

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
62403S113

SANDRA ŠLIUPIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮTAKA ORGANIZACINIAM
PASITIKĖJIMUI**

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

SANDRA ŠLIUPIENĖ

MAGISTRO DARBAS

**ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮTAKA ORGANIZACINIAM
PASITIKĖJIMUI**

Darbo vadovas _____

(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,

mokslo pedagoginis vardas, vardas ir pavardė)

Magistrantas _____

(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2011

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO KONCEPCIJOS	10
1.1 Organizacijų socialinė atsakomybės raida	10
1.2 ĮSA samprata teorijose	14
1.3 Organizacinis pasitikėjimas	20
1.4 Įmonių socialinė atsakomybė kaip priemonė kurti organizacinį pasitikėjimą	23
2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO EMPIRINIAI TYRIMAI	27
2.1 Įmonių socialinės atsakomybės (ĮSA) padėtis Lietuvoje	27
2.2 Organizacinis pasitikėjimas versle	31
2.3 Organizacinį pasitikėjimą didinančios vadybos priemonės	37
2.4 Organizacinio pasitikėjimo formavimas ĮSA praktikoje	39
3. LITHUANIAN TEXTILE PRODUCTION ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PRAKTIKŲ ĮTAKOS ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI TYRIMAS	43
3.1 Tyrimo metodologija	43
3.1.1 Tyrimo metodai bei tyrimo organizavimas	44
3.1.2 Tyrimo proceso aprašymas	46
3.1.3 Tyrimo duomenų apdorojimas	47
3.2 Atvejo tyrimo rezultatai	47
3.2.1 LTP ir UAB Texdan atvejai	52
3.2.2 Tyrimo sociodemografinės savybės	54
3.2.3 Bendras organizacinio pasitikėjimo lygis tiriamose įmonėse	54
3.2.4 Jausminis ir kognityvinis organizacinis pasitikėjimas tarpasmeniniu lygmeniu	57
3.2.5 ĮSA ir organizacinio pasitikėjimo sąsajos	59
3.3 ĮSA įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo apibendrinimas	62
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	64
LITERATŪROS SĄRAŠAS	66
SUMMARY	71
1 PRIEDAS	72
2 PRIEDAS	73
3 PRIEDAS	78

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

ES – Europos sąjunga;

ISA – įmonių socialinė atsakomybė;

JTVP – Jungtinių tautų vystymosi programa;

PVM – pridėtinės vertės mokestis;

SVĮ - smulki ir vidutinė įmonė;

SVV – smulkus ir vidutinis verslas;

UAB – uždaroji akcinė bendrovė.

CSR- corporate social responsibility;

ISO – International Organization for Standardization;

LTP – Lithuanian Textile production.

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelių sąrašas

1 lentelė. ĮSA apibrėžimo raida	11
1 lentelės tęsinys. ĮSA apibrėžimo raida.....	12
2 lentelė. ĮSA pagrindžiančios teorijos	18
2 lentelės tęsinys. ĮSA pagrindžiančios teorijos.....	19
3 lentelė. Pasitikėjimo apibrėžimai	20
4 lentelė. Pasitikėjimas tarp kolegų	57
4 lentelės tęsinys. Pasitikėjimas tarp kolegų	58
5 lentelė. Pasitikėjimas tarp darbuotojų ir vadovų.....	58
5 lentelės tęsinys. Pasitikėjimas tarp darbuotojų ir vadovų	59

Paveikslų sąrašas

1 pav. Įmonės socialinės atsakomybės raiškos organizacijos suinteresuotiesiems aspektu.....	24
2 pav. Ryšys tarp socialinės atsakomybės ir suinteresuotųjų grupių.....	25
3 pav. Gyventojų, labiausiai pasitikinčių tam tikros srities sektoriumi, dalis (proc.).....	32
4 pav. Neigiami verslo aspektai, mažinantys pasitikėjimą verslu	33
5 pav. Pasitikėjimo vertės kūrimas reputacijos aspektu.....	35
6 pav. ĮSA ir organizacinio pasitikėjimo ryšio modelis	42
7 pav. Lithuanian Textile production valdymo schema	48
8 pav. Respondentų atsakymai susiję su Įmonių socialine atsakomybe	52
9 pav. Socialiai atsakingos įmonės pagrindinis tikslas pagal respondentų atsakymus	53
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį	54
11 pav. Respondentų pasitikėjimas įmone	55
12 pav. Respondentų pasitikėjimas įmone pagal darbo stažą.....	55
13 pav. Respondentų pasitikėjimas įmone pagal amžių.....	56
14 pav. Respondentų pasitikėjimas įmone pagal lytį.....	56
15 pav. Respondentų organizacinį pasitikėjimą skatinančios praktikos	60
16 pav. Galutinis ĮSA ir organizacinio ryšio modelis	61

ĮVADAS

Temos aktualumas: Šiuolaikinė visuomenė negali gyvuoti ir augti kitaip, kaip kurdama naujas organizacijas. Tačiau šiomis dienomis dėl krizės padarinių visuomenės ir organizacijų tarpusavio sąveika tapo sudėtinga. Norint efektyviai dirbti svarbu visuomenės pasitikėjimas, kuris padeda organizacijai išlikti konkurencingoje rinkoje. Dėl šitos priežasties, organizacija turi labai įdėmiai stebėti savo santykius su dinamiška aplinka. Aplinkos ir organizacijos santykiai gali turėti teigiamos ir neigiamos įtakos abiem pusėms. Todėl labai svarbu kurti tinkamus ir abiem pusėms naudingus tarpusavio ryšius, paremtus pasitikėjimu tarp organizacijos ir visuomenės narių.

Neretai įmonės suvokia savo vaidmenį kaip ekonominį ir racionalų, o ne socialinį ar altruistinį. Tačiau paskutiniu laikotarpiu labai populiarėjo sąvoka „Įmonių socialinė atsakomybė“. Anot M. Katkaus (2008), Įmonių socialinės atsakomybės sąvoka bei tradicijos Lietuvoje pradėjo formuotis gana neseniai. Europos Sąjunga skatina ĮSA politikos ir strategijos suvokimą, atskleidžiant, jog ĮSA yra ne tik nauja mada ar šiuolaikinės rinkos būtinybė, mat iki tol, prieš kelis dešimtmečius Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, vyravo verslininkų nuostata, jog jų visuomeninis indėlis vien tapus verslininkais, kuriant darbo vietas, mokant įvairius mokesčius ir nieko papildomai nereikalaujant iš valstybės buvo didžiulis ir jokio kito indėlio, jų požiūriu, visuomenei iš jų jau nebereikia. Tačiau pastaruosius kelerius metus ĮSA tema vis plačiau diskutuojama Lietuvoje bei pamažu atsikratoma klaidingo Lietuvos verslininkų požiūrio į ĮSA. Yra suprantama, jog ekonominę bei socialinę įmonių naudą, gaunamas didesnė, abipusė su visuomenė nauda ir sukuriama didesnė pačios įmonės pridėtinė vertė, t.y. didesnis suinteresuotųjų grupių pasitikėjimas, vartotojų lojalumas. Įmonei būti socialiai atsakingai naudinga, nes tai santykių stiprinimas su visa visuomene bei su suinteresuotaisiais.

Pasaulio politikos ir verslo lyderių nuomonės tyrimas „Trust Barometer“, atliktas 2009 metais, rodo, kad visuomenės pasitikėjimas verslu išauga kuomet įmonė gerai elgiasi su darbuotojais (94%), palaiko verslo skaidrumą (93%), dažną ir atvirą komunikavimą (91%) bei produktų ir paslaugų kokybės išlaikymą (93%). O visa tai – socialiai atsakingos įmonės požymiai. Pasitikėjimas organizacijos geranoriškumu pasireiškia tuomet, kai manoma, jog ji yra sąžininga ir patikima, rūpinasi ne tik savo, bet ir visuomenės interesais (socialiniai projektai, aplinkos apsaugos laikymasis ir t.t.). Tad būtų galima teigti, jog ĮSA yra viena iš priemonių kurti organizacinį pasitikėjimą, kuris gali dar padidinti verslo pridėtinę vertę, vystimosi galimybes, kurti konkurencingumą. Pasitikėjimo kūrimas tampa tarsi organizacijos strategijos kūrimu. Kaip teigia Mishra (1996) organizacijoje yra svarbu pasitikėjimas, nes tai gerina santykius, pasitikėjimas tampa tarsi prekybos varomieji ratai. Pasitikėjimas organizacija atsiranda, kuomet ji elgiasi atsakingai suinteresuotųjų ir aplinkos atžvilgiu. Žinoma, jog pati organizacija neturi ketinimų, ar negali

vienaip ar kitaip kurti pasitikėjimo, organizacijos pasitikėjimas yra kuriamas žmonių, kurie dirba organizacijoje dėka. Taigi pasitikėjimas organizacija paremtas, joje dirbančiais žmonėmis. Tai dar karteli parodo, kaip svarbu puoselėti vidinį organizacijos pasitikėjimą, nes ai nėra pasitikėjimo, tyrimai parodė, kad atsiranda nuspėjamumo (pasitikėjimo) saugos ir organizacinių santykių rezultatų žemo organizacinio įsipareigojimo stoka, sumažėja žmogaus santykiai bei organizacinių veiklos rezultatų, blogos darbuotojų nuotaikos ir produkto kokybę, ir padidėja pravaikštos ir apyvarta.

Darbe ieškoma atsakymų, kokiomis įmonių socialinės atsakomybės priemonėmis, stiprinamas organizacinis pasitikėjimas bei kokia šių dviejų procesų tarpusavio įtaka. Taip pat aktualu palyginti kaip šis organizacinio pasitikėjimo stiprinimo procesas vyksta Lietuvoje ir užsienyje.

Problemos ištyrimo lygis: Įmonių socialinės atsakomybės temą yra nagrinėjęs daugelis užsienio (A.Carroll (1979), R.Freemanas (1984), A. Nicholis (2006) ir kiti) ir Lietuvos (N.Vasijevienė (2006), A.Vasiljevas (2004), R.Pučėtaitė (2003), V.Pruskus (2003), D.Štreimikienė (2004), V.Juščius (2007) ir kiti) ir autorių. Pirmasis apie tai prabilęs ir pateikęs įmonių socialinės atsakomybės piramidę – A.Carroll (1979), kuris taip pat teigia, jog ĮSA apima *ekonominius, teisinius, etinius ir filantropinius* visuomeninius lūkesčius, tam tikru momentu nukreiptus į organizaciją. ĮSA raidai svarbus teoretikas R. Freemanas, kuris 1984m. plačiai kalbėjo apie suinteresuotųjų (angl. stakeholders) grupes. Suinteresuotųjų sąvoka įtraukiama vėliau ir į ĮSA apibrėžimą A. Nicholls (2006). Europos Sąjunga ĮSA apibrėžia, kaip koncepciją pagal kurią verslo dalyviai į savo veiklą ir į santykius su *suinteresuotomis grupėmis savanoriškai* įtraukia socialinius, aplinkosauginius ir kitus klausimus. Taip pat nemažai kalbama ir apie pasitikėjimą. Autoriai F.D. Schoorman, R.C. Mayer, J.H. Davis (2007) išskyrė pasitikėjimo 3 lygius: pasitikėjimas tarpasmeninis (angl. interpersonal), pasitikėjimas tarp grupių (angl.intergroup), pasitikėjimas tarp organizacijų (angl. interorganizational). Iš įvairių autorių straipsnių, matome, jog konceptualioje literatūroje nemažai kalbama apie įmonių socialinę atsakomybę bei pasitikėjimą. Teorijoje ryšys tarp šių dviejų reiškinių išskiriamas, nurodant, kad ĮSA yra priemonė visuomenės pasitikėjimo verslu augimui, tačiau empiriškai šis ryšys beveik nėra tirtas. Dar mažiau yra tirtas ĮSA praktikų ir tarpasmeninio pasitikėjimo organizacijoje ryšys. Todėl šiame darbe gilinamasi į būtent šį organizacinio pasitikėjimo tipą

Problemos esmė: Kaip įmonių socialinė atsakomybė padeda kurti organizacinį pasitikėjimą.

Darbo objektas: Santykis tarp įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo.

Darbo tikslas: Ištirti įmonių socialinės atsakomybės įtaką organizaciniam pasitikėjimui.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėjus įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo sąvokas, patikslinti įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo apibrėžimus;
2. Teoriškai pagrįsti ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės bei organizacinio pasitikėjimo;
3. Atlikus tyrimą, nustatyti, ar darbuotojai yra sąmoningi įmonės taikomų ĮSA praktikų atžvilgiu;
4. Nustatyti ryšį tarp įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo;
5. Atskleisti ryšį tarp Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo;
6. Atsižvelgiant į empirinius rezultatus, patikslinti sąveikos modelį tarp ĮSA ir organizacinio pasitikėjimo bei suformuluoti rekomendacijas įmonėms, kaip stiprinti pasitikėjimą ĮSA praktikomis.

Darbo/Tyrimo metodai: Teoriniame tyrime naudojama kokybinių ir kiekybinių metodų trianguliacija (daugiau nei 1 tyrimo metodo naudojimas). Dominuoja kokybiniai tyrimo metodai (interviu, įmonės vidinių dokumentų analizė), kaip papildomas metodas tyrimo patikimumui padidinti naudojama apklausa. Visi šie metodai susijungia į vieną – *atvejo analizės strategiją*. Atvejo analizės metodas leido atskleisti ryšį tarp ĮSA ir organizacinio pasitikėjimo.

Darbo struktūra: Pirmoje dalyje „ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI TEORIJS APŽVALGA“ nagrinėjama įmonių socialinės atsakomybės raida, sąvokos kitimas. Pateikiama organizacinio pasitikėjimo sąvoka bei aptariamas šios reiškinio ryšys su įmonių organizaciniu pasitikėjimu. Antroje dalyje „ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO EMPIRINIAI TYRIMAI“ analizuojami ir apibendrinami jau atlikti tyrimai susiję su ĮSA ir organizaciniu pasitikėjimu, pateikiamas šių dviejų veiksnių ryšių modelis. Trečiojoje dalyje analizuojami „LITHUANIAN TEXTILE PRODUCTION ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PRAKTIKŲ ĮTAKOS ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI TYRIMAS“ tyrimo rezultatai, siekiant atskleisti, kokią įtaką organizaciniam pasitikėjimui daro ĮSA. Tyrimo rezultatų apibendrinimais formuojami pasiūlymai kaip didinti organizacinį pasitikėjimą įmonių socialinės atsakomybės praktikomis.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai: Teorinėje darbo dalyje naudotasi užsienio ir Lietuvos autorių moksliniais darbais bei straipsniais. Naujų tendencijų pagrįstumui bei aktualijų apibendrinimui buvo naudotasi internete pateikiama informacija. Analitinėje dalyje nagrinėti įvairūs atlikti tyrimai susiję su ĮSA bei pasitikėjimu. Tyrimo dalyje analizuoti pasirinktos įmonės dokumentai, kiti susiję informaciniai šaltiniai.

Darbo teorinė reikšmė: Atlikta įvairių autorių, kalbančių apie įmonių socialinę atsakomybę ir organizacinį pasitikėjimą analizė, kuri leido išsamiau atskleisti šių dviejų reiškinių sąsajas. Įvertinus moksliniuose šaltiniuose pateikiama informaciją, galima teigti, jog organizacinį pasitikėjimą sudaro kognityvus ir jausminis pasitikėjimas, kuris galima didinamas socialiai atsakingomis praktikomis.

Darbo praktinė reikšmė: Sukurtas ĮSA ir organizacinio pasitikėjimo ryšio modelis. Remiantis sukurtu modeliu, galima gilinti tyrimus, susijusius su ĮSA įtaka organizaciniam pasitikėjimui bei kurti rekomendacijas, per kokias tiksliai socialiai atsakingus veiksmus, galima didinti organizacinį pasitikėjimą.

Darbo struktūra ir apimtis: Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 65 puslapiuose, įskaitant 5 lenteles, 16 paveikslų. Taip pat pateikiami 3 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 80 šaltinių.

1. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO KONCEPCIJOS

Organizacijos ir visuomenės ryšys labai aiškus ir stiprus. Todėl norint suteikti kuo didesnės naudos abejoms pusėms, svarbu pasirinkti tinkamus „įrankius“, kurie leistų optimaliai ir teigiamai išnaudoti šiuolaikinių organizacijų įtaką visuomenei. Šiuo metu tai kuriama, diegiant įmonių socialinę atsakomybę, kuri taip pat turi įtakos formuojant pačios įmonės reputaciją bei pasitikėjimą.

1.1 Organizacijų socialinė atsakomybės raida

Visų pirma svarbu labiau paanalizuoti pačią sąvoką – socialinė atsakomybė. *Socialinė atsakomybė* reiškia, kad priimant sprendimus atsakingi asmenys atsako už kiekvieną savo veiksmą, kuris paveikia žmones, jų bendruomenę ir aplinką. Neigiama verslo įtaka žmonėms ir visuomenei turi būti pripažįstama, o padaryta žala atlyginama iš įmonės pelno¹. *Socialinė atsakomybė* būdinga, tai organizacijai, kuri supranta, jog turi įtaką mikro socialinei aplinkai ir, tai suprasdama, savo veiksmais siekia palaikyti organizacijos ir tos socialinės sistemos, kuriai ji priklauso, pusiausvyrą². Įmonių socialinė atsakomybė (ISA) kyla kaip moralinės organizacijos narių (ypač vadovų) atsakomybės rezultatas, tiksliau, kaip etišių ir neetišių sprendimų priėmimo, sprendžiant moralines problemas, pasekmė³.

Socialinė atsakomybė tai savo veiksmų visuomenėje kontroliavimas, kad atneštų kuo mažiau žalos ir net priešingai duotų kuo didesnę naudą. Įmonėms tai labai svarbus aspektas, nes jos turi didžiausią įtaką visuomenei, todėl tinkamai šią įtaką išnaudodamos gali atnešti naudą tiek sau, tiek visuomenei. Pati sąvoka „Įmonių socialinė atsakomybė“ Lietuvoje gana nauja, atėjusi iš Vakarų ir išversta iš anglų kalbos („corporate social responsibility“ (CSR)).

Tačiau pati įmonių socialinės atsakomybės (ISA) sąvoka gali būti skirtingai suprantama įvairiose šalyse, skirtingose verslo srityse ar socialiniame gyvenimo aspektuose. Dažniausiai terminai priklauso nuo skirtingų kultūrinių ir yra nulemti visuomenės ekonominio bei socialinio politinio išsivystymo lygio⁴. Daugeliu atveju socialinė atsakomybė suvokiama kaip moralinė atsakomybė, nes ši atsakomybė paremta etikos ir teisiniais principais, mat organizacijos socialinė atsakomybė verčia verslo atstovus butu atsakingus už savo veiksmus, kurie vienaip ar kitaip gali įtakoti aplinką ar kiekviena bendruomenės grupę, narį. Labai svarbus savanoriškumo aspektas, tad

¹ MISEVIČIUS, V. *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. 2003, p. 50-53

² JUCEVIČIUS, P. *Organizacijos elgsena*. 1996, p. 49-51

³ VYŠNIAUSKIENĖ, D., MINKUTĖ, R. *Socialinės veiklos profesinė etika*, 2008, p.119

⁴ Enterprise Europe network. *Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė*. p. 10-11 [interaktyvus] [žiūrėta 2009.12.14] Prieiga per internetą: <http://www.chamber.lt/download/een/socialine_atsakomybe.pdf>

neretai ĮSA naudojamas kaip sinonimas organizacijos etikai įvardinti. Kadangi etikos sąvoka apima įvairias prasmes ir daugybei žmonių reiškia skirtingus dalykus, todėl ji dažnai keičiama tas pačias prasmes išreiškiančiais žodžiais. ĮSA sąvokos esmė išreiškia verslo vaidmens svarbą, kuriant socialinę šiuolaikinės visuomenės gerovę. Užsienio šalyse ĮSA politika ir strategija turi kelis pavadinimus, sinonimus, kurių bendra esmė išlieka ta pati ar bent jau panaši⁵.

Darbe apsisvota ties sąvoka - Įmonių socialinė atsakomybė (corporate social responsibility), kuri yra pateikiama ir Lietuvos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.

Įmonių socialinė atsakomybės tema užsienio literatūros šaltiniuose jau diskutuojama daugiau kaip 30 metų. 1 lentelėje galima matyti ĮSA apibrėžimų kitimą.

1 lentelė

ĮSA apibrėžimo raida

Autorius	Metai	Apibrėžimas
A. Carroll ⁶	1979/ 1991	ĮSA – <i>ekonominiai, teisiniai, etiniai ir filantropiniai</i> visuomeniniai lūkesčiai, tam tikru momentu nukreipti į organizaciją.
L. Boone ir D.L.Kurtz ⁷	1992	ĮSA – <i>vadybos filosofijos, elgsena, procedūros ir veiksmai</i> , kai orientacija į <i>visuomenės pažangą</i> yra vienas iš pagrindinių įmonės veiklos objektų
Leonavičius Juozas ⁸	1993	ĮSA - sąmoningai formuojamų <i>ekonominių, politinių, teisiniu, dorovinių santykiu</i> tarp asmenybės ir visuomenės, įvairių jo struktūrų forma, pasirengimas atsakyti už savo poelgius ir veiksmus, gebėjimas atlikti pareiga ir prisiminti sau visuomenės sankcijas, esant tam tikroms teismo ir kaltumo sąlygoms.
K. M. Bartol ir D. C. Martin ⁹	1994	ĮSA yra terminas, kuris nusako verslo <i>organizacijos sprendimų priėmimą</i> veikti ir valdyti tas sferas, kuriose gali būti diegiama <i>socialinė atsakomybė</i> .
A. McWilliams ir D. Siegel ¹⁰	2001	ĮSA – veiksmai, atsirandantys įmonei imantis <i>atsakomybės už visuomenės gerovę</i> , kuri yra virš pagrindinių jos interesų ribų bei teisiškai reglamentuotų <i>įsipareigojimų</i>
I. Rosam ir R. Peddle ¹¹	2004	ĮSA apibūdina kaip <i>įmonių požiūrį</i> , kai jos tendencingai kreipia dėmesį į tai, kokią <i>įtaką jų veikla turi socialinei, aplinkos apsaugos bei ekonominei aplinkai</i> , kurioje jos veikia, ir padeda jai.
Europos sąjunga ¹²	2004	ĮSA - tai koncepcija, pagal kurią verslo dalyviai <i>į savo veiklą ir į santykius su suinteresuotomis grupėmis savanoriškai</i> įtraukia socialinius, aplinkosauginius ir kitus klausimus.

Šaltinis: sudaryta autorės

⁵ Enterprise Europe network. „Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė“. p. 10-11 [interaktyvus] [žiūrėta 2009.12.14] Prieiga per internetą: <http://www.chamber.lt/download/een/socialine_atsakomybe.pdf>

⁶ CARROLL, B. Archie. Business Horizons. (1991) „The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders“, p.115

⁷ BENEVIČIŪTĖ, I., (2009) *Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos įgyvendinimo Lietuvoje galimybės ir perspektyvos* .p. 7-8, remiantis Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (1992). Management. New York: McGraw – Hill

⁸ Leonavicius, J., *Sociologijos žodynas*. (1993) Vilnius: “Academia”. p. 227-228

⁹ BENEVIČIŪTĖ, I., (2009) *Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos įgyvendinimo Lietuvoje galimybės ir perspektyvos* .p. 7-8, remiantis Bartol, K. M. and Martin, D. C. (1994). Management. New York: McGraw – Hill.

¹⁰ MCWILLIAMS, A.; DONALD (2001) S, *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*.

¹¹ ROSAM, I., PEDDLE, R. *Implementing effective corporate social responsibility and corporate governance*. 2004, p.3.

¹² GUDONIENĖ, V., LEIPUNIENĖ, K. Taikomojo mokslo tyrimas „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“. 2007, p.5 [interaktyvus] [žiūrėta 2009.10.15] Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/ISA_Ataskaita_v5.pdf>

ISA apibrėžimo raida

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Pasaulio darnaus vystymosi verslo taryba ¹³	2004	ISA – ilgalaikis verslo išsipareigojimas etiškai elgtis bei vykdant ekonominę plėtrą prisidėti prie darbuotojų gerovės ir prie visuomeninio gyvenimo lygio tobulinimo.
R. L. Daft ¹⁴	2006	ISA – tai <u>vadybos priedermė</u> ir pareiga priimti sprendimus ir imtis tam tikrų veiksmų, kurie įneštų <i>teigiamą indėlį visuomenės</i> , o taip pat ir <i>pačios įmonės</i> gerovei.
A. Nicholls ¹⁵	2006	ISA – reiškinys, kai organizacijos, atsižvelgdamos į <i>suinteresuotųjų grupių poreikius</i> , savo veikloje taiko etinius standartus ir sprendžia socialines problemas, atsisakydamos <i>dalis pelno</i> .
Ph. Kotler ir N. Lee ¹⁶	2007	ISA – tai įmonės išsipareigojimas didinti visuomenės gerovę, taikant savarankišką verslo praktiką ir naudojant įmonės išteklius.

Saltinis: sudaryta autoriaus

Pastebima, jog ankstesniais metais į įmonių socialinę atsakomybę buvo žiūrima kaip į savotišką verslo filosofiją (L. Boone ir D.L.Kurtz), požiūrį (I. Rosam ir R. Pedale), tačiau vėliau tai tapo išsipareigojimu (Ph. Kotler ir N. Lee). ISA apibrėžime galima išskirti tokius reikšminius elementus, kaip organizacijos savanoriškas apsisprendimas siekti visokeriopos visuomenės gerovės, lūkesčių įgyvendinimo ar, pasak A. Crane, D. Matten, L.J. Spence (2008) - išorinių kaštų integravimas (angl. *internalizing externalities*) bei orientacija į daugybę suinteresuotųjų, ne tik akcininkus (angl. *shareholders vs stakeholders*). Taip pat pabrėžiama, jog šis siekimas turi būti paremtas ekonomikos, teisės, etikos ir filantropikos principais, visuomeniniais lūkesčiais, kuriuos išskiria A. Carroll savo 4 lygmenų ISA piramidėje.

R. L. Daft (2006) yra vienintelis, kuris iš išvardintų apibrėžimų 1 lentelėje užsimena ne tik apie įmonių socialinės atsakomybės naudą visuomenei, bet ir apie ISA teikiamą naudą pačiai įmonei. A. Nicholls (2006) apibrėžime jau atsiranda suinteresuotųjų sąvoka, kuri išskiriama ir Europos Sąjungos apibrėžime. Tačiau įdomus dalykas, jog A. Nicholls (2006) apibrėžime kalba, jog siekiant socialinės naudos visuomenei tenka atsižadėti dalies pelno. Nors kiekvienas autorius pateikia šiek tiek kitokį ISA aprašymą, tačiau bendra esmė lieka ta pati, kuri pateikiama ir A. Crane, D. Matten, L.J. Spence (2008) apibrėžimų analizėje, jog įmonių socialinei atsakomybei būdinga savanoriškumas, t.y. organizacijos savanoriškas apsisprendimas siekti visokeriopos

¹³ GUDONIENĖ, V., LEIPUNIENĖ, K. Taikomojo mokslo tyrimas „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“. 2007, p.5 [interaktyvus] [žiūrėta 2009.10.15] Prieiga per internetą: http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/ISA_Ataskaita_v5.pdf

¹⁴ BENEVIČIŪTĖ, I., (2009) *Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos įgyvendinimo Lietuvoje galimybės ir perspektyvos*. p. 7-8, remiantis Daft, R. L. (2006). *The New Era of Management*. Mason: South – Western.

¹⁵ BENEVIČIŪTĖ, I., (2009) *Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos įgyvendinimo Lietuvoje galimybės ir perspektyvos*. p. 7-8, remiantis Nicholis, A. (2006) *Social Entrepreneurship. New Model of susustainable social change*. New York: Oxford University Press

¹⁶ KOTLER, Ph. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your case*. 2005, p.3

visuomenės gerovės, jos lūkesčių tenkinimo, laikantis etinių, teisinių, ekologinių ir ekonominių principų.

Lietuviškuose šaltiniuose pateikiamas adekvačias mintis išreiškiantis apibrėžimas. Lietuvos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos internetiniame puslapyje yra pateikiamas toks apibrėžimas: *Įmonių socialinė atsakomybė* (toliau vadinama – **ISA**) – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais. *Įmonių socialinės atsakomybės* (dar vadinama – atsakingo verslo) koncepcija yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto / paslaugos gamybos / kūrimo ciklą ir su tuo susijusius aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius aspektus. Čia pat yra apibrėžtas ir valstybės prioritetas ISA srityje - skatinti įmonių socialinės atsakomybės plėtrą įgalinančią aplinką, bendradarbiaujant su ekonominiais, socialiniais ir tarptautiniais partneriais¹⁷.

Taip pat būtų galima paminėti, jog Lietuvoje ISA iš pradžių buvo verčiamas kaip kooperatyvinė ar korporatyvinė socialinė atsakomybė, tik vėliau Lietuvos socialinės apsaugos ir darbo ministerija perėmė Europos Bendrijos apibrėžimą ir nusistovėjo sąvoka – įmonių socialinė atsakomybė (ISA).

Kaip matome, Lietuvoje ISA plėtra ir skatinimu rūpinasi Lietuvos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, tačiau ISA yra pasaulinis reiškinys ir prie šio reiškinio ISA plėtros skatinimo taip pat prisideda visame pasaulyje specialiai įkurtos organizacijos, įstaigos, kurios koordinuoja socialinę atsakomybės diegimą versle (Europos Bendrijos Komisija, Jungtinių Tautų vystymo programos, Pasaulio susitarimo organizacija, Jungtinės Tautos ir kitos). Tačiau svarbus žingsnis žengtas Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO), kuri prisidėjo kuriant ir tobulinant ISO 26000 standartą, kuris labai plačiai atskleidžia ISA koncepciją.

Standarte ISO 26000 Socialinės atsakomybės rekomendacijos pateikiamos pasauliniu mastu aktualios ir įvairių suinteresuotųjų šalių ekspertų suderintos rekomenduotinos gairės visoms privataus ir viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiančioms veikti socialiai atsakingai. Standartas tinkamas ir išsivysčiusioms, ir besivystančioms šalims. ISO 26000 standarte minimos socialinės atsakomybės sritys - aplinkos apsauga, darbuotojų sauga ir sveikata, santykis su vartotojais daugiau ar mažiau siejasi su žinomais vadybos standartais, t.y. atitinkamai su ISO 14000, OHSAS 18000, ISO 9000 ir kt. Pagrindinis ISO 26000 ir minėtųjų su socialine atsakomybe susijusių plačiai žinomų vadybos standartų skirtumas yra toks, kad pirmasis iš esmės apžvelgia visą šiuolaikinę socialinės atsakomybės sampratą, yra viso klausimų, susijusių su socialine atsakomybe, spektro sąvadas. O

¹⁷ Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos internetinė svetainė [interaktyvus] [žiūrėta 2009.10.15] Prieiga per internetą: < <http://www.socmin.lt/index.php?-2058458633> >

kiti minėtieji standartai – apibrėžia vadybinius instrumentus, kurių dėka įmonės gali valdyti ir gerinti savo veiklą atitinkamoje SA srityje ir sudaro sąlygas per sertifikavimo procesą pademonstruoti suinteresuotosioms šalims šių vadybinių instrumentų įdiegimą. ISO 26000 standarto pasirodymas yra atspindintis šiuolaikinį požiūrį, kad verslas yra neatsiejamai susijęs su žmonėmis, visuomene, bendruomene ir aplinka, kurioje veikiame.

