



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Giedrius Dubosaitis**

**Įmonių socialinės atsakomybės įtaka darbuotojų organizaciniam  
pasitikėjimui**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovė**

Doc. Živilė Stankevičiūtė

**Kaunas, 2020**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Įmonių socialinės atsakomybės įtaka darbuotojų  
organizaciniam pasitikėjimui**

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

**Vadovė**

..... doc. Živilė Stankevičiūtė  
(parašas) 2019 12 ...

**Recenzentė**

..... doc. Jurga Duobienė  
(parašas) 2019 12 ...

**Projektą atliko**

..... Giedrius Dubosaitis  
(parašas) 2019 12 ...

**Kaunas, 2020**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Giedrius Dubosaitis

---

Įmonių valdymas, 6211LX030

---

Baigiamojo magistro projekto  
„Įmonių socialinės atsakomybės įtaka darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2019 m. gruodžio 16 d.

Kaunas

**Akademinio sąžiningumo deklaracija**

Patvirtinu, kad mano, Giedriaus Dubosaičio, baigiamasis projektas tema „Įmonių socialinės atsakomybės įtaka darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei 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)

Dubosaitis, Giedrius. Įmonių socialinės atsakomybės įtaka darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui. Magistro baigiamasis projektas vadovė doc. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: įmonių socialinė atsakomybė, organizacinis pasitikėjimas, tarpasmeninis pasitikėjimas, įmonės įsipareigojimai.

Kaunas, 2020. 70 p.

### **Santrauka**

Sėkmingas socialinės atsakomybės diegimas galimas tik tada, kai įmonės darbuotojai suvokia šią atsakomybę bei pasitiki ja ir organizacija. Kita vertus, įmonės, kuri sėkmingai diegia socialinės atsakomybės iniciatyvas, darbuotojai labiau pasitiki įmone, labiau įsitraukia į darbą ir yra labiau lojalūs įmonei. Šio baigiamojo projekto tikslas - atskleisti įmonių socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui. Tikslui pasiekti buvo suformuluoti tyrimo uždaviniai: apibrėžti įmonės socialinę atsakomybę, pateikiant sampratą ir dimensijas; išanalizuoti organizacinį pasitikėjimą, pateikiant sampratą ir apibūdinant tarpasmeninio pasitikėjimo ir pasitikėjimo organizacija dimensijas; parengti teorinį Įmonių socialinės atsakomybės įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui teorinį modelį; pagrįsti Įmonių socialinės atsakomybės įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui metodologinę prieigą ir parengti tyrimo metodiką; empiriškai įvertinti įmonių socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui.

Tyrimui reikalingiems duomenims rinkti naudojamas kiekybinio tyrimo anketinės apklausos metodas, o tyrimo dalyvių imčiai sudaryti naudojamas neatsitiktinės patogiosios atrankos metodas. Tyrime dalyvavo 271 respondentas. Surinktų duomenų analizei ir tyrimo hipotezėms tikrinti naudojami koreliacinės ir regresinės analizės metodai.

Tyrimu nustatyta, kad įmonių socialinė atsakomybė daro įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui. Taip pat nustatyta, kad skirtingos socialinės atsakomybės iniciatyvos daro poveikį skirtingoms organizacinio pasitikėjimo dedamosioms. Filantropinė atsakomybė daro įtaką darbuotojų pasitikėjimui bendradarbiais, tiesioginiais vadovais ir organizacija, etinė – pasitikėjimui bendradarbiais ir organizacija, teisinė – tiesioginiais vadovais, ekonominė – tiesioginiais vadovais ir organizacija, o gamtosauginė – pasitikėjimu bendradarbiais ir tiesioginiais vadovais.

Giedrius, Dubosaitis. Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Organizational Trust. Master's Final Degree Project / supervisor doc. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: Corporate social responsibility, organizational trust, interpersonal trust, corporate commitment.

Kaunas, 2020. 70 p.

### **Summary**

Successful implementation of CSR is only possible if the employees of the company are aware of this responsibility and trust the organization. On the other hand, employees of a company that successfully implements CSR initiatives are more trustworthy, engaged, and loyal to the company. The purpose of this final project is to reveal the impact of corporate social responsibility on employee organizational trust. In order to achieve this goal, the research tasks were formulated: to define the corporate social responsibility by presenting the concept and dimensions; analyze organizational trust by providing a concept and describing the dimensions of interpersonal trust and trust in the organization; to develop a theoretical model of the influence of Corporate Social Responsibility on employees' organizational trust; to substantiate methodological access to Corporate Social Responsibility Impact on Employee Organizational Trust and develop research methodology; empirically evaluate the impact of corporate social responsibility on employee organizational trust.

A quantitative survey questionnaire survey method is used to collect the data required for the study, and a non-random convenience sampling method is used to construct the sample. 271 respondents participated in the survey. Correlation and regression analysis methods are used to analyze the collected data and test hypotheses.

The study found that corporate social responsibility affects employees' organizational confidence. It is also found that different CSR initiatives affect different components of organizational trust. Philanthropic responsibility affects employees' trust in coworkers, direct managers and the organization, ethical trust in coworkers and the organization, legal - trust in coworkers and directors, economic - trust in coworkers and directors.

## Turinys

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Lentelių sąrašas .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>Paveikslų sąrašas .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>Įvadas.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui problemos analizė .....</b> | <b>11</b> |
| <b>2. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui teoriniai aspektai....</b>             | <b>16</b> |
| 2.1. Įmonių socialinės atsakomybės konceptualizavimas .....  | 16        |
| 2.1.1. Įmonių socialinės atsakomybės genezė .....  | 16        |
| 2.1.2. Įmonių socialinės atsakomybės samprata ir dimensijos .....  | 20        |
| 2.2. Organizacinio pasitikėjimo samprata ir dimensijos .....   | 25        |
| 2.2.1. Organizacinio pasitikėjimo samprata .....   | 25        |
| 2.2.2. Tarpasmeninis pasitikėjimas .....   | 27        |
| 2.2.3. Pasitikėjimas organizacija .....  | 29        |
| 2.3. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui teorinis modelis .....                  | 31        |
| <b>3. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo metodologija</b>                | <b>33</b> |
| 3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės.....  | 33        |
| 3.2. Tyrimo instrumento konstravimas.....  | 34        |
| 3.3. Tyrimo pobūdis ir duomenų rinkimo metodas .....   | 35        |
| 3.4. Tyrimo imties procedūrų pagrindimas .....   | 35        |
| 3.5. Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo ir analizės metodai .....   | 36        |
| 3.6. Tyrimo etika .....  | 37        |
| <b>4. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo rezultatai ....</b>             | <b>38</b> |
| 4.1. Respondentų charakteristikos .....  | 38        |
| 4.2. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas.....  | 39        |
| 4.3. Mokslinė diskusija.....   | 51        |
| <b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>   | <b>55</b> |
| <b>Literatūros sąrašas .....</b>   | <b>57</b> |
| <b>Priedai.....</b>  | <b>64</b> |
| 1 priedas. Apklausos klausimynas.....  | 64        |
| 2 priedas. Respondentų pasitikėjimo organizacija sudarančių teiginių vertinimų vidurkiai .....                 | 70        |

## Lentelių sąrašas

|  |    |
|--|----|
| 1 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos pasitikėjimui organizacijoje tyrimų apžvalga.....  | 13 |
| 2 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės suvokimo raida (sudaryta autoriaus).....  | 20 |
| 3 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai.....  | 21 |
| 4 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės dimensijos .....  | 22 |
| 5 lentelė. Pasitikėjimo sąvokos apibrėžimai.....   | 26 |
| 7 lentelė. Koreliacijos koeficiento interpretacija (Bekešienė,2015).....   | 36 |
| 8 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo sąsajų klausimų skalių patikimumo testo skaičiavimo rezultatai .....            | 39 |
| 9 lentelė. Koreliacinė matrica: įmonių socialinės atsakomybės prieš pasitikėjimą bendradarbiais ir pasitikėjimą vadovais .....                         | 46 |
| 10 lentelė. Koreliacija tarp įmonių socialinės atsakomybės ir tarpasmeninio pasitikėjimo bei pasitikėjimo organizacija.....                            | 47 |
| 11 lentelė. Koreliacija tarp Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo.....  | 47 |
| 12 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo bendradarbiais modelio tinkamumas.....  | 48 |
| 13 lentelė. Daugialypės tiesinės regresijos įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo bendradarbiais modelio koeficientai .....         | 48 |
| 14 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo tiesioginiais vadovais modelio tinkamumas.....                                    | 49 |
| 15 lentelė. Daugialypės tiesinės regresijos įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo tiesioginiais vadovais modelio koeficientai ..... | 49 |
| 16 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo organizacija modelio tinkamumas.....  | 49 |
| 17 lentelė. Daugialypės tiesinės regresijos įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo organizacija modelio koeficientai .....           | 50 |
| 18 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir tarpasmeninio pasitikėjimo modelio tinkamumas.....   | 50 |
| 19 lentelė. Daugialypės tiesinės regresijos įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir tarpasmeninio pasitikėjimo modelio koeficientai.....           | 50 |
| 20 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo modelio tinkamumas.....  | 51 |
| 21 lentelė. Daugialypės tiesinės regresijos įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo modelio koeficientai .....                     | 51 |

## Paveikslų sąrašas

|   |    |
|---|----|
| 1 pav. Įmonių socialinės atsakomybės piramidė .....   | 18 |
| 2 pav. Įmonių socialinės atsakomybės modelis.....   | 19 |
| 3 pav. Organizacinio pasitikėjimo schema .....  | 31 |
| 4 pav. Konceptualus įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui modelis             | 32 |
| 5 pav. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui empirinio tyrimo hipotezės ..... | 33 |
| 6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....   | 38 |
| 7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą .....   | 38 |
| 8 pav. Ekonominės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai .....                       | 39 |
| 9 pav. Teisinės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai .....                         | 40 |
| 10 pav. Etinės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai .....                          | 41 |
| 11 pav. Filantropinės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai .....                   | 41 |
| 12 pav. Gamtosauginės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai.....                    | 42 |
| 13 pav. Įmonių socialinės atsakomybės konstrukto vertinimų vidurkiai .....                                | 43 |
| 14 pav. Tarpasmeninio pasitikėjimo teiginių vertinimų vidurkiai .....                                     | 44 |
| 15 pav. Darbuotojų pasitikėjimo savo tiesioginiais vadovais vertinimų vidurkiai.....                      | 45 |
| 16 pav. Organizacinio pasitikėjimo konstrukto vertinimų vidurkiai.....                                    | 46 |



## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Kad pateisinti suinteresuotų šalių lūkesčius, didelę svarbą įgavo socialiai atsakingų praktikų plėtra (Matten, Moon, 2008). Paskutiniame dešimtmetyje atlikti tyrimai parodė, kad socialinės atsakomybės iniciatyvos gali padėti įmonėms pasiekti konkurencinį pranašumą (Fu, Ye, Law, 2014; Islam, Ahmed, Ali, Sadiq, 2016). Tačiau, kaip teigia Falkenberg ir Brunsael (2011), įmonių socialinė atsakomybė padeda ne tik įgyti konkurencinį pranašumą, tačiau yra ir strateginis būtinumas. Tokio būtinumo priežastis yra tai, kad įmonių socialinė atsakomybė teikia naudą darbuotojams (Wang, Tsai, Lin, 2013), klientams (Groza, Pronschinske, Walker, 2011), akcininkams (Wang, Dou, Jis, 2016), vadovams (Du, Swaen, Lindgreen, Sen, 2013).

Nors geri santykiai su visomis suinteresuotomis šalimis vienodai svarbūs, būtent darbuotojai vaidina pagrindinį vaidmenį diegiant ir plėtojant socialinę atsakomybę įmonėje (Wang et al., 2013). Dalyvavimas naujų idėjų generavime ir planavime, dalyvavimas socialinės atsakomybės programose ilgalaikėje perspektyvoje suformuoja normas ir vertybes, kurios tuo pačiu skatina tokias praktikas. Vadovaujant įmonės vadovams ir palaikant organizacinėms struktūroms, darbuotojai yra atsakingo verslo kūrėjai ir saugotojai (Aguinis, Glavas, 2012). Kada atsiranda visuotinas atsakomybės ir pasitikėjimo jausmas, kitos suinteresuotos šalys gali būti įtraukiamos atsakingai elgsenai remti (Story, Neves, 2015).

Dar neseniai pagrindinis dėmesys įmonių socialinės atsakomybės tyrimuose buvo skiriamas išorinei reputacijai, o ne vidinėms vertybėms, įsitikinimams ir praktikoms, kurios „iš vidaus“ turi skatinti įmonės socialinę atsakomybę. Kaip pažymi Bolton, Kim ir O’Gorman (2011), darbuotojų dalyvavimas socialinės atsakomybės įmonėje įgyvendinime yra tai, kas nulemia ar socialinė atsakomybė įsitvirtins organizacijos kultūroje ar liks tik viešųjų ryšių elementas. Jei darbuotojai nedalyvauja socialinės atsakomybės iniciatyvose ir tai suvokia tik kaip dekoraciją, gali būti prarastas jų pasitikėjimas organizacija. Todėl galima teigti, kad sėkmingas socialinės atsakomybės diegimas galimas tik tada, kai įmonės darbuotojai suvokia šią atsakomybę bei pasitiki ja ir organizacija. Kita vertus, kaip nurodo Granovetter (2010), įmonės, kuri sėkmingai diegia socialinės atsakomybės iniciatyvas, darbuotojai labiau pasitiki įmone, labiau įsitraukia į darbą ir yra labiau lojalūs įmonei. Todėl kiekvienai įmonei aktualu įvertinti darbuotojų suvokiamos socialinės atsakomybės sąsajas su jų pasitikėjimu organizacija, kad būtų galima ieškoti adekvačias priemones socialinei atsakomybei plėtoti bei pasitikėjimui didinti. Tai nulėmė šio baigiamojo magistro darbo temos pasirinkimą.

**Darbo problematika.** Ankstyvuose tyrimuose buvo bandoma nustatyti socialinės atsakomybės ryšį su įmonės veiklos rezultatais (Bolton et al., 2011) ir socialinės atsakomybės poveikį organizacinei kultūrai (Duarte, 2011). Suvokiamą darbuotojų socialinę atsakomybę tyrė (Shin, Hur, Kan, 2016). Vėlesnį tyrimai parodė, kad įmonės darbuotojų elgsenai daro įtaką socialinės atsakomybės iniciatyvos (Dowling, Moran, 2012), darbuotojų socialinės atsakomybės suvokimo laipsnis (Cheema, Afsar, Al-Ghazali, Maqsoom, 2017). Suvokiama socialinė atsakomybė ir jos poveikis įmonės darbuotojams, jų elgsenai pradėtas nagrinėti neseniai. Trūksta gilesnio šių sąsajų ištyrimo. Kyla poreikis ištirti kokią įtaką socialinė atsakomybė daro organizaciniam pasitikėjimui?

**Darbo objektas.** Įmonės socialinės atsakomybės įtaka darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui.

**Darbo tikslas.** Atskleisti įmonių socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti įmonės socialinę atsakomybę, pateikiant sampratą ir dimensijas.
2. Išanalizuoti organizacinį pasitikėjimą, pateikiant sampratą ir apibūdinant tarpasmeninio pasitikėjimo ir pasitikėjimo organizacija dimensijas.
3. Parengti teorinį Įmonių socialinės atsakomybės įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui teorinį modelį.
4. Pagrįsti Įmonių socialinės atsakomybės įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui metodologinę prieigą ir parengti tyrimo metodiką.
5. Empiriškai įvertinti įmonių socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), statistiniai duomenų apdorojimo metodai (koreliacijos ir regresijos analizė).

Darbą sudaro 4 dalys

Darbą sudaro 70 psl.

Yra 21 lentelė ir 16 paveikslų

Naudota 123 literatūros šaltiniai

## 1. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui problemos analizė

Šiuolaikinė visuomenė gyvena stipriai išreikštų socialinių, ekonominių ir ekologinių problemų sąlygomis. Stambus verslas daro esminę įtaką visuomenės vystymuisi ir jo rankose sutelkti milžiniški finansiniai ir materialiniai ištekliai, tačiau vis didesnę reikšmę įgauna įmonių socialinė atsakomybė. Dėl savo įvairiapusiškumo įmonių socialinė atsakomybė vieningo apibrėžimo neturi, tačiau eilė šio fenomeno traktuočių pabrėžia, kad įmonių socialinė atsakomybė atspindi sąžiningą veiklos vykdymą ir savanorišką verslo dalyvavimą gerinant visuomenės gyvenimą. Tuo pačiu, nors įmonių socialinė atsakomybė yra privati iniciatyva, esmines paskatas plėtrai ji gauna iš pilietinės visuomenės ir valdžios atstovų (Frynas, Yamahaki, 2016).

Objektyvi įmonių socialinės atsakomybės vertė visuomenei pasireiškia, kaip nurodo Kumaza ir He (2019), ne tik konkrečiais projektais, kurie sprendžia globalaus ar vietinio vystymosi problema s. Įmonių socialinė atsakomybė joms sudarė galimybes minimizuoti savo gamybinės veiklos neigiamą poveikį visuomenei ir padėjo formuoti pasitikėjimą, bendras vertybes ir socialinį kapitalą. Dėka įmonių socialinės atsakomybės įmonės tampa svarbiu įvairių visuomenės grupių lūkesčių objektu. Verslui principinė įmonių socialinės atsakomybės vertė yra tai, kad verslas tampa darniu ekonominiu ir socialiniu aspektais bei įgyja galimybes padidinti savo nematerialius aktyvus.

Įmonių socialinė atsakomybė vaidina didelį vaidmenį visuomenei. Yra visa eilė įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimų, tačiau ją galima traktuoti kaip įmonės išsipareigojimą prisidėti prie visuomenės sveikatos, švietimo ir gyvenimo kokybės gerinimo. Vis daugiau įmonių įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas tam, kad pagerintų savo įvaizdį ar pagerintų savo pozicijas konkurencinėje kovoje. Įmonių socialinės atsakomybės objektai yra įmonės išsipareigojimai stabiliai ir skaidriai plėtrai, darniam vystymuisi ir socialiniam indėliui visuomenės labui.

Įmonių socialinė atsakomybė reiškia atvirą ir skaidrą verslo veiklą, pagrįstą etinėmis vertybėmis, pagarba darbuotojams, bendruomenėms ir gamtinei aplinkai. Ji skirta suteikti tvarią vertę visuomenei ir įmonės akcininkams. Remiantis CSR Asia (2011) įmonių socialinė atsakomybė yra įmonių išsipareigojimas veikti ekonomiškai, socialiai ir ekologiškai tvariai, suderinant visų suinteresuotų šalių interesus. Tarptautinė finansų korporacija (angl. International Finance Corporation - IFC) įmonių socialinę atsakomybę apibrėžia kaip verslo išsipareigojimą įnešti indėlį į darnią ekonominę plėtrą, dirbant su savo darbuotojais, jų šeimomis, vietos bendruomenėmis ir visuomene, kad pagerinti jų gyvenimą būdais, kurie yra naudingi verslui ir plėtrai (IFC, 2012). Europos Komisija įmonių socialinę atsakomybę apibrėžia kaip įmonių atsakomybę už jų poveikį visuomenei. Kad pilnai įvykdytų savo socialinius išsipareigojimus, įmonės turi turėti galimybę integruoti socialinius, ekologinius, etinius aspektus, žmogaus teises ir vartotojų interesus į savo verslo operacijas ir pagrindinę veiklos strategiją glaudžiai bendradarbiaudamos su visomis suinteresuotomis šalimis, siekdamas sukurti maksimalią vertę savo akcininkams ir pilietinei visuomenei, tuo pačiu identifikuojant, sumažinant ir užkertant kelią nepageidaujamam poveikiui (European Commission, 2019).

Ekonominės ir socialinės pasaulio ekonomikos krizės, įvykusios 2008 metais, pasekmės rimtai pakenkė pasaulio gyventojų pasitikėjimui įmonėmis. Todėl padidėjo informacijos apie įmonių veiklą ir šios veiklos socialines pasekmes poreikis. Teigiama atsakingos įmonių elgsenos poveikis jų konkurencingumui iškėlė įmonių socialinės atsakomybės klausimus į pasaulio šalių politinę darbotvarkę. Europos Sąjungoje ši tema aktuali nuo to laiko, kai pasirodė Įmonių socialinės

atsakomybės Žalioji knyga (European Commission, 2001). Knygos turinio atžvilgiu buvo pradėta diskusija, siekiant sukurti palaikymo ir skatinimo aplinką, kuri apimtų ne tik metodų ir priemonių nustatymą, tačiau ir padėtų suformuoti vertinimo bei įteisinimo procesus, kad užtikrinti įmonių socialinės atsakomybės efektyvumą ir naudą. Knudsen, Moon ir Slager (2015) nurodo, kad įmonių socialinės atsakomybės indėlis yra reikšmingas siekiant Europos Sąjungos tikslų tapti konkurencingiausia ir dinamiškiausia, grįsta žiniomis ekonomika pasaulyje, skatinanti socialinę sanglaudą ir darnų vystymąsi.

Įmonių socialinė atsakomybė įtraukia tiek vidines, tiek ir išorines suinteresuotas šalis. Vidinės suinteresuotos šalys apima darbuotojus. Tuo tarpu išorinės suinteresuotos šalys – tai visuomenė, klientai, tiekėjai, akcininkai, vyriausybės ir t.t. Įmonių socialinė atsakomybė yra skirta padėti suformuoti verslo procesus taip, kad jie darytų kuo didesnę teigiamą įtaką visuomenei. Taip pat įmonių socialinė atsakomybė gerbia kultūrinius skirtumus ir verslui padeda rasti galimybių ugdyti darbuotojų įgūdžius. Taip pat tinkamai valdoma įmonių socialinė atsakomybė sukuria socialinę ir ekologinę vertę, palaikydama įmonės verslo tikslus, mažindama veiklos kaštus ir padėdama stiprinti ryšius su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis ir klientais. Taip pat įmonių socialinė atsakomybė atspindi įmonės santykį su visuomene ir vertybes, todėl kiekvienai įmonei reikalinga integruota įmonių socialinės atsakomybės strategija, kuri remiasi įmonės stiprybėmis ir instituciniu potencialu. Dėka įmonių socialinės atsakomybės kiekvienas jos įsipareigojimas maksimizuoja įmonės naudą visuomenei ir gamtinei aplinkai (Dowling, Moran, 2012).

Įmonių socialinė atsakomybė padeda įmonėms sukurti tokias savo veiklos strategijas, kuriomis vadovaujantis jos vykdo savo veiklą etiška ir draugiškai visuomenės atžvilgiu (Okoye, 2009). Įmonių socialinė atsakomybė gali apimti visą eilę priemonių, tokių kaip partnerystės santykiais grįstas darbas su vietos bendruomene, socialiai reikšmingos investicijos, santykių su darbuotojais, jų šeimomis ir klientais plėtra, o taip pat dalyvavimas gamtinės aplinkos išsaugojimo ir darnaus vystymosi iniciatyvose. Įvairūs autoriai nustatė visą eilę veiksmų, kuriems įmonių socialinė atsakomybė daro įtaką.

Įmonių socialinė atsakomybė daro didelę įtaką darbuotojų elgsenai ir jų požiūriui į darbą. Įmonių socialinė atsakomybė gali didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, įsitraukimą į darbą, kas ženkliai prisideda prie įmonės veiklos sėkmės (Farid, Iqbal, Ma, Castro-González, Khattak, Khan, 2019). Todėl įmonės turi skirti didelį dėmesį įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvoms, kurios būtų naudingos darbuotojams. Tačiau, kaip nurodo Frynas, Yamahaki (2016), įmonės neturi pamiršti, kad vienodas dėmesys turi būti skirtas visoms keturioms (ekonominėms, teisinėms, etinėms ir filantropinėms) įmonių socialinės atsakomybės dedamosioms.

Įmonių socialinės atsakomybė daro įtaką visoms jos veikla suinteresuotoms šalims, kurios skiria vis didesnę dėmesį įmonės veiklai, jos praeitų laikotarpių veiklos finansiniams rodikliams ir labiau orientuojasi į valdymo kokybę, kaip tikėtinos būsimos veiklos sėkmės rodiklį (Kumaza, He, 2019). Suinteresuotos šalys – tai atskiri asmenys ar jų grupės, kurios suinteresuotos įmonės veikla, ir kurioms ši veikla daro įtaką. Suinteresuotos šalys yra suinteresuotos tuo, kaip įmonė vykdo savo veiklą ir kokių veiksmų ji imasi sėkmingai verslo plėtrai.

Įmonių socialinė atsakomybė daro įtaką įmonių veiklos rezultatams (Batra, Bahri, 2018). Socialiai atsakingos įmonės turi gerą savo prekės ženklą ir teigiamą reputaciją savo produkcijos vartotojų tarpe. Jos taip pat turi galimybes pritraukti labiau kvalifikuotus darbuotojus ir geresnius bei

patikimesnius partnerius (Brammer, Pavelin, 2016). Įmonės, kurios savo veikloje vadovaujasi socialinės atsakomybės principais, yra labiau skaidrios, o jų veikla pasižymi mažesne kyšininkavimo ir korupcijos rizika (Lopatta, Jaeschke, Tchikov, Lodhia, 2017). Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų finansavimas yra traktuojamas kaip investicija, o ne kaip kaštai ar sąnaudos (Nuvaaid, Sardar, Chakravarty, 2017).

Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos gali daryti teigiamą įtaką vartotojų pasitikėjimui. Įmonė gali gauti naudos iš įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų dėka vartotojų lojalumo, pasitikėjimo (Iglesias, Markovic, Bagherzadeh, Singh, 2018), pozityvaus požiūrio į prekės ženklą padidėjimo (Akbari, Mehrali, SeyyedAmiri, Rezaei, Pourjam, 2019) ir neigiamų atsiliepimų apie įmonės veiklą sumažėjimo (Chung, A., Jiang, 2017). Taip pat įmonių socialinės atsakomybė gali turėti įtakos vartotojo ketinimui įsigyti prekę (Liu, Mao, Deng, 2018). Ypatingai tai liečia didelės vertės (būsto, transporto priemonės ir pan.) pirkimus (Brunk, de Boer, 2018).

