali būti svarbus veiksnys, apimant tiriamų asmenų pastangas ir pritaikant gautus rezultatus praktikoje. Intelektinio kapitalo elemento sudedamoji, kurią įneša skirtingų sričių ir išsilavinimo specialistai, gali būti labai svarbi, siekiant gilesnio supratimo apie empiriniame tyrime nagrinėjamus klausimus ir ieškant inovatyvių bendradarbiavimo problemų sprendimų variantų.

3.2 Empirinio tyrimo duomenų normalumo vertinimo analizės rezultatai

Duomenų normalumui tikrinti naudojami įvairūs mokslinės statistikos metodai, įskaitant skaitmeninius ir vaizdinius metodus, kiekvienas iš jų turi savų privalumų ar trūkumų (Altman, Bland, 1995). Surasti ir pašalinti tiriamų duomenų klaidas yra svarbus žingsnis, siekiant pagerinti tiriamų duomenų kokybę ir gauti teisingas išvadas. Duomenų patikimumui nustatyti naudota *Cronbach Alpha* koeficientas (toliau tekste – Cronbach α). Cronbach α , žinomas kaip koeficientas *Alfa* (Cronbach, 1951), buvo plačiai naudojamas kiekybiškai įvertinti elementų vidinį nuoseklumą ir patikimumą atliekant moklinius tyrimus. Cronbach α pagal matematinę apibrėžimą yra pakoreguota bendros elementų balų dispersijos dalis, paaiškinama kovariacijų tarp elementų balų suma, todėl ji svyruoja nuo 0 iki 1, jei visi kovariacijos elementai yra teigiami, ir turėtų būti naudojami bet kokio tipo tyrimams, nes jie turi nedidelę matavimo paklaidą bei turi didesnę statistinę tiriamąją galią (Heo, Kim ir Faith, 2015). Be to, Cronbach α yra pagrįsta „Tau ekvivalentiniu modeliu“, kuris, pasak Tavakol, Dennick ir Making (2011), daro prielaidą, kad kiekvienas tyrimas elementas matuoja tą patį latentinį požymį toje pačioje skalėje, todėl skalėje esančius elementus sudaro keli veiksniai / bruožai. Kai tiriami elementai atitinka „Tau ekvivalentinio modelio“ prielaidas, Cronbach α priartėja prie geresnio patikimumo įvertinimo (Cortina, 1993).

Jei imties duomenų reikšmė yra didesnė nei 0,6 Cronbach α , tai yra patikimas populiacijos Cronbach α įvertis, o jei reikšmė žemesnė, tokie duomenys skaitomi nenormaliai pasiskirstę ir netinkami tolesnei analizei. Autoriaus drabe yra per 0,6, o tai pakankama nešališkam Cronbach α vertinimui. Vienas iš šio tyrimo apribojimų yra tas, kad modeliavimas pagrįstas įprastais duomenimis. Tačiau George ir Mallery (1999) pabrėžė, kad duomenų patikimumui nustatyti naudojamas Cronbach α turi būti ne mažesnis kaip 0,6, kad būtų išvengta kai kurių kintamųjų

pataisymo ar pašalinimo. Tuo remdamasis autorius pašalino (neįtraukdamas į skaičiavimą) 9 respondentų atsakymus, tai sudaro 3,86 % nuo viso respondentų skaičiaus, kad tiriamų kintamųjų elementų Cronbach α būtų diapazone $\sim 0,6$ ir duomenys būtų patikimi ir tinkami analizei bei išvadoms rengti.

Atliekant empirinio tyrimo (ISO 44001:2017 standarto nuostatų poveikio tvariams tarpinstituciniams santykiams) duomenų analizę, atlikta 1 klausimyno dalies patikimumo analizė. 1 klausimyną sudarė 35 klausimai, kurie visumoje parodo tiriamos aplinkos bendradarbiavimo lygi. 1 klausimyno patikimumas Cronbach α – 0,900, likę duomenys pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. 1 klausimyno dalies „ISO 44001:2017 standarto nuostatų poveikis tarpinstituciniams santykiams“ patikimumo vertinimas

Bendri duomenys		Patikimumas (Cronbach α)
Organizacijų bendradarbiavimo lygio nustatymo klausimynas		0,900
1.	Bendradarbiavimo aplinka	0.898
2.	Vertybės ir tikslai	0.897
3.	Lyderystė	0.899
4.	Kompetencija ir elgesys	0.898
5.	Pasitikėjimas ir įsipareigojimai	0.899
6.	Bendradarbiavimo optimizavimas	0.897
7.	Bendradarbiavimo strategija	0.898

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kadangi konstruktų patikimumo testo duomenys yra aukšti, duomenų pakitimų redakcija nebuvo daroma. Pokyčiai nebuvo atliekami ir po ISO 44001:2017 standarto nuostatų klausimų grupavimo į 7 grupes. Nagrinėjant duomenis SPSS progama, buvo aiškiai pastebėta, kad duomenys grupėse „Lyderystė“, „Kompetencija ir elgesys“, „Bendradarbiavimo aplinka“ išsiskiria iš bendro duomenų konteksto (tai sudarė 9 respondentų atsakymai), todėl autorius pašalino šiuos respondentų atsakymus, o iš naujo perskaičiavus patikimumo koeficientą, gauti duomenys tapo patikimesni. Dėl to sugrupuotų konstruktų patikimumo lygis yra virš Cronbach α – 0,6 . Tai nėra aukštas patikimumo lygis, bet atsižvelgiant į klausimų kiekį ir respondentų skaičių, šiame darbe buvo priimta nuostata, kad gautus duomenis galima vertinti kaip patikimus ir normalius. Toliau pateikiama sugrupuotų klausimų patikimumo duomenys. Buvo patikrintos ISO 44001 standarto nuostatos, susijusios su bendradarbiavimo aplinka, vertybėmis ir tikslais, lyderyste ir jų duomenų patikimumui pagerinti

pašalinti 9 respondentų atsakymai. Informacija apie atliktus normalumo gerinimo pokyčius pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. *1 klausimyno dalies kooreguoti konstrukty grupių patikimumo pokyčiai*

Konstruktai	Esamas patikimumas (Cronbach α)
Bendradarbiavimo aplinka (BA)	0,650
Vertybės ir tikslai (VT)	0,605
Lyderystė (LY)	0,607

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pašalinant šališkumo ar žmogiškųjų klaidų tikimybę, pagerinami normalumo ir patikimumo rezultatai. Šiuo atveju užteko tik pašalinti netinkamus respondentų pateiktus duomenis ir Cronbach α BA, VT ir LY duomenų vertė pakilo iki patikimo lygio, kitu atveju tektų iš naujo organizuoti duomenų rinkimą pakeičiant klausimus aktualesniais ir tinkamesniais. Toliau pateikiama likusių nekeistų konstrukty – „Kompetencija ir elgesys“, „Pasitikėjimas ir įsipareigojimai“, „Bendradarbiavimo optimizavimas“ ir „Bendradarbiavimo strategija“ – duomenys (7 lentelė).

7 lentelė. *1 klausimyno dalies netaisyty konstrukty grupių patikimumo vertinimas*

Konstruktai	Patikimumas (Cronbach α)
Kompetencija ir elgesys (KE)	0,612
Pasitikėjimas ir įsipareigojimai (PI)	0,621
Bendradarbiavimo optimizavimas (BO)	0,625
Bendradarbiavimo strategija (BS)	0,630

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Atlikus klausimyno 1 dalies patikimumo patikrinimą ir susipažinus su teigiamais rezultatais, darbas buvo tęsiamas su tolesniais duomenimis ir pereita prie antros klausimyno dalies, kuri susijusi su bendradarbiaujančių organizacijų tvarumo elementais. Vienas iš jų yra socialinės atsakomybės kriterijus. Šiam kriterijui išsiaikinti parengta 2 klausimyno dalis, kuri apima 15 klausimų, vertinančių oranizacijos socialinės atsakomybės lygį. 2 klausimyno patikimumas Cronbach α – 0,815, o likę duomenys pateikiami 8 lentelėje. Kadangi konstrukty patikimumo lygis aukštas, veiksmų su klausimyno duomenimis nebuvo atlikta ir duomenys pateikti nepakeisti.

8 lentelė. 2 klausimyno dalies SA konstrukty patikimumo vertinimas

Konstruktai		Patikimumas (Cronbach α)
Klausimų Nr.	SA	0,850
1.	SA1	0.847
2.	SA2	0.847
3.	SA3	0.848
4.	SA4	0.847
5.	SA5	0.849
6.	SA6	0.844
7.	SA7	0.834
8.	SA8	0.836
9.	SA9	0.833
10.	SA10	0.832
11.	SA11	0.837
12.	SA12	0.838
13.	SA13	0.836
14.	SA14	0.842
15.	SA15	0.844

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Klausimyno 2 dalies rezultatai pateisino autoriaus klausimyno tinkamumą patikimumo atžvilgiu. Gauti duomenys rodo, kad visame klausimyno diapazone nuo 1 iki 15 klausimo Cronbach α yra ne žemiau kaip 0,850, o tai tenkiną patikimumo kriterijus ir leidžia toliau dirbti su gautais duomenimis. Po to atliktas 3 klausimyno dalies patikimumo patikrinimas, susijęs su bendradarbiaujančių organizacijų tvarumo elementu, kuris apima institucijos intelektinį kapitalą. Šiam kriterijui išsiaikinti parengta 3 klausimyno dalis, kuri apima 15 klausimų, vertinančių oranizacijos intelektualinio kapitalo lygį. 3 klausimyno dalies patikimumas Cronbach α – 0,784. Tai nėra labai stipri patikimumo vertė, bet bendrame darbo kontekste šie duomenys visiškai atitinka bendrai priimtus duomenų patikimumo kriterijus. Kadangi konstrukty patikimumo lygis pakankamai aukštas, veiksmai su konstrukty duomenimis nebuvo atliekami ir duomenys pateikti nepakeisti. Detalesnė informacija apie organizacijų intelektualinio kapitalo vertės duomenis pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. 3 klausimyno dalies IK konstrukty patikimumo vertinimas

Konstruktai		Patikimumas (Cronbach α)
Klausimų Nr.	IK	0,784
1.	IK1	0.765
2.	IK2	0.776
3.	IK3	0.773
4.	IK4	0.765
5.	IK5	0.778
6.	IK6	0.782
7.	IK7	0.770
8.	IK8	0.776
9.	IK9	0.774
10.	IK10	0.776
11.	IK11	0.777
12.	IK12	0.765
13.	IK13	0.765
14.	IK14	0.763
15.	IK15	0.773

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Patikrinti duomenys atitinka patikimumo ir normalumo kriterijus, 1 dalies konstrukty patikimumo lygis yra Cronbach $\alpha > 0,600$, klausimyno 2 dalies patikimumas yra Cronbach $\alpha - 0,850$ o trečios klausimyno dalies Cronbach α yra 0,784. Gauti duomenų normalumo rezultatai leido autoriui toliau atlikti duomenų koreliaciją patikimumo atžvilgiu. Be to, būtina paminėti, kad bendras 1 klausimyno, nusakačio organizacijos bendradarbiavimo lygį, yra Cronbach $\alpha - 0,900$ patikimumo, kas apibrėžia aukštą duomenų patikimumą ir normalumą.

