



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Socialinio kapitalo vystymas „Boehringer Ingelheim RCV
GmbH & Co KG“ įmonėje**

Baigiamasis magistro projektas

Kristina Skorupskienė

Projekto autorė

Doc. Dr. Lina Užienė

Vadovė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Socialinio kapitalo vystymas „Boehringer Ingelheim RCV GmbH&Co KG“ įmonėje

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (kodas 6211LX031)

Kristina Skorupskienė

Projekto autorė

Doc. Dr. Lina Užienė

Vadovė

Prof. Monika Petraitė

Recenzentė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Kristina Skorupskienė

Socialinio kapitalo vystymas „Boehringer Ingelheim RCV GmbH&Co KG“ įmonėje

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Kristinos Skorupskienės, baigiamasis projektas tema „Socialinio kapitalo vystymas „Boehringer Ingelheim RCV GmbH&Co KG“ įmonėje“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nėra viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Kristina Skorupskienė. „Socialinio kapitalo vystymas „Boehringer Ingelheim RCV GmbH&Co KG“ įmonėje“. Magistro baigiamasis projektas, vadovė doc. dr. Lina Užienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: socialinis kapitalas, vystymas, įgyvendinimo galimybės, tinklai, pasitikėjimas, normos ir vertybės

Kaunas, 2019. 71 p.

Santrauka

Šiame magistriniame darbe nagrinėjama tema: „Socialinio kapitalo vystymas „Boehringer Ingelheim RCV GmbH&Co KG“ įmonėje.

Temos aktualumą atskleidžia tai, jog nuolatos besikeičiančios technologijos, spartėjanti rinkų globalizacija ir stiprėjant tarpusavio konkurencija įmones skatina ieškoti naujų verslo plėtros ir augimo galimybių. Pasaulinė ir vietinė ekonomikos rinka nuolatos keičiasi, todėl įmonių, organizacijų ir kitų socialinių grupių atstovai, siekiantys verslo plėtros ir augimo, turi stengtis palaikyti abipusiai naudingus tarpusavio santykius tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Vis dažniau pateikiama informacijos apie socialinio kapitalo įtaką įmonės plėtros kontekste. Yra atlikta daug mokslinių tyrimų socialinio kapitalo tema, tačiau konkrečių, nusakančių socialinio kapitalo formavimą ir vystymą įmonėje, nepakanka. Mokslinėje literatūroje galima rasti socialinio kapitalo formavimo ir vystymo aspektus savanoriškose organizacijose, valstybinėse institucijose, įvairiose bendruomenėse, t. y. ten, kur individas dalinasi savo socialiniu kapitalu savanoriškai, niekieno neskatinamas dirbtinai, tačiau kaip formuoti ir vystyti socialinį kapitalą įmonėse informacijos nepakanka, trūksta konkrečių įrankių, pasitelktinų socialinio kapitalo vystymui įmonėje.

Šiame darbe nagrinėjama socialinio kapitalo vystymo galimybės „Boehringer Ingelheim“ farmacijos įmonėje. Darbe iškeliami darbo aktualumą pabrėžianti **problema**: kaip ir kuo remiantis formuoti socialinio kapitalo vystymo sprendimus siekiant verslo plėtros ir augimo. Darbo **tikslas**: atskleisti socialinio kapitalo vystymo galimybes „Boehringer Ingelheim“ farmacijos įmonėje. **Uždaviniai**: ištirti teorines ir praktines įmonės socialinio kapitalo vystymo tyrimo prielaidas; parengti socialinio kapitalo vystymo galimybių tyrimo metodologiją; atlikti empirinį tyrimą ir pasiūlyti socialinio kapitalo vystymo galimybes įmonėje „Boehringer Ingelheim“.

Manoma jog socialinis kapitalas formuojasi vidinėje ir išorinėje įmonės aplinkoje, todėl labai svarbu šią aplinką analizuoti. Farmacijos įmonės „Boehringer Ingelheim“ socialinio kapitalo vystymo galimybių analizei buvo pasitelktas empirinis tyrimas, kurio metu buvo nustatyti veiksniai lemiantys socialinio kapitalo vystymą šioje įmonėje ir įvertintos socialinio kapitalo vystymo sprendimų įgyvendinimo galimybės. Taip pat pateiktos rekomendacijos socialinio kapitalo vystymo galimybėms šioje įmonėje.

Skorupskienė Kristina. Social Capital Development at "Boehringer Ingelheim RCV GmbH & Co KG". Master's Final Degree Project/ supervisor assoc. prof. dr. Lina Užienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management, Management.

Keywords: social capital, development, implementation possibilities, networks, trust, norms and values

Kaunas, 2019. 71.

Summary

This Master Thesis deals with the topic: "Social Capital Development in Boehringer Ingelheim RCV GmbH & Co KG".

Actuality of the topic is reflected by the fact that constantly changing technologies, accelerating the globalization of markets and increasing competition among companies, encourage companies to look for new opportunities for business development and growth. The global and local economic market is constantly changing, so companies, organizations and other social groups seeking business development and growth must strive to maintain mutually beneficial relationships both internally and externally. More and more information on the impact of social capital in the context of company development is being presented. There has been a lot of research on social capital, but it is not enough to set out specific social capital formation and development in the company. In the scientific literature, aspects of social capital formation and development can be found in voluntary organizations, state institutions, various communities, e.g. where the individual shares his or her social capital voluntarily, no one is encouraged artificially, but information on how to form and develop social capital in companies is not enough.

This paper explores opportunities for social capital development at Boehringer Ingelheim, a pharmaceutical company. The work raises a problem that emphasizes the *relevance* of the work: how and which tools are required to boost social capital formation for business development and growth.

The *aim* of the thesis is to reveal the possibilities of social capital development in the pharmaceutical company Boehringer Ingelheim RCV GmbH & Co. KG. The *task* is to analyze theoretical and practical assumptions for the company's social capital development; to create and develop a methodology for the study (questionnaire) of social capital development opportunities; to carry out an empirical study and offer social capital development opportunities at the current pharmaceutical company.

It is believed that social capital is formed in the internal and external environment of the company, so it is very important to analyze this environment. An empirical study was used to analyze the social capital development opportunities of the pharmaceutical company Boehringer Ingelheim, which identified the factors that determine the development of social capital in this company and assessed the possibilities of implementing social capital development solutions. There are also recommendations for social capital development opportunities at this particular pharmaceutical company

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Santrumpų ir terminų sąrašas	9
Įvadas	10
1. Socialinio kapitalo vystymo versle problematika	12
2. Teorinės ir praktinės įmonės socialinio kapitalo vystymo tyrimo prielaidos	16
2.1. Socialinio kapitalo esmė ir vaidmuo versle	16
2.2. Socialinio kapitalo sandara, vertinimas ir vystymas	23
2.2.1. Socialinio kapitalo sandara	23
2.2.2. Socialinio kapitalo vertinimo ir vystymo galimybės.....	26
2.3. Prielaidos tyrimo metodikos formavimui	35
3. Tyrimo metodologija	37
3.1. Tyrimo dizainas.....	37
3.2. Socialinio kapitalo tyrimo konstrukto sandaros argumentacija	38
3.3. Tyrimo imtis ir įmonės pristatymas	39
3.4. Tyrimo metodai ir instrumentarijus	40
4. Tyrimo rezultatai ir diskusijos	44
4.1. Empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	44
4.2. Socialinio kapitalo vystymo galimybių atskleidimas „Boehringer Ingeheim“ farmacijos įmonėje	61
Išvados	64
Literatūros sąrašas	66
Informacijos šaltinių sąrašas	71
Priedai	72
1 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas	72
2 priedas. Struktūrizuoto interviu klausimai	74

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Socialinio kapitalo apibrėžimai.....	20
2 lentelė. Kapitalo teorijos (Katinienė, Skačkauskienė, 2014)	22
3 lentelė. Socialinio kapitalo kryptys (Weinhardt, Žilaitytė, 2014)	23
4 lentelė. Socialinio kapitalo tyrimai ir jų rezultatai (Skačkauskienė, Bytautė 2012)	28
5 lentelė. Socialinio kapitalo matavimo rodikliai (Grootaert, Bastelaer 2001)	29
6 lentelė. Klausimyno sudarymo instrumentas	40
7 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu klausimyno struktūra	41
8 lentelė. Struktūruoto interviu klausimyno struktūra	42
9 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu, pirmos dalies analizė, <i>tinklai</i>	45
10 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu, antros dalies analizė, <i>pasitikėjimas</i>	49
11 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu, trečios dalies analizė, <i>normos ir vertybės</i>	53
12 lentelė. Struktūruoto interviu analizė.....	56
13 lentelė. Veiksnių įtakojančių socialinio kapitalo vystymąsi įgyvendinimo galimybės, respondento G atsakymai.	58
14 lentelė. Veiksnių įtakojančių socialinio kapitalo vystymąsi įgyvendinimo galimybės, respondento H atsakymai.	59
15 lentelė. Veiksnių įtakojančių socialinio kapitalo vystymąsi sureitingavimas pagal svarbą, respondento G atsakymai.	60
16 lentelė. Veiksnių įtakojančių socialinio kapitalo vystymąsi sureitingavimas pagal svarbą, respondento H atsakymai.	60
17 lentelė. Sprendimų, skatinančių socialinio kapitalo vystymąsi įmonėje, įgyvendinimo galimybės	62

Paveikslų sąrašas

1 pav. Ryšiai tarp asmenų organizacijoje	17
2 pav. Socialinio kapitalo ryšiai (Scheffert, Horntvedt ir Chazdon 2008)	25
3 pav. Socialinio kapitalo formos ir lygiai (Grootaert, Bastelaer, 2002).....	27
4 pav. Socialinio kapitalo dimensijos (D. Narayan, M.F. Cassidy, 2001).....	31
5 pav. Socialinio kapitalo paveikslas pagal J. Deth (2003)	32
6 pav. Ryšys tarp socialinio kapitalo, pasitikėjimo valdžia ir valdymo efektyvumo (Porta, 2000)..	33
7 pav. Ryšys tarp socialinio kapitalo, pasitikėjimo valdžia ir valdymo efektyvumo (Porta, 2000)..	33
8 pav. Tyrimo loginė schema	38

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

ES šalys – Europos sąjungos šalys;

VLK – Valstybinė ligonių kasa;

VVKT – Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba

SAM – Sveikatos apsaugos ministerija.

Terminai:

Socialinis kapitalas - tai tokie socialinės organizacijos bruožai, kaip pasitikėjimas, normos ir tinklai, kurie gali pagerinti visuomenės veiksmingumą.

Ivadas

Nuolatos besikeičiančios technologijos, spartėjanti rinkų globalizacija ir stiprėjant tarpusavio konkurencija, kai atsitiktiniai vienkartiniai sandoriai nebesugeba užtikrinti ilgalaikės verslo sėkmės ir augimo, įmonės skatina kurti bei palaikyti abipusiai naudingus tarpusavio santykius tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Kadangi pasaulinė ir vietinė ekonomikos rinka nuolatos keičiasi, įmonių, organizacijų ir kitų socialinių grupių atstovai turi ieškoti naujų plėtros ir augimo galimybių.

Viena iš patikimų priemonių šiems tikslams pasiekti galėtų būti socialinio kapitalo vystymas įmonėse. Ne tik mokslinėje literatūroje, bet ir kitose viešose erdvėse vis daugiau pateikiama informacijos apie socialinio kapitalo teikiamą naudą įmonėms. Socialinio kapitalo vystymas įmonėse yra siejamas su geresniais jų ekonominės veiklos rodikliais. Atsižvelgiama į tai, kad įmonių sukauptas kapitalas padeda joms siekti verslo plėtros ir augimo. Viešojoje erdvėje vis daugiau kalbama apie teigiamą socialinio kapitalo reikšmę verslui. Tarpusavio pasitikėjimas ir socialiniai tinklai gali skatinti informacijos ir žinių pasidalijimą ir taip padėti įmonėms sumažinti sandorių išlaidas, užtikrinti sėkmingus tolimesnius tarpusavio bendradarbiavimo ryšius, todėl socialinio kapitalo vystymo sprendimų ieškojimas organizacijoje, siekiant verslo plėtros ir augimo, šiuolaikinėje visuomenėje tampa vienas iš aktualiausių uždavinių.

Socialinio kapitalo sąvoka nagrinėjama beveik visose socialinių tyrimų srityse, naudojama aiškinant tokius aspektus, kaip politinis dalyvavimas, institucinė veikla, korupcija viešajame sektoriuje, viešųjų paslaugų kokybė ar valstybių ekonominė sėkmė (Sabatini, 2005). Vis daugiau mokslininkų socialinio kapitalo sąvoka bando paaiškinti skirtingą visuomenės gebėjimą veikti grupėse ir pasiekti bendrų tikslų. Siekiant nustatyti abipusius tikslus ir bendradarbiauti juos įgyvendinant, žmonės turi pasitikėti vieni kitais, taip pat pasitikėti jų valdžios institucijomis, kurios iš savo pusės turi jiems užtikrinti minėtam bendradarbiavimui palankias sąlygas (Wallis, Killerby and Dollery, 2004).

Empiriniais tyrimais įrodyta, jog tarpusavio pasitikėjimas ir visuomenės bendradarbiavimas yra susijęs su geresniais įmonės veiklos rezultatais, tačiau tų pačių tyrimų metu paaiškėjo, jog socialinio kapitalo neįmanoma išmatuoti vienu rodikliu. Pagrindine problema tampa tai, kad visi autoriai savo darbuose, kuriuose nagrinėja socialinį kapitalą, nesiremia bendrais pasitikėjimo ar visuomenės bendradarbiavimo vertinimo rodikliais, kiekvienas jų naudoja skirtingas socialinio kapitalo dimensijas, todėl tyrimų rezultatai tarpusavyje sunkiai palyginami.

Kadangi mokslinėje literatūroje pateikiama skirtingi autorių požiūriai į socialinį kapitalą, taip pat kiekvienas tyrėjas, nagrinėdamas socialinio kapitalo dimensijas ir jų poveikį individui ir organizacijai, remiasi skirtingais aspektais, šiame darbe iškeliami darbo aktualumą pabrėžianti problema, tikslai ir uždaviniai.

Darbo problema – kaip ir kuo remiantis formuoti socialinio kapitalo vystymo sprendimus siekiant verslo plėtros ir augimo?

Darbo tikslas – atskleisti socialinio kapitalo vystymo galimybes „Boehringer Ingelheim RCV GmbH&Co KG“ farmacijos įmonėje.

Objektas – įmonės socialinio kapitalo vystymas.

Uždaviniai:

1. Ištirti teorines ir praktines įmonės socialinio kapitalo vystymo tyrimo prielaidas.
2. Parengti socialinio kapitalo vystymo galimybių tyrimo metodologiją.
3. Atlikti empirinį tyrimą ir atskleisti socialinio kapitalo vystymo galimybes „Boehringer Ingelheim RCV GmbH&Co KG“ farmacijos įmonėje.

Darbo struktūra. Darbas yra sudarytas iš keturių dalių. Pirmoje dalyje yra pateikiama socialinio kapitalo vystymo versle problematika. Antroje dalyje yra pateikiamos teorinės ir praktinės įmonės socialinio kapitalo vystymo tyrimo prielaidos. Apžvelgiama socialinio kapitalo esmė ir vaidmuo versle, taip pat jo sandara ir struktūrinė analizė, pateikiamos socialinio kapitalo vertinimo ir vystymo galimybės, išnagrinėjamos prielaidos tyrimo metodikos formavimui. Trečioje dalyje yra sukuriamas tyrimo metodologija, remiantis teorinėje dalyje atrastais socialinio kapitalo vystymo sprendimais, bei aprašomas tyrimo atlikimas. Ketvirtojoje dalyje analizuojami tyrime išryškėję veiksniai, įtakoję socialinio kapitalo vystymą įmonėje ir atskleidžiamos socialinio kapitalo vystymo galimybės įmonėje.

1. Socialinio kapitalo vystymo versle problematika

Išaugęs dėmesys socialiniam kapitalui diskusijose apie verslo vystymą ir augimą nurodo aiškias gaires poreikiui išnagrinėti socialinio kapitalo įtaką visuomenės socialinei ir ekonominei gerovei. Kaip ir kitos kapitalo formos, socialinis kapitalas yra produktyvus, leidžiantis pasiekti užsibrėžtų tikslų. Daugelio autorių, kurie nagrinėjo socialinio kapitalo įgalinimą organizacijoje galimybes, nuomone, socialinis kapitalas – pagrindinis organizacinio proveržio veiksnys, darantis įtaką verslo plėtrai. Kadangi pati socialinio kapitalo sąvoka yra daugialypė ir nagrinėjama kaip viena iš kapitalo organizacijoje rūšių, t. y. finansinis, technologinis, žmogiškasis ir kt.; svarbu suprasti, kad pagrindinės jo savybės įgyjamos per socialinius žmonių veiklos produktus ir geriausiai būna išreikštos organizacijos žmonių santykiuose. Todėl labai svarbu suprasti, jog organizacijai praradus darbuotoją, kuris turi tam tikrą socialinio kapitalo laipsnį, ji praranda ir savo organizacijos socialinį kapitalą.

Socialinio kapitalo sąvokos raida ir apibrėžimų gausa mokslinėje literatūroje. Pradedant analizuoti socialinio kapitalo vystymo sprendimų problematiką verslo plėtrai, reikėtų aptarti socialinio kapitalo sampratą ir šios sampratos raidą. Socialinio kapitalo sąvoka nagrinėjama jau seniai ir įvairiais aspektais. Ši sąvoka buvo pradėta naudoti maždaug nuo 1890m., plačiau aptarinėjama nuo XX a. devintojo dešimtmečio pabaigos. Pirmuosius socialinio kapitalo, kaip reiškinių, tyrimus pateikė prancūzas Alexis de Tocquevillis. Jis buvo istorikas, politikas, teisininkas, mąstytojas. Labiausiai išgarsėjo savo veikalais „Demokratija Amerikoje“ ir „Senasis režimas ir revoliucija“. Šiuose darbuose jis nagrinėjo didėjančius socialinių sąlygų lygybės padarinius valstybei ir asmeniui vakarų visuomenėje. Jis aprašė amerikiečių elgseną, siūlė rengti kuo daugiau bendrų, visuotinių susitikimų ir juose aptarinėti įvairius klausimus, susijusius su valstybe, ekonomika, politika. Tai buvo pirmieji rašytiniai bandymai socialinio kapitalo sąvoka susieti su tokiais svarbiais socialiniais raidos aspektais (Matonytė, 2004) Plačiau ši sąvoka ir jos įtakos nagrinėjimas išplito XX a. devintojo dešimtmečio pabaigoje. Šios sąvokos įvedimo pradininku laikomas L. J. Hanifan'as, 1916 m. pasirodė jo straipsnis, kuriame pirmą kartą buvo paminėtas socialinio kapitalo terminas, o jau 1920 m. išleido knygą, kurioje buvo visas skyrius, skirtas vien tik socialinio kapitalo sampratai. Apčiuopiamos materijos, kurios svarbios kasdieniame žmogaus gyvenime: gera valia, draugystė, simpatija ir socialinis bendravimas tarp asmenų ir šeimų, sudarančių socialinį vienetą. Jeigu asmuo palaiko ryšį su kaimynais, o šie su kitais kaimynais, tai bus socialinio kapitalo kaupimas, kuris gali patenkinti asmens socialinius poreikius ir skleidžia socialinį potencialą, pakankamą visos bendruomenės gyvenimo sąlygoms pagerinti (Hanifan, 1916). Filosofas ir sociologas P. Bourdieu (1986) socialinio kapitalo sąvoką įtraukė į mokslo terminus, o išpopuliarino šį terminą R. Putnam'as (1993, 2000), kurio nuomone, socialinis kapitalas yra bendravimas tarp asmenų, iš to kylantys jų tarpusavio santykiai, ryšiai, tinklai bei abipusiškumo ir pasitikėjimo normos (R. Putnam, 2000). Autorius paskatino akademinis debatus tarp sociologų, edukologų, ekonomikos ir politikos mokslo atstovų apie socialinio kapitalo sampratą ir jo panaudojimo galimybes kuriant bendruomenes ir asociacijas. Socialinio kapitalo sąvoka taip pat siejama su tokiomis garsiomis pavardėmis, kaip J. Coleman'as (1988), kuris manė, jog socialinis kapitalas- tai visos socialinių struktūrų ypatybės, kurios gali palengvinti savarankiškus individų veiksmus struktūrų viduje (Coleman, 1988), N. Lin'u (2001), kuris teigė, jog socialinis kapitalas- tai visi individo sukurti socialiniai ryšiai ir įsipareigojimai tarp tam tikros struktūros narių (Lin, 2001), F. Fukuyama (2001), kuriam socialinis kapitalas atrodė kaip neformali, socialiniuose ryšiuose įkūnyta norma, turinti skatinti bendradarbiavimą tarp dviejų ar

daugiau asmenų (Fukuyama, 2001) ir M. Acevedo (2007), kuris manė, jog socialinis kapitalas gali būti sanglaudos priemonė ir vienas iš visuomenės gerovės rodiklių (Acevedo, 2007).

Šie ir kiti garsūs mokslininkai socialinį kapitalą sieja su socialinių struktūrų ištekliais, kurie turėtų palengvinti bendras individo ir bendruomenės veiklas. Visi mokslininkai, kurie nagrinėjo ir bandė sisteminti socialinio kapitalo įsisavinimo galimybes bendruomenėse, organizacijoje ar kitose institucijose, susidūrė su šios sąvokos daugialypiškumu, nes ji gali apimti ir socialumo, ir kapitalo dimensijas. Ši sąvoka paplitusi visose socialinių mokslų tyrimuose. Šios srities specialistai šią sąvoką išplėtojo sąmoningai suprasdami, jog socialinis kapitalas ir jo valdymas padėtų siekti geresnių rezultatų kolektyviai. Tačiau problema ta, jog nėra vieningo socialinio kapitalo apibrėžimo, kiekvienas autorius naudoja skirtingą socialinio kapitalo apibūdinimą, todėl sunku surasti instrumentus, kurie skatintų socialinio kapitalo vystymąsi tarp grupės narių.

„Kapitalo“ ir „organizacijos“ sąvokų interpretacijų įvairovė mokslinėje literatūroje. Nagrinėjant socialinio kapitalo vystymo įtakos verslo plėtrai problematiką vertėtų apžvelgti kapitalo sąvokos reikšmę, kuri taipogi yra nevienalytė, todėl socialinio kapitalo sąvokos nagrinėjimas tampa dar sudėtingesnis.

Maždaug XX a. antrojoje pusėje susiformavo keturios pagrindinės turto ir kapitalo traktavimo atmainos, t. y. privatus daiktinis kapitalas; individualus žmogiškasis kapitalas; kolektyvinis kapitalas įvairiomis nuosavybės formomis; visuomeninis intelektinis kapitalas (žinios, informacija, prieinama visiems visuomenės nariams) (Katinienė, Skačkauskienė, 2014). Vėliau kapitalo formas imta skirstyti į klasikinės ir neoklasikinės. Neoklasikinės kapitalo formos skirstomos į dar siauresnes keturias grupes, t. y. žmogiškasis kapitalas; kultūrinis kapitalas; socialinis kapitalas; intelektinis kapitalas. Šioje stadijoje randame ir socialinio kapitalo sampratą, kuri ir vėl apibrėžiama panašiai, tačiau turi kitokių aspektų. Akivaizdu, kad socialinis kapitalas individualiu ir grupiniu aspektu skatina bendradarbiavimą, koordinavimą ir kooperaciją tarp asmenų, tarp grupių ir grupių tarp grupių. Tačiau čia pastebima, jog socialiniam kapitalui rasti, jį formuoti ir plėsti reikia nuolat analizuoti, planuoti, organizuoti, koordinuoti, t. y. valdyti (Katinienė, Skačkauskienė, 2014).

Vieningos mokslininkų nuomonės, kaip tai daryti efektyviai, nėra, todėl svarbu suprasti verslo valdymo procesus. Tačiau ir šioje vietoje susiduriame su neapibrėžtumo faktoriumi, nes vienodo verslo grupavimo proceso nėra. Dažnu atveju galime rasti tris verslo proceso grupes, t. y. vadovybės procesai, kurie apima valdymo ir procesų sistemas; pagrindiniai procesai, kurie dažniausiai susiję su produktu, jo gamyba ir klientu; palaikomieji procesai, kurie apima žmogiškųjų išteklių ir infrastruktūros procesus. Verslo valdymo procesai apima visų organizacijoje esamų išteklių tikslingą panaudojimą, siekiant įgyvendinti numatytus tikslus. Tinkamai valdant visus organizacijoje esančius išteklius, galima sėkmingai vystyti ir plėtoti socialinį kapitalą, kuris tinkamai panaudojus, gali teigiamai veikti verslo plėtrą.

Egzistuoja ir „Organizacijos“ sąvokos interpretacijos. Kiekvienas individas turi skirtingų poreikių. Jie gali būti aiškiai išreikšti, nuolatiniai ar epizodiniai ir migloti. Tačiau žmogui suvokus, jog bendromis pastangomis būtų galima lengviau ir kokybiškiau patenkinti juos, atsirado poreikis jungtis į tam tikras grupes, kuriose jie būtų siejami bendros veiklos ir tikslų įgyvendinimo. Tokio tipo dariniams šiuo metu dažniausiai naudojamas organizacijos pavadinimas (Bivainis, 2011). Tačiau organizacijos irgi laikomos pakankamai sudėtingomis sistemomis, kurioms kurtis ir tuo labiau jas sėkmingai valdyti būtinos bendrosios sąlygos:

- sistema pirmiausia turi turėti tikslą;
- valdančioji sistema turi turėti galimybę daryti įtaką valdomam objektui, t. y. palaikyti „tiesioginį ryšį“ ir priimti informaciją apie valdomo objekto aplinkos būseną, t. y. palaikyti „grįžtamąjį ryšį“;
- valdomasis objektas turi turėti galimybę priimti valdančiosios dalies poveikius ir pagal juos keisti savo būklę.

Taigi organizacija turi būti atvira sistema, susiejanti į vieną visumą įvairaus tipo objektus ir jų veiklos formas, besiorientuojanti ne vien į būvį, bet ir į objektų sąsajas, tarpusavio ryšius ir jų veikimo mechanizmus, pokyčių dėsningumas, siekti identifikuoti juos ir atrasti naujų sąveikos šaltinių (Skaržauskienė, 2008). Vienas iš sąveikos šaltinių yra organizacijos ar įmonės vertės kūrimas, įtraukiant darbuotojus, partnerius ir jų tinklus. Todėl šiuo požiūriu organizacijos ar įmonės vertės kūrimui labai padėtų socialinis kapitalas. Tačiau ir šiuo aspektu, mokslinėje literatūroje nepateikiama vieningos nuomonės, kaip socialinį kapitalą veiksmingai panaudoti kuriant organizacijos vertę. Jau atliktų empirinių tyrimų metu buvo analizuojami skirtingi socialinio kapitalo komponentai, todėl ir vėl išryškėja socialinio kapitalo matavimo problematika.

Daugialypė socialinio kapitalo vystymo apibrėžtis mokslinėje literatūroje. Daugelis mokslininkų, kurie nagrinėja socialinį kapitalą, pabrėžia jo svarbą kultūriniu, politiniu, ekonominiu požiūriu. Tačiau, kaip jį vystyti ir plėtoti, vieningos nuomonės nepateikta, interpretacijų šia tema yra daug. Nemaža dalis autorių išskiria socialinio kapitalo vystymo svarbą tarp įvairių grupių, bendruomenių, organizacijų, klubų, kiti savo tyrimuose fokusuojasi į individo socialinio kapitalo vystymą ir jo įtaką. Asmens socialinis kapitalas dažnu atveju yra matuojamas jo aktyvumu, socialinėje veikloje, priklausomybe įvairiems klubams, organizacijoms, dalyvavimu rinkimuose ar visuomeninėje veikloje. Tad kyla klausimas, ar socialinio kapitalo vystymui užtenka vieno asmens, ar tam reikalinga asmenų grupė? Tačiau ir šiuo klausimu mokslinėje literatūroje nepateikiama vieningos nuomonės. Kiekvienas tyrėjas pasirenka sau priimtina sąvokos apibūdinimą, atsižvelgdamas tik į savo vykdomo tyrimo parametrus, t. y. tikslus ir apimtį, todėl tyrimų rezultatų tarpusavio lyginti negalime. Labai skirtinga ir plati socialinio kapitalo vertinimo dimensijų amplitudė nuo tokių kaip nusikalstamumo lygis ar donorystė iki aktyvumo vietos valdžios rinkimuose įneša didžiulę painiavą stengiantis suvokti esmines socialinio kapitalo dimensijas. Socialinis kapitalas dažnu atveju nagrinėjamas įvairiais aspektais, pritaikant skirtingus socialinio kapitalo matavimo kriterijus. Vieniems autoriams susidaro įspūdis, jog socialiniu kapitalu galima vadinti bet ką (Quibria, 2003), o, kitų supratimu, vis dar lieka neaišku: tai mechanizmas ar poveikis, asmenybės ar visuomenės bruožas (Putnam, 2000). Šios problemos susidaro dėl socialinio kapitalo apibrėžimų gausos, nepakankamai stipraus teorinių koncepcijų pagrindimo ir metodologinio individualizmo konstruojant socialinio kapitalo sąvoką (Tijūnaitienė, 2008). Vieningo vertinimo instrumento nebuvimas, skirtingos kriterijų interpretacijos sukelia socialinio kapitalo vystymo problemas siekiant jį panaudoti konkrečiose struktūrose.

Socialinio kapitalo matavimo problematika. Kiekvienos rūšies kapitalą verta išmatuoti, nes tokiu būdu galima sužinoti jo teikiamą naudą organizacijai ar įmonei. Socialinio kapitalo matavimo indeksų yra daug, todėl iškyla problema, kaip tinkamai ir teisingai jį matuoti. Anot I. Skačkauskienės ir S. Bytautės (2012), galima išskirti kelias pagrindines socialinio kapitalo matavimo problemas:

- nepaisant daugybės atliktų tyrimų šia tema, socialinio kapitalo apibrėžimas vis dar lieka nekonkretus ir kiekvieno autoriaus interpretuojamas savaip, tai lemia sudėtingą socialinio kapitalo matavimą;
 - atlikdamas tyrimus, kiekvienas tyrėjas pasirenka skirtingus sąvokos aspektus pagal atliekamo tyrimo tikslus ir apimtį, todėl kyla daug painiavos lyginant tyrimų rezultatus;
 - pasirenkant labai skirtingus ir netgi kontekstu vienas nuo kito nutolusius vertinimo rodiklius, t. y. pasitikėjimas kaimynais, priklausymas įvairioms organizacijoms, kraujo donorystė ar dalyvavimas balsavime – kyla painiava suvokiant ryšį tarp socialinio kapitalo buvimo ir nebuvimo pasekmių;
 - pasitikėjimo vieno iš pagrindinių faktorių vertinant socialinį kapitalą skirtinga interpretacija.
- Socialinių tinklų poveikio skirtingi matavimai.