Įmonių socialinė atsakomybė daro įtaką ekonomikos plėtrai. Įmonių socialinė atsakomybė traktuojama kaip ekonominio vystymosi ir vertybių kaitos padarinys. Ji yra ne verslo apribojimo priemonė, o konkurencinio pranašumo šaltinis (Kramer, Porter, 2011) inovacijų ir internacionalizacijos aspektais, kurie yra verslo plėtros strategijos aspektai šiuolaikiniame globaliame ekonominiame kontekste (Carrasco, Buendía-Martínez, 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad įmonių socialinė atsakomybė yra tai, kaip įmonės valdo savo procesus, kad daryti bendrą teigiamą įtaką visuomenei. Tokiu būdu įmonės įvertina visuomenės interesus, prisiimdamos atsakomybę už savo veiklos įtaką klientams, tiekėjams, darbuotojams, akcininkams, bendruomenėms ir kitoms suinteresuotoms šalims, o taip pat gamtinei aplinkai. Organizacijos savanoriškai imasi iniciatyvų, kurių pagalba gerina darbuotojų ir jų šeimų, vietos bendruomenių ir visos visuomenės gyvenimą. Jei įmonė renkasi įmonių socialinę atsakomybę, ji sieks įvertinti etines problemas savo veikloje ir santykiuose su visomis suinteresuotomis šalimis. Tai numato, jog įmonės funkcionuoja taip, kad jų veikla įmonių socialinės atsakomybės srityje faktiškai paliestų visą visuomenę. Šiuolaikinės rinkos pasižymi naujais būdais užtikrinti konkurencinį pranašumą. Tokių būdų pagrindas – verslo modelių, ženkliai didinančių įmonės kapitalizaciją ir skatinančių vertybių integraciją į atitinkamą verslą, formavimas. Konkurencingo verslo modelio sukūrimas numato kruopščią organizacijos plėtros socialinių veiksnių, kurių tarpe yra ir organizacinis pasitikėjimas, analizę (Lee, Kim, Lee, Moon, 2019).

De Jong, Dirks ir Gillespie (2016) akcentuoja, kad verslas vykdomas pasinaudojant socialiniais santykiais, kurių pagrindas yra pasitikėjimas, kuris vaidina pagrindinį vaidmenį užtikrinant projektinių ir tarpfunkcinių komandų efektyvumą plėtojant partnerystę ir kooperaciją. Be pasitikėjimo sunku palaikyti darbuotojų motyvaciją, bendradarbiavimą, rizikos prisiėmimą ir atskleisti jų kūrybinį potencialą. Domėjimasis pasitikėjimo tyrimais didėja atsirandant save valdančioms komandoms ir plėtojant darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmime.

Vienas iš veiksnių, kuris skatina tokį nematerialų įmonės aktyvą kaip pasitikėjimas, yra įmonių socialinė atsakomybė. Dėmesys šiam ryšiui iniciavo visą eilę tyrimų, kurių tikslas buvo nustatyti kokį poveikį daro įmonių socialinė atsakomybė organizaciniam pasitikėjimui. Pagrindinių šios krypties atliktų tyrimų apžvalga pateikiama 1 lentelėje.

**1 lentelė.** Įmonių socialinės atsakomybės įtakos pasitikėjimui organizacijoje tyrimų apžvalga

| <b>Autorius</b>          | <b>Tikslas</b>   | <b>Rezultatai</b>  |
|--------------------------|--|--|
| Lee et al. (2013)        | Nustatyti įmonių socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija                                    | Teisinė socialinė atsakomybė daro teigiamą ir statistiškai reikšmingą įtaką pasitikėjimui organizacija             |
| Dhanesh (2014)           | Nustatyti įmonių socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų tarpusavio pasitikėjimui                                      | Įmonių teisinė, etinė ir filantropinė atsakomybės daro įtaką tokių įmonių darbuotojų tarpusavio pasitikėjimui      |
| Fatma et al. (2015)      | Nustatyti organizacinio pasitikėjimo įtaką įmonių socialinės atsakomybės ir įmonės rinkodaros veikslių rezultatų ryšiu | Organizacinis pasitikėjimas stiprina įmonių socialinės atsakomybės ir įmonės reputacijos ryšį                      |
| Farooq et al. (2014)     | Nustatyti įmonių socialinės atsakomybės ir jos elementų įtaką organizaciniam pasitikėjimui                             | Didžiausią įtaką organizaciniam pasitikėjimui daro socialinės atsakomybės iniciatyvos darbuotojų atžvilgiu         |
| Islam et al. (2018)      | Ištirti įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo ryšį   | Darbuotojų įmonių socialinės atsakomybės suvokimas didina jų pasitikėjimą bendradarbiais ir organizacija           |
| Boğan ir Dedeoğlu (2019) | Ištirti socialinės atsakomybės bendruomenės ir aplinkos apsaugos atžvilgiu ryšį su organizaciniu pasitikėjimu          | Į bendruomenę ir gamtosaugą orientuotos socialinės atsakomybės iniciatyvos daro įtaką pasitikėjimui organizacijoje |

Tyrimo, kurį atliko Lee, Song, Lee, Lee ir Bernhard (2013) tikslas buvo nustatyti įmonių socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija kazino sektoriuje. Atliktos analizės rezultatai parodė, kad teisinė socialinė atsakomybė daro teigiamą ir statistiškai reikšmingą įtaką pasitikėjimui organizacija. Tuo tarpu ekonominė ir filantropinė atsakomybės pasitikėjimui organizacijos statistiškai reikšmingos įtakos nedaro.

Siekiant išsiaiškinti įmonių socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų tarpusavio pasitikėjimui, Dhanesh (2014) atliko tyrimą. Šiame tyrime buvo siekiama nustatyti kokią įtaką atskiri įmonių socialinės atsakomybės dimensijos daro įtaką įmonės ryšių darbuotojų kontekste valdymo strategijai informacinių technologijų įmonių kontekste. Duomenų analizės rezultate buvo nustatyta, kad įmonių teisinė, etinė ir filantropinė atsakomybės daro įtaką tokių įmonių darbuotojų tarpusavio pasitikėjimui, pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui organizacijai. Ryšys tarp darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo ir pasitikėjimo organizacija nustatytas nebuvo.

Fatma et al. (2015) atliko tyrimą, kuriame buvo siekta nustatyti kokią įtaką organizacinis pasitikėjimas daro įmonių socialinės atsakomybės ryšiu su rinkodaros veikslių rezultatais ryšiams bankų sektoriuje. Kaip rinkodaros veikslių rezultatai tyrime buvo naudojami įmonių reputacija ir prekės ženklo vertė. Tyrimo duomenų analizės rezultatai leido padaryti išvadą, kad Organizacinis pasitikėjimas stiprina įmonių socialinės atsakomybės ir įmonės reputacijos ryšį. Tačiau organizacinio pasitikėjimo įtaka įmonių socialinei atsakomybės ir prekės ženklo vertės ryšiu nebuvo nustatyta.

Farooq, Payaud, Merunka ir Valette-Florence (2014) atliko tyrimą, kuriuo siekė nustatyti socialinės atsakomybės įtaką organizaciniam pasitikėjimui, o taip pat kiekvieno įmonių socialinės atsakomybės elemento įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Atliktos analizės rezultatai leido padaryti išvadą, kad įmonių socialinė atsakomybė daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Taip pat nustatyta, kad organizaciniam pasitikėjimui daro socialinė atsakomybė darbuotojų ir bendruomenės atžvilgiu, o socialinė atsakomybė aplinkos atžvilgiu įtakos organizaciniam pasitikėjimui neturi.

Tyrimo, kurį atliko Islam, T., Ali, G., Niazi, A., Ramzan, M., Yousaf (2018) tikslas buvo ištirti įmonių socialinės atsakomybės ryšį su pasitikėjimu organizacijoje, darbuotojų įsipareigojimu ir identifikacija

su organizacija. Buvo nustatyta, kad įmonių socialinė atsakomybė daro teigiamą ir statistiškai reikšmingą įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Taip pat buvo nustatyta, kad organizacinis pasitikėjimas stiprina įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų įsipareigojimo ryšį.

Boğan ir Dedeoğlu (2019) atlikto tyrimo tikslas buvo nustatyti ryšio tarp organizacijoje įgyvendinamų socialinės apsaugos iniciatyvų bendruomenės ir aplinkos apsaugos atžvilgiu su organizacinio pasitikėjimo egzistavimą apgyvendinimo paslaugų sektoriuje. Tyrimo rezultatai leido padaryti išvadą, kad įmonėje įgyvendinamos socialinės atsakomybės iniciatyvos bendruomenės ir aplinkos atžvilgiu daro teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Taip pat buvo nustatyta, kad socialinės atsakomybės suvokimas darbuotojais stiprina socialinės atsakomybės iniciatyvų bendruomenės atžvilgiu ir pasitikėjimo organizacijoje ryšį. Tuo tarpu ryšiui tarp socialinės atsakomybės iniciatyvų aplinkos atžvilgiu ir pasitikėjimo organizacijoje ryšiui socialinės atsakomybės suvokimas darbuotojais įtakos nedaro.

Kaip rodo atliktų tyrimų gausa, įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo ryšio problema kelia didelį susidomėjimą mokslininkų ir praktikų tarpe. Atskirų tyrimų rezultatai parodo, kad esant vienoms sąlygoms toks ryšys egzistuoja, o kitoms sąlygoms jis reikalauja veiksnių, kurie jį stiprintų. Taip pat galima pastebėti, kad skirtingi įmonės socialinės atsakomybės elementai ir iniciatyvos daro skirtingą poveikį pasitikėjimui organizacijoje. Tai liečia ir tarpasmeninį pasitikėjimą ir pasitikėjimą organizacijoje. Kita vertus, daugelis tyrimų, skirtų įmonės socialinės atsakomybės ryšiams su organizaciniu pasitikėjimu yra fragmentiški, liečia tik atskirus šių konstrukto aspektus. Tuo tarpu įmonės vadovams yra naudinga žinoti kokią įtaką įmonės vykdomos socialinės atsakomybės iniciatyvos daro darbuotojų tarpusavio pasitikėjimui, pasitikėjimu vadovais ir organizacija, kaip tokia. Šios aplinkybės pagrindžia šiame baigiamajame magistro darbe pristatomo tyrimo aktualumą ir praktinę reikšmę.

## 2. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui teoriniai aspektai

Šiame skyriuje pateikiamas teorinis įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo sąsajų teorinis pagrindas. Pateikiama istorinė įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos raida bei šios sąvokos apibrėžimas, išaiškunami įmonių socialinės atsakomybės dimensijos. Be to, skyriuje pristatoma organizacinio pasitikėjimo ir jo dimensijų koncepcija. Skyriuje taip pat pristatomas suformuotas įmonių socialinės atsakomybės sąsajų su organizaciniu pasitikėjimu teorinis modelis.

### 2.1. Įmonių socialinės atsakomybės konceptualizavimas

#### 2.1.1. Įmonių socialinės atsakomybės genezė

**Įmonių socialinė atsakomybė 1950-aisiais.** Dar senovės Romos senatoriai skundėsi, kad verslas nesugeba mokėti pakankamai mokesčių karinių kampanijų finansavimui, o nepatenkinti Rytų Indijos (Ost-Indijos) kompanijos akcininkai pradėjo leisti brošiūras su skundais dėl valdymo slaptumo ir valdytojų asmeninio praturtėjimo siekio (Tetrault Sirsly, Lvina, 2019). Kaip teigia Agudelo, Jóhannsdóttir ir Davídsdóttir (2019), industrializacijos laikotarpiu verslo įtaka visuomenei ir aplinkai įgavo visiškai naują reikšmę. Motyvuoti gamyklų sistemos, kaip socialinių problemų, tame tarpe skurdo, nusikalstamumo ir vaikų darbo, kritika, kai kurie verslininkai jau XX amžiaus pradžioje pradėjo dalį savo turto naudoti labdarai. Kai kurie verslininkai, stengdamiesi pagerinti savo reputaciją bendruomenėje, savo darbuotojams statė ligonines ir įrenginėjo maitinimo patalpas, skyrė labdarą vaikų namams. Kiti verslininkai kūrė pramoninius susivienijimus, kurie rūpinosi tokiems susivienijimams priklausančių įmonių darbininkų gerove.

Pirmasis, kuris pabandė apibrėžti įmonių socialinę atsakomybę buvo Bowen, pagal kurį įmonių socialinė atsakomybė yra tokios politikos įgyvendinimas, tokių sprendimų priėmimas ar tokios veiklos krypties laikymasis, kad ši politika, sprendimai ir kryptis būtų pageidaujami visuomenės tikslų ir vertybių požiūriu (Rahman, 2011). Bowen pripažino, kad įmonės dalyvavimas socialinės atsakomybės iniciatyvose yra susijęs su asmeniniais interesais, kurie geriausiai remiami demonstruojant susirūpinimą visuomenės reikalavimų atžvilgiu. Tokie veiksmai kaip pagalba švietimui, gamtinių išteklių išsaugojimas, labdara, geri žmogiški santykiai darbo vietoje bei panašūs veiksmai buvo pradėti traktuoti kaip įmonių socialinės atsakomybės aspektai ir buvo pripažinta, kad šie veiksmai duoda pakankamai didelę grąžą įmonei (Frederick, 2006).

**Įmonių socialinė atsakomybė 1960-aisiais.** 1960-ieji tapo tais metais, kai iškilo klausimas apie verslo įtraukimą į socialinę atsakomybę. Davis (1960) pagrindė, kad socialinės atsakomybės problema turi būti nagrinėjama vadybiniame kontekste. Minėtas autorius pabrėžė, kad ši atsakomybė yra susijusi su tais verslininkų sprendimais ir veiksmais, kurių priežastys dažnai būna bent jau iš dalies susijusios su veiksniais, kurie nėra susiję su tiesioginiais įmonės ekonominiais ar techniniais interesais. Kai kurių socialiais atsakingų sprendimų priėmimas gali būti paaiškinamas tuo, kad ilgos ir sudėtingos analizės rezultate buvo nustatyta, jog tokie sprendimai suteikia įmonei galimybę gauti ilgalaikį ekonominį efektą.

Šioje naujoje įmonių socialinės atsakomybės koncepcijoje galima išvėlyti du ypatumus, kurie šią koncepciją skiria nuo Bowen pasiūlytos įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos: socialinis-žmogiškasis įsipareigojimas, pagal kurį verslas vysto tokias žmogiškąsias vertybes, kaip moralė ir motyvacija, kurie negali būti išmatuoti ekonominėmis kategorijomis, o taip pat socialinis-ekonominis įsipareigojimas, kuris numato verslo atsakomybę už visuomenės, kurioje jis vykdo veiklą, vystymą.



**Įmonių socialinė atsakomybė 1970-aisiais.** 1970-ieji pasižymėjo eksponentiniu dėmesio įmonių socialinei atsakomybei augimu, kurį lėmė verslo susidomėjimas šia koncepcija (Rahman, 2011). Dėl šios priežasties atsirado visa eilė įvairių autorių pateiktų įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimų. Kaip nurodo Kumaza ir He (2019), 1971 metais buvo išskirti keturi įmonės socialinės atsakomybės aspektai. Visų pirma, socialiai atsakinga įmonė buvo apibrėžta kaip tokia, kurios valdymo personalas geba subalansuoti visą eilę interesų. Vietoje to, kad siekti didesnio pelno savo akcininkams, socialiai atsakinga įmonė įvertina darbuotojų, tiekėjų, vartotojų, vietos bendruomenės ir šalies interesus. Kitas įmonių socialinės atsakomybės aspektas, kaip nurodo Carroll (1999), yra tai, kad įmonės įgyvendina socialines programas tam, kad didintų savo pelną. Ši perspektyva numato, kad įmonių socialinė atsakomybė yra veikla pelno didinimui. Dar vienas įmonių socialinės atsakomybės aspektas yra, kaip nurodo Carroll (1999), naudingumo maksimizavimas. Tai reiškia, kad įmonių socialinė atsakomybė yra skirta ne tik pelnui didinti, tačiau kitiems tikslams pasiekti. Naudingumo maksimizavimas šiuo atveju reiškia, kad socialiai atsakingas verslininkas ar vadovas pasižymi antro laipsnio naudingumo funkcija, kas reiškia jog jis suinteresuotas ne tik savo asmenine gerove, tačiau ir kitų įmonės narių bei bendrapiliečių gerove. Taip pat Carroll (1999) teigia, kad net įmonės, pasižyminčios aukštu pelno lygiu, gali būti socialiai atsakingos. Tai dar vienas įmonių socialinės atsakomybės aspektas. Kai tik tokios įmonės, kurios pasižymi dideliu pelnu, pasiekia savo tikslinius pelno rodiklius, jos pradeda elgti taip, tarsi socialinė atsakomybė yra svarbus tikslas, net jei to nėra. Šis požiūris, taip pat žinomas kaip leksikografinis požiūris, reiškia, kad įmonės tikslai buvo įvertinti ir nustatyti pagal svarbą ir tam tikrus veiksnius, tokius, kaip ankstesnė patirtis savo tikslų atžvilgiu ir panašių įmonių veiklos rezultatai (Rahman, 2011).

Ekonominės Plėtros Komitetas (Committee for Economic Development – CED) pateikė aiškesnę socialinės atsakomybės įsipareigojimų apibrėžimą. Įmonių socialinė atsakomybė apibrėžiama trijų koncentrinų apskritimų pavidalu. Vidinis apskritimas reiškia pagrindinius organizacinius įsipareigojimus, tokius, kaip darbo vietų, prekių/paslaugų suteikimas, ekonominis augimas. Tarpinis apskritimas – tai įsipareigojimas vykdyti ekonominius įsipareigojimus, atsižvelgiant į socialines vertybes, įskaitant santykius su darbuotojais, aplinkos išsaugojimas, o taip pat samda. Išorinis apskritimas susijęs su ne taip aiškiai išreikštais įsipareigojimais, kuriuos turi vykdyti įmonė, kad pagerintų savo socialinę aplinką (Committee for Economic Development, 1971).

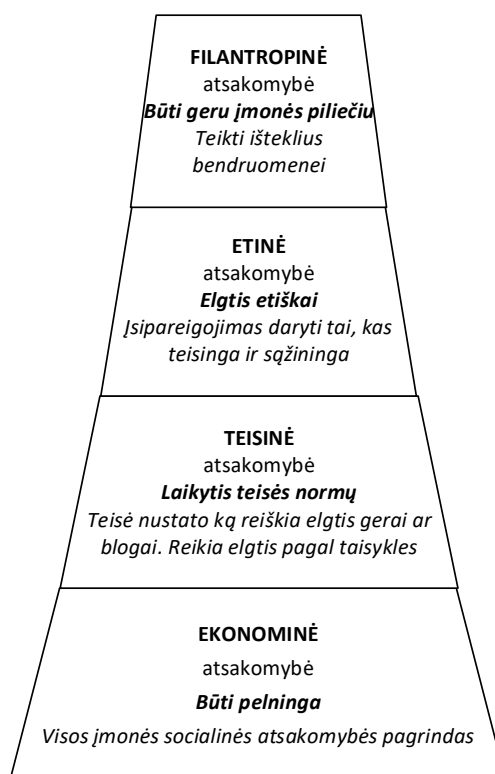
**Įmonių socialinė atsakomybė 1980-aisiais.** Jau 1970-ųjų pabaigoje tapo aišku, kad įmonių socialinės atsakomybės koncepcija leidžia atsakyti į klausimus: kodėl įmonė turi būti socialiai atsakinga ir koks šios atsakomybės turinys, tačiau nepateikia receptų apie tai, kaip įmonė turi reaguoti į atitinkamus visuomenės reikalavimus, lūkesčius ir pageidavimus. Atitinkamai diskusijų apie įmonių socialinę atsakomybę fokusas persikėlė nuo filosofinio pobūdžio klausimų į socialinės atsakomybės realizavimo vienos atskiros įmonės lygyje problemą.

Diskusijos metu 1980-aisiais išsiskyrė du pagrindiniai įmonių jautrumo visuomeninėms problemoms efektyvumo didinimo būdai. Vienas iš jų numatė verslo ir visuomenės tarpusavio sąveikos klausimų integravimą į strateginio valdymo sistemą. Kaip pabrėžia Ackerman (1983), socialinio jautrumo procesas apima išorinės aplinkos monitoringą, konkrečių socialinių grupių lūkesčių analizę, sąveikos su šiomis grupėmis planų, bei atitinkamų valdymo instrumentų kūrimą ir įgyvendinimą. Socialinio jautrumo būtinumas buvo pagrįstas pragmatiškai. Kaip nurodo Ackerman (1983), kol visuomenės iškeltos problemos nebus sprendžiamos pakankamai greitai, jos gali kautis iki tokio laipsnio, kurį pasiekus įmonė praras galimybę efektyviai vykdyti veiklą savo tradiciniame prekių ir paslaugų tiekėjo vaidmenyje. Kitas būdas reikalavo tiesioginio įmonių įtraukimo į tokius visuomeninius procesus kaip

rinkimai, diskusijos masinės informacijos priemonėse, lobistinės kampanijos. Atitinkamai socialinis jautrumas buvo traktuojamas kaip specifinė valdymo funkcija, kuri egzistuoja greta planavimo, atskaitomybės ir kitų funkcijų (Post, Preston, 2012).

Pirmasis įmonių socialinio jautrumo koncepciją suformulavo Frederick(1986). Įmonių socialinis jautrumas buvo apibrėžtas kaip koncepcija, aprašanti įmonės gebėjimą pajauti visuomenės poveikį. Ši koncepcija buvo traktuojama kaip loginis pradinės įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos papildymas ir kaip jos tęsa (Frederick, 1986).

**Įmonių socialinė atsakomybė 1990-aisiais.** 1990-ieji tapo naujos įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos, kurią suformulavo Carroll (1991), įmonių socialinės atsakomybės piramidės (žr. 1 pav.) periodu.



**1 pav.** Įmonių socialinės atsakomybės piramidė (Carroll, 1991)

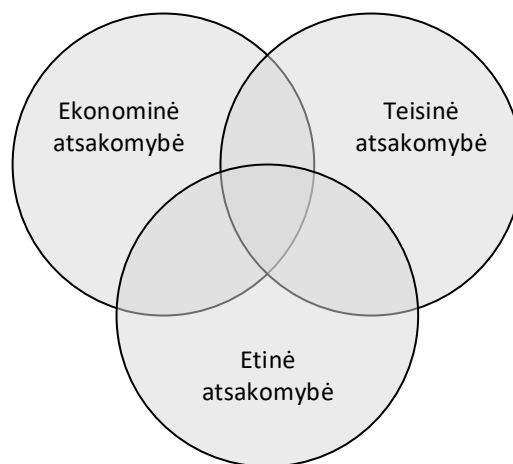
Įmonių socialinės atsakomybės piramidė pagrįsta keturiais elementais: ekonomine, teisine, etine ir diskrecine/filantropine atsakomybėmis. Ekonominė atsakomybė yra pagrindas be kurio kitos atsakomybės negali egzistuoti. Teisinė atsakomybė apibrėžia rėmus, kuriuose įmonė vykdo savo pagrindinę veiklą. Etinis aspektas liečia įmonės atsakomybę už savo operacijų vykdymą nedarant žalos suinteresuotoms šalims / supančiai aplinkai. Piramidės viršūnėje esantis filantropinis elementas nurodo įmonės įsipareigojimus savo dalykinės veiklos aplinkos atžvilgiu užtikrinant geresnę gyvenimo kokybę (Carroll, 1991).

**Įmonių socialinė atsakomybė nuo 2000-ųjų iki šių laikų.** Nežiūrint į savo populiarumą, Carroll (1991) susilaukė kritikos. Visų pirma, kaip nurodo Visser (2006), kaip atskirą lygį išskyrus etinę atsakomybę, buvo atsisakyta tradicinio įmonių socialinės atsakomybės, kaip moralinės kategorijos, traktavimo. Taip pat piramidės modelyje dėmesys sutelkiamas į atsakomybės lygių skirtumus ir nuoseklumą, neįvertinant galimų jų tarpusavio sankirtų. Kaip teigia Visser (2006), suteikdamas

prioritetą išoriniams atsakomybės šaltiniams, Carroll padarė prielaidą apie vadovo galimybės priimti sprendimą dėl filantropijos egzistavimą, kas reiškia vidinį atsakomybės šaltinį.

Tokiu būdu Carroll (1991) pripažino, kad verslo socialinės atsakomybės šaltiniai gali būti išorinės ir vidinės prigimties, tačiau šių vertybinių orientacijų integravimo mechanizmo nepasiūlė. Piramidė dar buvo kritikuojama ir už tai, kad neišsprendė verslo socialinės atsakomybės esmės klausimo, o tik parodė sritis, kuriose ši atsakomybė gali egzistuoti.

Kad pašalinti šiuos trūkumus Schwartz ir Carroll (2003) socialinės atsakomybės modelyje piramidę pakeitė į Veno diagramą, kurią sudaro trys persikertančios tarpusavyje atsakomybės sritys: ekonominė, teisinė ir etinė (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Įmonių socialinės atsakomybės modelis (Schwartz, Carroll, 2003)

Šis trijų sferų modelis, kaip nurodo Schwartz ir Carroll (2003), tiksliau aprašo šiuolaikinio verslo esmę, kur tik nedaugelis įmonių sistemaiškai įgyvendina visas atsakomybės sritis. Tuo tarpu didesnė įmonių dalis apsiriboja vienos ar dviejų atsakomybės sričių įgyvendinimu. Reikia pažymėti, kad naujame modelyje nėra išskiriama filantropinė atsakomybė. Kaip nurodo Schwartz ir Carroll (2003), filantropinės atsakomybės eliminavimą lemia tai, jog ji gali būti traktuojama kaip dalinis etinės (kaip moraliai motyvuota filantropija) arba ekonominės atsakomybės (kaip strateginė filantropija) atvejis. Tačiau šiame modelyje taip pat neišryškina socialinės verslo atsakomybės dedamoji, kaip įvairių socialinių grupių, kurių veiklą verslas traktuoja kaip savo kapitalo plėtros sąlygą, interesų įgyvendinimas. Nepaisant to, šis modelis dar iki šiol yra ganėtinai populiarus mokslininkų ir praktikų tarpe.

Taip pat reikalinga pabrėžti, kad įmonių socialinė atsakomybė negali būti nagrinėjama visos visuomenės atžvilgiu. Kiekvienai įmonei, vykdančiai veiklą, visuomenė yra suinteresuotų šalių sistema, apimanti individus, grupes ir organizacijas, kurios daro įtaką įmonės sprendimams ir/arba kurioms tokie sprendimai daro įtaką (Barnea, Rubin, 2010). Kitaip tariant, verslas veiklą vykdo kartu su vartotojais, savininkais, darbuotojais, tiekėjais, konkurentais, valstybės institucijomis, vietos bendruomenėmis ir t.t. Kiekviena iš suinteresuotų šalių, savo ruožtu, verslo atžvilgiu turi ekonominių, teisinių, etinių ir filantropinių lūkesčių.