3.2.1 ISO 44001:2017 standarto nuostatų poveikis socialinės atsakomybės vystymuisi organizacijoje

Tolesne atlikta duomenų analize siekiama pagrįsti tiriamojo modelio teisingumą, kad ISO 44001 standarto nuostatos daro teigiamą įtaką tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo elementui – socialinei aplinkai. SPSS „Variables Entered/Removed“ lentelė yra patikimas įrankis tyrimo modelio kūrimo ir analizės procese, padedantis efektyviai valdyti kintamųjų įtraukimą arba išėmimą, siekiant sukurti geriausią modelį duotam duomenų rinkiniui. 10 lentelėje, pirmojoje skiltyje „1Modelis“ (ISO 44001:2017 standarto nuostatų poveikis tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinės atsakomybės elementui) nurodo, kad SPSS programos skaičiavimai išskyrė tik vieną modelį, tuo pabrėžiama, kad visi priklausomi kintamieji yra svarbūs. Tai galima

pamatyti 10 lentelės antroje skiltyje „Svarbūs kintamieji“, čia parodytos visos autoriaus pateikto tyrimo ISO 44001 bendradarbiavimo standarto nuotatos, t. y. BS, LY, KE, VT, PI, BA, BO. Trečia lentelės dalis parodo, kad šiame modelyje nėra nesvarbių kintamųjų. Empirinio tyrimo modelis parodė, kurie kintamieji buvo įtraukti į modelį ir kokių būdu jie paveikė modelio tikslumą. Pavyzdžiui, įtraukimas arba išėjimas iš modelio gali būti pagrįstas įvairiais kriterijais, tokiais kaip statistinis reikšmingumas ar modelio derinimo rodikliai. Autoriaus pateikti septyni nepriklausomi kintamieji (BS, LY, KE, VT, PI, BA, BO) parodė, kad jie visi statistiškai reikšmingi, t. y. turintys žemą p-reikšmę. ISO 44001 standarto nuostatų poveikis socialinės atsakomybės kriterijui, iš 7 elementų visi 7 yra svarbūs.

10 lentelė. *Nepriklausomų kintamųjų rodikliai (SA)*

Nepriklausomų kintamųjų rodikliai		
Modelis	Svarbūs kintamieji	Nesvarbūs kintamieji
1.	BS, LY, KE, VT, PI, BA, BO	-
a.	Priklausomas kintamasis: SA	
b.	Įvesti visi prašomi kintamieji.	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Nagrinęjant autoriaus pateikto modelio daugialypės tiesinės regresijos atvejį buvo naudotasi „1 Modelio“ santraukos lentelės (11 lentelė) duomenimis. Šioje lentelėje pateikiami R, R², pakoreguotas R² ir įverčio standartinė paklaida, kurią galima naudoti norint nustatyti, kaip gerai regresijos modelis atitinka duomenis. Paskutinėje Durbin-Watson dalyje pateikiamas statistinio modelio arba regresinės analizės liekanų autokoreliacijos testas. Durbin Watson testas yra autokoreliacijos (vadinamosios serijinės koreliacijos) matas regresinės analizės likučiuose. Autokoreliacija – x eilutės panašumas nuosekliais x intervalais. Durbin-Watson statistikos reikšmė yra nuo 0 iki 4. Vidutinė 2,0 reikšmė rodo, kad imtyje nėra aptiktos autokoreliacijos. Vertės nuo 0 iki mažiau nei 2 taškai reiškia teigiamą autokoreliaciją, o reikšmės nuo 2 iki 4 reiškia neigiamą autokoreliaciją (Nerlove, Wallis, 1966).

11 lentelė. *Tiesinės regresinės „1 Modelio“ santraukos analizės rodikliai*

1 Modelio santrauka					
Modelis	R	R ²	Koreguota R ²	Std. įverčio paklaida	Durbin-Watson
1	0,633 ^a	0.401	0.382	0.40894	1.278
a. Predictorai: BS, LY, KE, VT, PI, BA, BO					
b. Priklausomas kintamasis: SA					

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Duomenų analizėje „R“ reikšmė vadinama daugialypės koreliacijos koeficientu. R gali būti laikomas vienu priklausomo kintamojo prognozės kokybės matmeniu (SA). $R = 0,633$ reikšmė rodo gerą numatymo lygį. R^2 – determinacijos koeficientas, kuris yra priklausomo kintamojo dispersijos dalis, kurią galima paaiškinti nepriklausomais kintamaisiais. 11 lentelėje pateikta vertė yra 0,401, tai parodo, kad nepriklausomi kintamieji veikia 40,1 % priklausomo kintamojo, o 59,9 % (100 % - 40,1 %) svyravimų sukelia kiti veiksniai (pavyzdžiui, intelektinis kapitalas). Pasak Frosto (2017), maža R^2 ne visada yra problema, tokio kintamojo rezultatui kaip žmogaus elgesys, kurį labai sunku nustatyti, didelė R^2 reikšmė yra beveik neįmanoma, tai reiškia, kad prognozuojamas modelis tokiais atvejais yra tinkamas.

Atlikus duomenų dispersinę analizę „ANOVA“ (angl. *ANalysis Of VAriance*), išsiaiškinta, ar regresijos lygtis gerai atitinka duomenis (t. y. numato priklausomą kintamąjį) (St ir Wold, 1989). Pateikti duomenys parodo, kaip regresijos modelis prognozuoja priklausomą kintamąjį. Ta „Sig“. Reikšmė, kuri parodo vykdyto regresijos modelio statistinį reikšmingumą yra $p < 0,001$, kuris yra mažesnis nei 0,05 ir rodo, kad taikytas regresijos modelis statistiškai reikšmingas kintamajam (t. y. jis gerai atspindi duomenims), todėl galima atmesti nulinę hipotezę. F (arba dispersijos) koeficientas parodo vieno šaltinio palyginimą su pakartotine (arba analitine) klaida. Jei jis yra labai mažas (pvz., $p = 0,01$ arba mažesnis), tikriausiai galime saugiai atmesti nulinę hipotezę. Gauti duomenis ANOVA metodu yra $F = 21,504$ ir $p < 0,001$, o tai reiškia, kad ISO standarto 44001 nuostatos yra statistiškai reikšmingos tvaraus tarpinstitucinio bendradaravimo socialinės atsakomybės elementui.

Nagrinėjant ir analizuojant empirinio tyrimo duomenis svarbu paminėti Regresijos koeficientus, kurie apibūdina santykį tarp prognozuotojo ir gauto kintamojo dydžio (Asuero, Sayago ir González, 2006). Koeficientas parodo vidutinio atsako pokytį, susijusį su to termino pasikeitimu, o kiti modelio terminai laikomi pastoviais. Koeficiento rodmuo pažymi termino ir atsako santykio kryptį. Todėl, pasak Asuero, Sayago ir Gonzalez, (2006), koeficiento dydis yra geras būdas įvertinti praktinę termino poveikio atsaką kintamajam reikšmę.

12 lentelėje pateikta informacija apie regresijos „1 Modelį“, kuris analizuoja ISO standarto nuostatų poveikį socialinės atsakomybės kintamajam. Analizuojant viena iš svarbiausių yra Sig. reikšmė, kuri turi būti mažesnė už leistiną tyrimo reikšmingumo lygį, t. y. mažesnė nei 0,05, esant 95 % intervalui šiame tyrime. Remiantis reikšmingumo verte, nulinė hipotezė atmetama arba neatmetama: Sig. yra $< 0,05$, nulinė hipotezė atmetama, Sig. yra $> 0,05$ – nulinė hipotezė neatmetama. Jei nulinė hipotezė atmetama, vadinasi, yra aiškus poveikis, tačiau jei nulinė hipotezė neatmetama, aiškaus statistinio poveikio nėra.

12 lentelė. SA koficientų analizės rodikliai

Koficientai							
1 Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.	Kolinearumo statistika	
	B	Std. klaidos	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	.212	.342		.619	.506		
BA	.160	.081	.139	1.970	.050	.533	1.877
PI	.145	.074	.141	1.966	.050	.514	1.945
BO	.224	.084	.195	2.663	.008	.496	2.014
BS	.234	.060	.247	3.889	<.001	.659	1.518
a. Priklausomas kintamasis: SA							

Šaltinis: sudaryta autoriaus

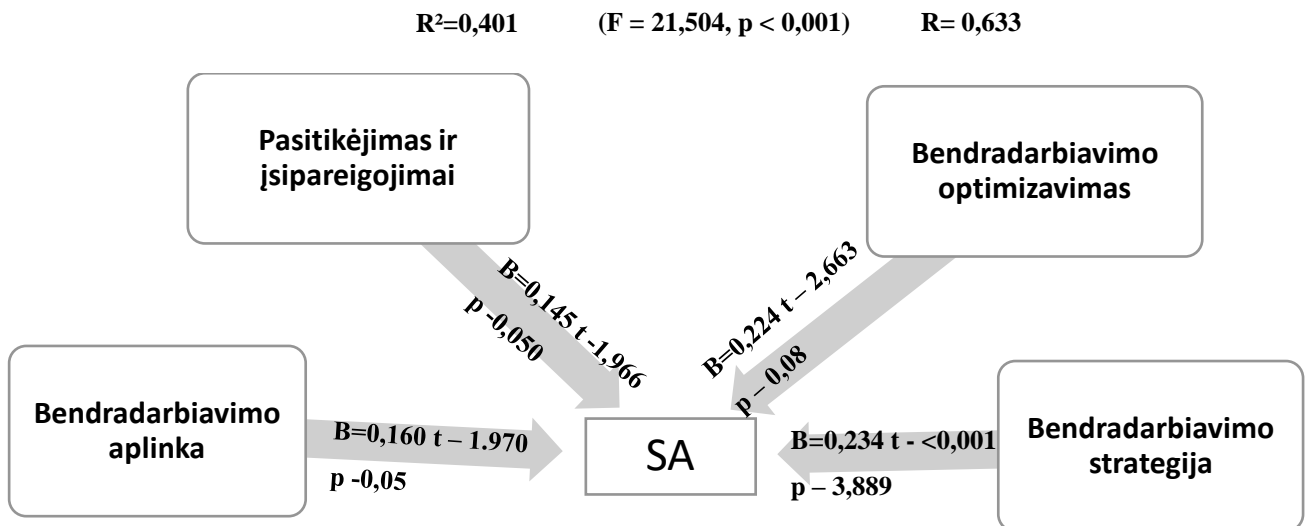
Analizuojant gautus duomenis, galima teigti, kad mažiausiai (beveik neveikia) socialinę atsakomybę turi šie trys kintamieji: LY (Sig. 0,458), VT (Sig. 0,064) ir KE (Sig. 0,740). Šiems atvejams nulinė hipotezė neatmesta LY ($0,458 > 0,05$), VT ($0,064 > 0,05$) ir KE ($0,740 > 0,05$). Bendradarbiaujant „Lyderystė“, „Vertybės ir tikslai“ ir „Kompetencijos ir elgesys“ reikšmingo poveikio tvaraus bendradarbiavimo socialinei atsakomybei neturi. Kiti likę 4 kintamieji BA, PI, BO ir BS turi visas sąlygas būti priimti ir nulinė hipotezė atmetama. ISO standarto nuostatos yra traktuojamos kaip turinčios įtaką bendradarbiaujančių organizacijų socialinei atsakomybei. BA, PI, BO ir BS kintamųjų Sig. vertė yra $< 0,05$, o tai yra mažiau arba lygu priimtinais reikšmei $0,05$. Standartizuotas koeficientas $B=0,212$ rodo statistiškai nereikšmingą teigiamą ryšį tarp kintamųjų. Todėl pateiktų duomenų analizė rodo, kad ISO 44001:2017 nuostatos neturi reikšmingai teigiamo ryšio su organizacijų socialine atsakomybe.

Dar vienas svarbus elementas analizuojant duomenys – jie neturi rodyti daugiakolineariškumo. Svarbu suprasti, kuris nepriklausomas kintamasis prisideda prie dispersijos, paaiškintos priklausomame kintamajame (Midi, Sarkar ir Rana, 2010). Daoud (2017) teigia, kad jei kuri nors iš VIF reikšmių viršija 5 arba 10, vadinasi, susiję regresijos koeficientai yra blogai įvertinti dėl daugiakolineariškumo, o jei viena ar daugiau reikšmių yra mažos (artimos nuliui), tai rodo daugiakolineariškumą. Šiame darbe „1 Modelio“ VIF reikšmė yra mažesnė už ribinę vertę 4, todėl multikolinearumo prielaidą atmetama.