Apžvelgus ĮSA apibrėžimus, galima pateikti apibendrinimą, jog *įmonių socialinė atsakomybė* – organizacijų savanoriškas įsipareigojimas didinti visuomenės gerovę, tenkinant suinteresuotųjų grupių poreikius, naudojant įmonės išteklius. Optimalios naudos siekimas tiek organizacijai, tiek visuomenei, ekonominiais, teisiniais, etiniais, filantropiniais ir kitais veiksmais. Prie šios optimalios naudos siekimo socialiai atsakingais veiksniais bei ĮSA plėtros skatinimo prisideda visame pasaulyje specialiai įkurtos organizacijos, įstaigos, kurios koordinuoja socialinę atsakomybės diegimą versle.

1.2 ĮSA samprata teorijose

Pateikta ĮSA apibrėžimų dinamika glaudžiai siejasi su ĮSA koncepcijų raida, kuri išsamiau analizuojama šiame skyriuje.

Apie įmonių socialinę atsakomybę pasaulyje prabilta nuo praėjusio amžiaus pradžios ir tai daugiausia susiję su išaugusia didelių korporacijų galia ir įtaka visuomenei, ypač Jungtinėse Amerikos Valstijose. Buvo naudinga išsiaiškinti kaip organizacijų įtaką visuomenei būtų galima pritaikyti visuomenės gerovės kūrimui, be abejo, taip kuriant ir naudą verslui. Manoma, jog tai susiję ir su tuo, jog apie 1960-1970metus JAV intensyviai pradėjo formavosi nauja vadybos mokslo disciplina – verslo etika¹⁸.

Nagrinėjant, ĮSA sampratos raidą teorijose, daugiausia informacijos ir šaltinių būtų galima rasti užsienio autorių darbuose, kurie daugiausia publikuojami nuo XX-XXI a. darbuose. Tačiau socialinės atsakomybės sąvoka jau buvo nagrinėjama ir anglų klasikinės politinės ekonomikos atstovų darbuose. Galima paminėti tokius garsius ekonomistus kaip A. Smitas, D. Rikardas, kurie pabrėžia mainus, kylančius iš žmonių prigimties bei skatinančius abipusišką šių mainų dalyvių naudą (Jusčius, 2007, p.17). Yra teigiama, kad besikeisdami paslaugomis bei produktais, siekdami asmeninės naudos, individai neišvengiamai padeda visuomenės interesams: konkuruodami su kitais gamintojais, jie verčiami efektyviai tenkinti vartotojų poreikius, racionaliai naudoti turimus gamybos išteklius. Analizuojant *D. Rikardo* darbus šia tema, pastebima, jog D. Rikardas taip pat

¹⁸ GUDONIENĖ, V., LEIPUNIENĖ, K. Taikomojo mokslo tyrimas „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“. 2007, p.4 [interaktyvus] [žiūrėta 2009.10.15] Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/ISA_Ataskaita_v5.pdf>

palaiko A.Smito mintis apie laisvos konkurencijos sąlygas, kuriomis atsiranda konkurencija, skatinanti siekti asmeninės naudos sau ir teikti naudos visuomenei¹⁹.

Nagrinėjant tolesnę ĮSA sampratos raidą įvairiose teorijose, būtų galima išskirti *Agentavimo teoriją* ir neoklasiką *M. Friedmana*, kuris ĮSA programas įvardija kaip įmonės išteklių švaistymą, nes lėšas skirtas ĮSA veiksmingiau būtų galima panaudoti kuriant įmonės pridėtinę vertę arba išdalijant akcininkams²⁰. Šiuo atveju kyla klausimas, kas tuo metu sudarė įmonės pridėtinę vertę. XXI a. įmonės pridėtinę vertę kuria savo veiklą nukreipdamos ne vien siekti ekonominių tikslų, bet prisidėdamos ir prie socialinių problemų sprendimo, tuo pačiu prisidėdama prie visuomenės ekonominio vystymosi ir jos perkamosios galios didinimo. Nors M. Friedmanas teigia, jog ĮSA nereikalingas dalykas, tačiau iš tiesų apie tai daug kalba XXI a. mokslininkai savo darbuose, verslininkai ir vis labiau suvokiama įmonių socialinio aktyvumo nauda tiek pačiai įmonei, tiek visuomenei.

ĮSA sampratos teorijos raidai taip pat svarbus teoretikas *R. Freemanas*, kuris 1984 m. į organizacijos teorijos diskursą įvedė suinteresuotųjų (angl. stakeholders) sampratą, išsirutuliojusią į suinteresuotųjų teoriją. Suinteresuotųjų grupė – asmuo, grupė arba organizacija, kuri turi tiesioginę arba netiesioginę įtaką organizacijos veiklai, tikslams, politikai²¹. R. Freemanas pateikė savo apibrėžimą, kuriame teigiama jog suinteresuotosios grupės turi įtakos įmonės tikslams. Suinteresuotųjų teorija (Donaldson ir Preston, 1995; Freeman, 1984; Jones, 1995; Jones ir Wicks, 1999) traktuoja individus bei organizacijas kaip socialinius veikėjus, kurie atlieka konkrečius vaidmenis ir sąveikauja socialiniame tinkle. Kadangi visi suinteresuotieji yra vienaip ar kitaip susiję, kiekvieno jų elgesys gali paveikti visą sistemą. Vadinasi, organizacijos valdyme, jos politikų formavime negali būti vadovaujamosi tik vieno asmens arba vienos suinteresuotųjų grupės interesais, vertybėmis, normomis. Taigi ir jokia suinteresuotųjų grupė negali didinti savo galios kitų grupių sąskaita (Cludts, 1999). Kadangi suinteresuotieji tarpusavyje sąveikauja ir jų kiekvieno elgesys vienaip ar kitaip turi įtakos vertybėms, normoms, tad tampa svarbu suvokti, jog vienu iš suinteresuotųjų parinkimas būti socialiai atsakinga įmone, formuoja kitų suinteresuotųjų atitinkamą požiūrį į tai. Tada ĮSA negali būti „primesta“, ji turi būti daugelio suinteresuotųjų nutartas sprendimas.

Taip pat R. Freemanas gerokai išplėtė suinteresuotųjų grupių sąrašą, t.y. prie įprastai išskiriamų suinteresuotųjų - investuotojo, darbuotojo, tiekėjo, vartotojo dar pridėjo – vyriausybės

¹⁹ JUŠČIUS, V. (2007) *Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida*. p. 50 [interaktyvus] [žiūrėta 2009.10.10] Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/78/str4.pdf>>

²⁰ FRIEDMAN, M. (1970) New York Times Magazine. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. <<http://www.colorado.edu/studentgroups>>

²¹ Business Dictionary [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą: <<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>>

institucijas, bankus, politines grupuotes, profesines sąjungas, gamtosaugininkus, vartotojų teises, gyventojų bendruomenes bei kitos grupės²².

Galime pastebėti dviejų teoretikų *M. Friedmano ir R. Freeman* skirtingas teorijų pagrindinių teiginių dėl įmonių socialinės atsakomybės. M. Friedmanas išplėtoja agentavimo teoriją, kuria remiantis teigiama, kad ĮSA programos – tai įmonės išteklių švaistymas, t.y. ĮSA išleidžiamos lėšos daug naudingiau gali būti panaudotos pridėtinei vertei kurti įmonėje arba turi būti gražinamos akcininkams. M. Friedmano nuomone, ĮSA programos naudingos tik samdomiems įmonių vadovams, siekiantiems karjeros ar kitų asmeninių tikslų. Tuo tarpu R. Freemanas priešingai – teigia, jog ĮSA svarbu įmonei ir jos suinteresuotoms grupėms, nes teikia abipusę naudą.

Apžvelgiant suinteresuotųjų grupių teorijos esminius principus, svarbu paminėti *T. Jonesą* (1995), kuriame autorius tvirtina, jog modernias organizacijas ir jų aplinkos santykius apibūdina trys vadybiniai - ekonominiai bruožai: organizacija ir suinteresuotosios grupės savo santykius palaiko per kontraktus (nerašytus susitarimus); organizacijoms vadovauja profesionalūs vadovai; organizacija veikia rinkose, kuriose yra neišvengiama konkurencija. Autorius taip pat įrodinėja, jog organizacijų socialinė veikla rodo bandymus su suinteresuotomis grupėmis sukurti bendradarbiavimo ir tarpusavio pasitikėjimu pagrįstus santykius, kurie turi teigiamos įtakos finansiniams rodikliams²³. V. Juščius (2007, 52p.) remdamasis T. Joneso straipsniu, daro išvadą, jog sąžiningumas, pasitikėjimas, atsakingumas, etiškas elgesys yra tvirtas pagrindas naudingiems verslo ryšiams. Jis taip pat teigia, jog šis savanoriškas ir suinteresuotoms grupėms naudingas pasitikėjimo formavimo procesas sukelia savitą teigiamą reakciją, nes įmonės, kurie elgiasi sąžiningai pasižymi aukštomis moralinėmis savybėmis, yra geidžiami ekonominių santykių partneriai. Dažniausia minimas ĮSA modelis ir yra suinteresuotųjų modelis, kuris pabrėžia, jog įmonė, siekdama savo tikslų, turi stengtis neprieštarauti suinteresuotųjų grupių tikslams ir poreikiams.

Taip pat svarbu paminėti, jog įmonių socialinės atsakomybės analizė yra glaudžiai susijusi su įmonių strateginio valdymo klausimais. Tai galima pastebėti gana populiariame įmonės išteklių požiūrio teorijos (angl. resource based-view) modelyje, kurio pradininku laikomas *E. Penrose'as* (kurią vėliau išplėtė B. Wernerfelto (1984) ir J. Barney'aus (1991)).²⁴

Išteklių grįsto požiūrio į organizaciją teorija teigia, kad įmonė gali sukurti ilgalaikį (angl. sustained/ sustainable) konkurencinį pranašumą, suformuodama išskirtinius vidinius išteklius, kurių pagrindu įmonė gali diversifikuoti savo veiklą ir taip pasiekti geresnių nei konkurentai rezultatų

²² FREEMAN, R. EDWARD. *Strategic Management*. 1984, p.6 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.06] Prieiga per internetą: <http://www.corporate-ethics.org/pdf/Strategic_Management_A_Stakeholder_Approach.pdf>

²³ THOMAS M. Jones (1995) *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*, p. 404. [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/pss/258852>>

²⁴ JUŠČIUS, V. (2007) *Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida*. p. 53 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.06.01] Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/78/str4.pdf>>

(Barney, 1991; 1995; 2001; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). *Organizacijos išteklius* (angl. *resource*) – tai organizacijos turtas, kuris įgalina įmonę sukurti ir įdiegti strategijas, kurios padidina jos produktyvumą bei efektyvumą (Barney, 1991, p. 101; Wernerfelt, 1984, p. 172). Ištekliaus sąvoka apima ir apčiuopiamą (pvz., organizacijos pastatus, įrangą) ir neapčiuopiamą organizacijos turtą (pvz., gebėjimus, darbo organizavimo procesus, informaciją, žinias).

Apibendrinus teorijos pradininkų J. Barney (1991; 1995), R.M. Grant (1991), B. Wernerfelt (1984) išskiriamus išteklių tipus, kurie gali teikti organizacijoms ilgalaikį konkurencinį pranašumą, galima išskirti keturias jų grupes:

1. Fiziniai – įmonės technologijos, įranga, pastatai, geografinė vieta, priėjimas prie žaliavų;
2. Finansiniai - organizacijos skolos, išpareigojimai, akcijų vertė, nepaskirstytas pelnas;
3. Žmogiškieji - mokymas(is), patirtis, gebėjimas spręsti darbo klausimus, mąstymo būdas, santykiai ir verslo kontaktai, įžvalga;
4. Organizacinius išteklius - organizacijos struktūra, vadybos sistemos, procedūros, praktikos, formalūs ir neformalūs ryšiai tarp grupių organizacijoje, taip pat organizacijos ryšiai su jos suinteresuotaisiais, jos kultūra, reputacija, prekės ženklas (Barney, 1991, p. 101; 1995, p. 50; Grant, 1991, p. 119; Wernerfelt, 1984, p. 172; cf. Fiol, 1991).

Šie ištekliai taip pat traktuojami kaip atitinkamas kapitalas (Barney, 1991, p. 101).

ISA taip pat gali būti suvokiamas kaip neapčiuopiamas organizacijos turtas/išteklis, kurį pritaikius ir išplėtojus, galima duoti ilgalaikę naudą tiek pačiai įmonei, tiek bendruomenei, kurioje įmonė veikia.

Tam, kad organizacijos ištekliai būtų *ilgalaikio* konkurencingumo šaltiniu, jie turi tenkinti tam tikras savybes, t.y. būti vertingi (angl. *valuable*) bei reti (angl. *rare*), tik dalinai pamėgdžiojami/atkartojami (angl. *imperfectly imitable*) ir nepakeičiami kitais ištekliais (Barney, 1991, p. 105-106; Bowman ir Ambrosini, 2003, p. 291; Grant, 1991, p. 124-127; Hoopes *et al.*, 2003, p. 890). Tam, kad organizacija įgytų ilgalaikį konkurencinį pranašumą, ištekliai turi tenkinti bent tris iš šių savybių. Išteklių *vertingumas* reiškiasi tuo, jog jie įgalina organizaciją sukurti pridėtinę vertę ir išnaudoti aplinkos teikiamas galimybes bei neutralizuoti jos keliamas grėsmes (Barney, 1991, p. 105; Wernerfelt, 1984). Išteklių *retumas* reiškia, kad jų nelengva rasti apibrėžtoje rinkoje arba juos sunku, brangu įgyti ir jų neturi visi esami ir potencialūs įmonės konkurentai. Tai ne tik reta įranga ar unikalios specializacijos darbuotojas. Retumo iliustracija gali būti individo ar grupės įžvalga, kaip panaudoti jau turimus išteklius.

Dar daugiau, ilgalaikio konkurencinio pranašumo galimybes padidina tos įmonės, kurios sugeba iš vertingų bei retų išteklių sukurti neatkartojamus, tobulai nepamėgdžiojamus derinius.

Be to, organizacijos ištekliai įgyja neatkartojamumą, kai jie nėra mobilūs, t.y. dėl objektyvių priešasčių negali būti lengvai perkeltami (Grant, 1991, p. 126). Pavyzdžiui, tam tikrus išteklius

(pvz., techninę įrangą ar pastatus, gamtinius išteklius) gali būti sunku perkelti, atkartoti dėl geografinės vietos. Dar kiti ištekliai gali būti būdingi tik grupei žmonių, kurių gebėjimai ir žinios papildo vieni kitą, sukurdami sinergijos efektą, kuris negali būti nukopijuotas. Todėl, pavyzdžiui, tik suformavus komandą, bet neįdiegus jos efektyvų darbą palaikančių elementų, kuriuos turi pirmaujanti organizacija, konkurencingumas gali būti neįgytas.

Be organizacijos ilgalaikį konkurencingumą lemiančių vertingumo, retumo, neatkartojamumo savybių, svarbus yra ir išteklių *nepakeičiamumas*. Tai reiškia, kad ištekliui pakeisti nėra strateginių ekvivalentų. Jeigu dvi skirtingos organizacijos, iš kurių viena turi retus, kita vertingus išteklius, sugeba jais naudodamosi sukurti konkurencingumą, strateginiu požiūriu jos yra vienodos ir neturi pranašumo viena prieš kitą (Barney, 1991, p. 111). Pavyzdžiui, aukštą reputaciją organizacijai suteikiančios vertybės kaip patikimumas ar integralumas taip pat yra sunkiai pakeičiamas ilgalaikio konkurencinio pranašumo kūrimo šaltinis (Barney, 1991, p. 115). Aprašytosios išteklių savybės įgalina organizacijas sukurti strategijas, kurios pagerina jų produktyvumą ir efektyvumą.²⁵

ĮSA praktikos, kaip organizacijos ištekliai, atitinka visas konkurencingumą kurti galinčių išteklių savybes, nes yra vertingi bei kol kas reti, tik dalinai pamėgdžijami, nes socialiai atsakingas praktikas kiekviena įmonė formuoja pagal save. Šis išteklius sukuria įmonės pridėtinę vertę ilgalaikėje perspektyvoje dėka joje dirbančių žmonių, jų gebėjimų, kurie neretai gali būti sunkiai atkartojami. 2 lentelėje, pateikiamas ĮSA pagrindžiančių teorijų esmė.

2 lentelė

ĮSA pagrindžiančios teorijos

Teorija ir jos esmė	Teorijos pradininkas	Teorijos reikšmė ĮSA kontekste
<u>Klasikinė ekonomikos teorija</u> Organizacijos siekdamas asmeninės naudos neišvengiamai padeda visuomenės interesams	<u>A. Smith</u>	Visuomeninės naudos siekimas, yra savaime suprantamas ir lygiagretus su pelno siekimu.
<u>Suinteresuotųjų teorija</u> Suinteresuotųjų grupė – asmuo, grupė arba organizacija, kuri turi tiesioginę arba netiesioginę įtaką organizacijos veiklai, tikslams, politikai. ĮSA svarbu įmonei ir jos suinteresuotoms grupėms, nes teikia abipusę naudą Organizacijų socialinė veikla rodo bandymus su suinteresuotomis grupėmis sukurti bendradarbiavimo ir	<u>R. Freemanas</u> <u>T. Joneso</u>	Atsiranda „suinteresuotųjų grupių“ sąvoka bei pabrėžiama, jog įmonės veiklos organizavimas teikia ne tik visuomeninės naudos, bet ir tenkina suinteresuotąsias grupes. Sąžiningumas, pasitikėjimas, atsakingumas, etiškas elgesys yra

Šaltinis: sukurtas autoriaus

²⁵ PUČĖTAITĖ, R. *Dalykinės etikos priemonių panaudojimas žmogiškųjų išteklių valdyme*. Magistro baigiamasis darbas. Kaunas: VUKHF Verslo etikos centras, 2002. 72 p

ISA pagrindžiančios teorijos

Teorija ir jos esmė	Teorijos pradininkas	Teorijos reikšmė ISA kontekste
tarpusavio pasitikėjimu pagrįstus santykius, kurie turi teigiamos įtakos finansiniams rodikliams.		tvirtas pagrindas naudingiems verslo ryšiams, kas gerina finansinius rodiklius. Patvirtinama ISA nauda
<u>Agentavimo teorija.</u> Teigiama, kad ISA programos – tai įmonės išteklių švaistymas, t.y. ISA išleidžiamos lėšos daug naudingiau gali būti panaudotos pridėtinei vertei kurti įmonėje arba turi būti gražinamos akcininkams. ISA programos naudingos tik samdomiems įmonių vadovams, siekiantiems karjeros ar kitų asmeninių tikslų.	<i>M. Friedmanas</i>	Neigiamas ir klaidinga požiūris į ISA, nes nesuvokiama, jog įmonės pridėtinės vertės kūrimas yra ne tik pelno siekimas, bet ir socialinės atsakomybės puoselėjimas. Taip kuriamas teigiamas įmonės įvaizdis.
<u>Išteklių požiūrio teorijos (angl. resource based-view) modelis.</u> Teigiama, kad kiekviena įmonė turi tam tikrą specifinį išteklių ir kompetencijų rinkinį. Jei šie ištekliai ir gebėjimai yra vertingi, unikalūs, reti ir nepakeičiami, jie tampa išskirtiniais konkurenciniais pranašumais.	<u>E. Penrose'as</u> (vėliau išplėtė B. Wernerfelto (1984) ir J. Barney'aus (1991)).	ISA diegimas gali būti specifinis, konkurencingas išteklius, todėl būtina tai puoselėti ir kryptingai siekti.

Šaltinis: sukurtas autoriaus

Teorijos prasidėjusios nuo pelno siekimo ir visuomeninių interesų tenkinimo ryšio aiškinimo, buvo papildytos „suinteresuotųjų grupių“ ir „socialiai atsakingas“ sąvokomis bei šio ryšio stipresniu pagrindimu. Tiek suinteresuotųjų, tiek išteklių teorijos yra organizacijos konkurencingumo/ strateginės vadybos teorijos. Tai, kad ISA pagrindžiama konkurencingumo teorijomis šį tą pasako ir apie jos strateginę reikšmę: ji gali diferencijuoti įmones nuo kitų, sukurti išskirtinį turtą. Kaip išskirtinė vadybos priemonė ji gali generuoti kitą (neapčiuopiamą) turtą – organizacinį pasitikėjimą, kuris gali sustiprinti motyvaciją toliau taikyti ISA.

Kiekviena teorija šiek tiek skirtingu aspektu aptaria bendrą ISA esmę - įmonės pelno siekimas, siejamas su visuomeninės naudos siekimu bei suinteresuotųjų grupių tenkinimu. Svarbu nepamiršti išnaudoti savo specifinių, konkurencingų išteklių, kurie gali būti sąžiningumas, atsakingumas, etiškas elgesys, kuris skatina tiek vidinių, tiek išorinių suinteresuotųjų pasitikėti įmone. Šis pasitikėjimas virsta organizaciniu pasitikėjimu, dar labiau diferencijuojančiu įmonę iš kitų. Taip suteikiamas dar didesnis konkurencingumas.

1.3 Organizacinis pasitikėjimas

Mokslinėje literatūroje, internetiniuose žodynuose galima rasti daugybę žodžio „pasitikėjimas“ apibrėžimų (3 lentelė), kurių esmė ta, jog pasitikėjimas atsiranda ten, kur sąveikauja bent keli visuomenės dalyviai – asmuo – asmuo, asmuo ar asmenų grupė, organizacija, kuria pasitikima, išlieka. Pasitikėjimas yra tikėjimo, užtikrintumas dėl kitos šalies geranoriško elgesio.

3 lentelė

Pasitikėjimo apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Blau ²⁶	1964	Pasitikėjimas – reikalingas dalykas stabiliems socialiniams santykiams palaikyti.
Deutsch ²⁷	1958	Pasitikėjimą atspindi veiksmai, kurie padidina vieno asmens, grupės ar organizacijos pažeidžiamumą kito atžvilgiu
Hirsh ²⁸	1978	Viešas gėris, reikalingas ekonominiams sandoriams
Webster's New World Dictionary ²⁹	1991	Pasitikėjimas – tai tikėjimas, užtikrintumas kito asmens ar daikto sąžiningumu, dorumu, patikimumu, teisingumu.
L.T.Hosmer ³⁰	1995	Pasitikėjimas – asmens, grupės ar įmonės pasiklojimas, pripažinimas kito asmeniu, grupe ar įmone, siekiant bendrą tikslą
Dabartinės lietuvių kalbos žodynas ³¹	2000	Pasitikėjimas – tai tikėjimas, kad objektas, kuriuo pasitikime neapvils, pasiklojimas juo.

Šaltinis: sudarytas autoriaus

Galima išskirti tris tipiškas pasitikėjimo savybes (Whitener *et al.* 1998, p. 513). Pirmą, pasitikėjimas kita šalimi atspindi požiūrį ir tikėjimą, kad ta šalis elgsis geranoriškai. Antra, kadangi pirmoji šalis negali priversti antrosios įgyvendinti jos lūkesčių, pasitikėjimas apima (valingą) individo pasirengimą tapti pažeidžiamu ir prisiimti riziką, kad kita šalis gali neparodyti laukiamo geranoriško elgesio. Trečia, pasitikėjimas išreiškia priklausomybę tarp šalių, taigi vienos šalies elgesys daro poveikį kitai ir tuo pačiu didina riziką. Apibendrinus šias tris sudedamąsias dalis, galima teigti, kad pasitikėjimas yra vienos šalies *požiūris* į kitą kaip į patikimą, geranorišką partnerį.

²⁶ HOSMER, L.T. (1995), *Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics*. p.379-393 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą:

<http://www.psychology.uoguelph.ca/coursenotes/gill/7140/WEEK_4_Jan.30/Hosmer_AMR1995.pdf>

²⁷ WATSON M. *Can There Be Just One Trust? A Cross-Disciplinary Identification Of Trust: Definitions And Measurement*. [žiūrėta 2010 m. birželio 02 d.]. Prieiga per internetą: www.instituteforpr.com

²⁸ HOSMER, L.T. (1995), *Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics*. p.379-393 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą:

<http://www.psychology.uoguelph.ca/coursenotes/gill/7140/WEEK_4_Jan.30/Hosmer_AMR1995.pdf>

²⁹ Webster's New World Dictionary. 3rd edition. Edited by Neufeldt V, Guralnik DB. Prentice Hall General Reference, New York, USA, 1991. 1574 p.

³⁰ HOSMER, L.T. (1995), *Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics*. p.379-393 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą:

<http://www.psychology.uoguelph.ca/coursenotes/gill/7140/WEEK_4_Jan.30/Hosmer_AMR1995.pdf>

³¹ *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. 4 leidinys. Lietuvių kalbos institutas: Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas., 2000. p. 967

Pasitikėjimo, kaip teigiamo požiūrio, samprata yra dažnai vartojama organizacijų vadybos ir verslo diskurse (Brenkert, 1998, p. 295).

Autoriai F.D. Schoorman, R.C. Mayer, J.H. Davis (2007) išskyrė pasitikėjimo 3 lygius: tarpasmeninis (angl. interpersonal) pasitikėjimas, pasitikėjimas tarp grupių (angl. intergroup), pasitikėjimas tarp organizacijų (angl. interorganizational)³².

A. Zaheer (1998) išskiria tarpasmeninį pasitikėjimą (angl. interpersonal) bei tarporganizacinį pasitikėjimą (angl. interorganizational) bei teigia, kad tarporganizacinis pasitikėjimas – pasitikėjimas tarp partnerių, narių. Autorius taip pat kalba apie ryšį tarp asmeninio ir organizacinio pasitikėjimo bei teigia, kad organizacinis pasitikėjimas leidžia sumažinti derybų kaštus, todėl svarbu kurti ir puoselėti šį pasitikėjimą. Autorius rašo, jog organizacijos reputacija, pasitikėjimas kuriamas kasdiene veikla, tobulindamos procesus³³.

Galima pateikti dar vieną Huff, L., Kelley, L. (2005) organizacinio pasitikėjimo skirstymą:

- Vidinis pasitikėjimas (angl. internal trust) – pasitikėjimas organizacijos viduje tarp jos narių: darbuotojai, vadovai.
- Išorinis pasitikėjimas (angl. external trust) – pasitikėjimas tarp išorinių organizacijos narių: vartotojai, tiekėjai, partneriai.

Mūsų darbe dėmesys skiriamas vidinio tarpasmeninio pasitikėjimo puoselėjimui, t.y. pasitikėjimą tarp vadovų ir darbuotojų, tarp pačių darbuotojų, nes tai pagrindas įmonei, norint efektyviai dirbti, pelnyti visuomenėje gerą vardą, kas savaime didina ir išorinį pasitikėjimą.

Apskritai, mokslinėje literatūroje yra daug svarstoma, kaip kurti pasitikėjimą, nes jo nauda akivaizdi. Kaip teigia Mishra (1996) organizacijoje yra svarbu pasitikėjimas, nes tai gerina santykius, pasitikėjimas tampa tarsi prekybos varomieji ratai. Ypač pasitikėjimas tampa svarbu krizės metu. Tai tarsi santykių kūrimo pagrindinis etapas.³⁴ M. Sako (1997) pabrėžia, jog organizacinis pasitikėjimas pagerina įmonės „pasirodymą“, kitaip reputaciją ir taip mažina sandorių išlaidas, duoda greitesnę investicijų naudą, vyksta pastovus tobulėjimas ir mokymai. Sėkmingo verslo santykių kūrimas neįsivaizduojamas be pasitikėjimo kūrimo tarp darbuotojų ir vadovų.³⁵

Tačiau pastebima, jog labiau diskutuojama apie kliento pasitikėjimą organizacija, tuo tarpu teorinio pagrindimo apie organizacinį vidinį pasitikėjimą (angl. organizational trust) tarp darbuotojų

³² SCHOORMAN, D., F; MAYER, R., C.; DAVIS, James, H. (2007). *An integrative model of organizational trust: past, present and future*. p. 345 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą: <http://catta.labcc.ch/tesi/Mayer_et_Al-2007.pdf>

³³ ZAHEER, A., MCEVILY, B., PERRONE, V. (1998) *Does trust matter. Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*. p. 141-157 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.06] Prieiga per internetą: <<http://www-e.uni-magdeburg.de/evans/Journal%20Library/Ethical%20Management%20and%20Trust/Does%20trust%20matter.pdf>>

³⁴ Bachmann, R., Zaheer, A. (2006) *Handbook of trust research*, p. 28

³⁵ SAKO MARI (1997) *Does trust improve business performance?* p.2-20. [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1462/175a.pdf;jsessionid=091D90F745EACB4B53B6E9DB9BC76116?sequence=1>>

ir vadovų mažai, nors didėjanti globali konkurencija, didėjantis chaotiškumo lygis organizacijose ir tarporganizaciniuose lygmenyse, sukelia šiuolaikiniam verslui nebūdingus neapibrėžtumo bruožus. Tokioje situacijoje, kur reikalingas lankstumas – pasitikėjimas labai svarbu. Tai tampa vienu iš pagrindinių vadybos tyrimo objektų, nes padeda koordinuoti organizacijos ryšius, organizacijos kolektyvinį pasitikėjimą.

Kaip teigia sociologas Giddens (1990), modernios visuomenės pagrindas būtent ir yra *kolektyvinis pasitikėjimas*, kuris paremtas kompetencija, gera valia. Pasitikėjimas tampa ne tik vadybininkų praktikuojantis požiūris, bet ir organizacijos teorija, modernios visuomenės analizės objektas. Mes visi gyvename pasitikėjimo visuomenėje, kur mūsų gerovė priklauso nuo pasitikėjimo ir patikimumo³⁶.

Kaip minėta prieš tai, organizacija gali būti pasitikėjimo objektu, savo kompetencijomis, gera valia ir ketinimais. Pasitikėjimas organizacija atsiranda tuomet, kai ji elgiasi atsakingai suinteresuotųjų ir aplinkos atžvilgiu. Žinoma, jog pati organizacija neturi ketinimų, ar negali vienaip ar kitaip kurti pasitikėjimo, organizacijos pasitikėjimas yra kuriamas žmonių, kurie dirba organizacijoje dėka. Taigi pasitikėjimas organizacija paremtas, joje dirbančiais žmonėmis. Tai dar kartą parodo, kaip svarbu puoselėti vidinį organizacijos pasitikėjimą. Nuosavybės struktūra ir kontrolė, organizacijos kultūra, procedūrų pagrindas, rėmimas, motyvacija ir žmonių vaidmenų kontrolė – tai esminis tarpininkas, sudarantis *organizacinį pasitikėjimą*³⁷.

Darbe analizuojamas organizacinis pasitikėjimas, kuris suprantamas kaip vidinis tarpasmeninis pasitikėjimas. Pasitikėjimas organizacijos geranoriškumu pasireiškia tuomet, kai manoma, jog ji yra patikima, laikosi socialia atsakingos organizacijos vaidmens, rūpinasi ne tik savo, bet ir visuomenės interesais (socialiniai projektai, aplinkos apsaugos laikymasis, darbuotojų vertinimas ir t.t). Kai patikimumo lūkesčiai yra patenkinami, pasitikėjimas pereina į emocinį lygmenį, kuriame bendradarbiaujančius narius susieja emocinis ryšys, toks kaip rūpestis ar interesas. Svarbu tikėjimas organizacijos rūpestingumu, suinteresuotumu, sąžiningumu, dosnumu ir skatina investicijas į tokių ryšių išsaugojimą. Tai savo ruožtu padrąšina bendradarbiavimą, atvirą komunikaciją, dalijimąsi informacija, ir išipareigojimą aktyvesniam dalyvavimui santykiuose. Pasitikėjimas geranoriškumu atsiranda, kuomet yra moralės pagrindas³⁸.