Matavimo rodiklių pasirinkimas priklauso nuo kiekvieno tyrėjo, nėra vieningų dimensijų, kuriomis remtūsi visi empiriniai tyrimai, tai sudaro socialinio kapitalo matavimo problemas (Skačkauskienė, Bytautė, 2012).

Socialinis kapitalas ir jo įtaka įmonei. Literatūros šaltiniuose dažnu atveju pateikiama informacija, jog tarp socialinio kapitalo ir ekonominės veiklos rezultatų yra ryšys. Pastaruoju metu socialinis kapitalas vis dažniau pasitelkiamas bandant paaiškinti ekonominį augimą (Sabatini, 2008), verslo plėtrą (Stam, Elfring, 2008). Daugelis autorių teigia, jog socialinio kapitalo panaudojimas glaudžiai susijęs su ekonominiu organizacijos augimu. Socialinis kapitalas ir iš jo išeinantys asmens socialiniai tinklai ir tarpusavio pasitikėjimas, visuomenės bendravimas skatina informacijos, žinių sklaidą, gali lemti geresnius ekonominės veiklos rezultatus. Visi autoriai vieningai sutaria, jog socialinis kapitalas turi įtakos žmogaus asmeninei, visuomeninei ir darbinei aplinkai. Todėl labai svarbu suprasti, kaip panaudoti socialinį kapitalą, siekiant užtikrinti geresnius ekonominės veiklos rezultatus. Kaip jau buvo minėta, problema ta, kad socialinio kapitalo negalima išmatuoti vienu rodikliu, literatūra, nagrinėjanti socialinį kapitalą, nepateikia vieningų pasitikėjimo ar visuomenės bendradarbiavimo vertinimo rodiklių. Socialinis kapitalas įmonių kontekste nagrinėjamas kaip viena iš kapitalo rūšių, esančių įmonėje. Jis gali būti kaupiamas ir be kryptingų įmonės pastangų, tačiau efektyviai naudojant valdymo instrumentus įmonės socialinį kapitalą galima kiekybiškai ir kokybiškai padidinti (Weinhardt, Žilaitytė, 2014).

Atsižvelgiant į faktus apie socialinio kapitalo svarbą verslo plėtrai ir žinant jo neapibrėžtumą mokslinėje literatūroje, vieningų tyrimų socialinio kapitalo vystymo tema trūkumą, toliau darbe apžvelgsime teorines ir praktines įmonės socialinio kapitalo vystymo tyrimo prielaidas.

2. Teorinės ir praktinės įmonės socialinio kapitalo vystymo tyrimo prielaidos

Išaugęs dėmesys socialiniam kapitalui diskusijose apie jo vystymą ir jo įtaką verslo plėtrai, nurodo aiškias socialinio kapitalo įtakos visuomenės socialinei ir ekonominei gerovei tyrimo gaires. Remiantis teorine analize galime formuoti praktines išvagas, kurios padės vystyti socialinį kapitalą, darantį įtaką verslo plėtrai įmonėje.

Pasitelkus mokslinės literatūros analizę, siekiama pateikti teorinių žinių apie socialinį kapitalą ir jo suvokimą. Siekiant vystyti socialinį kapitalą, svarbu suvokti jo esmę, sąvokos kilmę ir reikšmę plačiąja prasme ir taip pasiūlyti įmonės socialinio kapitalo vystymo sprendimus. Šioje darbo dalyje analizuojami teoriniai socialinio kapitalo apibrėžimai, sąvokos kilmė, raidos etapai. Pateikiamos socialinio kapitalo dimensijos. Nustatomos sąsajos su verslo plėtra ir valdymo aspektais.

2.1. Socialinio kapitalo esmė ir vaidmuo versle

Norint analizuoti socialinio kapitalo esmę ir vaidmenį versle, reiktų pradėti nuo socialinio kapitalo sampratos kilmės, apibrėžimo ir jų kaitos mokslinėje literatūroje.

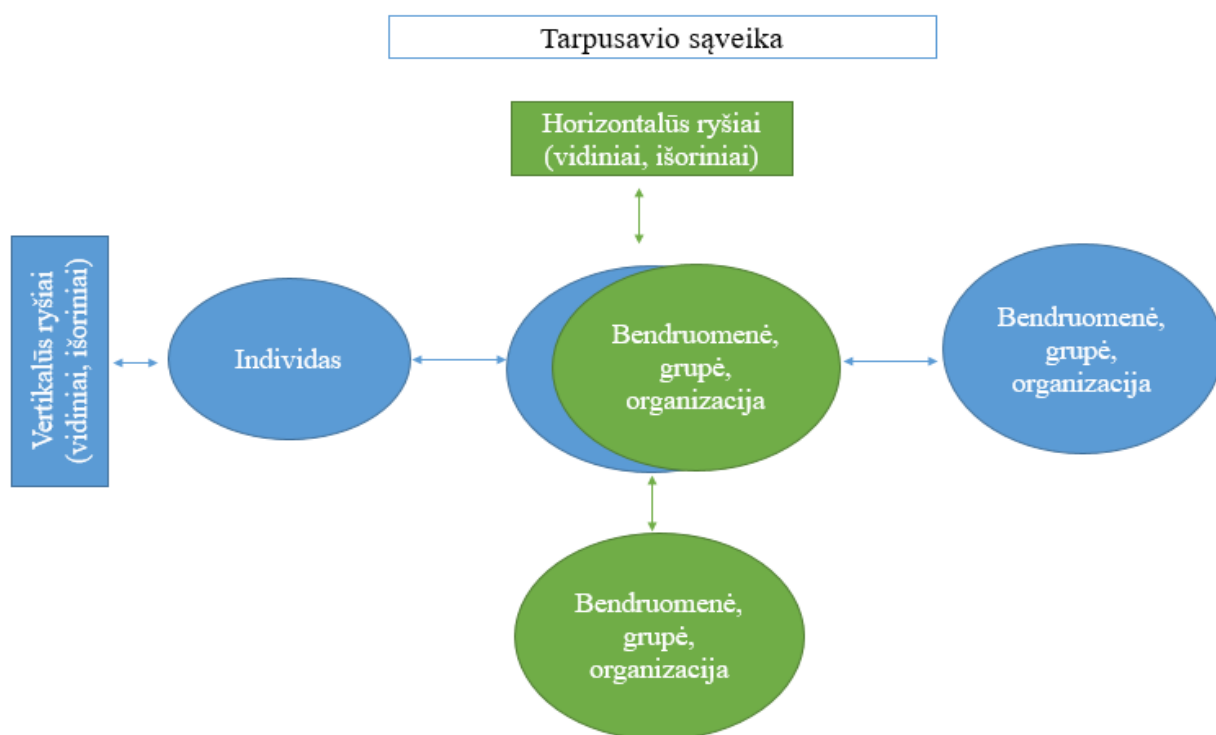
Kaip ir daugelis kitų socialinių mokslų koncepcijų, socialinis kapitalas atskirų autorių apibūdinamas skirtingai. Vieningos nuomonės, kaip reikėtų apibrėžti socialinio kapitalo sąvoką, nėra. Socialinis kapitalas dažnu atveju pateikiamas kaip žmonių grupės charakterizuojantis bruožas, apimantis formalius ir neformalius ryšių tinklus, tarpusavio pasitikėjimą, bendras normas ir vertybes, generuojant socialinę naudą šių dedamųjų pagrindu. Pastaruoju metu socialinis kapitalas vis dažniau pasitelkiamas bandant paaiškinti ekonominį augimą (Sabatini, 2008), socialinių tinklų susidarymą ir veikimą (Webb, 2008), verslo plėtrą (Stam, Elfing, 2008), regionų vystymą ir augimą (Putnam, 1993) ieškant geresnių sprendimų vadybos srityse.

L. J. Hanifan'as (1916m.) buvo pirmasis, kuris socialinio kapitalo sąvoką panaudojo savo darbe. Jis pasirinko socialinio kapitalo koncepcija ir analizavo grupių dalyvavimo reikšmę švietimo sistemoje didinant mokyklos galią (Woolcock, Narayan, 2000). Po to kelis dešimtmečius socialinio kapitalo koncepcija nebuvo labai plačiai nagrinėjama ir naudojama. Tik vėliau filosofas ir sociologas, P. Bourdieu'as (1977) socialinį kapitalą prisimena ir pradeda tapatinti su socialiniais ryšiais, kurie teikia tam tikrą naudą: versle pritraukiant įtakingus klientus; politikoje siekiant karjeros; (Bartkutė, 2014). Kita tuo tarpu socialinį kapitalą apibūdina kaip formalių ir neformalių ryšių tinklą, kuriuo disponuoja žmogus (Bourdieu, 1985), taip pat šis autoriaus pabrėžia, kaip svarbu nepamiršti, kad socialinis kapitalas turi sujungti išteklius ir gebėti naudotis jų galia. Anot A. Portes'o (2000), asmuo, kuris nori kurti socialinį kapitalą, pirmiausia turi megzti ir palaikyti santykius su kitais, kurie ir yra tikrieji naudos teikėjai jam, kaip individui (A. Portes, 2000). Galima teigti, kad skirtingi asmenys turi skirtingos kokybės, tankio ir lygio socialinį kapitalą. Manoma, jog didesniu socialinio kapitalo lygiu pasižymi aukštesnį išsilavinimą turintys asmenys, užimantys aukštesnes pareigas ir priklausantys aukštesniam socialiniam sluoksniui (R. Wuthnow, 2002). Vėliau R. Wuthnow (2002) teorija sulaukė neigiamų vertinimų, nes daugelis nesutiko, jog socialinis kapitalas priskiriamas išimtinai privilegijuotiesiems ir atmeta galimybę socialiniams ryšiams būti naudingiems mažiau privilegijuotiems asmenims. Dar vienas labai svarbus socialinio kapitalo teorinis svarstymas, jog šio kapitalo kūrimuisi labai svarbus individualizmas. Asmuo socialinį kapitalą kuria siekdamas asmeninių interesų, bendruomenė yra tik įrankis tam tikslui pasiekti (Bourdieu, 1985). Socialinio kapitalo sąvoka siejama ir su J. Coleman'u (1988), kurio išvagos taip pat paskatino studijų plėtojimą, nagrinėjant asmens ir grupių veiklas, kurios skatintų bendruomenių, organizacijų,

socialinių tinklų kūrimąsi. Jis socialinio kapitalo sampratą pateikia mažiau individualizuotą, išskirdamas du elementus:

- socialinį kapitalą jungia vienas socialinės struktūros aspektas;
- socialinis kapitalas palengvina asmens veiksmus struktūros viduje (nesvarbu veiktų vienas, ar bendruomenėje, sąveika gali būti ir tarp organizacijų).

Galima išskirti horizontalius ir vertikalius ryšius tarp asmenų organizacijoje (žr.1 pav.).



1 pav. Ryšiai tarp asmenų organizacijoje

Vertikalūs ryšiai tarp asmenų organizacijoje ar tarp organizacijų apibūdinami kaip hierarchiniai. Tokie ryšiai pasižymi netolygiu jėgų pasiskirstymu tarp organizacijos narių ar tarp pačių organizacijų. Autoriaus nuomone, platus vertikalų ryšių būvis suteikia daugiau galimybių pasiekti užsibrėžtų tikslų. Taip pat, remiantis jo koncepcija, galima socialinį kapitalą suskirstyti į tris pagrindinius veiksnius:

- Kadangi informacija yra brangi pastangų ir laiko prasme, lengvai pasiekiami informacijos šaltiniai teikia pridėtinę vertę. Socialinėje sąveikoje įvairi informacija gali būti pasiekama ar paskleidžiama greitai, neturint papildomų kaštų.
- Socialinis kapitalas gali sumažinti nepriimtinos elgsenos galimybes. Tai normų ir poveikio sąveika. Toks efektas kuriamas skleidžiant informaciją apie grupes ar jų narius. Reputacija labai svarbus faktorius, lemiantis asmens elgseną.
- Socialiniai ryšiai skatina asmenų įsipareigojimus ir pasitikėjimą vieniems kitais.

Naudojant J. Coleman'o (1988) koncepciją galima daryti prielaidą, kad socialinio kapitalo nauda yra informacijos gavimas. Antrasis teiginys reiškia teigiamą požiūrį atsirandančioms bendrybėms. Trečiasis aspektas siejamas su įvairių struktūrų valdymo efektyvumu. Bendrų normų ir jų poveikio

efektyvumas suteikia didesnes galimybes lengviau valdyti socialinį kapitalą per susiformuojanti asmenų sąmoningumą (Bartkutė, 2014).

Amerikiečių politologą R. Putnam'ą (1993, 2000), išsamiau nagrinėti socialinį kapitalą paskatino nustatytas stiprus ryšys tarp pilietinių pareigų ir valdymo kokybės. Jam pavyko įrodyti, jog pavieniai individualūs veiksmai nėra efektyvesni nei kolektyviai. Todėl autorius skatino akademinis debatus tarp sociologų, edukologų, ekonomikos ir politikos mokslininkų apie socialinio kapitalo sampratą ir jo panaudojimo galimybes kuriant bendruomenes ir asociacijas. Socialinio kapitalo sąvokai apibrėžti jis pasirinko bendruomeniškumo bei dalyvavimo bendrose veiklose aspektus. Autorius didelį dėmesį skyrė visuomeninių, religinių, politinių, profesinių sąjungų ir organizacijų veikloms, visuomeninių ryšių bei socialinės veiklos tarpusavio sąsajoms. Autorius socialinį kapitalą pirmiausia apibūdina kaip socialinį tinklą, kuris turi tam tikrą asmenų pasitikėjimo ir patikimumo lygį bei normas, kurios leidžia visuomenei veikti geriau. Priklausydami bendram tinklui asmenys išmoksta pasitikėti vienas kitu, akcentuoja panašias vertybes ir normas (Putnam, 2000). Galime teigti, kad daug produktyvesni santykiai tarp asmenų yra grįsti abipusiu pasitikėjimu. Pasitikėjimas padeda formuoti socialinį kapitalą, kurio pagrindu tampa ne asmeniui, o konkrečiai bendruomenei, organizacijai priskiriamos normos ir vertybes, todėl sukuriama asmeniui dalyvaujančiam bendroje veikloje naudingi išteklių. Anot R. Putnam'o (2000), socialiniai tinklai pirmiausia kuriami ir plečiami bendruomenėse, įvairiose organizacijose, įvairiose socialinėse grupėse, kurios remiasi filantropija ir altruizmu. Bendra veikla tokio tipo grupėse skatina tarpusavio pasitikėjimą, formuoja bendras normas ir vertybes, taip pat ugdo abipusiškumo jausmą (Putnam, 2000).

R. Putnam'as (2000) priešingai nei J. Coleman'as (1988) mano, kad horizontalūs tinklai produktyvesni, kuriantys daugiau bendrųjų vertybių, prisidedantys prie visuomenės gerovės puoselėjimo. Horizontalūs tinklai dažnu atveju siejami su visuomeninėmis, savanoriškomis grupėmis. Tokio tipo visuomeninės organizacijos tinklų veiklumas teigiamai veikia socialinių problemų, t. y. sveikatos apsaugos, švietimo, kriminologinės situacijos gerinimo, urbanizacijos ar bedarbių mažinimo sprendimo galimybes. Kodėl socialiniai tinklai taip stipriai įtakoja socialinį kapitalą, autorius argumentuoja keliais aspektais: socialinis tinklas užtikrina geresnę komunikaciją tarp asmenų, skatina bendras sąveikos normas, padeda skleisti informaciją apie patikimus asmenis, skatina tęsti sėkmingą tarpusavio bendradarbiavimą. Jis išskiria dvi pagrindines socialinio kapitalo funkcijas:

- skatinti demokratiją;
- skatinti ekonominį augimą.

R. Putnam (2000) mano, kad organizacijoje randantis šioms socialinio kapitalo dalims, socialinis kapitalas tampa vienu pagrindinių faktorių, lemiančių tos grupės narių efektyvumą.

Autoriai S. Durlauf'as ir M. Fafchamps'as (2004) taip pat nagrinėjo skirtingus socialinio kapitalo sąvokos apibrėžimus ir išskiria tris pagrindinius socialinio kapitalo bruožus:

- socialinis kapitalas kuria teigiamą išorinę aplinką bendruomenės, organizacijos nariams;
- socialinio kapitalo veikimo pagrindas grindžiamas betarpišku bendruomenės pasitikėjimu, bendromis vertybėmis ir normomis, panašiais lūkesčiais ir elgesiu;
- šalininkai neformalių socialinių tinklų ir asociacijų; socialinis kapitalas kuriamas neformalių tinklų pagalba, svarbu tarpusavio pasitikėjimas ir bendros normos.

Socialinis kapitalas, kaip ir kitos kapitalo rūšys, yra produktyvus, padeda bendruomenėms, organizacijoms įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Jis padeda pasiekti tai, kas be jo būtų sunkiai įgyvendinama, tačiau jis, kaip ir bet kuri kita išteklių forma, nuolatos turi būti atnaujinama, kitu atveju ji bus išekvota ir neteiks pridėtinės vertės.

Labai svarbu nagrinėjant socialinio kapitalo vystymo galimybes nepamiršti skirtingų kultūrų, dėl kurių gali nesutapti socialinio kapitalo panaudojimo galimybės. Tarkime R. Putnam'o socialinio kapitalo tyrimais, vykdytais Italijoje, pavyko įrodyti socialinio kapitalo svarbą tokiose srityse, kaip ekonomika, sveikatos apsauga ar savanoriška veikla. Tuo tarpu socialinio kapitalo tyrimai, vykdyti Japonijoje (K. Ikeda (2002)), nenustatė teigiamo ryšio tarp socialinio kapitalo ir politinio bendradarbiavimo. Tačiau pavyko pagrįsti teoriją, jog egzistuoja teigiama koreliacija tarp savanoriškų organizacijų veiklos ir politinio bendradarbiavimo. Taigi skirtingas pasitikėjimo laipsnis, nevienodas politinis bendradarbiavimas ar demokratiškumo lygis bei pats socialinis kapitalas gali būti nulemtas kultūrinių skirtumų (Bartkutė, 2014). Taip pat, anot K. Ikeda (2002), socialinio kapitalo raiškos bei poveikio laipsnį gali lemti ir geopolitiniai aspektai. Tarkime skirtingas požiūris į politinius autoritetus tarp rytų ir vakarų (Ikeda 2002). Reikia atkreipti dėmesį, kad skirtingos aplinkos formuoja skirtingus individus, todėl taikyti vieningas socialinio kapitalo dimensijas ir tikėtis tokių pačių rezultatų nevertėtų.

Galimus neigiamus socialinio kapitalo aspektus analizavo A. Portes'is (1998), jis pabandė išskirti neigiamus socialinio kapitalo poveikius individui ir jį supančiai aplinkai:

- besikuriančios grupės ne visada gali būti siekiančios dalintis bendrais tikslais ar siekiančios abipusiškumo; gali būti vedamos blogų intencijų, todėl jų veikla gali turėti neigiamas pasekmes;
- konkurenciją skatinantis grupės narių dalyvavimas bendros veiklos kryptyse;
- suvaržyta individo laivė, reikalaujant elgtis pagal grupės nustatytas normas, nors jis pats to nenori.

Tačiau be neigiamo socialinio kapitalo poveikio A. Portes'is (2000) akcentuoja socialinio kapitalo sąveikos motyvaciją ir pateikia keturias socialinių ryšių priežastis, kurios stumia individą ar jų grupes megzti ir palaikyti tarpusavio socialiniu ryšius. Pagrindiniai sąveikos motyvai, kuriuos jis išskiria:

- Sąveikos vertė – paslaugumas, paklusnumas socialinėms taisyklėms. Toks individo elgesys visuomenėje yra pageidautinas, tai tam tikrų normų atspindys, suteikiantis galimybę naudotis kitų ištekliais.
- Ribotas solidarumas – mechanizmas, sudarantis galimybes individui tam tikrose situacijose susitapatinti su kitais ir tokiu būdu palaikyti iniciatyvas.
- Abipusiai mainai – įsipareigojimai tarp grupės narių, atitinkantys abipusiškumo principus. Galimybė naudotis bendrais ištekliais ir laukti atlygio ateityje. Laikas nėra nustatytas, kaip ir forma, kuria bus atsilyginta nepriklausomai nuo išteklių, kuriais buvo pasinaudota.
- Įvykdomas pasitikėjimas – svarbu tai, kad individas yra žinomas ir priklauso tai pačiai socialiniai struktūrai.

Mokslinėje literatūroje nėra vieningo sutarimo, ar socialinis kapitalas turi neigiamų aspektų, ar jis gali vystytis ir egzistuoti tik teigiamo socialinio kapitalo sąlygomis. Socialinio kapitalo sąvoka naudojama plačiai, tačiau skirtingų autorių apibrėžiama skirtingai, tai suteikia neaiškumo jausmą.

Dažnu atveju nuomonės nėra nesuderinamos tarpusavyje, tačiau stengiantis apibrėžti socialinį kapitalą dažnu atveju pritrūksta vientisumo ir bendro atskaitos taško (Bartkutė, 2014).

Labai aiškų socialinio kapitalo sampratos neapibrėžtumą pateikia M. Quibria'nas (2003):

- neaiškus, painus apibrėžimas;
- neaišku, ar tai tikra kapitalo forma, ar neteisingas sąvokos pavadinimas;
- literatūroje mažai analizuojama nepageidautina socialinio kapitalo pusė;
- išmatuoti ar įvertinti socialinį kapitalą sudėtinga.

M. Quibria'nui (2003) susidaro įspūdis, jog socialiniu kapitalu galima vadinti bet ką. Tuo tarpu R. Putnam'o (2000) supratimu vis dar neaišku: tai mechanizmas ar poveikis, asmenybės ar visuomenės bruožas. Šios problemos susidaro dėl socialinio kapitalo apibrėžimų gausos, nepakankamai stipraus teorinių koncepcijų pagrindimo ir metodologinio individualizmo konstruojant socialinio kapitalo sąvoką (Tijūnaitienė, 2008). Socialinis kapitalas apibūdinamas įvairiai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Socialinio kapitalo apibrėžimai

Autorius	Citata	Akcentas
L.J. Hanifan (1916)	Apčiuopiamos materijos, kurios svarbios kasdieniame žmogaus gyvenime: gera valia, draugystė, simpatija ir socialinis bendravimas tarp asmenų ir šeimų, sudarančių socialinį vienetą. Jeigu asmuo palaiko ryšį su kaimynais, o šie su kitais kaimynais, tai bus socialinio kapitalo kaupimas, kuris gali patenkinti asmens socialinius poreikius ir skleidžia socialinį potencialą, pakankamą visos bendruomenės gyvenimo sąlygoms pagerinti.	Gera valia, draugystė, simpatija ir socialinis bendravimas
P. Bourdieu (1986)	Socialinis kapitalas - tai socialinės sąsajos, tarpusavio pažintys ir socialinis pripažinimas.	Sąsajos
	Socialinių ryšių tinklas, kurį turi ir kuriame dalyvauja asmuo bei kuris gali būti paverčiamas į palankias ekonominiam kapitalui kurti sąlygas.	Tinklas
Ostrom (1994)	Socialinis kapitalas – visuomenės struktūra, sukurianti norą dalyvauti fizinio kapitalo plėtoje.	Plėtra
Pasaulio bankas (1996)	Tai normos ir tinklai, kurie skatina kolektyvinę veiklą.	Normos ir tinklai
J. Coleman (1988)	Socialinis kapitalas – visos socialinių struktūrų ypatybės, kurios gali palengvinti savarankiškus individų veiksmus jų viduje.	Savarankiški individo veikmai
R. Putnam, Leonardi & Nanenetti (1993)	Socialinis kapitalas – tai tokie socialinės organizacijos bruožai, kaip pasitikėjimas, normos ir tinklai, kurie gali pagerinti visuomenės veiksmingumą.	Pasitikėjimas, normos ir tinklai
Greeley (1997)	Socialinis kapitalas – socialinės struktūros aspektas, skatinantis konkrečias veiksmų ir kooperacijos formas.	Konkretūs veiksmi
R. Putnam (2000)	Socialinis kapitalas – ryšiai tarp individų bei iš to kylantys socialiniai tinklai ir abipusiškumo ir pasitikėjimo normos.	Ryšiai
Fukuyama (2001)	Neformali, socialiniuose ryšiuose įkūnyta norma, kuri skatina bendradarbiavimą tarp dviejų ar daugiau asmenų.	Bendradarbiavimas
N. Lin (2001)	Socialinis kapitalas – tai sukurti socialiniai ryšiai ir įsipareigojimai tarp grupės narių.	Ryšiai ir įsipareigojimai
M. Acevedo (2007)	Sanglaudos priemonė ir vienas iš visuomenės gerovės rodiklių.	Visuomenės gerovė

Autorius	Citata	Akcentas
Pasaulio bankas (2011)	Socialinis kapitalas nėra tik įstaigų, remiančių visuomenę visuma, tai klijai, kurie laiko juos kartu.	Klijai
The Economic Times (2019)	Finansiniu požiūriu socialinis kapitalas iš esmės apima socialinių santykių ir tinklų vertę, papildančią ekonominį kapitalą organizacijos ekonominiam augimui.	Santykių ir tinklų vertė

Peržvelgus lentelėje pateiktus apibrėžimus, galime teigti, kad socialinis kapitalas – tai grupių ar grupės narių tarpusavio sąveika, padedanti jiems efektyviau pasiekti bendrus tikslus.

Analizuojant socialinio kapitalo apibrėžimus mokslinėje literatūroje buvo pastebėta, jog socialinio kapitalo sąvoka dažniausiai apima ne vieną, o kelis socialinio kapitalo aspektus, veiksnius, požymius, bruožus, elementus ar kriterijus, todėl toliau tekste socialinį kapitalą analizuosime kaip tam tikrų dimensijų sandaugą. Dimensijos sąvoka įvedama dėl tolimesnio darbo aiškumo.

Toliau analizuojant, kaip socialinis kapitalas galėtų padėti siekti bendrų grupės, bendrijos ar organizacijos tikslų, koks jo vaidmuo jose, derėtų jį išanalizuoti pasitelkiant kitų kapitalo rūšių apžvalgą.

Dažnu atveju literatūroje pasitaiko socialinio kapitalo tapatinimo su žmogiškuoju kapitalu. Tačiau to daryti nereikėtų, nes žmogiškasis kapitalas individui priskiriami asmeniniai bruožai, t. y. kvalifikacija, įgūdžiai, žinios, o socialinis kapitalas – bendruomenei būdingas bruožas, ryšiai tarp bendruomenės narių, socialiniai tinklai ir iš jų susidarančios abipusiškumu pagrįstos normos (R. Putnam, 2000). Kaip teigia A. Portes'is (2000), kapitalą galima suskirstyti į tris kapitalo tipus:

- ekonominis – esantis žmonių banko sąskaitose;
- žmogiškasis – esantis žmonių galvose;
- socialinis – esantis žmonių santykių struktūroje.

Kaip ir kitos kapitalo rūšys, socialinis kapitalas yra produktyvus. Jis leidžia asmenims bei jų grupėms pasiekti užsibrėžtų tikslų, kurie be socialinio kapitalo būtų sunkiai įgyvendinami. Todėl labai svarbu suprasti: asmuo, kuris nori vystyti socialinį kapitalą, turi palaikyti ryšius su kitais, ir tie kiti yra tikrieji jo naudos šaltiniai (A. Portes, 2000).

Anot A. A. Schmid'o (2010), pradėjus tyrinėti kapitalo reikšmę ekonomikos augimui ir plėtrai, buvo pateiktos tik dvi kapitalo formos:

- fizinis – visa infrastruktūra, įrengimai, gamtiniai išteklių;
- finansinis – investicijos.

Tik po kurio laiko plėtojantis kapitalo sampratai buvo pradėtas skirstyti dar į dvi dalis:

- žmogiškasis – asmens įgūdžiai ir visas jo žinių bagažas;
- socialinis – ryšiai su kitais asmenimis, grupėmis.

Taigi mokslinėje literatūroje galime rasti dvi kapitalo teorijas: klasikinė kapitalo teorija ir neoklasikinė kapitalo teorija (žr. 2 lentelę). Socialinis kapitalas priskiriamas neoklasikinei kapitalo teorijai.

2 lentelė. Kapitalo teorijos (Katinienė, Skačkauskienė, 2014)

Požymiai	Klasikinės kapitalo teorijos	Neoklasikinės kapitalo teorijos				
		Žmogiškasis kapitalas	Kultūrinis kapitalas	Socialinis kapitalas	Intelektinis kapitalas	
Tyrėjai	K. Marx	T. Schultz, G. S. Becker	P. Bourdieu	N. Lin, R.S. Burt, P. Marsden, J.S. Coleman	P. Bourdieu, J.S. Coleman, R. Putnam	P. H. Sullivan, J. Chatzkel, T.A. Stewart, K. E. Sveiby, N. Bontis
Kapitalo pobūdis	Pridėtinė prekių vertė	Techninių įgūdžių ir žinių investicijos	Dominuojanti vertė	Socialinio tinklo investicijos	Investicijos į abipusį pripažinimą	Darbuotojų žinios
Analizės lygis	Struktūros (klasės)	Asmens	Asmens/klasės	Asmens	Asmens/grupės	Asmens

Kitaip nei kitos kapitalo formos, socialinis kapitalas kuriamas ir plėtojamas tik santykiuose tarp žmonių, jis neatsiranda gamybos procesuose ar individualiose veiklose (Bartkutė, 2014). Socialinis kapitalas individualiu ir grupiniu lygiu skatina bendradarbiavimą, kooperaciją ir koordinavimą (Jordan, Abdul 2006). Norint kurti ir plėtoti socialinį kapitalą reikia nuolatos analizuoti, planuoti, organizuoti, koordinuoti, t. y. valdyti aplinką, kurioje vystosi organizacija (Katinienė, Skačkauskienė, 2014). Nustačius tinkamą darbų eigą, sudarius sąlygas individams dirbti vienoje struktūroje, lengviau palaikyti ryšius, pasitikėti vienas kitu, bus vystomas socialinis kapitalas, kuris padės įmonei pasiekti užsibrėžtų tikslų. Augant organizacijai, kurioje darbas organizuojamas pasitelkiant pasitikėjimą, plėtosis ir socialinis kapitalas.

Literatūros šaltiniuose pateikiama informacija, jog tarp socialinio kapitalo ir ekonominės veiklos rezultatų yra ryšys. Daugelis autorių teigia, jog socialinio kapitalo panaudojimas glaudžiai susijęs su ekonominiu organizacijos augimu. Socialinis kapitalas ir iš jo išeinantys asmens socialiniai tinklai ir tarpusavio pasitikėjimas, visuomenės bendravimas skatina informacijos, žinių sklaidą, gali įtakoti geresnius ekonominės veiklos rezultatus. Visi autoriai vieningai sutaria, jog socialinis kapitalas įtakoja žmogaus asmeninę, visuomeninę ir darbinę aplinką. Todėl labai svarbu suprasti, kaip panaudoti socialinį kapitalą, siekiant užtikrinti geresnius ekonominės veiklos rezultatus, nes darbuotojų, kurie yra įgiję tam tikrą socialumo laipsnį, praradimas reiškia iš dalies prarastą organizacijos, įmonės socialinį kapitalą.