Išanalizavus ISO 44001 standarto nuostatų (BA, LY, VT, KE, PI, BS, BO) poveikį tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinės atsakomybės (SA) elementui, galima teigti, kad nagrinėjamo standarto nuostatų įtaka nedaro stipraus tiesioginio teigiamo poveikio tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo socialinės atsakomybės elementui, nes atlikus Durbin-Watson testą autokoreliacijos nėra, o gauta reikšmė – 1,278. Taip pat atmetama multikolinearumo galimybė, nes $VIF < 4$ (VIF - BA -1.877, LY - 1.331, VT - 1.727, KE - 1.500, PI - 1.945, BO - 2.014, BS -

1.518). Standartizuotas koeficientas $B=0,212$ rodo statistiškai nereikšmingą teigiamą ryšį tarp kintamųjų. $R^2 = 0,401$ determinacijos koeficientas (7 paveikslas), kuris yra priklausomo kintamojo dispersijos dalis, nurodo, kad bendrai nepriklausomi kintamieji (BA, LY, VT, KE, PI, BO, BS) veikia 40,1 % priklausomąjį kintamąjį (SA), o kitą dalį veikia kiti veiksniai. Todėl pateiktų duomenų analizė rodo, kad ISO 44001:2017 nuostatos neturi reikšmingai teigiamo ryšio su organizacijų socialinės atsakomybės lygiu.

7 paveikslas. *Nepriklausomų kintamųjų poveikio SA modelis*



Šaltinis: sudaryta autoriaus

Toliau pateikta iškletų hipotezių apžvalga:

Hipotezė H1.a. ISO 44001:2017 standarto nuostatų taikymas tarpinstituciniuose santykiuose daro teigiamą poveikį socialinės atsakomybės vystymuisi organizacijoje **priimta su apribojimais**.

Regresijos lygtis:

$$SA=(0,160*BS)+(0,145*PI)+(0,224*BA)+(0,234*BO)$$

Kintamieji BA, LY, VT, KE, PI, BO, BS svarbūs (10 lentelė), Durbin-Watson statistikos reikšmė – 1,278 (autokoreliacijos nėra) (11 lentelė), $R = 0,633$ reikšmė rodo gerą numatymo lygį. R^2 – determinacijos koeficientas, 0,401 (11 lentelė), tai parodo, kad nepriklausomi kintamieji veikia 40,1 % SA. ANOVA metodu ($F = 21,504, p < 0,001$) testas parodė (12 lentelė), kad BA, LY, VT, KE, PI, BO, BS kintamieji statistiškai reikšmingi SA. Standartizuotas koeficientas $B=0,212$ parodė statistiškai nereikšmingą teigiamą ryšį tarp kintamųjų. Apribojimai – atlikta 1 Modelio koreliacija rodo ryšį tarp aprašytų kintamųjų, bet taip pat rodo statistiškai reikšmingą koreliaciją tarp standarto nuostatų BA, LY, VT, KE, PI, BO, BS ir priklausomo SA kintamųjų, tačiau ji palyginti labai

silpna. Kintamieji koreliuoja vieni su kitais – vyrauja ryšys tarp ISO 44001 standarto nuostatų ir tvaraus bendradarbiavimo socialinės atsakomybės veiksnių. Duomenų analizės lentelėse pateikti koreliacijos koeficientai teigiami, tai rodo vyraujančią tiesioginį ryšį tarp kintamųjų. Bet duomenys nėra pakankamai stiprūs, kad būtų galima vienareikšmiškai daryti tvirtas hipotezės prielaidas, todėl reiktų atlikti daugiau tyrimų šia tema, kad tvirtai būtų galima pagrįsti iškelto hipotezę.

- H_{1.a.1}. Bendradarbiavimo aplinka teigiamai veikia organizacijos socialinės atsakomybės vystymąsi organizacijoje – **priimta**.
- H_{1.a.2}. Organizacijos vertybės ir tikslai skatina socialinės atsakomybės vystymąsi organizacijoje – **atmesta**. VT (Sig. 0,064) nulinė hipotezė neatmesta (0,064>0,05), tiriamos nuostatos reikšmingos veiklos tvaraus bendradarbiavimo socialinės atsakomybės elementui neturi.
- H_{1.a.3}. Lyderystė bendradarbiaujant teigiamai veikia socialinės atsakomybės vystymąsi organizacijoje – **atmesta**. LY (Sig. 0,458) nulinė hipotezė neatmesta LY (0,458>0,05), nuostata reikšmingo poveikio tvaraus bendradarbiavimo socialinės atsakomybės elementui neturi.
- H_{1.a.4}. Bendradarbiavimo kompetencija ir elgesys teigiamai veikia socialinės atsakomybės vystymąsi organizacijoje – **atmesta**. KE (Sig. 0,740) nulinė hipotezė neatmesta KE (0,740>0,05). Nuostata reikšmingo poveikio tvaraus bendradarbiavimo socialinės atsakomybės elementui neturi.
- H_{1.a.5}. Pasitikėjimas ir įsipareigojimai bendradarbiaujant skatina socialinės atsakomybės vystymąsi organizacijoje – **priimta**.
- H_{1.a.6}. Bendradarbiavimo optimizavimas teigiamai veikia socialinės atsakomybės vystymąsi organizacijoje – **priimta**.
- H_{1.a.7}. Bendradarbiavimo strategijos praktikos naudojimas teigiamai skatina socialinės atsakomybės raidą organizacijoje – **priimta**.

3.2.2 ISO 44001:2017 standarto nuostatų poveikis intelektinio kapitalo vystymuisi organizacijoje

Analizuojant kitus duomenis siekiama pagrįsti tiriamojo reiškinio teisingumą ir išsiaiškinti, ar ISO 44001:2017 standarto nuostatos daro teigiamą įtaką tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo elementui – intelektiniam kapitalui. 13 lentelėje, pirmojoje skiltyje „2Modelis“ (ISO 44001:2017 standarto nuostatų poveikis tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo intelektinio kapitalo elementui) nurodytas tik vienas modelis, tuo pabrėžiama, kad visi priklausomi kintamieji

yra svarbūs. Tą galimą matytui 10 lentelės antroje skiltyje „Svarbūs kintamieji“, čia parodyta visų autoriaus pateiktų ISO 44001 bendradarbiavimo standarto nuotatų, t. y. BA, LY, VT, KE, PI, BO, BS, svarba.

13 lentelė. Nepriklausomų kintamųjų rodikliai (IK)

Nepriklausomų kintamųjų rodikliai		
Modelis	Svarbūs kintamieji	Nesvarbūs kintamieji
2.	BS, LY, KE, VT, PI, BA, BO	-
c. Priklausomas kintamasis: IK		
d. Įvesti visi prašomi kintamieji.		

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Nagrinęjant „2 Modelio“ daugialypės tiesinės regresijos atvejį buvo naudotasi 14 lentelės duomenimis.

14 lentelė. Tiesinės regresinės „2 Modelio“ santraukos analizės rodikliai

1 Modelio santrauka					
Modelis	R	R ²	Koreguota R ²	Std. įverčio paklaida	Durbin-Watson
2	.731	.535	.521	.29943	1.818
a. Predictorai: BS, LY, KE, VT, PI, BA, BO					
b. Priklausomas kintamasis: IK					

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Daugialypės koreliacijos koeficientas R yra priklausomo kintamojo prognozės kokybės matmuo (IK). R = 0,731 reikšmė rodo gerą numatymo lygį. R² – 0,535 yra determinacijos koeficientas, kuris yra priklausomo kintamojo dispersijos dalis. Tai rodo, kad nepriklausomi kintamieji veikia 53,5 % priklausomo kintamojo, o 46,5 % (100%-53,5 %) pokyčius veikia kiti veiksniai (pvavyzdžiui, socialinė aplinka). „Koreguota R²“ duomens vertė 0,521 rodo tikrąjį 52,1 % rezultato kintamojo kitimą, paaiškinamą prognozėmis, kurias turi būti paliktos modelyje. O Std. įverčio paklaida 0,29943 yra modelio tikslumo matas, tai yra skaičiavimo liekanos standartinis nuokrypis. Patikrinus Durbin-Watson statistinę reikšmę „2 Modelio“ suvestinės 14 lentelėje nustatyta, kad duomenys atitinka nepriklausomumo prielaidą, kuri yra 1,818.

Dispersinės analizės „ANOVA“ duomenys rodo, kad „Sig“. reikšmė parodo vykdyto regresijos modelio statistinį reikšmingumą yra $p < 0,001$. Tai yra mažiau nei 0,05, ir rodo, kad taikytas regresijos „2 Modelis“ statistiškai reikšmingas kintamajam PI, todėl nulinė hipotezė atmetama. F (dispersijos) koeficientas $F = 56,979$, o $p < 0,001$ reiškia, kad statistika yra daug didesnė

už kritinę reikšmę ir nulinę hipotezę atmetama bei daroma išvada, kad ISO 44001:2017 standarto nuostatų BA, LY, VT, KE, PI, BO, BS poveikis tvarumo elementui IK yra statistiškai reikšmingas.

15 lentelėje pateikta informacija „2 Modelio“ kintamųjų regresiniai duomenys, kuriais analizuojamas ISO standarto nuostatų poveikis intelektinio kapitalo kintamajam. Analizuojama Sig. reikšmė kuri turi būti $> 0,05$, esant 95 % intervalui. Visi elementai yra $<.001$ arba 0,01 diapazone ir turi visas sąlygas būti priimti bei nulinę hipotezę atmetama.

15 lentelė. IK koficientų analizės rodikliai

Koficientai							
2 Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Stand. koeficientai	t	Sig.	Kolinearumo statistika	
	B	Std. klaidos				Beta	Tolerancija
Konstanta	.562	.258		1.988	.028		
BA	.243	.061	.250	2.959	<.001	.677	1.477
LY	.249	.055	.266	1.986	.0025	.751	1.331
VT	.395	.063	.291	2.519	<.001	.579	1.727
KE	.301	.055	.201	3.618	<.001	.667	1.500
PI	.263	.057	.183	2.839	.005	.653	1.532
BO	.340	.061	.252	3.606	<.001	.496	2.014
BS	.209	.063	.216	3.125	.001	.641	1.560