Vertinant pasitikėjimą kaip požiūrį psichologiniu aspektu, jis apima ir kognityvinį, ir jausminį elementus (Ajzen ir Fishbein, 1980), todėl galima išskirti a) pažinimu paremtą arba *kognityvinį* ir b) *jausminį* pasitikėjimą. Kognityvinis pasitikėjimo elementas išreiškia kito socialinio veikėjo vertinimą, kuris remiasi tam tikromis žiniomis apie jį. Taigi pažinimu grįstas pasitikėjimas

³⁶ BACHMANN, R., ZAHEER, A. (2006) *Handbook of trust research*. , p.2-3

³⁷ NOOTEBOOM, B., FREDERIQUE, S., *The trust process in organizations: empirical studies of the determinants and the process of trust development*. (2003). Library of Congress cataloguing in publication data. p. 5-6

³⁸ RATNASINGAM P. *Inter-organizational trust for business-to-business e-commerce*. IRM Press, Hershey PA, USA, 2003. p. 223

remiasi tų vertinimų nulemtais apskaičiavimais bei prognozėmis, pavyzdžiui, apskaičiuojant tikimybę, kad kita šalis pateisins lūkesčius (Tyler ir Kramer, 1996, p. 10). Kitaip tariant, pažinimu grįstas pasitikėjimas remiasi racionalumu, sveiku protu, kuris apibrėžia ir pasitikėjimo ribas (t.y. neleidžia neišmintingai pasitikėti). Jausminis pasitikėjimas dažnai priimamas kaip savaime suprantamas tam tikrose (aukšto pasitikėjimo) visuomenėse ir gali būti priskiriamas numanomoms, neapčiuopiamoms žinioms. Jausminis pasitikėjimas yra aktyvus – jis remiasi šalių abipusiu sąžiningo ir garbingo elgesio lūkesčiu. Todėl organizacijoms, siekiančioms padidinti savo veiklos efektyvumą ir užsitikinti ilgalaikį vystymąsi, svarbu sukurti jausminį pasitikėjimą (cf. Flores ir Solomon, 1998; Lewis ir Weigert, 1985). Kognityvinis pasitikėjimas organizacijoje gali duoti tik trumpalaikį efektą, nereguliariais, atsitiktiniais atvejais. Todėl tam, kad būtų palaikomas organizacijos veiklos efektyvumas, reikia organizacinės aplinkos, kuri paskatintų ne tik kognityvinio, bet ir jausminio pasitikėjimo vystymąsi. Tam reikalinga pasitikėjimo konstravimo ir palaikymo sistema, kurią galima kurti ir ĮSA priemonėmis³⁹.

Santykių stiprinimas tarp pačių darbuotojų ir darbuotojų bei vadovų, kurio pagrindą sudaro tarpusavio pasitikėjimas, tampa vienas svarbiausių strategiškai mąstančių įmonių tikslu, nes kryptingas ir pasitikėjimu grindžiami ilgalaikiai santykiai lemia organizacijos veiklos rezultatus. Organizacinis pasitikėjimas gimsta tada, kuomet įmonės vadovai elgiasi atvirai, sąžiningai ir laikosi žodžio. Norint organizacijoje sukurti pasitikėjimo atmosferą, reikia tobulinti bendravimo vertybes, normas ir taisykles, taip pat puoselėti tam tikras tradicijas, paremtas socialiai atsakingais veiksmais.

1.4 Įmonių socialinė atsakomybė kaip priemonė kurti organizacinį pasitikėjimą

Būdai sukurti organizacinį pasitikėjimą priklauso nuo žmogaus ir organizacijos sąveikos. Net jei nebūtų galima kryptingai ir veiksmingai kurti pasitikėjimo, tuomet galima gerinti sąlygas pasitikėjimo stiprinimui.

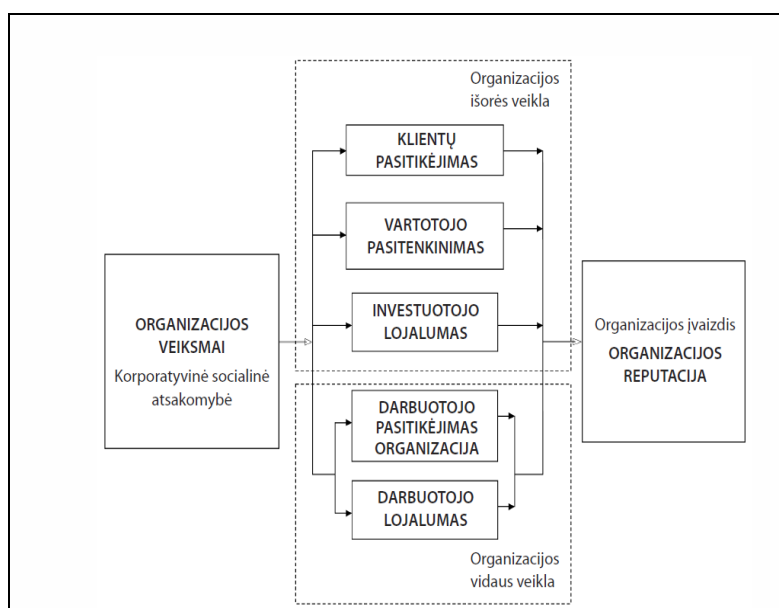
Galima būtų išvelgti ryšį tarp ĮSA ir organizacinio pasitikėjimo. Kaip savo darbe teigia Kurt T. Dirks bei Donald L. Ferrin (2001) pasitikėjimas kitu asmeniu daro įtaką to asmens veiksmams, t.y. jis žinodamas, jog juo pasitiki, elgiasi atitinkamai, kad pasitikėjimas nedingtų ir priešingai. Šį modelį galima pritaikyti ir organizacijoms, kalbant apie ĮSA ir organizacinį pasitikėjimą. Tuomet kyla klausimas – ar įmonės, diegdamos ĮSA, didina organizacinį pasitikėjimą ta įmone, ar įmonė žinodama, jog ji turi patikimo darbdavio ar partnerio vardą, stengiasi tai išlaikyti ir pradeda diegti ĮSA, kaip, organizacinį pasitikėjimą stiprinančią priemonę, įrodantį dalyką⁴⁰.

³⁹ Lamsa, A.-M.; Pučėtaitė, R. (2006), *Development of organizational trust among employees from a contextual perspective*. p. 130–141

⁴⁰ DIRKS, KURT, T.; FERRIN, DONAL, L. (2001) *The role of trust in organizational settings*, p.37. [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.03] Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/pss/3085982>>

Pasitikėjimo įgijimas yra ilgas procesas. Visų pirma, jis reikalauja, kad į įmonės kultūrą būtų įdiegta socialinės atsakomybės ir etiško elgesio filosofija, o tuomet jau demonstruojamas įmonės atvirumas ir skaidrumas prieš visuomenę. Etiškas elgesys yra tam tikra organizacijos moralė ir pagrindinis elementas siekiant kurti pasitikėjimą su visais visuomenės objektais, nes etiškas elgesys reiškia, kad veiksmai yra suderinti su organizacijos atsakomybe daugeliui interesų grupių. Svarbu, kad būtų kuriami ne trumpalaikiai, tačiau ilgalaikiai tikslai.

Kad pasitikėjimas organizacijoje labai svarbus veiksnys, kuris kuriamas tam tikrais veiksmais, t.y. remiantis socialine atsakomybe, galime matyti iš 1 paveikslėlio. Organizacijos tinkamai veiksmai stiprina tiek išorės, tiek vidaus narių pasitikėjimas, ir taip dar kartą įsitikinama, jog kuriamas kuo geresnis organizacijos įvaizdis, leidžiantis geriau prisitaikyti visuomenėje, gauti daugiau naudos.



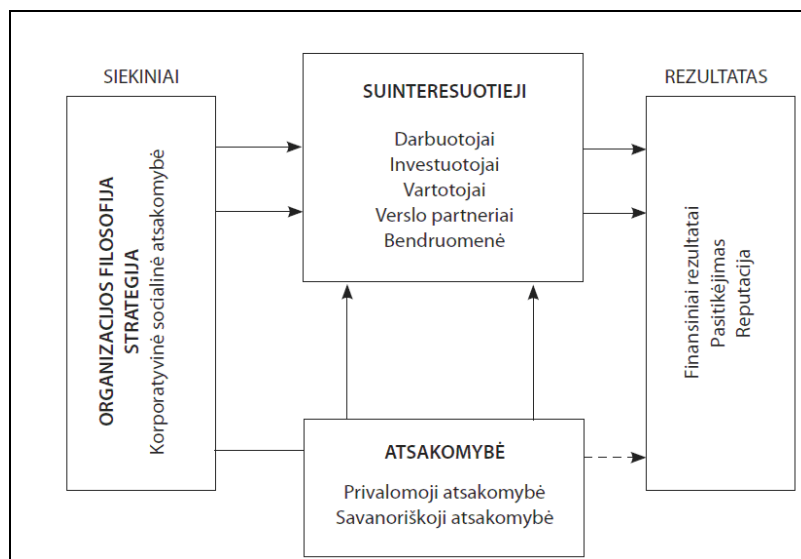
Šaltinis: Matkevičienė, R. (2010) *Komunikacija: teorija ir praktika. Kooperatyvinės socialinės atsakomybės raiška verslo organizacijų veikloje: nesocialiai atsakingą veiklą vykdančių organizacijų socialinės atsakomybės veikla* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 12d.]. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/52/55-67.pdf

1 pav. Įmonės socialinės atsakomybės raiškos organizacijos suinteresuotiesiems aspektu

Kitaip sakant, organizacijos socialinės atsakomybės taikymas verslo organizacijos veikloje pasireiškia per pačią veiklą ir jos pristatymą. Palaikant ryšius su suinteresuotomis auditorijomis komunikuojama organizacijos socialinės atsakomybės veikla pabrėžia verslo organizacijos veiksmus, kuriais kuriamas ir stiprinamas vartotojų lojalumas organizacijai ir pasitenkinimas organizacija; darbuotojų lojalumas ir palaikymas; investuotojų lojalumas⁴¹.

⁴¹ Matkevičienė, R. (2010) *Komunikacija: teorija ir praktika. Kooperatyvinės socialinės atsakomybės raiška verslo organizacijų veikloje: nesocialiai atsakingą veiklą vykdančių organizacijų socialinės atsakomybės veikla* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 12d.]. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/52/55-67.pdf

Kad organizacijos veiksmai su organizacijos suinteresuotosios grupėmis vienais ar kitaip turi ryšį, kuris vėliau formuoja pasitikėjimą ar nepasitikėjimą galime matyti ir iš 2 pav.



Šaltinis: Matkevičienė, R. (2010) *Komunikacija: teorija ir praktika. Kooperatyvinės socialinės atsakomybės raiška verslo organizacijų veikloje: nesocialiai atsakingą veiklą vykdančių organizacijų socialinės atsakomybės veikla* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 12d.]. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/52/55-67.pdf

2 pav. Ryšys tarp socialinės atsakomybės ir suinteresuotųjų grupių

2 paveiksle galime matyti socialinės atsakomybės modelį, kuriame organizacijos diegiama socialinė strategija, pritaikyti didinti suinteresuotųjų atsakomybės laipsnį, taip didinat ir pačios organizacijos atsakomybę. Šis visas bendradarbiavimas duoda rezultatą – geri organizacijos finansiniai rezultatai, pagerėjusi reputacija, nepriekaištinga socialinė reputacija ir prestižas bei kas svarbiausia sukurtas pasitikėjimas, kuris viso ko variklis versle ir skatinantys veikti, motyvuoti žmones ir jų grupes veikti socialiai orientuoti t.y. – padoriai, sąžiningai, atsakingai, patikimai, kas ekonominiiais terminais reiškia - „kokybiškai“, „saugiai“, „efektyviai“, „optimaliai“ ir t. t.⁴²

Atsakingą, sąžiningą, patikimą verslą kuria patys tuo suinteresuoti verslo žmonės. Socialiai atsakingos įmonės, nuolatos gerinančios gaminių kokybę, yra pasiryžusios teisingai elgtis su savo darbuotojais, tiekėjais, klientais ir t. t. Jos kuria pasitikėjimu grįstus santykius su visuomene, teikia prieinamą informaciją vartotojams ir taip didina darbuotojų bei vartotojų lojalumą įmonei, o kartu igyja ir didesnę konkurencinį pranašumą. Taigi investavimą į ISA programas galima suvokti kaip strategines investicijas, nešančias ilgalaikį pelną, o vėliau – transformuojančias verslo ir

⁴² Enterprise Europe network. „Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė“. p. 18-19. [interaktyvus] [žiūrėta 2009.12.14] Prieiga per internetą: http://www.chamber.lt/download/een/socialine_atzakomybe.pdf

visuomenės narių santykius ir kuriančias tvirtus pamatus socialinei šalies gerovei, paremtai pasitikėjimu.⁴³

Taigi ĮSA yra priemonė norint rasti bendrą kalbą ir didinti pasitikėjimą, nes pasitikėjimo kūrimas reikalingas norint sumažinti bei valdyti atsirandančią riziką prarasti partnerius, kreditorius, klientus ir gerus darbuotojus.

Galime matyti, jog organizacijos siekdamas sukurti ir išlaikyti stiprų organizacinį verslo ryšį, turi pelnyti suinteresuotųjų grupių pasitikėjimą, nes pasitikėjimas – gali būti vienas iš šių unikalium, nepakeičiamu organizacijos konkurencijos pranašumo ištekliu, kurį svarbu puoselėti. Vienas svarbiausių pasitikėjimų stiprinant organizacinį verslo ryšį - organizacinis pasitikėjimas. Organizacinis pasitikėjimas, kaip ir įprastas pasitikėjimas, kuriamas laikantis verslo etikos principų, moralės, t.y. įmonei esant socialiai atsakingai, derinant savo ir suinteresuotųjų narių, visuomenės interesus. Taip pat organizacinio pasitikėjimo stiprinimui svarbios etiškos žmonių vadybos praktikos, t.y. organizacinio pasitikėjimo formavimuisi svarbu, kad su darbuotojais būtų elgiamasi teisingai ir sąžiningai, jiems suteikiamos socialinės garantijos, tobulėjimo galimybės, taikomos motyvacijos priemonės kaip nemokamas draudimas ar pan. tuo pačiu prisidedant prie jų sveikatos ir gerovės⁴⁴. Šios etiškos vadybos praktikos adekvačios ĮSA praktikoms ir tai atskleidžia esantį ryšį tarp organizacinio pasitikėjimo ir įmonių socialinės atsakomybės. Todėl svarbu išsiaiškinti kaip įmonių socialinės atsakomybės diegimas, ĮSA principų laikymasis ir socialiai atsakingų praktikų taikymas didina pasitikėjimą tarp organizacijos narių praktikoje.

⁴³ Enterprise Europe network. „Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė“. p. 69. [interaktyvus] [žiūrėta 2009.12.14] Prieiga per internetą: <http://www.chamber.lt/download/een/socialine_atsakomybe.pdf>

⁴⁴ Lamsa, A.-M.; Pučėtaitė, R. (2006), *Development of organizational trust among employees from a contextual perspective*. Business Ethics: A European review. p. 130–141

2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO EMPIRINIAI TYRIMAI

Kaip jau aprašyta pirmoje darbo dalyje, įmonių socialinė atsakomybė (ISA – tai verslo įmonių tendencija, atsiradusi aktyvaus ir atkaklaus pilietinės visuomenės judėjimo Vakaruose dėka. Šis judėjimas siekė patraukti verslo įmonių dėmesį į jų veiklos poveikį aplinkai ir visuomenei. Priklausomai nuo to, „kas kalba“, akcentuoja skirtingus ISA aspektus, t.y. aplinkosaugą, žmogaus teisę, darbuotojų santykius ar įmonės valdymą⁴⁵.

Šiame darbe, kalbant apie įmonių socialinę atsakomybę, svarbu akcentuoti kaip tai lemia organizacinį pasitikėjimą, t.y. ar įmonės, kurios diegia ISA principus gali pasigirti turinčios stiprų organizacinį pasitikėjimą, kuris verslui lemia sėkmę dabartyje ir ateityje.

Šioje dalyje apžvelgiami atlikti tyrimai, susiję su įmonių socialine atsakomybe bei organizaciniu pasitikėjimui. Taip pat bandoma atsakyti į klausimą ar šiuose tyrimuose buvo išžvelgtos ir ištirtos šių dviejų reiškinių sąsajos.

2.1 Įmonių socialinės atsakomybės (ISA) padėtis Lietuvoje

Visų pirma, svarbu išsiaiškinti kokia ISA padėtis šiuo metu Lietuvoje. Galima paminėti, jog plėtojant ISA veiklą bei žinias Lietuvoje, aktyviai nuo 2004 metų veikia Jungtinių Tautų vystymo programa (JTVP). Kartu su keliomis aktyviomis įmonėmis JTVP taip pat inicijavo Nacionalinio socialiai atsakingo verslo tinklo, veikiančio kaip JT Pasaulinio susitarimo sudėtinė dalis, įkūrimą. Keletas organizacijų yra įtraukusios ISA į savo interesų sritį arba aktyviai remia šią koncepciją. Viena iš tokių - Asociacija „Investuotojų forumas“ (vienijantis tiek šalies, tiek tarptautines įmones) yra viena aktyviausių tokių organizacijų tarpe. Asociacija organizuoja ISA renginius, palaiko su ISA susijusias iniciatyvas ir publikuoja leidinius šia tema.

2007 metais Jungtinių Tautų vystymo programa (JTVP), finansuojant Europos Komisijos, atliko tyrimą, įgyvendinant regioninį ISA tyrimą 8 šalyse: Lenkijoje, Vengrijoje, Lietuvoje, Slovakijoje, Kroatijoje, Makedonijoje, Bulgarijoje ir Turkijoje pagal projektą „ISA praktikos skatinimas naujosiose ES valstybėse narėse ir šalyse kandidatėse kaip harmonizavimo, konkurencingumo ir socialinės sanglaudos užtikrinimo ES priemonė“. Šio tyrimo metu buvo nagrinėjama ISA įgyvendinimo lygis ir pristatoma išsami analizė apie ISA praktiką formuojančius veiksniai Lietuvoje. Tai pirmas gana plataus pobūdžio ISA tyrimas Lietuvoje, kuriuo siekiama pateikti ne vien faktus, bet ir gilesnę analizę bei pagrindinis šio tyrimo tikslas yra įvertinti Lietuvoje

⁴⁵ Viešosios politikos ir vadybos institutas. (2007) *Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas 2007*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/Full%20report_baseline%20study%20on%20CSR%20practices%20in%20Lithuania%202007_EN_LT.pdf>

veikiančių įmonių socialinės atsakomybės (ISA) lygį bei analizės dėka prisidėti prie darnaus vystymosi. Tyrime pristatomos su ISA susijusios organizacijos ir jų iniciatyvos diegiant ISA bei analitinė esamos padėties ISA srityje Lietuvoje veikiančiose įmonėse apžvalga, praktiniai pavyzdžiai.

Tyrimo metodologiją parengė tarptautinių ekspertų komanda: Mark Line iš Jungtinės Karalystės ir Robert Braun iš Vengrijos. Matuojant ISA lygį daugiausia buvo remtasi kokybiniais metodais (atlikta daugiau kaip 50 išsamių apklausų), tačiau buvo panaudoti ir turimi statistiniai duomenys bei išanalizuoti įvairūs antriniai šaltiniai. Apklausiamos įmonės buvo atrinktos atsitiktinės imties būdu, atsižvelgiant į šiuos kriterijus: dydis (didelės, vidutinės, mažos ir mikro įmonės), nuosavybė (savininkai – šalies arba kitos valstybės piliečiai) ir sektorius (atspindėti visi pagrindiniai šalies ekonomikos sektoriai). Kaip patys tyrimo ekspertai teigia, toks metodas turi tam tikrų trūkumų (pvz., neįmanoma atlikti išsamios kiekybinės analizės, kuri atstovautų visus verslo sektorius Lietuvoje), tačiau ši metodologija leidžia pateikti detalų ISA praktikos įvertinimą ir ja remiantis galima analizuoti priežastinius ryšius ⁴⁶.

Taip pat buvo analizuojama, kokiomis priemonėmis Vyriausybė skatina ISA šalyje, kaip įmonių strategijų kūrime atsispindi ISA principai, analizuojami realūs įmonių socialiai atsakingo elgesio pavyzdžiai, analizuojamas įvairių sertifikatų gavimas ir įgyvendinimas įmonėje bei informacijos atskleidimo lygis apie įmonės vykdomą veiklą.

Rezultatai parodė, jog JTVP viena iš pagrindinių ISA skatintojų Lietuvoje. Asociacija „Investuotojų forumas“ taip pat aktyviai veikia šioje srityje kaip JTVP partneris. 2005 m. Lietuvoje sukurtas tinklas, veikiantis kaip Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo (angl. UN Global Compact) tinklo sudėtinė dalis. Šiuo metu Pasauliniame susitarime dalyvauja keli tūkstančiai bendrovių, tarptautinių darbo ir pilietinės visuomenės organizacijų iš viso pasaulio. Pasaulinis susitarimas – tai didžiausia savanoriška įmonių socialinės atsakomybės (ISA) iniciatyva, siekianti dviejų pagrindinių tikslų - padėti įmonėms įdiegti Pasaulinio susitarimo principus į įmonės verslo strategiją bei skatinti bendradarbiavimą ir partnerystę tarp įvairių sektorių, valstybėje ir už jos ribų, siekiant universalių pasaulio plėtros tikslų.

Kad šie tikslai būtų pasiekti, Pasaulinis susitarimas siūlo forumą rengiant politinius dialogus, mokymosi ir partnerystės galimybes. Pasaulinis susitarimas dirba ne kaip prižiūrėtojas, stebėtojas ar įmonių veiklos vertintojas, priešingai, Pasaulinis susitarimas remiasi vieša atskaitomybe, skaidrumu ir įmonių domėjimusi bei noru taikyti Pasaulinio susitarimo principus. Pasaulinis susitarimas jungia visus susijusius socialinius veikėjus: vyriausybes, kurios nustato šios

⁴⁶ Viešosios politikos ir vadybos institutas. (2007) *Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas 2007*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/Full%20report_baseline%20study%20on%20CSR%20practices%20in%20Lithuania%202007_EN_LT.pdf>

iniciatyvos principus; įmones, kurioms ši iniciatyva skirta; darbuotojus, kurie vykdo konkretų gamybos procesą; pilietinės visuomenės organizacijas, atstovaujančias platesnę bendruomenę; ir Jungtines Tautas - vienintelį pasaulinį politinį forumą.⁴⁷

Tyrimas taip pat atskleidė, kad **pilietinė visuomenė ir suinteresuotosios grupės** (kuri, teoriškai, turėtų būti pagrindinė ĮSA varomoji jėga) vis dar yra silpnos ir priklausomos nuo įvairių specialiųjų projektų ir bendrovių skiriamo finansavimo.

Dauguma **verslo asociacijų** yra linkusios žiūrėti į ĮSA kaip į žaidimą kur „vienas laimi, kitas pralaimi“, pagal kurio taisyklės bendrovėms turėtų būti kompensuojama už jų socialiai atsakingą elgesį. ĮSA nauda įmonėms pateikiama tik bendrais bruožais, pavyzdžiui kaip „pagerėjęs įmonės įvaizdis“, nepateikiant jokių kitų konkretesnių naudos įvertinimų. Be to, ĮSA dažnai, ypač žiniasklaidos atstovų, yra minima neigiamame kontekste (t.y. pabrėžiama įmonių daroma žala).

Taip pat susiduriama su ĮSA ir filantropinės/remiamosios veiklos sutapatinimu. Kai kurios įmonės supranta tai kaip vienintelį ir pakankamą socialiai atsakingo elgesio rodiklį. Remdamiesi tokiais faktais dalis suinteresuotųjų šalių mano, kad ĮSA taikymas yra tik „mokėjimas pasirodyti iš geros pusės“, sugalvotas pačių įmonių, kad nereikėtų imtis jokių rimtesnių veiksmų. Dažnai į įmones, kurios skelbiasi esančios socialiai atsakingomis, žiūrima įtariai, galvojant, kad jos taip elgiasi vien tik iš reklaminių sumetimų.⁴⁸

Tačiau Lietuvos bendrovių analizė leido pamatyti keletą įdomių socialiai atsakingo elgesio pavyzdžių (pvz. suinteresuotųjų šalių dalyvavimas, bendruomenės parama, darbuotojų dalyvavimas, tiekimo grandinės valdymas ir t.t.). Tačiau tai yra tik pavieniai pavyzdžiai ir negalima kalbėti apie sisteminį ĮSA įgyvendinimą.

Kalbant apie strategiją, tik kelios bendrovės aiškiai sieja ĮSA su savo pagrindine veikla. Kalbant apie suinteresuotųjų šalių dalyvavimą, taip pat galima rasti keletą pavyzdžių, iliustruojančių konsultavimąsi su darbuotojais.

Tyrimas taip pat parodė, kad įmonės yra gavusius įvairius sertifikatus, skirtus veiklos efektyvumo valdymui (kokybės, žmoniškųjų išteklių, poveikio aplinkai), tačiau nebuvo nė vieno atvejo, kur ĮSA būtų buvusi tarp pagrindinių elementų, kuriais matuojamas įmonės veiklos efektyvumas bei pastebėta, jog siekimas įvairių sertifikatų yra tik tam, kad juos būtų galima pasikabinti ant sienos, o ne siekti tolimesnių efektyvesnių veiksmų.

Galiausiai, informacija atskleidžiama labai retai, tik tais atvejais, kai to reikalauja įstatymai (pvz., bendrovės turi atskleisti savo finansinius duomenis). Galbūt būtų galima pastebėti teigiamą kryptį – mat maždaug nuo 2007 metų priimtas tam tikras Lietuvos Respublikos įmonių finansinės

⁴⁷ Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje [žiūrėta 2011 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.un.lt/index.php?page=alias&hl=lt_LT>

⁴⁸ BCP: Nova media. (2010) *Pasitikėjimo verslu tyrimo ataskaita ir išvados*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.zef.lt/zef/modules/document_publisher/documents/4/Pasitikėjimo_verslu_tyrimo_ataskaita.pdf>

atskaitomybės įstatymo pakeitimas, pagal kurį reikalaujama, kad įmonės į savo kasmetines konsoliduotas ataskaitas įtrauktų informaciją apie darbuotojų situaciją ir įmonės daromą poveikį aplinkai. Tačiau konkrečiai ĮSA ataskaitų pateikimo sistemos Lietuvoje nėra, tik galima paminėti, jog Pasaulinio susitarimo internetinėje svetainėje galima rasti kai kurių Lietuvos bendrovių pateikiamas Įmonių socialinės atsakomybės ataskaitas (UAB Švyturys-Utenos alus, UAB Medicinos bankas, UAB Omnitel ir kitos), kuriuose aprašoma įmonės veikla, misija bei pateikiami faktai iš socialiai atsakingos veiklos tam tikruose srityse (rinka, vadyba, darbuotojai, socialiniai santykiai ir kita).⁴⁹

Kalbant apie **Lietuvos vyriausybę** ir ĮSA skatinimą, tyrimas atskleidė, kad Vyriausybė ėmėsi tam tikrų reikšmingų priemonių skatinti ĮSA. Vienas iš jų 2003 m. buvo priimta Nacionalinė darnaus vystimosi strategija. Nacionalinėje darnaus vystimosi strategijoje darnus vystimasis suprantamas kaip kompromisas tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, sudarantis galimybes pasiekti visuotinę gerovę dabartinei ir ateinančioms kartoms, neperžengiant leistinų poveikio aplinkai ribų. Vyriausybės buvo pavesta Aplinkos ministerijai, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, Susisiekimo ministerijai, Sveikatos apsaugos ministerijai, Švietimo ir mokslo ministerijai, Ūkio ministerijai, Užsienio reikalų ministerijai, Vidaus reikalų ministerijai ir Žemės ūkio ministerijai peržiūrėti savo programas ir savo kompetencijos ribose jas pritaikyti darnaus vystimosi kryptimi.⁵⁰

Tačiau svarbiausias vaidmuo plėtojant ĮSA Lietuvoje tenka socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, kuri rengia planus kaip skatinti ĮSA. Tačiau ieškant, socialinės apsaugos ir darbo ministerijos plano, kokių priemonių bus imtasi plėtojant ĮSA Lietuvoje, galima rasti tik 2006–2008 metais skatinančių priemonių patvirtinimo planą, kuriame pagrindiniai etapai (vykdyti metodinės medžiagos įsa principams taikyti versle sklaidą, parengti mokymo programas gebėjimams įsa srityje formuoti, vertinimo sistemą, tobulinti teisinę bazę įsa principų plėtrai ir panašiai). Taip pat galima paminėti, jog 2008 metais socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje pasirašyta sutartis dėl projekto „įmonių socialinės atsakomybės skatinimas Lietuvoje“ finansavimo iš Europos socialinio fondo pagal 2007-2013 m. žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programą. Projektu siekiama gerinti aplinką įmonių socialinės atsakomybės plėtrai, propaguoti įmonių socialinės atsakomybės suvokimą ir socialinį sąmoningumą versle, gerinti įmonių ir specialistų gebėjimus diegti socialinės atsakomybės principus versle, didinti įmonių socialinės atsakomybės metodų bei priemonių skaidrumą ir efektyvumą. Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamas projektas turėtų padėti įmonėms taikyti darnaus vystimosi principus, lengviau prisitaikyti prie pakitusių darbo rinkos

⁴⁹ The Global Compact [žiūrėta 2011 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.globalcompact.lt/undp/list_reports>

⁵⁰ LR Seimas. Valstybės žinios, 2003-09-19, Nr. 89-4029. *Dėl Nacionalinės darnaus vystimosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo.* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=217644>

sąlygų, didinti įmonių patrauklumą darbuotojams, jų pasitenkinimą savo darbu ir aplinka, socialinį saugumą, lojalumą įmonei.

Pagal šį susitarimą yra galimybių gauti finansinę paramą iš ES struktūrinių fondų ĮSA srityje. Tai atskleidžia, jog iš pradžių Vyriausybė nežinojusi kaip reikėtų elgtis pamažu bando sukonkretinti savo veiksmus ir ES struktūrinių fondų pagalba vystyti ĮSA Lietuvoje.