Kaip jau buvo minėta, problema - ta, jog socialinio kapitalo negalima apibūdinti vienareikšmiškai, tai labai nevienalytė sąvoka. Skirtingi autoriai naudoja skirtingus socialinio kapitalo sąvokos apibrėžimus. Todėl aiškiai suvokti socialinio kapitalo esmę atsižvelgiant tik į jo apibrėžimą – sudėtinga. Šiame kontekste svarbu paminėti, kad tris bendras dimensijas jungiančias socialinio kapitalo vystymą mini daugelis autorių, t. y. grupės ir tinklai, pasitikėjimas bei normos ir vertybės. Socialinio kapitalo esminis bruožas yra socialiniai ir tarpasmeniniai ryšiai, kurie gali būti įrankiu kuriant papildomą pridėtinę vertę (Lin, 2001). Organizacijos vystymas ir plėtros procesai be organizacijoje veikiančio socialinio kapitalo nėra įmanomi (Weinhardt, Žilaitytė, 2014). Todėl darbe toliau apžvelgsime socialinio kapitalo sandarą, vertinimą ir vystymo galimybes.

2.2. Socialinio kapitalo sandara, vertinimas ir vystymas

Socialinis kapitalas įmonės kontekste nagrinėjamas kaip viena iš kapitalo rūšių. Socialinis kapitalas įmonėje gimsta kitaip nei finansinis ar technologinis kapitalas, įmonėje jis įgyjamas kaip socialinis individų veikos produktas, prasidedantis organizacijos žmonių santykiuose. Labai svarbu neprarasti žmonių, kurie yra įgyja tam tikrą socialinį kapitalą, nes praradus juos, prarandamas ir įmonės socialinis kapitalas. Kryptingai valdant ir naudojant atitinkamus instrumentus socialinį kapitalą galima padidinti ir gauti didesnės naudos.

Socialinis kapitalas gali padėti spręsti sudėtingas klientų problemas, derinant kompetentingų darbuotojų žinias, jis gali pasitarnauti įgyvendinant naujoves (H. Lehtimäki ir K. Karintaus, 2013). Anot L. Murphy (2013), socialinis kapitalas gali didinti įmonės veiklos efektyvumą, mažinti sąnaudas ir didinti našumą (Murphy, 2013), taip pat gali įtakoti antreprenišką veiklą įmonėje, taikant inovacines veiklas (Venkataraman, 1997). Socialinis kapitalas – reikšminga koncepcija socialinių mokslų srityje, laikoma viena iš pagrindinių dedamųjų verslo vadybos teorijose (Weinhardt, Žilaitytė, 2014).

2.2.1. Socialinio kapitalo sandara

Socialinis kapitalas apibūdinamas kaip normų ir socialinių santykių visuma, jis integruotas į socialines struktūras, leidžia formotis socialinėms grupėms ir vystyti jų sąveiką tarpusavyje. Socialinių santykių įmonėje intensyvumas gali būti naudojamas kaip vienas iš socialinio kapitalo rodiklių (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Socialinio kapitalo šaltinis yra socialinių sąveikų struktūroje ir kiekvieno struktūros dalyvio asmenybėje, kuri tiesiogiai daro įtaką informacijos dalijimosi intensyvumui bei tarpusavio pasitikėjimu tarp struktūros dalyvių (Adler, Kwon, 2002). Svarbus ir tai, jog socialinės sąveikos kanalai, per kuriuos dalinamasi informacija, leidžia užmegzti kontaktus su kitais socialines aplinkos nariais (Morales, Fernandez, 2010). Analizuojant įmonės socialinio kapitalo aspektus, pažymimos teigiamos socialinio kapitalo savybės. Apibūdinamas kaip bazinis šaltinis didinant organizacijos lankstumą, konkurencingumą. Įvertinus socialinio kapitalo ypatybes galima išskirti tam tikras kryptis (Weinhardt, Žilaitytė, 2014), kurios apibendrintai pateiktos žemiau (žr. 3 lentelėje).

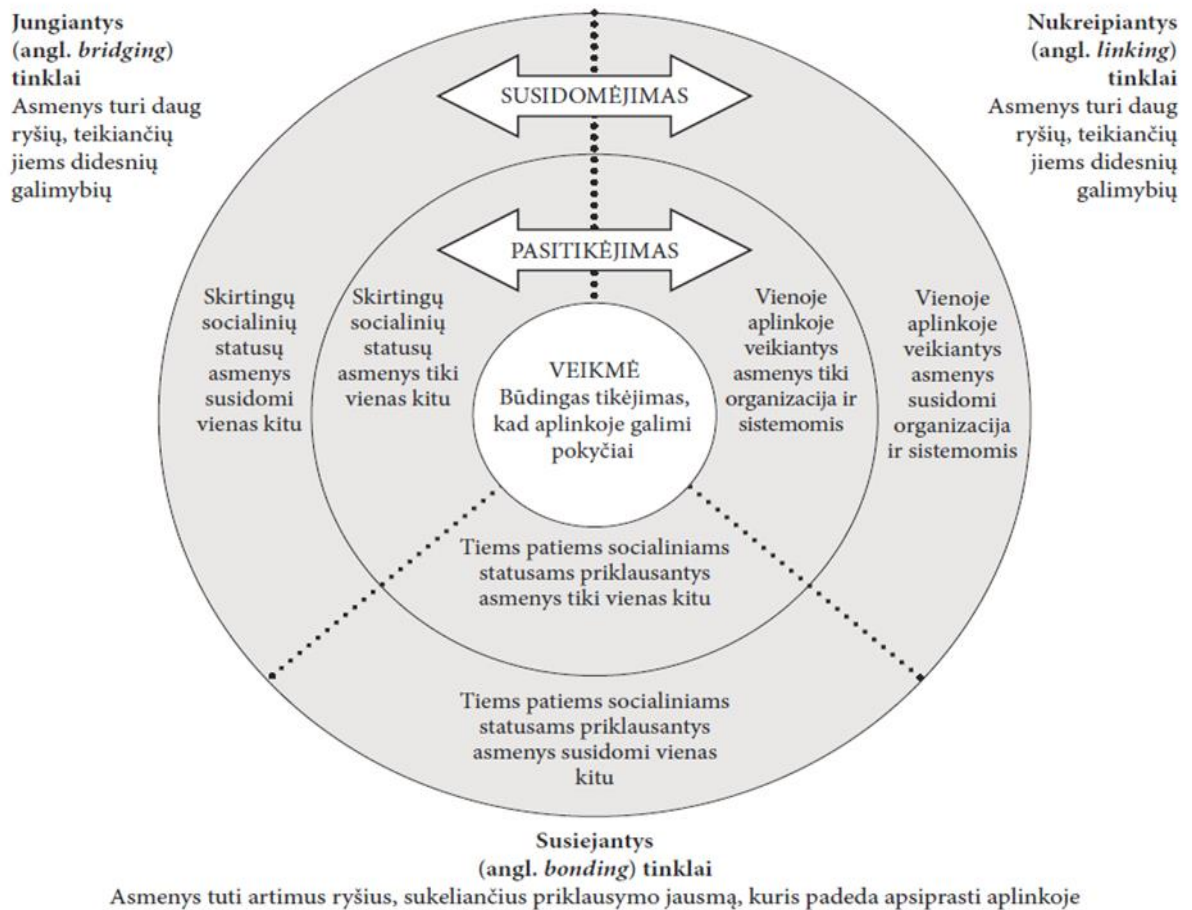
3 lentelė. Socialinio kapitalo kryptys (Weinhardt, Žilaitytė, 2014)

Kryptis	Identifikuojamas socialinio kapitalo turinys	Šaltiniai
Įsipareigojimo	Įsipareigojimai palaiko socialinės sistemos funkcionalumą, vidinius ir išorinius tarpusisteminius ryšius. Įsipareigojimas tarpasmeninių santykių ir profesinės etikos principams gali teigiamai paveikti suinteresuotų subjektų suvokimą apie bendrą pasitikėjimą, moralės vaidmenį.	Coleman, (1988); Putnam, (1995); Oxoby, (2009) ir kt.
Pasitikėjimo	Pasitikėjimas kyla iš saugumo skirtingų subjektų suteikiamų garantijų, veikiant pagal tam tikrą etiką ir tarpusavio susitarimą, pasitikėjimas skatina bendradarbiavimą ir kūrybą.	Brehm, Rahn, (1997); Putnam, (2000); Wollebæck, Selle, (2003); Szreter, Woolcock; (2004); Lehtimäki, Karintaus, (2013) ir kt.
Lūkesčio	Abipusis pasitikėjimas ir įsipareigojimas leidžia atsirasti pagrįstiems subjektų ir juos sudarančių klasterių lūkesčiams.	Coleman, (1988); Bueno ir kt., (2004) ir kt.

Kryptis	Identifikuojamas socialinio kapitalo turinys	Šaltiniai
	Lūkesčiai veikia kaip motyvas, tačiau nebūtinai gali būti vienodai patenkinami visų suinteresuotų šalių atžvilgiu.	
Bendradarbiavimo	Kapitalas įgyjamas bendroje veikloje, dalijantis ir kuriant bendromis pastangomis. Gaunama nauda nebūtinai proporcinga lūkesčiams ir investicijoms.	Coleman, (1988); Putnam, (1995); Szreter, Woolcock, (2004); Bueno ir kt., (2004) ir kt.
Tinklo	Įvairūs organizacijos vidiniai ir išoriniai tinklai sąveikauja tarpusavyje, o šios sąveikos rezultatas - kaupiamas kapitalas šiuos tinklus sudarančiuose klasteriuose. Tinklai kuriami abipusėmis pastangomis, tačiau jie gali būti ir sunaikinami, naikinant socialinį kapitalą.	Coleman, (1988); Gould, (1998); Bowey, Easton, (2007) ir kt.
Žinių	Kuriamos žinių bazės, vystomi nauji pažintiniai gebėjimai, dalijamasi žiniomis, kuriamos naujos žinios ir jos valdomos. Ši kryptis apima ir žinias apie investicijas į socialinį kapitalą, kapitalo kūrimą, panaudojimą, valdymą.	Coleman, (1988); Bueno ir kt. (2004); Lehtimäki, Karintaus, (2013); Petrou, Daskalopoulou, (2013); Monavvarian ir kt., (2013); Felício ir kt., (2014) ir kt.
Investicijų	Socialinio kapitalo plėtra vyksta investuojant asmeninius išteklius. Tai yra investicijos į išsipareigojimus ir lūkesčius, atsakomybę, normų ir sankcijų struktūros projektus.	Coleman, (1988); Silkoset, (2013); Murphy, (2013) ir kt.

Atlikti tyrimai atskleidė socialinio kapitalo vaidmenį, kurį jis atlieka tarporganizacinių tinklų kūrimo procesuose. Daugelis mokslinių tyrimų apibendrina ir atskleidžia esminius socialinio kapitalo bruožus ir jo sąveiką organizaciniuose procesuose, tačiau vis dar lieka daug nežinomųjų, t. y. kaip socialiniai tinklai vystosi, kaip kuriasi socialinis kapitalas ir koks jo valdymo bei plėtros procesas (Hoang, Antoncic, 2003).

R. Putnam'as ir K. Goss'as (2002) socialinį kapitalą pateikia kaip socialinį tinklą, kuris skirstomas į du socialinio kapitalo tipus: susiejantysis (angl. – *bonding*); sujungiantysis (angl. – *bridging*). Susiejantysis socialinis kapitalas yra horizontalus ir apima ryšius bendruomenės viduje, tinklo dalyviai gali naudotis plačiu ryšių tinklu, kuris veikia tinklo dalyvio galimybes. Šio tipo tinkle labai svarbu narių tarpusavio pasitikėjimas, nes tik tuomet susiejantysis socialinis tinklas tampa tvirtas, taip pat svarbus vienas kitam išsipareigojimo aspektas. Susiejančiame tinkle dažniausiai veikia artimos aplinkos asmenys. Sujungiantysis socialinis kapitalas yra vertikalus ir apima ryšius tarp bendruomenių, taip suteikdamas tinklo dalyviams daugiau galimybių. Šio tipo tinkle dalyvių pasitikėjimas palaikomas ne asmenine patirtimi, bet bendruomenės elgesio normomis. Sujungiantieji tinklai laikomi platesnių galimybių tinklais, nes jiems būdingi išorėje esantys tinklai, todėl gali užtikrinti didesnius ekonominius, socialinius ryšius. Yra ir trečiasis socialinio kapitalo tipas: susaistantysis (angl. – *linking*). Susaistantysis socialinis kapitalo tipas jungia ryšius tarp autoritetų ir bendruomenių, tai dažniausiai organizacinių santykių palaikomas ryšys. Jis gali jungti skirtingo statuso asmenis ir priversti juos išgirsti vienas kito poreikius ir interesus (Weinhardt, Žilaitytė, 2014). D. R. Scheffert'as (2008) socialinio kapitalo tipų ryšius atvaizdavo paveiksle (žr. 2 pav.).



2 pav. Socialinio kapitalo ryšiai (Scheffert, Horntvedt ir Chazdon 2008)

Tinklai laikomi vienu iš pagrindinių socialinio kapitalo šaltinių. Jie gali veikti atskirai ir teikti naudą jų dalyviams ir, kaip teigia R. Putnam'as (2000), daugelis tinklų gali veikti kaip sujungiamieji ir susiejamieji vienu metu. Tačiau, anot R. S. Burt'o (1992), tarp šių dviejų socialinio kapitalo tipų galime išskirti ir esminių skirtumų:

- susiejantysis socialinis kapitalas, t. y. susiejantys tinklas dažnu atveju būna uždaras ir sustiprina sąveiką tarp tų, kurie turi ypatingą tarpusavio sąveiką ir su kuriais palaikoma artimi ryšiai, o sujungiamasis socialinis kapitalas, t. y. sujungiantys tinklai, dažnu atveju viską apimantys ir palengvinantys bendrą tarpusavio veiklą;
- susiejantys tinklai turi emocinį komponentą o sujungiantys tinklai daugiau naudojami kaip priemonė ar įrankis (Burt, 1992).

Koks socialinis tinklas formuojasi įmonėje, priklauso nuo įsipareigojimų ir tarpusavio pasitikėjimo lygmens (Coleman, 1988). Galima daryti prielaidą, jog susiejantysis socialinis tinklas kuriamas asmenų, kurie yra panašūs tarpusavyje, o sujungiantysis socialinis tinklas tarp įvairių asmenų grupių ir įmonių.

Mokslinėje literatūroje galima rasti ir dar kitų socialinio kapitalo tinklų tipų. Tokie autoriai, kaip M. Woolcock'as (1998), P. Paxton'as (1999) ir kt., išskiria įtvirtintą ar autonominį socialinio kapitalo tinklų tipą, tačiau šiame darbe naudosime tik anksčiau minėtus socialinio kapitalo tinklų tipus, t. y. sujungiantysis, susiejantysis ir susaistantysis socialinio kapitalo tinklas.

Dar vienas labai svarbus socialinio kapitalo sandaros aspektas - jis gali būti skirstomas į struktūrinį ar kognityvinį (kultūrinį) socialinį kapitalą (Hjerppe, 2003).

- Kognityvinis (kultūrinis) apima pasitikėjimą ir normas. Normos gali būti socialinis susitarimas ar taisyklės, kurios vyrauja tarp socialinio kapitalo struktūros dalyvių, o pasitikėjimas siejamas su tikrumo jausmu dėl kitų asmenų, struktūrų ir tinklų.
- Struktūrinis socialinis kapitalas gali būti skirstomas į formalius ir neformalius socialinius tinklus. Formalūs socialiniai tinklai kuriasi tarp įmonių, organizacijų ir kitų socialinių struktūrų, neformalūs socialiniai tinklai - tarp artimų asmenų, t. y. giminės, kolegos, kaimynai ar draugai.

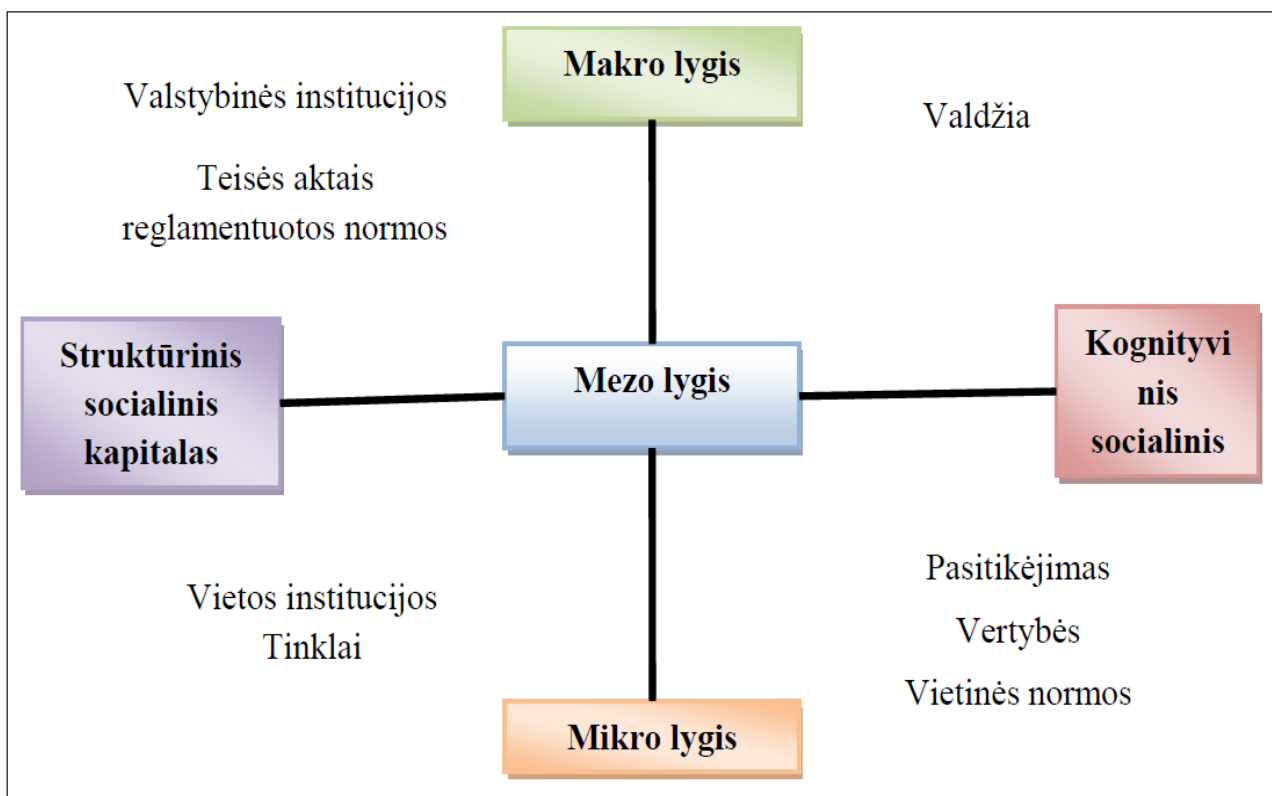
Abu šiuos tipus jungia tai, kad jie turi galimybę palaikyti ir plėtoti komunikacinius informacijos kanalus, palengvina prieinamumą prie įvairių resursų, kurie priklauso tinklui.

Visi teoriniame lygmenyje pateikti socialinio kapitalo tipai leidžia dar siauriau apibrėžti dažniausiai minimas socialinio kapitalo dimensijas, t. y. tinklai, pasitikėjimas, bendros normos ir vertybės. Tačiau socialinio kapitalo dimensijų raiška nėra vienoda ir pastovi, todėl toliau nagrinėsime socialinio kapitalo matavimo galimybes.

2.2.2. Socialinio kapitalo vertinimo ir vystymo galimybės

Socialinis kapitalas gali būti matuojamas įvairias lygmenimis, t. y. per asmens ryšių tinklą, formalias bendruomenes, organizacijas, neformalias etnines, socialines grupes ar valstybės (R. Putnam, 2000). Socialinio kapitalo lygis priklauso nuo to, su kiek vienu metu palaikoma ryšių ir kiek gilus tas santykis yra (Kilby, 2002).

Dėl socialinio kapitalo tyrinėjimo, vertinimo galimybių mokslinėje literatūroje kyla taip pat daug diskusijų. Socialinį kapitalą tyrinėti ir vertinti reikia individo lygmeniu, kuo platesnis ryšių tinklas susiformuoja, tuo didesnė tikimybė, kad asmuo įsitrauks į platesnį kolektyvų ratą (Brewer, 2003). Tačiau R. Putnam'o darbuose socialinis kapitalas nagrinėjamas kaip bendruomenei būdingas bruožas, kuris apima ryšius tarp asmenų, socialinių tinklų (kuriuose asmenys veikia) ir iš jų susidaranti abipusiškumu pagrįstas normas. Daugelis autorių pabrėžia, jog socialinis kapitalas gali būti kuriamas tik grupėse, kuriose yra veikėjas, t. y. individas, bendruomenė, grupė ar įmonė (Adler ir Know, 2002). Daugelis autorių savo darbuose pritaria, jog ši kapitalo forma randasi bendrystės ir bendruomeniškumo pagrindu. Kaip teigia K. Newton'as (2001), socialinis kapitalas yra kolektyvinė socialinės sistemos nuosavybė, o ne individui priskiriamas bruožas, todėl ir nagrinėjamas turėtų būti bendruomenės ar grupės lygmeniu (Newton 2001). Vertinant socialinio kapitalo formavimosi procesą ir jo poveikį, išskiriami trys lygiai: mikro lygmuo - tarpasmeninis pasitikėjimas ir neformalūs ryšiai tarp individų; mezo lygmuo – bendruomenės ryšių tinklas; makro lygmuo – regioniniai, valstybiniai tinklai ir organizacijos (žr. 3 pav.).



3 pav. Socialinio kapitalo formos ir lygiai (Grootaert, Bastelaer, 2002)

Socialinio kapitalo makrolygis atspindi valstybės patikimumą ir gebėjimus (Meier, 2002), nes daugiausiai remiasi asmenų gebėjimu jungtis siekiant abiejų pusių naudos valstybinių institucijų lygyje. Šiame lygmenyje nekalbama apie atskirų individų ar grupelių veiklą ar jų interesus o koncentruojamasi į tarpinstitucinių, tarptautinių tinklų vystymą ir jų abipusio naudingumo tikslų įgyvendinimą. Makro lygmenyje socialinio kapitalo poveikis atsiskleidžia teisinės sistemos patikimumą, sprendimų aiškumą, įstatymuose reglamentuojamas normas, korupcijos nebuvimą, susitarimų laikymąsi ir administruojančių sistemų efektyvumą (Bartkutė, 2014).

Kaip teigia R. Putnam'as (2000), ryšys tarp mikro ir makro socialinio kapitalo lygių yra sudėtingas, tačiau atlikti empiriniai tyrimai rodo, kad mikro lygiu socialinis kapitalas gali susitirpinti demokratinę valdžią, didinti viešojo administravimo efektyvumą ir auginti individų sąžiningumą. Bandymai vertinti socialinio kapitalo naudą iki šiol kelia nemažai diskusijų.

Kaip ir socialinio kapitalo samprata, taip ir jo vertinimo galimybės yra nagrinėjami ir vertinami įvairiapusisškai. Toliau socialinį kapitalą ir jo dimensijas analizuosime daugiau per individo, veikiančio grupėje prizmę ir jų poveikį socialinei struktūrai.

Kaip jau buvo aptarta, socialinis kapitalas susideda iš įvairių dimensijų, kurių sąveika tampa pagrindine socialinio kapitalo atsiradimo prielaida. Todėl galime teigti, kad susidaro dviprasmiškos interpretacijos bandant vertinti socialinio kapitalo poveikį įmonėje ar kitoje socialinėje struktūroje. Sąvokos daugiabriauniškumas lemia didelį tyrimų spektrą, kurių metu buvo bandyta ieškoti ryšių tarp socialinio kapitalo ir jo įtakos ekonomikai, politikai, švietimui ar kitoms socialinėms sritims. Tyrimų, kurių metu buvo nagrinėjami socialinio kapitalo ryšiai ir jo įtaka kitomis socialinėmis sritimis yra nemažai, keletas susistemintų socialinio kapitalo tyrimų pavyzdžių pateikta lentelėje (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Socialinio kapitalo tyrimai ir jų rezultatai (Skačkauskienė, Bytautė 2012)

Tyrėjai	Tyrimo turinys	Tyrimo rezultatai
Kiekybiniai tyrimai		
S. Knack ir P. Keefer (1997)	Tirtos pasirinktos 29 rinkos ekonomikos šalys. Tyrimo metu taikyti Pasaulio vertybių tyrimuose (PVT) naudojami pasitikėjimo ir pilietinių normų rodikliai.	Pasitikėjimas ir pilietinės normos yra stipresnės tose tautose, kuriose aukštesnės pajamos, valstybės institucijos pažaboja neteisėtus valdžios atstovų veiksmus ir kurių visuomenės yra labiau išsilavinusios bei etniškai homogeniškos.
D. Narayan ir L. Pritchett (1997)	Socialinis kapitalas vertintas vadovaujantis Tanzanijos socialinio kapitalo ir skurdo tyrimo (SKST) surinktais duomenimis. Ieškota sąsajų tarp pajamų dydžio ir socialinio kapitalo lygio.	Sukurtas socialinio kapitalo Tanzanijos kaimo vietovėse vertinimo rodiklis. Įrodyta, kad socialinis kapitalas didina pajamas: namų ūkių pajamos priklauso ne tik nuo individualaus namų ūkio gebėjimų, bet ir nuo viso kaimo socialinio kapitalo.
J. S. Temple ir P. Johnson (1998)	Matuotas socialinių tinklų tankis į pietus nuo Sacharos esančiose Afrikos šalyse. Taikyti etninės vienovės, socialinio mobilumo, telefono ryšio prieinamumo rodikliai.	Naudojant agreguotą „socialinių gebėjimų“ rodiklį aiškinami reikšmingi nacionalinės ekonomikos augimo tempų skirtumai.
J. Onyx ir P. Bullen (2000)	Vykdam socialinio kapitalo tyrimus Australijoje, apklausta 1200 respondentų iš kaimo ir miesto bendruomenių. Taikyti R. Putnam ir J. Coleman pasiūlytą tinkliškumą, savitarpio pagalbą, pasitikėjimą, socialines normas, bendruomenės apibūdinantys rodikliai.	Tinkliškumas, pasitikėjimas ir socialinis aktyvumas yra esminės sąlygos socialinio kapitalo formavimuisi ir vystymuisi. Savitarpio pagalba svarbi kaip trumpalaikis altruizmas siekiant savo asmeninių tikslų ilgalaikėje perspektyvoje. Socialinės normos nepriskirtos prie esminių kintamųjų, tačiau svarbios kaip bendrasis kintamasis, ypač kalbant apie asmenų polinkį padėti artimui, tarpininkauti, dalyvauti bendruomeniniuose projektuose, pasitikėti vieniems kitais.
K. Krishna, N. Uphoff (1999)	Radžastane (Indija) vertintas socialinio kapitalo vaidmuo gerinant vietinių ekonominio vystymo iniciatyvų efektyvumą, didžiausią dėmesį skiriant vandenskyros plėtos ir skurdo mažinimo projektams regione. Atmestas formalių organizacijų tankumo rodiklis kaip ypač netinkamas Radžastano kaimams.	Sudarytas rodiklių, akcentuojančių neformalius tinklus, rinkinys ir akcentuota lyderių, galinčių sutelkti socialinį kapitalą didesniai vystymo ir plėtos programų efektyvumui pasiekti, buvimo svarba. Nustatyta, kad socialinio kapitalo vertinimą svarbu sieti su skirtinga kultūrine, socialine ir ekonomine aplinka.
Kokybiniai tyrimai		
R. D. Putnam (1993)	Tiriant Šiaurės ir Pietų Italijos socialinį kapitalą pasirinkti aspektai: pilietinis dalyvavimas, apimantis rinkėjų aktyvumą, laikraščių skaitomumas, narystė chorų	Nustatyta, kad aukštas gyvenimo lygis Šiaurės Italijoje susiformavo dėl plačių bendruomeninių ryšių, kas visiškai nebūdinga uždarami Pietų Italijos visuomenei, paremtai šeima ir „visų karu prieš visus“, kai

Tyrėjai	Tyrimo turinys	Tyrimo rezultatai
	bendruomenėse ar futbolo klubuose, pasitikėjimas valdžios institucijomis.	žmogus saugus jaučiasi tik šeimoje. Socialinio kapitalo vystymas turėjo lemiamą įtaką aukštesniam Šiaurės Italijos gyvenimo lygiui.
S. Gold (1995)	Los Andžele, JAV, stebima žydų bendruomenė. Tiriama, kaip kinta bendruomenės ryšiai asimiliacijos svečioje šalyje proceso metu.	Įsitikinta, kad žydų bendruomenė asimiliuodamasi išlaiko tiek bendruomenės struktūros vientisumą (augina socialinį kapitalą), tiek aktyvų dalyvavimą bendrajame ekonominiame gyvenime.
Ch. J. Anderson (1995)	Tirtas senolių (kaip socialinio kapitalo auginimo šaltinio) varganose Afrikos ir Amerikos bendruomenėse JAV vaidmuo.	Pastebėta, kad pagarba tirtose bendruomenėse senoliams nyksta, taip pat mažėja ir tyrinėtų bendruomenių ekonominis vystymasis.
Palloni ir kt. (2001)	Matuojant socialinį kapitalą JAV, tirta naujųjų ir senųjų migrantų tarpasmeninių ryšių, grindžiamų giminyste, draugyste ar bendra bendruomenine kilme, nauda.	Migracijos atveju socialinis kapitalas tampa naudinga priemone ieškant informacijos šaltinių apie galimas darbo vietas, karjeros galimybes, apgyvendinimą ir kitas būtinas pragyventi svečioje šalyje materialines sąlygas.

Galima teigti, kad literatūroje socialinis kapitalas įprastai apibrėžiamas kaip tinklai, pasižymintys pasitikėjimu ir abipusiškumu. Tokį daugelio darbų autorių pateikiamą apibrėžimą tikslinga išskirti į kelias dalis: tinklus, kuriuos galima struktūrizuoti ir įvertinti kiekybiškai; pasitikėjimą bei abipusiškumą (savitarpio pagalbą); abiejų atvejų vertinimui galima taikyti tiek kiekybinius, tiek kokybinius tyrimų metodus.

Ch. Grootaert'as (2001) socialinio kapitalo rodiklius, kurie buvo naudojami empiriniuose tyrimuose socialinio kapitalo vystymo galimybėms atskleisti (ne organizaciniame, bet aukštesniame kontekstiniame lygmenyje) suskirstė į dvi grupes: proksimalinius ir distalinius (žr. 5 lentelė).