Tokiu būdu, kiekvienai įmonei tenka reaguoti į sudėtingą prieštarų lūkesčių sistemą, kuriant atitinkamus racionalius atsakus. Tuo pačiu įmonės vadovai priversti spręsti visą eilę problemų, tokių kaip suinteresuotų šalių rangavimas, kiekvienos suinteresuotos šalies lūkesčių ir reakcijų į šiuos

lūkesčius balansavimas, sinergijos problema. Rezultate įmonių socialinė atsakomybė gali būti traktuojama kaip įmonės darnaus vystymosi koncepcija. Tokia įmonių socialinės atsakomybės koncepcija, kaip teigia Kolk (2016), yra tam tikras mikroekonominis makroekonominės darnaus vystymosi koncepcijos lygis. Bendru atveju, darnus vystymasis yra toks vystymasis, kuris atitinka dabarties kartų poreikiams ir neprieštaruoja ateities kartų poreikiams ir siekiams (Broman, Robèrt, 2017). Šiuo metu darnus vystymasis, kaip taisyklė, traktuojamas kaip visuomenės vystymosi, pagrįsto integruotu ekonominių, socialinių ir ekologinių uždavinių sprendimo būdu. Tokiu būdu, įmonės darnų vystymąsi galima traktuoti kaip įmonės valdymo modelį, kuris apima ekonominę, socialinę ir ekologinę įmonės veiklą trumpalaikėje ir ilgalaikėje perspektyvoje (Lueg, Radlach, 2016).

Apibendrinta įmonių socialinės atsakomybės suvokimo raida pateikiama 2 lentelėje.

**2 lentelė.** Įmonių socialinės atsakomybės suvokimo raida (sudaryta autoriaus)

| Periodas          | Įmonių socialinės atsakomybės suvokimas  |
|-------------------|--|
| iki 1960 metų     | Įmonių visuomeninė filantropija, gerų santykių paisymas  |
| 1960 – 1970 metai | Atsižvelgimas į visuomenės lūkesčius ekonominių sprendimų priėmimo metu  |
| 1970 – 1980 metai | Įmonės ekonominių ir socialinių tikslų derinimas: Įmonės socialinė atsakomybė tampa jos savanorišku tikslu; įmonės ilgalaikis interesas stiprinamas įmonės funkcionavimo aplinkos pagalba; įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinime pradeda ryškėti suinteresuotų šalių lūkesčių svarba. |
| 1980 – 1990 metai | Akcentuojamas įmonių socialinės atsakomybės vertinimo būtinumas: išskiriami įmonių socialinės atsakomybės dimensijos; didesnis dėmesys pradedamas skirti įmonės ir suinteresuotų šalių santykiams, nei įmonės ir visuomenės santykiams.  |
| 1990 – 2000 metai | Didinamas dėmesys suinteresuotosioms šalims: suinteresuotų šalių sąrašo keitimas ir plėtra; įmonės ekonominiai tikslai susiejami su socialiniais tikslais; socialinė atsakomybė orientuota tiek į viešąjį, tiek į privatų sektorius.   |
| po 2000 metų      | Akcentuojamas atsakingas ir etiškas elgesys su suinteresuotomis šalimis. Įmonių socialinės atsakomybės susiejimas su pilietinės visuomenės formavimu   |

Apibendrinant galima teigti, kad visas įmonių socialinės atsakomybės koncepcijas galima atvaizduoti kontinuumu, kurio vienoje pusėje yra autoriai, kurie tvirtina, jog verslo tikslas yra pelno ir įmonės vertės didinimas akcininkams, o visuomenės gerovės didinimą turi spręsti vyriausybinė, pelno nesiekiančių ir religinių institucijų pagalba. Priešingoje pusėje yra autoriai, kurių nuomone verslas turi įvairius socialinius, moralinius ir pilietinius įsipareigojimus, nukreiptus visuomenės gerovės augimui plataus visuomeninio susitarimo rėmuose.

### 2.1.2. Įmonių socialinės atsakomybės samprata ir dimensijos

Iki šiol dar nėra sukurto vieningo ir visuotinai priimtino įmonių socialinės atsakomybės sąvokos apibrėžimo. Apie šį fenomeną diskutuojama įvairiais aspektais: teoriniu aspektu šią temą nagrinėja akademinė bendruomenė; verslas remiasi pragmatine pozicija; viešojo sektoriaus atstovai – politiniu aspektu. Taip pat įmonių socialinė atsakomybė analizuojama ekonominiu, sociologiniu, psichologiniu, filosofiniu aspektais. Verslas, akademinė bendruomenė, vyriausybės ir nevyriausybės organizacijos įmonių socialinę atsakomybę interpretuoja savaip ir iki šiol bendras susitarimas jos apibrėžimo atžvilgiu dar nėra pasiektas. 3 lentelėje pateikiami keli plačiausiai naudojami įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai.

### 3 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai

| Autorius, metai  | Apibrėžimas   |
|--|---|
| Carroll (1999)   | Įmonių socialinė atsakomybė numato, kad įmonė turi siekti pelno, laikytis įstatymų, būti etiška ir pateisinti visuomenės diskrecinius lūkesčius.  |
| Moir (2001)  | Įmonių socialinė atsakomybė – verslo organizacijos socialinės atsakomybės principų, socialinės sąveikos procesų, programų, politikų ir stebimų rezultatų, priskiriamų socialiniams santykiams, konfigūracija.   |
| Barnea, Rubin (2010)   | Įmonių socialinė atsakomybė – institutas, reglamentuojantis organizacijos ir jos išorinių bei vidinių suinteresuotų šalių elgseną hibridinių santykių rėmuose, kuriose jie egzistuoja šiuolaikinėmis ekonominėmis sąlygomis, kuomet organizacija turi išplėstinius egzistavimo tikslus.   |
| Kansal, Joshi, Batra (2014)  | Įmonių socialinė atsakomybė – tai veiklos vykdymo būdas, apimantis atvirą ir skaidrią dalykinę praktiką, moralinių normų laikymąsi, pagarbą kitoms suinteresuotoms šalims ir įsipareigojimą didinti ekonominę, socialinę ir ekologinę pridėtinę vertę.  |
| Boulouta, Pitelis (2014)   | Įmonių socialinė atsakomybė – tai savanoriškų santykių tarp darbuotojo, darbdavio ir valstybės sistema, nukreipta tobulinti socialinius-darbo santykius, palaikyti socialinį stabilumą kolektyve ir supančioje bendruomenėje, vystyti socialinę ir gamtosauginę veiklą nacionaliniame ir tarptautiniame lygiuose.   |
| Gineitienė, Žiogelytė (2010)   | Įmonių socialinė atsakomybė – tai įsipareigojimas, suderintas su įmonės vadovų moralinėmis nuostatomis, veiklos politika, vertybių sistema, apimantis pažangias technologijas, efektyvų išteklių naudojimą, socialiai atsakingą ir etišką įmonės valdymą, visuomenės, klientų ir darbuotojų interesų bei gamtosaugos reikalavimų paisymą, socialiai atsakingą investavimą ir aukšto lygio vartojimo kultūrą.  |
| ISO 26000:2010   | Įmonių socialinė atsakomybė – organizacijos veiksmai, kurie leidžia prisiimti atsakomybę už savo veiklos pasekmes visuomenei ir supančiai aplinkai, kurioje šie veiksmai: suderinami su visuomenės ir darnaus vystymosi interesais; vykdomi etinių normų pagrindu, pagal galiojančius įstatymus ir tarptautinius susitarimus; integruoti į einamąją įmonės veiklą.  |
| Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2009) | Įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA) – tai tokia organizacijų ir įmonių praktika bei politika, kuomet ne tik laikomasi sutartų elgsenos normų, įstatymų ir tarptautinių susitarimų, bet ir savanoriškai į savo veiklos išorinius santykius ir vidinius procesus integruojami socialiniai, skaidraus verslo ir aplinkosaugos principai; kartu su valstybinio sektoriaus ir visuomeniniais partneriais dalyvaujama ieškant inovacinių sprendimų sisteminiams platesnėms ekonominėms, aplinkosauginėms ir socialinėms problemoms. |

Nepaisant Carroll (1999) pateikto apibrėžimo abstraktumo, jame akcentuojamas pagrindinis aspektas – įmonių ryšys su visuomene. Taip pat pabrėžiama, jog įmonių socialinė atsakomybė yra nepastovus, dinamiškai besikeičiantis procesas. Moir (2001) apibrėžime įmonių socialinė atsakomybė traktuojama kaip tam tikra įmonės politikų, procesų, principų, programų, rezultatų, priskiriamų socialiniams santykiams konfigūracija. Barnea ir Rubin (2010) įmonių socialinę atsakomybę traktuoja kaip tam tikrą institutą, kuris reglamentuoja įmonės ir jos suinteresuotų šalių elgseną. Kaip tam tikrą požiūrį į verslą vadybiniu aspektu įmonių socialinę atsakomybę apibrėžia Kansal, Joshi ir Batra (2014). Savo pateikiamame apibrėžime Boulouta ir Pitelis (2014) įmonių socialinę atsakomybę traktuoja kaip santykių sistemą, pabrėždami šių santykių savanorišką pobūdį. Gineitienės ir Žiogelytės (2010) pateikiamame įmonių socialinės atsakomybės apibrėžime akcentuojamas įsipareigojimas, kad įmonė elgiasi socialiai atsakingai. Taip pat šiame apibrėžime išskiriami aukštos vartojimo kultūros bei socialiai atsakingo investavimo įsipareigojimas, ko nėra sutinkama kituose įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimuose. ISO 26000:2010 standarte įmonių socialinė atsakomybė apibrėžiami kaip tam tikri veiksmai. Pagal Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2009) pateikiamą įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimą, tai plataus spektro

procesas, kuris siejamas su įmonės praktika, politika ir ideologija, išskiriami pagarbos gamtai, visuomenei ir žmogui principai.

Apibendrinant analizuotus įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimus, galima suformuluoti, kad įmonių socialinė atsakomybė – tai verslo plėtros modelis, pagrįstas savarankiškumu, kuomet siekiant spręsti aplinkosaugos ir socialines problemas bei kuo pilniau patenkinti dominuojančius socialinius poreikius, savanoriškai panaudojami verslo materialūs ir žmogiškieji ištekliai, taip prisidedant prie darnaus vystymosi ir visuomenės gerovės.

Skirtingi autoriai išskiria skirtingas įmonių socialinės atsakomybės dimensijas (4 lentelė)

**4 lentelė.** Įmonių socialinės atsakomybės dimensijos

| <b>Autoriai</b>               | <b>Dimensijos</b>  |
|-------------------------------|--|
| Carol (1991)                  | Ekonominė atsakomybė, teisinė atsakomybė, etinė atsakomybė, filantropinė atsakomybė  |
| Spence (2016)                 | Etiška darbo praktika, filantropija, aplinkosauga  |
| Frynas, Yamahaki (2016)       | Ekonominė dimensija, socialinė dimensija, aplinkosauginė dimensija, savanorystės dimensija   |
| Kotler, Hessekiel, Lee (2012) | Aktualijų rėmimas, marketingo kampanijos, įmonių filantropija, socialinė rinkodara, darbuotojų įtraukimas, socialiai atsakingo verslo praktika |

Dėl savo plataus pobūdžio ir veiklos rūšių, tikslų, etinių ir kitų svarbių veiksnių, įmonių socialinė atsakomybė gali būti klasifikuojama į įvairias dimensijas (Spence, 2016). Carroll (1991) skurta įmonių socialinės atsakomybės piramidė leidžia šį fenomeną klasifikuoti pagal verslo atsakomybių sritis:

- *ekonominė atsakomybė*. Įmonių ekonominė atsakomybė pasireiškia įmonės prekių ir paslaugų tiekimu visuomenės nariams, kuomet tokio tiekimo paskata yra pelnas. Todėl stiprios konkurencinės pozicijos palaikymas, pelno siekis, akcijų pelningumo maksimizavimas, verslo procesų efektyvumo palaikymas ir pelno stabilumo maksimizavimas yra pagrindiniai ekonominiai įsipareigojimai, kurių turi įmonė turi laikytis. Reikia pažymėti, kad ekonominė atsakomybė yra pagrindas, kuriuo remiasi visos kitos atsakomybės;
- *teisinė atsakomybė*. Nors pagrindinis bet kurios įmonės tikslas yra pelno siekis, visi įmonės veiksmai turi būti atliekami laikantis valstybės ir vietos savivaldos įstatymų ir kitų teisės aktų. Visuomenė tikisi, kad įmonė vykdys savo ekonominę misiją teisės normų rėmuose;
- *etinė atsakomybė* – tai sąžininga ir skaidri įmonės veikla. Nors etinės normos ne visada yra savarankiškas įstatymas, jos skatina praktiką, kuriai visuomenė pritaria ir tikisi, kad įmonės elgsis pagal šias normas ir gerbs suinteresuotų šalių moralines teises. Nors etinė atsakomybė yra įmonių socialinės atsakomybės piramidės dalis, ji sąveikauja su teisine atsakomybe ir išplečia teisinės atsakomybės mastą, tuo pačiu darydama įtaką verslui, kad jis laikytųsi teisės normų;
- *filantropinė atsakomybė*. Visuomenė tikisi, kad įmonė dalyvaus bendruomenės, kurios teritorijoje įmonė vykdo savo veiklą, gerovės didinime. Tokios labdaros pavyzdžiai gali būti įmonės teikiama parama socialiai pažeidžiamoms visuomenės grupėms, vietos bendruomenės infrastruktūros plėtojimas (mokyklų, ligoninių ir t.t. statyba). Tačiau reikia pažymėti, kad nors visuomenė tikisi, kad įmonė bus filantropiška, tačiau ši atsakomybė yra savanoriška veikla. Tokiu būdu, įmonės negebėjimas vykdyti savo filantropinę atsakomybę reikalaujamu lygiu

jokiu būdu nepaverčia šios įmonės abejotinos reputacijos įmone, priešingai nei etinė atsakomybė, kuri reikalauja vykdyti veiklą pagal standartus, kurie nustatyti įstatymais.

Spence (2016) išskiria tris įmonių socialinės atsakomybės kategorijas: 1) *etiška darbo praktika* (etiškas ir sąžiningas elgesys su darbuotojais); 2) *filantropiją* (parama nacionalinėms ir vietinėms labdaros bei bendruomenių programoms); 3) *aplinkosaugą* (žalos, kurią įmonė daro aplinkai dėl veiklos keliamos taršos, mažinimas, efektyvios veiklos aplinkosaugos srityje pagalba).

Frynas ir Yamahaki (2016) išskiria penkias socialinės atsakomybės dimensijas: 1) *ekonominė dimensija*, kuri apima finansinius ir socialinius-ekonominius įmonės veiklos aspektus; 2) *socialinė dimensija*, kuri apima visuomenės ir verslo santykius; 3) *aplinkosauginė dimensija*, kuri apima aplinkos tausojimo priemonių ir aplinkosauginių aspektų įgyvendinimą verslo operacijose; 4) *savanoriškos veiklos dimensija*, kuri numato įmonės veiklą, vykdomą savanoriškai ir nenumatytą įstatymuose, o taip pat etiškų vertybių sklaidą; 5) *suinteresuotų šalių dimensija*, kuri apima įmonės komunikacijos su savo darbuotojais, klientais, partneriais, bendruomenėmis ir t.t. būdus.

Kotler, Hessekiel ir Lee (2012) suformulavo įmonių socialinės iniciatyvos koncepciją, kuri, iš esmės, yra šešios pagrindinės veiklos, kurių įmonė imasi savo socialiniams uždaviniams įgyvendinti. Tos šešios iniciatyvos tai:

- aktualijų rėmimas (angl. *Cause Promotion*). Tai labdaringa iniciatyva suteikti piniginius bei natūrinius išteklius, o taip pat savanorystę, kad padidinti žinomumą apie konkrečią aktualiją. Jei iniciatyva yra tinkamai organizuota ir įgyvendinta, galutiniame rezultate jos pagalba bus padidintos pardavimų apimtys ir padidės vartotojų lojalumas. Taip pat tokios iniciatyvos motyvuoja darbuotojus bei kitas suinteresuotas šalis dalyvauti įmonės veikloje;
- su aktualijomis susieto marketingo kampanijos (angl. *Cause Related Marketing*). Tai socialinė iniciatyva, kuri yra reklaminė strategija, kurios rėmuose įmonė ir labdaros organizacija dalyvauja bendrame finansavime. Šiuo atveju dalis įmonės produkcijos ar paslaugų pardavimų yra skiriama labdaros organizacijos tikslui (pvz., vaikų, sergančių onkologinėmis ligomis, gydymui) remti;
- įmonių socialinė rinkodara (angl. *Corporate Social Marketing*). Ši socialinė iniciatyva atsiranda tuomet, kai įmonė priima sprendimą padėti didinti bendruomenės, kurios teritorijoje įmonė vykdo veiklą, gyvenimo gerovę teikiant didesnę prieigą prie švietimo, sveikatos priežiūros ir t.t. paslaugų;
- įmonių filantropija (angl. *Corporate Philanthropy*). Šia iniciatyva įmonė tiesiogiai finansiškai ar natūra aukoja labdarai ar konkrečiai labdaringos organizacijos ar bendruomenės iniciatyvai;
- darbuotojų įtraukimas (angl. *Employee Engagement*). Šia iniciatyva įmonė skatina savo darbuotojus savanoriškai pasiūlyti savo žinias ir patirtį socialinių uždavinių visuomenėje sprendimui. Pavyzdžiui, kuomet ligoninė, veikianti tam tikros bendruomenės teritorijoje, organizuoja nemokamą šios bendruomenės narių profilaktinę sveikatos patikrą, tai galima traktuoti kaip šios ligoninės darbuotojų įtraukimą;
- socialiai atsakingo verslo praktika (angl. *Social Responsible Business Practice*). Tai praktikos, normos ir veiksmai, kuriems įmonė pasirašo, kad pagerinti bendruomenės gyvenimo ir aplinkos gerovę bei remti socialines iniciatyvas. Tokios iniciatyvos skiriamasis bruožas yra jos diskrecinis pobūdis, o ne prievartinis tokių praktikų vykdymas ar normų laikymasis.

Remiantis Frynas ir Yamahaki (2016), šiuo metu plačiausiai naudojamas penkių dimensijų socialinės atsakomybės konstruktas, kurį sudaro:

- *filantropinė atsakomybė* - tai įmonės savanoriški įmonės veiksmai, kurių pagalba siekiama palaikyti ir kelti vietos bendruomenę ir visuomenės gerovę, įgyvendinant įvairias socialines programas. Filantropinė atsakomybė įmonių socialinę atsakomybę iškelia į tokį lygį, kuomet tokia atsakomybė teikia apčiuopiamus rezultatus visuomenei. Šios atsakomybės panaudojimas leidžia visuomenei pamatyti įmonės socialiai atsakingą elgesį. Tai ne tik etiškas ir moralus elgesys - tai tokie veiksmai, kuomet įmonė greta savo pagrindinės veiklos vykdo įvairias programas, kurios remia visuomenės gerovę, kuomet dalis įmonės išteklių panaudojami bendruomenės švietimui ir jos gyvenimo lygio didinimui. Tačiau įmonės filantropinės atsakomybės iniciatyvų neturėtų imtis tol, kol nebus pradėtos įgyvendinti ekonominė, teisinė ir etinė atsakomybės. Pilnas ir visapusiškas įmonių socialinės atsakomybės suvokimas paskatins įmones sukurti strategiją, kuri sudarytų galimybes plėtoti įmonės veiklą, o filantropinis aspektas bus svarstomas tik pradėjus sėkmingai įgyvendinti ekonomines, teisines ir etines iniciatyvas;
- *etinė atsakomybė* – įmonės įsipareigojimas vykdyti skaidrią ir sąžiningą veiklą. Įgyvendinanti etinę atsakomybę įmonė laiko būtinu laiku pranešti visuomenei apie realią įmonės situaciją, galimai žalingą įmonėje gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų poveikį žmonių sveikatai ir aplinkai. Įgyvendindamos etinės atsakomybės iniciatyvas, įmonės kuria etikos programas įvertindamos savo suinteresuotųjų šalių interesus ir lūkesčius. Darbuotojų įtraukimas į įmonei svarbių sprendimų priėmimą leidžia jiems pajusti, kad jie yra įmonės dalis. Kitų suinteresuotų šalių dalyvavimas parodo, įmonės skaidrumą ir atvirumą, sutikimą būti stebimai, kritikuojamai. Tuo pačiu įmonė pašalina įvairius trukdžius suinteresuotųjų šalių lūkesčių išsipildymo atžvilgiu. Įmonėje įgyvendinant etinės atsakomybės iniciatyvas, visuose įmonės lygmenyse pašalinamas netinkamas elgesys. Kad užtikrinti įmonės veiklos efektyvumą, reikalinga imtis pastangų keisti elgesį, kenkianti ne tik įmonei, bet ir visuomenei. Užkirsti kelią netinkamai elgsenai galima išsiaiškinus kokie nusizengimai yra, ir kas juos skatina. Kad įgyvendinti socialinę atsakomybę, įmonėms reikalinga užkirsti kelią apgaulėms, privatumo pažeidimams, antisocialiniam elgesiui, interesų konfliktams, korupcijai. Pasitelkus etikos priemones įmonėje kuriama aplinka, sudaranti sąlygas pasiekti aukštą veiklos efektyvumą ir funkcionalumą;
- *teisinė atsakomybė* – įsipareigojimas vykdyti veiklą griežtai pagal įstatymus, laikytis valstybės ir vietos savivaldos teisinių normų, kovoti su korupcijos ir šešėlinės ekonomikos apraiškomis. Įstatymų išskirtinumas pasireiškia tuo, kad jų laikymasis yra privalomas, o nesilaikymas lemia atitinkamų sankcijų prieš pažeidėją panaudojimą. Įmonių teisinės atsakomybės pagrindas yra visos visuomenės interesų gynimas, apribojantis verslo subjektams galimybę bet kokia kaina siekti maksimalios naudos sau. Įmonė, kuri siekia tik ekonominės naudos ir neprisiima teisinės atsakomybės rizikuoja pažeisti įstatymus, kuriuos privalo laikytis visi ūkio subjektai, nepriklausomai nuo jų teisinio statuso. Pavyzdžiui, mokesčių slėpimas ar vengimas daro neigiamą įtaką valstybės surenkamų pajamų apimčiai, o tai atitinkamai daro neigiamą įtaką socialiai pažeidžiamų grupių apsaugai, viešųjų paslaugų teikimui, blogina situacija visos valstybės ekonomikoje bei suteikia nesažiningą konkurencinį pranašumą sąžiningai veikiančių ūkio subjektų atžvilgiu;
- *ekonominė atsakomybė* – tai įmonės įsipareigojimai įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. maksimizuoti pelną ir akcijų pelningumą, tiekti rinkai kokybišką produkciją ir kuo pilniau



patenkinti vartotojų poreikius. Ekonominė atsakomybė yra traktuojama kaip visų kitų atsakomybės formų pagrindas. To priežastis yra pelnas, kuris yra įmonės stabilumo rinkoje pagrindas.;

- *gamtosauginė atsakomybė* – įmanyti ir integraliai laikyti visų aplinkos apsaugos teisės aktų, žinoti įmonės veiklos neigiamą poveikį aplinkai, pastoviai jį stebėti ir mažinti, valdyti ekologines rizikas, mažinti taršą ir t.t.

Tokios sudėties įmonių socialinės atsakomybės konstruktas bus naudojamas konstruojant įmonių socialinės atsakomybės įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui konceptualų modelį.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonių socialinė atsakomybė – tai verslo plėtros modelis, pagrįstas savarankiškumu, kuomet siekiant spręsti aplinkosaugos ir socialines problemas bei kuo pilniau patenkinti dominuojančius socialinius poreikius, savanoriškai panaudojami verslo materialūs ir žmogiškieji išteklių, taip prisidedant prie darnaus vystymosi ir visuomenės gerovės. Išanalizavus įmonių socialinės atsakomybės klasifikacijas galima teigti, kad pagrindiniai įmonių socialinę atsakomybę sudaro etiška darbo praktika (skaidri ir atvira įmonės veikla bei etiškas ir sąžiningas elgesys su darbuotojais), filantropija (parama nacionalinėms ir vietinėms labdaros bei bendruomenių programoms) ir aplinkosauga (efektyvi įmonės veikla aplinkosaugos srityje).

## **2.2. Organizacinio pasitikėjimo samprata ir dimensijos**

### **2.2.1. Organizacinio pasitikėjimo samprata**

Daugelio šiuolaikinių ekonomikos ir finansų sričių specialistų nuomone, pasitikėjimas yra pats brangiausias įmonės turtas (Cingano, Pinotti, 2016). Pasitikėjimas daro didelę įtaką dalykiniam aktyvumui ir būtinas kiekvienos įmonės veiklos sėkmei užtikrinti (Ugwu, Onyishi, Rodríguez-Sánchez, 2014). Ryšium su tuo tikslinga apibrėžti organizacinio pasitikėjimo sąvoką. Tačiau jei buitiniame lygmenyje kiekvienas gali paaiškinti ką reiškia pasitikėti kuo nors, taikant pasitikėjimą įmonių lygmenyje galima aptikti vienas nuo kito ganėtinai besiskiriančius pasitikėjimo apibrėžimus.

Pasitikėjimą galima suprasti ir apibrėžti skirtingai. Visų pirma, galima atskirti pasitikėjimą, kaip elgsenos ketinimą, ir pasitikėjimą kaip vidinį veiksma (Colquitt, Scott, LePine, 2007). Kita vertus, vieni autoriai pasitikėjimo sąvoką naudojo kaip patikimumo sinonimą, tuo tarpu kiti pasitikėjimą traktavo kaip asmenybės, kuri vystosi vaikystėje, dalį (Colquitt et al., 2007). Egzistuoja ir priešingos nuomonės apie tai, ar gali darbuotojai jausti pasitikėjimą ir nepasitikėjimą vienu ir tuo pačiu subjektu (Saunders, Dietz, Thornhill, 2014). Rousseau, Sitkin, Burt ir Camerer (1998) pasitikėjimą apibrėžia kaip psichologinę būseną, kuri apima ketinimą priimti pažeidžiamumą, pagrįstą pozityviais kito ketinimų ar elgesio lūkesčiais. Šie pozityvūs lūkesčiai pagrįsti įvaizdžiais apie kitą asmenį ir jo patikimumą, tuo tarpu pažeidžiamumo priėmimas yra rizikingas veiksmas. Pasitikinti šalis pasikliauna tuo, kad šalis, kuria pasitikima, daro ką nors jos vardu be pastovios kontrolės (Sanders, Schyns, Dietz, Den Hartog, 20069). Remiantis Rousseau et al. (1998), kad atsirastų pasitikėjimas, turi egzistuoti dvi sąlygos: rizika ir tarpusavio priklausomybė. Rizika – tai praradimo tikimybė, suvokiama pasitikinčios šalies. Ryšys tarp pasitikėjimo ir rizikos vyksta dėl tarpusavio santykių, kad rizika sukelia pasitikėjimo galimybę, kuri vėliau gali sukelti riziką. Kita būtina sąlyga – tarpusavio priklausomybė – numato, kad vienos šalies interesai negali būti patenkinti be kitos šalies.