Nors dar 2007 metų Jungtinių Tautų tyrimo ataskaitos pabaigoje daroma išvada, kad ĮSA įgyvendinimas Lietuvoje yra atsidūręs tam tikroje situacijoje, kuomet visuomenė nėra pakankamai organizuota ginti savo interesų, valstybė – neapsisprendusi, organizuotos interesų grupės dalyvauja žaidime, kur „vienas laimi, kitas pralaimi“, o bendrovės, dėl besikeičiančių tarptautinių tendencijų – imasi pavienių iniciatyvių. Tokia situacija nėra neigiamas dalykas ta prasme, kad rinkos subjektams leidžiama veikti pagal jų pačių interesus. Tačiau yra ir neigiama pusė – rinka yra linkusi nepakankamai įvertinti socialines išlaidas ir suteikia prioritetą trumpalaikiai finansinei, o ne ilgalaikiai socialinei, kultūriniai, aplinkosauginei naudai.⁵¹

Didesnės įmonės Lietuvoje daugiau susipažinusios su ĮSA sąvoka, kai tuo tarpu mažosioms ir vidutinėms įmonėms bei viešosioms įmonėms paprastai reikia dar apie tai aiškinti. Vis dėlto, paaiškinus, kai kurios įmonės pareiškėdavo, kad jos iš tiesų vykdo tam tikrą ĮSA veiklą, tačiau nenaudoja šito termino. Svarbu paminėti, jog daugeliu atvejų, jei įmonė patvirtindavo, kad ji taiko ĮSA principus, to priežastys vienaip ar kitaip būdavo susijusios su jos ryšiais su užsieniu: eksportas, importas ar įmonės nuosavybė. Ši išvada atitinka Pasaulio banko atlikto tyrimo apie ĮSA rezultatus, kurie rodo, kad tarptautinės bendrovės ir užsienio partneriai buvo ir yra viena pagrindinių varomųjų jėgų, kurių dėka ĮSA pradėta diegti Lietuvos verslo įmonėse. Tačiau netikslinga tik tai, kad kai kurios apklaustos bendrovės sieja ĮSA įgyvendinimą tik su poveikiu aplinkai valdymu, pamiršdamos kitus svarbus socialiai atsakingo verslo principus. Tokia nuomonė rodo, kad Lietuvoje ĮSA koncepcija suvokiama gana siauriai, kaip aplinkosaugos koncepcija.

2.2 Organizacinis pasitikėjimas versle

Sėkmingą verslą pasaulyje lemia stipri organizacija, kuri sugeba išlaikyti sveiką konkurenciją bei gena išlaikyti lojalius darbuotojus, kurių dėka kuriamas įmonės produktyvumas. Tik socialiai atsakingos organizacijos supranta, jog išlaikant darbuotoją lojalų ir gerą reikia darbdaviui įdėti begalę pastangų, kad ir darbuotojas atsilygintų tuo pačių puoselėdamas darbdavio

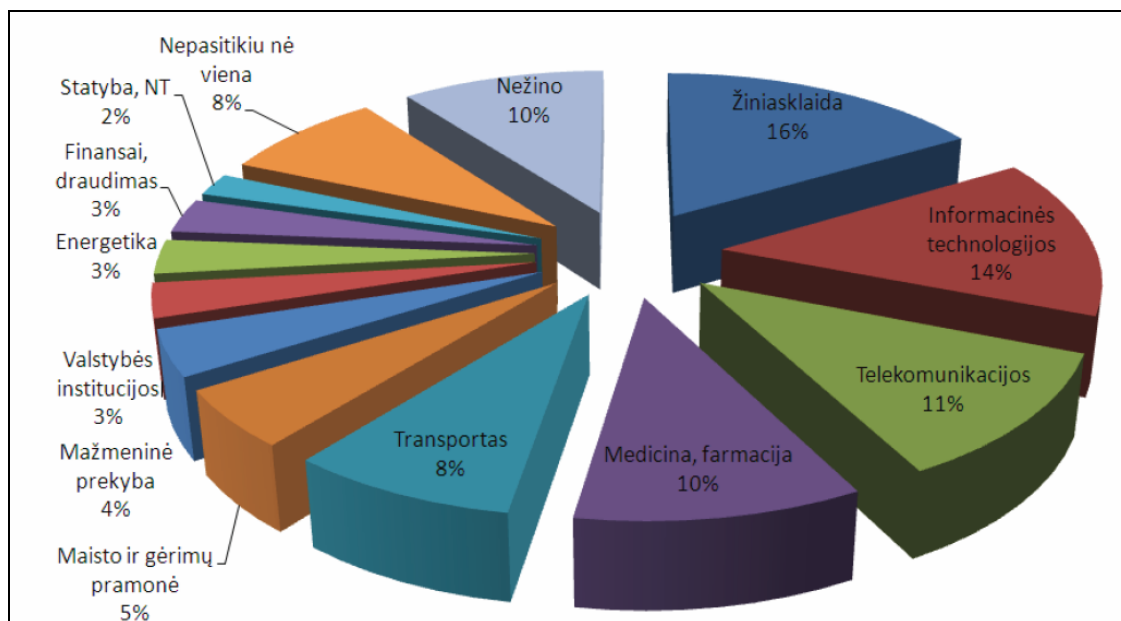
⁵¹ Viešosios politikos ir vadybos institutas. (2007) *Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas 2007*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/Full%20report_baseline%20study%20on%20CSR%20practices%20in%20Lithuania%202007_EN_LT.pdf>

verslą. Šiomis dienomis tai vadinama „Protingu verslu“ (angl. Smart business). Šio verslo pagrindinis variklis – organizacijos viduje kuriamas organizacinis pasitikėjimas.

Organizacinis pasitikėjimas - pasitikėjimu darbuotojais organizacijoje kaip jie dirba bei darbuotojų pasitikėjimas organizacijos vadovais, jog jais tiki; pasitikėjimas – tikėti, kad kiti padarys taip kaip tikimasi. Iš šio apibrėžimo galima daryti išvada, jog organizacinis pasitikėjimas abipusis procesas.⁵²

Svarbu apžvelgti ką pasitikėjimo sąvoka reiškia Lietuvos versle, mat pastarųjų metų įvykiai finansų rinkoje sukėlė sunkumų visam verslui. Krizės metu verslas buvo priverstas priimti nepopuliarius sprendimus, pavyzdžiui, mažinti darbuotojų skaičių, tad tai neabejotinai turėjo įtakos pasitikėjimui verslu⁵³. Pasitikėjimo verslu rodikliai labai nukrito žemyn ir iki šiolei padėtis nepagerėjo. Tačiau tyrimai rodo, kad įmonės, siekiančios visuomenės pasitikėjimo, turi daugiau galimybių įveikti sunkumus ir aplenkti savo konkurentus.

2010 metais BCP Nova media darytas Lietuvos gyventojų pasitikėjimo verslu tyrimas rodo, kad pasitikėjimas verslu nedidelis. Atliktas tyrimas, apklausiant 1016 15-74 metų Lietuvos gyventojus. Nė vienas verslo sektorius negali pasigirti itin aukštais pasitikėjimo rodikliais.



Šaltinis: BCP: Nova media. (2010) *Pasitikėjimo verslu tyrimo ataskaita ir išvados*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09 d.]. Prieiga per internetą:

http://www.zef.lt/zef/modules/document_publisher/documents/4/Pasitikejimo_verslu_tyrimo_ataskaita.pdf

3 pav. Gyventojų, labiausiai pasitikinčių tam tikros srities sektoriumi, dalis (proc.).

Lietuvos gyventojų paklausus, kokio sektoriaus įmonėmis labiausiai pasitiki, kiek daugiausia respondentų nurodė, jog pasitiki žiniasklaidos įmonėmis (16 proc.) ir tik antroje vietoje

⁵² TAMMY.A BOE (2002) *Gaining and/or maintaining employee trust within service organizations* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2002/2002boet.pdf>

⁵³ BCP: Nova media. (2010) *Pasitikėjimo verslu tyrimo ataskaita ir išvados*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09 d.]. Prieiga per internetą: http://www.zef.lt/zef/modules/document_publisher/documents/4/Pasitikejimo_verslu_tyrimo_ataskaita.pdf

galima matyti informacinių technologijų įmones (14 proc.) (2 pav.). Iš 3 pav. matome, jog mažiausiai pasitikima statybų ir nekilnojamo turto sektoriais (2 proc.), taip yra dėl to, jog per pastaruosius paskutiniu metu labai smarkūs pakilimai ir nuosmukiai buvo šiuose sektoriuose. Taip pat galima matyti, jog net 8 proc. respondentų nepasitiki nei vienu išvardintu sektoriumi, o 10 proc. iš vis negalėjo atsakyti į šį klausimą.

Galima paminėti, jog pasak L. McAllister 1995 metais atlikto tyrimo „Įtakos ir pažinimo pagrįstas pasitikėjimas kaip pagrindas tarpusavio organizacijos bendradarbiavimo“ (angl. *Affect- and cognition- based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizational*) rezultatai parodė, jog organizacinio pasitikėjimo formavimuisi įtakos turi tarpasmeniniai vidiniai įmonės narių santykiai, tarpasmeninis pasitikėjimas. Tad galima daryti išvadą, jog prasidėjus ekonominei krizei 2008 darbdaviams teko priimti nepopuliarius sprendimus dėl darbuotojų atleidimų, darbo sąlygų pabloginimo, tai sukėlė tarpasmeninio pasitikėjimo tarp darbdavio ir darbuotojo mažėjimą, kas lėmė ir pačio organizacinio pasitikėjimo mažėjimą, perėjusį į tam tikro verslo sektoriaus pasitikėjimo trūkumą.

Tyrimo apie pasitikėjimą verslu, Lietuvos gyventojams reikėjo pateikti įvykius, kurie pakeitė jų nuomonę iš geros į blogą apie kokią nors įmonę ar verslą, pateikė pačius įvairiausių atsakymus. Apibendrinus gyventojų atsakymus buvo galima daryti išvadą, kad Lietuvos gyventojai labiausiai neigiamai vertina neskaidrų ir nesąžiningą verslą. Taip pat gyventojai yra jautrūs nesąžiningam įmonių elgesiui su darbuotojais, kokybei, bankrotui ir bankų elgesiui (4 pav.).



Šaltinis: BCP: Nova media. (2010) *Pasitikėjimo verslu tyrimo ataskaita ir išvados*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.zef.lt/zef/modules/document_publisher/documents/4/Pasitikejimo_verslu_tyrimo_ataskaita.pdf>

4 pav. Neigiami verslo aspektai, mažinantys pasitikėjimą verslu

Šis tyrimas labiau orientuotas į gyventojų kaip vartotojų požiūrį, tačiau galime vartotojų požiūris labai susijęs ne tik su tos įmonės prekių vartojimu, tačiau ir su noru kitais būdais bendradarbiauti su šiuo verslo objektu, pvz. dirbti tokioje organizacijoje. Tyrimas rodo, kad

lietuviai mielai rekomenduotų savo draugams ar kolegoms pirkti prekes, kurias siūlo socialiai atsakingos bei gerą reputaciją turinčios įmonės. Panaši tendenciją galima matyti ir renkantis darbdavį.

Pasitikėjimą verslo objektu didina žinojimas, jog yra dedamos pastangos gerinti gamtą, siekimas tarptautinio pripažinimo, aktyvus dalyvavimas socialinėse akcijose, labdaringa veikla, žinios apie gerus finansinius rodiklius. Priešingai pasitikėjimą verslo objektu mažina – žinojimas apie naudojamus kenksmingas medžiagas, bandymą su gyvūnais, nesirūpinimas gamta ir net jos teršimas, žinojimas, jog vyksta darbuotojų išnaudojimas ar dirbama kenksmingomis medžiagomis. Šiek tiek mažiau pasitikėjimą mažina, žinojimas, jog mokamas atlyginimas vokeliuose ar slepiami mokesčiai. Kitas svarbus aspektas jog didžiausią įtaką formuojantis teigiamam ar neigiamam pasitikėjimui turi žiniasklaida, todėl įmonės turėtų itin atsakingai planuoti savo komunikacijos strategiją ir veiksmus⁵⁴.

Kad pasitikėjimo formavimui daug įtakos turi žiniasklaida, galima matyti ir iš 2007 metais Jungtinių Tautų vystymo programos (JTVP) atlikto tyrimo. Tyrime buvo nagrinėjama kaip žiniasklaida pateikia informacija apie įmonių socialinės atsakomybės (ĮSA) propagavimą Lietuvoje, nes kaip matome iš anksčiau išvardytų, pasitikėjimą didinančių elementų, daugumą jų socialiai atsakingo verslo elementai. 2007 metų JTVP tyrime rašome, jog straipsnių periodiniuose leidiniuose apie ĮSA pakankamai mažai (per 2005-2007m. tik 176 straipsniai šia tema). Bei galima pastebėti, jog 109 straipsniuose apie ĮSA buvo kalbama teigiamame kontekste, o 61 – neigiamame, tik 6 straipsniai neutralūs. Tačiau teigiamos žinios paprastai pateikiamos trumpai ir paprastai paskutiniuose puslapiuose. Geros praktikos pavyzdžių taip pat labai mažai ir tie patys pačių įmonių reklaminiais tikslais paruošti pranešimai. Tuo tarpu neigiami aspektai, kiek versle daug korupcijos, nesąžiningai vykdomos veiklos (atlyginimai, išnaudojimas, mokesčiai), aprašomi pakankamai išsamiai⁵⁵.

Remiantis verslo pasitikėjimo tyrimo duomenimis, galime daryti išvadą, kad vartotojams itin svarbi socialinė atsakomybė, tačiau kol kas nėra aiškiai suvokiama, kas tai yra ir visuomenė labai fragmentiškai susidaro išpūdį apie įmonių atsakingą veiklą. Žiniasklaidoje socialinė atsakomybė taip pat akcentuojama tik tuomet, kai jos akivaizdžiai trūksta: nėra elementaraus žmogiško požiūrio į darbuotojus, klientus ar gamybos procesus. Remiantis verslo pasitikėjimo Lietuvoje tyrimo rezultatais, Lietuvos gyventojams svarbiausias verslo sąžiningumas ir skaidrumas,

⁵⁴ BCP: Nova media. (2010) *Pasitikėjimo verslu tyrimo ataskaita ir išvados*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.zef.lt/zef/modules/document_publisher/documents/4/Pasitikejimo_verslu_tyrimo_ataskaita.pdf>

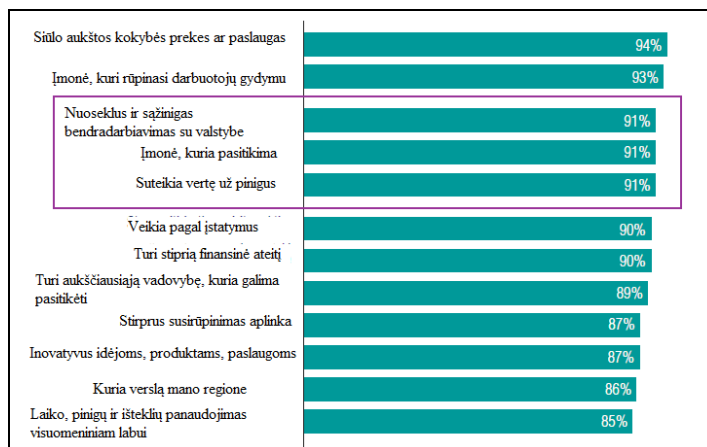
⁵⁵ Viešosios politikos ir vadybos institutas. (2007) *Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas 2007*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/Full%20report_baseline%20study%20on%20CSR%20practices%20in%20Lithuania%202007_EN_LT.pdf>

t.y. pastovi ir atvira komunikacija. Tad reikėtų verslo atstovais ir kurti savo strategijas atsižvelgiant į tai⁵⁶.

Aptarus verslo pasitikėjimą Lietuvoje būtų netikslinga nepaminėti, jog pasitikėjimas verslu per pastaruosius metus smuko ne tik Lietuvoje, bet ir kitose užsienio šalyse. Tai galime matyti iš Davoso ekonomikos forume, kurio metu pristatyti pasaulio politikos ir verslo lyderių nuomonės tyrimas, kuris atskleidė, kad visuomenės pasitikėjimas verslo įmonėmis, palyginti su praėjusiais metais, smarkiai sumažėjo. Tyrimą pristatė pasaulinė ryšių su visuomene organizacija "Edelman". "Edelman Trust Barometer" ("Edelman" pasitikėjimo barometras) – lyderių nuomonės tyrimas, vykdomas 20 pasaulio valstybių. 2009 metų "Edelman" pasitikėjimo barometras" parodė, kad 62 proc. respondentų verslo įmonėmis pasitiki mažiau nei pernai.

Nepaisant tyrime atskleistų bendrų visuomenės požiūrio tendencijų, išliko skirtumai tarp šalių. Didžiojoje Britanijoje, Prancūzijoje ir Vokietijoje verslu pasitikėjo 36 proc. apklaustųjų, t.y. tiek pat, kiek ir pernai. Tuo tarpu Švedijoje ir Olandijoje pasitikėjimas verslu net išaugo. Iš "Edelman" tyrimo galime matyti, jog respondentų vertinimais, pasitikėjimas įmone yra viena pagrindinių jos reputacijos sudedamųjų dalių, po kitų tokių kriterijų kaip įmonės produktų kokybės ar elgesys su darbuotojais⁵⁷.

Pastebima, jog kalbant apie organizacinį pasitikėjimą, labiausiai pasitikėjimas susijęs su tos įmonės prekių ar paslaugų naudojimu, tačiau 2009 metų "Edelman" tyrimas atskleidė, kad antroje vietoje pasitikėjimas susijęs su įmonės veiksmais darbuotojų atžvilgiu, kitaip tariant – organizacinis pasitikėjimas (93 proc.) (5 pav.)



Šaltinis: Edelman Trust Barometre (2009) [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09d.]. Prieiga per internetą: <http://www.edelman.com/trust/2009/> >

5 pav. Pasitikėjimo vertės kūrimas reputacijos aspektu

⁵⁶ BCP: Nova media. (2010) *Pasitikėjimo verslu tyrimo ataskaita ir išvados*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09d.]. Prieiga per internetą: http://www.zef.lt/zef/modules/document_publisher/documents/4/Pasitikejimo_verslu_tyrimo_ataskaita.pdf

⁵⁷ Vakarų ekspresas (2009) *Tyrimas: pasaulyje sumažėjo pasitikėjimas verslu*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09d.]. <<http://www.ve.lt/naujienos/ekonomika/ekonomikos-naujienos/tyrimas-pasaulyje-sumazejo-pasitikejimas-verslu/>>

"Edelman" tyrime teigiama, jei įmonė sieks atgauti pasitikėjimą, ji turės priimti „Visuomenės dalyvavimo“ strategiją, naudojant politikos ir ryšių kombinaciją. Visuomenės dalyvavimo esmė ne tik sakyti, bet ir daryti, t.y. elgtis atsakingai daugelyje sričių taip formuojant, stiprinant organizacinį pasitikėjimą ne tik išorėje, bet ir įmonės viduje. Kylant bet kokioms problemoms įmonės viduje, suinteresuotieji asmenys turi imtis greitų ir efektyvių priemonių sprendžiant šias problemas, kuo greičiau koreguoti klaidas, kalbėti su darbuotojais, kad panašių problemų išvengti ateityje. Šis skaidrumo politikos laikymasis vienas iš 4 tvirčiausių ramsčių link „Visuomenės dalyvavimo“ strategijos:

1. *Privatus sektorius diplomatija* - verslas yra galimybė, ir atsakomybė tapti pagrindiniu globalinių problemos sprendimo dalyviu. Verslas turi apimti ne tik klausimus ar poveikį, susijusį tik su savo sritim, bet apsiimti spręsti ir kitas opias pasaulio problemas.
2. *Savitarpio socialinė atsakomybė* - įmonės privalo pertvarkyti savo verslo praktiką. Įmonės turi integruoti savo produktų ir paslaugų kūrimo metodus į socialines problemas, kaip antai klimato kaita, sveikatos apsauga, ir energijos nepriklausomybę. Artimiausi suinteresuotosios šalys kaip darbuotojai ir klientai turi būti kviečiami dalyvauti įmonės veikloje. Apie įmonės socialinės atsakomybės sprendimus ir veiksmus turi būti informuojama visuomenė, darbuotojai ir kita.
3. *Bendras įsipareigojimas* - vadovai turi įrodyti, kad junta recesijos naštą. Tuo metu, kai darbuotojai praranda darbo vietas, vadovai turi duoti supranti, jog tai ne vien darbuotojų problema. Vadovai taip pat privalo pranešti darbuotojams apie problemas, su kuriomis susiduria įmonė, ieškoti bendro sprendimo. Ši skaidrumo ir bendradarbiavimo dvasia padės įtraukti juos, ieškant geriausio sprendimo.
4. *Nuolatiniai pokalbiai* –vadovai turėtų kuo aiškiau išdėstyti įmonės padėtį, įskaitant pramonės ekspertams, akademikams, ir paprastiems piliečiams, kad visi būtų įtraukti į šias problemas. Reikia pasirinkti tinkamą informavimo šaltinį, kad žinia sklistų greitai ir teisinga (pvz. pokalbiai, dienoraščiai, diskusijos forumuose ar skelbimų lentos). Kiekviena įmonė gali būti lyg maža žiniasklaidos bendrovė, sukurdama lengvai prieinamą informaciją internetu⁵⁸.

"Edelman" tyrimo metu suformuotos „Visuomeninio dalyvavimo“ strategijos pagrindus sudaro ĮSA principai, t.y. atsakingos vadybos diegimas, skaidrumas, bendrų sprendimų ieškojimas ir panašiai. Tada galime rasti sąsają tarp ĮSA ir versle/įmonėje formuojamo pasitikėjimo.

⁵⁸ Edelman Trust Barometre (2009) [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.edelman.com/trust/2009/>>

Smulkaus ir vidutinio verslo reikšmė yra išskirtinė. Smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonių skaičius Lietuvoje siekia apie 99 procentus. Todėl SVV įmonės yra reikšminga šalies socialinė-ekonominė grupė, kurios dėka šalyje kuriamos darbo vietos, pridėtinė vertė, pritraukiamos investicijos, žmonės gali save sėkmingiau realizuoti, palaikomas kainų stabilumas, mokami mokesčiai valstybės ir savivaldybės biudžetams. Iš tikrųjų SVV reikšmė ypatingai padidėja ekonomikos nuosmukio laikotarpiu, kaip buvo 1999-2003 metais, kai smulkus ir vidutinis verslas ir paprasti žmonės mokesčių įmokomis praktiškai finansavo vyriausybės veiklą. Atlikti empiriniai tyrimai patvirtina, kad SVV gautas pelnas ir PVM įmokos 1999-2003 metais gerokai viršijo stambaus verslo pelną ir mokestines įmokas⁵⁹.

2.3 Organizacinį pasitikėjimą didinančios vadybos priemonės

ĮSA reiškia ekonominių, teisinių, etinių-socialinių problemų sprendimą remiantis socialiai atsakingais veiksmais prieš visuomenę. Labai svarbu paminėti, jog šių problemų sprendimui svarbu atsižvelgti į įvairių suinteresuotųjų grupių poreikius, mūsų darbe svarbiausia kaip ĮSA principais galima atsižvelgti į vidinių suinteresuotųjų – darbuotojų poreikius, jog būtų stiprinamas organizacinis pasitikėjimas, atnešantys verslui konkurencinio pranašumo, dirbant efektyviau.

Kaip teigia M. Ferrell (2004), daugelis tyrėjų dėmesį sutelkia į pirminių suinteresuotųjų grupių vaidmens ir įtakos organizacijoms analizę. Jau pats pirminių suinteresuotųjų grupių išskyrimas reiškia, kad jos yra gyvybiškai svarbios organizacijos egzistavimui ir į jų vertybines nuostatas bei lūkesčius turi būti atsižvelgta pirmiausia. Nors skirtingų suinteresuotųjų grupių požiūriai į pageidaujamą verslo praktiką yra gana skirtingi, vis dėlto nemaža jų dalis turi bendrą vardiklį ir gali būti suderinti.

Suinteresuotųjų grupių įtraukimas ir bei šių grupių teigiamos reakcijos kūrimas įmonės veikloje yra svarbus kaip ir tai, jog viešai deklaruojamos organizacijos vertybės būtų realizuojamos praktikoje, bei tai būtų matoma, tinkamai integruojama.

Kokia situacija Lietuvoje šiuo klausimu 2009 metais R. Pučėtaitės straipsnyje „*Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu*“ buvo pateikiami tyrimo apie įmonių socialinės atsakomybės (ISA) vadybos ir etinių programų taikymo Lietuvos įmonėse rezultatai integralumo – deklaruotų vertybių ir praktikos dermės - aspektu.

Atliekant apklausą buvo naudojamas klausimynas, kurį sudarė 3 teminiai blokai: klausimai apie etikos ir tuo pačiu ISA vadybos instrumentus (kodeksą/vertybes, mokymą, auditą, „karštąją“ liniją, komitetą/pareigūną), integralumą užtikrinančius procesus (tikslų žinojimą, vadovavimąsi

⁵⁹ Verslobanga.lt (2008) *Ar būti smulkiam ir vidutiniam verslui Lietuvoje?* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.blogas.lt/ar-buti-smulkiam-ir-vidutiniam-verslui-lietuvoje-115.html>>

vertybėmis kasdieniniame darbe, įtraukimo kultūrą, pažangias personalo vadybos praktikas) ir demografiniai klausimai. Iš viso tyrime apklausti 452 respondentai. 304 iš jų priklausė organizacijoms, kurios, remiantis viešai prieinama informacija, turėjo etikos kodeksą arba buvo pasirašiusios Pasaulio susitarimą (PS). Daugiausia atsakiusiųjų (74 proc.) buvo moterys, o pagal amžiaus grupę - gausiausia buvo 36-45 amžiaus grupė (38 proc.). Pagal užimamas pareigas įmonėje daugiau nei pusė respondentų buvo eiliniai darbuotojai, specialistai (54%). Dauguma, t.y. net 72 proc. respondentų tyrimo metu buvo įgiję aukštąjį išsilavinimą. Privačių ir valstybinių įmonių atstovavimas beveik tolygus: 56% respondentų dirbo privačioje, 42% - valstybinėje, likusieji – nevyriausybinėje organizacijoje. Daugiau nei pusė respondentų (60%) dirbo lietuviško kapitalo ir dažniau stambiose (49%), daugiau nei 250 darbuotojų turinčiose įmonėse.

Duomenų analizė parodė, kad tik 56% respondentai nurodė, jog jų organizacija turi etikos kodeksą ar vertybes, tačiau apklaustose įmonėse nėra specialios paskirties komiteto ar pareigybės, kuriai būtų priskirta užduotis rūpintis vertybių įgyvendinimu įmonės praktikoje ar konsultuotų darbuotojus sprendžiant jautrias etines problemas (vidurkis 2.9) bei įmonėse beveik nevyksta mokymai, diskusijos etiniais ar atsakomybės įgyvendinimo klausimais (3.3). Taigi apibendrinant respondentų atsakymus apie ĮSA vadybą jų organizacijose R. Pučėtaitė teigia, jog institucionalizuotų ĮSA vadybos instrumentų jose beveik nėra ir tai mažina integralumo kūrimo galimybes. Nepaisant šio trūkumo, 75% respondentų žino savo organizacijos vertybes ir nors nedažnai, tačiau respondentai linkę atsižvelgti į jas priimdami sprendimus (5.7). Respondentai taip pat teigė, jog darbuotojai, nedažnai, bet įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą (6.0), tačiau konstruktyviai kritikuoti vadovų sprendimų, nesibaiminant bausmės sunkiai įmanoma (5.0). Tyrime daroma prielaida, jog darbuotojai turi galimybę pasisakyti dėl darbo sąlygų, tačiau prieštarauti vadovo nuomonei ar pasiūlymui gali būti neracionalu. Ir tai parodo organizacinio pasitikėjimo trūkumą, nes darbuotojai nepasitiki, bijo savo vadovo išreiškiant savo nuomonę apie tam tikrus įmonėje vykstančius bei vadovai nepasitiki savo darbuotojų kompetenciją sprendžiant vienus ar kitus klausimus.

Nors R. Pučėtaitės straipsnyje, kuris atskleidžia integralumo svarbą, pateiktas tyrimas yra labiau žvalgomojo pobūdžio, tačiau negalime neaptarti tyrimo rezultatų, kurie atskleidžia, jog formalių etikos, taip pat ĮSA vadybos instrumentų taikymo tendencijos Lietuvoje yra silpnos. Tai rodo, jog dauguma įmonių neturi ĮSA strategijos. Integralumas ir ĮSA programos yra susiję. ĮSA instrumentų efektyvumas auga, kai jų naudojimas nukreipiamas į integralumo vertybės kūrimą. Kaip teigia V. Juščius ir V. Snieška (2008), į integralumą orientuota ĮSA vadyba įrodo, jog rūpindamasi savo darbuotojais, klientais, tiekėjais ir kitais suinteresuotaisiais bei ją supančia aplinka, organizacija gali užsidirbti atsakingos įmonės reputaciją, suinteresuotųjų pagarbą, pasitikėjimą, ko pasigendama Lietuvos įmonėse, nes į išreikštus darbuotojų lūkesčius bei interesus

organizacijos vadovai neatsižvelgia, o tik imituoja, jog atsiklausia darbuotojų nuomonės. Taip auga darbuotojų nusivylimas bei skeptiškumas inicijuojamų procesų, diegiamų ĮSA instrumentų atžvilgiu. Darbuotojai, kurie jaučia, jog su jais organizacijoje elgiamasi nesąžiningai/neteisingai, gali imti ieškoti įvairių „kompensacijų“ organizacijoje – pvz., naudotis įmonės nuosavybe asmeniniais tikslais, simuliuoti darbą, taip grįžtant prie oportunistinės (neatsakingos, apsimetinėjimo) kultūros.⁶⁰

Tad suvokiant, jog ĮSA turi įtakos pasitikėjimo formavimuisi organizacijoje, būtina į tai atsižvelgti. Kaip teigia (Balmer, G., 2006), šiuolaikinės organizacijos, norėdamos sukurti vientisą savo įvaizdį, parodyti, kas jos yra ir ko siekia, į vizijos, strategijos ir tapatumo aptarimą stengiasi įtraukti kuo daugiau savo narių. Tokių vidinių diskusijų tikslas yra susieti kolektyvinę organizacijos mąstymą, elgesį ir struktūrą į bendrą organizacijos kultūros visumą. Deja, daugeliui organizacijų bendros vertybių sistemos kūrimas ir valdymas tampa neįveikiama problema

Socialinės atsakomybės suvokimas sietinas pirmiausia su organizacijos atskaitomybe verslo organizacijos suinteresuotiesiems bei verslo ir visuomenės tarpusavio supratimu grįstų santykių kūrimu ir palaikymu.

2.4 Organizacinio pasitikėjimo formavimas ĮSA praktikomis

Pasitikėjimo ir įmonių socialinės atsakomybės ryšys labiau atsiskleistas 2009 metais atliktoje anketinėje smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonių apklausoje. Jau iš 2007 metų JTVP tyrimo buvo aišku, kad daugelis SVĮ diegia ĮSA principus, net pačios tai nežinodamos.

Vertindami ekonominės krizės įtaką ĮSA diegimui ir įgyvendinimui SVV, dauguma respondentų nurodė, jog ekonominės krizės poveikis bus neigiamas (96,4 proc.), argumentuodami, jog pirmiausia bus skiriamas didesnis dėmesys išlikimui, nuostolių mažinimui, o ne ĮSA; ir tik 3,6 proc. nurodė, jog įtakos visai neturės. Susisteminius įvairias respondentų nurodytas neigiamo ekonominės krizės poveikio ĮSA diegimui SVĮ matyti, kad 14,3 proc. apklaustųjų mano jog ĮSA Lietuvos smulkiose ir vidutinėse įmonėse nediegama, juo labiau nebus diegiama ištikus krizei. Daugiau nei pusė apklaustųjų (59,6 proc.) pagrindinėmis neigiamos įtakos ĮSA diegimui SVĮ priežastimis nurodo įvairiai apibūdinamus ĮSA įtakojančius mikro veiksnius, susijusius žmoniškųjų išteklių valdymu įmonėje, darbuotojų darbo sąlygomis ir socialinėmis garantijomis, dažniausiai pabrėžiant, kad krizės atveju bus mažiau atsižvelgiama į darbuotojų interesus.