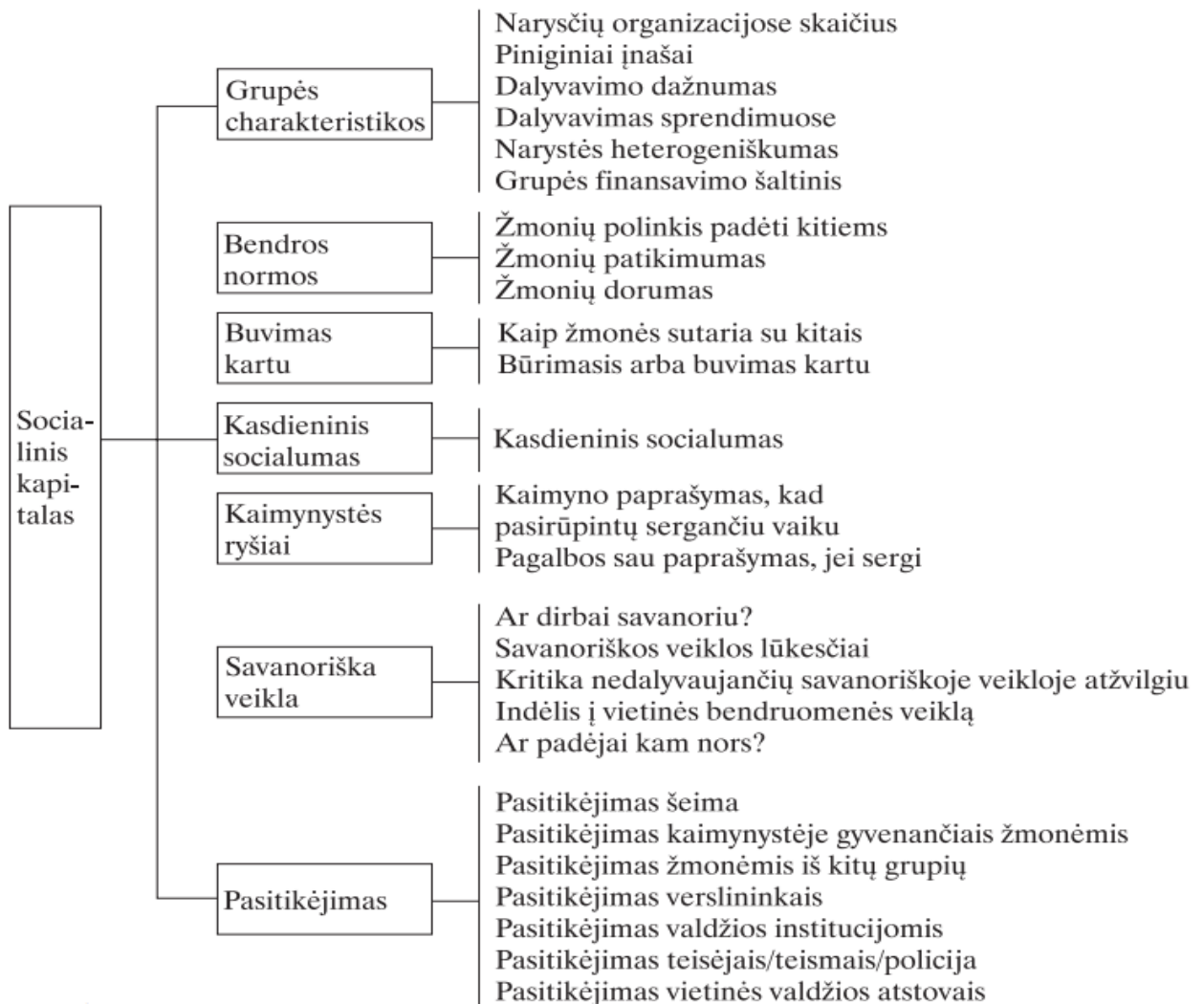
- Proksimaliniai rodikliai atspindi socialinio kapitalo pagrindinių komponentų – tokių kaip tinklai, pasitikėjimas ir abipusiškumas – buvimą ar nebuvimą.
- Distaliniai rodikliai, tiesiogiai nesusiję su socialinio kapitalo pagrindiniais komponentais, bet gali atskleisti papildomą informaciją apie socialinį kapitalą.

5 lentelė. Socialinio kapitalo matavimo rodikliai (Grootaert, Bastelaer 2001)

Proksimaliniai rodikliai	Distaliniai rodikliai
Horizontalios asociacijos	
Asociacijų ar vietinių institucijų skaičius ir tipas. Narystės vietinėse asociacijose tankis. Dalyvaujančiųjų priimančias sprendimus skaičius. Asociacijų narių homogeniškumas. Asociacijos pajamos. Namų ūkių ir kaimų gyventojų pasitikėjimo lygis. Pasitikėjimo valdžia lygis.	Pasitikėjimas profesinėmis sąjungomis. Bendruomeninės organizacijos masto suvokimas. Priklausomybė nuo paramos tinklų. Piniginių perlaidų dalis namų ūkių pajamose. Namų išlaidų dalis, tenkanti dovanoms ir kitoms išlaidoms.
Pilietinė ir politinė visuomenė	

Proksimaliniai rodikliai	Distaliniai rodikliai
Pilietinės laisvės indeksas. Gyventojų dalis, patirianti politinę diskriminaciją. Politinės diskriminacijos intensyvumo indeksas. Ekonominės diskriminacijos intensyvumo indeksas. Gyventojų dalis, dalyvaujanti separatistiniuose judėjimuose. Gastil politinių teisių indeksas. Politinių laisvių („Freedom House“) indeksas.	Demokratijos indeksas. Korupcijos indeksas. Valdžios neveiksmingumo rodyklė. Demokratinių institucijų stiprumas. Žmogaus laisvių rodiklis. Politinio stabilumo rodiklis. Valdymo decentralizacijos laipsnis. Rinkėjų aktyvumas. Politinių žmogžudysčių skaičius. Konstitucinės valdžios kaita. Perversmų skaičius.
Socialinė integracija	
Socialinio mobilumo rodiklis. Socialinės įtampos rodiklis. Etnolingvistinė fragmentacija. Riaušės ir protesto demonstracijos. Streikai. Žmogžudysčių skaičius. Savižudybių skaičius.	Kitų nusikaltimų lygis. Kalinių skaičius, tenkantis 100 000 gyventojų. Neteisėtų veiksmų apimtys. Vaikų, augančių šeimoje su vienu iš tėvų, skaičius. Skyrybų skaičius. Jaunimo nedarbo lygis.
Teisiniai ir valdymo aspektai	
Biurokratijos kokybė. Teismų sistemos nepriklausomybė. Nusavinimo ir nacionalizacijos rizika.	Valdžios atsisakymo vykdyti įsipareigojimus pagal sutartis skaičius. Vykdytinų sutarčių skaičius. Sutartyse numatytų pervesti lėšų sumos.

Socialinio kapitalo matavimo teorijas sudaro nevienodos ir abstrakčios dedamosios, todėl autoriai D. Narayan'as ir M. F. Cassidy's (2001) išskyrė socialinio kapitalo dimensijas, prieš tai nuodugniai išanalizavę jau būtus socialinio kapitalo tyrimų klausimynus, pasitelkę gautus rezultatus išskyrė septynias socialinio kapitalo dimensijas (žr. 4 pav.).



4 pav. Socialinio kapitalo dimensijos (Narayan, Cassidy, 2001)

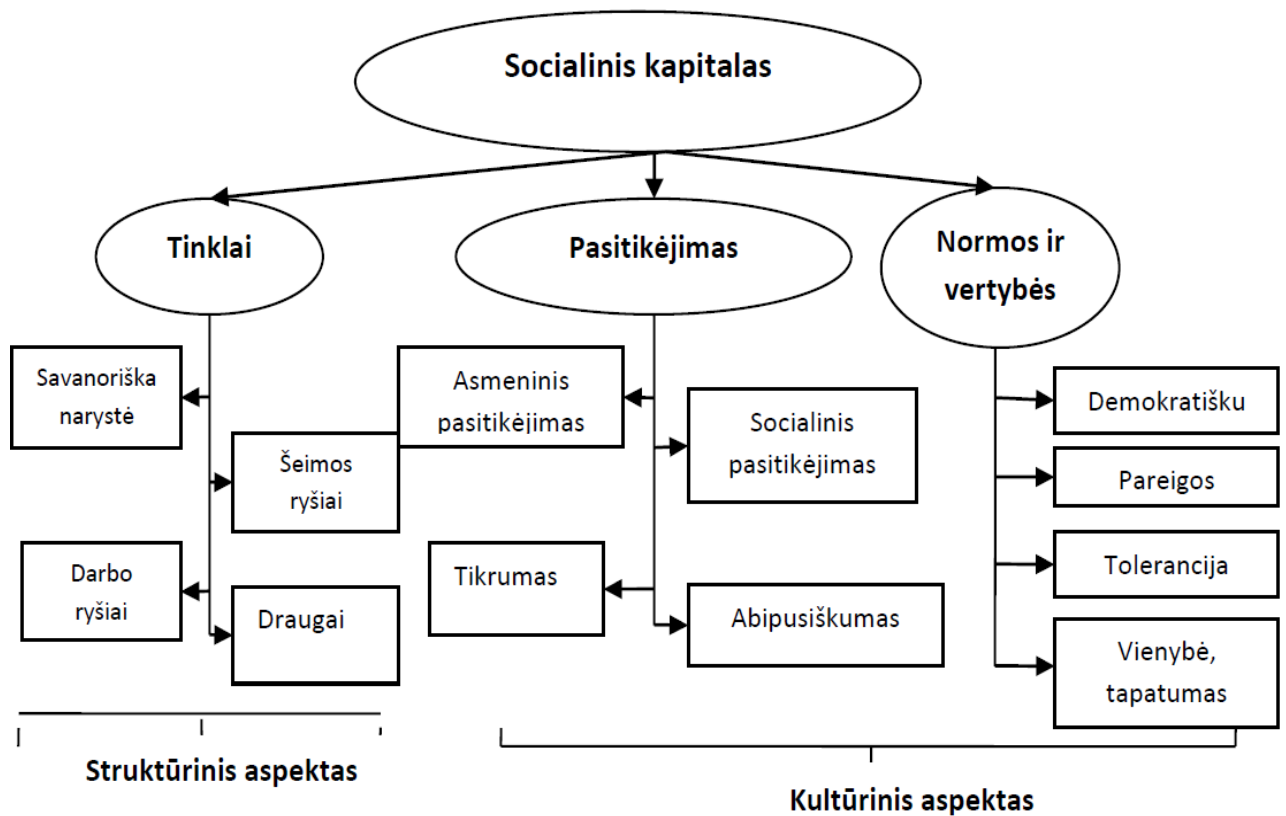
Palyginus su anksčiau darytų tyrimų išskirtais socialinio kapitalo aspektais, šie plačiau atspindi skirtingas socialinio kapitalo dimensijas.

Nagrinėjant R. Putnam'o, J. Coleman'o ar kitų autorių socialinio kapitalo sampratas ir vertinimo galimybių modelius, pastebimi du pagrindiniai socialinio kapitalo aspektai:

- struktūrinis – apibrėžiamas tinklais;
- kultūrinis – pasitikėjimu, pilietinėmis normomis ir vertybėmis.

Galime daryti prielaidą, jog socialinis kapitalas - ryšių ir bendrų vertybių visuma, padedanti spręsti individualias ir kolektyvines problemas. Dažnu atveju socialinio kapitalo dėka galime matyti įvairaus dydžio žmonių grupių tarpusavio sąveikas, tai gali būti kultūrinės, normatyvinės, struktūrinės ir institucinės sąjungos. Taip pat galime teigti, kad socialinis kapitalas apibūdina šių sąveikų įtaką individualioms iniciatyvoms ir elgesiui bei jų sukeltus ekonominius, politinius ir kitus pokyčius (Skačkauskienė, Bytautė, 2012).

Autoriaus J. Deth'o (2003) pateiktas socialinio kapitalo modelis parodo tiek struktūrinį aspektą, tiek kultūrinį ir tris pagrindines dimensijas: tinklus, pasitikėjimą, normas bei vertybes, (žr. 5 pav.).

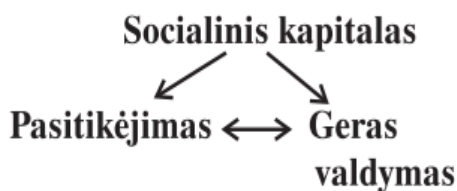


5 pav. Socialinio kapitalo paveikslas pagal J. Deth (2003)

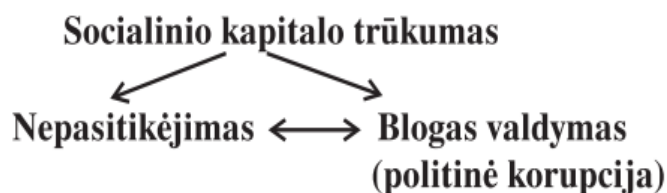
Socialinis kapitalas dažnu atveju yra lyginamas su *tinklais*. Tačiau tinklai yra tik vienas iš elementų, lemiančių socialinio kapitalo radimąsi. Tinklai labiausiai susijęs su asmens dalyvavimu ir naryste įvairiose struktūrose. Priklausymas bendruomenėms, dalyvavimas visuomeninių organizacijų veiklose yra svarbus pilietiškumo, moralės formavimosi ir bendradarbiavimo įpročių susidarymas (Tijūnaitienė, 2008). Kuo tinklai bendruomenėse tankesni, gausesni, tuo didesnė tikimybė, kad jos nariai sugebės veikti bendros naudos, tikslų labui ir teiks įmonei pridėtinę vertę.

Tinklai ir narystė teigiamai veikia bendruomenės gyventojų gerovę ir skatina bendruomenės plėtrą. Tačiau, kaip teigia I. Matonytė (2004), „Tam, kad esami socialiniai tinklai ir santykiai iš tiesų gerintų bendruomenių situaciją (ekonominę), reikia leisti, kad tie tinklai galėtų dalyvauti kapitalo srautų kontrolėje ir galios/valdžios žaidimuose. Bendruomenės gali turėti daug socialinio kapitalo ir didelį narių pasitikėjimą, tačiau jei joms trūksta valdžios/galios ir ekonominių resursų (kapitalo), kuris iš dalies ir sudaro galios esmę“ (I. Matonytė, 2004, p. 25). Tokiu atveju bendruomenės nesugebės pilnai ir efektyviai išnaudoti socialinio kapitalo teikiamų galimybių. Todėl labai svarbu tinkamas valdymas. Socialinis kapitalas kuria gerą ir efektyvų valdymą, nes skatina tarpusavio pasitikėjimą ir lengvina bendradarbiavimą dėl abipusės naudos, tai atspindi schema (žr. 6 pav.).

1. „Palaimintosios bendruomenės“



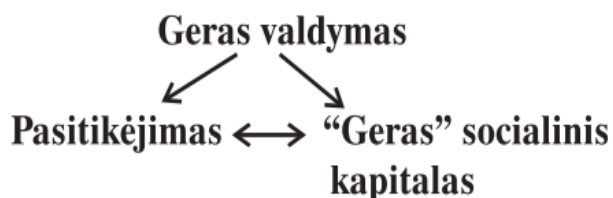
2. „Nelaimingosios bendruomenės“



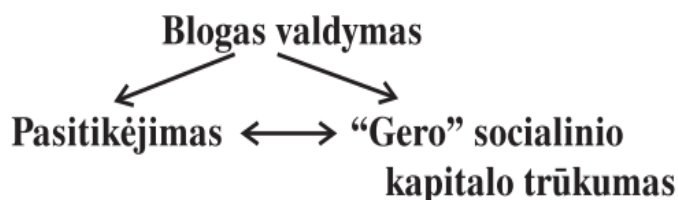
6 pav. Ryšys tarp socialinio kapitalo, pasitikėjimo valdžia ir valdymo efektyvumo (Porta, 2000)

Taip pat galime teigti, kad bloga valdžios kokybė skatina nepasitikėjimą, o šis didina valdžios neefektyvumą. Tą patį galime pritaikyti ir socialiniam kapitalui, jog blogas valdžios veikimas kuria „blogą“ socialinį kapitalą, t. y. nesąžiningi asmenys susikuria aplink save tokių pačių asmenų tinklą ir veikia išvien (žr. 7 pav.):

1. „Palaimintosios bendruomenės“



2. „Nelaimingosios bendruomenės“



7 pav. Ryšys tarp socialinio kapitalo, pasitikėjimo valdžia ir valdymo efektyvumo (Porta, 2000)

Blogas valdymas nevisada reiškia, kad visi sprendimų priėmimo procese dalyvaujantys asmenys yra savanaudiški, nedorai besipelnantys iš savo užimamų pozicijų. Blogas valdymas dažnu atveju reiškia, kad priimami neoptimaliai geri sprendimai tikslui pasiekti. Dažnu atveju tokia forma netenkina klientų, kurie tarkim gero valdymo atveju galėtų tapti partneriais ir generuoti ateityje būsimus

projektus, taupant laiko ir piniginius kaštus, ieškant naujų partnerių. Galima daryti išvadą, kad tinkamai ir efektyviai valdant (geras valdymas) socialinį kapitalą galima išplėtoti, t. y. jį plėtojant stiprinti įmonės galią visuomenėje, įsitvirtinti rinkoje.

Socialinis *pasitikėjimas* viena iš trijų pagrindinių socialinio kapitalo komponentų. Kai asmenys, priklausantys bendruomenėms, pasitiki vieni kitais ir pačia institucija, jie gali lengviau pasiekti bendrų susitarimų ir vykdyti savo užsibrėžtus tikslus. Pasitikėjimas sukuria tvarius ryšius tarp grupėje esančių asmenų. Pasitikėjimas grupės nariais padeda sumažinti kaštus tiek laiko prasme, tiek ekonomine, laikas, kuris būtų išnaudojamas deryboms, kontrolei ir sutartimis pagrįstiems ryšiams palaikyti, gali būti išnaudojamas efektyviau, taupant laiką ir pinigus (Granovetter, 2007). E.M. Uslaner⁴ (2003) nagrinėdamas pasitikėjimo faktorius išskyrė dvi pasitikėjimo formas:

- strateginis pasitikėjimas – formuojamas iš individo patirties ir žinių;
- moralinis pasitikėjimas – formuojasi remiantis idėja, kad iš esmės žmogus yra geras, todėl juo reikia pasitikėti.

Strateginis pasitikėjimas padeda suprasti ryšius tarp jau tarpusavyje pažįstamų asmenų, kurių skaičius dažniausiai būna ribotas, todėl socialiniu požiūriu didesnę įtaką turi moralinis pasitikėjimas. Socialinis pasitikėjimas priskiriamas kultūriniam /kognityviniam aspektui ir yra vienas daugiausiai naudojamų socialinio kapitalo dimensijų. Pasitikėjimą skatina sėkminga ankstesnė patirtis su aplinkiniais, valdžios institucijų veiklos viešumas, valdininkų veiklos etika. Socialinio kapitalo atveju kalbant apie pasitikėjimą yra mąstoma ne tik apie pasitikėjimą atskirais individais, galvojama ir apie pasitikėjimą struktūromis, t. y. sveikatos, švietimo, teismų sistemomis, įvairiomis institucijomis, t. y. bankais, policija, bažnyčia ir kitomis. R. Putnam⁵ (2000) teigia, kad pasitikėjimas – vienas iš bazinių socialinio kapitalo komponentų, kurio pagrindu kuriasi ši kapitalo forma. Būdai, kuriais galima pasiekti pasitikėjimą, apima pažadų davimą ir jų tesėjimą, įsipareigojimų vykdymą, aukštos kokybės užtikrinimą, parodytą pagarbą vienas kitam (Ndubisi 2007). Socialinis kapitalas kuriasi pasitikėjimo pagrindu ir yra didesniu socialinio pasitikėjimo šaltinis. Pasitikėjimas - glaudžiai tarpusavyje susijęs su normomis. Dažnu atveju asmenys veikia kitų naudai, tikėdamiesi, kad kažkada ateityje jie sulauks to paties (Cote, Healy 2001).

Trečioji socialinio kapitalo dedamoji yra *normos ir vertybės*, ji taip pat priskiriama kultūriniam/kognityviniam aspektui. Normos ir vertybės apima įvairius viešojo socialinio gyvenimo aspektus, tokius kaip savitarpio pagalba, socialumas, dalyvavimas, altruizmas (Juoazaitienė, 2006). Nagrinėjant socialinio kapitalo susidarymo būdus, išskirtinis dėmesys skiriamas bendravimui – bendraujant visuomenėje susiformuoja normos ir tradicijos, kuriomis remdamiesi žmonės buriasi į grupes. Kaip teigė J. Imbrasaitė (2004) : „...socialinis kapitalas nėra individų normos ir vertybės, tai – konkretaus socialinio konteksto normos ir vertybės, galimos kaip ištekliai konkretiems individams, kurie dalijasi priėjimu prie šio socialinio konteksto“ (J. Imbrasaitė 2004, p. 40).

Tokiose socialinėse grupėse ir atsiranda minėtas pasitikėjimas – esminis socialinio kapitalo bruožas, skatinantis veikti net ir tada, kai nėra išsamios informacijos apie partnerių patikimumą. Dalyvavimas įvairių grupių veiklose, naujų poreikių formavimas tampa svarbiu visuomenės permainų katalizatoriumi. Galima teigti, kad dalyvavimas įvairiose veiklose lemia ir socialinio kapitalo augimą, be to, socialinio kapitalo „auginimas“ gali padėti kuriant pridėtinę vertę versle. Kadangi bet koks verslo sandoris yra daugiau ar mažiau grindžiamas pasitikėjimu, akivaizdi socialinio kapitalo ir ekonomikos sąveika: daugiau investuojama tose šalyse, kuriomis labiau pasitikima, arba tose šalyse,

kur tikimasi gauti daugiau pelno (Deveikis, Poviliūnas, 1998). Taigi pasitikėjimas, kaip vienas pagrindinių socialinio kapitalo komponentų, sudaro prielaidas ūkio plėtrai. Socialinis kapitalas, kilęs iš dalyvavimo visuomeninėse organizacijose ir savarankiškoje veikloje, skatina demokratišką valdymą, aktyvina ir palaiko ekonominį augimą bei plėtrą (R. Puntnam, 2000).

Diskusijos dėl socialinio kapitalo sujungė sociologijos, antropologijos, politikos, ekonomikos ir vadybos mokslų atstovus. Ir nors nuomonių skirtumai išlieka, sutariama dėl to, kad socialinis kapitalas unikalus savo santykių aspektu. Aktyvus mokslininkų ir praktikų domėjimasis pastūmėjo šią sritį į priekį tiek konceptualaus vystymosi, tiek empirinių rezultatų prasme. Taigi pagrindinė šio termino vartojimo prasmė yra socialinių santykių akcentavimas (Narayan, 1999).

Socialinio kapitalo vertinime atsispindi vertinančiojo autoriaus požiūris į socialinį kapitalą. Kadangi šią savoką vienareikšmiškai apibrėžti sunku, vienodos vertinimo galimybės - sunkiai pritaikomos. Nors mokslinėje literatūroje ir praktikoje yra socialinio kapitalo vertinimo modelių, dažnu atveju jie pritaikomi konkrečiam tyrimui ir nėra lyginami tarpusavyje. Socialinio kapitalo vystymo galimybės plačiau išnagrinėtos savanoriškose individo veiklose, tokiose veiklose kuriuose jis dalyvauja niekieno neverčiamas ir per daug neskatinamas. Įmonių socialinio kapitalo vystymo kontekste empirinių tyrimų mokslinėje literatūroje nepateikiama. Iš jau esamų socialinio kapitalo vystymo tyrimų verta išskirti, daugelio autorių identifikuotas tris socialinio kapitalo dimensijas (*tinklai, pasitikėjimas, normos ir vertybės*) kurios gali padėti vykdant tyrimus siekiant atskleisti socialinio kapitalo vystymo galimybes įmonėje.

2.3. Prielaidos tyrimo metodikos formavimui

Yra atlikta daug mokslinių tyrimų socialinio kapitalo tema, tačiau konkrečių, nusakančių socialinio kapitalo formavimą ir vystymą įmonėje, nepakanka. Mokslinėje literatūroje galima rasti socialinio kapitalo formavimo ir vystymo aspektus savanoriškose organizacijose, valstybinėse institucijose, įvairiuose bendruomenėse, t. y. ten, kur individas dalinasi savo socialiniu kapitalu savanoriškai, niekieno neskatinamas dirbtinai. Skirtingi autoriai, tyrinėdami socialinio kapitalo dimensijas, jas pasirenka skirtingai pagal savo atliekamą tyrimą ir jam iškeltus tikslus. Daugelis tyrėjų, kurie norėjo suprasti socialinio kapitalo formavimosi aspektus ir jo įgalinimo galimybes, tyrė veiklą, susijusią su savanoriška individų veikla grupėse, organizacijose arba bandė nustatyti, kaip stipriai socialinis kapitalas įtakoja valstybinių organizacijų veiklą, tačiau mokslinėje literatūroje stokojama bandančių atskleisti socialinio kapitalo naudą verslui. Socialinio kapitalo įtaka įmonės plėtros kontekste yra nenuginčijama, tačiau konkrečių įrankių pasitelktinų socialinio kapitalo vystymui mokslinėje literatūroje nepateikiama, stokojama susistemintos literatūros socialinio kapitalo vystymo lygmenyje.

Socialinis kapitalas formuojasi vidinėje ir išorinėje įmonės aplinkoje, todėl labai svarbu šią aplinką analizuoti. Įmonė negalės augti ir siekti geresnių rezultatų, jei joje nebus pakankamai lanksčiai reaguojama į išorinius ir vidinius pokyčius. Organizacijos aplinka yra aktyvių subjektų ir vidinių bei išorinių objektų visuma, veikianti pačioje organizacijoje ir už jos ribų. Įmonė gali gyvuoti ir plėstis, jei išorinė aplinka yra pakankamai palanki jos veiklai, o vidinė tinkamai kuriama ir puoselėjama (Ginevičius, Sūdžius 2005). Analizuoti įmonės aplinką sudėtinga, nes kiekviena įmonė yra savita. Socialinio kapitalo tyrimai betarpiškai susiję su įmonės aplinkos vertinimu, visgi bendruosius socialinio kapitalo panaudojimo aspektus, kurie padėtų įmonėje esantį socialinį kapitalą įgalinti ir panaudoti augimo tikslams tyrinėti, tikslina. Toks tyrimas būtų naudingas įmonėms, kurios supranta socialinio kapitalo įtaką, veiklos rezultatams. Apibendrinant galima teigti, socialinio kapitalo

vystymo sprendimai įmonėje menkai teiširti mokslinėje literatūroje, todėl šiame darbe bus siekiama parengti tyrimo metodologiją, - įgalinančią atpažinti įmonės socialinį kapitalą, identifikuoti jo vystymo galimybes ir pasiūlyti socialinio kapitalo vystymo sprendimus konkrečiai įmonei.

3. Tyrimo metodologija

Šioje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, kurioje pateikiamas temos aktualumas, tyrimo tikslas ir uždaviniai. Pateikiamas tyrimo dizainas. Aprašoma tyrimo prieiga ir tyrimui naudojamas instrumentas. Taip pat pateikiami pasirinkti duomenų rinkimo metodai.

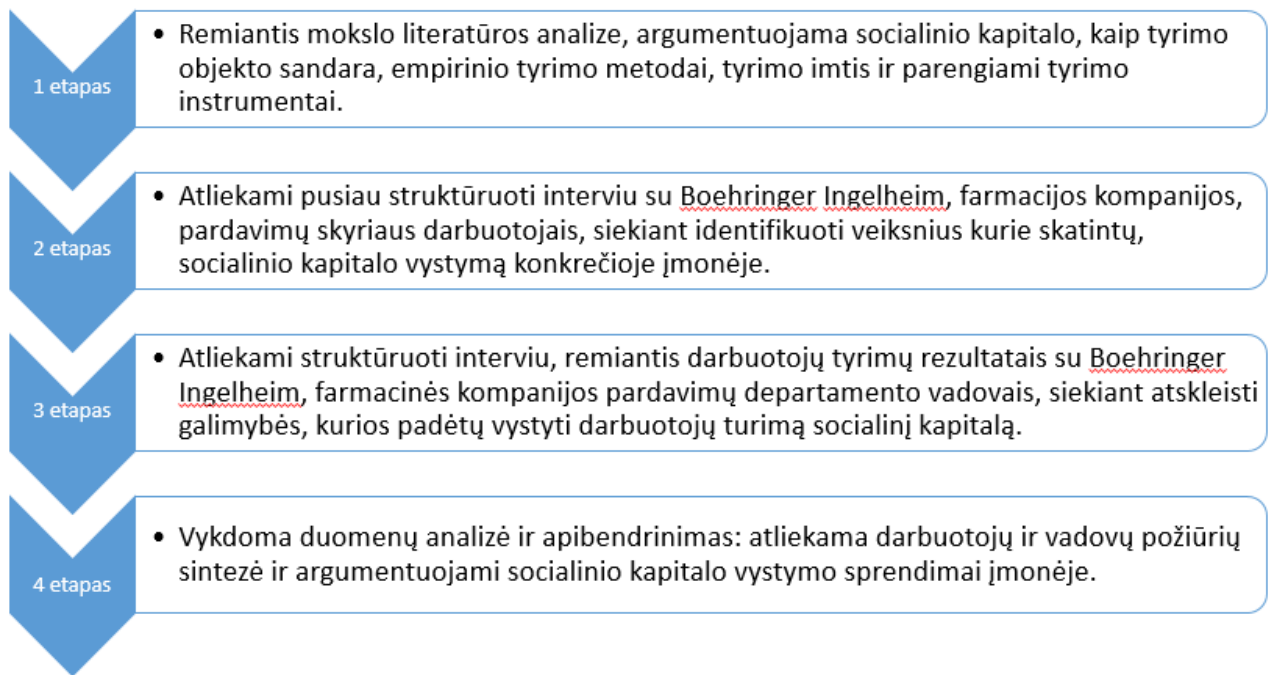
3.1. Tyrimo dizainas

Teorinė šio darbo dalis suponavo poreikį empirinio tyrimo metodologijai parengti. Šio empirinio **tyrimo tikslas** - atskleisti socialinio kapitalo vystymo galimybes „Boehringer Ingelheim“ farmacijos kompanijoje

Tyrimo uždaviniai:

- Argumentuoti tiriamo konstrukto sandarą pasirinktoje įmonėje.
- Atlikti pusiau struktūruotą interviu su „Boehringer Ingelheim“ farmacinės kompanijos darbuotojais siekiant išsiaiškinti veiksnius, kurie skatintų socialinio kapitalo vystymą įmonėje.
- Atlikti nestrukūruotą interviu su „Boehringer Ingelheim“ farmacinės kompanijos vadovais, siekiant atkleisti socialinio kapitalo vystymo galimybes įmonėje.
- Argumentuoti socialinio kapitalo vystymo galimybes įmonėje.