Organizacijos kontekste pasitikėjimo objektais gali būti organizacija, individų grupės ir atskiri individai (Korsgaard, Pitariu, Jeong, Cooper, Barling, 2008). Kitaip tariant, asmuo savo pasitikėjimą

gali nukreipti į konkrečius asmenis (tai reiškia asmeninis pasitikėjimas) arba į organizacines sistemas (beasmenis pasitikėjimas) (Maguire, Phillips, 2008). Organizacinis pasitikėjimas apima tiek tarpasmeninius santykius, tiek ir beasmenį pasitikėjimą (McKnight, Choudhury, Kacmar, 2002).

Todėl kokio nors vieningo ir visuotinai priimtino pasitikėjimo apibrėžimo iki šiol dar nėra sukurta. 5 lentelėje pateikiama keletas pasitikėjimo sąvokos apibrėžimų.

5 lentelė. Pasitikėjimo sąvokos apibrėžimai

| Autorius, metai                               | Apibrėžimas   |
|---|---|
| Fulmer, Gelfand (2012)                        | Pasitikėjimas – tai, kas egzistuoja tam tikros bendruomenės rėmuose, sąžiningas elgesys, kuris remiasi normomis, kurių laikosi kiti bendruomenės nariai   |
| Lee, Song, Lee, Lee, Bernhard (2013)          | Pasitikėjimas yra socialinės tarpusavio sąveikos pagrindas, vertingas išteklius, glūdintis organizaciniuose ir tarpasmeniniuose santykiuose   |
| Ugwu, Onyishi, Rodríguez-Sánchez (2014)       | Pasitikėjimas – tai visų santykių aspektas ir konceptas, kuris apjungia individus ir sukelia saugumo jausmą.  |
| Ismail (2015)                                 | Pasitikėjimas yra vieno individo lūkesčiai kitų atžvilgiu, kad jie elgsis sąžiningai ir teisingai.  |
| Ashnai, Henneberg, Naudé, Francescucci (2016) | Pasitikėjimas – vienos šalies pasirengimas būti pažeidžiamai kitos šalies veiksmų atžvilgiu tikint, kad kita šalis atliks tam tikrus veiksmus, nepriklausomai nuo gebėjimo stebėti ar kontroliuoti šią šalį |
| Fuoli, van de Weijer, Paradis (2017)          | Pasitikėjimas – tai partnerio pasirengimas siekti tarpusavyje suderinti interesų kartu, o ne atskirai   |
| Lacey, Howden, Cvitanovic, Colvin (2018)      | Pasitikėjimas pašalina rizikas, susijusias su tarpusavio priklausomybe, būdinga tam tikriems santykiams   |

Analizuojant pateiktus pasitikėjimo apibrėžimus galima išskirti tris tipiškas šio koncepto savybes (Whitener et al. 1998). Pirmoji pasitikėjimo kita šalimi savybė yra tai, kad jis atspindi tikėjimą ir požiūrį, kad šio šalies elgesys bus geranoriškas. Kita pasitikėjimo savybė yra tai, kad dėl tos priežasties jog viena šalis negali priversti kitos įgyvendinti savo lūkesčių, pasitikėjimo dalis yra valingas individo pasirengimas prisiimti riziką, kad kitos šalies elgesys gali ir nebūti geranoriškas, ir tapti pažeidžiamu. Dar viena savybė yra tai, kad pasitikėjimas išreiškia šalių tarpusavio priklausomybę, todėl vienos šalies elgesys daro įtaką kitai šaliai. Apibendrinant šias tris pasitikėjimo dedamąsias, pasitikėjimą galima įvardinti kaip vienos šalies požiūrį į kitą kaip į geranorišką ir patikimą partnerį.

Kaip nurodo Hashim ir Tan (2015), viena iš priežasčių, kodėl dar iki šiol nėra sukurto vieningo ir visuotinai priimto pasitikėjimo apibrėžimo yra tai, kad šios koncepcijos pagrindas buvo visa eilė teorijų: 1) transakcinių sąnaudų teorija, kurioje ekonomistai analizuoja pasitikėjimą kaip iš išskaičiavimo ar kaip institucinį (North, O'Donnell, Marsh, 2017); 2) socialinių mainų teorija, kur sociologai pasitikėjimą konceptualizuoja kaip socialinių santykių tarp individų ar institucijų dalį (Coyle-Shapiro, Diehl, 2018); 3) agentų teorija, kur pasitikėjimas sumažina sudėtingumą ir nesaugumą, iš anksto eliminuodamas oportunistinę elgseną (Styhre, 2016); 4) ištekliais grįstas požiūris į įmonę, kur patikimi žmogiškieji ištekliai užtikrina konkurencinį pranašumą (Hoskisson, Gambeta, Green, 2018); 5) sistemų teorija, kur žmogus gali pasitikėti sistemų darbu (Lee, Pee, 2015); 6) atribucijos teorija, pagal kurią psichologai pasitikėjimą nagrinėja patikėtinių ar globėjų atributų atžvilgiu ir sutelkia dėmesį į vidinius pažinimus, kuriuos sukuria asmeninės individo savybės.

Aprašydami organizacinį pasitikėjimą, Bachmann, Gillespie ir Priem (2015) nurodo, kad pasitikėjimas numato pasirengimą bendradarbiauti ir adaptaciją organizaciniams pokyčiams individualiame lygmenyje, o taip pat kolektyvinį lojalumą ir bendradarbiavimą organizacijos tikslams pasiekti organizacijos lygyje. Plačiaja prasme pasitikėjimą minėti autoriai apibrėžia kaip individo įsitikinimą tuo, kad jis prisiima rizikas remdamasis prielaida, kad kita šalis neslėps savo ketinimų ir idėjų bei nesiims veiksmų, kurie gali būti kenksmingi abiem šalims.

Organizacinį pasitikėjimą sudaro tokie veiksniai, kaip teisingumas, tikėjimas, lojalumas ir nuoširdumas, kuriuos organizacijos darbuotojai savo elgsenos pagalba reikš vienas kito atžvilgiu (Arslan, 2009). Kaip nurodo Ugwu et al. (2014), tikima tuo, kad pasitikėjimas, būtinas organizacijos sėkmei, nėra kažkuo, ką galima greitai paveikti, tačiau tokio pasitikėjimo sukūrimas paprastai reikalauja didelių pastangų ir daug laiko.

Organizacinis pasitikėjimas turi savo vidinius aspektus, tokius kaip darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas, darbuotojų pasitikėjimas vadovais ir darbuotojų pasitikėjimas organizacija (Güçer, Şerif, 2014). Tuo tarpu Vanhala, M., Heilmann, P., Salminen (2016) organizaciniame pasitikėjime išskiria tarpasmeninį pasitikėjimą ir pasitikėjimą organizacija. Šiuo atveju pasitikėjimas organizacija suprantamas kaip jos darbuotojų pasitikėjimas organizacijos struktūromis ir procesais, o taip pat pasitikėjimas organizacijos vykdoma politika personalo atžvilgiu bei sprendimų priėmimo procesais. Šiame baigiamajame magistro darbe organizacinis pasitikėjimas bus nagrinėjamas tarpasmeninis pasitikėjimas ir pasitikėjimas organizacijoje

Apibendrinant galima teigti, kad pasitikėjimo sąvoka dėl savo tarpdisciplininio pobūdžio iki šiol vieningo ir visuotinai priimtino apibrėžimo neturi. Apibendrinus įvairių autorių pasitikėjimo apibrėžimus, pasitikėjimas šiame baigiamajame magistro darbe traktuojamas kaip tam tikros bendruomenės rėmuose atsirandantys lūkesčiai, kad bendruomenės nariai elgsis sąžiningai, rodys pasirengimą tarpusavio pagalbai pagal bendruomenėje priimtas normas ir papročius. Organizacijoje galima išskirti tarpasmeninį pasitikėjimą, kuris pasireiškia darbuotojų tarpusavio pasitikėjimu ir darbuotojų pasitikėjimu vadovais, o taip pat pasitikėjimą organizacija, kuris pasireiškia pasitikėjimu organizacijos struktūromis ir procesais, kurie vyksta organizacijoje, o taip pat pasitikėjimu sprendimų priėmimu organizacijoje ir jos vykdoma personalo politika.

### **2.2.2. Tarpasmeninis pasitikėjimas**

Bendru atveju pasitikėjimas atsiranda mažiausiai dviem individams sąveikaujant tarpusavyje, t.y. pasitikėjime turi dalyvauti mažiausiai du individai: tas, kuris pasitiki, ir tas, kuriuo pasitiki. Kaip jau minėta, to, kuris pasitiki, pasitikėjimas gali būti siejamas su jos kito asmens pažinimu, polinkiu rizikuoti ir tikėjimu to, kuriuo pasitikima, racionaliai pagrįstais praeities patirtimi veiksmis. Tačiau, kaip buvo minėta, organizacijoje išskiriamas tarpasmeninis pasitikėjimas ir pasitikėjimas organizacija. Savo ruožtu tarpasmeninis pasitikėjimas organizacijoje apima darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą ir darbuotojų pasitikėjimą vadovais (Güçer, Şerif, 2014, 2014).

Darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas apibrėžiamas kaip visuma įsitikinimų, jog jų kolegos yra kvalifikuoti, teisingi, elgiasi etiškai ir nusipelno pasitikėjimo (Mishra, Mishra, 2013). Pasitikėjimas kolegomis darbuotojus skatina būti teisingais žodžiais ir veiksmis (Korsgaard, Brower, Leste, 2015). Organizacijose, kuriuose aukštas darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo lygis, formuosi saugus klimatas, žmonės formuoja ilgalaikius santykius, plėtoja bendradarbiavimą, darbuotojai dalyvauja sprendimų

priėmime, jaučiasi laimingi, kūrybingi ir linksmi, suvokia ir siekia įgyvendinti organizacijos tikslus (Lāmsā, Pučėtaitė, 2006).

Tarpasmeninį pasitikėjimą Bakiev (2013) traktuoja kaip laipsnį, kuriuo asmuo pasitiki savimi ir pasiruošęs veikti kito asmens žodžių, veiksmų ir sprendimų pagrindu. Tai reiškia, kad egzistuoja du tarpasmeninio pasitikėjimo pagrindai: 1) kognityvinė nuomonė apie kito asmens kompetenciją ar patikimumą ir 2) afektiniai ryšiai tarp asmenų, kurie vadinami pasitikėjimo santykiais. Pagal tą pačią schemą Guinot, Chiva ir Roca-Puig (2014) tarpasmeninį pasitikėjimą apibrėžė kaip vienos šalies pasiruošimą priklausyti nuo kitos šalies, jaučiant santykinę saugumą, net jei galimos ir neigiamos pasekmės. Mishra ir Mishra (2013) pasitikėjimą pavadino vienos šalies pasirengimą būti pažeidžiamai kitos šalies atžvilgiu, remiantis įsitikinimu, kad kita šalis yra 1) kompetentinga, 2) atvira, 3) suinteresuota ir 4) patikima. Tokiu būdu tarpasmeninio pasitikėjimo koncepcija pasireiškia lūkesčiu, pasirengimu būti pažeistam ir rizikos prisėmimu.

*Tarpasmeninis pasitikėjimas* suprantamas kaip horizontalaus pasitikėjimo, t.y. darbuotojo pasitikėjimo kitais darbuotojais, ir vertikalaus pasitikėjimo, t.y. darbuotojų pasitikėjimo jų betarpiškais vadovais problema (Vanhalas, Heilmann, Salminen, 2016). Tačiau daugelis pasitikėjimą tyrusių autorių nagrinėjo tik vertikalų pasitikėjimą, neįvertindami pasitikėjimo tarp kolegų (Tan, Lim, 2009). Tarpasmeninis pasitikėjimas gali remtis kitos šalies kompetencija, geranoriškumu ar patikimumu. Kompetencijomis pagrįstas pasitikėjimas priskiriamas pasitikėjimui kitos šalies įgūdžiais, gebėjimais ir savybėmis: žmonės pasitiki tais, kurie, jų nuomone, gali spręsti problemas ir pasiekti užsibrėžtų rezultatų (Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner, 1998). Geranoriškumu paremtas pasitikėjimas grindžiamas prielaida, kad asmuo, kuriuo pasitikima, nori daryti gera, t.y. veikti geranoriškai, nesielgti egocentriškai ar oportunistiškai (Dirks, Ferrin, 2011). Patikimumu pagrįstas pasitikėjimas priskiriamas principų, kuriuos pasitikintis asmuo laiko priimtinais, rinkiniui, t.y. galima pasikliauti kito asmens žodžiais ir darbais. Pasitikėjimas asmens patikimumu taip pat reiškia lūkesčius, kad kita šalis pasakys tiesą ir įvykdys savo pažadus (Williams, 2001). Tokiu būdu, tarpasmeninį pasitikėjimą galima apibrėžti kaip atskiro darbuotojo pozityvius lūkesčius kolegų ir tiesioginių vadovų kompetentingumo, geranoriškumo ir patikimumo atžvilgiu (Vanhalas et al., 2016).

Kaip nurodo Joy, Ugwu, Esther ir Maduagwu (2018), galima išskirti du tarpasmeninio pasitikėjimo organizacijoje aspektus: įsitikinimas kitų ketinimais ir įsitikinimas kitų gebėjimais. Tarpasmeninis pasitikėjimas darbo kultūroje taip pat turi būti priskiriamas tam, kad darbuotojai gerus ketinimus ir gebėjimus priskiria savo kolegoms. Tarpasmeninio pasitikėjimo aspektui darbuotojai turi dvi perspektyvas: viena iš jų, kai darbuotojas pasitiki kolegų gebėjimais, tačiau nepasitiki savo ketinimais; kita – kai darbuotojas pasitiki kolegų ketinimais, tačiau nepasitiki savo galimybėmis atlikti tam tikrą užduotį Joy et al. (2018) taip pat išskiria pagrindinius tarpasmeninio pasitikėjimo ugdymo būdus: komunikavimas (angl. *communicating*), nuoseklumas (angl. *consistency*), charakteris (angl. *character*), įsipareigojimas (angl. *commitment*), rūpestingas vertinimas (angl. *caring appreciation*), nepertraukiamas pasitikėjimo stiprinimas (angl. *continuous trust-building*) ir mokymai (angl. *coaching*). Atviras ir rūpestingas šių būdų perdavimas kitiems iššaukia dialogą, kuris yra tarpasmeninio pasitikėjimo pradžia. Po to darbuotojai turi vienas kitam teikti nuoseklius ir atvirus atsiliepimus apie elgseną, kuri atspindi šiuos pasitikėjimo ugdymo būdus. Pasižymėdami charakteriu ir ištikimybe, jie turi pripažinti kitus, kad jie tai daro teisingai, ir teikti koreguojantį grįžtamąjį ryšį, kuomet yra gerinimo galimybės. Labai svarbu, kad šio grįžtamojo ryšio, paremto elgsena, gavėjas, priimtų jį rūpestingai įvertin damas ir siektų gerinti. Tokiu būdu yra stiprinamas tarpasmeninis pasitikėjimas organizacijoje.

Anot Bachmann, Gillespie ir Priem (2015), darbuotojų pasitikėjimas kolegomis ir vadovais yra pasirengimas būti pažeidžiamam dėl kito asmens veiksmų tikintis, kad tai, kas svarbu asmeniui, kuris pasitiki, įvykdys asmuo, kuriuo pasitikima. Tokį tikėjimą gali suformuoti keli veiksniai. Galimas atvejis, kad pasitikėjimas sietinas su asmenybės bruožais, t.y., labiau pasitikėti bus linkęs tas asmuo, kuris yra linkęs labiau rizikuoti. Bendraudami asmenys gali kitą žmogų pažinti ir jį suvokti kaip nuoseklią, kompetentingą ir geranorišką, asmenybę, su kuria galima keistis pozityvia elgsena. Visa tai žmones skatina pasitikėti. Tikėtina, kad bendradarbių ir vadovų kompetencija bei nuoseklus, geranoriškas elgesys yra susiję su darbuotojų tarpasmeniniu pasitikėjimu.

Apibendrinant galima teigti, kad tarpasmeninis pasitikėjimas organizacijoje – tai darbuotojų pasitikėjimas kitais darbuotojais ir vadovais, kuris numato pasirengimą būti pažeidžiamam dėl kolegos ar vadovo veiksmų tikintis, kad jie įvykdys tai, kas svarbu darbuotojui, kuris pasitiki. Organizacijose tarpasmeniniam pasitikėjimui labai didelę reikšmę turi kompetencija ir etiškas elgesys. Savo ruožtu tarpasmeninis pasitikėjimas organizacijoje formuoja tinkamą ir saugų klimatą, padeda sukurti ilgalaikius santykius tarp darbuotojų ir jų vadovų, plėtoja bendradarbiavimą ir darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo.

### **2.2.3. Pasitikėjimas organizacija**

Kad padidinti pasitikėjimą šiuolaikinėse, dinamiškose organizacijose, svarbu suvokti dvilypę pasitikėjimo prigimtį, t.t. asmeninę ir beasmenę pasitikėjimo formas. Yuan, Olfman ir Yi (2016) pasitikėjimą traktuoja kaip daugiamačį kintamąjį, aiškindami, kad darbuotojas gali pasitikėti savo kolegomis, tačiau nepasitikėti savo vadovu ar aukščiausią vadovybę. Minėti autoriai išskiria vertikalų ir horizontalų pasitikėjimą. Horizontalus pasitikėjimas yra tarp kolegų, kurie yra panašioje darbo situacijoje, o vertikalus pasitikėjimas yra tarp darbuotojų ir jų vadovų, organizacijos vadovybės ir organizacijos, kaip tokios. Anot Yuan et al. (2016), jei organizacijos struktūros, vaidmenys ir klimatas informuoja apie aukščiausio lygio vadovų pasitikėjimo organizacijos darbuotojais nebuvimą, darbuotojai reaguos nepasitikėjimu ir, priešingai, jei aukščiausio lygio vadovai praneš darbuotojams, kad jie jais pasitiki, darbuotojai atsakys aukštu pasitikėjimo vadovais laipsniu. Todėl organizacijos aukščiausio lygio vadovybės uždavinys yra sukurti ir valdyti sistemą, skatinančią pasitikėjimą, kuris nepriskiriamas tarpasmeniniam pasitikėjimui organizacijoje. Kitaip tariant tarpasmeninis pasitikėjimas ir pasitikėjimas organizacija (dar vadinamas instituciniu pasitikėjimu) nėra atsietos kategorijos, o egzistuoja ir veikia organizacijoje kartu.

Tarpasmeninis pasitikėjimas paremtas tarpasmenine individų sąveika tam tikrų santykių rėmuose. Tuo tarpu beasmenis pasitikėjimas remiasi vaidmenimis, sistemomis ir reputacija. Organizacijos darbuotojai gali padaryti išvadą dėl beasmenio pasitikėjimo remdamiesi labiausiai matomais pavyzdžiais, kuriais reikia sekti, tokiais kaip vyriausioji vadovybė (Kramer, 1999). Kaip nurodo Costigan, Iiter ir Berman (1998), daugeliui darbuotojų sprendimas pasitikėti aukščiausio lygio vadovais didele dalimi paremtas jų sprendimų rezultatais, o ne betarpiška jų charakterio ar veiksmų patirtimi. Pavyzdžiui, McCauley ir Kuhnert (1992) teigia, kad pasitikėjimas tarp darbuotojų ir aukščiausio lygio vadovų nėra tarpasmeninio pobūdžio, o remiasi vaidmenimis, taisyklėmis ir struktūruotais santykiais organizacijos viduje. Darbuotojai stebi organizacinę aplinką, kad galėtų nuspręsti, ar verta pasitikėti aukščiausiąja vadovybe. Jei organizacinė aplinka skatina aukštą vadovybės pasitikėjimo darbuotojais laipsnį, tai darbuotojai, savo ruožtu, atsakys tuo pačiu, parodydami aukštą pasitikėjimo laipsnį valdymu. Be to, Blomqvist (1997) tvirtina, kad pasitikėti žmogumi ir pasitikėti organizacija – tai du skirtingi dalykai. Pasitikėjimas organizacija remiasi tuo,

kaip organizacija vykdo veiklą, konkrečia užsitarnaujančia pasitikėjimą elgsena. To šaltinis gali būti vadovo asmenybė, stipriai centralizuota sprendimų priėmimo struktūra ar organizacinė kultūra. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas taip pat galima traktuoti kaip pagrindinį veiksnį, darantį įtaką darbuotojų pasitikėjimui savo organizacija (Pučėtaitė, Lāmsā, Novelskaitė, 2010).

Gilbert ir Tang (1998) organizacinį pasitikėjimą apibūdina kaip darbuotojo įsitikinimą darbdaviu ir jo palaikymu: darbuotojas tiki, kad darbdavys bus atviras ir vykdys savo įsipareigojimus. Tokiu būdu, kalbama apie darbuotojo tikėjimą į organizacijos aukščiausio lygio vadovus ir tikėjimą tuo, kad jų tikslai pasiekiami ir galutiniame rezultate visi jų veiksmai bus naudingi darbuotojams. Kitaip tariant, beasmenis pasitikėjimas (pasitikėjimas organizacija) suprantamas kaip organizacijos patikimumo vertinimas darbuotojais, t.y. įsitikinimas tuo, kad organizacija vykdys veiklą taip, kad ji būtų naudinga, ar bent jau nežalinga darbuotojams (Maguire, Phillips, 2008). Tai reikalauja abiejų pasitikėjimo šalių normų ir vertybių suderinimo. Tačiau normos ir vertybės yra įtrauktos į socialinį ir organizacinį kontekstą, kad daro pasitikėjimą organizacija priklausomu nuo konteksto reiškiniu. Pavyzdžiui, Pučėtaitė et al. (2010) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad pasitikėjimas organizacija postsocialistinėse šalyse yra žemesnis nei Vakarų šalyse dėl skirtingų socialinių-istorinių procesų. Todėl beasmenį pasitikėjimą (pasitikėjimą organizacija) galima apibrėžti kaip atskiro darbuotojo lūkesčius organizacijos-darbdavio galimybių ir teisingumo atžvilgiu (Vanhala et al., 2016).

Skirtingai nuo tarpasmeninio pasitikėjimo, kaip teigia Misztal (2013), pasitikėjimas organizacija akcentuoja sisteminių pasitikėjimo lygį, kuris užtikrina socialinės tvarkos palaikymą sistemoje. Pasitikėjimas organizacija yra 1) pasitikėjimas sistemomis ar institutais, o ne atskirais individais, o taip pat 2) skirtingai nuo tarpasmeninio pasitikėjimo jis dažnai nėra pagrįstas asmenine pasitikinčio patirtimi. Misztal (2013) nurodo, kad pasitikėjimas organizacija dažnai apjungia tiek sisteminius, tiek ir tarpasmeninius aspektus, kurie daro vienas kitam įtaką, o pilnas pasitikėjimo organizacija suvokimas yra neįmanomas be nuorodų į asmenis, kurie yra šios organizacijos nariai, o pilnai suprasti tarpasmeninį pasitikėjimą neįmanoma be organizacijos, kurioje plėtojasi toks tarpasmeninis pasitikėjimas (ar nepasitikėjimas) konteksto.

Kaip tvirtina Turel ir Gefen (2013), pasitikėjimas vyksta sąveikos, kuriai daro įtaką tiek asmenybė, tiek ir socialinė sistema, rėmuose, todėl pasitikėjimą negalima sieti išskirtinai tik su viena iš jų. Tarpasmeninis pasitikėjimas ir pasitikėjimas organizacija turi skirtingus pagrindus: tarpasmeninis pasitikėjimas apima ir emocinį ryšį tarp individų, o emocinis skausmas, kurį patirtų kiekvienas išdavystės atveju, yra apsauginis pasitikėjimo pagrindas.

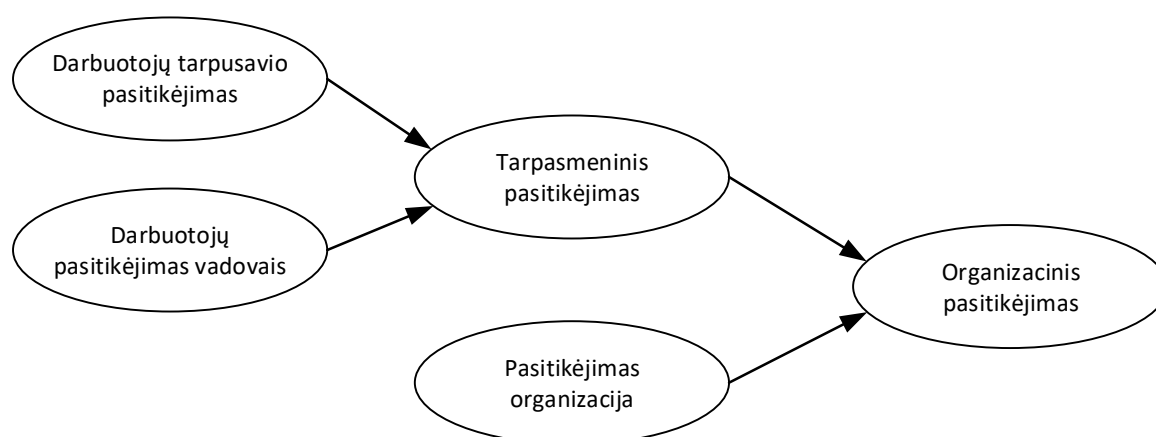
Anot Hernandez, Long ir Sitkin (2014), pasitikėjimui formaliais lyderiais darys įtaką tiek organizaciniai sumetimai, nes tokie lyderiai pavaldinių požiūriu atstovauja organizaciją, tiek ir tarpasmeniniai sumetimai, atsirandantys sąveikos tarp lyderių ir pavaldinių rezultate. Todėl du pasitikėjimo pagrindai darys vienas kitam įtaką. Pasitikėjimas organizacija gali padaryti įtaką pasitikėjimui konkrečiu lyderiu, o pasitikėjimas konkrečiais lyderiais gali padaryti įtaką pasitikėjimui organizacija.

Kaip nurodo Sultana ir Johari(2017), pasitikėjimas organizacija yra tikėjimas tuo, kad egzistuoja beasmenės struktūros, sudarančios galimybę numatyti sėkmingą ateitį. Tai gali būti struktūrinė garantija normatyvinių aktų ar sutarčių pavidalu, patvirtinančių organizacijos sėkmę ateityje, o taip pat gali būti situacijos normalumas, t.y. organizacijos veikla yra stabili ir sėkmė galima, nes situacija palanki sėkmei, o organizacijos vadovybė veikia savo kompetencijos rėmuose.