a. Priklausomas kintamasis: IK

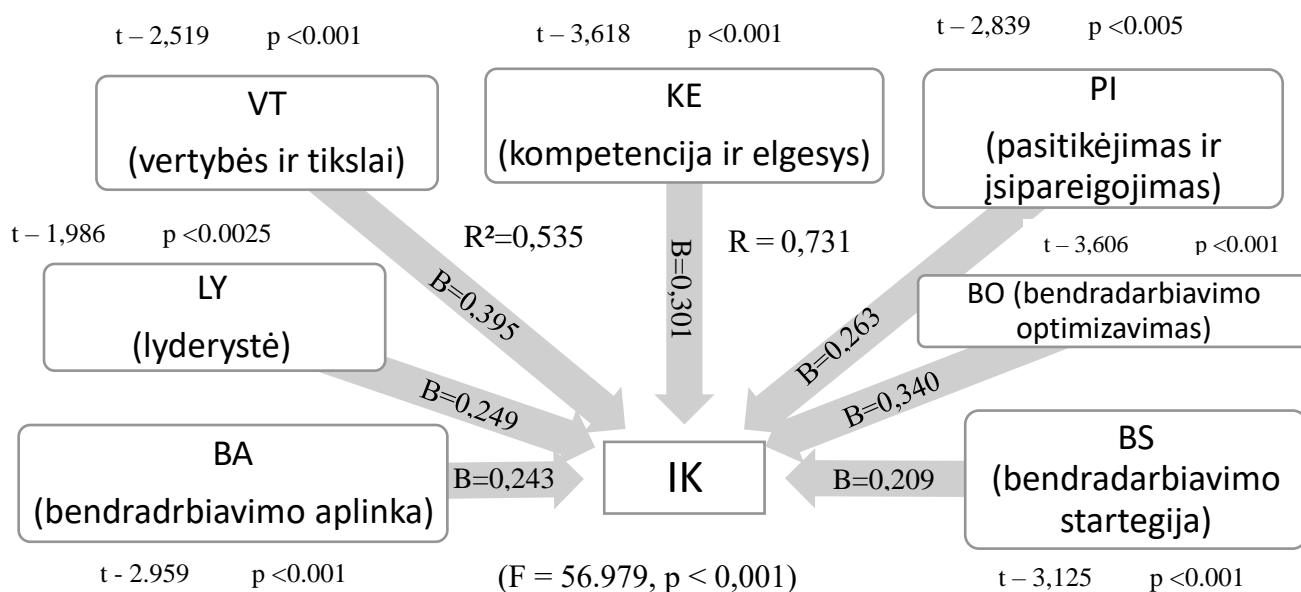
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išanalizavus 15 lentelės duomenis, ISO 44001:2017 standarto nuostatos yra traktuojamos kaip turinčios poveikį bendradarbiaujančių organizacijų intelektinio kapitalo elementui. BA, VT, KE, PI, BO, BS kintamųjų Sig. vertė yra $<0,05$, o tai yra mažiau arba lygu už priimtina reikšmę 0,05. Standartizuotas koeficientas $B=0,562$ arba (56,2 %) rodo statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp kintamųjų. Todėl pateiktų duomenų analizė rodo, kad ISO 44001:2017 nuostatos turi reikšmingai teigiamo ryšio su organizacijų intelektinio kapitalo elementu. Šiame darbe „2 Modelio“ VIF reikšmė yra mažesnė už ribinę vertę 4, todėl multikolinearumo prielaidaa atmetama.

Išanalizavus ISO 44001:2017 standarto nuostatų (BA, LY, VT, KE, PI, BO, BS) poveikį tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo intelektinio kapitalo (IK) elementui, galima teigti, kad nagrinėjamo standarto nuostatų veika daro stiprų teigiamą poveikį tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo intelektinio kapitalo elementui, nes atlikus Durbin-Watson testą autokoreliacijos nėra, o gauta reikšmė – 1,818. Taip pat atmetame multikolinamrumo galimybę, nes $VIF < 4$ (VIF: BA – 1.477, LY – 1.331, VT – 1.727, KE – 1.500, PI – 1.532 BO – 2.014, BS – 1.560).

Standartizuotas koeficientas $B=0,562$ rodo statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp kintamųjų. $R^2 = 0,535$ determinacijos koeficientas (16 paveikslas), kuris yra priklausomo kintamojo dispersijos dalis, nurodo, kad bendrai nepriklausomi kintamieji (BA, LY, VT, KE, PI, BO, BS) veikia 56,2 % priklausomąjį kintamąjį (IK), o kitai daliai daro poveikį kiti veiksniai. Todėl pateiktų duomenų analizė rodo, kad ISO 44001 nuostatos neturi labai reikšmingai teigiamo ryšio su organizacijų socialinės atsakomybės lygiu.

8 paveikslas. Nepriklausomų kintamųjų poveikio IK modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus

H_{1.b}. ISO 44001:2017 standarto nuostatų taikymas tarpinstituciniuose santykiuose daro teigiamą poveikį dirbtinio kapitalo vystymuisi organizacijoje – **priimta**.

Regresijos lygtis:

$$IK = (0,243 \cdot BA) + (0,249 \cdot LY) + (0,395 \cdot VT) + (0,301 \cdot KE) + (0,263 \cdot PI) + (0,340 \cdot BO) + (0,209 \cdot BS)$$

Visi kintamieji BA, LY, VT, KE, PI, BO, BS svarbūs (15 lentelė), Durbin-Watson statistikos reikšmė – 1,818 (autokoreliacijos nėra), $R = 0,731$ reikšmė rodo gerą numatymo lygį. R^2 – determinacijos koeficientas, 0,535 (16 lentelė), tai parodo, kad nepriklausomi kintamieji veikia 53,5 % organizacijos intelektualinį kapitalą. ANOVA metodu ($F = 56.979, p < 0,001$) testas parodė, kad BA, LY, VT, KE, PI, BO, BS kintamieji statistiškai reikšmingi IK atžvilgiu. Standartizuotas koeficientas $B=0,526$ parodė statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp kintamųjų. Atlikta „2 Modelio“ koreliacija rodo teigiamą ryšį tarp aprašytų kintamųjų, bet taip pat rodo statistiškai

reikšmingą koreliaciją tarp standarto nuostatų BA, LY, VT, KE, PI, BO, BS ir nepriklausomo IK kintamųjų. Kintamieji koreliuoja vieni su kitais – vyrauja ryšys tarp ISO 44001:2017 standarto nuostatų ir tvaraus bendradarbiavimo intelektualinio kapitalo veiksmų. Duomenų analizės lentelėse pateikti koreliacijos koeficientai teigiami, tai taip pat rodo vyraujančią tiesioginę ryšį tarp kintamųjų. Duomenys yra stiprūs, galima teigti hipotezės teisingumą.

◇ H₁.b.1. Bendradarbiavimo aplinka teigiamai veikia organizacijos intelektualinio kapitalo vystymąsi organizacijoje – **priimta**.

◇ H₁.b.2. Organizacijos vertybės ir tikslai skatina intelektualinio kapitalo vystymąsi organizacijoje – **priimta**.

◇ H₁.b.3. Lyderystė bendradarbiaujant teigiamai veikia intelektualinio kapitalo vystymąsi organizacijoje – **priimta**.

◇ H₁.b.4. Bendradarbiavimo kompetencija ir elgesys teigiamai veikia intelektualinio kapitalo vystymąsi organizacijoje – **priimta**.

◇ H₁.b.5. Pasitikėjimas ir įsipareigojimai bendradarbiaujant skatina intelektualinio kapitalo vystymąsi organizacijoje – **priimta**.

◇ H₁.b.6. Bendradarbiavimo optimizavimas teigiamai veikia intelektualinio kapitalo vystymąsi organizacijoje – **priimta**.

◇ H₁.b.7. Bendradarbiavimo strategijos praktikos naudojimas teigiamai skatina intelektualinio kapitalo raidą organizacijoje – **priimta**.

H₁ – ISO 44001:2017 standarto nuostatų taikymas tarpinstituciniuose santykiuose daro teigiamą poveikį tvarių santykių kūrimui – priimta.

Atlikus empirinį tyrimą, nustatytas teigiamas ISO 44001 standarto nuostatų poveikis tvariam tarpinstituciniam bendradarbiavimui. Gautų statistinių duomenų analizė parodė tiesioginę bendradarbiavimo standarto nuostatų – bendradarbiavimo aplinkos, organizacijos vertybių ir tikslų, lyderystės, kompetencijos ir organizacijos elgesio, pasitikėjimo ir įsipareigojimo, optimizavimo ir bendradarbiavimo strategijos – poveikį kuriant tvarius tarpinstitucinius santykius. Šie elementai turėjo didžiausią poveikį organizacijos intelektualinio kapitalo kūrimui ir šiek tiek mažesnę poveikį įmonių socialinės aplinkos raidai. Trys ISO 44001 standarto nuostatos („Organizacijos vertybės ir tikslai“, „Lyderystė“ ir „Bendradarbiavimo kompetencija“) turėjo mažiausią poveikį socialinei aplinkai.

Tačiau tai nereiškia, kad šie elementai nėra svarbūs bendradarbiaujant, anketiniai duomenys atskleidė, kad šios kryptys yra mažiausiai taikomos kasdieniniame organizacijų valdyme,

tai tikriausiai yra dėl žemo vadybos lygio viešojo sektoriaus organizacijose. Šio darbo tęstinumas, kitais moksliniais tyrimais padėtų išgryninti bendradarbiavimo standarto taikymo galimybes kuriant tvarius santykius viešojo sektoriaus organizacijose bei padėtų pagrįstai išpopuliarinti šį modelį ir jį praplėsti. Taip pat tyrimas dar kartą parodė, kad procesų formalizavimas sertifikuojant gali teigiamai veikti organizacijų veiklų rezultatus ir pagerinti bendrą viešojo sektoriaus tvarumą. Reikia paminėti, kad į tyrimą nebuvo įtraukti veiklos efektyvumo ir pelningumo veiksniai, todėl tobulinant autoriaus modelį galima įtraukti ir daugiau latentinių kintamųjų, kurie veiktų ne tik viešojo sektoriaus tvaraus naudingumo rodiklius.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo mokslinės literatūros apžvalga leido daryti išvadas, kad tvarus bendradarbiavimas apima susitelkimą į tvarių santykių ir tinklų kūrimą, o strateginių tikslų derinimas yra gyvybiškai svarbus partnerystės tvarumui. Todėl organizacijų partnerystė priklauso nuo bendradarbiaujančių šalių pažinimo ir institucinio vidinio kultūrinio pagrindo, nes organizacijos, turėdamos skirtingus tvarumo laipsnius, tokius kaip socialinė atsakomybė ir intelektinis kapitalas, skirtingai interpretuoja bendradarbiavimo procesą. Šie elementai ilgalaikėje perspektyvoje daro teigiamą įtaką organizacijos veiklos rezultatams, gerina suinteresuotųjų šalių santykius ir mažina tarpusavio konfliktų rizikas.

2. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad strateginių organizacinių tikslų derinimas ir nustatytų bendrų sąžiningumo principų laikymasis, patikimumas ir gera reputacija yra gyvybiškai svarbūs partnerystės tvarumui. O standartizavimas praplečia bendradarbiavimo galimybes tarp skirtingų išsivystymo ir kultūrų institucijų. ISO 44001:2017 standarte yra pateiktos gairės ir principai, kurie suderina pagrindinius institucijos valdymo elementų reikalavimus, todėl standarto nuostatos išryškina nuoseklią ir tvarią institucijos veiklą. Taip pat ISO 4400:2017 padeda viešojo sektoriaus institucijoms kurti tvarius santykius, tampant socialiai atsakingoms, kuriant intelektinį kapitalą ir tokiu būdu skatinant bendradarbiavimo efektyvumą, taupant turimas sąnaudas, didinant patikimumą bei pasiruošimą galimiems iššūkiams (trikdžiams). Šio standarto nuostatos padeda viešajam sektoriui įgyti geresnės reputacijos, investuotojų pasitikėjimo ir teikia patikimą ir kokybišką informaciją klientams, o standarte nurodytos valdymo sistemos leidžia formalizuoti skirtingų organizacijų tarpusavio santykių kokybišką bendradarbiavimo praktiką.

3. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų pateikti atsakymai į anketinius klausimus atitiko nagrinėtoje mokslinėje literatūroje pateiktas išvagas, t.y. tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra svarbi viešojo sektoriaus kasdieninės veiklos dalis, kuri veikia ne tik organizacijai iškeltus tikslus, bet ir kiekvieną asmenį, dalyvaujantį bendradarbiavimo procese. Tyrimo skaičiavimai parodė, kad bendradarbiavimo ISO 44001:2017 standarto nuostatų taikymas darytų teigiamą poveikį tvariams organizacijos socialinės atsakomybės ir intelektinio kapitalo elementams, dėl to naudą gautų ne tik bendradarbiavimo pusės, bet ir tarpusavyje bendradarbiaujančios organizacijos personalas. Bendras viešojo sektoriaus įsipareigojimas spręsti visuomenės problemas skatintų tvarų vystymąsi, o bendradarbiavimo tvarumo elementų supratimas, kurį įneša skirtingų sričių ir išsilavinimo personalas į organizacijos tvarumo visumą, būtų labai svarbi priemonė, siekiant geresnio institucijos veiklos valdymo, efektyvumo ir kokybės vadybos integravimo į kasdieninę organizacijos veiklą.