Tačiau tyrimo rezultatai rodo, jog paprašyti nurodyti, kaip turėtų elgtis SVV ekonominės krizės metu, respondentai dažniausiai nurodė, jog pirmiausia turi būti paaiškinta darbuotojams,

⁶⁰ Pučėtaitė, R. (2009). *Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu*. Ekonomika ir vadyba: ISSN 1822-6515 [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-328.pdf>>

kokioje situacijoje yra įmonė (48 ats. iš 91 apklaustųjų), tinkamai ir operatyviai prisitaikyti prie susiklosčiusios situacijos (42 ats. iš 91 apkl.) bei palaikyti glaudų ryšį su darbuotojais (35 ats. iš 91 apkl.)

Nors dažnai teigiama, kad ĮSA koncepcija yra stambiųjų įmonių varomoji jėga, socialinės atsakomybės praktika egzistuoja ir SVV praktikoje. Tačiau apibendrinant tyrimą, teigiama, jog nuolat didėjantis investuotojų ir verslo lyderių paramos SVĮ iniciatyvų skaičius signalizuoja apie SVV vaidmens darnaus vystimosi procesuose pripažinimą.⁶¹

Iš aprašytų tyrimų, susidaro vaizdas, jog ĮSA koncepcijos tiek dabar, tiek prieš krizę buvo mažai diegiamos, tiksliau jų diegimas siejamas su reklamos tikslais ir neretai diegiamos vertybės neatitikdavo esamos tikrovės įmonėje. 2008 metais įsivyravus ekonominei krizei Lietuvoje bei pasaulyje privertė tiek didžiąsias įmones, tiek smulkų ir vidutinį verslą peržiūrėti savo principus bei siekius, nes pastebimas ženklus verslo pasitikėjimo sumažėjimas, ypač stipriai neketėjo organizacinis pasitikėjimas, nes per pastaruosius dvejus metus žymiai padaugėjo bedarbių skaičius, o dirbantieji patiria didelius darbo krūvius ar spaudimą savo darbovietėse.

Nuo 2009 m. iki 2010 m III ketv. bedarbių skaičius išaugo nuo 11,9 proc. iki 18,9 proc., liūdniausia, jog bedarbių skaičius ypač didelis jaunimo tarpe tarp 15-25 metų. Jaunimo tarpe nuo 2009 m iki 2010 m III ketv. nedarbo skaičius išaugo nuo 25 proc. iki 35,5 proc., šie skaičiai rodo blogą padėtį Lietuvoje. Tačiau galima pastebėti, jog per pastaruosius metus, įsivyravus krizei, bedarbystės problema apėmusi visą pasaulį, ypatingai Europos šalis. Europos Sąjungos statistikos tarnybos (Eurostato) vertinimais, nedarbo lygis Europos Sąjungoje, pašalinus sezono įtaką, 2010 m. rugsėjo mėn. buvo 9,6 procento. Aukščiausias nedarbo lygis tarp Europos Sąjungos šalių buvo Ispanijoje – 20,8 procento, žemiausias – Nyderlanduose – 4,4 procento⁶².

Taip pat Lietuvos statistikos departamentas teigia, jog ne tik didėja bedarbių skaičius, bet ir per 2010 metus neto darbo užmokestis sumažėjo: šalies ūkyje – 2,6, valstybės sektoriuje – 3,9, privačiajame sektoriuje – 1,6 procento. Čia pateikta tik keletą faktorių, kodėl visuomenė, ypač darbuotojai nebeprisitaikė verslo atstovais, griauamas organizacinis pasitikėjimas, kuris galėtų būti efektyvaus darbo pagrindas, kuriantis, stabilizuojantis ir šalies ekonomiką.

Tai suprasdamos įmonės kaip viena iš galimybę verslui susigrąžinti ar sukurti pasitikėjimą, pradeda savo įmonėse diegti ar bent jau deklaruoti, jog diegia socialiai atsakingos įmonės principus, kuomet vienas iš pagrindų – vidinių suinteresuotųjų interesų tenkinimas.

Lietuvos verslo įmonės bei visuomeninės organizacijos vis dažniau verslinėje, komercinėje bei organizacinėje veikloje atsižvelgia į suinteresuotų dalyvių išreikštas pozicijas bei visuomenės

⁶¹ BERNATONYTĖ, D., VILKĖ, R., KEIZERIENĖ, E. (2009) *Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-229.pdf>>

⁶² Lietuvos statistikos departamentas (2010) *Nedarbo lygio pokyčiai (tyrimo duomenys)* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=8146>>

lūkesčius, siekia užtikrinti skaidrų valdymą ir plėtodami etiškus santykius su partneriais, prisideda prie bendro teigiamo verslo klimato šalyje ir tarptautinėje erdvėje kūrimo.⁶³

Kad organizacinio pasitikėjimo kūrimas yra naudingas organizacijai atskleista ir 2002 metais mokslų daktaro Tammy A.Boe darytame tyrime „*Gaining and/or maintaining employee trust within service organizations*“ ir 2006 metų užsienio autoriaus, filosofijos daktaro Phuong L. Callaway darbo „*Relationship between organizational trust and job satisfaction: an analysis in the U.S. federal work force*“. Čia pateikiama daugybė veiksnių, kurie formuoja pasitikėjimą ir pabrėžiant jog pasitikėjimo trūkumą lemia: psichologinis ar net fizinis smurtas darbe, bendravimo trūkumas, informacijos trūkumas, veiklos neskaidrumas, delegavimo nebūvimas, paskatinimo priemonių stoka, nesąžiningumas, susvetimėjimas, rezultatų ir tikslų neaiškumas dėl vadovų mažo bendradarbio su darbuotojais.

Kai yra pasitikėjimas – darbuotojai noriai eina į darbą. Jie yra geros nuotaikos, produktyvūs. Tuomet jie galvoja apie save, kaip apie įmonės pilnavertį narį, rūpinasi įmonės ateitimi, žinodamas, kad tai garantuoja ir jam geresnę ateitį. Darbuotojai žino savo vaidmenį organizacijoje ir stengėsi jį kuo geriau atlikti.

Filosofas Francis Fukuyama pasitikėjimą apibrėžia kaip “socialini kapitalą”. Jis teigia, kad stipriu vidiniu pasitikėjimu pasižyminčios bendruomenės, visuomenės ir organizacijos turi žymiai didesnes sėkmės galimybes nei tos, kuriose pasitikėjimo nėra. Pasitikėjimas ypač svarbus sudėtingose sunkiai prognozuojamose situacijose, nes jis gali pakeisti racionaliai kuriamas, dažnai brangiai kainuojančias, o kartais ir nepatikimas prognozes. O nepasitikėjimas, atvirksčiai, - didina žmogiškųjų išteklių kaštus (poreikį).⁶⁴

Europos sąjungos ir Lietuvos verslininkų konfederacijos tyrime „Bendra socialinė atsakomybė smulkiajame ir vidutiniame versle“ analizuoja Lietuvos padėtį, kalbant apie ĮSA ir dar kartą atskleidžia ryšį taro ĮSA ir organizacijoje formuojamo pasitikėjimo, tuo pačiu patvirtindamas, jog organizacinis pasitikėjimas reikalingas didinat organizacijos produktyvumą, efektyvumą ir panašiai.

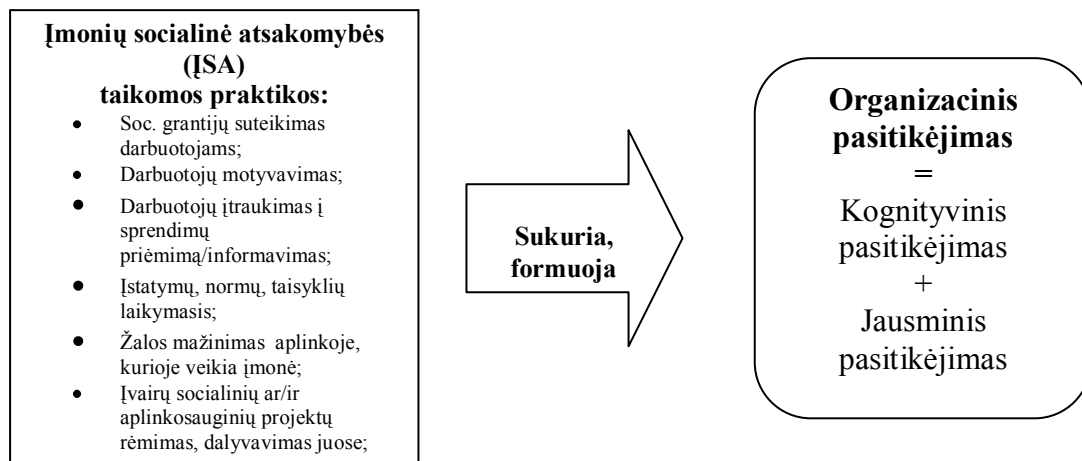
Apibendrinus, galima matyti, jog organizacinį pasitikėjimą lemia daugybė socialinių, ekonominių ir kitų vidinių organizacijos faktorių: tinkama darbo vieta, tinkamas atlygis, socialinių garantijų suteikimas, tinkamas informacijos bei tikslų pateikimas, bendradarbiavimas priimant sprendimus ir kita.

Išanalizavus teorinę medžiagą apie ĮSA ir organizacinį pasitikėjimą bei jau atliktus Lietuvos ir užsienio autorių tyrimus, formuojamas ĮSA ir organizacinio ryšio modelis (6 pav.). Kadangi mus

⁶³ ASTROMSKIENĖ, A., ADAMONIENĖ, R. (2009) *Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijų tyrimas* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-217.pdf>>

⁶⁴ BUIVYDAS, R. (2010) *Pasitikėjimas kaip socialinis kapitalas*. SEC apžvalga [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 15d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sec.lt/sec_apzvalga/SEC_apzvalga_nr2.pdf>

domina tarpasmeninis organizacinis pasitikėjimas, tai numanoma, kad suvoktos ĮSA gali padidinti organizacinį pasitikėjimą. Šiame modelyje matyti, jog socialiai atsakingos praktikos sukuria bei formuoja organizacinį pasitikėjimą, kurio sudedamosios dalys – kognityvinis ir jausminis pasitikėjimai.



Šaltinis: sukurtas autoriaus

6 pav. ĮSA ir organizacinio pasitikėjimo ryšio modelis

Kad ĮSA taptų sudėtine organizacijos tapatumo dalimi, į įmonių socialinės atsakomybės formavimo ir realizavimo procesą būtina įtraukti visus jos darbuotojus, o deklaruojamos organizacijos vertybės turi būti jiems suprantamos ir priimtinos. Iš aptartų atliktų tyrimų, matome, jog šiais tyrimais nebuvo atskleistas išsamus bei pagrįstas taršys tarp ĮSA ir organizacinio pasitikėjimo, tad trečiojoje darbo dalyje, analizuojami tyrimo rezultatai, kurių esmė išsiaiškinti kaip įmonių socialinės atsakomybės principų taikymas įmonėje, bei per kokius ĮSA instrumentus, praktikas yra kuriamas, stiprinamas organizacinis pasitikėjimas.

3. LITHUANIAN TEXTILE PRODUCTION ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PRAKTIKŲ ĮTAKOS ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI TYRIMAS

Teoriškai atskleidus organizacinio pasitikėjimo ir įmonių socialinės atsakomybės ryšio sąsajas, šioje dalyje remiantis atvejo analize, bus bandoma atskleisti kokios įmonių socialinės atsakomybės praktikos lemia organizacinį pasitikėjimą.

3. 1 Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – ištirti, kaip ĮSA daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui.

Tyrimo uždaviniai:

- Ištirti kaip UAB LTP ir UAB LTP Texdan darbuotojai suvokia ĮSA;
- Įvertinti UAB LTP ir UAB LTP Texdan tarpasmeninio organizacinio pasitikėjimo laipsnį bendradarbių/kolegų atžvilgiu;
- Įvertinti UAB LTP ir UAB LTP Texdan organizacinio pasitikėjimo laipsnį vadovų atžvilgiu;
- Nustatyti, kaip darbuotojai suvokia ryšį tarp organizacinio pasitikėjimo emocinio ir racionalaus aspekto;
- Ištirti kokias ĮSA praktikas darbuotojai suvokia kaip organizacinio pasitikėjimo didinimo praktikas;
- Pateikti rekomendacijas, kaip išnaudoti ĮSA praktikas organizaciniui pasitikėjimui didinti.

Tyrimui pasirinkta atvejo analizės strategija - tyrimo būdas, kuriame pasirenkamas vieno subjekto (arba kelių, sudarančių vieną grupę) stebėjimas, gilus atskirų fenomeno atvejų tyrimas natūralioje aplinkoje laikantis jo dalyvių požiūrio. Paprastai atvejo analizė yra traktuojama kaip tyrimo metodas (Janesick, 2000; Sullivan, 2002). Tačiau egzistuoja požiūris į atvejo analizę ir kaip į tyrimo strategiją (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994, p. 10), kurio laikantis galima išnaudoti kitus tyrimo metodus (jų trianguliaciją – Yin, 1994) ir surinkti įvairiapusiškus duomenis apie tiriamą objektą. Tai rodo, kad šis tyrimo būdas gali būti taikomas tiek kuriant naujas mokslo žinias, tiek sprendžiant įvairias praktines vadybines bei pedagogines situacijas (Kardelis, 2002, p. 120). Šis būdas gali būti taikomas įvairioms elgesio modifikacijoms tirti. Kaip vieną iš ypatumų, reikėtų išskirti ir tyrimo lankstumą ir jo pritaikomumą. Tai reiškia, kad vykdant tyrimą yra surinkta informacija leido išsamiau susipažinti su konkrečios pasirinktos įmonės organizacinio pasitikėjimo lygmeniu, jo sąsajomis su ĮSA⁶⁵. Šią sąveiką išanalizuoti, apibendrinti, pateikti rekomendacijas kaip ĮSA praktikomis didinti organizacinį pasitikėjimą UAB LTP ir UAB LTP Texdan įmonėse. Pritaikius klausimyną, išsamiau

⁶⁵ KARDELIS, K. (2002) *Mokslinio tyrimo pagrindai* [interaktyvus] [žiūrėta 2011.02.15] Prieiga per internetą <http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/pilnaskonsp.pdf>

tirti ĮSA ir organizacinio pasitikėjimo ryšį, siekiant pateikti rekomendacijas ir kitoms įmonėms kaip socialiai atsakingomis praktikomis didinti organizacinį pasitikėjimą.

Atvejo analizei buvo pasirinkti du duomenų rinkimo metodai:

1. *Antrinių šaltinių analizė* – kurios metu buvo renkama informacija apie pasirinktos įmonės filialus Lietuvoje. Buvo analizuojami įmonės vidiniai dokumentai (pvz. įstatai), naudotasi informacija pateikta įmonės internetinėje svetainėje (www.l-t-p.com) bei remtasi įvairiais straipsniais spaudoje apie tiriamą įmonę. Antriniais šaltiniais buvo analizuojami, siekiant surinkti informaciją apie UAB LTP ir UAB LTP Texdan veiklą, taikomas socialines praktikas.

2. *Apklausa* — išsamesniam duomenų surinkimui, nuomonių, esamos situacijos išsiaiškinimui buvo pasirinkta apklausa, tai vienpusės komunikacijos procesas, valdomas interviu gavėjo. Buvo naudojamos dvi apklausos rūšys:

- i. Anketinė apklausa – kurios tikslas, apklausti įmonės darbuotojus, išsiaiškinti jų požiūrį tiriamu klausimu bei situaciją įmonėje, susijusia su pasitikėjimu bei kaip pasitikėjimą padeda formuoti socialiai atsakingos praktikos;
- ii. Standartizuotas interviu – kurio tikslas, apklausti įmonės vadovus bei gauti daugiau informacijos apie diegimas socialines atsakomybes praktikas, esamą situaciją LTP Denmark A/S dukterinėse įmonėse Lietuvoje.

3.1.1 Tyrimo metodai bei tyrimo organizavimas

Prieš atliekant anketinę apklausą, atsižvelgiant į abiejų įmonių dydį, buvo apskaičiuota reprezentatyvi imtis. apskaičiuoti imtį, kuri galėtų būti reprezentatyvi tyrimo rezultatams. Imtį skaičiuojame remdamiesi formule:

$$n_{\min} = \frac{z^2 \times V \times \gamma(1 - \gamma)}{(\Delta)^2(N - 1) + z^2 \times \gamma(1 - \gamma)}$$

· N – visumos dydis (700).

p – požymio tikimybė. Kadangi neturime žinių apie p dydį, imama p=0,5

Δp – požymio dalies paklaida. Darbe rezultatus pateiksime su 5 proc. paklaida.

Z - normaliojo skirsnio koeficientas. Šiame darbe pasikliaujama 95 proc. patikimumu, tad normaliojo skirsnio koeficientas Z = 1,96⁶⁶

Mūsų atveju: z= 1.96; N =342 (UAB LTP ir UAB LTP Texdan esantis darbuotoju skaičius, pagal dokumentus šiuo metu dirba 378 tačiau, 36 iš jų dekretinėse). P=0.5; Δp= 0.05. Reiktų įrašyti skaičius į koeficientų, kintamųjų vietas formulėje, tuomet gauname reikiamą apklausti respondentų skaičių – 181 respondentai.

⁶⁶ KARDELIS, K. (2002) *Mokslinio tyrimo pagrindai* [interaktyvus] [žiūrėta 2011.02.15] Prieiga per internetą <http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/pilnaskonsp.pdf>

Apžvelgus antrinius duomenų šaltinius, buvo parengta anketa (2 PRIEDAS). Tyrimo anketą sudarė 33 klausimai, iš kurių tik 1 atviras, kiti likę 32 uždari, kuomet reikia pasirinkti vieną iš keleto variantų arba pažymėti labiausiai nuostatą atitinkantį teiginio įvertinimą. Atliekant apklausą buvo naudojamas klausimynas, kurį sudarė 4 teminiai blokai. Pirmi 1-3 klausimai apie Įmonių socialinę atsakomybę (ISA), kaip UAB LTP ir UAB LTP Texdan darbuotojai yra susipažinę su šiuo terminu bei reiškiniu. Sekančiais 3-4 klausimais siekiama atskleisti kokiomis ISA praktikomis kuriamas pasitikėjimas, respondentų nuomone. Buvo pateikiama teiginio pradžia apie ISA pagrindinį tikslą, kurio pabaigą turėjo įvertinti korespondentai, t.y. pasirinkti ar su tam tikru teiginiu jie sutinka ar ne. Buvo pateikti populiariausi socialiai atsakingų įmonių taikytini pavyzdžiai ekonominiu, socialiniu, ekologiniu ir filantropiniu požiūriu, kurie vyrauja daugelio autorių, kalbančių apie Įsa apibrėžimuose, ypač A. Carroll (1979), I. Rosam ir R. Peddle (2004).

Didžiąją dalį klausimų (60 proc.) sudaro 8-28 klausimai apie respondento pasitikėjimą kolega ar vadovu, kurie padalinti į dvi atskiras grupes, t. y. siekiama ištirti pasitikėjimą tarp kolegų bei tarp darbuotojų ir vadovų. Šie klausimai parengti remiantis Daniel J. McAllister (1995) tyrimo klausimynu, kuriame analizuojant pasitikėjimą įmonėje labiausiai išskiriamas jausminis (affect-based trust, ang.) ir kognityvinis pažinimu pagrįsti pasitikėjimai (cognition-based trust). Tai leidžia atskleisti emocinį ir racionalų organizacinio pasitikėjimo aspektus. Matavimas susideda iš 11 teiginių (6 teiginiai skirti vertinti pasitikėjimą pažinimo pagrindu ir kiti 5 teiginiai skirti vertinti pasitikėjimą emociniu pasitikėjimu)⁶⁷. Šie 11 teiginių, remiantis D. J. McAlister (1995) modifikuoti, t.y. D. J. McAlister (1995) klausimyne buvo pateikti teiginiai tiriant tarpasmeninį ryšį, klausiant respondento nuomonės kaip stipriai sutinka ar nesutinka su tam tikru teiginiu apie jį supančius asmeninius, su kuriais reikia dirbti. Šio atvejo tyrimui sudarytai anketai 11 teiginių pagal D. J. McAlister pritaikyti taip, kad vienu atveju tas pat teiginys buvo klausimas, siekiant išsiaiškinti kaip respondentas pasitiki kolegomis su kuriais dirba (darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo santykiai) bei kitu atveju, tas pat teiginys buvo modifikuotas, klausiant, siekiant išsiaiškinti koks darbuotojų pasitikėjimo laipsnis su vadovais, t.y. pačia įmone.

Respondentų atsakymai padalinti į suminių vertinimų skalę. Kiekvienas teiginys įvertinamas 5 balų skale t.y. nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Paskutinius bendros informacijos klausimų (29-33 kl.) bloką sudaro demografiniai klausimai. Šios dalies tikslas buvo nustatyti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, darbo trukmę organizacijoje. Tyrimo anketoje buvo naudojamos šios skalės: *nominali skalė* — tai bazinių duomenų apie respondentą nustatymas, demografinė anketos dalis; viena iš *Požiūrių skalės* nustato požymi raiškumo laipsnį,

⁶⁷ MCALLISTER J.DANIEL (1995) *Effect- and cognition-based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations* [interaktyvus] [žiūrėta 2011.02.15] Prieiga per internetą <<http://www.bschooll.nus.edu.sg/Staff/bizdjm/McAllisteramj95.pdf> >

fiksuoja nuostatas į procesus ar reiškinius. Požiūriai į OP ir ĮSA buvo matuojami 5 balų *Likerto skale*. (1- visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

Be anketinės apklausos UAB LTP ir UAB LTP Texdan vadovai atsakinėjo į interviu metu pateikiamus klausimus. Interviu buvo pasirinko abiejų įmonių vadovės, nes jos tiesiogiai pavaldžios motininės bendrovės direktoriams, kurių dėka priima svarbiausi, esminiai verslo sprendimai, taip pat sprendimai, susiję su ĮSA praktikų diegimu. Taip pat dukterinių bendrovių Lietuvoje vadovai atsakingos už visą veiklą, susijusią su įmone Lietuvoje bei valdo daugiausiai informacijos apie įmonėse vykdomus planus, siekius ir panašiai. Interviu pasirinkimą nulėmė ir tai, jog kaip įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA) kyla kaip moralinės organizacijos narių (ypač vadovų) atsakomybės rezultatas, tiksliau, kaip etišku ir neetišku sprendimų priėmimo, sprendžiant moralines problemas, pasekmė.⁶⁸

Interviu metu buvo pateikiami 9 pagrindiniai klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, patikslinti apie įmonių vykdomas ĮSA praktikas (3 PRIEDAS).

3.1.2 Tyrimo proceso aprašymas

Bendrai LTP Denmark A/S filialuose Lietuvoje šiuo metu dirba apie 342 darbuotojų, kurių 80 proc. sudaro darbininkai. Kadangi dauguma darbininkų darbe neturi prieigos prie interneto, tai dauguma spausdintų anketų (300vnt) buvo pateikta UAB LTP ir UAB LTP Texdan direktorėms, prašant jų paskleisti anketas tarp darbuotojų ir skirti (kažkiek laiko) jų papildymui. Buvo sutarta, jog kuomet daugelis anketų bus užpildytos, susisieksime ir galėsiu jas atsiimti. Pildymas truko 10 dienų. Administracijos darbuotojams elektroniniu paštu buvo išsiųstos nuorodos į internetinę prieigą adresu: www.publika.lt, kur buvo pateikta internetinė anketos versija

Kaip minėta, respondentams buvo pateikta 300 vnt. spausdintų anketų, jei dalis anketų būtų sugadinta pildymo metu. Viso anketos atiduotos įmonių vadovams, kurios vėliau padalintos darbų vadovams ar tam tikriems administracijos darbuotojams, kurie neturi prieigos prie interneto. Internetinė nuoroda taip pat išsiųsta el. paštu įmonės vadovams, kurie šią nuorodą paplatino įmonės paštu.

Darbų vadovai gavę atitinkamą skaičių spausdintų anketų, organizavo šių anketų savo pildymą savo grupelėse. Kaip informavo, įmonės vadovė, tam buvo skirta 10-15min, kuomet sušaukti darbuotojai pildė anketas, jei kas būdavo neaišku klausdavo darbų vadovo. Darbuotojams, kurių tą dieną nebuvo (atostogos, ligos atveju) ar negalėjo dėl darbo, buvo nukreipti į administraciją, kad ten ją užpildytų.

⁶⁸ VYŠNIAUSKIENĖ, D. , MINKUTĖ, R. „Socialinės veiklos profesinė etika“, 2008, p.119

Anketų įdavimo, pildymo ir gražinimo procesas truko 7 dienas. Bei dar papildomas 2 dienas užtruko pakartotinas anketų pildymas po pirmo etapo. Kuomet man pačiai reikėjo vykti į UAB LTP ir UAB LTP Texdan, kad susirinkti trūkstamą anketų skaičių (buvo prašoma pildyti tų asmenų, kurie pirmu pildymu neturėjo galimybės to padaryti), mat nemažai anketų buvo nepilnai užpildyta, daugeliui darbininkų kildavo klausimų dėl pildymo, taip pat dalis darbuotojų buvo apatiški anketų pildymui, nes pastaruosius mėnesius darbuotojams pateikiama labai daug anketų, kurias reikalinga pildyti, siekiant įsidiesti LEAN sistemą. Šio atvejo tyrimo antras etapas anketų pildymo buvo organizuojamas po darbuotojų pietų metu. Darbuotojai, kurie nepildė, nes nebuvo ar buvo kilę neaiškumų, buvo kviečiami į posėdžių salę ir pildė anketas, stebint darbo autorei.

Interneto svetainėje anketas užpildė 26 darbuotojai, iš įmonės gražintos 225 anketos, tačiau 64 anketos buvo sugadintos, t.y. užpildyta tik dalis klausimų. Taigi tyrimo rezultatai formuluojami remiantis iš viso 187 anketomis.

3.1.3 Tyrimo duomenų apdorojimas

Kaip minėta, dalis anketų buvo pildoma internetu, dalis spausdintose anketose, tačiau kad visus gautus duomenis būtų galima apdoroti SPSS ir Excel programomis, gražintos užpildytos ir nesugadintos anketos buvo suvedamos į anketos elektroninę versiją. Internetinėje svetainėje www.publika.lt iš suvestų duomenų automatiškai buvo grafiniu būdu pateikiami apibendrinti apklausos rezultatai. Apibendrintus rezultatus galima peržiūrėti dviem būdais: taip kaip pateikia pati internetinė svetainė arba duomenis eksportuoti ir atsisiųsti ir HTML ar CSV formatu interaktyvioje lentelėje, kuriuos vėliau buvo galima importuoti į SPSS įrankį, Excel, ar kitą skaičiuoklę bei išanalizuoti apklausą įvairiais pjūviais.

Pasitelkus SPSS bei Excel programas buvo skaičiuota imtis, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, procentinės išraiškos bei atitinkamai pagal gautus rezultatus braižomos skritulinės diagramos, histogramos, pateikiamos apibendrinamos lentelės.

3.2 Atvejo tyrimo rezultatai

Atvejo analizei pasirinkta tarptautinio kapitalo įmonės LTP Denmark A/S dukterinės įmonės Lietuvoje – Lithuanian Textile production, t.y. UAB LTP bei UAB LTP Texdan. LTP Denmark yra įdiegusi ISA standartus, todėl pamažu bandoma šios standartus pritaikyti ir Lietuvoje. Kaip interviu metu UAB LTP Texdan direktorė pratarė, šių standartų oficialus patvirtinimas neįvyksta dėl laiko stokos ir darbų gausos. UAB LTP ir UAB LTP Texdan savo praktikomis yra socialiai atsakinga, nes rūpinasi darbuotojais, t.y. ištikus ekonominei krizei skatina visų darbuotojų bendradarbiavimą, vengia atleidimų, bendru sutarimu priima sprendimus, taip pat stengiasi mažinti kenksmingą darbo

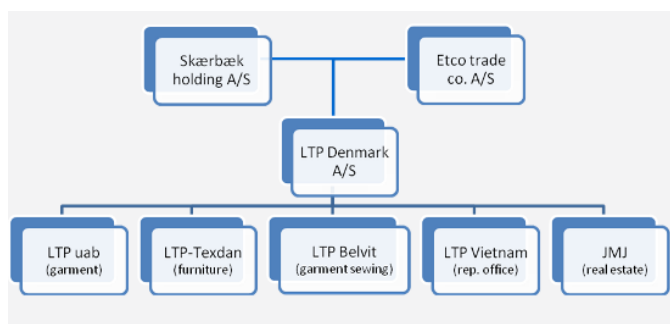
aplinką darbuotojams, taip pažinant žalą ir gamtai. Orientuojasi į visuomenės problemas, taupo energijos išteklius, mažina žaliavų naudojimą, mažina transporto srautus, dalyvauja švarinimosi akcijoje.

Atlikus antrinių duomenų analizę bei interviu su įmonės vadovais, galima pateikti informaciją apie UAB LTP ir UAB Texdan veiklos pobūdį bei tyrimo bendrus rezultatus.

Kaip jau minėjome anksčiau, ĮSA yra pakankamai naujas reiškinys Lietuvoje. Net Lietuvos vyriausybė dar nėra apsisprendusi dėl vieningų veiksmų skatinant įmones diegti ĮSA, tačiau yra numatyta ĮSA plėtros vizija (konkurencinga įmonė, saugi, ekologiškai švari aplinka, stipri socialinė sanglauda, skaidri ir etiška verslo praktika) bei skatinančios priemonės, kurių atvejo analizės pasirinkta įmonė Lithuanian Textile production savanoriškai taiko. Taip pat vienas iš socialiai atsakingos įmonės bruožų – turimas vidinis Elgesio kodeksas, kuris parengtas pagal Jungtinių Tautų Pasaulio Susitarimą (UN Global Compact).

Danijos kapitalo įmonės UAB LTP ir UAB LTP Texdan Lietuvoje įsikūrė nuo 1991 metų. Priimtuose įstatuose įmonių veiklos objektas – darbo ir kitų drabužių siūvimas, didmenine ir mažmenine prekyba, konsultacinė veikla, taip pat su ja kita susijusi veikla. Apibrėžtas įmonių tikslas įstatuose – vystyti ūkinę komercinę veiklą. Pagrindiniai įmonių organai – Visuotinis akcininkų susirinkimas ir bendrovės vadovas. Už visus vykstančius procesus ir priimamus sprendimus ir yra atsakingi šie valdymo organai. Visuotinis akcininkų susirinkimas viską deleguoja bendrovės vadovui, kuris įgalioja trečiuosius asmenis.

LTP Denmark A/S yra vienintelė UAB LTP akcininke, o UAB LTP yra vienintelė UAB LTP Texdan akcininkė ir iki 2006 metų buvo ir vienintelė paslaugų pirkėja. Akcininkė UAB „LTP“ aprūpindavo UAB „LTP Texdan“ užsakymais (pateikdavo žaliavas, brėžinius ir kt. o UAB „LTP Texdan“ teikdavo tik siuvimo paslaugą ir laikinai įvežtų žaliavų). UAB „LTP“ savo ruožtu realizuodavo produkciją Danijoje, Švedijoje, Olandijoje. Tačiau nuo 2006 metų įmonė pradėjo tiesiogiai bendrauti su užsakovais, t.y. pardavinėti prekes ir paslaugas tiesiogiai, o ne tarpininkaujant UAB „LTP“. 7 pav. galima matyti valdymo schemą.