Anot Turel ir Gefen (2013), pasitikėjimas organizacija gali būti apibūdinamas kaip jos narių pasitikėjimas organizacijos vizija ir strategija, jos technologine ir komercine kompetencija, jos teisingomis struktūromis ir procesais, o taip pat jos personalo politika. Tai beasmenis pasitikėjimas paremtas vaidmenimis, sistemomis ir reputacija, iš kurių padarytos išvados apie organizacijos veiklos sėkmę, kurią nulemia organizacijos bendros sistemos, tokios kaip valdymo ir personalo politikos.

Apibendrinant galima teigti, kad pasitikėjimas organizacija gali būti apibūdinamas kaip darbuotojų įsitikinimas, kad organizacijos veikla yra organizuota taip, kad užtikrintų sėkmę. Kadangi darbuotojams vadovai yra organizacijos atstovai, savo pasitikėjimą vadovais darbuotojai gali perduoti pasitikėjimui organizacija. Dėl šios priežasties darbuotojų pasitikėjimas organizacija siejasi su pasitikėjimu vadovais. Tačiau organizacijos struktūra, kultūra, klimatas ir gera žmogiškųjų išteklių valdymo politika formuoja aplinką, kuria pasitikima. Pasitikėjimas organizacija yra tvirtas tikėjimas teigiamais, o kartais ir neigiamais vadovų veiksmais ir rezultatais, kuriems būdinga dvipusė komunikacija ir įtaka organizacijoje.

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad organizacinį pasitikėjimą sudaro darbuotojų tarpasmeninis pasitikėjimas ir jų pasitikėjimas organizacija (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Organizacinio pasitikėjimo schema (Vanhalta et al., 2016)

Tarpasmeninį pasitikėjimą organizacijoje sudaro darbuotojų pasitikėjimas savo kolegomis, o taip pat darbuotojų pasitikėjimas savo vadovais. Tuo tarpu pasitikėjimą organizacija sudaro darbuotojų pasitikėjimas organizacijos darbo aplinka, organizacijos vizija ir misija, organizacijos struktūromis bei vykdoma politika personalo atžvilgiu, o taip pat organizacijos komercija bei technologine kompetencijomis. Tarpasmeninis pasitikėjimas ir pasitikėjimas organizacija sudaro organizacinį pasitikėjimą.

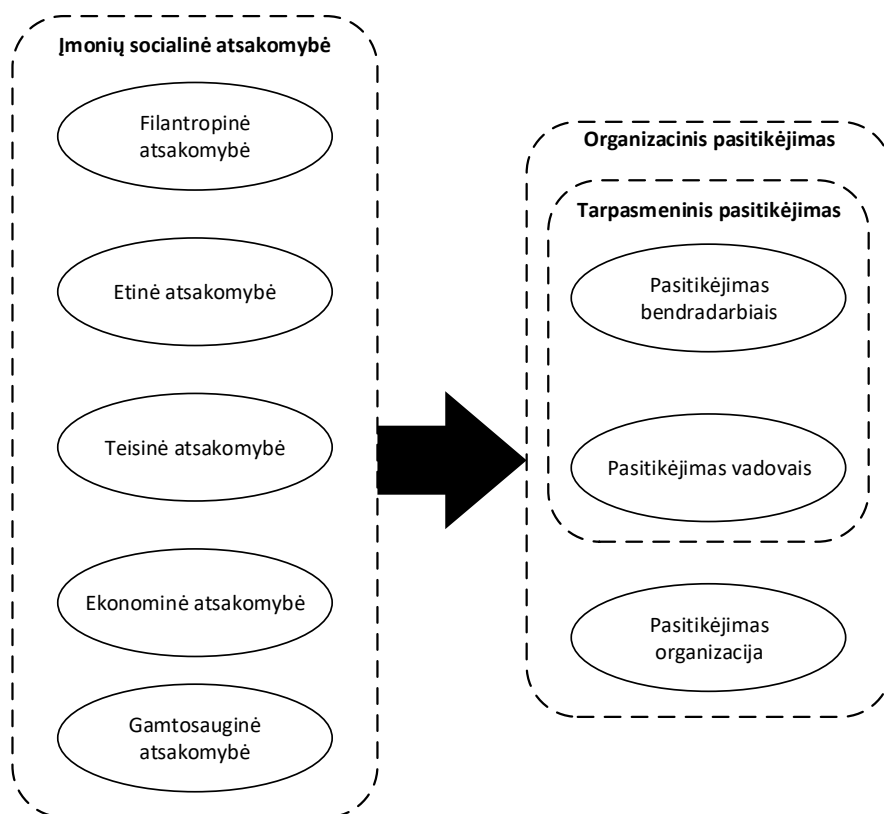
### **2.3. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui teorinis modelis**

Remiantis teorinėmis įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui studijomis (Lee et al., 2013; Dhanesh, 2014; Farooq et al., 2014; Fatma et al., 2015), sudarytas konceptualus įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui modelis (žr. 8 pav.). Modelį sudaro du konstruktai: įmonių socialinė atsakomybė ir organizacinis pasitikėjimas.

Modeliu grindžiamos teorinio tyrimo išvados, kad įmonių socialinė atsakomybė (ekonominė, teisinė, etinė, gamtosauginė ir filantropinė) daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui, kurią sudaro

tarpasmeninis pasitikėjimas (darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas, darbuotojų pasitikėjimas vadovais) ir pasitikėjimas organizacija.

**Įmonių socialinės atsakomybės** konstrukto dedamosios (ekonominė atsakomybė, teisinė atsakomybė, etinė atsakomybė, filantropinė ir gamtosauginė atsakomybė) išskirtos remiantis klasikiniu Carroll (1991) piramidės modeliu ir Lee et al. (2013), Farooq et al. (2014) bei Dhanesh (2014) sudarytais teoriniais įmonių socialinės atsakomybės poveikio organizaciniams pasitikėjimui modeliais.



**4 pav.** Konceptualus įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui modelis

**Organizacinio pasitikėjimo** konstruktas traktuojamas kaip tarpasmeninio pasitikėjimo ir pasitikėjimo organizacija derinys (Vanhala et al., 2016). Savo ruožtu, remiantis Güçer, Şerif (2014) tarpasmeninio pasitikėjimo koncepcija, šį pasitikėjimą sudaro darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas (pasitikėjimas bendradarbiais ir kolegomis) bei pasitikėjimas savo vadovais.

Remiantis sudarytu konceptualiu modeliu kituose baigiamojo magistro darbo skyriuose aprašoma empirinio įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo metodologija ir pateikiami surinktų duomenų analizės rezultatai.



### 3. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo metodologija

Šiame baigiamo magistro darbo skyriuje pristatomas įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo sąsajų tyrimo metodologija. Pateikiamos tyrimo hipotezės, suformuluotos atliktos literatūros analizės pagrindu. Taip pat skyriuje pateikiamas sukonstruotas tyrimo instrumentas, pristatomi surinktų duomenų analizei naudojami tyrimo metodai.

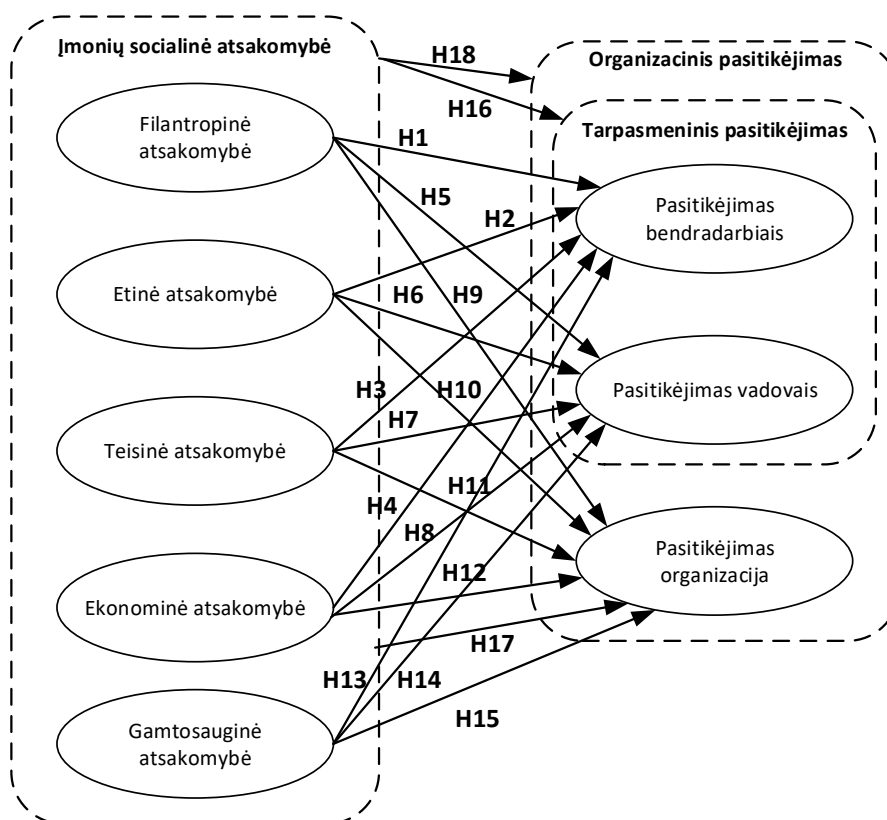
#### 3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

**Tyrimo tikslas.** Empiriškai ištirti įmonių socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti įmonės socialinės atsakomybės dedamųjų įtaką darbuotojų organizacinio pasitikėjimo dedamosiomis.
2. Įvertinti įmonių socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų organizacinio pasitikėjimo dedamosiomis.
3. Nustatyti įmonių socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui.

**Tyrimo hipotezės.** Empirinį modelį sudaro septyni konceptai: įmonių ekonominė atsakomybė, įmonių teisinė atsakomybė, įmonių etinė atsakomybė, įmonių filantropinė atsakomybė, darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas, darbuotojų pasitikėjimas vadovais ir darbuotojų pasitikėjimas organizacija. Visi konceptai formuoja du konstruktus: įmonių socialinę atsakomybę ir organizacinį pasitikėjimą, kurį sudaro papildomas tarpasmeninio pasitikėjimo konstruktas ir pasitikėjimo organizacija konceptas (žr. 5 pav.).



5 pav. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui empirinio tyrimo hipotezės

Remiantis mokslinė literatūra (Dhanesh, 2014; Lee et al., 2013; Fatma et al., 2015) formuluojamos tyrimo hipotezės:

- H1:** *Įmonių filantropinė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui bendradarbiais.*
- H2:** *Įmonių etinė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui bendradarbiais.*
- H3:** *Įmonių teisinė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui bendradarbiais.*
- H4:** *Įmonių ekonominė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui bendradarbiais.*
- H5:** *Įmonių filantropinė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui vadovais.*
- H6:** *Įmonių etinė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui vadovais.*
- H7:** *Įmonių teisinė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui vadovais.*
- H8:** *Įmonių ekonominė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui vadovais.*
- H9:** *Įmonių filantropinė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija.*
- H10:** *Įmonių etinė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija.*
- H11:** *Įmonių teisinė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija.*
- H12:** *Įmonių ekonominė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija.*
- H13:** *Įmonių gamtosauginė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui bendradarbiais.*
- H114:** *Įmonių gamtosauginė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui vadovais.*
- H115:** *Įmonių gamtosauginė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija.*
- H16:** *Įmonių socialinė atsakomybė daro teigiamą įtaką tarpasmeniniam pasitikėjimui organizacijoje.*
- H17:** *Įmonių socialinė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija.*
- H18:** *Įmonių socialinė atsakomybė daro teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui.*

### **3.2. Tyrimo instrumento konstravimas**

Klausimyną sudaro trys pagrindinės dalys: įžanga, pagrindiniai tyrimo klausimai ir klausimai skirti nustatyti respondentų demografinės charakteristikas.

**Pirma dalis.** Klausimyno įžangoje pristatomas tyrimą atliekantis asmuo, tyrimo tikslas, pateikiama klausimyno pildymo instrukcija, pasižadėjimas, kad bus užtikrintas vartotojo anonimiškumą, ir nurodoma kur ir koku tikslu bus naudojami tyrimo metu surinkti duomenys.

**Antra dalis.** Šioje dalyje klausimai sugrupuoti pagal tyrimo metu analizuojamus konstruktus. Duomenims apie kiekvieną konstruktą surinkti naudojamos magistro baigiamojo darbo teorinėje dalyje analizuotuose tyrimuose naudotos ir pripažintos konstrukto matavimo skalės.

Įmonės socialinės atsakomybės laipsniui darbuotojų požiūriu išmatuoti naudojamas adaptuotas Lee et al. (2013) klausimynas, kurį sudaro 32 teiginiai, vertinami pasinaudojant 5 balų Likert'o skale (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku). Didesnė vertinimų suma reiškia didesnę socialinės atsakomybės raišką.

Darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui matuoti naudojamas adaptuotas Vanhala et al. (2016) sudarytas klausimynas, kurį sudaro 63 teiginiai, vertinami pagal 5 balų Likert'o skalę (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku). Didesnė vertinimų suma reiškia didesnę darbuotojų organizacinio pasitikėjimo raišką.

**Trečia dalis.** Šioje dalyje pateikiami klausimai, skirti nustatyti respondentų demografines charakteristikas.

Klausimyną, kuris naudojamas tyrime, sudarantys klausimai pateikti 1 priede.

### 3.3. Tyrimo pobūdis ir duomenų rinkimo metodas

Remiantis baigiamojo magistro darbo antroje dalyje atliktos mokslinės literatūros analizės rezultatais ir apžvelgtuose tyrimuose naudotomis skalėmis, sudarytas klausimynas.

Duomenys buvo renkami 2019 metų apalio 10 d. – spalio 26 d., patalpinus klausimyną internete (<https://apklausa.lt/f/imoniu-socialines-atsakomybes-ir-organizacinio-pasitikejimo-sasajos-qa37e21.fullpage>). Tyrimo respondentai buvo kviečiami dalyvauti apklausoje siunčiant kvietimus socialinio tinklo Facebook pagalba, patalpinant nuorodą į anketą viešose šio socialinio tinklo grupėse, paskelbus nuorodas tyrimą atliekančio asmens sienoje ir siunčiant asmenines žinutes. Viso užpildyta 297 apklausos anketos. Patikrinus užpildytas anketas buvo atmesta 21 nepilnai arba neteisingai užpildyta anketa, kas sudaro 7,1 proc. visų užpildytų anketų.

### 3.4. Tyrimo imties procedūrų pagrindimas

Imties atrankos metodas. Šiame baigiamajame magistro darbe atliekamo tyrimo imčiai sudaryti pasirinktas atsitiktinis (netikimybinis) metodas, kuomet tyrimui pasirenkami lengvai pasiekiami asmenys. Anot Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), naudojant atsitiktinę (netikimybinę) atranką iš baigtinės populiacijos atrenkama  $n$  elementų ir bet kuris populiacijoje esantis  $n$  elementų rinkinys turi vienodą pasirinkimo tikimybę.

Imties dydžio nustatymas. Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, 2019 metų pirmojo pusmečio pabaigoje Lietuvoje buvo 1382,2 tūkst. užimtų gyventojų.

Kaip nurodo Kardelis (2017), kuomet narių populiacijoje skaičius viršija 5 tūkst. elementų, imties dydžio skaičiavimui galima pasinaudoti Paniott'o formule (1):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

čia:  $n$  – reikiamas respondentų skaičius;

$N$  – tyrimo populiacijos narių skaičius;

$\Delta$  – paklaida (nuo 4 iki 9 proc.).

Kad apklausa būtų atlikta su 5 proc. paklaida, reikalinga apklausti ne mažiau kaip 300 užimtų Lietuvos gyventojų.

### 3.5. Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo ir analizės metodai

Tyrimo duomenų apdorojimui ir sisteminimui pasirinkta statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS Statistics v. 23. Duomenų analizės rezultatai pateikiami grafikuose, diagramose, lentelėse, kurių sudarymui naudojama MS Excel 2016 programa.

**Matavimo skalių patikimumo tikrinimas.** Klausimyną sudarančių skalių patikimumui įvertinti yra naudojamas Kronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas. Šio koeficiento skaičiavimo pagrindas yra klausimyną sudarančių teiginių tarpusavio koreliacija. Cronbach'o alfa koeficientas įvertina kaip skalė tinka atspindėti analizuojamą dydį ir suteikia galybes patikslinti teiginių, sudarančių skalę, skaičių. Anot Bekešienės (2015), skalės dispersijai artėjant prie skalę sudarančių teiginių dispersijų sumos, skalė neatspindi tiriamą dydį ir ją sudarantys teiginiai tarpusavyje nedera. Tai reiškia, kad skalė yra sudaryta iš atsitiktinių teiginių, o tokios skalės Cronbach'o alfa koeficiento reikšmė artima nuliui. Kuomet visos skalės dispersija yra gerokai didesnė už šią skalę sudarančių teiginių dispersijų sumą, skalę sudarantys teiginiai atspindi vieną ir tą patį dalyką. Tikrinama skalė yra patikima, jei jos Cronbach'o alfa didesnis už 0,7.

**Rezultatų pasiskirstymo intervalų skalėje tikrinimas.** Kad parinkti analizės metodus (parametrinius ar neparametrinius), reikalinga patikrinti ar tyrimo skalių reikšmės yra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį ar ne. Normalusis skirstinys (angl. *normal distribution*) – tai pasiskirstymo dėsnis, kuris atitinka tokias sąlygas: skirstinio kreivė yra simetriška su ties vidurkiu esančią simetrijos ašimi, skirstinio kreivės forma priklauso nuo standartinio nuokrypio ir vidurkio, o medianos, modos ir vidurkio reikšmės sutampa. Skalės reikšmių pasiskirstymo pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį tikrinimui naudojamas Kolmogorovo-Smirnovo testas (Piligrimienė, 2016). Tyrime analizuojamas skirstinys nuo normaliojo skiriasi reikšmingai, jei testo rezultate gaunama, kad  $p$  – reikšmė mažesnė už nustatytą reikšmingumo lygmenį (paprastai – 0,05).

**Aprašomosios statistikos** pagalba atliekamas duomenų sisteminimas ir jų grafinis atvaizdavimas. Suformuojamos grupuotos variacinės sekos, skaičiuojami duomenų dažniai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, braižomi grafikai, apibendrinantys informaciją.

**Koreliacijos analizė.** Ryšio tarp analizuojamų konstrukto statistiniam reikšmingumui ir stiprumui nustatyti naudojama koreliacinė analizė. Ryšio įvertinimui skaičiuojamas koreliacijos koeficientas. Priklausomai nuo tiriamųjų dydžių pasiskirstymo intervalų skalėje, pasirekmas vienas ar kitas koreliacijos koeficientas. Jei tiriamieji dydžiai pasiskirstę pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, naudojamas *Pearson'o* koreliacijos koeficientas. Priešingu atveju – *Spearman'o* koreliacijos koeficientas. Šių koeficientų reikšmės kinta nuo -1 iki +1. Esant neigiamai koreliacijos reikšmei, tiriamuosius dydžius sieja neigiamas (atvirkštinis) ryšys, o jei teigiama, ryšys yra teigiamas (tiesioginis). Koreliacijos koeficiento reikšmei atyėjant prie |1|, ryšio tarp analizuojamų kintamųjų glaudumas didėja. Koreliacijos koeficiento reikšmės interpretacija pateikiama 7 lentelėje.

6 lentelė. Koreliacijos koeficiento interpretacija (Bekešienė, 2015)

| Koreliacijos koeficiento reikšmė | Ryšio stiprumas |
|----------------------------------|-----------------|
| Nuo  0,90  iki  1,00             | Labai stiprus   |

|                      |               |
|----------------------|---------------|
| Nuo  0,70  iki  0,89 | Stiprus       |
| Nuo  0,40  iki  0,69 | Vidutinis     |
| Nuo  0,20  iki  0,39 | Silpnas       |
| Nuo  0,19  iki  0,00 | Labai silpnas |

**Regresinė analizė.** Regresinės analizės metodas naudojamas tyrimo hipotezių tikrinimui. Buvo naudojamas ANOVA modelis. Vienos krypties ANOVA modelio matematinė išraiška (2):

$$y = \alpha + \beta \cdot x + \varepsilon \quad (2)$$

čia:  $y$  – priklausomas kintamasis;

$x$  – nepriklausomas kintamasis;

$\alpha$  ir  $\beta$  – regresinės lygties koeficientai;

$\varepsilon$  – paklaida.

Kuomet ANOVA modelio parametrai yra nustatyti, reikalinga įvertinti šio modelio patikimumą ir statistinį reikšmingumą. Modelio patikimumą atspindi determinacijos koeficientas  $R^2$ . Kuo ANOVA modelis geriau aprašo kintamojo  $y$  pokyčius kintamo  $x$  reikšmių atžvilgiu, tuo ryšys yra labiau apibrėžtas (determinuotas).  $R^2$  parodo, kokio dydžio (procentais) kintamojo  $y$  (priklausomojo kintamojo) reikšmių svyravimų apie vidurkį dalį galima paaiškinti ANOVA modelio kintamojo  $x$  (nepriklausomo kintamojo) reikšmių pokyčiais. Determinacijos koeficientas ( $R^2$ ) yra lygus vienetui tuomet, kai vienos krypties ANOVA modelis pilnai paaiškina priklausomojo kintamojo reikšmių pokyčius. Kaip teigia Čekanavičius ir Murauskas (2014), determinacijos koeficientas turi būti ne mažesnis nei 0,20, tačiau net ir esant mažesniai – modelis gali būti taikomas, tačiau gautus rezultatus reikalinga gilinti.

Modelis yra statistiškai reikšmingas, jei ANOVA  $p$  reikšmė yra mažesnė už 0,05.

Nepriklausomojo kintamojo (regresoriaus) įtakos stiprumą priklausomajam (regresuojamam) kintamajam parodo  $\beta$  koeficientas. Regresoriaus įtaka yra reikšminga kuomet jo  $p < 0,05$ .

### 3.6. Tyrimo etika

Tyrimo metu laikomasi šių etikos principų:

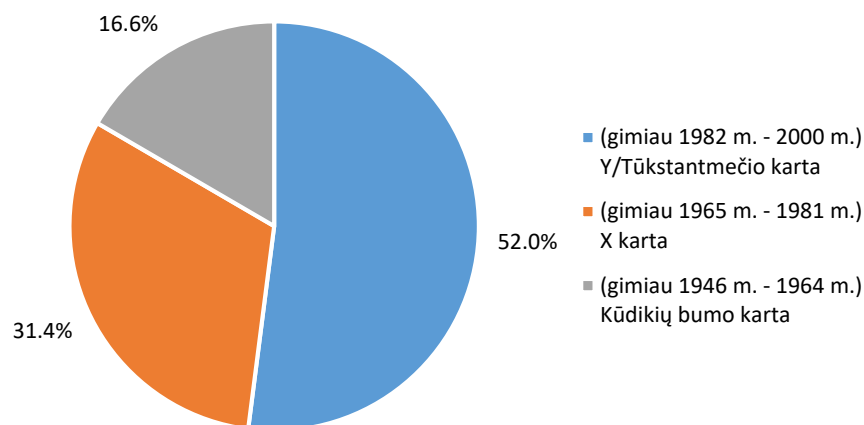
- savanoriškumo - respondentai turėjo teisę apsispręsti dėl savanoriško dalyvavimo,
- suteikiama visa dominanti informacija apie tyrimą, jo tikslą;
- tyrimo anonimiškumo ir konfidencialumo užtikrinimo (Kardelis, 2017).

Siekiant užtikrinti konfidencialumą darbe asmens duomenys nėra viešinami.

#### 4. Įmonių socialinės atsakomybės įtakos organizaciniam pasitikėjimui tyrimo rezultatai

##### 4.1. Respondentų charakteristikos

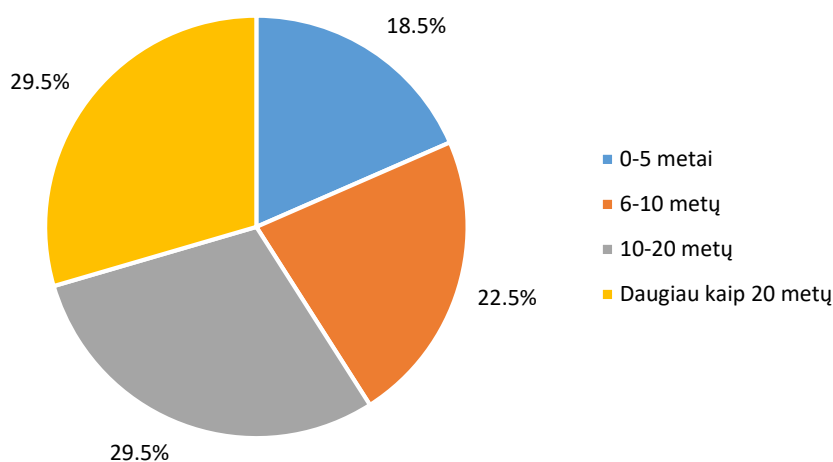
Tyrime dalyvavo 271 respondentas, iš kurių 16,6 proc. sudarė vyrai, o 83,4 proc. – moterys. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 6 pav.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Kiek daugiau nei pusę (52,0 proc.) sudaro respondentai, gimę 1982-2000 metų laikotarpyje. Šie respondentai yra Y kartos (tūkstantmečio kartos) atstovai. Respondentai, gimę tarp 1965 ir 1981 metų (X kartos atstovai) sudaro 31,4 proc. visų tyrime dalyvavusių asmenų. Tuo tarpu kūdikių bumų kartos atstovai, gimę 1946-1964 metų laikotarpyje, sudaro 16,6 proc. respondentų.

Iš visų respondentų 25,8 proc. – tai dirbantieji, užimantys vadovaujančias pareigas. Vadovaujančias pareigas neužimantys respondentai sudaro 16,6 proc. visų tyrime dalyvavusių asmenų. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateiktas 7 pav.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Didžiausios respondentų dalys, sudarančios po 29,5 proc. visų tyrime dalyvavusių asmenų, tai asmenys, kurių bendras darbo stažas yra 10-20 metų ir daugiau kaip 20 metų. Respondentai, kurių bendras darbo stažas yra 6-10 metų sudaro 22,5 proc. respondentų, o tie, kurių darbo stažas 5 ir mažiau metų – 18,5 proc.