4. Pagrindiniai veiksniai, turintys teigiamą poveikį tvariam tarpinstituciniam bendradarbiavimui ir darantys įtaką organizacijų socialinei atsakomybei bei intelektiniam kapitalui, yra šios ISO 44001:2017 standarto nuostatos: bendradarbiavimo aplinka, organizacijos vertybės ir tikslai, lyderystė, kompetencija ir organizacijos elgesys, pasitikėjimas ir įsipareigojimas, optimizavimas ir bendradarbiavimo strategija kartu su jos pabaiga. Tačiau gilinantis į konkrečius ir atskirus tvarumo bruožo kriterijus, galima pastebėti, kad socialinei atsakomybei didžiausią poveikį daro bendradarbiavimo aplinka, pasitikėjimas ir įsipareigojimas, optimizavimas ir bendradarbiavimo strategijos kintamieji. Likusių standarto nuostatų, tokių kaip organizacijos vertybės ir tikslai, lyderystė, kompetencija ir organizacijos elgesys, teigiama įtaka yra minimali. Nagrinėjant intelektinio kapitalo elemento ryšius su standarto nuostatomis, išsiaiškinta, kad šio elemento ryšiai stipresni, nei socialinės atsakomybės, o tik lyderystės nuostata daro mažesnę teigiamą įtaką bendradarbiavimo procesui. Nuostatų kriterijai, darantys mažesnę įtaką bendradarbiavimo tvarumui, nėra svarbūs ne dėl jų nereikšmingumo, o dėl kokybiškos vadybos principų, t. y. lyderystės, kompetencijų ir vertybių (tikslų) stygiaus viešojo sektoriaus organizacijose.

Pasiūlymai:

1. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, kurie atskleidė tiesioginį ISO 44001:2017 standarto nuostatų poveikį kuriant tvarius tarpinstitucinius santykius, viešojo sektoriaus organizacijų vadovai turėtų peržvelgti savo bendradarbiavimo strategijas, jas formalizuojant / standartizuojant, atsižvelgiant į atlikto tyrimo išvadas ir pastabas. ISO 44001:2017 standarto ar jo nuostatų pritaikymas kuriant naują tarpinstitucinę bendradarbiavimo strategiją yra patikima priemonė pagerinti organizacijos tikslų siekimą ir kelti viešojo sektoriaus organizacijų tvarumo lygį per socialinės atsakomybės ir intelektinio kapitalo vertės didinimą.

2. Atlikus ISO 44001:2017 standarto nuostatų poveikio tyrimą kuriant tvarius tarpinstitucinius santykius, konstatuota, kad analizuojant tvarų tarpinstitucinį bendradarbiavimą, vadybos mokslininkams būtina atkreipti dėmesį į tarpinstitucinio bendradarbiavimo formalizacijos problematiką, praplėsti jai įtaką darančių tvarumo veiksnių analizę ir paiešką, išgryninti tvaraus tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemas (atliekant daugiau tyrimų bei pateikiant argumentuotas mokslines išvadas) bei sukurti naujus bendradarbiavimo modelius.

Aprobavimas ir sklaida

Šio empirinio tyrimo apibendrintais rezultatais bus pasidalinta su tyrime dalyvavusiais respondentais, kurie išreiškė norą gauti atsakomąjį ryšį ir nurodė savo elektroninį paštą, taip pat autorius parengs ir pristatys, konsoliduotus rezultatus, savo atsovaujamos organizacijos vadovams ir bendradarbiavimo specialistams.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aaltonen, K. and Turkulainen, V. (2018), *Creating relational capital through socialization in project alliances*, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 38 No. 6, pp. 1387-1421, doi:10.1108/MRR-09-2015-0216.
2. Aarseth, W. (2014), *Project Management - A New Mindset for Success: Collaborative Business and Global Mindset*, Fagbokforlaget, Trondheim, Norway, p. 166.
3. Ahmad, S., Wasim, S., Irfan, S., Gogoi, S., Srivastava, A., & Farheen, Z. (2019). Qualitative v/s. quantitative research-A summarized review. *population*, 1(2).
4. Akgun, V. O., and Cini, M. A. (2021). COVID-19 Pandemi sürecinde işletmelerin inovasyon kümesinin pazarlama ve yönetim perspektifinden değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 377-395. <https://doi.org/10.52642/susbed.929910>
5. Aleknevičienė, J., Pocienė, A., & Šupa, M. (2020). Kaip parašyti mokslinį darbą? Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams.
6. Alharahsheh, H. H., & Pius, A. (2020). A review of key paradigms: Positivism VS interpretivism. *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(3), 39-43.
7. Almog-Bar, M., and E. Zychlinski. 2012. A Façade of Collaboration: Relationships between Philanthropic Foundations and the Government in Social Policy-making in Israel. *Public Management Review* 14(6), 795–814. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.642625>
8. Altman, D. G., & Bland, J. M. (1995). Statistics notes: the normal distribution. *Bmj*, 310(6975), 298.
9. Anderson, J. C., and J. A. Narus. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing* 54 (April):42–58. doi:10.1177/002224299005400103.
10. Antman, E. M., Lau, J., Kupelnick, B., Mosteller, F., & Chalmers, T. C. (1992). A comparison of results of meta-analyses of randomized control trials and recommendations of clinical experts: treatments for myocardial infarction. *Jama*, 268(2), 240-248.
11. Arbnor, Ingeman; Bjerke, Bjorn (2009). *Methodology for Creating Business Knowledge*. 3rd edition. London: Sage Publications, Inc., p. 433, ISBN 978-1-84787059-9.
12. Arya, B., & Lin, Z. (2007). Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: The roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. *Journal of management*, 33(5), 697-723.
13. Asuero, A. G., Sayago, A., & González, A. G. (2006). The correlation coefficient: An overview. *Critical reviews in analytical chemistry*, 36(1), 41-59.
14. Bel, G., and M. E. Warner. 2015. Inter-Municipal Cooperation and Costs: Expectations and Evidence. *Public Administration* 93 (1): 52–67. <https://doi.org/10.1111/padm.12104>.

15. Beth Gazley (2017) The Current State of Interorganizational Collaboration: Lessons for Human Service Research and Management, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41:1, 1-5, DOI: [10.1080/23303131.2015.1095582](https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1095582)
16. Blome, C., Paulraj, A., & Schuetz, K. (2014). Supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(5), 639-663.
17. Boughzala, I. and de Vreede, G.-J., 2015. Evaluating Team Collaboration Quality: the development and field application of a collaboration maturity model. *Journal of management information systems*, 32, 129–157. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1095042>
18. Brenner, B., & Hartl, B. (2021). The perceived relationship between digitalization and ecological, economic, and social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 315, 128128. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128128>
19. Bryson, J.M., Crosby, B.C. and Stone, M.M. (2015), Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed *and* Challenging. *Public Admin Rev*, 75: 647-663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
20. Brundtland, G. H., & Khalid, M. (1987). Our common future. Oxford University Press, Oxford, GB.
21. Burns, D., and S. Worsley. 2015. Navigating Complexity in International Development: Facilitating Sustainable Change at Scale. Rugby: Practical Action Publishing.
22. Cacioppo, J. T., Semin, G. R., & Berntson, G. G. (2004). Realism, instrumentalism, and scientific symbiosis: psychological theory as a search for truth and the discovery of solutions. *American psychologist*, 59(4), 214.
23. Chakkol, M., Selviaridis, K. and Finne, M. (2018), *The governance of collaboration in complex projects*, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 997-1019, doi: 10.1108/IJOPM-11-2017-0717.
24. Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of business ethics*, 77, 271-286.
25. Cheung, Z., Gustafsson, R., & Nykvist, R. (2021). Peer Interaction and Pioneering Organizational Form Adoption: A tale of the first two for-profit stock exchanges. *Organization Studies*, <http://dx.doi.org/10.1177/01708406211024570>
26. Chiocchio, F., Grenier, S., O'Neill, T.A., Savaria, K. and Willms, D.J. (2012), *The effects of collaboration on performance: a multilevel validation in project teams*, *International Journal of Project Organisation and Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 1-37, doi: 10.1504/IJPOM.2012.045362.
27. Cochran, W. G. (1977). Sampling techniques. John Wiley & Sons.

28. Coleman CH, Bouësseau MC. How do we know that research ethics committees are really working? The neglected role of outcomes assessment in research ethics review. *BMC medical ethics*. 2008 Dec;9(1):6.<https://doi.org/10.1186/1472-6939-9-6>
29. Collaborative business relationship management systems — Requirements and framework (2017th–02–28. ed.). (2017). Lietuvos standartizacijos departamentas..
<https://www.lvb.lt/permalink/f/7fkot1/LSDPRIMO668975>
30. Cortina J. What is coefficient alpha: an examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*. 1993;78:98-104. 10.1037/0021-9010.78.1.98
31. CQI (The Chartered Quality Institute) Official website. Discover how organisations can strengthen working relationships to optimise value creation. David Hawkins, Chair of the committee that designed the business collaboration standard, shares his insight and top tips for implementation (2019). ISO 44001: Collaborating to reach new heights. Žiūrėta 2023-04-23. Prieiga internetu:<https://www.quality.org/knowledge/iso-44001-collaborating-reach-new-heights>
32. Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
33. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
34. Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilniaus universiteto leidykla.
35. Daoud, J. I. (2017, December). Multicollinearity and regression analysis. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 949, No. 1, p. 012009). IOP Publishing.
36. de Araújo Burcharth, A.L., Knudsen, M.P. and Søndergaard, H.A. (2014), *Neither invented nor shared here: the impact and management of attitudes for the adoption of open innovation practices*, *Technovation*, Vol. 34 No. 3, pp. 149-161, doi: 10.1016/j.technovation.2013.11.007.
37. De Leeuw, Edith D.; Hox, Joop J. 2008. Self-administered questionnaires: mails surveys and other applications. Iš De Leeuw, Edith D., Hox, Joop J., Dillman, Don A. (red.) *International Handbook of Survey Methodology*. New York, London: Taylor and Francis Group, p. 239–263.
38. Delabbio, D. J., & Zeemering, E. S. (2013). Public Entrepreneurship and Interlocal Cooperation in County Government. *State and Local Government Review*, 45(4), 255–267.
<https://doi.org/10.1177/0160323X13513272>
39. Dyer JH., Singh H. (1998) The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*; 23: 660-679.
doi: [10.1287/msom.1060.0120](https://doi.org/10.1287/msom.1060.0120).
40. Edwards SJ, Kirchin S, Huxtable R. Research ethics committees and paternalism. *Journal of medical ethics*. 2004 Feb 1;30(1):88-91.<http://doi.org/10.1136/jme.2002.000166>

41. Eggert, A., W. Ulaga, P. Frow, and A. Payne. 2018. Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management* 69:80–90. doi:10.1016/j.indmarman.2018.01.018.
42. Eriksson, M. Consultant and Public Client Collaborations in the Infrastructure Industry. (2019) Žiūrėta 2023-04-20. Prieiga internetu. <https://odr.chalmers.se/server/api/core/bitstreams/1d8a4216-9eb0-46b2-9824-0b5f7c39f875/content>
43. Feiock, R.C., Steinacker, A. and Park, H.J. (2009), Institutional Collective Action and Economic Development Joint Ventures. *Public Administration Review*, 69: 256-270. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01972.x>
44. Ferguson, R.J., Paulin, M. and Bergeron, J. (2005), *Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: the influence of boundary-spanner closeness*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33No. 2, pp. 217-234.
45. Fernández, M., & de la Rica, E. O. (2017). Nuevos estándares para nuevos retos. *AENOR: Revista de la normalización y la certificación*, (328), 26-29.
46. Fischer, J., Gardner, T. A., Bennett, E. M., Balvanera, P., Biggs, R., Carpenter, S., ... & Tenhunen, J. (2015). Advancing sustainability through mainstreaming a social–ecological systems perspective. *Current opinion in environmental sustainability*, 14, 144-149. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2015.06.002>
47. Fischer, T.A., Huber, T.L. and Dibbern, J. (2011), Contractual and relational governance as substitutes and complements – explaining the development of different relationships, In *ECIS 2011 Proceedings*. Paper 67.
48. Fowler, Floyd J. Jr.; Cosenza, Carol. 2008. Writing effective questions. Iš De Leeuw, Edith D., Hox, Joop J., Dillman, Don A. (red.) *International Handbook of Survey Methodology*. New York, London: Taylor and Francis Group, p. 136–160.
49. Fransman, J., and K. Newman. 2019. Rethinking Research Partnerships: Evidence and the Politics of Participation in Academic–INGO Research Partnerships for International Development. *Journal of International Development* 31 (7): 523–544.
50. Frederickson, G., and R. O’Leary. 2014. Local Government Management: Change, Crossing Boundaries, and Reinvigorating Scholarship. *The American Review of Public Administration* 44(4_suppl), 3S–10S. <https://doi.org/10.1177/0275074014534765>
51. Frost, J. (2017). How to interpret R-squared in regression analysis. *Statistics By Jim*, 16.
52. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa: vadovėlis.
53. Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E., & Lizcano-Álvarez, J. L. (2019). Corporate social responsibility and intellectual capital: Sources of competitiveness and legitimacy in organizations’ management practices. *Sustainability*, 11(20), 5843.