Šaltinis: <http://www.l-t-p.com>

7 pav. Lithuanian Textile production valdymo schema

Pateikiant socialiai atsakingos įmonės praktikos pavyzdžius, dėl kurių pasirinkta tirti šias įmones, visų pirma reiktų paminėti, jog UAB LTP ir UAB LTP Texdan rūpinasi tinkamu *Socialinės aplinkos kūrimu*. Iš interviu su įmonės vadovais bei įmonės internetinės svetainės pateiktos informacijos, galima teigti, jog šiose įmonėse akcentuojama gera darbo atmosfera, darbuotojų motyvavimas ir informavimas. Viena iš tokių darbuotojų informavimo priemonių – leidžiamas vidinis laikraštis, kuriame pateikiama informacija apie įmonėje vykstančius procesus: planus, rezultatus, pasikeitimus, esminius įvykius ir panašiai. Taip pat kiekvieno laikraščio numeryje būna vieta vienam ar keliems įmonės darbuotojams. Kad įmonė daug pastangų deda stengdamasi pritaikyti socialiai atsakingo darbdavio praktikas rodo, tai jog:

- 2008m. LTP ir LTP Texdan darbuotojams pradedami rengti seminarai apie įmonės vertybes ir strategijas, supažindinama su finansine situacija, ieškoma privalumų bei sprendimų kaip kurti kuo geresnę įmonės kultūrą bei apibrėžti kiekvieno departamento indėlius į organizaciją.
- 2008 metais buvo pradėta LTP *talentų programa*, kurios metu buvo pateikiama anketa, kurioje pagrindiniai klausimai buvo užduodami tam, kad būtų galima išsiaiškinti tam tikro darbuotojo asmenybę, jo siekius ir siūlymus susijusius su įmone. Vėliau renkamas labiausiai idėjomis prisidėjęs darbuotojas. Šiomis praktikomis siekiama, kad visi LTP darbuotojai turėtų bendrą supratimą apie darbo principus bendradarbiaujant ir su kolegomis, ir su kitom įmonėmis bei norint užtikrinti visų darbuotojų suvokimą, kad darbas laikantis bendrų vertybių padeda nenukrypti nuo įmonės vizijos ir siekti strateginių tikslų.
- 2008 metais susidūrus su ekonomine krize, stengėsi spręsti problemas, su kuo mažesnėmis pasekmėmis vidinei socialinei aplinkai. Nenorėdami atleisti darbuotojų, bendru sutarimu buvo mažinami atlyginimai, darbuotojai buvo informuojami apie situaciją, visų pastangomis buvo ieškoma papildomų, naujų klientų, kad gamyba nestotų. Tačiau po ilgų bandymų apsisaugoti nuo darbuotojų atleidimo, buvo atleidžiama kiek galima minimaliau darbuotojų, ieškoma jiems kitų darbo alternatyvų.
- Įmonė vengia diskriminacijos, nes priimami dirbti užsieniečiai, kuriems parūpinamos ir gyvenamos patalpos bei mokamas adekvatus atlyginimas kaip ir kitiems dirbantiems.
- Kasdieniu bendravimu ir bendradarbiavimu, bendru iškilusių problemų sprendimu, kuriama maloni ir pozityvi atmosfera kasdieniame darbe. Visad laiku mokamas atlyginimas, priedai, laikomasi pažadų. Taip pat darbuotojai skatinami dalintis savo problemomis, pasisakyti apie padarytas klaidas, kad visų pastangomis viskas būtų efektyviau ir greičiau sprendžiama.
- Taip pat akcentuojamas įsipareigojimų laikymasis visuose lygiuose (tiek santykiuose tarp darbuotojų, vadovų ir darbuotojų, įmonės-pirkėjo, įmonės-tiekėjo).

Kitas svarbus socialinės atsakomybės aspektų - *Ekonominiai sprendimai*, kurie leistų suderinti pelno siekimą su visuomenine gerove.

- UAB LTP ir UAB LTP Texdan bando prisitaikyti prie globalių problemų mažinimo susijusių su kokybe, aptarnavimu. Įkūrė filialą Vietname, kad mažintų kaštus, galėtų siekti didesnių užsakymų, būtų arčiau kai kurių klientų ir galėtų juos greičiau aptarnauti. Tuo pačiu sukūrė daug darbo vietų.
- Nauja eko gamybos linija LEAN. Lean koncepcija – tai įmonės vadovavimo paradigma, kaip reikiamu laiku reikiamoje vietoje reikiamo kiekio minimaliomis išlaidomis valdyti turtą, tuo laiku būti lankstiems ir atviriems naujovėms, pokyčiams. Trumpai tariant, tai filosofija, kaip mažiausiomis sąnaudomis gauti didžiausią naudą ilguoju laikotarpiu. Lean įmonę galime traktuoti kaip verslo sistemą, organizuojančią valdančią produkto gamybą ir platinimą taip, kad produktas duotų kuo didesnę naudą vartotojui. Lean procedūros ir priemonės leidžia gaminti kokybiškesnę produkciją naudojant mažiau kapitalo, laiko, žmonių pastangų nei tradicinė masinė gamyba⁶⁹.
- Kokybės kontrolė. Žinant LTP ilgą kaip subrangovo tarpininko istoriją, šiuo metu jie turi griežtą požiūrį į kokybę ir jo kontrolę. Siekiama patenkinti kiekvieno kliento pagrindinius lūkesčius (atliekama sisteminė audinių skalbimo kontrolė (audinio susitraukimas, išblukimas); atliekama 100 proc. audinio testavimo kontrolė, gauta iš tiekėjų; turi savo audinių techniką, kuris tikrina audinius tiek gavus iš tiekėjų, tiek jį apdorojus UAB LTP; atliekamas ir tikrinimas audinio teisingas ženklavimas).
- Kalbant apie gamybą ir pardavimus įmonė nuo 2004 metų pradėjo koncentruotis į pastaruoju metu madingus ekologinius/organinius drabužius.
- Akcentuojamas energijos ir žaliavų taupymas.

Ekologiniais sprendimais įmonės taip pat turi patirties:

- UAB LTP ir UAB LTP Texdan dalyvauja „Darom“ akcijoje, kas leidžia suprasti, jog įmonė nėra abejinga aplinkai, kurioje gyvename⁷⁰.
- Gautas The International Association of Natural Textile Industry (IVN) IVN / gots sertifikatas. IVN / gots sertifikatas garantuoja audinio tiekėją, žaliavos kilmę ir perdirbimą. Ji taip pat garantuoja, kad UAB LTP gamina pagal aplinkos apsaugos standartus bei vykdoma teisiškai, socialiai, visokeriopai saugią ir socialiai atsakingą gamybą. IVN ir gots paprastai yra laikomos aukščiausios standartas pagal ekologiškų produktų sertifikavimą.

⁶⁹ ULECKAS, E. (2007). *Lean vadybos koncepcija ir taikymas įmonėje*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011.02.15] Prieiga per internetą: <http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/JMK_TRANSPORTAS_2007/Pagalbiniai/PDF/VGTU-Transportas-450-454.pdf>

⁷⁰ Darom.lt [interaktyvus] [žiūrėta 2011.02.15] Prieiga per internetą: <<http://mesdarom.lt/ispudziai.html>>

UAB LTP yra pirmasis ir vienintelis siuvimo fabrikas Rytų Europoje gavęs IVN / gots sertifikata.⁷¹

- Šiuo metu taip pat didelis dėmesys skiriamas – energijos taupymui, medžiagų taupymui, perdirbimui, atsisakoma kenksmingų cheminių medžiagų (pvz. kenksmingų klijų naudojimo), stengiamasi sumažinti transporto srautus.

Įmonei siekiančiai socialiai atsakingos įmonės vardo negalima pamiršti *Filantropinės veiklos*. UAB LTP Ir UAB LTP Texdan yra A. Adamkienės labdaros ir paramos fondo rėmėjai. Fondo veiklos tikslas – Lietuvos vaikai⁷².

Vienas iš svarbiausių bruožų, jog įmonė stengiasi perimti ir savaip įgyvendinti iš LTP Denmark A/S įmonės socialiai atsakingos įmonės vaidmenį, rodo tai kad įmonių vidinis patvirtintas Elgesio kodeksas Jungtinių Tautų Pasaulinio Susitarimo pagrindu.

LTP Elgesio kodeksas. Šis Elgesio kodeksas (CoC) yra grindžiamas Danijos tekstilės ir drabužių federacijos "FairFashion" Elgesio kodekso pagrindu. Ir nustato verslo etikos principus, kurių laikytis yra reikalaujama ne tik visų LTP Danijos dukterinių įmonių, bet ir subrangovų, tiekėjų. Visiems pagrindiniams ir svarbiems tiekėjams, su kuriais LTP Denmark ir jos dukterinės įmonės bendradarbiauja, apie šį protokolą yra panešama. Visi šie tiekėjai turi pasirašyti ir taikyti šias verslo etikos principus bei būti atsakingi, kad šių principų laikytųsi ir jų subrangovai. Šio protokolo tikslas yra užtikrinti etišką ir sąžiningą verslą visoms šalims, t.y. žmonėms, gyvūnams ir kitoms dalyvaujančioms pusėms, nes yra tikima, jog didelis dėmesys verslo etikos standartų laikymuisi, duos naudos įmonėms, šalims tiek ekonominiu, tiek socialiniu požiūriu. Negalima tikėti vykdyti verslo su šiais tiekėjais, kurie nesilaiko šio kodekso ar nesugeba inicijuoti patobulinimų savo įmonėje. Elgesio kodeksas yra pateikiamas darbuotojų ir tiekėjų nacionaline kalba. Pagrindiniai principai (1-10) paimti iš Jungtinių Tautų Pasaulio Susitarimo (UN Global Compact), tik pridėtas 11 principas (1 PRIEDAS)

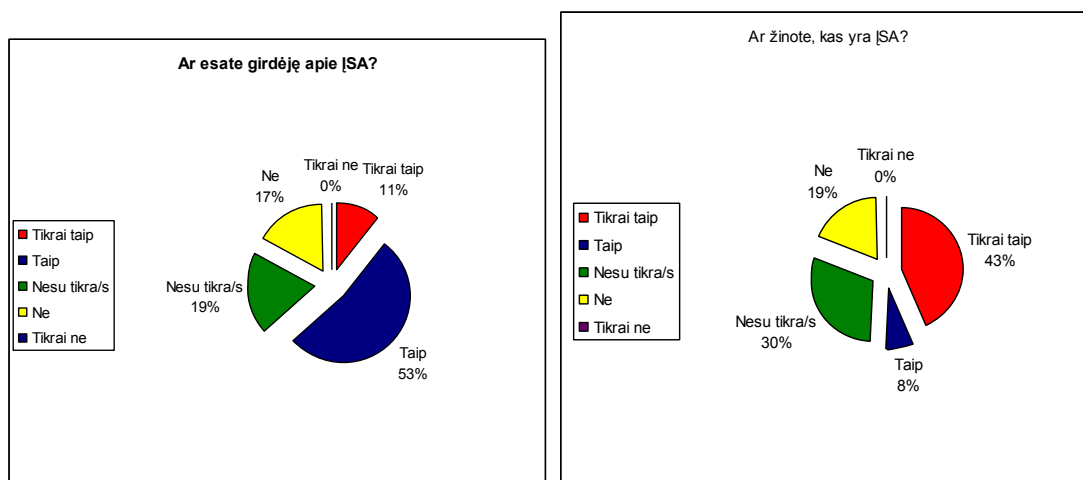
Be šitų minėtų socialiai atsakingų praktikų, būtų galima paminėti, jog įmonės diegiami principai organizacijos viduje yra *atsakomybė* (už atliekamus darbus, padarytas klaidas; už vertybes, jų gerbimas; terminų laikymasis; informacijos pateikimas, pavyzdžio būvimas kitiems), *veiklumas* (priimti iššūkius, nebijant investuoti į geresnį rytojų), *kompetencija* (dėmesingumas, korektiškumas, profesionalumas, iniciatyvumas), *bendravimas* (pilnavertiškas, sąžiningas abipusio supratimo ir pagarbos siekimas, įsipareigojimų vykdomas).

⁷¹ International Association of Natural Textile Industry. [interaktyvus] [žiūrėta 2011.02.11] Prieiga per internetą: <<http://www.naturtextil.com/>>

⁷² Almos Adamkienės labdaros ir paramos fondas. [interaktyvus] [žiūrėta 2011.02.15] Prieiga per internetą: <<http://www.adamkiene-fondas.lt/Default.aspx?Element=ViewArticle&TopicID=77&ArticleID=677>>

3.2.1 LTP ir UAB Texdan atvejai

Siekiant išsiaiškinti kiek UAB LTP ir UAB LTP Texdan darbuotojai girdėję ir susipažinę kas yra Įmonių socialinė atsakomybė paaiškėjo, jog daugiau nei pusė (64 % (11% – Tikrai taip, 53% – Taip)) yra girdėję apie ĮSA, tačiau tuo pačiu beveik penktadalis respondentų abejojo ar teigė, jog nėra girdėję šio termino. Tačiau į antrą klausimą ar žino kas yra ĮSA, net 43 proc. tvirtai teigė, jog tikrai žino, tačiau ir vėl išliko nemaža dalis, t.y. trečdalis respondentų, kurie nebuvo tikri ar jų žinojimas kas yra ĮSA yra teisingas. (8 pav.).



Šaltinis: sukurtas autorės

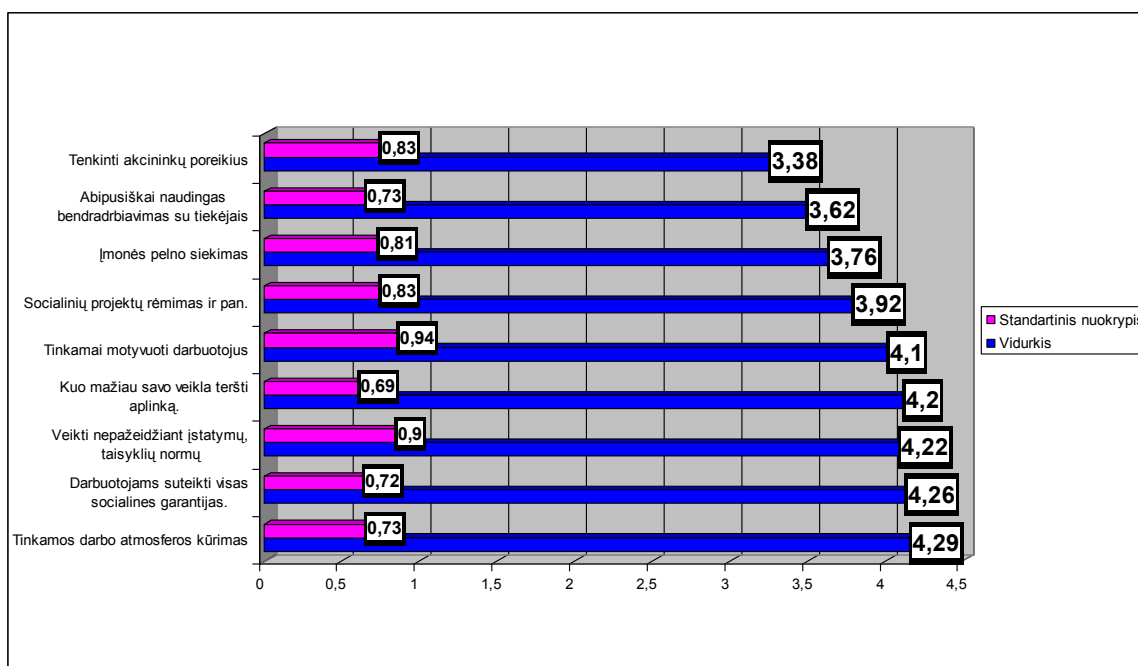
8 pav. Respondentų atsakymai susiję su Įmonių socialine atsakomybe

Respondentai, teigiantys žinantys kas yra ĮSA, tai įvardijo kaip vidinius veiksnius tokius kaip įmonės tinkamų socialinių garantijų suteikimas savo darbuotojams; tinkamos darbo aplinkos kūrimas; gerovės siekimas darbuotojams. Keletas respondentų pabrėžė ir išorinius veiksnius, t.y. siejo ISA su įmonės veikimu bendruomenės naudai, nekenkiant kitiems ar visų mokesčių mokėjimu, ekologija ar nekenkimu aplinkai, gamtai. Tačiau svarbiausia darbuotojams pagal atsakymus socialiai atsakinga įmone, ta kuri socialiai atsakingas praktikas diegia labiau įmonės viduje, darbuotojų naudai nei visuomeninės naudos kūrimui, kas taip pat nereikia pamiršta.

Norint giliau apžvelgti su kuo respondentams siejasi socialiai atsakinga įmonė, 3 anketos klausime reikėjo į pateiktus teiginius apie ĮSA pasirinkti vieną variantą iš 5, kurie turėjo savo lyginamąjį svorį. Žemiau pateiktuose lentelėse respondentų skaičius nuo 187 sumažėjo iki vidutiniškai 95. Šis sumažėjimas dėl to, jog atsakyti į trečią klausimą reikėjo ne visiems respondentams, tik tiems, kurie į prieš tai esantį klausimą atsakė „Tikrai taip“ ar „taip“.

10 paveiksle galima matyti, jog labiausiai UAB LTP ir UAB LTP Texdan darbuotojams sutiko su teiginiu, jog socialiai atsakinga įmonė ta, kurios pagrindinis tikslas yra kurti tinkamą darbo atmosferą (vidurkis 4.29, stand. nuokrypis 0,73), suteikti visas socialines garantijas

darbuotojams (vidurkis 4.26, stand. nuokrypis 0,72) ar veikti nepažeidžiant įstatymų, taisyklių, normų (vidurkis 4.22, stand. nuokrypis 0,9).



Šaltinis: sukurtas autorės

9 pav. Socialiai atsakingos įmonės pagrindinis tikslas pagal respondentų atsakymus

Iš 9 pav. pateiktų sekančių požiūrių apibendrinimo galime matyti, jog respondentai ne ką mažiau sutinka, jog socialiai atsakingos įmonės pagrindinis tikslas turėtų būti - kuo mažiau savo veikla teršti aplinką (vidurkis 4.2, stand. nuokrypis 0,69), kuris ne ką mažiau svarbus nei įstatymų laikymasis. Taip pat respondentai sutinka su teiginiu socialiai atsakinga turi nepamiršti tinkami motyvuoti darbuotojų (vidurkis 4.1, stand. nuokrypis 0,94). Kiek mažiau dominuoja atsakymai, jog įvairių socialinių projektų rėmimas, dalyvavimas juose ar parama turėtų būti pagrindiniai tikslas įmonei, kuri pabrėžia, esanti socialiai atsakinga.

Taip pat kiek mažiau yra sutinkama, tiksliau respondentai nėra tikri dėl likusių 3kl. teiginių dėl socialiai atsakingos įmonės pagrindinio tikslo, t.y. įmonės pelno siekimas (vidurkis 3.76, stand. nuokrypis 0,81), abipusiškas bendradarbiavimas su tiekėjais (vidurkis 3.62, stand. nuokrypis 0,73) bei akcininkų poreikių tenkinimas (vidurkis 3.4, stand. nuokrypis 0,83).

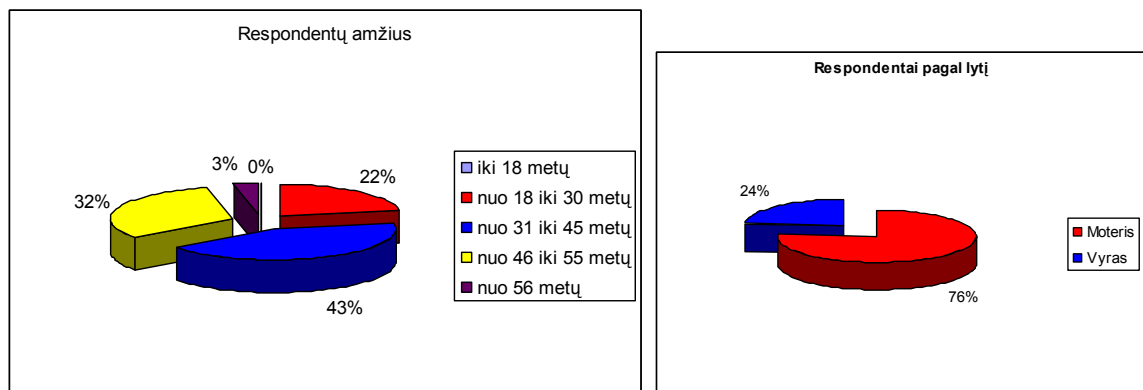
9 pav. galima pamatyti, jog prie teiginių, kad socialiai atsakingos įmonės pagrindinis tikslas turėtų būti pelno siekimas ar akcininkų poreikių tenkinimas, atsiranda visiškai nesutinkančių su šiuo teiginiu. Tokių respondentų skaičius sąlyginai nedidelis. Išsiaiškinus, jog didžiajai daliai darbuotojų yra suvokiama socialiai atsakingos įmonės vaidmuo visuomenėje taip pat buvo siekiama atskleisti ar jie mato socialiai atsakingos įmonės praktikas taikomas ir jų dirbamoje įmonėje. Respondentams atsakius, kad būtent tokioje įmonėje dirba, svarbu išsiaiškinti per kokia taikomas įmonės praktikas

jie taip teigia bei ar šios praktikos kuria pasitikėjimą įmone. Šie rezultatai aptariami kitame skyriuje.

3.2.2 Tyrimo sociodemografinės savybės

Iš viso tyrime analizuojama 187 anketų. Tai sudaro 55 proc. anketų grįžtamumą. 71 iš apklaustųjų tiriamojoje įmonėje dirba ilgiau kaip 10 metų, 83 proc. iš jų moterys, o likusi dalis 17 proc. – vyrai, moterų daugumą lemia įmonės veiklos pobūdis. Pagal pareigas, dirbančių virš 10 metų, vyrauja darbininkai (79 proc.).

Pagal užimamas pareigas įmonėje daugiau nei pusė respondentų eiliniai darbuotojai, specialistai (20%), vadybininkai (9%) ir vadovai (4%). Kadangi dauguma respondentų yra darbininkai, tai natūralu, jog daugumos išsilavinimas (36%) Spec. vidurinis (profesinė mokykla/technikumas) arba vidurinis (21%), tačiau nemaža dalis turi aukštąjį universitetinį (24%) išsilavinimą.



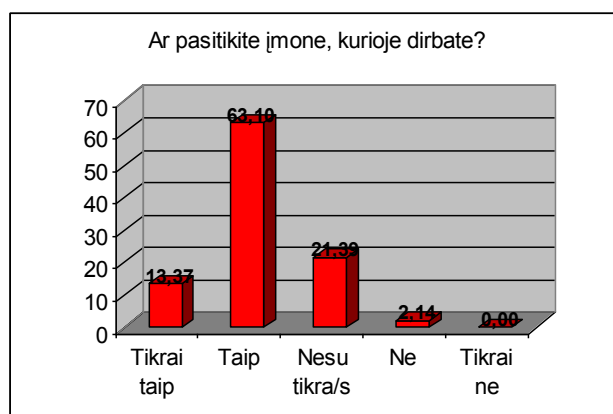
Šaltinis: sukurtas autorės

10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį

10 paveiksle galima matyti, jog dėl savo veiklos pobūdžio dauguma darbuotojų moterys, todėl ir daugiausia atsakiusiųjų (77 proc.) buvo moterys, o pagal amžiaus grupę - gausiausia nuo 31 iki 45 metų amžiaus grupė (43 proc.), antroji - nuo 46 iki 55 metų (32 proc.).

3.2.3 Bendras organizacinio pasitikėjimo lygis tiriamose įmonėse

6 anketos klausime buvo klausama ar respondentai pasitiki įmone, kurioje dirba. 11 paveiksle galime matyti, jog didesnė dalis darbuotojų (76,5%) pasitiki savo įmone. Tačiau taip pat nemažas skaičius, beveik penktadalis (21,4%), kurie nėra tikri, ar pasitiki įmone, kurioje dirba.

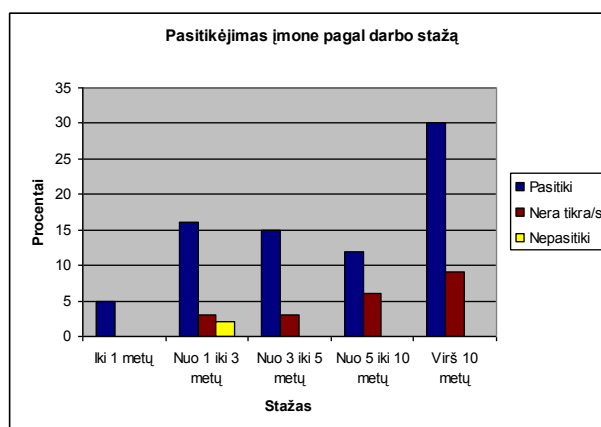


Šaltinis: sukurtas autorės

11 pav. Respondentų pasitikėjimas įmone

Analizuojant pasitikėjimą pagal stažą, matome, jog didžiausias pasitikėjimas yra tarp darbuotojų, kurių darbo stažas įmonėje virš 10 metų (30 proc.), tai leidžia daryti prielaidą, jog pasitikėjimas įmone ir galėjo būti vienas iš veiksnių lemiančių ilgą darbo stažą. Antroje vietoje pagal pasitikėjimą respondentai dirbantys nuo 1 iki 3 metų įmonėje.

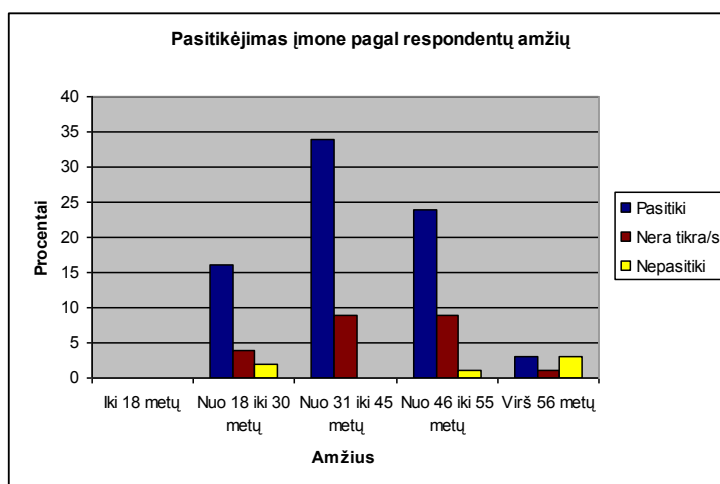
12 paveiksle taip pat akivaizdžiai galime matyti, jog tik 2 proc. respondentų nepasitiki UAB LTP ir UAB LTP Texdan ir visų šių respondentų darbo stažas nuo 1 iki 3 metų. Visuose stažo grupėse vyrauja pasitikinčių arba nesančių tikrų dėl apsitikėjimo, tačiau 5 proc. respondentų, kurių stažas iki 1 metų pilnai pasitiki įmone.



Šaltinis: sukurtas autorės

12 pav. Respondentų pasitikėjimas įmone pagal darbo stažą

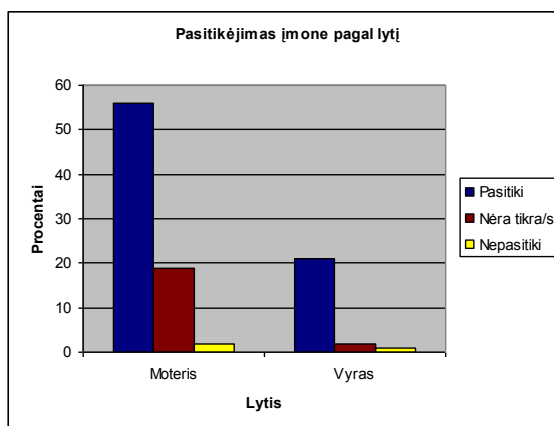
Apžvelgus pasitikėjimą įmone pagal amžių, matome, jog didžiausias pasitikėjimas yra amžių grupėje nuo 31 iki 45 metų (33 proc.) bei nuo 46 iki 55 metų (24 proc.) respondentų amžiaus grupėje virš 56 metų tiek pasitikinčių, tiek nepasitikinčių respondentų skaičius vienodas – po 3 proc.



Šaltinis: sukurtas autorės

13 pav. Respondentų pasitikėjimas įmone pagal amžių

13 paveiksle analizuojamas pasitikėjimas pagal respondentų lytį, kuriame matome, jog didžiausias pasitikėjimas įmone yra tarp moterų (57 proc.), tačiau nemaža dalis yra ir nesančių tikrų ar pasitiki ar ne (19proc.), kai tuo tarpu respondentai vyrų, pasitikinčių įmone, skaičius mažesnis (20 proc.), tačiau ir abejojančių dėl pasitikėjimo tik 1 proc.



Šaltinis: sukurtas autorės

14 pav. Respondentų pasitikėjimas įmone pagal lytį

Apibendrinus 12, 13, 14 paveikslus, matyti, jog didžiausias pasitikėjimas įmone, kurioje dirba yra respondentų moterų, kurių amžiaus grupė nuo 31 iki 45 metų ir darbo stažas įmonėje virš 10 metų.

Respondentų pasitikėjimą minėtomis įmonėmis labiausiai lemia vidinės socialiai atsakingos praktikos, t.y. gaunamos socialinės garantijos, dirbant šiose įmonėse (27 proc.), antroje vietoje darbuotojams pasitikėjimas asocijuojasi su darbuotojų draugišku bendravimu (20 proc.) bei gera darbo aplinka (17 proc.). Respondentams mažiausiai pasitikėjimą įmone lemia, tai kad įmonė stengiasi sumažinti žalą gamtai (2 proc.) ar kad remia įvairius socialinius projektus (1 proc.)

3.2.4 Jausminis ir kognityvinis organizacinis pasitikėjimas tarpasmeniniu lygmeniu

Kad respondentams labai svarbu gera darbo atmosfera ir draugiškas bendravimas galime matyti ir iš sekančių rezultatų, gautų iš 8-28 klausimų, parengtų pagal D.J. McAllister (1995) klausimyną, išskiriantį jausminį ir kognityvinį pasitikėjimą.

Visų pirma, išanalizuojami 8-18 klausimų atsakymai, kuriais bandoma išsiaiškinti UAB LTP ir UAB LTP Texdan darbuotojų kaip kolegų pasitikėjimo laipsnį. Galime matyti, jog kolegų pasitikėjimo vidurkis – 3.54 (5 lentelė). Tai leidžia suprasti, jog tarp kolegų vyrauja bendradarbiavimas paremtas pasitikėjimu, kas svarbu penktadaliui respondentui (7kl), nes dėl daugelio pateiktų klausimyne teiginių į daugelį atsakymų „sutinku“. Tačiau ir šiuo atveju išlieka nemažas skaičius abejojančių, nesančių tikrų dėl savo atsakymo. Iš 4 lentelės taip pat galime matyti, jog daugelis UAB LTP ir UAB LTP Texdan darbuotojų sutinka, kad gali laisva su kolegomis bendradarbiauti ir dalintis idėjomis (vidurkis 3.86, stand. nuokrypis 0,71), žino kad gali su kolegomis laisvai kalbėtis, bus išklaudyti (vidurkis 3.80, stand. nuokrypis 0,76) bei sutinka, kad kolegos savo darbą atlieką profesionaliai, atidžiai (vidurkis 3.80, stand. nuokrypis 0,71). Mažiau respondentai gali sutikti, nes nėra tikri, jog tiek kolegos, tiek jie jaustų praradimą, jei daugiau nebetektų kartu dirbti bei kad tarp kolegų, kurie net nėra draugai, vyrauja pasitikėjimas ir pagarba kaip bendradarbiams (vidurkis 3.37, stand. nuokrypis 0,96).