#### 4.2. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas

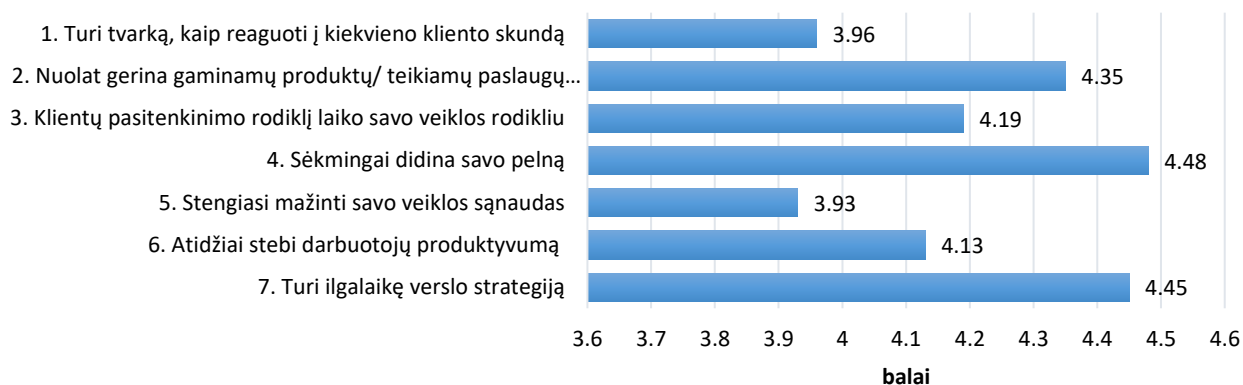
**Skalių patikimumo vertinimas.** Norint įvertinti ar tyrime naudojamos skalės tinkamai atspindi analizuojamus dydžius, kiekvienai skalei, atspindinčiai atitinkamą tyrimo konceptualaus modelio konstrukta, buvo atliktas patikimumo testas, naudojant Cronbach'o alfa koeficiento skaičiavimą. Atitinkamų skalių Cronbach'o alfa koeficientų skaičiavimo rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

**7 lentelė.** Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo sąsajų klausimų yno skalių patikimumo testo skaičiavimo rezultatai

| Skalė                                | Cronbach'o alfa |
|--------------------------------------|-----------------|
| Ekonominė atsakomybė                 | 0,811           |
| Teisinė atsakomybė                   | 0,791           |
| Etinė atsakomybė                     | 0,862           |
| Filantropinė atsakomybė              | 0,915           |
| Gamtosauginė atsakomybė              | 0,921           |
| Pasitikėjimas bendradarbiais         | 0,945           |
| Pasitikėjimas tiesioginiais vadovais | 0,966           |
| Pasitikėjimas organizacija           | 0,955           |

Visų tyrimo klausimyne esančių skalių Cronbach'o alfa koeficientų reikšmės yra didesnės už 0,7. Tai reiškia, kad visos skalės tinkamai atspindi tyrimo konceptualaus modelio konstruktus. Cronbach'o alfa patikimumo koeficiento reikšmės svyruoja nuo 0,791 (teisinė atsakomybė) iki 0,966 (pasitikėjimas tiesioginiais vadovais). Taip pat bendros įmonių socialinės atsakomybės skalės Cronbach'o alfa patikimumo koeficientas yra 0,953, o organizacinio pasitikėjimo skalės – 0,976.

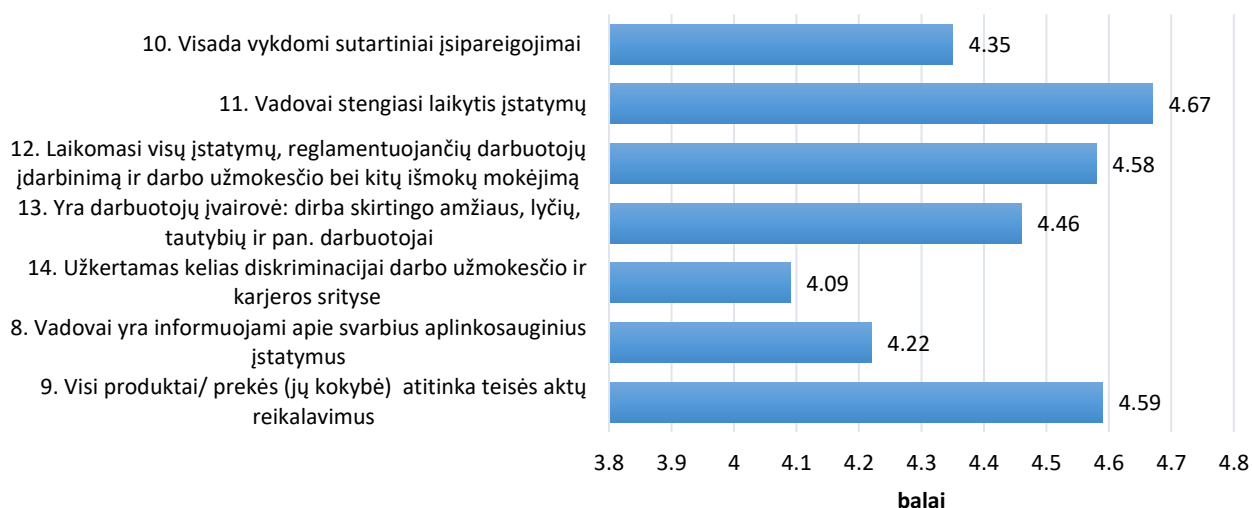
**Aprašomoji statistinė analizė.** Įmonių socialinės atsakomybės konstrukto ekonominės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai pateikti 8 pav.



**8 pav.** Ekonominės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai

Aukščiausias vertinimas buvo suteiktas teiginiui apie tai, kad respondentų atstovaujamos įmonės sėkmingai didina savo pelną (vidurkis=4,48±0,60 balų). Taip pat pakankamai aukštai buvo įvertintas teiginys apie tai, kad respondentų atstovaujamos įmonės turi ilgalaikę verslo strategiją (vidurkis=4,45±0,76 balų). Silpniausiai respondentai įvertino teiginį apie tai, kad įmonė stengiasi mažinti savo veiklos sąnaudas (vidurkis=3,93±0,74 balų), o taip pat apie tai, kad įmonės turi pasitvirtinusios nustatytą reagavimo į klientų skundus tvarką (vidurkis=3,968±0,86 balų). Apibendrinant ekonominių įsipareigojimų dedamosios vertinimus galima padaryti išvadą, kad respondentų atstovaujamos Lietuvos įmonės sėkmingai vykdo savo įsipareigojimus didinti pelną, veikti pagal ilgalaikę strategiją, gerinti savo teikiamos rinkai produkcijos kokybę. Ekonominių įsipareigojimų silpnybės yra lėtas gamybos kaštų mažinimas ir reagavimo į vartotojų skundus tvarkos nebuvimas.

Įmonių socialinės atsakomybės konstrukto teisinės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai pateikti 9 pav.



**9 pav.** Teisinės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai

Aukščiausi vertinimo vidurkiai nustatyti teiginiams apie tai, kad respondentų atstovaujamų įmonių vadovai laikosi įstatymų (vidurkis=4,67±0,55 balų), kad įmonių produkcijos kokybė atitinka teisės aktų reikalavimus (vidurkis=4,59±0,53 balų) ir kad įmonės laikosi visų įstatymų personalo valdymo atžvilgiu (vidurkis=3,93±0,74 balų). Žemiausias buvo įvertintas teiginys apie diskriminacijos darbo užmokesčio ir karjeros atžvilgiu užkardymą (vidurkis=4,09±1,01 balų). Apibendrinant teisinių įsipareigojimų vertinimus galima padaryti išvadą, kad respondentų atstovaujamų įmonių vadovai laikosi visų įstatymų, o įmonėse laikomasi visų darbo santykius ir produkcijos kokybę reglamentuojančių įstatymų. Tačiau kiek silpniau įmonėse sekasi kovoti su įvairiomis diskriminacijos darbo užmokesčio ir karjeros atžvilgiu apraiškomis.

Įmonių socialinės atsakomybės konstrukto etinės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai pateikti 10 pav.





**10 pav.** Etinės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai

Vertinant įmonių socialinės atsakomybės etinę dedamą, geriausiai buvo įvertinti teiginiai apie tai, kad respondentų atstovaujamos įmonės yra pripažintos kaip patikimos (vidurkis=4,69±0,54 balų), kad įmonės turi elgesio kodeksus (vidurkis=4,54±0,57 balų) ir kad įmonėse sąžiningumas suinteresuotų šalių atžvilgiu yra darbuotojų veiklos vertinimo proceso dalis (vidurkis=4,37±0,73 balų). Silpniausiai buvo įvertintas teiginys apie konfidencialumo pranešti apie neigiamus įvykius užtikrinimo procedūrų buvimą (vidurkis=3,67±1,00 balų). Apibendrinant galima teigti, kad etinių įsipareigojimų atžvilgiu didesnėje respondentų atstovaujamų Lietuvos įmonių dalyje yra įdiegti etiško elgesio kodeksai, pačios įmonės yra patikimos visų suinteresuotų šalių atžvilgiu, o sąžiningumas yra vienas iš darbuotojų veiklos vertinimo kriterijų. Tačiau dar ne visose įmonėse yra užtikrintas darbuotojų pranešimų apie neigiamas apraiškas įmonėse konfidencialumas.

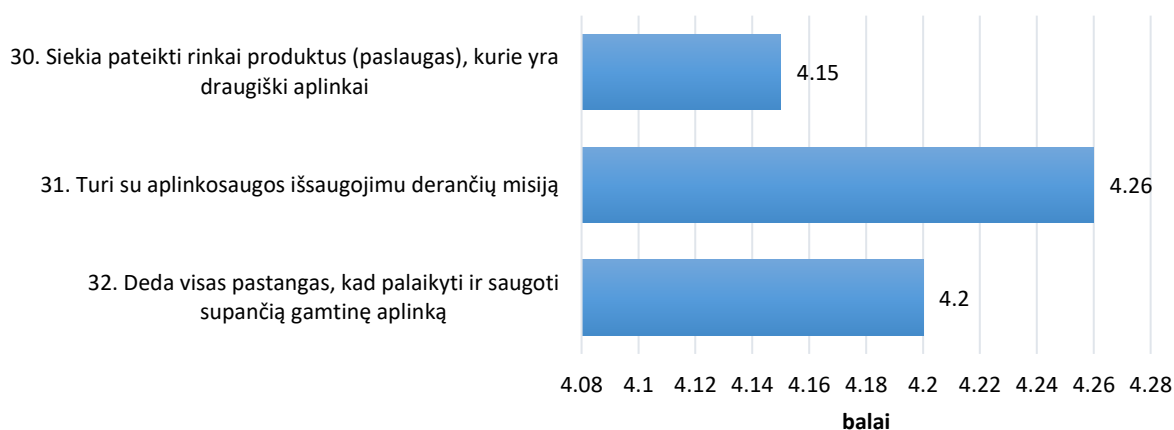
Įmonių socialinės atsakomybės konstrukto filantropinės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai pateikti 11 pav.



**11 pav.** Filantropinės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai

Filantropinę atsakomybę nusakančių teiginių vertinimuose geriausiai buvo įvertintas teiginys apie įmonių stengimąsi vykdyti savo socialinę atsakomybę (vidurkis=4,59±0,63 balų). Taip pat pakankamai aukštai respondentai įvertino teiginius apie tai, kad jų atstovaujamos įmonės stengiasi pagerinti savo įvaizdį (vidurkis=4,54±0,60 balų) ir apie tai, kad įmonės stengiasi pagerinti savo vykdomo verslo suvokimą (vidurkis=4,46±0,69 balų). Silpniausiai buvo įvertintas teiginys apie įmonės paramą vietinės bendruomenės sąlygų gerinimui (vidurkis=4,06±0,95 balų). Apibendrinant galima padaryti išvadą, kad filantropinės atsakomybės atžvilgiu įmonės labiausiai stengiasi gerinti savo įvaizdį, propaguoja savo verslo suvokimą, vykdo savo socialinės atsakomybės iniciatyvas, tačiau kiek silpniau demonstruoja rūpinimąsi vietos bendruomene ir jos gyvenimo sąlygų gerinimu.

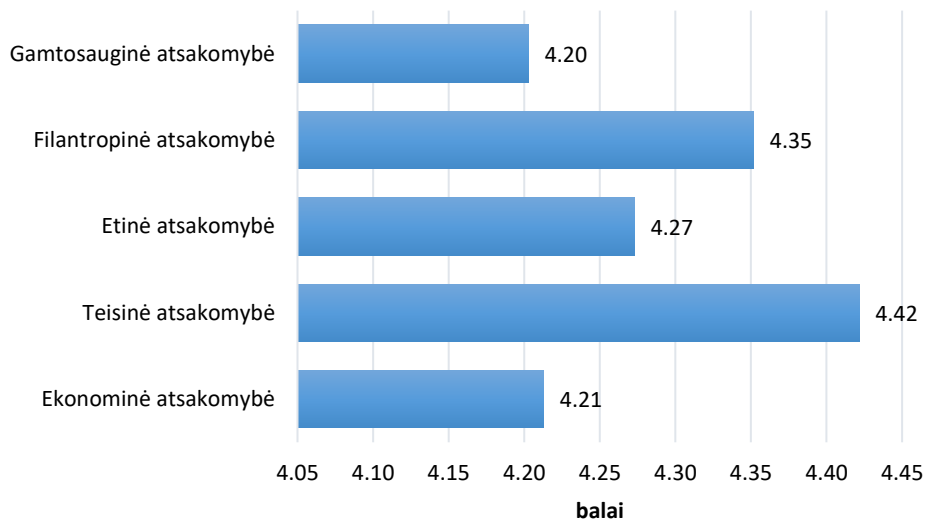
Įmonių socialinės atsakomybės konstrukto gamtosauginės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai pateikti 12 pav.



**12 pav.** Gamtosauginės atsakomybės dedamosios raiškos vertinimo teiginių vidurkiai

Aukščiausia buvo įvertintas teiginys apie tai, kad įmonės, kurias atstovauja respondentai, misija yra suderinta su aplinkos išsaugojimu (vidurkis=4,26±0,75 balų). Žemiausias vertinimų vidurkis nustatytas teiginiui apie tai, kad įmonėse gaminama aplinkai draugiška produkcija (vidurkis=4,15±0,73 balų). Apibendrinant gamtosauginės įmonių socialinės atsakomybės dedamosios vertinimus galima padaryti išvadą, kad respondentų atstovaujamos Lietuvos įmonės stengiasi savo misiją suderinti su gamtosauginiais tikslais ir siekia išsaugoti supančią gamtinę aplinką, tačiau jų gaminama produkcija dar nėra pilnai draugiška aplinkai.

Įmonių socialinės atsakomybės konstrukto dedamųjų raiškos vertinimų vidurkiai pateikti 13 pav.

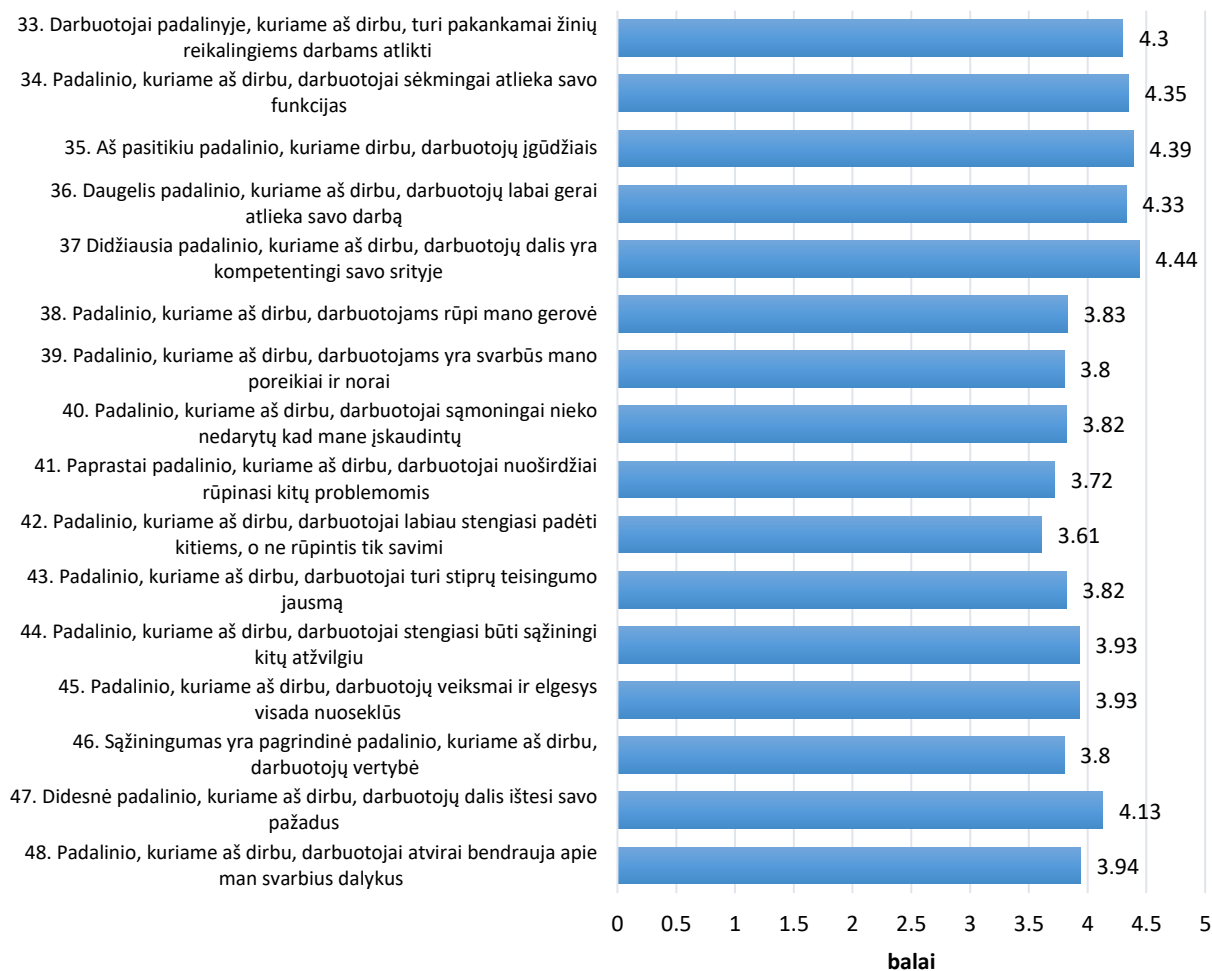


**13 pav.** Įmonių socialinės atsakomybės konstruktyvų vertinimų vidurkiai

Remiantis respondentų vertinimų vidurkiais, galima teigti, kad iš įmonių socialinės atsakomybės konstruktyvų geriausiai buvo įvertinta teisinė atsakomybė (vidurkis= $4,42 \pm 0,48$  balų). Taip pat pakankamai geria buvo įvertinta ir filantropinė atsakomybė (vidurkis= $4,35 \pm 0,60$  balų). Silpniausiai iš įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų buvo įvertinta gamtosauginė atsakomybė ( $4,20 \pm 0,69$  balų) bei ekonominė atsakomybė (vidurkis= $4,21 \pm 0,49$  balų).

Darbuotojų pasitikėjimo savo bendradarbiais (tarpusavio pasitikėjimo) vertinimų vidurkiai pateikti 14 pav.

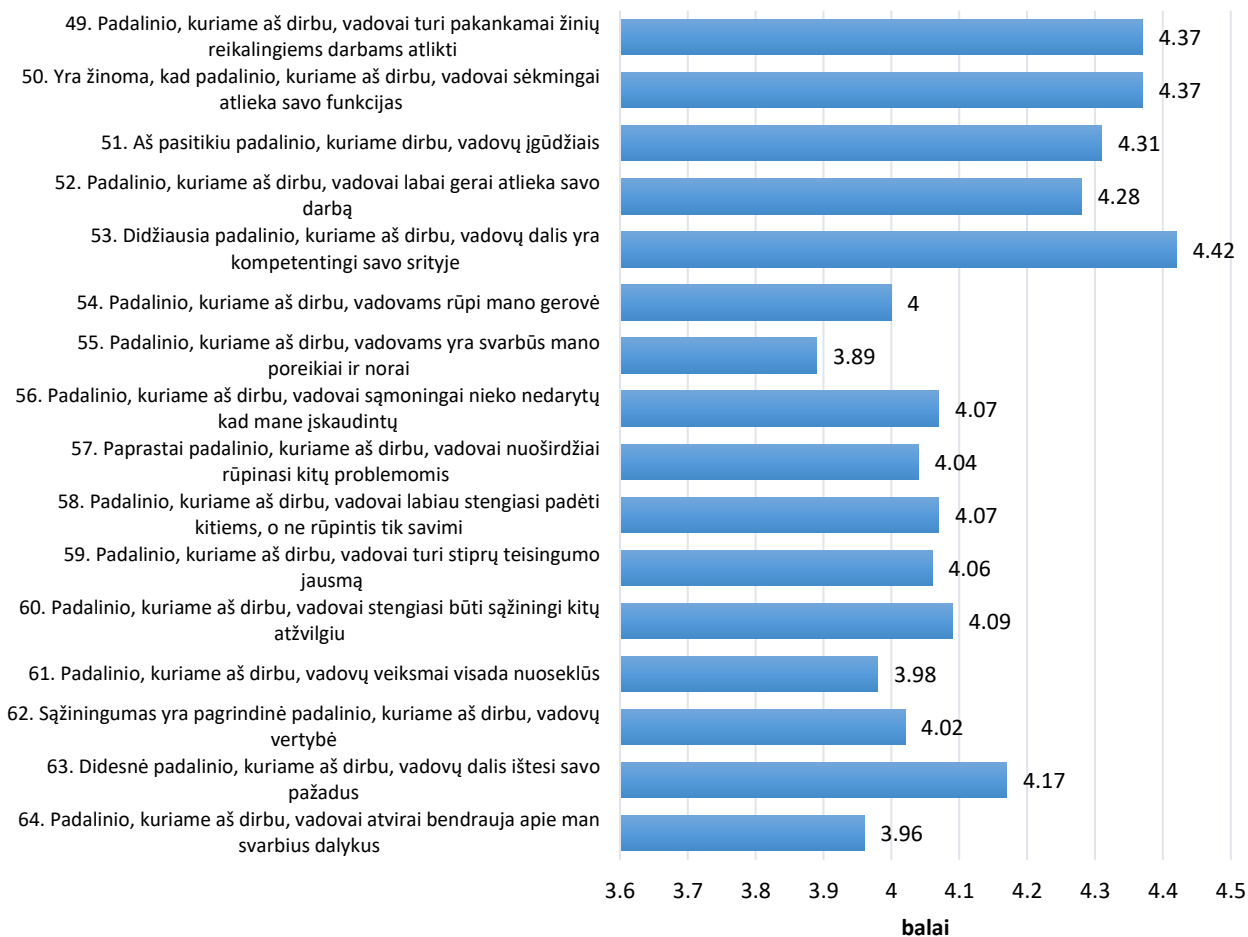
Vertinant darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą, aukščiausias vertinimų vidurkis buvo teiginio apie tai, kad darbuotojai pripažįsta savo kolegų kompetentingumą (vidurkis= $4,44 \pm 0,57$  balų). Taip pat pakankamai aukšti vertinimų vidurkiai yra teiginių apie tai, kad darbuotojai pasitiki savo kolegų darbo įgūdžiais (vidurkis= $4,39 \pm 0,59$  balų), kolegų atliekamomis funkcijomis (vidurkis= $4,35 \pm 0,67$  balų), bendradarbių atliekamo darbo kokybe (vidurkis= $4,33 \pm 0,64$  balų). Silpniausiai buvo įvertinti tai, kad bendradarbiai stengiasi padėti vieni kitiems (vidurkis= $3,61 \pm 0,89$  balų), kad bendradarbiai nuoširdžiai rūpinasi savo kolegų problemomis (vidurkis= $3,72 \pm 0,83$  balų), o taip pat bendradarbiams rūpi respondentų poreikiai ir norai (vidurkis= $3,80 \pm 0,89$  balų). Apibendrinant respondentų vertinimus galima padaryti išvadas, kad respondentų atstovaujamosiose įmonėse darbuotojai pasitiki savo kolegų atliekamu darbu, kompetencijomis, atliekamomis funkcijomis, žiniomis. Tačiau silpniau yra vertinamas pasitikėjimas tuo, kad bendradarbiai rūpinasi vienas kito problemomis, stengiasi vienas kitam padėti, rūpinasi kitų gerove. Bendru atveju darbuotojai labiau pasitiki vienas kito profesinėmis savybėmis, įgūdžiais ir gebėjimais, o mažiau pasitiki tarpasmeniniais santykiais su savo kolegomis.



**14 pav.** Tarpasmeninio pasitikėjimo teiginių vertinimų vidurkiai

Darbuotojų pasitikėjimo savo tiesioginiais vadovais vertinimų vidurkiai pateikti 15 pav.

Vertinant darbuotojų pasitikėjimą savo tiesioginiais vadovais, geriausiai buvo įvertintas teiginys apie tai, kad tiesioginis vadovas yra kompetentingas savo srityje (vidurkis=4,42±0,60 balų). Taip pat pakankamai aukštai buvo įvertintos ir vadovo žinios (vidurkis=4,37±0,70 balų), funkcijų atlikimas (vidurkis=4,37±0,59 balų), įgūdžiai (vidurkis=4,31±0,72 balų), o taip pat darbo atlikimo kokybė (vidurkis=4,28±0,68 balų). Silpniausiai buvo įvertinta tai, kad vadovams rūpi savo pavaldinių poreikiai (vidurkis=3,89±0,94 balų), vadovo veiksmų nuoseklumas (vidurkis=3,98±0,87 balų), vadovo atvirumas (vidurkis=3,96±0,82 balų). Apibendrinant galima padaryti išvadą, kad respondentai labiausiai pasitiki savo tiesioginių vadovų profesiniais gebėjimais ir įgūdžiais, tačiau mažiau pasitiki asmeninėmis, kaip žmogaus, savybėmis.