54. Gangi F, Salerno D, Meles A, Daniele LM. Do Corporate Social Responsibility and Corporate Governance Influence Intellectual Capital Efficiency? *Sustainability*. 2019; 11(7):1899. <https://doi.org/10.3390/su11071899>
55. Gazley, B. 2008. Beyond the Contract: The Scope and Nature of Informal Government–nonprofit Partnerships. *Public Administration Review* 68(1), 141–154. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00844.x>
56. Gazley, B. 2010. Linking Collaborative Capacity to Performance Measurement in Government—Nonprofit Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39(4), 653–673. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764009360823>
57. Gazley, B., and J. Brudney. 2007. The Purpose (And Perils) of Government-nonprofit Partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36(3), 389–415 , DOI:<https://doi.org/10.1177/0899764006295997>
58. George, D., & Mallery, P. (1999). SPSS for windows step by step: a simple guide and reference. *Contemporary Psychology*, 44, 100-100.
59. Gray, B., & Wood, D. J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *The Journal of applied behavioral science*, 27(1), 3-22.
60. Haaskjold, H., Andersen, B. and Aarseth, W. (2020), *Factors affecting transaction costs and collaboration in projects*, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 13, No. 1, pp. 197-230, doi: 10.1108/IJMPB-09-2018-0197.
61. Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016). Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological indicators*, 60, 565-577 <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.003>
62. Heo, M., Kim, N. & Faith, M.S. Statistical power as a function of Cronbach alpha of instrument questionnaire items. *BMC Med Res Methodol* **15**, 86 (2015). <https://doi.org/10.1186/s12874-015-0070-6>
63. Hertzog, M. A. (2008). Considerations in determining sample size for pilot studies. *Research in nursing & health*, 31(2), 180-191.
64. Hirshberg, R. S., and A. Shoham. 2017. A behavioral model of international channel relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing* 24 (4):257–82. doi:10.1080/1051712X.2018.1381403.
65. Horlock L., (2022) COVID-19 has brought challenges to businesses the world over. Lee Horlock at BM TRADA discusses how working together will help us through the crisis. *Collaborative working sharing knowledge*. Žiūrēta 2023-04-20. Prieiga internetu: <https://www.bmtrada.com/resources/collaborative-working-sharing-knowledge>
66. Hughes, D., Williams, T., and Ren, Z., 2012. Differing perspectives on collaboration in construction. *Construction innovation*, 12, 355–368. <https://doi.org/10.1108/14714171211244613>

67. Yadav, N., Heriyati, P., Kumar, H., & Tamara, D. (2022). Influence of quality management and allied certifications on consumers. *International Journal of Quality and Service Sciences*. DOI: 10.1108/IJQSS-09-2021-0120
68. Yawar Abbas, Alberto Martinetti, Mohammad Rajabalinejad, Florian Schuberth & L. A. M. van Dongen (2022) Facilitating digital collaboration through knowledge management: a case study, *Knowledge Management Research & Practice*, 20:6, 797-813, DOI: 10.1080/14778238.2022.2029597
69. In, J. (2017). Introduction of a pilot study. *Korean journal of anesthesiology*, 70(6), 601-605.
70. Institute for Collaborative Working, u.d. *ISO 44001: Collaborative Business Relationships Standard*. Žiūrėta 2023-04-23. Prieiga internetu: <https://instituteforcollaborativeworking.com/Research-and-Knowledge/ISO-44001-CBRS>
71. Institute for Collaborative Working. Insight into ISO 44001 (2017) Žiūrėta 2023-04-17. Prieiga internetu: https://instituteforcollaborativeworking.com/resources/Documents/iso_44001/insight_into_iso44001_new_final.pdf
72. International Organization for Standardization (2016), *ISO 44001 collaborative business relationship management systems: requirements and framework*, International Organization for Standardization, Geneva
73. Young, L. and Denize, S., Competing Interests: The Challenge to Collaboration in the Public Sector, 2008, *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 28, no. 1/2, pp. 46-58. <https://doi.org/10.1108/01443330810852891>
74. Young, R. (2020). Towards the development of intellectual capital standards. In *Intellectual Capital in the Digital Economy* (pp. 206-216). Routledge.
75. ISO survey. Official website. (2021). Žiūrėta 2023-04-23. Prieiga internetu: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
76. Yurdugul, H. (2008). Minimalus Cronbacho koeficiento alfa imties dydis: Monte Karlo tyrimas. *Hacettepe Üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 35 (35), 1-9.
77. Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 2051-2078.
78. Jackson, P. (1983). A World Charter for Nature. *Ambio*, 12(2), 133-134.
79. Jang, H. S., R. C. Feiock, and M. Saitgalina. 2016. Institutional Collective Action Issues in Nonprofit Self-Organized Collaboration. *Administration & Society* 48(2), 163–189.
80. Jude Fransman, Budd Hall, Rachel Hayman, Pradeep Narayanan, Kate Newman & Rajesh Tandon (2021) Beyond partnerships: embracing complexity to understand and improve research

- collaboration for global development, *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 42:3, 326-346, DOI: 10.1080/02255189.2021.1872507
81. Kanste O, Halme N, Perälä M. The collaboration management and employee views of work and skills in services for children and families in Finnish municipalities: The collaboration management and employee views of work and skills. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 2016;6(1):61-81. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/collaboration-management-employee-views-work/docview/1786510330/se-2>. doi: <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i1.4910>.
 82. Kapucu, N., and F. Demiroz. 2015. A Social Network Analysis Approach to Strengthening Nonprofit Collaboration. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 20(1), 87. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2015.ja.00007>
 83. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Vadovėlis*. Kaunas: LKKA.
 84. Klijn, E., & Teisman, G. R. (2005). Chapter 6: Public-private partnerships as the management of co-production: strategic and institutional obstacles in a difficult marriage. In *The Challenge of Public-Private Partnerships*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. Retrieved Apr 16, 2023, from <https://www.elgaronline.com/view/9781843765097.00011.xml>
 85. Konold, D., & Schwietering, T. (2021). The great discrepancy: Political action, sustainable development and ecological communication. *Politics and Governance*, 9(1), 131-140.
 86. Kożuch, B., & Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2016). Factors of effective inter-organizational collaboration: a framework for public management. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (47 E). Žiūrėta internete (2023-04-19): <http://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/474/463>
 87. Lancaster, G. A., Dodd, S., & Williamson, P. R. (2004). Design and analysis of pilot studies: recommendations for good practice. *Journal of evaluation in clinical practice*, 10(2), 307-312.
 88. Laubach, Z. M., Murray, E. J., Hoke, K. L., Safran, R. J., & Perng, W. (2021). A biologist's guide to model selection and causal inference. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 288, 20202815.
 89. Lavie, Dovev. "The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view." *Academy of management review* 31, no. 3 (2006): 638-658.
 90. Leal Filho, W., Caughman, L., Pimenta Dinis, M. A., Frankenberger, F., Azul, A. M., & Salvia, A. L. (2022). Towards symbiotic approaches between universities, sustainable development, and cities. *Scientific reports*, 12(1), 11433.
 91. Lenka, S., Parida, V., Sjödin, D. R., & Wincent, J. (2018b). Towards a multi-level servitization framework: Conceptualizing ambivalence in manufacturing firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 810–827. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0542>

92. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos tinklapis (2024). Žiūrėta 2024-01-02. Prieiga internetu: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesasis-administravimas/viesojo-sektoriaus-istaigu-tinklas/>
93. Lynch, J. (2019). *Effective Supply Chain Collaboration* (pp. 193-218). Springer.
94. Lodico, M. G., Spaulding, D. T., & Voegtler, K. H. (2010). *Methods in educational research: From theory to practice*. John Wiley & Sons.
95. Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 114-130. <https://doi.org/10.1177/00208523198934>
96. Lowe, N. K. (2019). What is a pilot study?. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 48(2), 117-118.
97. MacArthur, E., Zumwinkel, K., & Stuchtey, M. R. (2015). *Growth within: a circular economy vision for a competitive Europe*. *Ellen MacArthur Foundation*.
98. Macdonald, E. K., M. Kleinaltenkamp, and H. N. Wilson. 2016. How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing* 80 (3):96–120. doi:10.1509/jm.15.0109.
99. Majid, U. (2018). Research fundamentals: Study design, population, and sample size. *Undergraduate research in natural and clinical science and technology journal*, 2, 1-7.
100. Massaro, M., Dumay, J., Garlatti, A., & Dal Mas, F. (2018). Practitioners' views on intellectual capital and sustainability: From a performance-based to a worth-based perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 367-386.
101. Mattessich, P., Murray-Close, M., & Monsey, B. (2001). *Wilder collaboration factors inventory*. St. Paul, MN: Wilder Research.
102. Mengist, W., Soromessa, T., & Legese, G. (2020). Method for conducting systematic literature review and meta-analysis for environmental science research. *MethodsX*, 7, 100777. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2019.100777>
103. Michael Andrea Strelbel & Pirmin Bundi (2022) A policy-centred approach to inter-municipal cooperation, *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2022.2051065
104. Midi, H., Sarkar, S. K., & Rana, S. (2010). Collinearity diagnostics of binary logistic regression model. *Journal of interdisciplinary mathematics*, 13(3), 253-267.
105. Mildred E. Warner, Austin M. Aldag & Yunji Kim (2021) Privatization and intermunicipal cooperation in US local government services: balancing fiscal stress, need and political interests, *Public Management Review*, 23:9, 1359-1376, DOI: 10.1080/14719037.2020.1751255

106. Mneimneh, Z., Pasek, J., Singh, L., Best, R., Bode, L., Bruch, E., ... & Wojcik, S. (2021). Data acquisition, sampling, and data preparation considerations for quantitative social science research using social media data.
107. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group*. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269.
108. MOUKHAFI, S. (2022). QUALITE DES SOINS: PRINCIPES ET METHODES DE BASE. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(35). DOI: <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i35.30702>
109. Muñoz, A. B. (2019). FCC Construcción, pionera en la UNE-ISO 44001. *AENOR: Revista de la normalización y la certificación*, (353), 34-37.
110. Nerlove, M., & Wallis, K. F. (1966). Use of the Durbin-Watson statistic in inappropriate situations. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 235-238.
111. Nguyen, A. (2020). The Individual Aspect of Interorganizational Cooperation: Favor-Based Cooperation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(3), 221-245. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2020.1787025>
112. Nirino, N., Ferraris, A., Miglietta, N., & Invernizzi, A. C. (2022). Intellectual capital: the missing link in the corporate social responsibility–financial performance relationship. *Journal of Intellectual Capital*, 23(2), 420-438.
113. O’Leary, R., and N. Vij. 2012. “Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where are We Going?” *American Review of Public Administration* 42(5), 507–522. <https://doi.org/10.1177/0275074012445780>
114. Olson, D. L., & Kesharwani, S. (2021). *Digitising Enterprise in an Information Age*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003222903>
115. Parida, V., & Wincent, J. (2019). Why and how to compete through sustainability: a review and outline of trends influencing firm and network-level transformation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00558-9>
116. Park, Yoon Soo PhD; Konge, Lars MD, PhD; Artino, Anthony R. Jr PhD. The Positivism Paradigm of Research. *Academic Medicine* 95(5):p 690-694, May 2020. | DOI: 10.1097/ACM.0000000000003093
117. Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). *Snowball sampling*. SAGE research methods foundations.