4 lentelė

Pasitikėjimas tarp kolegų

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Jausminis pasitikėjimas		
Su kolegomis galime bendradarbiauti. Galime dalintis idėjomis, jausmais ir viltimis tarpusavyje.	3.86	0,71
Aš galiu laisvai kalbėtis su kolegomis apie sunkumus, su kuriais susiduriu darbe ir žinau, kad jie norės mane išklaudyti.	3.80	0,76
Tiek kolegos, tiek aš jaustumė praradimą, jeigu daugiau nebedirbtume kartu.	3.37	0,96
Aš žinau, kad jeigu pasidalinsiu savo problemomis su kolegomis, jie reaguos konstruktyviai ir rūpestingai.	3.49	0,82
Aš turėčiau pasakyti, kad tiek aš, tiek mano kolegos dedame dideles emocines investicijas į darbo santykius.	3.41	0,67
Vidurkis	3.58	
Kognityvinis pasitikėjimas		
Kolegos atlieka savo darbą profesionaliai ir su atsidavimu.	3.80	0,71
Atsižvelgiant į ankstesnį kolegų darbą, aš nematau jokios priežasties abejoti jų kompetencija ir pasiruošimu darbui.	3.42	0,60
Galiu būti ramus, kad kolegos neapsunkins mano darbo savo neatsakingu darbu.	3.56	0,71
Tarp kolegų, kurie net nėra draugai, vyrauja pasitikėjimas ir pagarba kaip bendradarbiams.	3.37	0,71
Kiti asmenys, privalantys bendrauti su mano kolegomis, mano, kad jie yra verti pasitikėjimo	3.56	0,68

Šaltinis: sukurtas autorės

Pasitikėjimas tarp kolegų

	Vidurkis	<i>Standartinis nuokrypis</i>
Jei kiti asmenys daugiau žinotų apie mano kolegas ir jų biografijas, jie labiau susirūpintų ir atidžiau tikrintų mano jų darbą.	3.25	0,71
Vidurkis	3.49	
Bendras vidurkis	3.54	

Šaltinis: sukurtas autorės

Iš 4 lentelės duomenų apibendrinimo žinome, jog pasitikėjimo laipsnis tarp kolegų pakankamai aukštas (vidurkis 3.49, stand. nuokrypis 0,82), tačiau apžvelgus 5 lentelę, galime panašių pasitikėjimo laipsnį ir tarp darbuotojų ir vadovų (vidurkis 3.46, stand. nuokrypis 0,78). tačiau galima pamatyti iš skirtumų.

Iš darbuotojų pasitikėjimo lentelės matėme, jog labiausiai pasitikima kolegomis žinant, jog bus išklaudyti ir gali laisva bendradarbiauti, tuo tarpu iš 5 lentelės matome, jog darbuotojai vadovais pasitiki, tačiau ne dėl glaudaus bendravimo, o dėl jų darbų, kompetencijos (vidurkis 3.88, 0,72). Antroje vietoje respondentai sutinka, jog vadovai darbą atlieką profesionaliai ir su atsidavimu (vidurkis 3.8, stand. nuokrypis 0,66), toks pat atsakymų vidurkis buvo tiriant pasitikėjimo laipsnį tarp kolegų. UAB LTP ir UAB LTP Texdan labiau sutinka, kad kiti asmenys, privalantys bendrauti su mano vadovais, mano, kad jie yra verti pasitikėjimo (vidurkis 3.72, stand. nuokrypis 0,66) nei su tokiu pat teiginiu klausiant apie kolegų pasitikėjimų kitų asmenų atžvilgiu (vidurkis 3.56, stand. nuokrypis 0,68). Taip pat sekantis skirtumas, tai, jog darbuotojai mažiau pasitiki vadovais nei kolegomis, klausiant ar jie jaustų praradimą nebedirbant kartu (vidurkis 3.15, stand. nuokrypis 0,89). Tuo pačiu galima paminėti, jog šis teiginys labiausiai keliantis dvejonę respondentams, nes vidurkis mažiausias.

5 lentelė

Pasitikėjimas tarp darbuotojų ir vadovų

	Vidurkis	<i>Standartinis nuokrypis</i>
Jausminis pasitikėjimas		
Su vadovais galime bendradarbiauti. Galime dalintis idėjomis, jausmais ir viltimis tarpusavyje.	3.40	0,82
Aš galiu laisvai kalbėtis su vadovais apie sunkumus, su kuriais susiduriu darbe ir žinau, kad jie norės mane išklaudyti.	3.51	0,78
Tiek vadovai, tiek aš jaustume praradimą, jeigu daugiau nebedirbtume kartu.	3.15	0,89
Aš žinau, kad jeigu pasidalinsiu savo problemomis su vadovais, jie reaguos konstruktyviai ir rūpestingai.	3.43	0,78
Aš turėčiau pasakyti, kad tiek mūsų įmonės darbuotojai, tiek vadovai dedame dideles emocines investicijas į darbo santykius.	3.46	0,78
Vidurkis	3.39	

Šaltinis: sukurtas autorės

Pasitikėjimas tarp darbuotojų ir vadovų

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Kognityvinis pasitikėjimas		
Vadovai atlieka savo darbą profesionaliai ir su atsidavimu.	3.80	0,66
Atsižvelgiant į ankstesnius vadovų darbus, aš nematau jokios priežasties abejoti jų kompetencija ir pasiruošimu darbui.	3.88	0,72
Darbuotojai gali būti ramūs, kad vadovai neapsunkins jų darbo savo neatsakingu darbu.	3.54	0,81
Kiti asmenys, privalantys bendrauti su mano vadovais, mano, kad jie yra verti pasitikėjimo.	3.72	0,66
Jei kiti asmenys daugiau žinotų apie mano vadovus ir jų biografijas, jie labiau susirūpintų ir atidžiau vertintų darbą.	3.24	0,68
Vidurkis	3.03	
Bendras vidurkis	3.51	

Šaltinis: sukurtas autorės

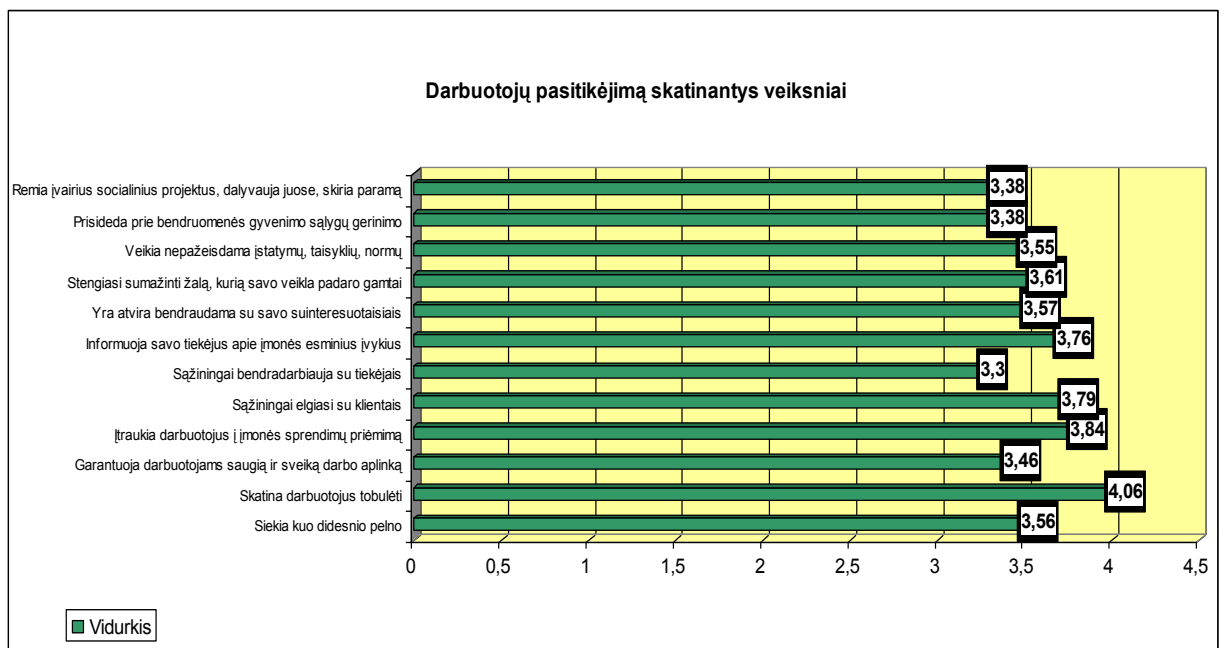
Apžvelgus 4 ir 5 lentelių paskutinius teiginius, pastebėsime, jog tiek tiriant pasitikėjimą tarp kolegų (vidurkis 3.25, stand. nuokrypis 0,71), tiek tarp vadovų ir darbuotojų (vidurkis 3.24, stand. nuokrypis 0,68) respondentai linkę labiau nesutikti, kad jei kiti asmenys daugiau žinotų apie mano vadovus/kolegas ir jų biografijas, jie labiau susirūpintų ir atidžiau vertintų darbą. Tai rodo pasitikėjimą tiek vieno, tiek kito darbu bei pačiu asmeniu. Taip pat galima, matyti, kad tarp darbuotojų ir tarp darbuotojų bei vadovų labiausiai vyrauja emocijomis pagrįstas pasitikėjimas. Jausminis pasitikėjimas tarp darbuotojų (vidurkis 3.58) yra didesnis nei tarp darbuotojų ir vadovų, tačiau skirtumas nėra labai didelis. Tačiau analizuojant kognityvinį (pažinimu) pagrįstą pasitikėjimą matome, jog vidurkių skirtumas šiek tiek didesnis, bet šiuo atveju, kaip ir prieš tai didesni pasitikėjimas yra tarp darbuotojų (vidurkis 3.49) nei tarp darbuotojų ir vadovų (vidurkis 3.03).

Gavę rezultatus, matome, jog tarp UAB LTP ir UAB LTP Texdan darbuotojų ir tarp darbuotojų ir vadovų vyrauja labiau jausminis pasitikėjimas, kuris kuriamas, remiantis asmens ar grupės vertybėmis, emociniais ryšiais. Tačiau ne ką mažesnis šiuose įmonėse pasitikėjimas žiniomis, kompetencijomis, kvalifikacija.

3.2.5 ĮSA ir organizacinio pasitikėjimo sąsajos

Atlikus tyrimą, galime matyti, jog ĮSA ir organizacinis pasitikėjimas turi bendrą sąsają. Daugumos respondentų atsakymai atskleidė, kad jie dirba socialiai atsakingoje įmonėje. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokios būtent socialiai atsakingos praktikos didina pasitikėjimą įmone, kurioje dirbama.

Iš 15 paveikslo galima matyti, jog labiausiai respondentų pasitikėjimą skatina, tai kad įmonė skatina darbuotojus tobulėti (vidurkis 4,06), įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą (vidurkis 3,84).



Šaltinis: sukurtas autorės

15 pav. Respondentų organizacinį pasitikėjimą skatinančios praktikos

Be šito, darbuotojų pasitikėjimą skatina ne tik vidinės socialinės praktikos, nukreiptos į darbuotojų pasitenkinimo kūrimą, bet ir tai, jog įmonė elgiasi sąžiningai su kitais suinteresuotaisiais, t.y. klientais (vidurkis 3,79) ir ar informuoja tiekėjus apie įmonės esminius įvykius (vidurkis 3,76). Tačiau pastebima, kad dėl elgesio su tiekėjais, dalis respondentų nėra apsisprendusi, tai ar tai didina jų pasitikėjimą ar ne, mat mažiausiai darbuotojų pasitikėjimą įmone didina, tai jog įmonė sąžiningai elgiasi su tiekėjais (vidurkis 3,3), kai tuo tarpu tiekėjų informavimas apie įmonės įvykius didina darbuotojų pasitikėjimą (vidurkis 3,76).

Pastebima, jog darbuotojų pasitikėjimą taip pat mažai lemia ar įmonė remia įvairius socialinius projektus dalyvauja juose (vidurkis 3,38) bei tai kad įmonė prisideda prie bendruomenės gyvenimo sąlygų gerinimo (vidurkis 3,38).

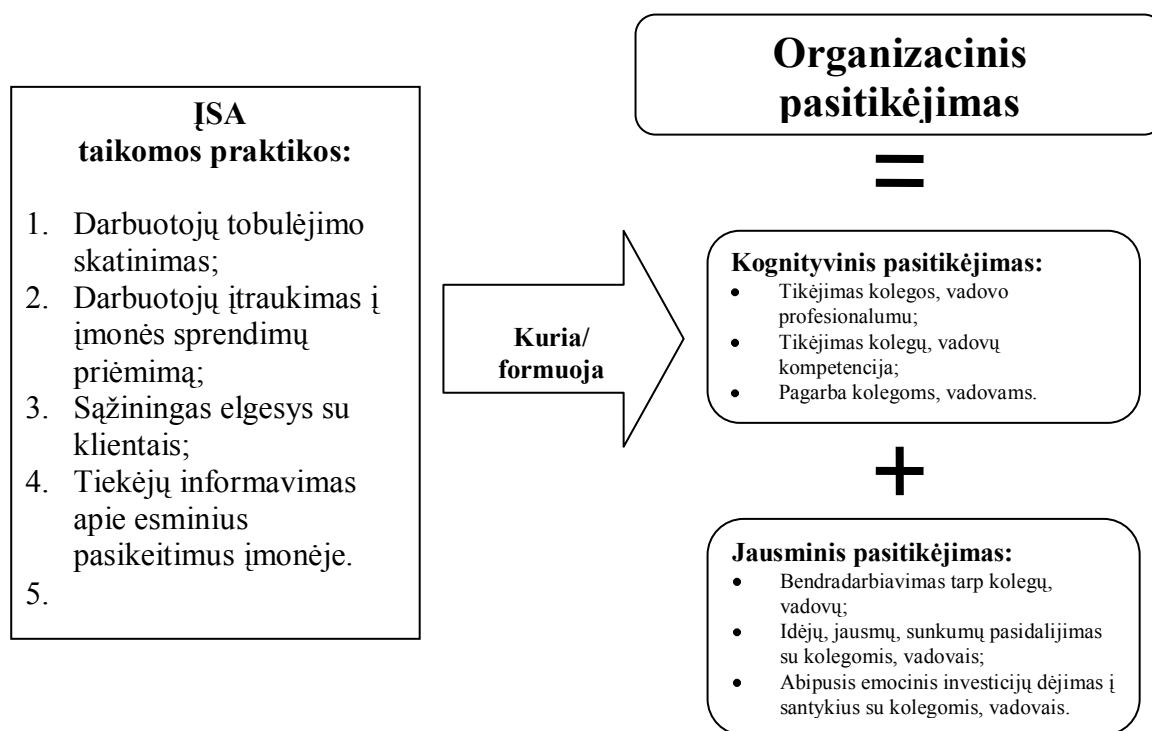
Apibendrinus, galima teigti, jog pasitikėjimą įmone darbuotojams pirmiausia didina socialinės praktikos, nukreiptos į pačių darbuotojų tobulėjimą, informavimą, o tik paskui aktualu įmonės indėlis į bendruomenės gyventojų sąlygų gerinimą.

Siekiant organizacijos viduje sukurti, didinti pasitikėjimą tarp kolegų ar tarp darbuotojų ir vadovų, geriausia šiam tikslui pasiekti yra naudojamos įmonių socialinės atsakomybės praktikos, ypač praktikos nukreiptos darbuotojų darbo aplinkos gerinimui (soc. garantijų suteikimui, motyvavimui, įtraukimas į sprendimo priėmimą, informavimas). Kiek mažiau darbuotojams pasitikėjimą kelia socialiai atsakingos praktikos, visuomeninės gerovės gerinimui, žalos mažinimui aplinkai, tiksliau šios ĮSA sudedamosios darbuotojams tampa kaip papildomos pasitikėjimą skatinančios priemonės, tačiau ne pagrindinės.

Jei įmonės elgesys visuomenės atžvilgiu tampa staiga socialiai neatsakingas (pvz. teršiama aplinka, apgaulinėjami tiekėjai), tai didelės ir staigios įtakos organizacinio pasitikėjimo sumažėjimui neturėtų, tačiau jei įmonės elgesys tampa socialiai neatsakingas darbuotojų atžvilgiu (pvz. mokami atlyginimai vokeliuose, verčiama dirbti viršvalandžius, apgaulinėjama), tuomet organizacinio pasitikėjimo sumažėjimas būtų staigus ir sunkiai atgaunamas.

Apibendrinus surinktą teorinę, analitinę medžiagą bei atlikus tyrimą, galima papildyti analitinėje dalyje pateiktą modelį konkrečiomis praktikomis.

Dešinėje pusėje matome išvardintas pagrindines ĮSA socialines praktikas, kurios labiausia lemia pasitikėjimą organizacija. Svarbiausia darbuotojams ne labiau į bendruomenę, o į darbuotojų darbo gerovės kūrimą, orientuotos praktikos t.y. tinkamo darbo atmosferos kūrimas ir socialinės garantijos.



Šaltinis: sukurtas autorės

16 pav. Galutinis ĮSA ir organizacinio ryšio modelis

Kaip galime matyti iš 16 pav. ĮSA praktikos, nukreiptos į darbuotojų darbo sąlygų gerinimą, įstatymų laikymąsi bei žalos vengimą visuomenei, kuria/formuoja organizacinį pasitikėjimą, susidedantį iš kognityvinio ir jausminio pasitikėjimo. Kognityvinis ir jausminis apsitikėjimai, savo ruožtu susideda iš jiems būdingų bruožų. Kognityvinis pasitikėjimas paremtas tikėjimu kolegu, vadovų profesionalumu, kompetencija, iš ko vėliau atsiranda pagarba, apsitikėjimas. Tuo tarpu jausminis pasitikėjimas labiau paremtas ne racionalaus, o emociniais bruožais - bendradarbiavimu

tarp kolegų, vadovų; galimybe dalintis idėjomis, jausmais ir sunkumais su kolegomis, vadovais bei Abipusis emocinis investicijų dėjimas į santykius su kolegomis, vadovais.

3.3 ĮSA įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo apibendrinimas

Iš duomenų gautų išanalizavus antrinius šaltinius, anketos atsakymus bei gautus interviu metu, matome, jog UAB LTP ir UAB LTP Texdan nėra oficialiai įsitvirtinusi ĮSA, tačiau su ja susijusias praktikas taiko ir tai mato didžioji dalis joje dirbančių darbuotojų.

Teorinėje dalyje nagrinėti autoriai, tokie kaip A.Carroll (1979), I.Rosam ir R.Pedlle (2004), teigė, jog ĮSA susideda ir ekonominių, socialinių, ekologinių, teisinių ir filantropinių socialiai atsakingų veiksmų, kurie ir buvo analizuojami, pateikus tam tikrus klausimus anketoje. Respondentai žino kas yra ĮSA (64 proc.), tačiau daugeliui aktualiausia ir labiausiai pabrėžiama vidinės socialiai atsakingos praktikos, tokios kaip tinkamų socialinių garantijų suteikimas darbuotojams, tinkamos darbo aplinkos kūrimas ir panašus gerovės kūrimas įmonės viduje, joje dirbantiems darbuotojams. Tačiau kad reikalingos ir kitos socialiai atsakingos įmonės taikomos praktikos, kurios duoda naudos ne tik darbuotojams, bet ir visai visuomenei, tokios kaip įstatymų laikymasis, ekologiškos aplinkos puoselėjimas ir kita, taip pat svarbu, tačiau vystant organizacinį pasitikėjimą, darbuotojams tai nueina į antraeilę vietą. Tad galime įsitikinti, jog kuriant organizacinį pasitikėjimą, svarbiausią vaidmenį vaidina vidiniai socialiai atsakingos praktikos, nukreiptos į įmonės darbuotojų darbo atmosferos ir darbo vietos kūrimą, motyvavimą, informavimą

UAB LTP ir UAB LTP Texdan taikomos praktikos labiausiai nukreiptos į geros darbo aplinkos kūrimą, kurio metu motyvuoja bei kuo labiau informuojami darbuotojai, apie vykstančius įvykius įmonėje, abipusiai puoselėja santykius ir bendradarbiauja, kuriant ilgalaikės įmonės gerovės planus. Taip pat pastaruoju metu akcentuojama energijos, žaliavų taupymas, ekologijos gerinimas, nes suvokiama, kad kuo toliau tuo visuomenei rūpi ir platesni klausimai – tokie kaip aplinkos apsauga, vietinės bendruomenės gerovės kūrimas.

Respondentų atsakymai į 8-28 klausimus, parodo, jog dėl UAB LTP ir UAB LTP Texdan laikosi tinkamo požiūrio bei socialiai atsakingų praktiku, nes atsakymai rodo, kad darbuotojai pakankamai pasitiki vienas kitais, tarpusavio bendradarbiavimu (3.54 iš 5) bei ne ką mažiau pasitiki vadovais, jų veiksmais, kompetencija (3.51 iš 5). Šis pasitikėjimas labiau paremtas jausminiu pasitikėjimu (3.58 ir 3.39 iš 5). Tai rodo, jog įmonėje taikomos socialiai atsakingos praktikos duoda teigiamų rezultatų, nes tiek tarp kolegų, tiek tarp vadovų ir darbuotojų yra pasitikėjimas vienas kito sąžiningu elgesiu, puoselėjamomis vertybėmis.

Tačiau ne ką mažesnis lieka ir pasitikėjimas pagrįstas pažinimu (3.49 ir 3.03), kurio pagrindas – pasitikėjimas, paremtas racionalumu. Tai parodo, jog pasitikėjimas formuojamas,

remiantis tam tikromis žiniomis apie kolegas, vadovus. Tad galime patikslinti, jog organizacinio pasitikėjimo kūrimui didžiausią įtaką turi ne tik socialiai atsakingos praktikos, bet ir tai, kad šiais veiksmai būtų kuriamas visų pirma tarpusavio tarpasmeninis pasitikėjimas, pagrįstas jausminiu ir kognityviniu pasitikėjimu, vėliau augantis į bendrą organizacinį pasitikėjimą.

Kaip teigia Mishra (1996) organizacijoje yra svarbu pasitikėjimas, nes tai gerina santykius. Tai įvertina ir nagrinėjama įmone, todėl per socialiai atsakingas praktikas plėtoja organizacinį pasitikėjimą, mat, kaip teigia UAB LTP direktorė, asmuo turintis ryšį su įmone, matydamas, jog įmonė elgiasi atsakingai vienoje srityje, vadinasi ji taip pat elgsis ir kitoje srityje, todėl galima ją pasitikėti. Kad su šiuo faktu galima sutikti, būtų galima paminėti ir iš UAB LTP ir UAB LTP Texdan finansinių rodiklių, matydami po trumpo krizės laikotarpio įmonei vėl greitai pradedančius augti užsakymus, pardavimus. Mat kaip teigia ir V. Juščius (2007, 52p.) remdamasis T. Joneso straipsniu, jog sąžiningumas, pasitikėjimas, atsakingumas, etiškas elgesys yra tvirtas pagrindas naudingiems verslo ryšiams.

Kaip teigia R. Freemanas suinteresuotųjų teorijoje - suinteresuotieji turi tiesioginę arba netiesioginę įtaką organizacijos veiklai, tikslams, politikai. Tačiau siekiant kurti vidinį organizacinį pasitikėjimą, svarbiausia atsižvelgti į vieną iš suinteresuotųjų grupių – darbuotojus, kurių pasitikėjimas įmone labiausiai kuriamas per vidines socialiai atsakingas praktikas, nukreiptas į tinkamą darbo aplinkos kūrimą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus ĮSA apibrėžimų raidą, galima teigti, jog Įmonių socialinė atsakomybė – organizacijų savanoriškas įsipareigojimas didinti visuomenės gerovę, tenkinant suinteresuotųjų grupių poreikius, naudojant įmonės išteklius. Tačiau įmonių socialinė atsakomybė ir pati gali būti organizacijos išteklius, naudojant ekonominius, teisinius, etinius, filantropinius ir kitus veiksmus, tenkinančius visuomeninę naudą, taip kuriant naudą įmonei ilgalaikėje perspektyvoje.
2. Mokslinės literatūros pasitikėjimo tema analizė atskleidė, kad pasitikėjimas kuriamas laikantis verslo etikos principų, moralės, t.y. įmonei esant socialiai atsakingai, derinant savo ir visuomenės interesus. Organizacinis pasitikėjimas - literatūroje apibrėžiamas kaip vieno socialinio veikėjo teigiamas požiūris į kitą socialinį veikėją kaip geranorišką šalį. Organizacinis pasitikėjimas gali būti konceptualizuojamas kaip jausminio ir kognityvinio elementų derinys, nukreiptas į įmonės asmenis (kolegas, vadovus), su kuriais kartu dirbama. Šios dedamosios tarpusavyje persipynę, t.y. kuomet pasitikima kolega, vadovu dėl galėjimo su juo dalintis jausmais, idėjomis, rūpesčiais, tuomet pasitikima ir kolegos, vadovo žiniomis, kompetencija bei priešingai.
3. Atlikus empirinį tyrimą, atskleista, jog įmonių socialinės atsakomybės požiūriu tirtų įmonių darbuotojai labiausiai sąmoningi į vidinius – juos pačius – suinteresuotuosius nukreiptas praktikas: darbuotojų tinkamą motyvavimą (vidurkis 4.1), visų socialinių garantijų suteikimą (vidurkis 4.26), tinkamos darbo atmosferos kūrimą (vidurkis 4.29). Darbuotojai taip pat pažymėjo įstatymų ir taisyklių laikymąsi bei taršos aplinkai mažinimą (atitinkamai vidurkiai 4.22 ir 4.2) kaip svarbias ĮSA praktikas. Atkreiptinas dėmesys, kad dauguma praktikų, suvokiamų kaip ĮSA, susijusios su minimaliu – teisiniu – įmonės įsipareigojimų vykdymu. Šių įmonių darbuotojų nuomone, ekonominių rezultatų siekimas ir akcininkų interesų tenkinimas yra mažiausiai susijęs su ĮSA praktikomis.
4. Organizacinio pasitikėjimo vertinimas įmonėse parodė, kad reikšmingo skirtumo tarp organizacinio pasitikėjimo kolegomis ir vadovais nėra (vidurkiai atitinkamai 3.54 ir 3.51). Šie rezultatai leidžia apibūdinti organizacinį pasitikėjimą tirtose įmonėse kaip vidutinį. Tokio pasitikėjimo lygio priežastimi gali būti dėl neseniai vykusių atleidimų įmonėse. Pažymėtina, kad vadovų atžvilgiu kognityvinis pasitikėjimas nežymiai viršija emocinį. Tai gali reikšti, jog darbuotojai vadovų atžvilgiu yra atsargesni ir gali būti linkę racionaliau vertinti jų elgesį nei kolegų.