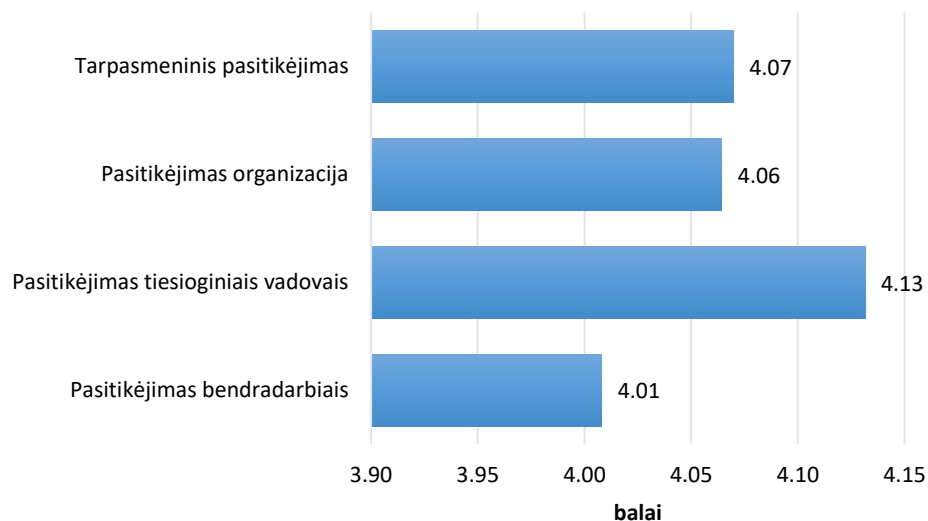


**15 pav.** Darbuotojų pasitikėjimo savo tiesioginiais vadovais vertinimų vidurkiai

Respondentų pasitikėjimo organizacija sudarančių teiginių vertinimų vidurkiai pateikti 2 priede.

Vertinant pasitikėjimą organizacija, respondentai geriausiai įvertino teiginius apie tai, kad organizacija, kurioje jie dirba tinkamai panaudoja savo darbuotojų patirtį (vidurkis=4,45±0,66 balų), kad organizacija geba prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų (vidurkis=4,45±0,66 balų), kad organizacija teikia pagalbą įveikti sudėtingas situacijas (vidurkis=4,39±0,59 balų). Taip pat respondentai pakankamai teigiamai vertino organizacijos konkurencingumą (vidurkis=4,35±0,73 balų), vadovų kompetencija (vidurkis=4,35±0,62 balų), vadovų ateities viziją (vidurkis=4,35±0,70 balų). Silpniausiai respondentai vertino teiginius apie organizacijos vidinę komunikaciją (vidurkis=2,69±1,28 balų), atlyginimą (vidurkis=3,95±0,83 balų), darbuotojų perspektyvas (vidurkis=4,02±0,83 balų). Apibendrinant galima padaryti išvadą, kad pagal vertinimus darbuotojai pasitiki organizacijos veikla, konkurencingumu, vadovų kompetencija, įranga, tačiau menkai pasitiki tinkamos komunikacijos organizacijose užtikrinimu, atlyginimo teisingumu ir asmeninio augimo galimybėmis.

Įmonių organizacinio pasitikėjimo konstrukto dedamųjų raiškos vertinimų vidurkiai pateikti 16 pav.



**16 pav.** Organizacinio pasitikėjimo konstrukčių vertinimų vidurkiai

Vertinant organizacinį pasitikėjimą respondentai geriausiai įvertino pasitikėjimą savo vadovais ( $4,13 \pm 0,62$  balai). Žemiausiai buvo įvertintas pasitikėjimas bendradarbiais ( $4,01 \pm 0,56$  balai). Pasitikėjimo organizacija vertinimų vidurkis yra  $4,06 \pm 0,53$  balai. Jis kiek mažesnis už tarpasmeninį pasitikėjimą ( $4,07 \pm 0,55$  balų). Galima padaryti išvadą, kad tarpasmeninio pasitikėjimo ir pasitikėjimo organizacija vertinimų vidurkiai yra labai panašūs.

**Koreliacinės analizės rezultatai.** Atlikus Kolmogorovo-Smirnovo testą nustatyta, kad nei vieno ir analizuojamų konstrukčių vertinimų reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, nes statistinio reikšmingumo  $p$  reikšmės yra mažesnės už  $0,05$  (žr. 1 priedą). Dėl šios priežasties atliekant koreliacinę analizę yra skaičiuojamas Spearman'o koreliacijos koeficientas. Įmonių socialinės atsakomybės ryšių su pasitikėjimu bendradarbiais ir pasitikėjimu tiesioginiais vadovais analizės rezultatai pateikti 9 lentelėje.

**8 lentelė.** Koreliacinė matrica: įmonių socialinės atsakomybės prieš pasitikėjimą bendradarbiais ir pasitikėjimą vadovais

|                             | Pasitikėjimas bendradarbiais         |       | Pasitikėjimas tiesioginiais vadovais |       |
|-----------------------------|--------------------------------------|-------|--------------------------------------|-------|
|                             | Spearman'o koreliacijos koeficientas | p     | Spearman'o koreliacijos koeficientas | p     |
| Ekonominė atsakomybė        | 0,396**                              | 0,000 | 0,534**                              | 0,000 |
| Teisinė atsakomybė          | 0,516**                              | 0,000 | 0,608**                              | 0,000 |
| Etinė atsakomybė            | 0,617**                              | 0,000 | 0,618**                              | 0,000 |
| Filantropinė atsakomybė     | 0,571**                              | 0,000 | 0,643**                              | 0,000 |
| Gamtosauginė atsakomybė     | 0,360**                              | 0,000 | 0,345**                              | 0,000 |
| Įmonių socialinė atsakomybė | 0,583**                              | 0,000 | 0,664**                              | 0,000 |

\*\* koreliacija reikšminga  $p < 0,01$  lygyje.

Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad stipriausi ryšiai yra tarp įmonių socialinės atsakomybės ir pasitikėjimo tiesioginiais vadovais ( $r_s = 0,664$ ,  $p < 0,01$ ), o taip pat tarp filantropinės atsakomybės ir

pasitikėjimo tiesioginiais vadovais ( $r_s=0,643$ ,  $p<0,01$ ). Šie ryšiai yra vidutinio stiprumo ir statistiškai reikšmingi. Silpniausi ryšiai nustatyti tarp gamtosauginės atsakomybės ir pasitikėjimo tiesioginiais vadovais ( $r_s=0,345$ ,  $p<0,01$ ), tarp gamtosauginės atsakomybės ir pasitikėjimo bendradarbiais ( $r_s=0,360$ ,  $p<0,01$ ), o taip pat tarp ekonominės atsakomybės ir pasitikėjimo bendradarbiais ( $r_s=0,396$ ,  $p<0,01$ ). Šie ryšiai yra silpni, tačiau statistiškai reikšmingi. Bendru atveju galima padaryti išvadą, kad taro visų socialinės atsakomybės elementų ir pasitikėjimo bendradarbiais ir vadovais nustatyti skirtingo stiprumo, tačiau statistiškai reikšmingi ryšiai.

Įmonių socialinės atsakomybės ryšių su tarpasmeniniu pasitikėjimu ir pasitikėjimu organizacija analizės rezultatai pateikti 10 lentelėje.

**9 lentelė.** Koreliacija tarp įmonių socialinės atsakomybės ir tarpasmeninio pasitikėjimo bei pasitikėjimo organizacija

|                             | Tarpasmeninis pasitikėjimas          |       | Pasitikėjimas organizacija           |       |
|-----------------------------|--------------------------------------|-------|--------------------------------------|-------|
|                             | Spearman'o koreliacijos koeficientas | p     | Spearman'o koreliacijos koeficientas | p     |
| Ekonominė atsakomybė        | 0,496**                              | 0,000 | 0,702**                              | 0,000 |
| Teisinė atsakomybė          | 0,579**                              | 0,000 | 0,697**                              | 0,000 |
| Etinė atsakomybė            | 0,637**                              | 0,000 | 0,833**                              | 0,000 |
| Filantropinė atsakomybė     | 0,647**                              | 0,000 | 0,705**                              | 0,000 |
| Gamtosauginė atsakomybė     | 0,338**                              | 0,000 | 0,604**                              | 0,000 |
| Įmonių socialinė atsakomybė | 0,652**                              | 0,000 | 0,829**                              | 0,000 |

\*\* koreliacija reikšminga  $p<0,01$  lygyje.

Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad stipriausi ryšiai egzistuoja tarp pasitikėjimu organizacija ir etine atsakomybe ( $r_s=0,833$ ,  $p<0,01$ ), įmonių socialine atsakomybe ( $r_s=0,829$ ,  $p<0,01$ ) bei ekonomine atsakomybe ( $r_s=0,702$ ,  $p<0,01$ ). Visi šie ryšiai yra stiprūs ir statistiškai reikšmingi. Silpniausi ryšiai nustatyti tarp tarpasmeninio pasitikėjimo ir gamtosaugine atsakomybe ( $r_s=0,338$ ,  $p<0,01$ ) bei ekonomine atsakomybe ( $r_s=0,496$ ,  $p<0,01$ ). Kaip ir ankstesniu atvejais tarp įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir tarpasmeninio pasitikėjimo bei pasitikėjimo organizacija egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai, nors ir skirtingo stiprumo.

Įmonių socialinės atsakomybės ryšio su organizaciniu pasitikėjimu koreliacinės analizės rezultatai pateikti 11 lentelėje.

**10 lentelė.** Koreliacija tarp įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo

|                             | Organizacinis pasitikėjimas          |       |
|-----------------------------|--------------------------------------|-------|
|                             | Spearman'o koreliacijos koeficientas | p     |
| Ekonominė atsakomybė        | 0,647**                              | 0,000 |
| Teisinė atsakomybė          | 0,687**                              | 0,000 |
| Etinė atsakomybė            | 0,797**                              | 0,000 |
| Filantropinė atsakomybė     | 0,747**                              | 0,000 |
| Gamtosauginė atsakomybė     | 0,502**                              | 0,000 |
| Įmonių socialinė atsakomybė | 0,805**                              | 0,000 |

\*\* koreliacija reikšminga  $p < 0,01$  lygyje.

Atlikus organizacinio pasitikėjimo ryšių su įmonių socialinės atsakomybės ir jos komponentais koreliacinę analizę nustatyta, kad stipriausias ryšys egzistuoja tarp įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo ( $r_s = 0,805$ ,  $p < 0,01$ ). Tai stiprus, tiesioginis ir statistiškai reikšmingas ryšys. Silpniausiais ryšys nustatytas tarp organizacinio pasitikėjimo ir gamtosauginės atsakomybės ( $r_s = 0,502$ ,  $p < 0,01$ ). Tai vidutinio stiprumo, tiesioginis ir statistiškai reikšmingas ryšys. Nustatyta, kad tarp organizacinio pasitikėjimo ir visų įmonės socialinės atsakomybės komponentų egzistuoja tiesioginiai ir statistiškai reikšmingi ryšiai.

Apibendrinant galima padaryti išvadą, kad tarp įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo egzistuoja tiesioginis ir statistiškai reikšmingas ryšys. Tačiau taip pat egzistuoja įmonių socialinės atsakomybės komponentų (ekonominės atsakomybės, teisinės atsakomybės, etinės atsakomybės, filantropinės atsakomybės ir gamtosauginės atsakomybės) ryšiai su organizacinio pasitikėjimo komponentais (pasitikėjimu bendradarbiais, pasitikėjimu tiesioginiu viršininku, tarpasmeniniu pasitikėjimu ir pasitikėjimu organizacija). Visi šie ryšiai yra tiesioginiai ir statistiškai reikšmingi.

**Įmonių socialinės atsakomybės sąsajų su organizaciniu pasitikėjimu modelio konstrukto regresinės analizės rezultatai.** Regresinė analizė atliekama siekiant nustatyti įmonių socialinės atsakomybės ir jos komponentų įtakos organizaciniam pasitikėjimui ir jo komponentams stiprumui nustatyti.

Atlikus daugialypės regresijos tarp įmonės socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo bendradarbiais modelio tinkamumo testą, nustatyta, kad modelis yra tinkamas nagrinėti, nes  $p < 0,05$  (12 lentelė).

**11 lentelė.** Įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo bendradarbiais modelio tinkamumas

| R     | R <sup>2</sup> | Pakoreguotas R <sup>2</sup> | p     |
|-------|----------------|-----------------------------|-------|
| 0,641 | 0,411          | 0,400                       | 0,000 |

Modelio determinacijos koeficientas (R<sup>2</sup>) parodo, kad nagrinėjamame modelyje priklausomi kintamieji (ekonominė atsakomybė, teisinė atsakomybė, etinė atsakomybė, filantropinė atsakomybė ir gamtosauginė atsakomybė) 41,1 proc., paaiškina priklausomo kintamojo (pasitikėjimo bendradarbiais) reikšmių sklaidą.

**12 lentelė.** Daugialypės tiesinės regresijos įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo bendradarbiais modelio koeficientai

|                         | Nestandardizuotas koeficientas |            | Standartizuotas koeficientas | t      | Sig.  |
|-------------------------|--------------------------------|------------|------------------------------|--------|-------|
|                         | B                              | Std. Error | Beta                         |        |       |
| Konstantė               | 19,076                         | 4,367      |                              | 4,368  | 0,000 |
| Ekonominė atsakomybė    | -0,133                         | 0,192      | -0,501                       | -0,692 | 0,490 |
| Teisinė atsakomybė      | 0,306                          | 0,205      | 0,116                        | 1,498  | 0,135 |
| Etinė atsakomybė        | 1,122                          | 0,266      | 0,475                        | 4,225  | 0,000 |
| Filantropinė atsakomybė | 0,624                          | 0,142      | 0,334                        | 4,383  | 0,000 |
| Gamtosauginė atsakomybė | -1,253                         | 0,305      | -0,291                       | -4,103 | 0,000 |



Apskaičiavus tiesinės regresijos koeficientus (13 lentelė), galima teigti, kad reikšmingiausią įtaką priklausomam kintamajam (pasitikėjimui bendradarbiais) daro priklausomi kintamieji, kurių  $p < 0,05$ : etinė atsakomybė, filantropinė atsakomybė ir gamtosauginė atsakomybė. Tokiu būdu galima padaryti išvadą, kad pasitikėjimą bendradarbiais formuoja etinė atsakomybė, filantropinė atsakomybė ir gamtosauginė atsakomybė. Tuo tarpu tokie įmonių socialinės atsakomybės komponentai kaip ekonominė atsakomybė ir teisinė atsakomybė įtakos darbuotojų tarpusavio pasitikėjimui nedaro.

Atlikus daugialypės regresijos tarp įmonės socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo tiesioginiai vadovais modelio tinkamumo testą, nustatyta, kad modelis yra tinkamas nagrinėti, nes  $p < 0,05$  (14 lentelė).

**13 lentelė.** Įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo tiesioginiais vadovais modelio tinkamumas

| R     | R <sup>2</sup> | Pakoreguotas R <sup>2</sup> | p     |
|-------|----------------|-----------------------------|-------|
| 0,753 | 0,567          | 0,559                       | 0,000 |

Modelio determinacijos koeficientas (R<sup>2</sup>) parodo, kad nagrinėjamame modelyje priklausomi kintamieji (ekonominė atsakomybė, teisinė atsakomybė, etinė atsakomybė, filantropinė atsakomybė ir gamtosauginė atsakomybė) 56,7 proc., paaiškina priklausomo kintamojo (pasitikėjimo tiesioginiais vadovais) reikšmių sklaidą.

**14 lentelė.** Daugialypės tiesinės regresijos įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo tiesioginiais vadovais modelio koeficientai

|                         | Nestandardizuotas koeficientas |            | Standartizuotas koeficientas | t      | Sig.  |
|-------------------------|--------------------------------|------------|------------------------------|--------|-------|
|                         | B                              | Std. Error | Beta                         |        |       |
| Konstantė               | -2,903                         | 4,163      |                              | -0,697 | 0,486 |
| Ekonominė atsakomybė    | 0,525                          | 0,183      | 0,181                        | 2,865  | 0,005 |
| Teisinė atsakomybė      | 1,085                          | 0,195      | 0,369                        | 5,562  | 0,000 |
| Etinė atsakomybė        | 0,435                          | 0,253      | 0,166                        | 1,118  | 0,087 |
| Filantropinė atsakomybė | 0,881                          | 0,136      | 0,424                        | 6,489  | 0,000 |
| Gamtosauginė atsakomybė | -1,881                         | 0,291      | -0,393                       | -6,465 | 0,000 |

Apskaičiavus tiesinės regresijos koeficientus (15 lentelė), galima teigti, kad reikšmingiausią įtaką priklausomam kintamajam (pasitikėjimui tiesioginiais vadovais) daro priklausomi kintamieji, kurių  $p < 0,05$ : ekonominė atsakomybė, teisinė atsakomybė, filantropinė atsakomybė ir gamtosauginė atsakomybė. Tokiu būdu galima padaryti išvadą, kad pasitikėjimą tiesioginiais vadovais formuoja ekonominė atsakomybė, teisinė atsakomybė, filantropinė atsakomybė ir gamtosauginė atsakomybė. Tuo tarpu toks įmonių socialinės atsakomybės komponentas kaip etinė atsakomybė įtakos darbuotojų pasitikėjimui tiesioginiais vadovais nedaro.

Atlikus daugialypės regresijos tarp įmonės socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo organizacija modelio tinkamumo testą, nustatyta, kad modelis yra tinkamas nagrinėti, nes  $p < 0,05$  (16 lentelė).

**15 lentelė.** Įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo organizacija modelio tinkamumas

| R     | R <sup>2</sup> | Pakoreguotas R <sup>2</sup> | p     |
|-------|----------------|-----------------------------|-------|
| 0,835 | 0,697          | 0,691                       | 0,000 |

Modelio determinacijos koeficientas (R<sup>2</sup>) parodo, kad nagrinėjamame modelyje priklausomi kintamieji (ekonominė atsakomybė, teisinė atsakomybė, etinė atsakomybė, filantropinė atsakomybė ir gamtosauginė atsakomybė) 69,7 proc., paaiškina priklausomo kintamojo (pasitikėjimo organizacija) reikšmių sklaidą.

**16 lentelė.** Daugialypės tiesinės regresijos įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir pasitikėjimo organizacija modelio koeficientai

|                         | Nestandardizuotas koeficientas |            | Standartizuotas koeficientas | t      | Sig.  |
|-------------------------|--------------------------------|------------|------------------------------|--------|-------|
|                         | B                              | Std. Error | Beta                         |        |       |
| Konstantė               | 6,288                          | 5,755      |                              | 1,093  | 0,276 |
| Ekonominė atsakomybė    | 0,838                          | 0,253      | 0,175                        | 3,304  | 0,001 |
| Teisinė atsakomybė      | 0,301                          | 0,270      | 0,062                        | 1,118  | 0,265 |
| Etinė atsakomybė        | 2,477                          | 0,350      | 0,571                        | 7,077  | 0,000 |
| Filantropinė atsakomybė | 0,473                          | 0,188      | 0,138                        | 2,520  | 0,012 |
| Gamtosauginė atsakomybė | -0,386                         | 0,402      | -0,049                       | -0,958 | 0,339 |

Apskaičiavus tiesinės regresijos koeficientus (17 lentelė), galima teigti, kad reikšmingiausią įtaką priklausomam kintamajam (pasitikėjimui organizacija) daro priklausomi kintamieji, kurių  $p < 0,05$ : ekonominė atsakomybė, etinė atsakomybė ir filantropinė atsakomybė. Tokiu būdu galima padaryti išvadą, kad pasitikėjimą organizacija formuoja ekonominė atsakomybė, etinė atsakomybė ir filantropinė atsakomybė. Tuo tarpu tokie įmonių socialinės atsakomybės komponentai kaip teisinė atsakomybė ir gamtosauginė atsakomybė įtakos darbuotojų pasitikėjimui organizacija nedaro.

Atlikus daugialypės regresijos tarp įmonės socialinės atsakomybės komponentų ir tarpasmeniniu pasitikėjimu modelio tinkamumo testą, nustatyta, kad modelis yra tinkamas nagrinėti, nes  $p < 0,05$  (18 lentelė).

**17 lentelė.** Įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir tarpasmeninio pasitikėjimo modelio tinkamumas

| R     | R <sup>2</sup> | Pakoreguotas R <sup>2</sup> | p     |
|-------|----------------|-----------------------------|-------|
| 0,746 | 0,556          | 0,548                       | 0,000 |

Modelio determinacijos koeficientas (R<sup>2</sup>) parodo, kad nagrinėjamame modelyje priklausomi kintamieji (ekonominė atsakomybė, teisinė atsakomybė, etinė atsakomybė, filantropinė atsakomybė ir gamtosauginė atsakomybė) 55,6 proc., paaiškina priklausomo kintamojo (tarpasmeninio pasitikėjimo) reikšmių sklaidą.

**18 lentelė.** Daugialypės tiesinės regresijos įmonių socialinės atsakomybės komponentų ir tarpasmeninio pasitikėjimo modelio koeficientai

|           | Nestandardizuotas koeficientas |            | Standartizuotas koeficientas | t     | Sig.  |
|-----------|--------------------------------|------------|------------------------------|-------|-------|
|           | B                              | Std. Error | Beta                         |       |       |
| Konstantė | 16,173                         | 7,436      |                              | 2,175 | 0,031 |

|                         |        |       |        |        |       |
|-------------------------|--------|-------|--------|--------|-------|
| Ekonominė atsakomybė    | 0,392  | 0,328 | 0,077  | 1,198  | 0,232 |
| Teisinė atsakomybė      | 1,391  | 0,348 | 0,268  | 3,994  | 0,000 |
| Etinė atsakomybė        | 1,557  | 0,452 | 0,336  | 3,443  | 0,001 |
| Filantropinė atsakomybė | 1,504  | 0,242 | 0,411  | 6,207  | 0,000 |
| Gamtosauginė atsakomybė | -3,134 | 0,520 | -0,371 | -6,029 | 0,000 |

Apskaičiavus tiesinės regresijos koeficientus (19 lentelė), galima teigti, kad reikšmingiausią įtaką priklausomam kintamajam (tarpasmeniniam pasitikėjimui) daro priklausomi kintamieji, kurių  $p < 0,05$ : teisinė atsakomybė, etinė atsakomybė, filantropinė atsakomybė ir gamtosauginė atsakomybė. Tokiu būdu galima padaryti išvadą, kad tarpasmeninį pasitikėjimą formuoja teisinė atsakomybė, etinė atsakomybė, filantropinė atsakomybė ir gamtosauginė atsakomybė. Tuo tarpu toks įmonių socialinės atsakomybės komponentas kaip ekonominė atsakomybė įtakos darbuotojų tarpasmeniniam pasitikėjimui nedaro.

Atlikus porinės regresijos tarp įmonės socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo modelio tinkamumo testą, nustatyta, kad modelis yra tinkamas nagrinėti, nes  $p < 0,05$  (20 lentelė).

**19 lentelė.** Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo modelio tinkamumas

|          |                      |                                   |          |
|----------|----------------------|-----------------------------------|----------|
| <b>R</b> | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>Pakoreguotas R<sup>2</sup></b> | <b>p</b> |
| 0,800    | 0,640                | 0,638                             | 0,000    |

Modelio determinacijos koeficientas (R<sup>2</sup>) parodo, kad nagrinėjamame modelyje priklausomas kintamasis (įmonių socialinė atsakomybė) 64,0 proc., paaiškina priklausomo kintamojo (organizacinio pasitikėjimo) reikšmių sklaidą.

**20 lentelė.** Daugialypės tiesinės regresijos įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo modelio koeficientai

|                             | Nestandardizuotas koeficientas |            | Standartizuotas koeficientas | t      | Sig.  |
|-----------------------------|--------------------------------|------------|------------------------------|--------|-------|
|                             | B                              | Std. Error | Beta                         |        |       |
| Konstantė                   | 26,822                         | 10,563     |                              | 2,539  | 0,012 |
| Įmonių socialinė atsakomybė | 1,665                          | 0,076      | 0,800                        | 21,846 | 0,000 |

Apskaičiavus tiesinės regresijos koeficientus (15 lentelė), galima teigti, kad įmonių socialinė atsakomybė daro reikšmingą įtaką organizaciniam pasitikėjimui ( $p < 0,05$ ).

Apibendrinant galima teigti, kad įmonių socialinė atsakomybė daro reikšmingą įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Taip pat galima teigti, kad atskiri įmonių socialinės atsakomybės komponentai (ekonominė atsakomybė, teisinė atsakomybė, etinė atsakomybė, filantropinė atsakomybė ir gamtosauginė atsakomybė) daro įtaką organizacinio pasitikėjimo elementams, tokiems kaip tarpusavio pasitikėjimas, pasitikėjimas tiesioginiais vadovais ir pasitikėjimas organizacija.

### 4.3. Mokslinė diskusija

Atlikta įmonių socialinės atsakomybės įtakos įmonių darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui leido patikrinti iškeltas hipotezes. Hipotezių tikrinimo rezultatai pateikiami 22 lentelėje.

**22 lentelė.** Įmonių socialinės atsakomybės įtakos įmonių darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui hipotezių tikrinimo rezultatai

| Hipotezė   | Tikrinimo rezultatai        |                |
|--|-----------------------------|----------------|
|  | Rodikliai                   | Rezultatas     |
| <b>H1:</b> Įmonių filantropinė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui bendradarbiais.              | $\beta=0,334$<br>$p=0,000$  | Pasitvirtino   |
| <b>H2:</b> Įmonių etinė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui bendradarbiais.                     | $\beta=0,475$<br>$p=0,000$  | Pasitvirtino   |
| <b>H3:</b> Įmonių teisinė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui bendradarbiais.                   | $\beta=0,116$<br>$p=0,135$  | Nepasitvirtino |
| <b>H4:</b> Įmonių ekonominė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui bendradarbiais.                 | $\beta=-0,501$<br>$p=0,490$ | Nepasitvirtino |
| <b>H5:</b> Įmonių filantropinė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui vadovais.                    | $\beta=0,424$<br>$p=0,000$  | Pasitvirtino   |
| <b>H6:</b> Įmonių etinė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui vadovais.                           | $\beta=0,166$<br>$p=0,087$  | Nepasitvirtino |
| <b>H7:</b> Įmonių teisinė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui vadovais.                         | $\beta=0,369$<br>$p=0,000$  | Pasitvirtino   |
| <b>H8:</b> Įmonių ekonominė atsakomybė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui vadovais.                       | $\beta=0,181$<br>$p=0,005$  | Pasitvirtino   |
| <b>H9:</b> Įmonių filantropinė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija.     | $\beta=0,138$<br>$p=0,012$  | Pasitvirtino   |
| <b>H10:</b> Įmonių etinė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija.           | $\beta=0,571$<br>$p=0,000$  | Pasitvirtino   |
| <b>H11:</b> Įmonių teisinė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija.         | $\beta=0,062$<br>$p=0,265$  | Nepasitvirtino |
| <b>H12:</b> Įmonių ekonominė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija.       | $\beta=0,175$<br>$p=0,001$  | Pasitvirtino   |
| <b>H13:</b> Įmonių gamtosauginė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui bendradarbiais.  | $\beta=-0,291$<br>$p=0,000$ | Pasitvirtino   |
| <b>H114:</b> Įmonių gamtosauginė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui vadovais.       | $\beta=-0,393$<br>$p=0,000$ | Pasitvirtino   |
| <b>H115:</b> Įmonių gamtosauginė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija.   | $\beta=-0,049$<br>$p=0,339$ | Nepasitvirtino |
| <b>H16:</b> Įmonių socialinė atsakomybė daro teigiamą įtaką tarpasmeniniam pasitikėjimui organizacijoje. | $\beta=0,664$<br>$p=0,000$  | Pasitvirtino   |
| <b>H17:</b> Įmonių socialinė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija.       | $\beta=0,814$<br>$p=0,000$  | Pasitvirtino   |
| <b>H18:</b> Įmonių socialinė atsakomybė daro teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui.                | $\beta=0,800$<br>$p=0,000$  | Pasitvirtino   |

Atliktu tyrimu nustatyta, kad įmonių įgyvendinamos iniciatyvos daro įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui. Tai patvirtina Fatma et al. (2015) tyrimo rezultatus. Buvo nustatyta, kad įmonių socialinė atsakomybė ir organizacinis pasitikėjimas yra susijęs glaudžiu ryšiu, o įmonėse,

kuriose socialinė atsakomybė diegiama aukštesniu lygiu, darbuotojai labiau pasitiki bendradarbiais, vadovais ir organizacija bendrai. Tyrimo autorių teigimu socialiai atsakingos iniciatyvos perduoda informaciją apie įmonę, jos veiklos pobūdį ir vertybes. Tiek vartotojai, tiek ir darbuotojai, informuoti apie įmonės vertybes ir jų laikymąsi, labiau pasitiki įmone. Etinių principų laikymasis priimant strateginius sprendimus padeda įmonėms stiprinti suinteresuotų šalių, tame tarpe ir įmonės darbuotojų, pasitikėjimą šia įmone. Taip pat įmonių veikla socialinės atsakomybės srityje suprantamos kaip teigiamos, gerinančios visos visuomenės gyvenimą, o tai stiprina tiek įmonės vartotojų, tiek ir jos darbuotojų pasitikėjimą įmone.