118. Peachey, J. W., Cohen, A., Shin, N., & Fusaro, B. (2018). Challenges and strategies of building and sustaining inter-organizational partnerships in sport for development and peace. *Sport management review*, 21(2), 160-175. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.06.002>
119. Perrault, E., McClelland, R., Austin C. and Sieppert, J., Working Together in Collaborations: Successful Process Factors for Community Collaboration, 2011, *Administration in Social Work*, vol. 35, no. 3, pp. 282-298. <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.575343>
120. Petersson, E., & Eriksson, M. (2019). Consultant and Public Client Collaborations in the Infrastructure Industry. Žiūrēta 2023-04-20. Prieiga internetu: <https://odr.chalmers.se/server/api/core/bitstreams/1d8a4216-9eb0-46b2-9824-0b5f7c39f875/content>
121. Piatak, J., B. Romzek, K. LeRoux, and J. Johnston. 2018. Managing Goal Conflict in Public Service Delivery Networks: Does Accountability Move Up and Down, or Side to Side? *Public Performance & Management Review* 41(1), 152–176.DOI: <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1400993>
122. Polit, D. F., & Beck, C. T. (2008). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. Lippincott Williams & Wilkins.
123. Ponterotto, J. G. (2005). Qualitative research in counseling psychology: A primer on research paradigms and philosophy of science. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 126.
124. Popescu, C.R.G.; Popescu, G.N. An Exploratory Study Based on a Questionnaire Concerning Green and Sustainable Finance, Corporate Social Responsibility, and Performance: Evidence from the Romanian Business Environment. *J. Risk Financial Manag.* 2019, 12, 162. <https://doi.org/10.3390/jrfm12040162>
125. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
126. Prentice, C. R., Imperial, M. T., & Brudney, J. L. (2019). Conceptualizing the Collaborative Toolbox: A Dimensional Approach to Collaboration. *The American Review of Public Administration*, 49(7), 792–809. <https://doi.org/10.1177/0275074019849123>
127. Qingfeng Meng, Leilei Chu, Zhen Li, Jingxian Chen, Jianguo Du & Changzhi Wu (2020) Cooperation performance of multi-organisations operating in a sharing economy: game theory with agent-based modelling, *International Journal of Production Research*, 58:22, 7044-7057, DOI: 10.1080/00207543.2019.1693650
128. Rahman, A., & Muktadir, M. G. (2021). SPSS: An imperative quantitative data analysis tool for social science research. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 5(10), 300-302. DOI:10.47772/IJRISS.2021.51012

129. Regine Grytnes, Dylan E. Tutt & Lars Peter Sønnerbo Andersen (2020) Developing safety cooperation in construction: between facilitating independence and tightening the grip, *Construction Management and Economics*, 38:11, 977-992, DOI: 10.1080/01446193.2020.1726978
130. Robert Agranoff, Michael McGuire, Big Questions in Public Network Management Research, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 11, Issue 3, July 2001, Pages 295–326, <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>
131. Roberts, A. (2021), Who Should We Count as Citizens? Categorizing People in Public Administration Research. *Public Admin Rev*, 81: 286-290. <https://doi.org/10.1111/puar.13270>
132. Roehrich, J.K. and Lewis, M.A. (2014), Procuring complex performance: implications for exchange governance complexity, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 221-241.
133. Romzek, B., K. LeRoux, J. Johnston, R. Kempf, and J. Piatak. 2014. Informal Accountability in Multisector Service Delivery Collaborations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24(4), 813–842. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut027>
134. Roschelle, J., & Teasley, S. D. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In C. O'Malley (Ed.), *Computer supported collaborative learning*. (Issue August 2014, pp. 69–97). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-85098-1_5.
135. Safanov G., Piskulova N. (2018). Chapter six sustainable development and international cooperation *New Challenges in Sustainable Development for Russia and the World*, 147.
136. Said, R., Hj Zainuddin, Y., & Haron, H. (2009). The relationship between corporate social responsibility disclosure and corporate governance characteristics in Malaysian public listed companies. *Social responsibility journal*, 5(2), 212-226. <https://doi.org/10.1108/17471110910964496>
137. Saukko, L., Aaltonen, K. and Haapasalo, H. (2020), Inter-organizational collaboration challenges and preconditions in industrial engineering projects, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 13 No. 5, pp. 999-1023. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2019-0250>
138. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. 6th edition, Pearson Education Limited.
139. Scholz, R. W. (2011). *Environmental literacy in science and society: from knowledge to decisions*.
140. Schumpeter, J. A. (2006). *History of economic analysis*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203983911>
141. Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M. and Rodríguez-Orejuela, A. (2020), Governance and performance in co-exploitation and co-exploration projects, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35 No. 5, pp. 875-894. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2019-0067>

142. Sooryamoorthy, R. 2017. Do Types of Collaboration Change Citation? A Scientometric Analysis of Social Science Publications in South Africa. *Scientometrics* 111: 379–400. <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2265-6>
143. St, L., & Wold, S. (1989). Analysis of variance (ANOVA). *Chemometrics and intelligent laboratory systems*, 6(4), 259-272.
144. Suprpto, M., Bakker, H.L.M., Mooi, H.G. and Moree, W. (2015), *Sorting out the essence of owner–contractor collaboration in capital project delivery*, *International Journal of Project Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 664-683, doi: 10.1016/j.ijproman.2014.05.001.
145. Tamaševičius, Virginijus. Žinių valdymo metodologija: dialektinis požiūris į žinių plėtojimo procesą = The methodology of knowledge management: dialectical approach to the knowledge management process // *Informacijos mokslai*. Vilnius : Vilniaus universiteto Komunikacijos fakultetas. ISSN 1392-0561. 2015, t. 71, p. 97-114. DOI: 10.15388/Im.2015.71.8335.
146. Tavakol M, Dennick R. Making sense of Cronbach's alpha. *Int J Med Educ*. 2011 Jun 27;2:53-55. doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd. PMID: 28029643; PMCID: PMC4205511.
147. TCPS-2. (2014). Canadian Institutes of Health Research, Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada, and Social Sciences and Humanities Research Council of Canada. Tri-Council Policy Statement: Ethical Conduct for Research Involving Humans.
148. Terman, J., R. Feiock, and J. Youm. 2020. When Collaboration Is Risky Business: The Influence of Collaboration Risks on Formal and Informal Collaboration. *The American Review of Public Administration* 50(1), 33–44. <https://doi.org/10.1177/0275074019867421>
149. Tomaszewski, M. (2021). Egoism and cooperation in economic development-a historical approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1874461>
150. Tutar, H., & Nam, S. (2022). The Role of Digital Innovation in Collaboration Business Systems in the COVID-19 Pandemic Process: A Case Study. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1564-1580.
151. Umar, A. M., & Wachiko, B. (2021). Tara Yamane (1967), Taro Yamane Method For Sample Size Calculation. The Survey Causes Of Mathematics Anxiety Among Secondary School Students In Minna Metropolis. *Mathematical Association Of Nigeria (Man)*, 46(1), 188.
152. United Nations Development Programme. The 2021/2022 Human Development Report. Žiūrėta 2023-04-23. Prieiga internetu: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewenpdf.pdf>
153. Vanags, A., Ābeltiņa, A., & Zvirgzdiņa, R. (2018). Partnership strategy model for small and medium enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 336-347. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.33](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.33)

154. Vangen, S. (2017), Developing Practice-Oriented Theory on Collaboration: A Paradox Lens. *Public Admin Rev*, 77: 263-272. <https://doi.org/10.1111/puar.12683>
155. Vangen, S. 2017. Culturally Diverse Collaborations: A Focus on Communication and Shared Understanding. *Public Management Review* 19(3), 305–325 .. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1209234>
156. Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of applied behavioral science*, 39(1), 5-31. DOI: 10.1177/0021886303253179
157. Vangen, S., & Huxham, C. (2010). Introducing the theory of collaborative advantage. In *The New Public Governance?* (pp. 179-200). Routledge <https://doi.org/10.4324/9780203861684>
158. Vargas, C., Whelan, J., Brimblecombe, J., & Allender, S. (2022). Co-creation, co-design, co-production for public health: a perspective on definition and distinctions. *Public health research & practice*, 32(2).
159. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
160. Vo, D. H., Van, L. T. H., Hoang, H. T. T., & Tran, N. P. (2023). The interrelationship between intellectual capital, corporate governance and corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 19(6), 1023-1036.
161. Waardenburg, M., M. Groenleer, J. de Jong, and B. Keijser. 2020. Paradoxes of Collaborative Governance: Investigating the Real-life Dynamics of Multi-agency Collaborations Using a Quasi-experimental Action-research Approach. *Public Management Review* 22(3), 386–407. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1599056>
162. Walker, D.H.T., Davis, P.R. and Stevenson, A. (2017), *Coping with uncertainty and ambiguity through team collaboration in infrastructure projects*, *International Journal of Project Management*, Vol. 35 No. 2, pp. 180-190, doi: 10.1016/j.ijproman.2016.11.001.
163. Wathne, K. H., J. B. Heide, E. A. Mooi, and A. Kumar. 2018. Relationship governance dynamics: The roles of partner selection efforts and mutual investments. *Journal of Marketing Research* 55 (5):704–21. doi:10.1177/0022243718801325.
164. Wenhui Pan, Pengwei Zhao & Xianfeng Ding (2023) How to design collaboration strategies in high-output and low-output networks: considering the role of internal social capital, *Technology Analysis & Strategic Management*, 35:1, 73-92, DOI: 10.1080/09537325.2021.1967312
165. Wilkinson, P. (2005). *Construction collaboration technologies: An extranet evolution*. Routledge.

166. Zachary Bauer, Khaldoun AbouAssi & Jocelyn Johnston (2022) Cross-sector collaboration formality: the effects of institutions and organizational leaders, *Public Management Review*, 24:2, 159-181, DOI: 10.1080/14719037.2020.1798709

ISO 44001:2017 STANDARTO NUOSTATŲ AIŠKINAMASIS TYRIMAS KURIANT TVARIUS TARPUSAVIO SANTYKIUS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE

Sigitas Builys

Magistro baigiamasis darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas: prof. **D. Serafinas**

Vilnius, 2024

SANTRAUKA

85 puslapiai, 15 lentelių, 8 paveikslai, 166 literatūros šaltiniai.