Tyrimo eiga. Pirmojo etapo metu remiantis mokslo literatūros analize, argumentuojama socialinio kapitalo, kaip tyrimo objekto, sandara, empirinio tyrimo metodai, tyrimo imtis, parengiami tyrimo instrumentai (žr. 8 pav.). Antrojo etapo metu atliekami pusiau struktūruoti interviu su „Boehringer Ingelheim“ farmacijos kompanijos, pardavimų skyriaus darbuotojais (7 asmenys), siekiant identifikuoti veiksnius, kurie skatintų socialinio kapitalo vystymą konkrečioje įmonėje. Trečiuoju etapu atliekami struktūruoti interviu, remiantis darbuotojų tyrimų rezultatais su „Boehringer Ingelheim“ farmacinės kompanijos pardavimų departamento vadovais (du vadovai), siekiant atskleisti galimybes, kurios padėtų vystyti darbuotojų turimą socialinį kapitalą. Paskutiniojo (ketvirtuoju) tyrimo etapo metu vykdoma duomenų analizė ir apibendrinimas: atliekama darbuotojų ir vadovų požiūrių sintezė ir argumentuojamos socialinio kapitalo vystymo galimybes įmonėje.



8 pav. Tyrimo loginė schema

Pateikus empirinio tyrimo dizainą ir sudarius tyrimo loginę schemą, galime pereiti prie tyrimo socialinio kapitalo tyrimo konstrukto sandaros argumentacijos.

3.2. Socialinio kapitalo tyrimo konstrukto sandaros argumentacija

Kiekvieno tyrimo metu labai svarbu iš kiekvieno respondento gauti kuo daugiau tyrimui reikalingos informacijos, todėl labai svarbu teisingai suformuotas tyrimo konstruktas. Šiam tyrimui atlikti bus pasitelkiami pusiau struktūruoto interviu ir struktūruoti interviu klausimynai. Klausimynų instrumentai bus sudaryti remiantis dviem aspektais:

1. Autorius J. Deth'as (2003) pateikė struktūruotą socialinio kapitalo modelį, kuriame pateikiamos trys pagrindinės socialinio kapitalo dimensijos:
 - tinklai,
 - pasitikėjimas,
 - normos bei vertybės.
2. Kokybinių tyrimų metodologas M. Q. Patton (1990), dirbęs su įvairių kultūrų žmonėmis, organizacijomis ir programomis tarptautiniu, nacionaliniu, valstybiniu ir vietos lygmeniu, taip pat su labdaros, ne pelno siekiančiu ir privačiu sektoriumi, tarptautinėmis agentūromis ir vyriausybės programomis, atlikęs taikomuosius mokslinius tyrimus ir vertinimus įvairiais klausimais, įskaitant lyderystės ugdymą, švietimą, tarptautinę bei bendruomeninę plėtrą žmogiškąsias paslaugas ir aplinką, visuomenės sveikatą ir medicininį švietimą, sistemų pokyčiai, politikos veiksmingumą, veiklos rodiklius ir sėkmingą jų valdymą, išskiria šešis interviu klausimų tipus, kurie interviu metu tyrėjui turėtų padėti atskleisti respondento požiūrį, nuomonę ir įsitikinimus:
 - elgesys - ką respondentas yra daręs ar daro;
 - nuomonė - ką respondentas mano apie tiriamą problemą;

- jausmai - ką jaučia;
- žinios - ką žino apie tiriamą problemą;
- pojūčiai - ką matė, prie ko prisilietė, ką girdėjo, užuodė, ragavo;
- demografiniai aspektai - amžius, lytis, išsilavinimas ir kt.

Remiantis šiais dviem aspektais bus sudarytas tyrimo klausimynų instrumentas, padėsiantis išsiaiškinti socialinio kapitalo vystymo galimybes Boehringer Ingelheim, farmacijos įmonėje. Toliau darbe apžvelgsime tiriamą įmonę ir pateiksime tyrimo imtį.

3.3. Tyrimo imtis ir įmonės pristatymas

Kadangi tyrimo metu siekiama išanalizuoti socialinio kapitalo vystymo galimybes konkrečioje įmonėje, t. y. „Boehringer Ingelheim“ farmacijos kompanijoje, tyrimas bus vykdytas apklausiant šios įmonės darbuotojus.

Tam, kad geriau suprastumėte tiriamą įmonę, tikslinga apibūdinti jos aplinką ir veikimo būdus. „Boehringer Ingelheim“ yra farmacijos kompanija, savarankiškai kurianti, gaminanti ir parduodanti medikamentus, vaistus, skirtus žmonėms ir gyvūnams gydyti. Kompanija turi padalinius šešiasdešimt penkiose valstybėse, taip pat ir Lietuvoje. Įmonė turi kelis pagrindinius padalinius: Vaistų registracijos ir kontrolės (registruoja vaistą, vykdo farmakologinį budrumą), Rinkos prieinamumo (siekia vaisto patekimo įkompensavimo ar centralizuoto pirkimo sąrašus), Medicinos (atsakinėja į gydytojų klausimus, susijusius su vaisto tinkamu naudojimu ar klinikiniais tyrimais), Marketingo – pardavimų (skleidžia informaciją apie vaisto savybės ir vietą gydymo gairėse, susitinka su gydytojais). Verslo modelis yra toks: pagamintas vaistas yra registruojamas atitinkamoje šalyje ar centralizuotai (pvz., vienoje iš ES šalių). Tada reikia pasiekti jo prieinamumą per sveikatos draudimo paslaugas. Lietuvoje Valstybinė ligonių kasa (VLK) dalį vaisto kainos kompensuoja pritarus Valstybinei vaistų kontrolės tarnybai (VVKT) ir Sveikatos apsaugos ministerijai (SAM). Tada vaistą perka didmenininkai ir platina per vaistines. Tada Marketingo skyrius užsiima „rinkoveika“, būtent ne rinkodara, nes jei gydytojas nežino, kad toks vaistas atsirado arba turi nusistovėjusią gydymo praktiką, jis kompanijos vaisto nepaskirs. Tam įmonės atstovai susitinka akis į akį su gydytojais arba pristatinėja vaistą seminaruose ar mokslinėse konferencijose. Taigi, nors galutinis kompanijos produkto (vaisto) vartotojas yra pacientas, ši įmonė dirba su „tarpiniais“ klientais - gydytojais. Pabrėžtina, kad Farmacijos veikla yra eglamentuota farmacijos įstatymo ir daugeliu SAM ministro įsakymų, kuriuose reguliuojama reklama, informacijos skleidimo būdai ir priemonės. Yra net veiklos etikos kodeksas, kuriame farmacijos kompanijos įsipareigoja laikytis etiško konkuravimo.

Empiriniam tyrimui kompanija pasirinkta atsižvelgiant į tai, jog tai pelno siekianti organizacija, vykdoma prekybą medikamentaisis trijose medicinos terapijos srityse, t. y. kardiologija, endokrinologija ir pulmonologija. Žinias apie produktus klientams perduoda asmenys, produkto specialistai, dirbantys pardavimo skyriuje. Visi produkto specialistai dirba su visomis trimomis terapinėmis sritimis, todėl glaudus tarpusavio bendradarbiavimas yra siektinas. Produkto specialistams vadovauja vienas pardavimų vadovas, kuris yra atsakingas už visos Lietuvos pardavimų rezultatus, jam talkina marketingo vadovas, visi šie asmenys sudaro pardavimų departamentą, kuriame ir bus vykdomas tyrimas. Septyni produkto specialistai bus apklausti pusiau struktūruoto interviu metu, kurio metu bus siekiama atskleisti veiksnius, skatinančius socialinio kapitalo vystymą įmonėje, o du vadovai struktūruoto interviu metu, kurio metu bus bandoma atskleisti socialinio kapitalo vystymo galimybes įmonėje.

Pristačius įmonę kurioje bus atliekamas empirinis tyrimas ir aprašius tyrimo imtį toliau apžvelgsime tyrimo metodus ir instrumentus.

3.4. Tyrimo metodai ir instrumentarijus

Tiriamajam darbui buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Kokybiniam tyrimui prieigai yra būdingas išsamus mažos grupės tyrimas, orientuotas į reiškinio poveikį respondentui. Kaip teigia V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017), „Kokybinis tyrimas apima studijas apie individualius asmenis. Kokybiniai tyrimai padeda atskleisti, kaip veikia įvairūs socialiniai procesai, perprasti, kaip socialiniai veikėjai įjungia savo bruožus ir įpročius į elgseną, sprendimus ir veikos rezultatus, kuriuos galima stebėti įvairiuose lygmenyse. Kokybinių tyrimų metu galima suprasti, kaip asmenys mąsto, ką jaučia ir kaip elgiasi konkrečiuose situacijose ir sąveikose su kitais, nes sąveikaujama nuolat“ (V. Žydžiūnaitė, S. Sabaliauskas, 2017, p. 15). Tokio tyrimo metu tyrimo vertintojas turi kuo geriau suprasti ir atlikti tyrimo refleksiją. Kokybiniai tyrimai apima gilesnius interviu, atliktus su ekspertais ar įmonių atstovais, vykdant asmeninius interviu ar telefonu, vaizdo konferencijas ir internetu.

Kokybinio tyrimo metodas pasirinktas neatsitiktinai, kadangi tiriama „Boehringer Ingelheim“ farmacijos įmonė (Lietuvos filialas) nėra didelė, ją sudaro 18 asmenų, kurie dirba skirtinguose skyriuose. Šio empirinio tyrimo metu bus tiriamas tik pardavimų skyrius, kurį sudaro septyni produkto specialistai ir du vadovai. Kokybinio tyrimo atlikimui buvo pasirinktas interviu metodas, kuris suskirstytas į du etapus: pusiau struktūruotą ir struktūruotą interviu (žr. 6 lentelę)

6 lentelė. Klausimyno sudarymo instrumentas

Socialinio kapitalo dimensijos	Pusiau struktūruotas interviu Respondentų grupė darbuotojai Veiksniai lemiantys socialinio kapitalo vystymą	Struktūruotas interviu Respondentų grupė vadovai Galimybės leidžiančios socialinio kapitalo vystymą
Tinklai	Demografiniai duomenys Respondento elgesys Respondento nuomonė	Respondentų nuomonė
Pasitikėjimas	Respondento elgesys Respondento nuomonė Respondento jausmai	Respondentų nuomonė
Normos ir vertybės	Respondentų elgesys Respondento nuomonė Respondento žinios Respondento pojūčiai	Respondentų nuomonė

Interviu tyrimo metodą suskirstyti į dvi dalis buvo pasirinkta siekiant atskleisti socialinio kapitalo vystymą skatinančius veiksnius, kuriuos identifikuos įmonės darbuotojai ir ištirti galimybes, kurias pateiktų įmonės vadovai. Pusiau struktūruotas interviu su darbuotojais leis atskleisti bendrą esamą situaciją įmonėje susijusią su socialinio kapitalo vystymu įmonėje ir suteiks galimybę išgirsti, ko reiktų darbuotojams, kad jie dalintųsi savo sukauptu socialiniu kapitalu, o struktūruotas interviu tyrimas, išryškins esamą situaciją įmonėje vadovų akimis ir leis atskleisti socialinio kapitalo vystymo galimybes įmonėje. Pagrindinis kokybinio tyrimo metodo siekis yra abipusiai ištirti socialinio kapitalo vystymo galimybes „Boehringer Ingeheim“ farmacijos įmonėje. Tolimesniame tyrime naudosime tris pagrindines socialinio kapitalo dimensijas: tinklai, pasitikėjimas, normos ir vertybės.

Kiekvienai dimensijai priskirta atskira klausimų grupė, kuri padės geriau atskleisti respondento požiūrį, nuomonę ir įsitikinimus. *Tinklams* priskirta demografinių duomenų, respondento elgesio bei nuomonės klausimų grupės. *Pasitikėjimo* dimensijai svarbu respondento elgesys, jo nuomonė ir jausminis faktorius, kuris lemia asmens tarpusavio pasitikėjimą. *Normoms ir vertybėms* atkleisti pasirinkta respondento elgesio, nuomonės, žinių bei pojūčių klausimų grupės

Pusiau struktūruotas interviu sudarytas iš trijų dalių, kuriose yra skirtingas klausimų kiekis, iš viso klausimyną sudaro dvidešimt septyni klausimai (žr. 7 lentelę), kuriais siekiama atskleisti veiksnius, skatinančius socialinio kapitalo vystymąsi įmonėje.

7 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu klausimyno struktūra

Socialinio kapitalo dimensijos	Pusiau struktūruotas interviu Respondentų grupė darbuotojai Veiksniai lemiantys socialinio kapitalo vystymą
Tinklai (pirma klausimyno dalis)	
Demografiniai duomenys	1. Koks Jūsų išsilavinimas ir kiek laiko dirbate šioje įmonėje?
Respondento elgesys	2. Ar jaučiatės esantys įmonės bendruomenės nariu? 3. Ar jaučiate, kad jūsų darbas yra susijęs su įmonės tikslų įgyvendinimu? Apibūdinkite šį jausmą. 4. Kokie veiksniai lemia jūsų bendradarbiavimą ar ne-bendradarbiavimą su kitais darbuotojais?
Respondento nuomonė	5. Kaip įmonės darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas pagerintų įmonės tikslų įgyvendinimą, ar tam yra sąlygos? 6. Kaip esama klientų duomenų bazė (pvz. Veeva) Jums padeda kasdieniniame darbe, o gal trukdo? Ką galima padaryti geriau?
Pasitikėjimas (antra klausimyno dalis)	
Respondento elgesys	1. Ar pasitikite įmonės vadovybe ir kitais darbuotojais? 2. Kas lemia Jūsų pasitikėjimą kolegomis ir kas mažina?
Respondento nuomonė	3. Ar įmonėje galima dalintis naujomis idėjomis, nebijant kritikos nesėkmės atveju? 4. Ar rekomenduotumėte dirbti įmonėje kitiems asmenims?
Respondento jausmai	5. Ar išsakydamas savo nuomonę jaučiatės saugus (jei nuomonė nesutampa), nebijote neigiamų pasekmių? 6. Ką galima pakeisti įmonėje, kad tarpusavio pasitikėjimo būtų daugiau? 7. Kaip esant didesniam tarpusavio pasitikėjimui pagerėtų Jūsų darbas?
Normos ir vertybės (tračia klausimyno dalis)	
Respondento žinios ir elgesys	1. Ar žinote įmonės deklaruojamas vertybes, elgesio kodeksą bei veiklos etiką? 2. Kas skatina ir kas trukdo tuo vadovautis? 3. Kaip veiklos normos Jums padeda/trukdo veikti įmonėje?
Respondento nuomonė	4. Kaip manote, ar kiti įmonės darbuotojai vadovaujasi veiklos kodeksu? Kaip tai įtakoja įmonės veiklą? 5. Ar vadovų sprendimai atitinka pagrindines įmonės vertybes ir vadovavimo kodekso principus? 6. Kaip manote, ar įmonės darbuotojai sąžiningai elgiasi su tiekėjais/trečiosiomis suinteresuotomis šalimis?

Socialinio kapitalo dimensijos	Pusiaus struktūruotas interviu Respondentų grupė darbuotojai Veiksniai lemiantys socialinio kapitalo vystymą
	7. Ar įmonėje su darbuotojais elgiamasi pagarbiai, neatsižvelgiant į jų užimamas pareigas? 8. Ar įmonės vidinis klimatas suteikia galimybes dirbti priimant iššūkius ar keisti įsisenėjusius darbo principus? 9. Jūsų manymu, vadovai gerai išaiškina svarbių verslo sprendimų, įtakančių jūsų darbą, priežastis?
Respondento pojūčiai	10. Ar jaučiatės sąžiningai atlyginamas už atliktą darbą? 11. Ar įmonėje premijavimo sistema yra sąžininga ir skaidri? 12. Ar jūsų darbas neužgožia asmeninio gyvenimo? 13. Ar darbas šioje įmonėje suteikia asmeninio pasitenkinimo jausmą? 14. Ar rekomenduotumėte įmonę, kaip patikimą darbovietę, kodėl taip jaučiatės ir ką galima padaryti geriau?

Gavus pirmojo etapo empirinio tyrimo rezultatus ir juos išanalizavus, buvo suformuotas struktūruotas interviu klausimynas dviem pardavimų skyriaus vadovams (žr. 8 lentelę). Struktūruotas interviu sudarytas iš dvylikos klausimų, interviu metu klausimai gali būti papildyti, siekiant geriau suprasti ir atskleisti socialinio kapitalo vystymo galimybes įmonėje.

8 lentelė. Struktūruoto interviu klausimyno struktūra

Socialinio kapitalo dimensijos	Struktūruotas interviu Respondentų grupė vadovai Galimybės leidžiančios socialinio kapitalo vystymą
Tinklai	1. Kaip manote, ar Jūsų darbuotojai turi pakankamą išsilavinimą ir įgūdžius dirbti savo pareigose? 2. Kaip galvojate, ar Jūsų darbuotojai jaučiasi įmonės bendruomenės nariais? 3. Jūsų nuomone, įmonės darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas pagerintų įmonės tikslų įgyvendinimą, ar tam yra sąlygos? 4. Kaip būtų galima pagerinti CRM (Customer Relationship Management) sistemos administravimą?
Pasitikėjimas	1. Kaip manote, ar Jūsų darbuotojai pasitiki jumis ir savo kolegomis? 2. Kokiais veiksniais Jūs stengiatės užtikrinti tarpusavio pasitikėjimą komandoje? 3. Ar jums įdomi darbuotojų nuomonė, kaip elgiatės, jei ji nesutampa su Jūsų nuomone?
Normos ir vertybės	4. Kokią naudą įmonei ir jūsų komandai teikia įmonės deklaruojamos vertybės, elgesio kodeksas bei veiklos normos? Ar įmonėje yra laikomasi jų? 5. Kaip vertintumėte įmonės vidinį mikroklimatą, šiuo metu jis suteikia galimybes dirbti priimant iššūkius ar keisti įsisenėjusius darbo principus? 6. Kaip manote, ar jūsų darbuotojai turi būti informuoti apie įmonės strategiją ir tolimesnius planus? Kiek „daug“ jie turi būti įtraukti į šiuos procesus?
Veiksnių lemiančių socialinio kapitalo vystymą įmonėje vertinimas	Svarbos ir laiko perspektyvoje.

Toks tyrimo instrumentas leidžia giliau pažvelgti į socialinio kapitalo vystymą skatinančius veiksnius ir galimybes „Boeringer Ingelheim“ farmacijos įmonėje.

Tyrimo etika. Interviu pradžioje respondentai supažindinami su tyrimo tikslų ir rezultatų naudojimo paskirtimi. Respondentams ir pačiai įmonei yra garantuojamas konfidencialumas, pasižadėjimas neatskleisti informacijos įmonės konkurentams.

Tyrimo apribojimai. Tyrimas bus atliekamas konkrečioje įmonėje, todėl rezultatų negalima taikyti visoms Lietuvos farmacinėms įmonėms, tačiau imtį praplėtus ateities tyrinėjimuose šio apribojimo būtų galima išvengti.

Atlikus empirinį tyrimą, tikimasi atskleisti socialinio kapitalo vystymo galimybes Boehringer Ingelheim, farmacijos įmonėje. Pirmajame empirinio tyrimo etape, apklausus įmonės darbuotojus bus siekiama išsiaiškinti socialinio kapitalo vystymąsi skatinančius veiksnius, antruoju etapu bus stengiamasi įvertinti šių veiksnių įgyvendinimo galimybes konkrečioje įmonėje. Toliau darbe apžvelgime empirinio tyrimo rezultatus, pateiksime nustatytus socialinio kapitalo vystymo veiksnius ir jų įgyvendinimo galimybes.

4. Tyrimo rezultatai ir diskusijos

Šioje darbo dalyje bus išanalizuoti duomenys iš atliktų pusiau struktūrizuoto ir struktūruoto interviu. Atliekami rezultatų diskusija bei teorinės ir empirinės darbo dalių bendras vertinimas. Taip pat, remiantis teorinėmis prielaidomis ir atliktu tyrimu, bus suformuluojamos socialinio kapitalo vystymo galimybės „Boehringer Ingelheim“ farmacijos įmonėje.

4.1. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Pusiau struktūruoti interviu buvo atlikti su septyniais „Boehringer Ingeheim“ farmacijos kompanijos pardavimų skyriaus darbuotojais. Interviu instrumentas buvo suskirstytas į tris dalis: tinklai, pasitikėjimas, normos ir vertybės. Visos trys dalys dar turėjo subelementus, jais buvo siekiama geriau atskleisti užsibrėžtus tyrimo tikslus.

Darbuotojų nuomonės pateikiamos žemiau esančiose trijose lentelėse, citatų kalba netaisyta. Pirmoji klausimyno dalis – *tinklai*, suskirstyta į tris poskyrius: demografiniai duomenys, respondento elgesys ir nuomonė (žr. 9 lentelę). Pirmasis klausimas, į kurį teko atsakyti darbuotojams – laiko periodas, kurį jis dirba įmonėje ir koks jo išsilavinimas. Šis klausimas buvo užduotas siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojo turimas išsilavinimas ir darbo trukmė įmonėje veikia jo požiūrį į socialinio kapitalo vystymo galimybes įmonėje, jo tinkliškumo aspektu ir ar suteikia daugiau galimybių įmonei plėtoti socialinį kapitalą. Visi respondentai, dirbantys įmonėje, yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir dirba įmonėje nuo vienerių iki trylikos metų. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų turimas išsilavinimas atveria didesnes galimybes darbuotojui turėti platesnius tinklus tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Plati darbo trukmės amplitudė leis geriau įvertinti socialinio kapitalo vystymo sprendimus.

Aspektas, siekiant išsiaiškinti, ar kiekvienas darbuotojas jaučiasi įmonės bendruomenės nariu, svarbus vidiniam įmonės tinkliškumui atskleisti. Buvo užduotas antrasis klausimas. Respondentai pasidalino į dvi grupes: viena respondentų grupė užtikrintai atsakė, kad jaučiasi gerai, kiti, kad priklausomai nuo situacijos kartais taip, kartais ne. Atsižvelgiant į esminį šių dviejų grupių atsakymų skirtumą, galima teigti, jog ilgiau įmonėje dirbantys asmenys jaučiasi įmonės bendruomenės dalimi, tačiau asmenys, dirbantys trumpiau, vis dar pasijaučia ne visai pilnai dalyvaujantys įmonės bendruomenės gyvenime.

Trečiuoju klausimu buvo bandoma išsiaiškinti, ar respondentai jaučiasi esantys susiję su įmonės tikslų įgyvendinimu, bandoma atskleisti, ar jie jaučiasi esą įmonės tinkle siekiant geresnių įmonės veiklos rezultatų ir įmonės tikslų įgyvendinimo. Visi septyni respondentai atsakė teigiamai, visi savo atliekamą darbą vertino kaip itin reikšmingą įmonei. Respondentas A išsakė vieną nuogastavimą šia tema, jis teigė, jog kartais jaučia, kad kiti kolegos savo asmeninius tikslus išstato aukščiau nei įmonės, tokiais atvejais tampa sunkiau dirbti ir siekti įmonės tikslų, nes jaučiama dviprasmybė, o respondentas F išsakė nuomonę, kad daugelis galvoja, jog mūsų tikslas yra kuo daugiau parduoti ir taip teigiamai įtakoti įmonės veiklos rezultatus (tam padeda tinkliškumas), tačiau, jo nuomone, svarbiausia: „Nežiūrint, kad įmonės tikslas yra parduoti vaistus, tačiau deklaruojami tikslai yra palengvinti sergančių žmonių gyvenimą, kitaip sakant, pagerinti, pakeisti gydymo praktiką, standartus, pateikti naujovių.“ Galima teigti, jog visi darbuotojai jaučia esą vidinio įmonės tinklo, kuriame siekiama bendrų įmonės tikslų, dalimi.

Ketvirtuoju klausimu buvo bandoma išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia ar trukdo tarpusavio bendradarbiavimą, bandoma atskleisti, kokie veiksniai lemia darbuotojų tinkliškumą. Kiekvienas

respondentas išsakė skirtingus faktorius, lemiančius tarpusavio bendradarbiavimą ar nebendradarbiavimą. Buvo skirtingų atsakymų, pradedant nuo labai asmeninių asmens būdo bruožų iki labai profesinio požiūrio. Šis klausimas parodė, kokie respondentai yra skirtingi, ir platesnių tinklų kūrimo faktoriai kiekvienam labai skirtingi, žinoma, galima rasti ir bendrus atskaitos taškus, tokius, kaip asmens veiklos skaidrumas, sąžiningumas. Labai svarbus bendrystės jausmas (tiek asmeniniu, tiek profesiniu požiūriu).

Kadangi ketvirtuoju klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia ar trukdo tarpusavio bendradarbiavimą, bandoma atskleisti, kokie veiksniai lemia darbuotojų tinkliškumą, tai penktasis klausimas, skirtas suprasti, kaip respondentai įsivaizduoja, kokiais būdais galima pagerinti tarpusavio bendradarbiavimą, jų tarpusavio tinklų kūrimą. Ir ar tam šiuo metu įmonėje yra sudarytos palankios sąlygos. Daugelis respondentų atsakė, kad sąlygos įmonėje sudarytos darbuotojų bendradarbiavimui gerinti, tačiau visi paminėjo įmonės valdžios kurstomą vidinę konkurenciją, tai daugelį baugina, todėl jie nelinkę dalintis informacija tarpusavyje, nes, kaip teigė respondentas C, įmonėje yra per dažna darbuotojų kaita. Galima daryti prielaidą, kad įmonė, sudariusi palankias sąlygas bendradarbiavimui, bet kartu visoje savo darbų eigoje privertusi darbuotojus jaustis nesaugiai. Nesaugumas dėl savo darbo vietos sukelia nenorą bendradarbiauti ir dalintis savo turima informacija, gerąją ar blogąją patirtimi.

Šeštuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar įmonė turi informacinių technologinių programų, tenkinančių darbuotojus. Antra klausimo dalis turi atskleisti jų nuomonę, ką galima padaryti geriau. Visų respondentų nuomonė šiuo klausimu sutapo, visi teigė, jog sistema reikalinga, tačiau jei reikalingas didesnis dėmesys, todėl kad svarbu informaciją nuolat atnaujinti. Respondentė C teigė: „Kiekvienos dienos vakare privalome raportuoti atliktus veiksmus, daryti pakeitimus duomenų bazėje ir kita, kas atima labai daug darbui skirto laiko, tačiau šiems darbams atlikti skirtas laikas nėra įtraukiamas į apskaitą, visus šiuos veiksmus privalome padaryti savo laisvu laiku, tarp susitikimų su klientais. [...] darbuotojams, dirbantiems su šia sistema, turėtų būti atskira laiko dalis apskaitai, kad jie galėtų atlikti visą reikalingą raportavimą ir ne kasdien, tačiau kartą per savaitę.“ Respondentas D teigė, jog: „Atnaujinti duomenų bazę ir paskirti vieną žmogų tai valdyti.“ Galime daryti prielaidą, kad visi darbuotojai sutinka, kad sistema reikalinga, tačiau stinga laiko ją kruopščiai pildyti, todėl sistemoje trūksta atnaujintų duomenų, kurie teigtų pridėtinę vertę įmonėje.