5. Analizuojant darbuotojų suvokimą apie ĮSA ir organizacinio pasitikėjimo ryšį, atskleista, kad darbuotojų pasitikėjimo augimas siejamas su jų tobulėjimo (vidurkis 4.06), jų įtraukimo į įmonės sprendimų priėmimą (vidurkis 3.84), sąžiningo elgesio su klientais (vidurkis 3.79) ir tiekėjų informavimo apie esminius pasikeitimus įmonėje (vidurkis 3.76) praktikomis. Įdomu tai, kad, darbuotojų nuomone, mažiausiai kaip įmonės socialinės atsakomybės praktikos svarbios į išorinius suinteresuotuosius orientuotos praktikos – parama socialiniams projektams ir pagalba bendruomenei, kurioje veikia įmonė (vidurkiai 3.38).
6. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, įmonėms rekomenduotina taikyti ĮSA praktikas, pritaikytas tinkamos socialinės aplinkos kūrimui. T.y. siekiant pasitikėjimo kūrimo, reikia darbuotojams suteikti visas socialines garantijas darbe – laiku ir legaliai mokėti atlyginimą, garantuoti saugios bei sveiko darbo vietos sukūrimą, išeitinių kompensacijų mokėjimą, atostogų suteikimą. Lygiagrečiai su socialinių sąlygų suteikimu, socialiai atsakingomis praktikomis kurti tinkamą darbo aplinką, t.y. visokeriopai bendradarbiauti sprendžiant tiek individualias darbuotojo, tiek įmonės problemas, dalijantis idėjomis bei informacija su visais darbuotojais apie įmonėje esančią situaciją bei tinkamai motyvuojant darbuotojus, per atitinkamo atlyginimo už darbo mokėjimą, priedus ar suteikiant kitas privilegijas, nuolaidas.
7. UAB LTP ir UAB LTP Texdan atvejų analizė rodo, kad įmonės jau yra pritaikiusios daugelį ĮSA praktikų, tačiau norint didinti pasitikėjimą siūlomos tokios rekomendacijos – dėti didesnes emocines investicijas į darbo santykius su darbuotojais, ne tik juos informuojant apie esamą situaciją, tačiau ir labiau bendraujant neformalioje aplinkoje (pvz. daugiau įmonės švenčių, išvykų), bendrų tradicijų kūrimo. Visiems darbuotojams vienodai suteikiant teisę išreikšti savo idėjas įmonės ateities atžvilgiu. Taip pat labiau vystyti komandinį darbą tarp skirtingo lygio darbuotojų, skirti daugiau investicijų į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, bendrų darbuotojų žinių tobulinimą.
8. Kadangi pasitikėjimas įmonėje sumažėjęs dėl neseniai vykusių atleidimų, likusių darbuotojų pasitikėjimą reiktų didinti aiškiai komunikuojant įmonės padėtį, dalinant informaciją. Norint sumažinti neigiamas darbuotojos emocijas bei išlaikyti pasitikėjimą, reiktų kuo labiau apie įmonės situaciją ir sprendimą paaiškinti darbuotojams, prireikus kartu ieškoti kitokių sprendimo būdų. Nepavykus tai padaryti, nepalikti darbuotojo vieno, ieškoti išeities iš susidariusios situacijos, padedant ieškant kito darbo, kompensuojant atlyginimo mažinimą, suteikiant kitas privilegijas, suteikiant laisvą dieną.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AJZEN, I.; FISHBEIN, M. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980. 278 p. ISBN 0-13-936435-8.
2. Almos Adamkienės labdaros ir paramos fondas. [interaktyvus] [žiūrėta 2011.02.15] Prieiga per internetą: <http://www.adamkiene-fondas.lt/Default.aspx?Element=ViewArticle&TopicID=77&ArticleID=677>
3. ASTROMSKIENĖ, A., ADAMONIENĖ, R. (2009) *Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-217.pdf>
4. BACHMANN, R., ZAHEER, A., *Handbook of trust research*. (2006). Library of Congress cataloguing in publictaion data, p.412, ISBN 10: 1 84376 754 6
5. BARNEY, J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Vol. 17, p. 99–120.
6. BCP: Nova media. (2010) *Pasitikėjimo verslu tyrimo ataskaita ir išvados*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09 d.]. Prieiga per internetą: http://www.zef.lt/zef/modules/document_publisher/documents/4/Pasitikejimo_verslu_tyrimo_ataskaita.pdf
7. BENEVIČIŪTĖ, I., (2009) *Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos įgyvendinimo Lietuvoje galimybės ir perspektyvos* .p. 7-8
8. Bernatonytė, D., Vilkė, R., Keizerienė, E. (2009) *Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-229.pdf>
9. BRENKERT, G.G. *Trust, morality and international business*. Business Ethics Quarterly, 1998, vol. 8, no. 2, p. 293-317. ISSN 1052-150X
10. Buivydas, R. (2010) *Pasitikėjimas kaip socialinis kapitalas*. SEC apžvalga [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 15d.]. Prieiga per internetą: http://www.sec.lt/sec_apzvalga/SEC_apzvalga_nr2.pdf
11. Business Dictionary [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą: <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholders.html>
12. CARROLL, B. Archie. Business Horizons. (1991) „*The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*“. The foundation for the school of busines at Indiana University, p. 227
13. CLUDTS, S. *Organisation theory and the ethics of participation*. Journal of Business Ethics, 1999, vol. 21, no. 2-3, p. 157-171. ISSN 0167-4544.
14. CRANE, A., MATTEN, D., SPENCE, L.J. 2008. *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. New York: Routledge, p. 7-9
15. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (4-asis leid.) Lietuvių kalbos institutas: Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas., 2000. p. 967
16. Darom.lt [interaktyvus] [žiūrėta 2011.02.15] Prieiga per internetą: <http://mesdarom.lt/ispudziai.html>
17. DIRKS, KURT, T.; FERRIN, DONAL, L. (2001) *The role of trust in organizational settings*, p.37. Organization science, 12, 450-467 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.03] Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/pss/3085982>
18. DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review, 1995, vol. 20, no. 1, p. 65-91. ISSN 0363-7425.
19. Edelman Trust Barometre (2009) [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09d.]. Prieiga per internetą: <http://www.edelman.com/trust/2009/>

20. EISENHARDT, K.M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*. The Academy of Management Review, vol. 14, iss. 4, p. 532-549.
21. Enterprise Europe Network. „Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė“. p. 5. [interaktyvus] [žiūrėta 2009.12.14] Prieiga per internetą: http://www.chamber.lt/download/een/socialine_atsakomybe.pdf
22. FLORES, F.; SOLOMON, R. *Creating trust*. Business Ethics Quarterly, 1998, vol. 8, no. 2, p. 205-232. ISSN 1052-150X
23. FREEMAN, R. Edward. *Strategic Magement*. 1984, p.6 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.06] Prieiga per internetą: http://www.corporate-ethics.org/pdf/Strategic_Management_A_Stakeholder_Approach.pdf
24. FREEMAN, R. EDWARD. *Strategic Magement*. 1984, p.6 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.06] Prieiga per internetą: http://www.corporate-ethics.org/pdf/Strategic_Management_A_Stakeholder_Approach.pdf
25. FREEMAN, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Ritman, 1984. 276 p. ISBN 0273019139
26. FRIEDMAN, M. (1970) New York Times Magazine. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. [interaktyvus] [žiūrėta 2009.10.15] Prieiga per internetą: <http://www.colorado.edu/studentgroups>
27. GIDDENS, A. (1990) *The consequences of modernity*, Cambridge: Univrsity Press. p. 280
28. GUDONIENĖ, V., LEIPUNIENĖ, K. (2007) Taikomojo mokslo tyrimas „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“. [interaktyvus] [žiūrėta 2009.10.15] Prieiga per internetą: http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/ISA_Ataskaita_v5.pdf
29. HOSMER, L.T., *Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics*. 1995, p.379-393, Academy of management. The Academy of Review; Apr. 1995, 20, 2 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą: http://www.psychology.uoguelph.ca/coursenotes/gill/7140/WEEK_4_Jan.30/Hosmer_A_MR1995.pdf
30. International Association of Business Communicators (2000) *Organizational trust* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 12d.]. Prieiga per internetą: http://www.wprf2010.se/wp_content/uploads/2010/03/MeasOrgTrust.pdf
31. International Associaton of Natural Textile Industry. [interaktyvus] [žiūrėta 2011.02.11] Prieiga per internetą: <http://www.naturtextil.com/>
32. YIN, R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*. Applied social research methods series, vol. 5. Thousand Oaks: Sage Publications.
33. JANESICK, V.J. (2000), *The Choreography of Qualitative Research Design: Minuets, Improvisations, and Crystalization*. Iš: Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (red.), Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 379-400.
34. JONES, T. M.; WICKS, A.C. *Convergent stakeholder theory*. Academy of Management Review, 1999, vol. 24, no. 2, p. 206-221. ISSN 0363-7425.
35. JUCEVIČIUS, P., „Organizacijos elgsena“, Kaunas „Technologija“, 1996, 49-51
36. Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje [žiūrėta 2011 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: http://www.un.lt/index.php?page=alias&hl=lt_LT
37. JUŠČIUS, V. (2009). *Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-264.pdf>
38. JUŠČIUS, V. (2007) *Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida*. p. 50 [interaktyvus] [žiūrėta 2009.10.10] Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/78/str4.pdf>

39. K. KARDELIS (2002) *Mokslinio tyrimo pagrindai* [interaktyvus] [žiūrėta 2011.02.15] Prieiga per internetą http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/pilnaskonsp.pdf
40. KOTLER, Ph. (2005) *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your case*.p.3, ISBN o-0-0-471-47611-0
41. LAMSA, A.-M.; PUČĖTAITĖ, R. (2006), *Development of organizational trust among employees from a contextual perspective*. *Business Ethics: A European Review*, 15: 130–141. doi: 10.1111/j.1467-8608.2006.00437.x
42. LEONAVICIUS, J., *Sociologijos zodynas*. (1993) Vilnius: “Academia”. P 227-228, ISBN 9986-08-002-9, p. 282
43. LEWIS, J.D.; WEIGERT, A. *Trust as a social reality*. *Social Forces*, 1985, vol. 63, no. 4, p. 967-985. ISSN 0037-7732.
44. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos internetinė svetainė [interaktyvus] [žiūrėta 2009.10.15] Prieiga per internetą <http://www.socmin.lt/index.php?-2058458633>
45. Lietuvos statistikos departamentas (2010) *Nedarbo lygio pokyčiai (tyrimo duomenys)* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=8146>
46. LR Seimas. Valstybės žinios, 2003-09-19, Nr. 89-4029. *Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=217644
47. LTP internetinė svetainė [interaktyvus] [žiūrėta 2011.03.16] Prieiga per internetą: <http://www.l-t-p.com/files/News/2009december.pdf>
48. MATKEVIČIENĖ, R. (2010) *Komunikacija: teorija ir praktika. Kooperatyvinės socialinės atsakomybės raiška verslo organizacijų veikloje: nesocialiai atsakingą veiklą vykdančių organizacijų socialinės atsakomybės veikla* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 12d.]. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/52/55-67.pdf
49. McAllister J.Daniel (1995) *Effect- and cognition-based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations* [interaktyvus] [žiūrėta 2011.02.15] Prieiga per internetą <http://www.bschoool.nus.edu.sg/Staff/bizdjm/McAllisteramj95.pdf>
50. MCWILLIAMS, A.; DONALD S, (2001) *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/pss/259398>
51. MISEVIČIUS, V., „*Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*“, Kaunas „Technologija“, 2003 , 215 psl., ISBN-9955-09-444-3
52. Nooteboom, B., Frederique, S., *The trust process in organizations: empirical studies of the determinants and the process of trust development*. (2003). Library of Congress cataloguing in publictaion data. p. 220 ISBN 1 84376 078 9
53. PRUSKUS, V. (2003), *Verslo socialinė ir etinė atsakomybė rinkodaros aspektu*. Verslas: teorija ir praktika, T. III, Nr. 1, p. 43–52.
54. PUČĖTAITĖ, R. (2002) *Dalykinės etikos priemonių panaudojimas žmogiškųjų išteklių valdyje*. Magistro baigiamasis darbas. Kaunas: VUKHF Verslo etikos centras, 72 p
55. PUČĖTAITĖ, R. (2003), *Ethics of Participation and Its Impact on Organization's Competitiveness: Managerial Issues in Some Lithuanian Companies*. *Transformations in Business and Economics*, T. 2, No 2 (4), p. 91–108.
56. PUČĖTAITĖ, R. (2009). *Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu*. *Ekonomika ir vadyba*: ISSN 1822-6515 [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-328.pdf>

57. PUČĖTAITĖ, R. IR LÄMSÄ, A.M. (2008). *Developing Organizational Trust Through Advancement of Employees' Work Ethic in a Post-Socialist Context*. Journal of Business Ethics 82 (2).
58. RATNASINGAM P. Inter-organizational trust for business-to-business e-commerce. IRM Press, Hershey PA, USA, 2003. p. 223
59. ROSAM, I., PEDDLE, R. *Implementing effective corporate social responsibility and corporate governance*. 2004, p.3. ISBN 0580430542 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą: http://books.google.lt/books?id=tWSUM1Xg_8C&dq=Implementing+Effective+Corporate+Social+Responsibility+and+Corporate+Governance&printsec=frontcover&source=bl&ots=x97nUgSTzi&sig=zgPI0EBmaseZHwbBcVoVksOB6qY&hl=lt&ei=JT1IS_XmClunQPQrvT_Ag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CA8Q6AEwAA#v=onepage&q=&f=true
60. SAKO MARI (1997) *Does trust improve business performance?* p.2-20. Oxford University Press [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1462/175a.pdf;jsessionid=091D90F745EACB4B53B6E9DB9BC76116?sequence=1>
61. SCHOORMAN, David, F; MAYER, Roger, C.; DAVIS, James, H. (2007). *An integrative model of organizational trust: past, present and future*. p. 345 The Academy of Review [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą: http://catta.labcc.ch/tesi/Mayer_et_Al-2007.pdf
62. SULLIVAN, M.L. (2002), *Exploring Layers. Extended Case Method as a Tool for Multilevel Analysis of School Violence. Sociological Methods and Research*, vol. 31, no. 2, pp. 255-285.
63. ŠTREIMIKIENĖ, D., VASILJEVIENĖ, N. (2004), Etiniai darnaus vystymosi aspektai ir jų ryšys su socialinėmis ir aplinkosauginėmis darnaus vystymosi dimensijomis. Organizacijų vadyba, Nr. 32, p. 187–206.
64. TAMMY.A BOE (2002). *Gaining and/or maintaining employee trust within service organizations*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2002/2002boet.pdf>
65. The Global Compact [žiūrėta 2011 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: http://www.globalcompact.lt/undp/list_reports
66. THOMAS M. Jones (1995) *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*, p. 404. [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.04] Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/pss/258852>
67. TYLER, T.R.; KRAMER, R.M. Whither trust. In Kramer, R.M.; Tyler, T.R. (eds.), *Trust in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1996. p. 1-15. ISBN 0803957394.
68. ULECKAS, E. (2007). *Lean vadybo koncepcija ir taikymas įmonėje*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011.02.15] Prieiga per internetą: http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/JMK_TRANSPORTAS_2007/Pagalbiniai/PDF/VGTU-Transportas-450-454.pdf
69. Vakarų ekspresas (2009) *Tyrimas: pasaulyje sumažėjo pasitikėjimas verslu*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011m. sausio 09d.]. <http://www.ve.lt/naujienos/ekonomika/ekonomikos-naujienos/tyrimas-pasaulyje-sumazejo-pasitikejimas-verslu/>
70. VASILJEVAS, A. (2006), Management Models in Organizations and Problems of CSR Promotion: Lithuanian Case. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 11, No. 2, p. 34–41. <http://ejbo.jyu.fi>.
71. VASILJEVAS, A., PUČĖTAITĖ, R. (2004), Sinteresuotųjų grupių vadybos problemos privatizacijos ir tarptautinio verslo kontekstuose: „Lietuvos telekomo“ atvejis. Tiltai, Nr. 3 (28), p. 35–44.

72. Verslo žinios. „Pasaulis iš verslo tikisi didesnės atsakomybės“, 2009.10.07 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.17] Prieiga per internetą: http://vz.lt/straipsnis/2009/10/07/Pasaulis_is_verslo_tikisi_didesnes_atsakomybes
73. Verslobanga.lt (2008) *Ar būti smulkiam ir vidutiniam verslui Lietuvoje?* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 09d.]. Prieiga per internetą: <http://verslas.blogas.lt/ar-buti-smulkiam-ir-vidutiniam-verslui-lietuvoje-115.html>
74. Viešosios politikos ir vadybos institutas. (2007) *Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas 2007*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/Full%20report_baseline%20study%20on%20CSR%20practices%20in%20Lithuania%202007_EN_LT.pdf
75. VYŠNIAUSKIENĖ, D. ir MINKUTĖ, R. „Socialinės veiklos profesinė etika“, Kaunas „Technologija“, 2008, p.274, ISBN-978-9955-25-508-6
76. WATSON M. *Can There Be Just One Trust? A Cross-Disciplinary Identification Of Trust: Definitions And Measurement*. [žiūrėta 2010 m. birželio 02 d.]. Prieiga per internetą: www.instituteforpr.com
77. Webster's New World Dictionary. 3rd edition. Edited by Neufeldt V, Guralnik DB. Prentice Hall General Reference, New York, USA, 1991. 1574 p.
78. WERNERFELT, B. (1984), *A resource based view of the firm*. Strategic Management Journal, Vol. 5, p. 171–180.
79. WITTMAN S. *Personalas ir etika – atsakingo vadovavimo teorija ir praktika. Įmonių etika verslo praktikoje*. 2002, p. 153.
80. ZAHEER, A., MCEVILY, B., PERRONE, V. (1998) *Does trust matter. Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance* .p.141-157 [interaktyvus] [žiūrėta 2010.01.06] Prieiga per internetą: <http://www-e.uni-magdeburg.de/evans/Journal%20Library/Ethical%20Management%20and%20Trust/Does%20trust%20matter.pdf>

ŠLIUPIENĖ, Sandra. (2011) *Impact of corporate social responsibility (CRS) to organizational trust*. MBA Graduation paper. Kaunas: Vilnius University Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius university. 78p.

SUMMARY

Corporate Social Responsibility (CSR) is a phenomenon, persisting for several decades and involving not only care for the industry as higher profits, but the public interest as well. Foreign countries have already been developing CSR for a long time, but in Lithuania, as elsewhere in the Baltic countries, it is a relatively new phenomenon in the academic literature and still modestly implemented in Lithuanian companies. A few Lithuanian government organizations take care of the realization of this phenomenon, therefore, CSR integration is irregular in Lithuania.

Moreover, CSR practices can be noted for their potential to build organizational trust. Organizational trust is very important to organizations as it helps to enhance the loyalty of employees as well as the quality and efficiency of the work and certainly the prestige of the corporation. Consequently, it could be argued that the use of CSR practices in an organization is one of the possibilities of creating organizational trust, which can increase the value of the business, development opportunities and enhance the company's competitiveness in the market in the long run. However, despite the growing interest and numerous discussions of this topic it is still not sufficiently analysed how CSR can reinforce organizational trust in practice.

The Master thesis seeks answers how corporate social responsibility practices can strengthen interpersonal organizational trust. The interrelation is explored by using a case study of two foreign capital companies operating in Lithuania. The results reveal that CSR practice could affect the emotional / cognitive type of trust, and through it – all over organizational trust. However, most developing organizational trust is influenced by internal social responsibility practices that focus on the internal working environment. When employees satisfied with their working conditions, then they further strengthen the organizational trust, seeing that the company is socially responsible to the whole society, addressing environmental problems, properly communicating with customers, suppliers and other.

The work consists of an introduction, three parts of the findings. The main work described in 65 pages of material, including 5 tables, 16 figures. It also contains three annexes. List of references consists of 80 sources.

1 PRIEDAS

LTP Denmark Elgesio kodekso principai pagal Jungtinių Tautų Pasaulio Susitarimą

ŽMOGAUS TEISĖS	
<i>Principas 1:</i>	Verslo organizacijos turi remti ir gerbti pasauliniu mastu pripažintas žmogaus teises;
<i>Principas 2:</i>	Bei įsitikinti, jog nėra prisidedama prie žmogaus teisių pažeidimo.
DARBO STANDARTAI	
<i>Principas 3:</i>	Verslo organizacijos turi palaikyti įvairias asociacijas ir pripažinti teisę į laisvę sudaryti kolektyvine sutartis;
<i>Principas 4:</i>	Panaikinti visas privalomas ar priverstines darbo formas;
<i>Principas 5:</i>	Panaikinti vaikų darbą;
<i>Principas 6:</i>	Panaikinti diskriminacija darbo ir profesinėje srityje.
APLINKA	
<i>Principas 7:</i>	Verslo organizacijos turi organizuoti remti įvairias prevencines programas, užtikrinančias aplinkos apsaugą
<i>Principas 8:</i>	Imtis iniciatyvų aplinkosauginei atsakomybei didinti;
<i>Principas 9:</i>	Skatinti kurti ir platinti ekologiškas technologijas.
ANTI KORUPCIJA	
<i>Principas 10:</i>	Verslo organizacijos turi kovoti prieš įvairias korupcijos formas, įskaitant papirkimą ir kyšininkavimą.
STEBĖSENA IR VERTINIMAS	
<i>Principas 11:</i>	Visos verslo organizacijos turi būti atviros ir prieinamos iš anksto paskelbtiems ar nepaskelbtiems audito tikrinimams ir vertinimams, kurių tikslas bus išsiaiškinti kaip laikomasi Elgesio kodekso (CoC).

Šaltinis: sukurtas autorės, remiantis <http://www.l-t-p.com>

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ĮTAKA ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI

Gerb. respondente, užpildydami šią anketa, padėsite Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantei išsiaiškinti ar įmonių socialinė atsakomybė turi įtakos organizaciniam pasitikėjimui. Šios anketos duomenys bus apibendrinti ir panaudoti rašant baigiamąjį magistro darbą. Anketa anoniminė. Ačiū už Jūsų laiką ir atsakymus.

1. Ar esate girdėję apie įmonių socialinę atsakomybę?
 - a. Tikrai taip;
 - b. Taip;
 - c. Nesu tikra/s;
 - d. Ne;
 - e. Tikrai ne.
2. Ar žinote, kas yra įmonių socialinė atsakomybė?
 - a. Tikrai taip;
 - b. Taip;
 - c. Nesu tikra/s;
 - d. Ne;
 - e. Tikrai ne.

⇒ Jei atsakėte *taip*, gal galite trumpai pakomentuoti?

⇒ Jei atsakymas buvo *ne*, tuomet pereikite į 5 klausimą.

3. Ar sutinkate su teiginiu, jog socialiai atsakingos įmonės pagrindinis tikslas yra:
(*prie kiekvieno teiginio pažymėkite ✓ labiausiai Jūsų nuomone/įsitikinimus atitinkantį atsakymą*)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikra/s	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	5	4	3	2	1
Siekti pelno.					
Tinkamos darbo atmosferos kūrimas.					
Darbuotojams suteikti visas socialines garantijas.					
Tinkamai motyvuoti darbuotojus.					
Tenkinti akcininkų poreikius.					
Elgtis sąžiningai su klientais.					
Abipusiškai naudingas bendradarbiavimas su tiekėjais.					
Veikti nepažeidžiant šalies įstatymų, taisyklių, normų.					
Įvairių socialinių ar/ir aplinkosauginių projektų rėmimas, dalyvavimas juose ir parama.					
Kuo mažiau savo veikla teršti aplinką.					
Kita					

4. Kaip manote, ar dirbate socialiai atsakingoje įmonėje? Kodėl taip manote?

a. Taip -

b. Ne -

5. Ar Jūsų pasitikėjimą savo įmone didina, tai, kad ji:
(prie kiekvieno teiginio pažymėkite ✓ labiausiai Jūsų nuomonę/įsitikinimus atitinkantį atsakymą)

	Tikrai taip	Taip	Nesu tikra/s	Ne	Tikrai ne
	5	4	3	2	1
Siekia kuo didesnio pelno.					
Skatina darbuotojus tobulėti.					
Garantuoja darbuotojams saugią ir sveiką darbo aplinką.					
Itraukia darbuotojus į įmonės sprendimų priėmimą.					
Sąžiningai elgiasi su klientais.					
Sąžiningai bendradarbiauja su tiekėjais.					
Informuoja savo tiekėjus apie įmonės esminius įvykius.					
Yra atvira bendraudama su savo suinteresuotaisiais (akcininkais, darbuotojais, tiekėjais, klientais, visuomene).					
Stengiasi sumažinti žalą, kurią savo veikla padaro gamtai.					
Veikia nepažeisdama įstatymų, taisyklių, normų.					
Prisideda prie bendruomenės, kurioje vykdo savo veiklą, gyvenimo sąlygų gerinimo.					
Remia įvairius socialinius projektus, dalyvauja juose, skiria paramą.					

6. Ar pasitikite įmone, kurioje dirbate?

- a. Tikrai taip;
- b. Taip;
- c. Nesu tikra/s;
- d. Ne;
- e. Tikrai ne.

⇒ Jei atsakymas buvo ne, pereikite į 8 klausimą.

7. Kodėl Jūs pasitikite įmone, kurioje dirbate? (pažymėkite svarbiausias, bet ne daugiau nei 3 priežastis)

- a. Tinkamas atlyginimas ir kitos motyvavimo priemonės;
- b. Socialinės garantijos, kurias gaunu dirbdama/s šioje įmonėje;
- c. Kolegų draugiškas bendravimas;
- d. Kolegų bendradarbiavimas;
- e. Gera darbo aplinka;
- f. Įmonė laikosi visų įstatymų;
- g. Įmonė stengiasi sumažinti žalą, kurią savo veikla padaro gamtai;
- h. Įmonė remia paramos projektus, dalyvauja įvairiuose socialiniuose projektuose mūsų bendruomenėje;
- i. Kita (įrašykite savo variantą)

Pasirinkite tinkamiausią įvertinimą į žemiau pateiktus teiginius (apibraukti)

8. Su kolegomis galime bendradarbiauti. Galime dalintis idėjomis, jausmais ir viltimis tarpusavyje.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

9. Aš galiu laisvai kalbėtis su kolegomis apie sunkumus, su kuriais susiduriu darbe ir žinau, kad jie norės mane išklausti.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

10. Tiek kolegos, tiek aš jaustume praradimą, jeigu daugiau nebedirbtume kartu.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

11. Aš žinau, kad jeigu pasidalinsiu savo problemomis su kolegomis, jie reaguos konstruktyviai ir rūpestingai.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

12. Aš turėčiau pasakyti, kad tiek aš, tiek mano kolegos dedame dideles emocines investicijas į darbo santykius.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

13. Kolegos atlieka savo darbą profesionaliai ir su atsidavimu.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

14. Atsižvelgiant į ankstesnį kolegų darbą, aš nematau jokios priežasties abejoti jų kompetencija ir pasiruošimu darbui.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

15. Galiu būti ramus, kad kolegos neapsunkins mano darbo savo neatsakingu darbu.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

16. Tarp kolegų, kurie net nėra draugai, vyrauja pasitikėjimas ir pagarba kaip bendradarbiams.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

17. Kiti asmenys, privalantys bendrauti su mano kolegomis, mano, kad jie yra verti pasitikėjimo.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

18. Jei kiti asmenys daugiau žinotų apie mano kolegas ir jų biografijas, jie labiau susirūpintų ir atidžiau tikrintų mano jų darbą.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

19. Su vadovais galime bendradarbiauti. Galime dalintis idėjomis, jausmais ir viltimis tarpusavyje.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

20. Aš galiu laisvai kalbėtis su vadovais apie sunkumus, su kuriais susiduriu darbe ir žinau, kad jie norės mane išklausti.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

21. Tiek vadovai, tiek aš jaustume praradimą, jeigu daugiau nebedirbtume kartu.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

22. Aš žinau, kad jeigu pasidalinsiu savo problemomis su vadovais, jie reaguos konstruktyviai ir rūpestingai.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

23. Aš turėčiau pasakyti, kad tiek mūsų įmonės darbuotojai, tiek vadovai dedame dideles emocines investicijas į darbo santykius.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

24. Vadovai atlieka savo darbą profesionaliai ir su atsidavimu.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

25. Atsižvelgiant į ankstesnius vadovų darbus, aš nematau jokios priežasties abejoti jų kompetencija ir pasiruošimu darbui.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

26. Darbuotojai gali būti ramūs, kad vadovai neapsunkins jų darbo savo neatsakingu darbu.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

27. Kiti asmenys, privalantys bendrauti su mano vadovais, mano, kad jie yra verti pasitikėjimo.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

28. Jei kiti asmenys daugiau žinotų apie mano vadovus ir jų biografijas, jie labiau susirūpintų ir atidžiau vertintų darbą.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
5	4	3	2	1

37. Lytis:

- a. Moteris;
- b. Vyras.

38. Amžius:

- a. Iki 18 metų;
- b. Nuo 18 iki 30 metų;
- c. Nuo 31 iki 45 metų;
- d. Nuo 46 iki 55 metų;
- e. Nuo 56 metų

39. Pareigos:

- a. Vadovas;
- b. Specialistas;
- c. Vadybininkas;
- d. Darbininkas.

40. Išsilavinimas:

- a. Pradinis;
- b. Vidurinis;
- c. Spec. vidurinis (profesinė mokykla/technikumas);
- d. Aukštasis neuniversitetinis;
- e. Aukštasis universitetinis;
- f. Nebaigtas aukštasis.

41. Darbo stažas dabartinėje įmonėje:

- a. Iki 1 metų;
- b. Nuo 1 iki 3 metų;
- c. Nuo 3 iki 5 metų;
- d. Nuo 5 iki 10 metų;
- e. Virš 10 metų.

Interviu klausimai ir atsakymai

1. UAB LTP ir UAB LTP Texdan yra Danijos įmonės dukterinės įmonės Lietuvoje. LTP Denmark A/S yra pasitvirtinusi ĮSA, Jūs, kiek man žinoma, taip pat taikote socialiai atsakingos įmonės praktikas, tad kodėl nesate oficialiai pasitvirtinę ĮSA?

Dėl laiko stokos, ĮSA mūsų įmonėje nėra patvirtinta, tačiau artimiausiu metu ketinama tam prisiruošti.

2. Kaip Jūsų įmonė supranta ĮSA (įmonių socialinę atsakomybę)?

UAB LTP ir UAB LTP Texdan ĮSA, tai įmonės savanoriškas pasirinkimas, šalia finansinių tikslų, rūpintis savo darbuotojais, sąžiningas elgesys su visais, įstatymų laikymasis, energijos resursų taupymas, siekimas kuo mažiau teršti aplinką ir dalyvavimas ją švarinant.

3. Kodėl Jūsų dukterinės įmonės bando taikyti socialiai atsakingos įmonės praktikas?

Pagal direktorių atsakymą, socialiai atsakingos praktikos taikomos, nes tai akcininkų ir Danijos vadovų gyvenimo filosofija, vertybės, kurios priimtinos ir Lietuvos įmonei. Taip pat kita priežastis – užsakovų siekis ir skatinimas tai daryti.

4. Kokias socialiai atsakingos įmonės praktikas taikote? Į ką orientuoti pagrindiniai veiksmai? (į darbuotojus, visuomenę, akcininkų poreikius ir pan.)

Pasak UAB LTP direktorę, praktikos orientuotos į tai, jog visiems mokamas oficialūs atlyginimai, viskas perkama pagal oficialias sąskaitas, kaip minėta anksčiau stengiamasi sąžiningai elgtis su visais, laikytis įstatymų, taupyti energijos resursus, dalyvaujant švarinimosi akcijose.

UAB LTP Texdan direktorė dar pridūrė, jog abi įmonės yra labai stiprios, kalbant apie santykius su darbuotojais. Laikomasi žmogaus teisių, darbo teisių, rūpinamasi darbuotojų apsauga ir t.t.

Šiuo metu taip pat didelis dėmesys skiriamas – energijos taupymui, medžiagų taupymui, perdirbimui, atsisakoma kenksmingų cheminių medžiagų, stengiamės sumažinti transporto strautus. Pagrindiniai veiksmai šiuo metu orientuoti į darbuotojus ir aplinkos apsaugą.

5. Jūsų nuomone, ar socialiai atsakinga įmonė prisideda prie organizacinio pasitikėjimo didinimo? Kodėl taip manote?

Įmonių direktorės tvirtai sutinka, jog ĮSA prisideda prie organizacinio pasitikėjimo didinimo, nes kiekvienas turintis ryšį su įmone ir matydamas, jog įmonė vienoje srityje elgiasi atsakingai ir sąžiningai, vadinasi neturėtų ir manęs apgauti. Be to LTP Texdan direktorės žodžiais, kuo toliau tuo labiau žmonėms rūpi ir platesni klausimai - tokie kaip aplinkos apsauga, vietinė bendruomenė.

6. Galbūt turite kokių pavyzdžių, situacijų kuomet taikyta socialiai atsakinga praktika (konkretūs veiksmai), kuri sumažino ar padidino darbuotojų pasitikėjimą vadovais, įmone?

Per krizę buvo sumažinti atlyginimai ir buvo pažadėta, kad po metų, jeigu finansinė situacija leis – jie bus grąžinti. Taip ir buvo padaryta. Apskritai, darbuotojai labai vertina socialines garantijas, visada laiku išmokamus atlyginimus, tai, kad laikomasi visų pažadų- dėl premijų mokėjimo it t.t. Kitas pavyzdys, jog atsisakius kenksmingų cheminių medžiagų (klijų) tapo sveikesnės klijuotojų darbo sąlygos– tai labai svarbu darbuotojams.

7. Ar manote, kad Jūsų įmonėje yra pasitikėjimas tarp kolegų? Kodėl taip manote?

Paklausus apie pasitikėjimą tarp kolegų, vadovės įsitikinusi, jog pasitikėjimas tikrai yra, nes žino iš kasdienio darbo su darbuotojais: kartu sprendžiamos problemos, stengiamasi vieni kitiems padėti, koncentruojamasi į vieno tikslo siekimą visiems bendradarbiaujant.

8. Ar manote, kad Jūsų įmonėje yra darbuotojų pasitikėjimas vadovais? Kodėl taip manote?

Dėl pasitikėjimo tarp darbuotojų ir vadovų, UAB LTP vadovė mano, jog 80 proc. jos manymu darbuotojai pasitiki vadovais ir mano, jog kartais nepasitikėjimą (pažadų nesilaikymą) sąlygoja išorinių priežasčių įtakojama situacija. Bet net ir tokiu atveju privaloma pateikti, paaiškinanti informacija. Vienaip ar kitaip stengiamasi laikytis pažadų darbuotojams.

UAB LTP Texdan direktorė paminėjo, jog yra kuriama tokia kultūra įmonėje, kad darbuotojai nebijotų savo padarytų klaidų, o tiesiog iš to mokytųsi, kad į visus savo klausimus gautų atsakymus, kad vadovai visada stengtųsi būti objektyvūs, teisingi, sąžiningi ir garbingi, taip pat nuoseklūs. To pasėkoje yra jaučiamas nuoširdus, geranoriškas, netgi entuziastingas darbuotojų darbas. Apie darbuotojų pasitikėjimą vadovais liudija ir tai, kad dirbama kaip komanda, nebijoma prieštarauti, siūlyti įvairius patobulinimus ir t.t.

9. Kas Jūsų manymu, didina organizacinį pasitikėjimą?

Pirmiausia įsipareigojimų laikymasis visuose lygiuose (tiek santykiuose tarp darbuotojų, vadovų ir darbuotojų, įmonės - pirkėjo, įmonės - tiekėjo), vienas iš tokių įsipareigojimų be abejo laiku gaunamas atlyginimas su visomis socialinėmis garantijomis. Taip pat, kad žmogus jaučiasi reikalingas, vertinamas. Tai, kad su juo garbingai elgiamasi. Ir tai, kad įmonė siekia ilgalaikių tikslų, nebijo investuoti - rūpinasi ne tik šios sekundės pelnu.