Kintant politinės, ekonominės, ekologinės ir socialinės įtakos veiksniams, išryškėja viešojo sektoriaus organizacijų poreikis išlikti konkurencinėje erdvėje, ieškant tvaraus vystymosi kelio. Tvarūs produktai ir paslaugos vartotojams yra vieni iš svarbiausių kompleksinių rinkodaros elementų, o jie tampa labiau pageidaujami tik tada, kai nuolat pritaikomi prie iškilusių poreikių. Todėl standartais paremta tvaraus bendradarbiavimo koncepcija gerina savalaikį paslaugų gavimo poreikį ir įsitvirtina šiuolaikinėse tarpsektorinio bendradarbiavimo institucijose. Išanalizavus mokslinę literatūrą, pastebima, kad tvarus bendradarbiavimas apima susitelkimą į tvarių santykių ir tinklų kūrimą, kuris yra gyvybiškai svarbus bendradarbiavimo procesui. Organizacijų partnerystė priklauso nuo bendradarbiaujančių šalių pažinimo ir institucinio pagrindo, nes organizacijos turi skirtingus tvarumo laipsnius: socialinę atsakomybę ir intelektualinį kapitalą. Šios dvi tvarumo dimensijos per tvarų bendradarbiavimo procesą neformaliai, ilgalaikėje perspektyvoje daro teigiamą įtaką organizacijos veiklos rezultatams, gerina suinteresuotųjų šalių santykius ir mažina tarpusavio konfliktus. ISO 44001:2017 standarto nuostatos nustato aiškias gaires, kurios turi įtakos bendradarbiavimo kokybei. Jos padeda įteisinti neoficialią santykių praktiką ir kartu suteikia tarpinstitucinių santykių lankstumą. Todėl standarto nuostatų taikymas kodifikuoja ir skatina tvarią bendradarbiavimo praktiką, skatina perkelti tarpinstitucinį bendradarbiavimą į kokybiškesnį paslaugų suteikimo lygmenį.

REIKŠMINIAI ŽODŽIAI: tarpinstitucinis bendradarbiavimas, viešasis sektorius, ISO 44001:2017 standartas, tvarumas

AN EXPLANATORY STUDY ON THE PROVISIONS OF ISO 44001:2017 FOR BUILDING SUSTAINABLE RELATIONSHIPS IN PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS

Sigitas Builys

Master thesis

Quality Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. D. Serafinas

Vilnius, 2024

SUMMARY

85 pages, 15 charts, 8 pictures, 166 references

Changing political, economic, environmental and social influences are highlighting the need for public sector organisations to remain competitive in the search for sustainable development. Sustainable products and services for consumers are one of the most important elements of integrated marketing, and they only become more desirable when they are continuously adapted to emerging needs. Therefore, the concept of sustainable cooperation, based on standards, improves the timeliness of demand for services and takes root in today's inter-sectoral cooperation institutions. An analysis of the academic literature shows that sustainable cooperation involves a focus on building sustainable relationships and networks that are vital to the cooperation process. Organisational partnerships depend on the knowledge and institutional background of the collaborating parties, as organisations have different degrees of sustainability: social responsibility and intellectual capital. These two dimensions of sustainability, through a sustainable collaborative process, have an informal, long-term positive impact on the organisation's performance, improve stakeholder relations and reduce conflicts between stakeholders. The provisions of ISO 44001:2017 provide clear guidelines that affect the quality of collaboration. They help to legitimise informal relationship practices while at the same time providing flexibility in inter-institutional relations. The application of the provisions of the standard therefore codifies and promotes sustainable cooperation practices and the transfer of mediation

KEYWORDS: inter-institutional cooperation, public sector, ISO 44001:2017 standard, sustainability

PRIEDAI

1 priedas

Internetinė apklausa – Kiekybinis tyrimas

*„Tarpinstitucinio bendradarbiavimo standarto (ISO 44001:2017) nuostatų taikymas
kuriant tvarius tarpusavio santykius viešajame sektoriuje“*

Gerbiamas **Respondente**,

Šia apklausa, siekiame išsiaiškinti bendradarbiavimo standarto ISO 44001:2017 įtaką tvariams tarpinstituciniams santykiams per socialinės atsakomybės ir intelektualio prizmę. **Jūsų** nuomonė yra man labai svarbi, siekiant įgyti gilesnį supratimą apie šių sričių sąveiką ir įtaką organizacijoms bei darbuotojams, tai yra **Jums patiems**. Prašau skirti truputi laiko ir atsakyti į pateikiamus klausimus sąžiningai ir išsamiai, kad galėčiau suformuoti tinkamas išvadas ir rekomendacijas mūsų visų ateities gerinimui. Ačiū, kad skiriate laiką šiai apklausai!

Jeigu turite papildomų klausimų ar pageidaujate papildomos pagalbos, nedvejodami kreipkitės e-paštu!

1 dalis. ISO 44001:2017 standarto nuostatų įtaka tarpinstituciniams santykiams

Nuostatos	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Bendradarbiavimo aplinka	1. Esama socialinė aplinka yra palanki bendradarbiavimui.					
	2. Visada skiriama pakankamai laiko bendradarbiavimui.					
	3. Bendradarbiaujant savo srityje, galite kalbėti atstovaujant visai organizacijai.					
	4. Sprendimų priėmime žmonės atvirai diskutuoja, drąsiai dalinasi nuomone.					
	5. Mūsų organizacijos darbuotojai yra atviri skirtingiems požiūriams.					
Vertybės ir tikslai	6. Mūsų organizacija noriai bendradarbiauja su kitomis organizacijomis.					
	7. Problemų sprendimas bendradarbiaujant yra įprasta praktika mūsų organizacijoje.					
	8. Mūsų organizacijai naudinga bendradarbiauti					
	9. Aš aiškiai suprantu, ko siekiame bendradarbiavimu.					
	10. Mūsų bendradarbiavimo tikslai yra pagrįsti ir aiškūs.					

Lyderystė	11. Vadovai pasitiki Jūsų veikla ir tikisi gerų rezultatų.					
	12. Tiesioginis vadovas turi gerus įgūdžius bendradarbiauti su žmonėmis ir organizacijomis.					
	13. Vadovai noriai dalinasi informacija.					
	14. Bendradarbiaudami, žmonės aiškiai suvokia savo vaidmenis ir atsakomybę.					
	15. Bendradarbiavimo partneriams yra aiškus sprendimų priėmimo procesas.					
Kompetencija ir elgesys	16. Mes visada ieškome kompromisų svarbiems bendradarbiavimo aspektams.					
	17. Visos bendradarbiaujančios šalys siekia sėkmingo rezultato.					
	18. Bendradarbiavimo dalyvių įsitraukimo lygis yra aukštas.					
	19. Mūsų kompetencija leidžia mums imtis iššūkių sunkiuose projektuose.					
	20. Bendradarbiaudami siekiame naudoti naujoves ir inovacijas siekiant tikslų.					
Pasitikėjimas ir įsipareigojimai	21. Bendradarbiaudami žmonės pasitiki vieni kitais.					
	22. Aš gerbiu kitus bendradarbiavimo dalyvius.					
	23. Mes suinteresuoti, kad ir mūsų partneriai pasiektų tikslus.					
	24. Aš nuolat informuojamas apie tai, kas vyksta bendradarbiaujant.					
	25. Bendravimas vyksta oficialiuose ir neoficialiuose susitikimuose.					
Bendradarbiavimo optimizavimas	26. Bendradarbiaujant gebate prisitaikyti prie kintančių sąlygų, pvz., finansinių limitų, socialinio klimato ar vadovavimo pokyčių.					
	27. Jums nesvarbu kad, bendradarbiaujant atsirastu nauji asmenys ir tektų iš esmės pakeisti savo planus.					
	28. Jūs stengiatės užtikrinti, kad darbo krūvis atitiktų Jūsų tempą.					
	29. Šiuo metu galite dalyvauti ir koordinuoti veiklas, susijusias su bendradarbiavimo procesu.					
	30. Po tinkamos argumentacijos mano nuomonė sutampa su kolegu.					
Bendradarbiavimo strategija	31. Bendradarbiavimas vyksta reglamentuotai.					
	32. Asmeniškai bendrauju su kitų organizacijų, visų lygių atstovais, dėl iškilusių klausimų.					
	33. Mūsų organizacija turi bendradarbiavimo užbaigimo planą.					
	34. Norėčiau bendradarbiauti tvarumo klausimais.					
	35. Bendradarbiavimą baigiame tik abipusiu susitarimu.					

2 dalis. Tvaraus bendradarbiavimo aspektai

1. Prašau įvertinkite žemiau pateiktus socialinės atsakomybės kriterijus kurie Jūsų nuomone atspindi Jūsų organizaciją bendradarbiavimo lauką.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Jūsų organizacija nuolat informuoja visuomenę apie savo viziją ir tikslus siekiant gerinti socialinės atsakomybės supratimą.					
2. Jūsų organizacija sąžiningai elgiasi bendradarbiaudama su partneriais.					
3. Vadovai visada gerbia darbuotojus.					
4. Vadovai užtikrina kokybiškas darbo sąlygas darbuotojams.					
5. Jūsų organizacijoje tiriamas darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis.					
6. Jūsų organizacija skatina darbuotojų įvairovę (lyties, religijos, pažiūrų aspektais).					
7. Jūsų organizacija įdarbina ir remia žmones su negalia.					
8. Jūsų organizacija remia darbuotojų švietimo ir sveikatos programas.					
9. Jūsų organizacija vykdo prevenciją nuo darbuotojų diskriminacijos.					
10. Jūsų organizacija remia programas, kurios padeda darbuotojams ruoštis pensijai.					
11. Jūsų organizacija rodo pagarbą spėsdama klientų arba partnerių klausimus.					
12. Jūsų organizacija dalyvauja bedarbių mokymo programose.					
13. Jūsų organizacija skatina socialiai atsakingą veiklą.					
14. Jūsų organizacija turi strategiją, skirtą išmatuoti ir įvertinti savo socialinę atsakomybę.					
15. Jūsų organizacija nuolat tobulina kokybės kontrolės sistemą.					

2. Prašau pažymėkite kiek balų skirtumėte žemiau pateiktiems intelektinio kapitalo kriterijams kurie Jūsų nuomonę atspindi Jūsų organizacijos bendradarbiavimo lauką.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Jūsų organizacijos intelektinis kapitalas suteikia konkurencinį pranašumą.					
2. Jūsų organizacijoje žinių mainai vyksta visuose veiklos lygmenyse (tiek žmogiškuosiuose ištekliuose, tiek struktūriškai)					
3. Jūsų organizacija nuolat informuoja suinteresuotas šalis apie organizacijos viziją, tikslus ir veiksmus, siekiant geresnio intelektinio kapitalo.					
4. Jūsų organizacijoje intelektinis kapitalas yra vienas iš svarbiausių organizacijos turtų.					
5. Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš pagrindinių organizacijos turtų.					
6. Organizacijos turimas intelektinis kapitalas yra tinkamai išnaudotas, siekiant tikslų.					
7. Jūsų organizacija užtikrina darbuotojų mokymą ir žinių dalijimąsi.					
8. Žinios yra vienas iš pagrindinių jūsų organizacijos turtų.					
9. Organizacinė veikla susijusi su intelektiniu kapitalu, stiprina jūsų organizacijos poziciją inovacijų ir kūrybinių procesų požiūriu.					
10. Intelektinis kapitalas turi didelę įtaką organizacijos sprendimams ir veiksams, susijusiems su socialine atsakomybe.					
11. Jūsų organizacija skiria dėmesį perkamų produktų tvarumui;					
12. Intelektinis kapitalas suteikia jūsų organizacijai pranašumą dėl jos darbuotojų įvairovės.					
13. Jūsų organizacijoje matuojamas organizacinis intelektinis kapitalas.					
14. Jūsų organizacija turi visus būtinus įrankius, kad matuotų savo intelektinį kapitalą naudodamasi finansine ir ekonomine analize.					
15. Jūsų organizacija turi pilnai peržiūrėti bendradarbiavimo sąvoką, kad geriau prisitaikytų prie kintančios aplinkos..					

3 dalis. Demografiniai duomenys

1. Jūsų amžius: _____

2. Jūsų išsilavinimas:
 - a. Vidurinis išsilavinimas;
 - b. Profesinė kvalifikacija;
 - c. Aukštasis koleginis išsilavinimas;
 - d. Bakalauro laipsnis;
 - e. Magistro laipsnis;
 - f. Aukštesnis nei magistro laipsnis;
 - g. Kita.

3. Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje:
Įrašykite metus _____