9 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu, pirmos dalies analizė, *tinklai*

Klausimas	Respondentas A	Respondentas B	Respondentas C	Respondentas D	Respondentas E	Respondentas F	Respondentas G
1. Koks Jūsų išsilavinimas ir kiek laiko dirbate šioje įmonėje?	„[...] aukštasis, dirbu jau septyni metai.“	„Mano aukštasis universitetinis. Dirbu virš vienerių metų.“	„[...] sveikatos srities, magistrantūros studijas dviejuose universitetuose. [...] dirbu trejus metus.“	„Turiu aukštąjį išsilavinimą. [...] du metus.“	„Farmacijos magistras, vadybos bakalauro statuso dirbu jau daugiau nei tryliką metų.“	„Aukštasis, [...] Sveikatos priežiūros vadybos magistro laipsnį. Įmonėje devyni metai.“	„Esu įgijusi magistro laipsnį, įmonėje dirbu daugiau nei metai.“
2. Ar jaučiatės esantys įmonės	„Taip, jaučiuosi nariu.“	„Iš dalies jaučiuosi iš dalies nesijaučiu.“	„[...] jaučiuosi esanti įmonės“	„Kartais taip o kartais ne [...]“	„Ne visai, bet dažniau taip“	„Taip [...]“	„[...] retais atvejais“

Klausimas	Respondentas A	Respondentas B	Respondentas C	Respondentas D	Respondentas E	Respondentas F	Respondentas G
bendruomenės nariu?			bendruomenės dalimi.“		jaučiuosi [...] „		
3. Ar jaučiate, kad jūsų darbas yra susijęs su įmonės tikslų įgyvendinimu? Apibūdinkite šį jausmą.	„Mano darbas yra susijęs su įmonės tikslų įgyvendinimu, [...] „	„ [...] žinau, kad mano darbas yra vienas pagrindinių siekiant įgyvendinti įmonės tikslus.“	„ [...] jaučiuosi tiesiogiai susijusi su įmonės tikslų įgyvendinimu [...] „	„ Taip [...]“	„ [...] mano darbas tiesiogiai įtakoja įmonės pardavimus. „	„[...] Mano tiesioginis darbas yra su tuo susijęs.“	„ Taip [...]“
4. Kokie veiksniai lemia jūsų bendradarbiavimą ar ne bendradarbiavimą su kitais darbuotojais?	„Veiksniai [...] yra subjektyvūs. Man imponuoja atvirumas, drąsa, sąžiningumas, žinios, sveikas humoras jausmas.“	„ [...] bendravimui : to paties tikslo siekimas, planų įgyvendinimas, šiaip bendravimas. [...] nebendravimui [...] skirtingi interesai, bendros kalbos neradimas, biolaukų nesutapimas.“	„ [...] bendradarbiavimą: betarpiškas dalijimasis įmonės informacija, strategijomis, įgyvendinimo priemonėmis, [...] skaidrumas. Nebendradarbiavimą lemia nesąžiningas ir netolygus darbuotojų vertinimas, nepagarbus vadovų elgesys su darbuotojais, svarbios strateginės informacijos nutylėjimas, bei neskaidrumas.“	„ [...] tokių situacijų neteko turėti [...]“	„ [...] pasitikėjimas, kolegiškumas, saugumo jausmas, galimybė tobulėti.“	„[...] tačiau vėlgi, kiekvienas daro savo atskiras užduotis. [...] pasirinkimo nebendradarbiauti nėra.“	„ [...] darbinis poreikis arba asmeninės simpatijos, [...] nesąžiningas, nešvarus elgesys.“
5. Kaip įmonės darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas pagerintų įmonės tikslų įgyvendinimą, ar tam yra sąlygos?	„[...] bendradarbiavimas pagerintų įmonės tikslų įgyvendinimą, [...] tam manau sąlygų nėra, nes vadovai neskatina komandinio bendradarbiavimo,	„ Geras tarpusavio bendradarbiavimas visada turės turįs daugiau naudos . [...] sąlygos yra.“	„[...] tolygus darbuotojų skatinimas bei motyvacija, atvira komunikacija , vengiant [...] konkurencijos. [...] sąlygos yra, [...] kliūčių, kaip pvz.: dažna darbuotojų kaita.“	„ [...] dažnesni telekonferenciniai pokalbiai ar susirinkimai dažnesni. Sąlygos yra [...]daugiau laiko planavimo prasme.“	„ [...] komandinis darbas [...] bendravimas, konkurencijos nebuvimas, savalaikis sprendimų priėmimas. [...] aiški	„[...] kokybė pagerintų tik puikiai atrinkta komanda.“	„[...] reikia siekti geresnio bendradarbiavimo, sumažintų kaštus, pagerintų siekiamus rezultatus, [...] sąlygos yra“

Klausimas	Respondentas A	Respondentas B	Respondentas C	Respondentas D	Respondentas E	Respondentas F	Respondentas G
	formuoja neskaidrią vidinę konkurenciją.“				įmonės strategija, aukšta kompetencija savo darbe. To nėra mūsų įmonėje.“		
6. Kaip esama klientų duomenų bazė (pvz. Veeva) Jums padeda kasdieniniame darbe, o gal trukdo? Ką galima padaryti geriau?	„[...]duomenų bazė man reikalinga. [...] aš nuolatos klientų duomenis atnaujinu, tačiau tai turėtų daryti visos grandys atsakingai.“	„ Jei sistema būtų pilnai sutvarkyta, turėtų visą reikiamą informaciją, ko šiuo metu trūksta, būtų puiki priemonė [...]“	„ [...] galima vertinti nevienareikšmiškai. [...] dirbant su klientais jie yra visi vienoje vietoje, [...] esami trūkumai: kuomet sistemą pradėdame naudoti ne kaip įrankį darbui palengvinti, tačiau patys pardedame tarnauti sistemai.“	„[...] paskirti vieną žmogų jei valdyti“	„ Joje trūksta klientų duomenų, nėra jokio darbo palengvinimo.“	„ [...] Aš gaištu laiką veddamas vizitus ir jaučiu nepasitikinėjimo savo atliekamu darbu prieskonį. Aš pasiūlyčiau CRM naudoti tik planavimo tikslams, vertinant potencialą lojalumą.“	„ [...] Dažnai suvestos netos darbovietės, būna ir 10 dešimties metų senumo.“

Apibendrinant galima teigti, jog po šios interviu analizės išryškėjo tai, jog tik trys iš septynių respondentų jaučiasi pilnaverčiais įmonės bendruomenės nariais, likusieji tik kartais ir tik iš dalies. Visi respondentai supranta, kad be tarpusavio bendradarbiavimo bus sunku pasiekti bendrą įmonės tikslų ir kurti tarpusavio santykius, kurie leistų vystytis socialiniam kapitalui. Paprašius įvardinti, kokie veiksniai jiems padėtų geriau tarpusavyje bendradarbiauti, jie įvardijo šiuos: komandinio darbo skatinimas (iš vadovų pusės), skaidri ir sveika vidinė konkurencija ir jos skatinimas (iš vadovų pusės), tolygus darbuotojų skatinimas bei motyvacija (iš vadovų pusės), aiškiai iškomunikuota įmonės strategija (iš vadovų pusės), aukšta darbuotojų kompetencija (tinkamai atrinkti darbo komanda). Į klausimą, ko reikia geresniam santykių vystymui už įmonės ribų, visi vieningai sutiko dėl klientų duomenų bazės geresnio administravimo poreikio, daugelis teigė, kad reikia vieno asmens, kuris būtų atsakingas už šį procesą arba tam tikslui skirtų darbo valandų, kurios atsispindėtų apskaitoje ir nereikėtų to daryti po darbo valandų.

Antroji pusiau struktūruoto klausimyno dalis – *pasitikėjimas*– suskirstyta į tris poskyrius: respondento elgesys, nuomonė ir jausmai (žr. 10 lentelę). Pirmasis klausimas antrojoje pusiau struktūruoto interviu dalyje: ar pasitikite įmonės vadovybe ir kitais darbuotojais? Tik vienas iš respondentų atsakė teigiamai, respondentas F teigė: „Taip, pasitikiu. Vadovai dažnai būna užsieniečiai, kurie atsineša vakarietiškus vadovavimo ir darbo kultūros standartus, kurie būna grįsti pasitikėjimu. Kolegomis taip pat pasitikiu.“ Tačiau visi kiti likusieji atsakė, kad pasitiki ne visais kolegomis. Todėl antruoju klausimu buvo bandyta išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia pasitikėjimą

kolegomis ir kokie trukdo. Pirmiausia išryškėjo faktas, kad visiems labai svarbu vienodos normos ir vertybės, kuriomis vadovaujasi kolegos, jei jos skiriasi, darbuotojas nėra linkęs pasitikėti kolega. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys pasitikėjimą - sąžiningumas, žodžio ar pažadų laikymasis, veiksmų skaidrumas ir informacijos dalinimasis tarpusavyje, visi respondentai pasitikėjimo faktorių linkę vertinti per asmeninę patirtį. Respondentas G teigia : „Pasitikėjimą lemia asmeninė patirtis būtent su tuo žmogumi, asmeniniai požiūriai.“ Apibendrinant šiuos du klausimus ir jų atsakymus, galima daryti prielaidą, jog šiuo metu įmonėje nėra aukšto tarpusavio pasitikėjimo lygio, nes pasitikėjimas ateina su laiku, jį reikia „užsitarnauti“, tačiau įmonėje buvo didelė darbuotojų kaita, todėl darbuotojai dar nelinkę pasitikėti, nes per trumpai dirba kartu, tačiau galima daryti prielaidą, jog ateityje tarpusavio pasitikėjimas augs, nes visi respondentai išsakė vienodus faktus, lemiančius pasitikėjimą, ir taip pat labai panašiai apibūdino veiksnius, skatinančius nepasitikėjimą vienas kitu.

Trečiasis klausimas atspindi pasitikėjimo jausmą, laisvę reikšti savo nuomonę, nebijant neigiamų pasekmių. Respondentas A atsakė taip : „Kritikos ar nesėkmės aš nebijau. Dalintis idėjomis galima dažniausiai tarp kai kurių kolegų. Tačiau vadovybės naujos idėjos dažniausiai nedomina, nes gali sukelti nepatogumų ir būti nepasavinamos.“ Šis faktas atspindi, jog įmonėje tarp darbuotojų nėra tarpusavio pasitikėjimo, vėl atsiranda faktorius, jog idėjomis dalinti galima ne su visais kolegomis, taip pat atsikleidžia dar vienas nepasitikėjimą skatinantis veiksnys – idėjos gali būti pasisavintos, manau, tai svarbus faktorius, kuris išryškėjo šios dalies analizės metu. Šį faktą patvirtina ir respondentas C : „[...] arba įgyvendintos vėliau, jas pristatant naujomis ir pakeičiant idėjos autorių.“ Pasitikėjimo faktoriui labai svarbus tarpusavio glaudus ryšys.

Ketvirtasis klausimas parodo, ar respondentai rekomenduotų dirbti kitiems asmens šioje įmonėje. Pora respondentų atsakė, kad nerekomenduotų, bent jau šiuo metu, kiti rekomenduotų, nes tai tarptautinė kompanija, turinti aukštus darbo standartus, kurie suteikia didesnes galimybes tolimesnėje karjeroje. Respondentas C : „Rekomenduočiau dėl įmonės produkcijos, etinių principų laikymosi, motyvacinės sistemos.“ Tačiau visi respondentai išreiškė nepasitikėjimą šiuo metu priimamais valdžios sprendimais. Respondento F nuomone, „Taip. Tai užsienio kompanija, aukšti standartai. Tačiau labiau linkėčiau pasirinkti kitą farmacijos kompaniją, nes šiuo metu čia vadovauja žemo-vidutinio lygio vidurinės grandies vadovai.“

Sekantis klausimas atskleidžia respondentų pasitikėjimo ir saugumo jausmą išsakant savo nuomonę, jei ji nesutampa su kitų darbuotojų, nebijant neigiamų pasekmių. Manau, daugelis klausimą interpretavo darbuotojus palaikydamas savo tiesioginiais vadovais, todėl visuose atsakymuose vyrauja baimė, nepasitikėjimas ir dažnu atveju išryškėja faktas, jog darbuotojai nemato prasmės sakyti savo nuomonę, nes įmonėje pasitikėjimo didinimo galimybėms nėra skiriamas pakankamas dėmesys. Kitu klausimu bandyta išsiaiškinti, ką patys respondentai patartų daryti, kad tarpusavio pasitikėjimas įmonėje augtų, tokiu būdu bandyta atskleisti, kokius faktorius esančius įmonėje reikėtų eliminuoti. Respondentai pateikė įvairius atsakymus: nuo labai asmeninio požiūrio keitimo iki strateginių įmonės niuansų. Respondento B nuomone, „Sakyčiau, gal galima būtų daugiau laiko praleisti neoficialioje aplinkoje, gilintis į kiekvieną žmogų atskirai ir bandyti jį suprasti“. Respondentas C pasidalino kitokiomis išvalgomis: „Įdiegti daugiau skaidrumo, paaiškinimų dėl atliktų strateginių sprendimų įmonėje, kad kiekvienas, net ir žemiausios grandies darbuotojas, jaustųsi žinantis bei suprantantis, kodėl yra vykdomi vienokie ar kitokie strateginiai pokyčiai, ypač kuomet jie yra susiję su tam tikromis jautriomis temomis, kaip pvz.: darbuotojų etatų mažinimas, darbo profilio, atsakomybių keitimu.“

Septintasis klausimas užduotas norint suprasti respondento jausmus, kaip jis jaučiasi. Kaip jis įsivaizduoja, ar tarpusavio pasitikėjimas pagerintų jo darbo kokybę. Vis respondentai sutiko, kad, esant tarpusavio pasitikėjimui, būtų daug lengviau ir maloniau dirbti, o įmonė gautų geresnius veiklos rezultatus. Respondentas C teigė: „Padidėtų motyvacija atlikti kasdienį darbą, darbuotojai dirbtų dar našiau ir patys norėtų viršyti kompanijos lūkesčius, jaustųsi esantys kompanijos dalimi.“

10 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu, antros dalies analizė, *pasitikėjimas*

Klausimas	Respondentas A	Respondentas B	Respondentas C	Respondentas D	Respondentas E	Respondentas F	Respondentas G
1. Ar pasitikite įmonės vadovybe ir kitais darbuotojais?	„[...] tik kai kuriais darbuotojais, [...] matau nesąžiningą elgesį“	„kaip kuriais labiau, kai kuriais mažiau“	„[...] lokaliai esančiais vadovais pasitikiu ne visuomet, [...] kolegomis, dalimi pasitikiu, dalimi – ne“	„Sąlyginai, [...]“	„ne visais [...]“	„taip pasitikiu.“	„[...] ne visais.“
2. Kas lemia Jūsų pasitikėjimą kolegomis ir kas mažina?	„[...] vadovaujuosi pirmiausia savo intuicija ir gyvenimiška patirtimi, [...] Jei žmogus elgiasi negražiai ar nesąžiningai, mano pasitikėjimas mažėja.“	„[...] pažadų vykdymas, adekvatus bendravimas didina. [...] mažina turbūt atvirkštinė situacija.“	„[...] kompetencijos įrodymas atliktais darbais, tarpusavio komunikacija, bei atvirumas. [...] pasitikėjimą mažina nesidalinimas informacija, slaptai atliekami strateginiai sprendimai bei jų įgyvendinimas.“	„[...] vadovų paslaptį kartais skatina nepasitikėjimą jais ir jų sprendimais [...]“	„[...] kolegiškas elgesys darbe, vadovo sprendimai tam tikrais klausimais, lojalumas įmonės atžvilgiu, [...] mažina nekolegiškas elgesys darbe, žodžio nesilaikymas.“	„Pasitikėjimą didina atvirumas.“	„[...] asmeninė patirtis būtent su tuo žmogumi, asmeniniai požiūriai.“
3. Ar įmonėje galima dalintis naujomis idėjomis, nebijant kritikos nesėkmės atveju?	„[...] dalintis idėjomis galima dažniausiai tarp kai kurių kolegų“	„[...] manau jog galima., [...] žinoma priklauso nuo idėjos ir jos ištransliavimo subtilių.“	„Manau, kad galima dalintis, [...] tačiau jos dažniausiai būna neįgyvendintos arba įgyvendintos vėliau, jas pristatant naujomis ir pakeičiant idėjas autorių.“	„[...] idėjos kartais buvo palaikomos, bet neįgyvendinamos.“	„[...] galima, bet žinoma ne su visais kolegomis“	„Iš esmės galima.“	„[...] dalintis galima, atsižvelgiant ma retai.“

Klausimas	Respondentas A	Respondentas B	Respondentas C	Respondentas D	Respondentas E	Respondentas F	Respondentas G
4. Ar rekomenduotumėte dirbti šioje įmonėje kitiems asmenims?	„Ne“	„Iš dalies rekomenduočiau.“	„Rekomenduočiau [...]“	„[...] rekomenduoti galėčiau.“	„Šiuo metu ne.“	„Taip [...]“	„[...] Taip rekomenduočiau, bet tik iš dalies [...] „
5. Ar išsakydamas savo nuomonę jaučiatės saugus (jei nuomonė nesutampa), nebijote neigiamų pasekmių?	„ [...] pasekmių esu patyrusi, tačiau tai manęs neišgąsdino.“	„ Esu pakankamai drusus žmogus, todėl nuomonę stengiuosi išsakyti, [...]“	„ Dažniausiai išsakydama savo nuomonę bijau neigiamų pasekmių, [...]“	„ Ne, pasekmių nesulaukiau.“	„ sulaukiau jau tokio amžiaus, kad nėra ko bijoti.“	„[...] nuomonę gali išsakyti, tik, kad retai kas keičiasi.“	„ [...] ne visada, nedrąsu išsišokti.“
6. Ką galima pakeisti įmonėje, kad tarpusavio pasitikėjimo būtų daugiau?	„ [...] turi sutapti deklaruojami tikslai su vykdomais.“	„ [...] galbūt daugiau laiko praleisti neoficialioje aplinkoje, gilintis į kiekvieną žmogų atskirai ir bandyti jį suprasti.“	„ Įdiegti daugiau skaidrumo, [...]“	„ [...] didelė komunikavimo tarpusavyje galimybė.“	„ [...] darbuotojas turi saugiai jaustis reikšdamas savo nuomonę. [...]“	„ [...] Turėtume klausti vieni kitų, ar reikia pagalbos, ar paskirta užduotis įvykdoma, [...]“	„ [...] sprendimų motyvų paaiškinimas.“
7. Kaip esant tarpusavio geresniam pasitikėjimui pagerėtų Jūsų darbas?	„[...] dirbant kai vieningai komandai, būtų visiems lengviau.“	„[...] būtų geresnis vidinis klimatas.“	„ [...] padidėtų motyvacija atlikti kasdieninį darbą.“	„ [...] atsirastų aiškumas, [...]“	„ [...] sumažintų įtampą darbe.“	„[...] būtų daugiau kokybės.“	„[...] maloniau dirbti, manau galėtume pasiekti geresnius ir greitesnius rezultatus.“

Antrosios pusiau struktūruoto tyrimo dalies analizė parodė, kad visi respondentai supranta tarpusavio pasitikėjimo svarbą įmonės darbo našumo gerinimui. Pateikė pasiūlymus, ką, jų nuomone, įmonė turėtų pakeisti šiuo metu savo veiksmuose, kad tarpusavio pasitikėjimas augtų. Visi akcentavo dažną darbuotojų kaitą, baimę sakyti savo nuomonę, didelę tikimybę būti nesuprastam išsakant savo pastebėjimus ar kitokius savo asmeninius veiksmus esamoje situacijoje. Labai svarbus faktas, neleidžiantis pasitikėti vieni kitais, tai idėjų pasisavinimas ir pristatymas savomis, respondentai, pateikdami naujus pasiūlymus, dažnai jaučiasi neįvertinti. Taip pat daugelis minėjo neskaidrumą priimant svarbius įmonei strateginius sprendimus, tokius, kaip darbų ar atsakomybių paskirstymas ir nuopelnų priskyrimas. Pagrindiniai jų siūlymai, ką reikėtų daryti, kad tarpusavio pasitikėjimas augtų, buvo šie: visi kolegos turi daryti tai, ką žada (tesėti pažadus), įnešti daugiau skaidrumo, aiškumo į visus įmonėje vykstančius procesus, suteikti daugiau saugumo jausmo, daugiau bendrauti tarpusavyje, tai leistų padaryti tokie faktoriai, kaip: sąžiningumas, pažadų vykdymas, bendravimas, kompetencijos įrodymas atliktais darbais, tarpusavio komunikacija, lojalumas įmonės atžvilgiu, atvirumas.

Trečioji pusiau struktūruoto klausimyno dalis – *normos ir vertybės*, suskirstyta į tris poskyrius: respondento žinios ir elgesys, nuomonė ir pojūčiai (žr. 11 lentelę). Pirmieji trys klausimai buvo skirti suprasti, ar pats respondentas žino ir supranta įmonės viešai deklaruojamas vertybes, elgesio kodeksą bei veiklos etiką, ar juo vadovaujasi asmeniškai ir kokia jo nuomonė. Respondentas A teigia: „Taip, žinau. Bet kartais matau neatitikimus tarp deklaracijos ir realybės.“ Respondento F nuomonė: „Taip. Užsienio kompanijos, ypač tos, kurios gyvuoja šimtmečius, visada turi ir rodo savo veiklos vertybes, kodeksus ir aukštą veiklos etiką. Kasmet pakartojame per e-mokymus.“ Visi kiti teigė, kad žino įmonės deklaruojamas vertybes, elgesio kodeksą bei veiklos etiką. Tačiau pateikus antrąjį klausimą, kas skatina ar trukdo tuo vadovautis, respondentas C atsakė: „Kadangi kompanijos vertybės didžiaja dauguma sutampa su mano asmeninėmis vertybėmis, tai tikrai skatina jomis vadovautis, laikytis jų bei didžiulius įmone. Tačiau kuomet vertybių, elgesio kodekso ar veiklos etikos nesilaiko įmonės vadovai – automatiškai nesilaikyti skatinami ir darbuotojai. Juk darbuotojams vadovas yra pavyzdys.“ Manau, labai svarbu suprasti, kad labai daug kas priklauso nuo vadovų elgesio, kokį pavyzdį jie rodo savo įmonės darbuotojams. Kiti respondentai išskyrė tokius skatinančius veiksnius, kaip asmeninis tobulėjimo siekimas, asmeninės savybės, kitiems buvo svarbios aiškios rekomendacijos/instrukcijos siekiant vykdyti įmonės deklaruojamas vertybes, elgesio normas bei veiklos etiką. Pateikus klausimą, kaip jos padeda ar trukdo veikti kiekvienam asmeniškai, keli respondentai teigė, kad vienodos taisyklės naudojamos skirtingais atvejais šiek tiek apriboja darbuotojo laisvę veikti greitai ir nevaržomai. Kitiems vienodų normų laikymasis lengvina darbą. Galima daryti prielaidą, jog bendros normos ir vertybės skatina kokybiškesnį tarpusavio bendravimą, darbuotojai labiau linkę pasitikėti vadovais, kurie ne tik deklaruoja, bet sąžiningai laikosi visų bendrų normų ir vertybių, deklaruojamų įmone.

Ketvirtasis klausimas, „Kaip manote, ar kiti įmonės darbuotojai vadovaujasi veiklos kodeksu ir kaip tai įtakoja įmonės veiklą?“, parodė, jog visi respondentai mano, jog jų kolegoms vadovaujasi ar bent jau stengiasi vadovautis veiklos kodeksu. Respondentas F teigia: „Visi vadovaujasi. Kadangi mes susiję grandinėje, nesivadovavimas kodeksu greitai išaiškėtų. Tai drausmina.“ Visų respondentų atsakymai šiuo klausimu labai panašūs, jei teigia, kad jie ir kolegoms vadovaujasi veiklos kodeksu. Penktasis klausimas, susijęs su vadovais ir nuomone apie juos ir jų priimamus sprendimus. Klausama, ar vadovų sprendimai atitinka pagrindines įmonės vertybes ir veiklos kodekso principus? Respondentas A teigia: „[...] vadovų sprendimai kartais neatitinka veiklos kodekso principų, naudojama valdžios jėgos principas.“ Respondentas E išsakė nuomonę, jog: „Ne- visada, kartais jie prasilenkia su realybe ir situacija Lietuvoje.“ Tik vienas respondentas atsakė manantis, kad vadovų sprendimai atitinka pagrindines įmonės vertybes. Visi kiti teigė, kad ne- visada. Keli respondentai teigė manantys, kad tai gali būti susiję su mentaliteto skirtumais, įmonės vertybes ir veiklos kodekso principai yra pristatomi globaliai, todėl atskirose šalyse kartais sunku pilnai jų laikytis, vadovai remiasi savo ankstesne patirtimi ir neperima globalių įmonės deklaruojamų vertybių ir veiklos kodekso principų.

Šeštuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip respondentai vertina įmonės darbuotojų elgesį su klientais/tiekėjais/trečiosiomis suinteresuotomis šalimis, ar jie elgiasi sąžiningai su jais? Visi respondentai atsakė, kad jie patys ir jų kolegoms elgiasi sąžiningai su įmonės klientais/tiekėjais/trečiosiomis suinteresuotomis šalimis. Septintasis klausimas: „Ar įmonėje su darbuotojais elgiamasi pagarbiai, neatsižvelgiant į jų užimamas pareigas?“ Daugelis atsakė, kad įmonėje su darbuotojais elgiamasi sąžiningai, tačiau keli respondentai paminėjo, kad kartais pasitaiko situacijų, kai pajaučia, kad aukštesnes pareigas užimantys vadovai sulaukia daugiau pagarbos,

respondento F nuomone, „Nevisada. Manau yra hierarchija. Aukštesnio lygio vadovams pagarbos daugiau.“ Panašiai mano ir respondentas C: „Dažniausiai elgiamasi pagarbiai, tačiau šiek tiek jaučiamas kastų principas, kuomet į žemesnėse pareigose esančio darbuotojo nuomonę yra mažiau atsižvelgiama.“ Kitas klausimas apie vidinį įmonės klimatą: „Ar įmonės vidinis klimatas, suteikia galimybes dirbti priimant iššūkius ar keisti įsisenėjusius darbo principus?“ Daugelis respondentų atsakė, kad klimatas nėra palankus dirbti ir priimti naujus iššūkius. Respondentas F teigia: „Dabartinis klimatas nėra visiškai sveikas. Buvo atleidimų, kurie nebuvo aiškiai motyvuoti visiems. Tvyro tam tikras netikrumas, kai kurie vadovybės sprendimai stebina. Iššūkius mes priimam, tačiau keisti darbo principų neleidžia važiavimas senais bėgiais. Dabar susidariusi tokia situacija, kai vadovas tarsi geriausiai žino, ko mums reikia ir kaip mes turime dirbti. Mano nuomone, esame nelankstūs, važiuojame bėgiais, ne keliu.“ Šio respondento išsakytos mintys tiksliai apibendrina visų respondentų pateiktas nuomones. Devintuoju klausimu siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę, ar, jų manymu, vadovai gerai išaiškina svarbių verslo sprendimų, įtakojančių jų darbą, priežastis. Kai kurie respondentai buvo labai kategoriški ir teigė, jog sprendimai tiesiog nuleidžiami ir liepiami vykdyti, respondentas G: „Nevisada, trūksta informacijos pagrįstumo, paaiškinimo, kodėl taip, o ne kitaip yra sudėliojama tolimesnė strategija, kurią turime vykdyti“. Respondentas A: „Verslo sprendimai nuleidžiami dažniausiai nekomentuojant ir nediskutuoju.“ Kiti respondentai nebuvo tokie kategoriški ir teigė, kad vadovai aiškina priimamus verslo sprendimus, tačiau jiems dažnu atveju trūksta informacijos, aiškumo ir jausmo, kad dalyvauja procesuose kartu su jais“. Respondentas F: „Kaip ir minėjau, sprendimų priežastys yra aiškinamos, tačiau vėliau nurodoma, kaip dirbsime, bet neklausiant, kaip mes geriausiai galėtumėme tai atlikti.“

Kiti keturi klausimai susiję su respondento pojūčiais, klausimai suformuoti siekiant atskleisti, ar jie jaučiasi vertinami įmonėje, ar jie nejaučia skirtumo tarp jam užduodamų darbų ir kolegų, taip pat paliečiama atlygio sistema; pasiteiraujam, kaip jie jaučiasi – teisingai įvertinti ar ne. Taip pat bandoma išsiaiškinti, ar darbas neužgožia jų asmeninio gyvenimo. Beveik visi respondentai gaunamu atlygiu įmonėje yra patenkinti, tačiau premijavimo sistemą kritikavo, daugelis mano, kad ji yra neskaidri ir turėtų būti keičiama. Pasiteiravus, ar darbas neužgožia asmeninio gyvenimo, daugelis atsakė, kad galima viską suderinti, respondentas F teigė: „Neužgožia. suderinti galima. Juk mūsų darbas iš esmės yra laisvu grafiku, galime pradėti ir baigti, kaip mums patogiau.“ Tačiau keli respondentai išsakė, jog dažnai tenka dirbti po darbo valandų, todėl kartais jaučiasi negerai. Respondentas E: „Sunku planuoti savo asmeninio gyvenimo laiką, nes dažnai reikia dirbti po darbo valandų.“ Pasiteiravus apie kiekvieno respondento asmeninio pasitenkinimo jausmą dirbant įmonėje, respondentas F sakė: „Suteikia tada, kai supranti, kad dėl tavo pastangų pacientai gauna veiksmingus, modernius vaistus ar technologijas, tai pakeičia ar prailgina žmonių gyvenimą.“ Visi respondentai teigė, jog didžiąją laiko dalį jaučia pasitenkinimo jausmą atliekamam darbu ir veikla įmonėje.

Paskutinytis keturioliktas klausimas: „Ar rekomenduotumėte įmonę, kaip patikimą darbovietę, kodėl taip jaučiatės ir ką galima padaryti geriau?“ Šio klausimo tikslas atskleisti, ar respondentai įmonę laiko patikima, jei ne, ką reikėtų daryti įmonės viduje, kad situacija pasikeistų, ko kiekvienam asmeniškai trūksta. Atsakymai buvo įvairūs: trys respondentai atsakė, kad nelaiko įmonės patikima ir jos nerekomenduotų, kaip geros vietos dirbti. Jie įvardijo tokias priežastis: dažna darbuotojų kaita, aiškios ir ilgalaikės strategijos nebuvimas, nepakankamai kompetentingi vadovai ir veiksmų skaidrumo stoka. Keturi respondentai teigė, kad įmonė yra patikima, tik lokaliai kartais susiduriama su problemomis, kurias reikėtų spręsti. Respondentas C sakė: „Rekomenduočiau kaip patikimą dėl sferos, kurią atstovaujame, dėl kokybiškos produkcijos, su kuria dirbame, dėl globalių vertybių bei

etikos principų kliento atžvilgiu. Tačiau Lietuvoje dar šiek tiek būtų galima patobulinti tarp funkcinį bendradarbiavimą bei įnešti daugiau skaidrumo kompanijoje atliekamų strateginių sprendimų atžvilgiu.“ Kiti taip pat pabrėžė, kad įmonei trūksta stabilumo dėl dažnos darbuotojų kaitos

11 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu, trečios dalies analizė, *normos ir vertybės*

Klausimas	Respondentas A	Respondentas B	Respondentas C	Respondentas D	Respondentas E	Respondentas F	Respondentas G
1. Ar žinote įmonės deklaruojamas vertybes, elgesio kodeksą bei veiklos etiką?	„Taip žinau.“	„Taip žinau.“	„Vertybes tikrai žinau, [...] įmonės elgesio kodeksu ir veiklos etika esu mažai susipažinęs.“	„Taip, manau, kad taip.“	„Taip [...]“	„Taip. [...]“	„Taip.“
2. Kas skatina ir kas trukdo tuo vadovautis?	„Aš stengiuosi vadovautis deklaruojamomis vertybėmis.“	„Skatina moralinės vertybės ir savigarba. Trukdo [...] rezultato reikalavimas iš vadovybės.“	„[...] kompanijos vertybės didžiaja dalimi sutampa su mano asmeninėmis vertybėmis, tai tikrai skatina jomis vadovautis“	„[...]trūksta užtikrintumo ir saugumo, kartais nesuprantu kam to reikia.“	„[...] skatina noras tobulėti savo darbe.“	„[...] Skatina supratimas, kad tos veiklos taisyklės skatina sąžiningą ir atsakingą veiklą, veiklą be korupcijos, neleistinų susitarimų“	„[...] skatina visiems bendros instrukcijos, [...] netrukdo niekas.“
3. Kaip veiklos normos Jums padeda/trukdo veikti įmonėje?	„Veiklos normos man netrukdo, aš stengiuosi jų laikytis [...]“	„[...] įmonėje jos turi būti ir tiesiog reikia išmokti dirbti su jomis.“	„[...] įmonėje nėra tiek išplėtotą vidinę darbuotojų potencialo plėtra.“	„[...] darbas dokumentacijos pildyme.“	„[...] mano darbo neįtakoja“	„[...] jos kažkiek apriboja veiklą.“	„[...] žinau konkrečiai ko iš manęs tikimasi.“
4. Kaip manote, ar kiti įmonės darbuotojai vadovaujasi veiklos kodeksu? Kaip tai įtakoja įmonės veiklą?	„[...] dauguma taip pat vadovaujasi.“	„[...] visi bando tuo vadovautis.“	„[...] stengiasi visi darbuotojai.“	„[...] tai privaloma.“	„[...] manau jie stengiasi.“	„[...] visi vadovaujasi.“	„[...] vadovaujasi dauguma, [...]“
5. Ar vadovų sprendimai atitinka pagrindines įmonės vertybes ir veiklos kodekso principus?	„[...] vadovų sprendimai kartais neatitinka“	„[...] atitinka.“	„[...] dažnu atveju neatitinka.“	„[...] Ne visais sprendimais būna vadovai“	„Ne visada [...]“	„[...] tačiau patys sprendimai būna“	„[...] dalinai, ne visada, dažnu atveju“

Klausimas	Respondentas A	Respondentas B	Respondentas C	Respondentas D	Respondentas E	Respondentas F	Respondentas G
	veiklos kodekso principų			teisūs [...]“		ne visada prasmingi, ar atitinkantis realybę.“	situacija pas mus kitokia nei kitose šalyse. “
6. Kaip manote, ar įmonės darbuotojai sąžiningai elgiasi su klientais/tiekėjais/trečiosiomis suinteresuotomis šalimis?	„Už kitus man sunku spręsti. Iš savo pusės aš labai stengiuosi būti sąžininga.“	„[...] stengiamasi elgtis teisingai.“	„ [...] elgiamasi sąžiningai.“	„[...] manau, kad sąžiningai.“	„Taip.“	„Taip, visiškai.“	„ [...] Taip.“
7. Ar įmonėje su darbuotojais elgiamasi pagarbiai, neatsižvelgiant į jų užimamas pareigas?	„Aš ne esu patyrusi iš kolegų nepagarbaus elgesio.“	„[...] pagarbiai.“	„Dažniausiai elgiamasi pagarbiai.“	„ Taip “	„ Taip “	„ Ne visada.“	„[...] dažniausiai elgiamasi pagarbiai [...] “
8 Ar įmonės vidinis klimatas suteikia galimybes dirbti priimant iššūkius ar keisti įsisenėjusius darbo principus?.	„[...] vidinis įmonės klimatas nėra geras.“	„ Suteikia galimybes dirbti priimant iššūkius, o dėl keitimo sunkiau.“	„ Manau, kad taip.“	„[...] manau ne.“	„[...] skatinama, bet žmogaus iniciatyva kartais nuslopinama palaikymo nebuvimas.“	„ [...] Dabartinis klimatas nėra visiškai sveikas.“	„[...] jaučiasi įtampa, todėl klimatas nėra geras, nepalankus naujovėms.“
9. Ar, Jūsų manymu, vadovai gerai išaiškina svarbių verslo sprendimų, įtakančių jūsų darbą, priežastis?	„ [...] sprendimai nuleidžiami dažniausiai nekomentuojant ir nediskutuojant.“	„ Kai kuriuos sprendimus išaiškina puikiai, kai kuriuose pasigendamos informacijos ar tiesiog informacijos.“	„ Dažnai trūksta informacijos pagrįstumo.“	„ Ne, dažnu atveju niekas net neaiškina.“	„ Taip, bando aiškinti, bet kai kada jaučiasi, kad nepasakoma visa tiesa.“	„ [...] sprendimų priežastys yra aiškinamos, [...] „	„ Ne visada, trūksta informacijos pagrįstumo, paaiškinimo, kodėl taip o ne kitaip yra sudėlioje ma tolimesnė strategija, kurią turime vykdyti.“
10. Ar jaučiatės sąžiningai atlyginamas už atliktą darbą?	„ Taip“	„ Taip“	„ Taip“	„ [...] jaučiuosi vertas didesnio užmokesčio.“	„ Ne“	„ Taip“	„ Taip“

Klausimas	Respondentas A	Respondentas B	Respondentas C	Respondentas D	Respondentas E	Respondentas F	Respondentas G
11. Ar įmonėje premijavimo sistema yra sąžininga ir skaidri?	„[...] galutiniai sprendimai dėl premijavimo nėra iki galo skaidrūs.“	„Tikiuosi, [...] duomenų yra konfidencialūs.“	„[...] sunkiai suprantama.“	„Taip“	„pastaruoju metu bando daryti skaidrę.“	„Iš esmės taip“	„Taip“
12. Ar Jūsų darbas neužgožia asmeninio gyvenimo?	„[...] darbas apima daugiau mano asmeninio gyvenimo, nei aš norėčiau.“	„neužgožia, viskas puikiai.“	„[...] įvertinčiau, kaip palankų balansą.“	„Kai kuriais etapais tai jaučiasi.“	„[...] dažnai reikia dirbti po darbo valandų.“	„Neužgožia. Suderinti galima.“	„Ne, jaučiu, kad galiu šiuos procesus kontroliuoti pagal save.“
13. Ar darbas šioje įmonėje suteikia asmeninio pasitenkinimo jausmą?	„[...] aš jaučiu asmeninį pasitenkinimą.“	„[...] visada jo galėtų būti daugiau.“	„Labai dažnai suteikia“	„Taip“	„Ne visada, kartais jaučiuosi nevertinama.“	„Suteikia [...] „	„Vidutiniškai, dažnai noriu daugiau jausti, o ne skaičiuoti“
14. Ar rekomenduotumėte įmonę, kaip patikimą darbovietę, kodėl taip jaučiatės ir ką galima padaryti geriau?	„Kaip patikimą nerekomenduočiau, [...] prieš keičiant žmones ar priimant kažkokius struktūrinius pakeitimus, reikia išanalizuoti ir gerai išaiškinti kodėl taip daroma. Skaidrumas visada suteikia pasitikėjimo.“	„[...] šiaip pati įmonė yra patikima, galbūt šiek tiek nestabili, išlaikyti esamus darbuotojus.“	„Rekomenduočiau, [...] galima patobulinti tarp funkcinių bendradarbiavimą bei įnešti daugiau skaidrumo kompanijoje atliekamų strateginių sprendimų atžvilgiu.“	„Tikrai taip, rekomenduočiau. [...] svarbu geram galvota, ūkiška, dinamiška komanda ir pozityvi aplinka.“	„Nerekomenduočiau, kaip patikimos. [...] vadovybėje nėra pakankamai kompetentingų žmonių, [...] saugumo jausmo už rytojų.“	„Patikima, taip. Aš labiau įraukčiau visas grandis, ypač atstovų įsprendimų priėmimą.“	„[...] negalėčiau rekomenduoti, kaip patikimos įmonės Lietuvos rinkoje nes, trūksta stabilumo, labai reiktų aiškesnės ir ilgalaikiškesnės strategijos.“

Kadangi įmonė turi deklaruojamas vertybes, elgesio kodeksą bei veiklos etiką, šioje dalyje buvo svarbu suprasti, kaip patys respondentai jaučiasi ir ką mano apie kitus kolegas. Paklausus, ar visi žino šias deklaruojamas normas bei vertybes, šeši respondentai atsakė, jog taip, jie yra supažindinti su jomis, jos nuolat yra primenamos ir jie visi stengiasi jomis vadovautis, vienas respondentas neturėjo tvirtos nuomonės ir atsakė, kad iš dalies vadovaujasi. Pasidomėjus, ką jie mano apie kitus kolegas, visi vieningai atsakė, jog mano, kad visi kiti kolegos stengiasi jomis vadovautis. Paprašius įvardyti,

kas juos skatina jomis vadovautis, jie pateikė šiuos argumentus: moralinės vertybės ir savigarba, kiti teigia, jog įmonės deklamuojamos vertybės ir normos sutampa su jo įsitikinimais, kitus skatino noras tobulėti darbe ir pasiekti geresnių rezultatų, dar kitiems buvo svarbus suvokimas, kad tai padeda vystyti sąžiningą ir atsakingą verslą be korupcijos ir neleistinų susitarimų. Taip pat beveik visi teigė, jog jiems šios bendros normos ir vertybės labai padeda kasdieniniame darbe. Tačiau išsakė ir kelis aspektus, ką, jų manymu, galima būtų bandyti atlikti geriau: vidinį įmonės klimatą įvardijo kaip nelabai gerą ir palankų darbui bei naujovėms, kritikavo vadovų sprendimus, daugelio nuomone, jie dažnu atveju pateikiami be didesnių paaiškinimų, todėl neretai trūksta informacijos, juntamas slapukavimas. Pasiteiravus, ką reiktų daryti kitaip, jie atsakė taip:

- komandinio darbo skatinimas;
- skaidrios vidinės konkurencijos palaikymas;
- tolygios darbuotojų motyvacijos (*visi lygūs* principas);
- darbuotojų kvalifikacijos kėlimas;
- aiškesni įmonės procesai;
- tarpfunkcinio bendradarbiavimo tobulinimas;
- aiškios ir ilgalaikės strategijos kūrimas;
- saugumo jausmo didinimas (užtikrintumas dėl ateities, susiję su atleidimais);
- esamų darbuotojų išlaikymas;
- pažadų laikymasis (įmonės viduje);
- skatinti pozityvų mąstymą.

Respondentų nuomone, šių veiksnių įgyvendinimas įmonėje skatintų socialinio kapitalo vystymąsi įmonėje.

Toliau bus analizuojami struktūruoti interviu su dviem respondentais. Respondentai dirba įmonėje, užima vadovaujamas pareigas. Struktūruoti interviu buvo atliekami susitikus su respondentais gyvai, juos informavus apie tyrimo pobūdį ir pateikus jiems visą reikiamą informaciją apie jau atliktą pirmąjį tyrimo etapą. Interviu metu respondentų buvo paprašyta atsakyti į dešimt klausimų (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Struktūruoto interviu analizė

Klausimas	Respondentas G	Respondentas H
Kaip manote, ar Jūsų darbuotojai turi pakankamą išsilavinimą ir įgūdžius dirbti savo pareigose?	„O taip, visi darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą, dauguma iš jų turi medicininį išsilavinimą.“	„[...]Pas esamus darbuotojus išsilavinimo dokumentų yra pakankamai, bet žinių panaudojimas veikloje kartais galėtų būti gilesnis, mano akimis kartais trūksta pozityvaus bendravimo, platesnio veiklos tęstinumo matymo, todėl kai kurių darbuotojų sugebėjimai nėra nukreipiami tikslinga linkme.“
Kaip galvojate, ar Jūsų darbuotojai jaučiasi įmonės bendruomenės nariais?	„[...] apgailėstauju, bet manau, kad ne. Jaučiasi didelė atskirtis tarp ofiso darbuotojų ir pardavimų komandos.“	„[...]Pabuvus darbinėse užsienio komandiruotėse, pasidomėjus kitų šalių patirtimi, jauti BI viziją ir pasijauti stiprios bendruomenės dalimi. Vietinėje plotmėje darbuotojams trūksta tiek asmeninės motyvacijos, tiek tikslingos pasvertos motyvacijos iš vadovų pusės.“

Klausimas	Respondentas G	Respondentas H
Jūsų nuomone, įmonės darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas pagerintų įmonės tikslų įgyvendinimą, ar tam yra sąlygos?	„Mano nuomone, didesnis tarpusavio bendradarbiavimas padėtų siekti įmonės tikslų, [...]bendradarbiauja, padeda vienas kitam daugiau iš draugiškumo, per asmeninius ryšius, o ne siekdami įmonės tikslų.“	„Žmogiškasis potencialas, jo tikslingas panaudojimas yra glaudžiai susijęs su įmonės rezultatais. Vadovo sugebėjimas nukreipti darbuotojo stiprybes, išnaudoti jo sugebėjimus labiausiai tinkamose srityse yra esminis sėkmingos veiklos ir produktyvumo pagrindas. [...] įmonėje ši grandinė nėra stabili. Kiekvienoje grandyje yra daug taisytinių sričių.“
Kaip būtų galima pagerinti CRM (Customer Realtionship Managment) sistemos administravimą?	„Manau, į šią sistemą nėra žiūrima kaip į darbo priemonę, kaip į pagalbą atliekant kasdienes užduotis, o žiūrima kaip į priverstinį papildomą darbą, pildoma todėl, kad reikia. Reikėtų išaiškinimų, kodėl reikalinga šita sistema, parodyti jos naudą.“	„Mano nuomone, tokia sistema tikrai labai reikalinga, žinoma šiuo metu man atrodo, kad reikėtų vieno atsakingo asmens, kuris sistemą administruotų, dabar žinote, daug naudotojų, daug skirtingų interpretacijų.“
Kaip manote, ar Jūsų darbuotojai pasitiki jumis ir savo kolegomis?	„Džiaugiuosi, kad esu užsitarnavusi darbuotojų pasitikėjimą, [...]Tarp kolegų sakyčiau nėra visiško pasitikėjimo, tikriausiai dėl anksčiau minėtos tarpusavio konkurencijos, nesidalina patirtimi.“	„[...] tarp bendruomenės narių nėra visapusiško pasitikėjimo, kas rodo pasitikėjimo vienas kitu stoką.“
Kokiais veiksniais Jūs stengiatės užtikrinti tarpusavio pasitikėjimą komandoje?	„Labiausiai, manau, padėtų tolygios darbuotojų motyvacijos laikymasis, skaidrios vidinės konkurencijos palaikymas ir žinoma saugumo jausmo didinimas.“	„Atviri susirinkimai, klausimai/ atsakymai pokalbiuose su vadovais. Atviras nuomonės išsakymas ir pasvertas, logiškas problemos sprendimo pasiūlymas, kritika. Taip turėtų būti.“
Ar jums įdomi darbuotojų nuomonė, kaip elgiatės, jei ji neatitinka Jūsų nuomonės?	„Asmeniškai nuomonė visada įdomi, visada atidžiai išklausu, ir nėra svarbu ar atitinka mano asmeninę nuomonę. Aš žiūriu ar atitinka įmonės strategiją ir tikslus. Ar nuomonė nesikerta su įmonės vertybėmis.“	„Taip, žinoma, kad įdomi. Kiekvienos nuomonės išsakymas ir jos išklausymas, teisingos išvados pateikimas yra vėlgi to pačio pasitikėjimo vienas kitu išraiška.“
Kokia naudą įmonei ir jūsų komandai teikia įmonės deklaruojamos vertybės, elgesio kodeksas bei veiklos normos? Ar įmonėje yra laikomasi jų?	„Mūsų įmonėje labai tiksliai ir aiškiai nubrėžtos veiklos normos, yra galiojantis elgesio kodeksas ir nustatytos vertybės, bet ne visi jų laikosi, priima kaip dar vieną biurokratinį formalumą ar net trukdį.“	„[...] Įmonės valdymas yra grindžiamas vertybių, elgesio normų laikymusi. Darbuotojai žino savo teises ir pareigas. Įmonė teikia darbuotojams įvairius paskatinamus, įvertinamus. Mano giliu įsitikinimu įmonės vertybių skalė yra tiesiogiai proporcinga darbuotojų vidinėms nuostatoms. Įmonės vidinės nuostatos kartais skiriasi nuo atskirų individų nuostatų.“
Kaip vertintumėte įmonės vidinį mikroklimatą? Darbuotojui jis suteikia galimybes dirbti priimant iššūkius, ar leidžia keisti įsisenėjusius darbo principus?	„Dabartinis mikroklimatas nėra geras, darbuotojai nesijaučia saugūs dėl ateities, nėra užtikrintumo, [...] patys darbuotojai nesistengia tobulėti, nes nemato naudos ir prasmės.“	„Mikroklimatas nėra blogas, bet įmonėje matau daug keistinių dalykų, [...] komanda neturinti lyderio, dirba pavieniui.“

Klausimas	Respondentas G	Respondentas H
Kaip manote, ar jūsų darbuotojai turi būti informuoti apie įmonės strategiją ir tolimesnius planus? Kiek „giliai“ jie turi būti įtraukti į šiuos procesus?	„Būtinai turi būti informuojami, nes nežinojimas skatina gandus ir nepagrįstas spėliones kas bus. Kuo didesnis skaidrumas ir informuotumas- tuo geriau.“	„Tikslas yra visa ko pradinis taškas, nuo kurio pradedama startuoti. Jei darbuotojas nežino koks jo tikslas, kodėl mes čia esame, ką mes čia turime nuveikti, ką jis žino? Nieko.“

Pirmasis klausimas skirtas išsiaiškinti, ar vadovai mano, kad darbuotojai turi pakankamą išsilavinimą. Atsakymai buvo teigiami, vienas iš respondentų pažymėjo, kad būtų galima stengtis daugiau išnaudoti jau turimą darbuotojų išsilavinimą įmonės tikslams įgyvendinti. Antruoju klausimu buvo siekta sužinoti, ar vadovai, mano jog jų darbuotojai jaučiasi įmonės bendruomenės nariais, abu respondentai atsakė, jog nemano, kad visi darbuotojai taip jaučiasi. Trečiasis klausimas turėjo atskleisti respondentų nuomonę, ar įmonės darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas pagerintų įmonės tikslų įgyvendinimą ir ar tam yra sąlygos. Abu vienareikšmiškai atsakė, kad tai labai svarbu, tačiau šiuo metu įmonėje situacija yra taisytina, abu respondentai mato spragas tarpusavio bendradarbiavime. Dėl tarpusavio pasitikėjimo taip pat nuomonės sutapo, abu respondentai mano, jog reikia įdėti pastangų, kad darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas egzistuotų, tai atskleidė penktasis ir šeštasis klausimai. Pasidomėjus, ką reikėtų daryti, jog pasitikėjimas augtų, respondentas G atsakė: „Labiausiai, manau, padėtų tolygios darbuotojų motyvacijos laikymasis, skaidrios vidinės konkurencijos palaikymas ir, žinoma, saugumo jausmo didinimas.“ Respondentas H mano: „Atviri susirinkimai, klausimai/ atsakymai pokalbiuose su vadovais. Atviras nuomonės išsakymas ir pasvertas, logiškas problemos sprendimo pasiūlymas, kritika.“ Klausimas apie įmonės deklaruojamas normas ir vertybes iš abiejų respondentų sulaukė panašių vertinimų, abu teigė, kad deklaruojamos normos ir vertybės labai svarbu įmonei, kad visi turi jų laikytis, tačiau kartais pasitaiko akimirku, kai darbuotojai numoja į jas ranka ir vadovaujasi savomis vertybėmis ir normomis, o ne deklaruojamomis įmonės. Abu respondentai, paprašyti įvertinti įmonės mikroklimatą, jį apibūdino kaip neblogą, tačiau nelabai palankų naujovių įdiegimui. Paklausus abiejų respondentų nuomonės, kiek jų darbuotojai turi būti informuojami apie įmonėje priimamus strateginius sprendimus, abu pritarė faktui, jog reikia kuo daugiau informacijos suteikti darbuotojams.

Palyginus abiejų respondentų grupių atsakymus, galime daryti prielaidą, jog abi grupės pateikė labai panašius atsakymus į klausimus, nuomonės daugeliu atveju sutampa, todėl kitos dvi užduotys šiame etape buvo įvertinti veiksniai, kurie buvo identifikuoti pirmųjų interviu metu, kurie skatina socialinio kapitalo vystymą įmonėje.

Vienuolikta užduotis: įvertinkite penkių balų skalėje veiksmų, lemiančių socialinio kapitalo vystymą įmonėje įgyvendinimo galimybes, kai vienas yra mažiausia reikšmė, o penki didžiausia. Respondento G atsakymai (žr. 13 lentelę); Respondento H atsakymai (žr. 14 lentelę).

13 lentelė. Veiksmų įtakojančių socialinio kapitalo vystymąsi įgyvendinimo galimybes, respondento G atsakymai.

Veiksniai	1	2	3	4	5
Komandinio darbo skatinimas					x
Skaidrios vidinės konkurencijos palaikymas				x	
Tolygi darbuotojų motyvacija (visi lygūs principas)					x
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas					x
Aiškesni įmonės procesai				x	

Veiksniai	1	2	3	4	5
Tarp funkcinio bendradarbiavimo tobulinimas				x	
Aiškios ir ilgalaikės strategijos kūrimas					x
Saugumo jausmo didinimas (užtikrintumas dėl ateities, susiję su atleidimais)				x	
Esamų darbuotojų išlaikymas				x	
Pažadų laikymasis (įmonės viduje)					x
Pozityvas mąstymo skatinimas					x

14 lentelė. Veiksmų įtakojančių socialinio kapitalo vystymąsi įgyvendinimo galimybes, respondento H atsakymai.

Veiksniai	1	2	3	4	5
Komandinio darbo skatinimas				x	
Skaidrios vidinės konkurencijos palaikymas	x				
Tolygi darbuotojų motyvacija (visi lygūs principas)	x				
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas					x
Aiškesni įmonės procesai				x	
Tarp funkcinio bendradarbiavimo tobulinimas				x	
Aiškios ir ilgalaikės strategijos kūrimas			x		
Saugumo jausmo didinimas (užtikrintumas dėl ateities, susiję su atleidimais)			x		
Esamų darbuotojų išlaikymas					x
Pažadų laikymasis (įmonės viduje)					x
Skatinti pozityvų mąstymą				x	

Respondentas G veiksmų įgyvendinimo galimybes įvertino platesnėje amplitudėje. Vieną balą skyrė: skaidrios vidinės konkurencijos palaikymas; tolygi darbuotojų motyvacija (visi lygūs principas). Trys balai: aiškesni įmonės procesai; aiškios ilgalaikės strategijos kūrimas; saugumo jausmo didinimas (užtikrintumas dėl ateities, susijęs su atleidimais). Keturi balai: komandinio darbo skatinimas; aiškesni įmonės procesai; tarpfunkcinio bendradarbiavimo tobulinimas; skatinti pozityvų mąstymą. Penkis balus skyrė: darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; esamų darbuotojų išlaikymas; pažadų laikymasis įmonės viduje.

Respondentas H buvo konkretus ir visus veiksmus įvertino kaip labai svarbius jiems, skirdamas keturis ar penkis balus. Veiksniai, lemiantys socialinio kapitalo vystymą įmonėje, gavo keturis balus: skaidrios vidinės konkurencijos palaikymas; aiškesni įmonės procesai; tarpfunkcinio bendravimo tobulinimas; saugumo jausmo didinimas (užtikrintumas dėl ateities, susijęs su atleidimais); esamų darbuotojų išlaikymas. Penkis balus gavo veiksniai, įtakojantys socialinio kapitalo vystymo galimybes įmonėje: komandinio darbo skatinimas; tolygius darbuotojų motyvavimas (*visi lygūs principas*); darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; aiškios ilgalaikės strategijos kūrimas; pažadų laikymasis (įmonės viduje); pozityvaus mąstymo skatinimas.

Abiejų respondentų nuomone, didžiausias įgyvendinimo galimybes turi šie veiksniai:

- komandinio darbo skatinimas;

- tarpfunkcinio bendradarbiavimo tobulinimas;
- pozityvaus mąstymo skatinimas;
- darbuotojų kvalifikacijos kėlimas;
- esamų darbuotojų išlaikymas;
- pažadų laikymasis įmonės viduje.

Dvylikta užduotis buvo sureitinguoti šiuos veiksnius pagal jų įgyvendinimo įmonėje svarbą skalėje nuo 1 iki 11, (kai vienas yra mažiausia vertė, o vienuolika didžiausia). Respondento G atsakymai (žr. 15 lentelę); Respondento H atsakymai (žr. 16 lentelę).

15 lentelė. Veiksmų įtakojančių socialinio kapitalo vystymąsi sureitingavimas pagal svarbą, respondento G atsakymai.

Veiksniai	Balai
Komandinio darbo skatinimas	8
Skaidrios vidinės konkurencijos palaikymas	4
Tolygios darbuotojų motyvacijos (visi lygūs principas)	2
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	6
Aiškesni įmonės procesai	11
Tarp funkcinio bendradarbiavimo tobulinimas	10
Aiškios ir ilgalaikės strategijos kūrimas	1
Saugumo jausmo didinimas (užtikrintumas dėl ateities, susiję su atleidimais)	5
Esamų darbuotojų išlaikymas	9
Pažadų laikymasis (įmonės viduje)	3
Skatinti pozityvų mąstymą	7

16 lentelė. Veiksmų įtakojančių socialinio kapitalo vystymąsi sureitingavimas pagal svarbą, respondento H atsakymai.

Veiksniai	Balai
Komandinio darbo skatinimas	6
Skaidrios vidinės konkurencijos palaikymas	5
Tolygi darbuotojų motyvacija (visi lygūs principas)	1
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	10
Aiškesni įmonės procesai	9
Tarpfunkcinio bendradarbiavimo tobulinimas	8
Aiškios ir ilgalaikės strategijos kūrimas	3
Saugumo jausmo didinimas (užtikrintumas dėl ateities, susijęs su atleidimais)	2
Esamų darbuotojų išlaikymas	11
Pažadų laikymasis (įmonės viduje)	4
Skatinti pozityvų mąstymą	7

Respondentas G kaip svarbiausius veiksmus išskyrė šiuos: esamų darbuotojų išlaikymas; darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; aiškesni įmonės procesai, tarpfunkcinio bendradarbiavimo tobulinimas;

pozityvaus mąstymo skatinimas; pažadų laikymasis; aiškios ilgalaikės strategijos kūrimas; saugumo jausmo didinimas; tolygi darbuotojų motyvacija. Respondentas H veiksmų įgyvendinimo svarbą pateikė tokia tvarka: aiškesni įmonės procesai; tarpfunkcinio bendradarbiavimo tobulinimas; esamų darbuotojų išlaikymas; komandinio darbo skatinimas; skatinti pozityvų mąstymą; darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; saugumo jausmo didinimas; skaidrios vidinės konkurencijos palaikymas; pažadų laikymasis; tolygus darbuotojų motyvavimas; aiškios ilgalaikės struktūros kūrimas. Svarbiausi abiejų respondentų išskirti veiksniai yra šie:

- komandinio darbo skatinimas;
- darbuotojų kvalifikacijos kėlimas;
- tarp funkcinio bendradarbiavimo tobulinimas;
- esamų darbuotojų išlaikymas;
- aiškesni įmonės procesai;
- pozityvaus mąstymo skatinimas.

Apibendrinant abiejų respondentų atsakymus, pateiktus lentelėse, galime teigti, jog abu respondentai veiksmus, įtakojančius socialinio kapitalo vystymąsi, įvertino labai panašiai. Iš vienuolikos pateiktų veiksmų jie didžiausias įgyvendinimo galimybes pateikė tiems patiems šešiams veiksmams, taip pat paprašyti juos sureitinguoti nuo svarbiausio iki ne taip svarbaus įmonei, jie pateikė taip pat tuos pačius šešis veiksmus, paskirtos vietos kiekvienam iš veiksmų truputį skyrėsi, bet iš esmės atsakymai buvo labai arti vienas kito.

Išanalizavus gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, jog visose trijose nustatytose socialinio kapitalo dimensijose, t. y. tinklai, pasitikėjimas ir normos bei vertybės, „Boehringer Ingelheim“ farmacijos įmonėje yra taisytinės. Taip pat empirinis tyrimas atskleidė, jog visos trys dimensijos yra tarpusavyje susipynusios ir viena be kitos nebūtų funkcionalios. Tyrimo metu pavyko nustatyti, kad socialinio kapitalo dimensijoje normos bei vertybės įmonėje yra stabiliausia situacija. Įmonė turi deklaruojamas vertybes, elgesio normas bei vertybes, visi respondentai jas žino, supranta jų reikšmę ir stengiasi laikytis. Tačiau, jų manymu, pozityvaus mąstymo skatinimas būtų viena iš socialinio kapitalo vystymo galimybių įmonėje. Tyrimo metu pavyko atskleisti ir kitų socialinio kapitalo vystymo galimybių. Respondentų nuomone, šiuo metu įmonėje labiausiai trūksta tarpusavio pasitikėjimo ir tinklumo. Tarpusavio pasitikėjimui skatinti, jų nuomone, galėtų pasitarnauti aiškesni įmonės procesai, tarpfunkcinio bendradarbiavimo tobulinimas. Esamų darbuotojų išlaikymas galėtų pasitarnauti dviem aspektais: didinti pasitikėjimą ir plėsti darbuotojų tinklumą, taip pat tinklumo didinimui galėtų pasitarnauti ir komandinio darbo skatinimas bei darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.

4.2. Socialinio kapitalo vystymo galimybių atskleidimas „Boehringer Ingeheim“ farmacijos įmonėje

Atliktame empiriniame tyrime „Boehringer Ingelheim“ darbuotojai įvardijo pagrindinius veiksmus, skatinančius socialinio kapitalo vystymąsi įmonėje, pateikė sprendimus ir atskleidė jų įgyvendinimo galimybes. Tyrime išryškėjo pagrindiniai veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką socialinio kapitalo vystymuisi šioje farmacijos kompanijoje. Visus atskleistus sprendimus įmonėje įgyvendinti iš karto gali būti sudėtinga, todėl šioje dalyje bus bandoma atrasti socialinio kapitalo vystymo sprendimų galimybes, kurias įmonė galėtų įgyvendinti greičiausiai. Vėlesniais etapais paliekama galimybė įgyvendinti ir likusius sprendimus, skatinančius socialinio kapitalo vystymąsi šioje įmonėje.

Pirmojo empirinio tyrimo etapo metu buvo identifikuota vienuolika veiksmų, kurie gali tapti sprendimais skatinančiais socialinio kapitalo vystymąsi įmonėje. Sprendimai yra šie:

- komandinio darbo skatinimas;
- skaidrios vidinės konkurencijos palaikymas;
- tolygios darbuotojų motyvacijos (*visi lygūs* principas);
- darbuotojų kvalifikacijos kėlimas;
- aiškesni įmonės procesai;
- tarpfunkcinio bendradarbiavimo tobulinimas;
- aiškios ir ilgalaikės strategijos kūrimas;
- saugumo jausmo didinimas (užtikrinimas dėl ateities, susijęs su atleidimais);
- esamų darbuotojų išlaikymas;
- pažadų laikymasis (įmonės viduje);
- skatinti pozityvų mąstymą.

Iš šių vienuolikos veiksmų/sprendimų antrojo tyrimo etapo metu, pasitelkus interviu metu gautus respondentų atsakymus, pavyko išskirti šešis socialinio kapitalo vystymo veiksmus/sprendimus, kuriuos įmonė šiuo metu galėtų greičiausiai įgyvendinti (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Sprendimų, skatinančių socialinio kapitalo vystymąsi įmonėje, įgyvendinimo galimybės

Sprendimas	Įgyvendinimo galimybės
Esamų darbuotojų išlaikymas	Restrukturizacijos metu stengtis išlaikyti esamus darbuotojus. Numatant pokyčius įmonėje neieškoti naujų darbuotojų užimti naujoms pozicijoms, bet perkvalifikuoti jau turimus darbuotojus.
Aiškesni įmonės procesai	Suteikti daugiau informacijos darbuotojams apie visus įmonėje vykstančius procesus
Tarpfunkcinio bendradarbiavimo tobulinimas	Gerinti komunikaciją tarp darbuotojų, skatinti juos dalintis informacija. Parodyti darbuotojams savo pavyzdžiu, jog geresnis tarpfunkcinis bendradarbiavimas palėgvintų jų pačių atliekamus darbus.
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Metinių pokalbių metu išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius dėl norimų įgūdžių tobulinimo galimybių. Stengtis kuo daugiau Edukuoti savo darbuotojus, skirti tam lėšų iš biudžeto. Leisti patiems darbuotojams nuspręsti, kur jie norėtų tobulintis, kokioje srityje.
Komandinio darbo skatinimas	Sudaryti sąlygas darbuotojams kuo dažniau susitikti vienam su kitu. Viena iš galimybių būtų padaryti vieną administracinę dieną per mėnesį, per kurią į ofisą susirinktų visa pardavimų komanda. Taip pat organizuoti komandinius susirinkimus, kurių metu darbuotojai galėtų pabendrayti vieni su kitais tiek oficialioje, tiek neoficialioje aplinkoje.
Pozityvaus mąstymo skatinimas	Savo pavyzdžiu rodyti, kad visose situacijose galima rasti ir „šviesiąją“ pusę. Nepersistengti su kritika ir per dideliu spaudimu. Naudoti metodą: pagyrimas+kritika+pagyrimas. Esant galimybei pasikviesti pozityvaus mąstymo trenerį ar tokius dalykus išmanantį asmenį.

Pirmasis sprendimas, kuris labai svarbus – esamų darbuotojų išlaikymas. Labai svarbu, kad darbuotojai jaustųsi saugūs, todėl labai svarbu restrukturizacijos metu stengtis išlaikyti esamus

darbuotojus. Numatant pokyčius įmonėje neieškoti naujų darbuotojų užimti naujoms pozicijoms, bet perkvalifikuoti jau turimus darbuotojus. Tokie žingniai padėtų atstatyti pasitikėjimą įmone, darbuotojai pasijaustų vertinami ir reikalingi. Antras ir trečias sprendimai rodo, kaip svarbu įmonėje aiški tarpusavio komunikacija. Aiškesni įmonės procesai ir tarpfunkcinio bendradarbiavimo tobulinimas padidintų socialinio kapitalo vystymo galimybes įmonėje. Šiems sprendimams įgyvendinti labai svarbu gerinti komunikaciją tarp darbuotojų, skatinti juos dalintis informacija tarpusavyje. Svarbu rodyti darbuotojams savo pavyzdžiu, jog geresnis tarp funkcinis bendradarbiavimas palengvintų jų pačių atliekamus darbus. Taip pat labai svarbu suteikti kuo daugiau informacijos darbuotojams apie visus įmonėje vykstančius procesus. Rekomenduotina klausti visų kartu ir kiekvieno atskirai, ar tikrai suprato visą pateiktą informaciją, gal jam reikia papildomos, kad jaustųsi žinantis ir esantis įmonės komandos dalis. Ketvirtasis sprendimas – darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. Pradėti reiktų nuo aiškių metinių pokalbių su kiekvienu darbuotoju asmeniškai. Metinių pokalbių metu išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius dėl norimų įgūdžių tobulinimo galimybių. Leisti patiems darbuotojams nuspręsti, kur jie norėtų tobulintis, kokioje srityje. Stengtis kuo daugiau edukuoti savo darbuotojus, skirti tam lėšų iš biudžeto. Penktasis sprendimas labai svarbus socialinio kapitalo vystyme – komandinio darbo skatinimas. Labai svarbu sudaryti sąlygas darbuotojams kuo dažniau susitikti vienam su kitu. Viena iš galimybių būtų padaryti vieną administracinę dieną per mėnesį, per kurią į ofisą susirinktų visa pardavimų komanda. Taip pat organizuoti komandinius susirinkimus, kurių metu darbuotojai galėtų pabendrauti vieni su kitais tiek oficialioje, tiek neoficialioje aplinkoje. Paskutinis, šeštasis, sprendimas – pozityvaus mąstymo skatinimas, labai „minkštas“ veiksnys, todėl šiuo atveju svarbu tarpusavyje savo pavyzdžiu rodyti, kad visose situacijose galima rasti ir „šviesiąją“ pusę. Nepersistengti su kritika ir per dideliu spaudimu. Naudoti metodą *pagyrimas + kritika + pagyrimas*. Esant galimybei pasikviesti pozityvaus mąstymo trenerį ar tokius dalykus išmanantį asmenį.

Trumpuoju laiko periodu įgyvendinus šiuos socialinio kapitalo vystymo sprendimus, lemiančius geresnę tarpusavio tinkliškumą ir pasitikėjimą, skatinančius kurti bendras normas ir vertybes įmonėje, galima būtų vykdyti likusius, tokiu būdu sudarant galimybes toliau vystyti socialinį kapitalą įmonėje

Išvados

1. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, jog socialinio kapitalo vystymo galimybės įmonėje yra iširtos nepakankamai. Mokslinėje literatūroje ir praktikoje nėra pateikta vieningų socialinio kapitalo vystymo galimybių tyrimų metodų. Literatūroje aptinkama informacijos apie atliktus tyrimus socialinio kapitalo tema, tačiau konkrečių, nusakančių socialinio kapitalo formavimą ir vystymą įmonėje, neužtenka. Galima rasti socialinio kapitalo formavimo ir vystymo aspektus savanoriškose organizacijose, valstybinėse institucijose, įvairiose bendruomenėse, t. y. ten, kur individas dalinasi savo socialiniu kapitalu savanoriškai, niekieno neskatinamas dirbtinai, tačiau įmonės socialinio kapitalo vystymo kontekste informacijos nepakanka. Skirtingi autoriai socialinio kapitalo sąvoką ir pačią socialinio kapitalo sandarą apibūdina labai individualiai, todėl socialinio kapitalo apibrėžimas ir samprata tampa daugialypiais. Autoriai, tyrinėjantys socialinio kapitalo vystymo galimybes, jo dimensijas pasirinkdavo skirtingai pagal savo atliekamą tyrimą ir jam išskeltus tikslus, todėl rezultatus naudoti tolimesniuose tyrimuose ar juos tarpusavyje lyginti yra sudėtinga. Išanalizavus mokslinę literatūrą, kelis bendrus aspektus apie socialinį kapitalą išskiriamus daugelio autorių vis dėl to galima rasti. Autoriai mokslinėje literatūroje pateikia tris pagrindines socialinio kapitalo sandaros dalis (dimensijas): *tinklai*, *pasitikėjimas*, *normos bei vertybės*. Šios trys dimensijos sudaro socialinio kapitalo struktūros pagrindines dedamąsias dalis. Socialinis kapitalas gali būti vystomas tik tarp asmenų ar asmenų veikiančių grupėse, kur sąveikauja daugiau nei vienas asmuo. Socialinio kapitalo ryšiai gali būti trijų tipų: *susiejantysis* socialinis kapitalas apimantis ryšius bendruomenės viduje; *sujungiantysis* socialinis kapitalas apimantis ryšius tarp bendruomenių; *susaistantysis* socialinis kapitalas jungia ryšius tarp autoritetų ir bendruomenių. Taip pat mokslinėje literatūroje daugelis autorių teigia, kad socialinis kapitalas gali būti skirstomas į *struktūrinį* ir *kognityvinį*, o vertinant socialinio kapitalo formavimosi procesą ir jo poveikį aplinkai galima išskirti tris lygius: *mikro*, *mezo* ir *makro*. Teigtina, jog socialinis kapitalas formuojasi vidinėje ir išorinėje įmonės aplinkoje, norint suprasti socialinio kapitalo įmonėje vystymo aspektus svarbu šią aplinką tyrinėti. Tyrimams galima naudoti tiek kiekybinius tiek kokybinius tyrimo metodus. Kadangi literatūroje neaptinkama tyrimų atliktų socialinio kapitalo vystymo įmonėje tema, teigtina, kad šis darbas svariai prisidėtų prie tokių tyrimų pradžios.

2. Teoriškai pagrindus socialinio kapitalo vystymo galimybių svarbą įmonėje buvo sudaryta tyrimo metodologija, pagal kurią atliktas empirinis tyrimas, kuriuo siekta atskleisti socialinio kapitalo vystymo galimybes pasirinktoje įmonėje. Pirmuoju empirinio tyrimo etapu buvo atlikti pusiau struktūruoti interviu su „Boehringer Ingelheim“ farmacinės įmonės pardavimų skyriaus darbuotojais. Sudarant pusiau struktūruoto interviu klausimyną buvo remiamasi teorinėje dalyje nustatytais socialinio kapitalo dimensijomis ir kokybiniais tyrimams skirtomis klausimyno sudarymo rekomendacijomis. Interviu metu buvo kalbinami šio skyriaus darbuotojai, kurie padėjo atskleisti veiksnius, skatinančius socialinio kapitalo vystymąsi įmonėje. Antruoju etapu buvo atliktas struktūruotas interviu su įmonės „Boehringer Ingelheim“ pardavimų skyriaus vadovais. Interviu klausimynas buvo sudarytas remiantis informacija gauta pirmajame tyrimo etape. Antruoju tyrimo etapu pavyko atskleisti socialinio kapitalo vystymo sprendimus ir šių sprendimų įgyvendinimo galimybes. Šių tyrimų metu buvo bandoma surinkti kuo daugiau objektyvios informacijos apie socialinio kapitalo vystymą skatinančius veiksnius, atsižvelgiant į veiksnius pateikti socialinio kapitalo vystymo sprendimus ir jų įgyvendinimo galimybes šioje farmacijos įmonėje.

3. Empirinio tyrimo metu surinkta informacija leido identifikuoti veiksnius lemiančius socialinio kapitalo vystymąsi pasirinktoje įmonėje. Taip pat šių veiksnių pagalba pateikti socialinio kapitalo

vystymo sprendimus ir atskleisti socialinio kapitalo vystymo galimybes “Boehringer Ingelheim”, farmacijos kompanijoje. Gavus tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, jog visose trijose nustatytose socialinio kapitalo dimensijose, t. y. *tinklai*, *pasitikėjimas* ir *normos bei vertybės* pasirinktoje įmonėje yra taisytinų procesų. Taip pat empirinis tyrimas atskleidė, kad visos trys dimensijos yra tarpusavyje susijusios ir viena be kitos nebūtų funkcionalios. Tyrimo metu nustatyta, jog socialinio kapitalo dimensijoje *normos bei vertybės* įmonėje yra palankiausia situacija. Įmonė turi deklaruojamas vertybes, elgesio normas, visi respondentai jas žino, supranta jų reikšmę ir stengiasi laikytis. *Tinklų* ir *pasitikėjimo* dimensijų vertinimas buvo kritiškesnis. Pateikiama taisytinų aspektų, todėl norint gerinti tarpusavio darbuotojų tinklumą ir pasitikėjimą reikėtų koncentruotis į aiškesnius įmonės procesus, funkcinio bendradarbiavimo tarp skirtingų įmonės skyrių tobulinimą, komandinio darbo skatinimą bei esamų darbuotojų išlaikymą ir jų kvalifikacijos kėlimą. Socialinio kapitalo vystymo sprendimai buvo pateikti atsižvelgiant į tyrimo metu identifikuotus veiksnius. Pasiūlumai buvo įvertinti ir respondentų teigimu visi turi realias galimybes būti įgyvendinti įmonėje siekiant vystyti socialinį kapitalą, tačiau įgyvendinimas turėtų vykti palaipsniui, atsižvelginat į įmonėje vykstančius procesus.

Literatūros sąrašas

1. Acevedo, M. 2007. Network Capital: an Expression of Social Capital in the Network Society, The Journal of Community Informatics [žiūrėta 2019-05-06]. Prieiga per internetą: <http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/267/317>
2. Adler Paul, S., Seok-Woo, K. (2002). Social Capital: Prospects For a New Concept. Academy of Management. The Academy of Management Review 27: 17-40 [žiūrėta 2019-05-06]. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/4062/14cb3da048255c7d4c167d2d64dc2455abc9.pdf>
3. Bartkutė R. (2014). Socialinio Kapitalo Dimensijos Socialinio Darnumo Valdyme. Socialiniai mokslai vadyba. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas, Vilnius [žiūrėta 2019-05-06]. Prieiga per internetą: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2117671/datastreams/MAIN/content>
4. Bivainis J. 2011. „Vadyba studentams“. Vilnius: VGTU leidykla Technika
5. Bourdieu, P. (1977). Cultural Reproduction and Social Reproduction. In: Karabel, J., Halsey, A. H. (Eds.). Power and Ideology in Education. Oxford University Press: New York Pp. 487-511 [žiūrėta 2019-05-01]. Prieiga per internetą: https://file.scirp.org/pdf/SM_2014100715292484.pdf
6. Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In: Richardson, J. (ed.). Handbook of Theory and Research for Sociology of Education. N.Y., Greenwood [žiūrėta 2019-05-01]. Prieiga per internetą: <http://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2016/10/18/rbasicsbourdieu1986-theformsofcapital.pdf>
7. Brewer, G. A. (2003). Building Social Capital: Civic Attitudes and Behavior of Public Servants. Journal of Public Administration Research and Theory 13, 5-26.
8. Burt, R. S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press, [žiūrėta 2019-05-01]. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=FAhiz9FWDzMC&oi=fnd&pg=PR5&dq=8.%09Burt,+R.+S.+\(1992\).+Structural+Holes:+The+Social+Structure+of+Competition.+Cambridge,+MA:+Harvard+University+Press&ots=vJO2fz3NKQ&sig=BOnrVd9rT5Bf5ief5ywAAAdJWipY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=FAhiz9FWDzMC&oi=fnd&pg=PR5&dq=8.%09Burt,+R.+S.+(1992).+Structural+Holes:+The+Social+Structure+of+Competition.+Cambridge,+MA:+Harvard+University+Press&ots=vJO2fz3NKQ&sig=BOnrVd9rT5Bf5ief5ywAAAdJWipY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
9. Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. The American Journal of Sociology 94: S95. [žiūrėta 2019-05-01]. Prieiga per internetą: <https://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/c/477/File/Social%20Capital%20in%20the%20Creation%20of%20Human%20Capital.pdf>
10. Cote, S., Healy, T. (2001). *The Well-being of Nations. The role of human and social capital*. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris. [žiūrėta 2019-05-01]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/site/worldforum/33703702.pdf>
11. Della Porta D. (2000). Social Capital, Beliefs in Government and Political Corruption// Pharr S.J., Putnam R. D. Disaffected democracies. What's troubling the trilateral countries. Princeton University Press, New Jersey.
12. Deth, Jan W. van (2003). Measuring social capital: orthodoxies and continuing controversies. Social Research Methodology, vol. 6, no. 1, 79-92 [žiūrėta 2019-04-01]. Prieiga per internetą: http://commons.ch/wp-content/uploads/Measuring-Soc-Kap_van_Deth.pdf
13. Deveikis, L.; Poviliūnas, A. 1998. Žmogaus teisė ir pilietinė visuomenė. Vilnius: Margi raštai, 43-44.

14. Durlauf, S., Fafchamps, M. (2004). Social Capital. NBER Working paper 10485, Cambridge, MA. [žiūrėta 2019-04-01]. Prieiga per internetą: <https://www.nber.org/papers/w10485.pdf>
15. Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly* 22: 7-20. [žiūrėta 2019-04-01]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/713701144?needAccess=true>
16. Ginevičius, R., Sūdžius, V. Organizacijų teorija: vadovėlis. 2007. Vilnius [žiūrėta 2019-03-05]. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.vgtu.lt/pdfreader/organizacij-teorija>
17. Granovetter, M. (2007). Embeddedness: Social Network and Economic Action. Social Sciences Academic Press, Beijing.granovetter
18. Grootaert C., Bastelaer T. Van (2002). Understanding and Measuring Social Capital: A Multi – Disciplinary Tool for Practitioners, 4. [žiūrėta 2019-05-11]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Kristina/Downloads/multi0page.pdf>
19. Grootaert, Ch. (2001). Does Social Capital Help The Poor? A Synthesis of Findings from the Local Level Institutions Studies in Bolivia, Burkina Faso and Indonesia. Local Level Institutions Working Paper No. 10, June 2001. The World Bank. [žiūrėta 2019-05-11]. Prieiga per internetą: <http://documents.worldbank.org/curated/en/368221468743373459/pdf/multi0page.pdf>
20. Hanifan, L. J. 1916. The rural school community centre, *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67: 130–138. [žiūrėta 2019-04-10]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1177/000271621606700118>
21. Hjerppe, R. (2003). Social Capital and Economic Growth Revisited. VATT Discussion Paper, Government Institute for Economic Research, Helsinki. [žiūrėta 2019-04-05]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/153491739.pdf>
22. Hoang, H., Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review // *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 2, p. 165–187. doi: 10.1016/S0883-9026(02)00081-2. [žiūrėta 2019-04-05]. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/bc0c/c50165089a9310903b48857ff0df92cbc6c7.pdf>
23. Ikeda, K. (2002). Social Capital and Social Communication in Japan: Political Participation and Tolerance. Research Paper CSD02-05. Center for the Study of Democracy, University of California, Irvine. [žiūrėta 2019-04-05]. Prieiga per internetą: <https://escholarship.org/content/qt30x375qq/qt30x375qq.pdf>
24. Imbrasaitė, J. (2004). Socialinis kapitalas ir politinis dalyvavimas Lietuvoje. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*. Nr. 1. ISSN 1392-3358. [žiūrėta 2019-04-05]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Kristina/Downloads/5947-%23%23default.genres.article%23%23-5507-1-10-20150406%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Kristina/Downloads/5947-%23%23default.genres.article%23%23-5507-1-10-20150406%20(1).pdf)
25. Jordan, J. L.; Munasib, Abdul B. A. 2006. Motives and social capital consequence, *Journal of Economic Issues* XL(4). University of Queensland, Australia, 1093–1112.
26. Juozaitienė, L. 2006. Socialinio kapitalo samprata ir komponentų tyrimas, iš *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 55–63.
27. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2006). Verslo ir vadybos įvadas. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 139 p.
28. Katinienė A. ir Skačkauskienė I. 2014. “Socialinio kapitalo vadybiniai aspektai”. *Vilniaus: Gedimino technikos universitetas*. [žiūrėta 2019-05-11]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Kristina/Downloads/3497-Article%20Text-7614-1-10-20180629%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Kristina/Downloads/3497-Article%20Text-7614-1-10-20180629%20(5).pdf)

29. Kilby, P. (2002). *Social capital and civil society*. Canberra: National Centre for Development Studies at ANU, 1-15.
30. Lehtimäki, H., Karintaus, K. (2013). Building organizational advantage: social capital in multinational enterprises // *Competitiveness Review*, Vol. 23, Iss. 4/5, p. 314–329. D 10.1108/CR-03-2013-0025. [žiūrėta 2019-05-11]. Prieiga per internetą: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/CR-03-2013-0025>
31. Lin, N. (2001). *Social Capital a theory of Social structure and Action* Cambridge, CaMbridge University Press. ISBN 0-521-47431-0. [žiūrėta 2019-05-11]. Prieiga per internetą: <https://epdf.tips/social-capital-a-theory-of-social-structure-and-action82259cfb804ff4bede4a34340ec7e2bb55445.html>
32. Matonytė I. (2004). Socialinis kapitalas: nuo mokslinių tyrimų perspektyvų. [žiūrėta 2019-02-02]. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/sociologija-mintis-ir-veiksmas/article/view/5946/4854>
33. Meier, G. M. (2002). Culture, Social Capital, and Management in a Developing Economy'. *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 5, No. 1, 1–15.
34. Molina-Morales, F. X., Martinez-Fernandez, M. T. (2010). Social networks: Effects of social capital on firm innovation // *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, Iss. 2, p. 258–279. [žiūrėta 2019-02-02]. Prieiga per internetą: doi: 10.1111/j.1540-627X.2010.00294.x. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-627X.2010.00294.x>
35. Murphy, L. (2013). The relationship between social capital and the director's duty to promote the success of the company // *International Journal of Law and Management*, Vol. 55, Iss. 2, p. 86–102. doi: 10.1108/17542431311308430. [žiūrėta 2019-02-02]. Prieiga per internetą: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17542431311308430>
36. Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage // *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, p. 242–266. doi:10.2307/259373. [žiūrėta 2019-02-02]. Prieiga per internetą: https://www.jstor.org/stable/259373?seq=1#page_scan_tab_contents
37. Narayan, D., Cassidy, M. F. (2001). A dimensional approach to measuring social capital: Development and validation of a social capital inventory. *Current Sociology*; 49[2]: 59–102. [žiūrėta 2019-02-02]. Prieiga per internetą: https://commdev.org/userfiles/files/652_file_a020037.pdf
38. Ndubisi, N. O. (2007). Relationship marketing and customer loyalty // *Marketing Intelligence & Planning*. No. 25 (1). [žiūrėta 2019-02-02]. Prieiga per internetą: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02634500710722425>
39. Newton, K. (2001). Trust, social capital, civil society, and democracy. *International Political Science Review* 22: 201-214. [žiūrėta 2019-03-08]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0192512101222004>
40. Patton M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (pp. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage. [žiūrėta 2019-03-08]. Prieiga per internetą: <https://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Patton1990.pdf>
41. Paxton, P. (2002). Social capital and democracy: an interdependent relationship. *American Sociological Review* 67, 254-277. [žiūrėta 2019-03-10]. Prieiga per internetą: https://www.jstor.org/stable/3088895?seq=1#metadata_info_tab_contents

42. Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. Annual review of Sociology, Vol. 24, 1-24 [žiūrėta 2019-03-10]. Prieiga per internetą: [https://www.bebbr.ufl.edu/sites/default/files/Portes%20A.%20\(1998\)%20Social%20Capital.%20Its%20origins%20and%20application%20in%20modern%20sociology.pdf](https://www.bebbr.ufl.edu/sites/default/files/Portes%20A.%20(1998)%20Social%20Capital.%20Its%20origins%20and%20application%20in%20modern%20sociology.pdf)
43. Portes, A. (2000). Social capital: its origins and applications in modern sociology. In: Eric, E. Lesser (ed.). Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications. Boston: Butterworth Heinemann: 43-67.
44. Putnam, D., Goss, K. (2002). Introduction. In R. Putnam (Ed.), Democracies in Flux, p. 3–19. New York: Oxford University Press.
45. Putnam, R. 1993. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, NJ: Princeton University Press, 46–104 [žiūrėta 2019-03-10]. Prieiga per internetą: <https://epdf.tips/making-democracy-work-civic-traditions-in-modern-italy.html>
46. Putnam, R. D. 2000. Bowling alone: the Collapse and Revival of American Community. New York, NY: Simon & Schuster. 19 p. [žiūrėta 2019-03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.socialcapitalgateway.org/content/book/putnam-r-d-2000-bowling-alone-collapse-and-revival-american-community-new-york-simon-sc>
47. Quibria, M.G. (2003). The Puzzle of Social Capital A Critical Review. Asian Development Review, Vol. 20, No. 2, 19-39. [žiūrėta 2019-03-11]. Prieiga per internetą: https://mpira.ub.uni-muenchen.de/2640/1/MPRA_paper_2640.pdf
48. Sabatini, F. 2005. Social capital as social networks. A new framework for measurement. *Working paper* No. 83 [žiūrėta 2019-01-02]. Prieiga per internetą: <http://ssrn.com/abstract=755065>
49. Scheffert, D. R., Horntvedt, J., Chazdon, S. (2008). Social Capital and Our Community. A Publication of The University of Minnesota extension Center for Community Vitality. Regents of the University of Minnesota [žiūrėta 2019-01-02]. Prieiga per internetą: <https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/197991/social-capital-community.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
50. Skačkauskienė I., Bytautė S. (2012). Socialinio kapitalo apibrėžties ir matavimo problematika. Verslas: teorija ir praktika; Business: Theory And Practice ISSN 1648-0627 print / ISSN 1822-4202 online [žiūrėta 2019-01-02]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Kristina/Downloads/Socialinio kapitalo apibrezties ir matavimo proble.pdf](file:///C:/Users/Kristina/Downloads/Socialinio%20kapitalo%20apibrezties%20ir%20matavimo%20proble.pdf)
51. Stam, W., Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97–111. [žiūrėta 2019-01-02]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Kristina/Downloads/Entrepreneurial Orientation and New Venture Perfor.pdf](file:///C:/Users/Kristina/Downloads/Entrepreneurial%20Orientation%20and%20New%20Venture%20Perfor.pdf)
52. Uslander, E. M. (2003). Varieties of trust. *European political science*, 2003 summer.
53. Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. [žiūrėta 2019-01-02]. Prieiga per internetą: Vol. 3, 119–138. Greenwich, CT: JAI Press. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=217866](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=217866)
54. Wallis, J.; Killerby, P.; Dollery, B. 2004. Social economics and social capital, *International Journal of Social Economics* 31(3): 239–258 [žiūrėta 2019-01-02]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/03068290410518238>

55. Webb, C. (2008). Measuring social capital and knowledge networks. *Journal of knowledge management*, 12(5), 65-78. [žiūrėta 2019-01-02] Prieiga per internetą: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13673270810902948>
56. Weinhardt J., Žilaitytė G. (2014). Organizacijos transformavimosi į intelektualią kryptys: socialinio ir intelektualio kapitalo teorijų apžvalga. ISSN 1392-1142 (Print), ISSN 2335-8750 (Online) *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 2014.71 [žiūrėta 2019-05-06]. Prieiga per internetą: <Http://Dx.Doi.Org/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.71.8>
57. Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: towards a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society* 27, 151-208. [žiūrėta 2019-05-06] Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/df7/cc45a44c1c9b9eddba200b096ed69929d2bc.pdf>
58. Wuthnow, R. (2002). Religious involvement and status bridging social capital. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 41(4), 669- 684 [žiūrėta 2019-05-07] Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-5906.00153>
59. Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga. Klaipėdos kolegija Klaipėda ISBN 978-609-454-033-2 [žiūrėta 2019-05-07] Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Baigiamojo_darbo_metodologija.pdf.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. The Economic Times (2019). *Definition of Social Capital* [žiūrėta 2019-05-13]. Prieiga per internetą: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/social-capital>

Priedai

1 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas

1. Koks Jūsų išsilavinimas? Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?
2. Ar jaučiatės esantys įmonės bendruomenės nariu?.
3. Ar jaučiate, kad jūsų darbas yra susijęs su įmonės tikslų įgyvendinimu? Apibūdinkite šį jausmą.
4. Kokie veiksniai lemia jūsų bendradarbiavimą ar nebendradarbiavimą su kitais darbuotojais?
5. Kaip įmonės darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas pagerintų įmonės tikslų įgyvendinimą, ar tam yra sąlygos?
6. Kaip esama klientų duomenų bazė (pvz. Veeva) Jums padeda kasdieniniame darbe, o gal trukdo? Ką galima padaryti geriau?
7. Ar pasitikite įmonės vadovybe ir kitais darbuotojais?
8. Kas lemia Jūsų pasitikėjimą kolegomis ir kas mažina?
9. Ar įmonėje galima dalintis naujomis idėjomis, nebijant kritikos nesėkmės atveju?
10. Ar rekomenduotumėte dirbti šioje įmonėje kitiems asmenims?
11. Ar išsakydamas savo nuomonę jaučiatės saugus (jei nuomonė nesutampa), nebijote neigiamų pasekmių?
12. Ką galima pakeisti įmonėje, kad tarpusavio pasitikėjimo būtų daugiau?
13. Kaip esant didesniai tarpusavio pasitikėjimui pagerėtų Jūsų darbas?
14. Ar žinote įmonės deklaruojamas vertybes, elgesio kodeksą bei veiklos etiką?
15. Kas skatina ir kas trukdo tuo vadovautis?
16. Kaip veiklos normos Jums padeda/trukdo veikti įmonėje?
17. Kaip manote, ar kiti įmonės darbuotojai vadovaujasi veiklos kodeksu? Kaip tai įtakoja įmonės veiklą?
18. Ar vadovų sprendimai atitinka pagrindines įmonės vertybes ir veiklos kodekso principus?
19. Kaip manote, ar įmonės darbuotojai sąžiningai elgiasi su klientais/tiekėjais/trečiosiomis suinteresuotomis šalimis?
20. Ar įmonėje su darbuotojais elgiamasi pagarbiai, neatsižvelgiant į jų užimamas pareigas?
21. Ar įmonės vidinis klimatas suteikia galimybes dirbti priimant iššūkius ar keisti įsisenėjusius darbo principus?
22. Ar, Jūsų manymu, vadovai gerai išaiškina svarbių verslo sprendimų, įtakančių jūsų darbą, priežastis?

23. Ar jaučiatės sąžiningai atlyginamas už atliktą darbą?
24. Ar įmonėje premijavimo sistema yra sąžininga ir skaidri?
25. Ar Jūsų darbas neužgožia asmeninio gyvenimo?
26. Ar darbas šioje įmonėje suteikia asmeninio pasitenkinimo jausmą?
27. Ar rekomenduotumėte įmonę, kaip patikimą darbovietę, kodėl taip jaučiatės ir ką galima padaryti geriau?

2 priedas. Struktūrizuoto interviu klausimai

1. Kaip manote, ar Jūsų darbuotojai turi pakankamą išsilavinimą ir įgūdžius dirbti savo pareigose?
2. Kaip galvojate, ar Jūsų darbuotojai jaučiasi įmonės bendruomenės nariais?
3. Jūsų nuomone, įmonės darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas pagerintų įmonės tikslų įgyvendinimą ar tam yra sąlygos?
4. Kaip būtų galima pagerinti CRM (Customer Relationship Management) sistemos administravimą?
5. Kaip manote, ar Jūsų darbuotojai pasitiki jumis ir savo kolegomis?
6. Kokiais veiksniais Jūs stengiatės užtikrinti tarpusavio pasitikėjimą komandoje?
7. Ar jums įdomi darbuotojų nuomonė, kaip elgiatės, jei ji neatitinka Jūsų nuomonės?
8. Kokią naudą įmonei ir jūsų komandai teikia įmonės deklaruojamos vertybės, elgesio kodeksas bei veiklos normos? Ar įmonėje yra laikomasi jų?
9. Kaip vertintumėte įmonės vidinį mikroklimatą? Darbuotojui jis suteikia galimybes dirbti priimant iššūkius ar leidžia keisti įsisenėjusius darbo principus?
10. Kaip manote, ar Jūsų darbuotojai turi būti informuoti apie įmonės strategiją ir tolimesnius planus? Kiek „giliai“ jie turi būti įtraukti į šiuos procesus?
11. Įvertinkite penkių balų skalėje veiksmų, lemiančių socialinio kapitalo vystymą įmonėje, įgyvendinimo galimybes.

Veiksniai	1	2	3	4	5
Komandinio darbo skatinimas					
Skaidrios vidinės konkurencijos palaikymas					
Tolygios darbuotojų motyvacijos (<i>visi lygūs</i> principas)					
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas					
Aiškesni įmonės procesai					
Tarpfunkcinio bendradarbiavimo tobulinimas					
Aiškios ir ilgalaikės strategijos kūrimas					
Saugumo jausmo didinimas (užtikrintumas dėl ateities, susijęs su atleidimais)					
Esamų darbuotojų išlaikymas					
Pažadų laikymasis (įmonės viduje)					
Pozityvas mąstymo skatinimas					

12. Sureitinguokite šiuos veiksmus pagal jų įgyvendinimo įmonėje svarbą skalėje nuo 1 iki 11.

Veiksniai	Balai
Komandinio darbo skatinimas	
Skaidrios vidinės konkurencijos palaikymas	
Tolygios darbuotojų motyvacijos (<i>visi lygūs</i> principas)	
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	
Aiškesni įmonės procesai	
Tarpfunkcinio bendradarbiavimo tobulinimas	
Aiškios ir ilgalaikės strategijos kūrimas	

Veiksniai	Balai
Saugumo jausmo didinimas (užtikrintumas dėl ateities, susijęs su atleidimais)	
Esamų darbuotojų išlaikymas	
Pažadų laikymasis (įmonės viduje)	
Skatinti pozityvų mąstymą	