Tyrimu taip pat nustatyta atskirų įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų įtaka organizaciniam pasitikėjimui ir jo elementams. Buvo nustatyta teigiama filantropinės ir etinės atsakomybės įtaka įmonės darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui. Tai iš dalies patvirtina Dhanesh (2014) atlikto tyrimo rezultatus, kurie parodė, kad įmonių teisinė, etinė ir filantropinė atsakomybė daro teigiamą įtaką darbuotojų tarpusavio pasitikėjimui. Kaip nurodo tyrimo autorius, filantropinės atsakomybės iniciatyvos sutelkia darbuotojus dėl to, kad tokios iniciatyvos nukreiptos padėti bendruomenei ir visuomenei, kurios dalis yra darbuotojai. Didelė teisinių ir etinių iniciatyvų dalis yra nukreiptos į pačius darbuotojus: teisingas ir laiku mokamas atlyginimas, socialinių garantijų suteikimas, kelio įvairioms diskriminacijos apraiškoms užkirtimas ir t.t. Visa tai didina darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą, nes darbuotojai tiki, kad visi jie gauna teisingą atlyginimą, darbuotojai vienas kito nediskriminuos ir pan.

Tyrimu buvo nustatyta, kad įmonių aplinkosauginė atsakomybė daro įtaką darbuotojų tarpusavio pasitikėjimui ir pasitikėjimui vadovais, tačiau įtaka pasitikėjimui organizacija nustatyta nebuvo. Tuo tarpu Boğan ir Dedeoğlu (2019) tyrimo rezultatai parodė, kad aplinkosauginė ir filantropinė atsakomybė daro įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui. Minėti autoriai teigia, kad gamtosauginių įsipareigojimų įtaka darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui daro įtaka darbuotojų informuotumas, kuris priklauso nuo komunikacijos kultūros organizacijoje. Jei organizacijoje vyrauja atviru bendravimu pagrįsta komunikacijos kultūra, darbuotojai yra labiau informuoti ne tik apie įmonės gamtosaugines iniciatyvas ir tačiau ir apie jų naudą, o tai, savo ruožtu, stiprina tokių iniciatyvų ir darbuotojų pasitikėjimo organizacija ryšį.

Darbe atlikto tyrimu taip pat buvo nustatyta teigiama teisinės atsakomybės iniciatyvų įtaka darbuotojų pasitikėjimui savo tiesioginiais vadovais, tačiau tokių iniciatyvų įtaka darbuotojų pasitikėjimui bendradarbiais ir organizacija nustatyta nebuvo. Tai iš dalies patvirtina Lee et al. (2013) atlikto tyrimo rezultatus, pagal kuriuos teisinė socialinė atsakomybė daro įtaką darbuotojų pasitikėjimui vadovais ir organizacija. Tokius rezultatus minėti autoriai aiškina tuo, kad teisinės atsakomybės iniciatyvos užtikrina įmonės veiklos skaidrumą ir įstatymų laikymąsi. Didelė dalis įstatymų, kurių įmonė turi laikytis, yra susiję su darbo santykiais, todėl nukreipti į darbuotojus. Jei įmonė laikosi tokių įstatymų, darbuotojai suvokia, kad su jais sąžiningai elgiasi jų tiesioginiai vadovai ir įmonės vadovai. Todėl į pasitikėjimą jais yra nukreipta teisinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo suvokimas. Tai taip pat patvirtina ir Farooq at al. (2014) atlikto tyrimo rezultatai, kuriais remiantis daroma išvada, kad didžiausią įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui daro tos socialinės iniciatyvos, kurios nukreiptos į įmonės darbuotojus ir vienaip ar kitaip juos liečia.

Atlikto tyrimu taip pat buvo nustatyta, kad įmonių gamtosauginės iniciatyvos daro neigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui vadovais ir bendradarbiais. Taip pat nors gamtosauginių iniciatyvų įtaka darbuotojų pasitikėjimui organizacija nebuvo reikšminga, tačiau buvo nustatyta neigiama įtaka. Tai

reiškia, kad plačiau įmonės diegiamos gamtosauginės iniciatyvos mažina darbuotojų pasitikėjimą vadovais. Tokią situaciją paaiškina Hashim ir Tan (2015), kurių nuomone, didesnė darbuotojų dalis yra įsitikinę, kad tokios iniciatyvos, kaip gamtos apsauga yra globalios ir rūpinimasis gamtosauginiais reikalais yra valstybės reikalas, o įmonės už aplinkos taršą moka taršos mokesčių. Tokia nuomonė buvo nustatyta ištyrus 874 Indijos įmonių darbuotojus. Dėl šios priežasties pasitikėjimas įmone, kuri vykdo gamtosaugines iniciatyvas mažėja, nes darbuotojai galvoja, kad lėšos tokioms iniciatyvoms yra bereikalingos. Todėl šiuo atveju vėl susiduriama su komunikacijos problema, kad darbuotojams reikia aiškinti gamtosauginių iniciatyvų naudą pačiai įmonei. Pavyzdžiui, ar geriau lėšas naujų valymo įrenginių įdiegimui, ar kasmet mokėti vis didesnius taršos mokesčius.

Apibendrinant galima padaryti išvadą, kad šiame baigiamajame projekte atliktu tyrimu nustatyta, kad įmonių socialinė atsakomybė daro įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui. Taip pat nustatyta, kad skirtingos socialinės atsakomybės iniciatyvos daro poveikį skirtingoms organizacinio pasitikėjimo dedamosioms. Filantropinė atsakomybė daro įtaką darbuotojų pasitikėjimui bendradarbiais, tiesioginiais vadovais ir organizacija, etinė – pasitikėjimui bendradarbiais ir organizacija, teisinė – tiesioginiais vadovais, ekonominė – tiesioginiais vadovais ir organizacija, o gamtosauginė – pasitikėjimu bendradarbiais ir tiesioginiais vadovais.

**Tyrimo ribotumai.** Vienas iš tyrimo ribotumų – tyrime dalyvaujančių asmenų atrankos būdas. Tyrimo metodologijoje nėra nurodyti atrankos kriterijai, respondentų atrankos kriterijus yra jų pasiekiamumas. Socialinių tinklų panaudojimas respondentų atrankai gali riboti tam tikrų respondentų grupių (nesinaudojančių socialiniais tinklais ar nesinaudojančių konkrečiu socialiniu tinklu – Facebook grupes). Taip pat tyrimo imtyje yra 83 proc. moterų, kas neatitinka realios Lietuvos dirbančiųjų asmenų struktūros pagal lytį. Todėl tyrimo rezultatų išplėsti visos Lietuvos dirbantiesiems negalima dėl nepakankamai reprezentatyvios imties.

Kitas tyrimo apribojimas – didelis teiginių skaičius klausimyne, kas gali jį pildančiam respondentui sukelti nuovargį ar nuobodulį, ko rezultate teiginių vertinimai gali tapti neobjektyvūs ir neatitikti tikrosios respondentų nuomonės.

**Tolimesnių tyrimų kryptys.** Tolimesni tyrimai turėtų būti atlikti pasirenkant labiau reprezentatyvią respondentų grupę. Tokios grupės struktūra turėtų atitikti Lietuvos dirbančiųjų struktūrą pagal amžių ir lytį.

Ateities tyrimuose tikslinga būtų atlikti veiksmų, kurie daro įtaką socialinės atsakomybės ir jos dedamųjų ryšiams su organizacine atsakomybe. Tam tikslui galima pasitelkti moderacinę analizę ir ištirti kokią įtaką įmonių socialinės atsakomybės ryšiui su darbuotojų organizaciniu pasitikėjimu daro komunikacijos organizacijoje kokybė, darbuotojų tarpusavio santykių kokybė.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Atlikta įvairių autorių pateikiamų socialinės atsakomybės apibrėžimų analizė leido suformuluoti apibrėžimą, pagal kurį įmonių socialinė atsakomybė – tai verslo plėtros modelis, pagrįstas savarankiškumu, kuomet siekiant spręsti aplinkosaugos ir socialines problemas bei kuo pilniau patenkinti dominuojančius socialinius poreikius, savanoriškai panaudojami verslo materialūs ir žmogiškieji ištekliai, taip prisidedant prie darnaus vystymosi ir visuomenės gerovės. Įmonių socialinę atsakomybę sudaro etiška darbo praktika (skaidri ir atvira įmonės veikla bei etiškas ir sąžiningas elgesys su darbuotojais), filantropija (parama nacionalinėms ir vietinėms labdaros bei bendruomenių programoms) ir aplinkosauga (efektyvi įmonės veikla aplinkosaugos srityje).
2. Apibendrinus įvairių autorių pasitikėjimo apibrėžimus, pasitikėjimas - tai tam tikros bendruomenės rėmuose atsirandantys lūkesčiai, kad bendruomenės nariai elgsis sąžiningai, rodys pasirengimą tarpusavio pagalbai pagal bendruomenėje priimtas normas ir papročius. Organizacinį pasitikėjimą sudaro darbuotojų tarpasmeninis pasitikėjimas ir jų pasitikėjimas organizacija, Tarpasmeninį pasitikėjimą organizacijoje sudaro darbuotojų pasitikėjimas savo kolegomis, o taip pat darbuotojų pasitikėjimas savo vadovais. Tuo tarpu pasitikėjimą organizacija sudaro darbuotojų pasitikėjimas organizacijos darbo aplinka, organizacijos vizija ir misija, organizacijos struktūromis bei vykdoma politika personalo atžvilgiu, o taip pat organizacijos komercija bei technologine kompetencijomis.
3. Sudarytas konceptualus įmonių socialinės atsakomybės įtakos darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui koncepcinis modelis, kurį sudaro du konstruktai: įmonių socialinė atsakomybė ir organizacinis pasitikėjimas. Modeliu grindžiamos teorinio tyrimo išvados, kad įmonių socialinė atsakomybė (ekonominė, teisinė, etinė, gamtosauginė ir filantropinė) daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui, kurį sudaro tarpasmeninis pasitikėjimas (darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas, darbuotojų pasitikėjimas vadovais) ir pasitikėjimas organizacija.
4. Sudaryta tyrimo metodika, pagal kurią tyrimui reikalingiems duomenims rinkti naudojamas kiekybinio tyrimo anketinės apklausos metodas, o tyrimo dalyvių imčiai sudaryti naudojamas neatsitiktinės patogiosios atrankos metodas. Surinktų duomenų analizei ir tyrimo hipotezėms tikrinti naudojami koreliacinės ir regresinės analizės metodai.
5. Baigiamajame projekte atliktu tyrimu nustatyta, kad įmonių socialinė atsakomybė daro įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui. Taip pat nustatyta, kad skirtingos socialinės atsakomybės iniciatyvos daro poveikį skirtingoms organizacinio pasitikėjimo dedamosioms. Filantropinė atsakomybė daro įtaką darbuotojų pasitikėjimui bendradarbiais, tiesioginiais vadovais ir organizacija, etinė – pasitikėjimui bendradarbiais ir organizacija, teisinė – tiesioginiais vadovais, ekonominė – tiesioginiais vadovais ir organizacija, o gamtosauginė – pasitikėjimu bendradarbiais ir tiesioginiais vadovais.

## Rekomendacijos

Įmonių vadovams rekomenduotina:

- tyrimu nustatyta, kad įmonių socialinė atsakomybė daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui, todėl įmonei reikalinga diegti socialinės atsakomybės iniciatyvas. Ypatingai rekomenduotina akcentuoti socialinės atsakomybės iniciatyvas darbuotojų atžvilgiu.
- didesnę dėmesį skirti darbuotojų švietimui apie įmonių socialinę atsakomybę ir jos teikiamas naudas. Rekomenduotina įmonių vadovams organizuoti savo darbuotojams mokymus ne tik

- įmonių socialinės atsakomybės klausimais, tačiau ir jos teikiamos naudos įmonei, darbuotojams ir visuomenei klausimais.
- užtikrinti kaip galima platų darbuotojų dalyvavimą įmonėms svarbių sprendimų priėmime. Tai ne tik užtikrins įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimą, tačiau ir didins darbuotojų organizacinį pasitikėjimą.



## Literatūros sąrašas

1. Ackerman, K. (1983) How Companies Respond to Social Demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98
2. Agudelo, M., Jóhannsdóttir, L., Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-29.
3. Aguinis, H., Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
4. Akbari, M., Mehrali, M., SeyyedAmiri, N., Rezaei, N., Pourjam, A. (2019). Corporate social responsibility, customer loyalty and brand positioning. *Social Responsibility Journal*, 35(5), 555-564.
5. analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 909.
6. Arslan, M. (2009). Perceptions Of Technical and Industrial Vocational High School Teachers About Organizational Trust. *Journal of Theory and Practice in Education*, 5(2): 274-288
7. Ashnai, B., Henneberg, S., Naudé, P., Francescucci, A. (2016). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude–behavior–outcome model. *Industrial Marketing Management*, 52, 128-139.
8. Bachmann, R., Gillespie, N., Priem, R. (2015). Repairing trust in organizations and institutions: Toward a conceptual framework. *Organization Studies*, 36(9), 1123-1142.
9. Bachmann, R., Gillespie, N., Priem, R. (2015). Repairing trust in organizations and institutions: Toward a conceptual framework. *Organization Studies*, 36(9), 1123-1142.
10. Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166-180.
11. Barnea, A., Rubin, A. (2010). Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of business ethics*, 97(1), 71-86.
12. Batra, R., Bahri, A. (2018). Financial Performance and Corporate Social Responsibility (CSR): Empirical Evidence from Banks in India. *International Journal of Business Ethics in Developing Economies*, 7(2), 37-51.
13. Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
14. Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management* 13(3), 271–286
15. Boğan, E., Dedeoğlu, B. (2019). The effects of hotel employees' CSR perceptions on trust in organization. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(8), 72-87.
16. Bolton, S., Kim, R., O'Gorman, K. (2011). Corporate social responsibility as a dynamic internal organizational process: A case study. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 61-74.
17. Boulouta, I., Pitelis, C. (2014). Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness. *Journal of business ethics*, 119(3), 349-364.
18. Brammer, S., Pavelin, S. (2016). Corporate reputation and corporate social responsibility. *A handbook of corporate governance and social responsibility*, 437, 67-84

19. Broman, G., Robèrt, K. (2017). A framework for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 17-31.
20. Brunk, K., de Boer, C. (2018). How do consumers reconcile positive and negative CSR-related information to form an ethical brand perception? A mixed method inquiry. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
21. Carrasco, I., Buendía-Martínez, I. (2016). From the business strategy result to a source of economic development: The dual role of CSR. *Journal of Small Business Strategy*, 26(1), 69-86.
22. Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
23. Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
24. Cheema, S., Afsar, B., Al-Ghazali, B., Maqsoom, A. (2017). How employee's perceived corporate social responsibility affects employee's pro-environmental behaviour? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 155(4), 1-15
25. Chung, A., Jiang, H. (2017). Handling negative publicity: The influence of employing CSR communication in apology statements in reducing anger and negative word-of-mouth (NWOM). *Journal of Communication Management*, 21(3), 267-286.
26. Cingano, F., Pinotti, P. (2016). Trust, firm organization, and the pattern of comparative advantage. *Journal of International Economics*, 100, 1-13.
27. Coyle-Shapiro, J., Diehl, M. (2018). Social Exchange Theory: Where is trust?. In *The Routledge Companion to Trust* (pp. 197-217). London: Routledge.
28. Committee for Economic Development (1971). Social responsibilities of business corporations. A statement on national policy by the Research and Policy Committee for Economic Development, June 1971, Committee for Economic Development, New York, NY
29. Costigan, R., Iiter, S., Berman, J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 303-317.
30. CSR Asia. (2011) The CSR Guide for SMEs in Hong Kong. Prieiga per internetą: [http://www.csrsme.com.hk/index\\_eng.html](http://www.csrsme.com.hk/index_eng.html) (žiūrėta 2019-10-07)
31. Cummings, L., Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 302(330), 39-52
32. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management review*, 2(3), 70-76.
33. De Jong, B., Dirks, K., Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134.
34. Dhanesh, G. (2014). CSR as organization–employee relationship management strategy: A case study of socially responsible information technology companies in India. *Management Communication Quarterly*, 28(1), 130-149.
35. Dirks, K., Ferrin, D. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
36. Dowling, G., Moran, P. (2012). Corporate reputations: built in or bolted on?. *California Management Review*, 54(2), 25-42.
37. Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., Sen, S. (2013). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 114(1), 155-169.

38. Duarte, F. (2011). What does a culture of corporate social responsibility “look” like? A glimpse into a Brazilian mining company. *International Journal of Business Anthropology*, 2(1), 106-122.
39. European Commission. (2019) Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482> (žiūrėta 2019-10-07)
40. European Commission. (2001). *"The Green Book" Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
41. Falkenberg, J., Brunsael, P. (2011). Corporate social responsibility: a strategic advantage or a strategic necessity?. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 9-16.
42. Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., Khan, M. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1731-1745
43. Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
44. Fatma, M., Rahman, Z., Khan, I. (2015). Building company reputation and brand equity through CSR: the mediating role of trust. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 840-856.
45. Frederick, W. (1986). Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California management review*, 28(2), 126-141.
46. Frederick, W. (2006). *Corporation, be good!: the story of corporate social responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing.
47. Frynas, J., Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285
48. Fu, H., Ye, B., Law, R. (2014). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62-70.
49. Fulmer, C., Gelfand, M. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of management*, 38(4), 1167-1230.
50. Fuoli, M., van de Weijer, J., Paradis, C. (2017). Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt. *Public Relations Review*, 43(4), 645-660.
51. Gilbert, J. Tang, T. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public personnel management*, 27(3), 321-338.
52. Gineitienė, Z., Žiogelytė, L. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo vertinimas (UAB "PakMarkas" pavyzdžiu). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 57-64.
53. Granovetter, M. (2010). 19 Business Groups and Social Organization. In: *The handbook of economic sociology*, Princeton: Princeton University Press; 429–450..
54. Groza, M., Pronschinske, M., Walker, M. (2011). Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 639-652.
55. Güçer, E., Şerif, A. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A Study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12.

56. Guinot, J., Chiva, R., Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study. *Personnel Review*, 43(1), 96-115.
57. Hashim, K., Tan, F. (2015). The mediating role of trust and commitment on members' continuous knowledge sharing intention: A commitment-trust theory perspective. *International Journal of Information Management*, 35(2), 145-151.
58. Hernandez, M., Long, C., Sitkin, S. (2014). Cultivating follower trust: are all leader behaviors equally influential?. *Organization Studies*, 35(12), 1867-1892.
59. Hoskisson, R., Gambeta, E., Green, C., Li, T. (2018). Is my firm-specific investment protected? Overcoming the stakeholder investment dilemma in the resource-based view. *Academy of Management Review*, 43(2), 284-306.
60. Yang, J., Mossholder, K. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63.
61. IFC. (2012) Policy on Environmental and Social Sustainability. Prieiga per internetą: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/7141585d-c6fa-490b-a812-2ba87245115b/SP\\_English\\_2012.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kiIrw0g](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/7141585d-c6fa-490b-a812-2ba87245115b/SP_English_2012.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kiIrw0g) (žiūrėta 2019-10-07)
62. Iglesias, O., Markovic, S., Bagherzadeh, M., Singh, J. (2018). Co-creation: A key link between corporate social responsibility, customer trust, and customer loyalty. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
63. Islam, T., Ahmed, I., Ali, G., Sadiq, T. (2016). Behavioral and psychological consequences of corporate social responsibility: need of the time. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 307-320.
64. Islam, T., Ali, G., Niazi, A., Ramzan, M., Yousaf, U. (2018). Employees' Response to CSR: Role of Organizational Identification and Organizational Trust. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 12(1).
65. Ismail, H. (2015). Organizational justice and citizenship behavior, the mediating role of trust. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 86-96.
66. ISO 26000:2010 „Social responsibility“. Prieiga per internetą: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (žiūrėta 2019-09-13)
67. Yuan, X., Olfman, L., Yi, J. (2016). How do institution-based trust and interpersonal trust affect interdepartmental knowledge sharing?. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 29(1), 15-38.
68. Joy, D., Ugwu, N., Esther, D., Maduagwu, N. (2018). Interpersonal trust and work group performance in selected public organizations. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 9(1), 61-72.
69. Kansal, M., Joshi, M., Batra, G. (2014). Determinants of corporate social responsibility disclosures: Evidence from India. *Advances in Accounting*, 30(1), 217-229.
70. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras
71. Knudsen, J., Moon, J., Slager, R. (2015). Government policies for corporate social responsibility in Europe: A comparative analysis of institutionalisation. *Policy & Politics*, 43(1), 81-99.
72. Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34.
73. Korsgaard, M., Brower, H., Lester, S. (2015). It isn't always mutual: A critical review of dyadic trust. *Journal of Management*, 41(1), 47-70.

74. Korsgaard, M., Pitariu, A., Jeong, S., Cooper, C., Barling, J. (2008). Trust in management: An interpersonal perspective. *The SAGE handbook of organizational behavior*, 89-105.
75. Kotler, P., Hessekiel, D., Lee, N. (2012). Good works!: Marketing and corporate initiatives that build a better world... and the bottom line. John Wiley & Sons.
76. Kramer, M., Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
77. Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
78. Kumaza, A., He, Y. (2019). Can Corporate Responsibility Improve Business Financial Performance? A Research Insight. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9(1), 8-16.
79. Kumaza, A., He, Y. (2019). Can Corporate Responsibility Improve Business Financial Performance? A Research Insight. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9(1), 8-16
80. Lacey, J., Howden, M., Cvitanovic, C., Colvin, R. (2018). Understanding and managing trust at the climate science–policy interface. *Nature Climate Change*, 8(1), 22-28.
81. Lämsä, A., Pučetaitė, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 130-141.
82. Lee, C., Song, H., Lee, H., Lee, S., Bernhard, B. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
83. Lee, J., Kim, S., Lee, J., Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability*, 11(8), 2305.
84. Lee, J., Pee, L. (2015). The relationship between online trust and distrust in business: Testing mutual causality from a cognitive-affective personality system theory. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 25(3), 500-518.
85. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje. Prieiga per internetą: [https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/1285\\_socialine\\_atsakomybe2009.pdf](https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/1285_socialine_atsakomybe2009.pdf) (žiūrėta 2019-09-13)
86. Liu, X., Mao, L., Deng, W. (2018). The Influence of Consumer Mindset and Corporate Social Responsibility on Purchase Intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(10), 1647-1656.
87. Lopatta, K., Jaeschke, R., Tchikov, M., Lodhia, S. (2017). Corruption, corporate social responsibility and financial constraints: International firm-level evidence. *European Management Review*, 14(1), 47-65.
88. Lueg, R., Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171.
89. Maguire, S., Phillips, N. (2008). 'Citibankers' at Citigroup: a study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of management studies*, 45(2), 372-401.
90. Matten, D., Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.

91. McCauley, D., Kuhnert, K. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 265-284.
92. McKnight, D., Choudhury, V., Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information systems research*, 13(3), 334-359.
93. Mishra, A., Mishra, K. (2013). The research on trust in leadership: The need for context. *Journal of Trust Research*, 3(1), 59-69.
94. Misztal, B. (2013). *Trust in modern societies: The search for the bases of social order*. London: John Wiley & Sons.
95. Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(2), 16-22.
96. North, C., O'Donnell, E., Marsh, L. (2017). The economics of trust in buyer-seller relationships: a transaction cost perspective. *Global Journal of Management and Marketing*, 1(1), 81-96.
97. Nuvaidd, V., Sardar, S., Chakravarty, S. (2017). CSR as Investment: An Analysis of Ownership Structure and Firm Performance. *International Scholar Journal of Accounting and Finance*, 2(2), 1-12.
98. Okoye, A. (2009). Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary?. *Journal of business ethics*, 89(4), 613-627.
99. Piligrimienė Žaneta. (2016). *Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija
100. Post, J., Preston, L. (2012). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Stanford University Press.
101. Pučėtaitė, R., Lämsä, A., Novelskaitė, A. (2010). Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 197-217.
102. Rahman, S. (2011). Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), 166-176.
103. Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
104. Sanders, K., Schyns, B., Dietz, G., Den Hartog, D. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel review*. 12(4), 450-467
105. Saunders, M., Dietz, G., Thornhill, A. (2014). Trust and distrust: Polar opposites, or independent but co-existing?. *Human Relations*, 67(6), 639-665.
106. Schwartz, M., Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.
107. Shin, I., Hur, W., Kang, S. (2016). Employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance: A sequential mediation model. *Sustainability*, 8(5), 493-198.
108. Spence, L. (2016). Small business social responsibility: Expanding core CSR theory. *Business & Society*, 55(1), 23-55.
109. Styhre, A. (2016). Trust versus contracts in corporate governance: agency theory, contractual theory and the fortification of shareholder welfare governance. *Management & Organizational History*, 11(3), 276-297.
110. Story, J., Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111-124.

111. Sultana, S., Johari, H. (2017). An Empirical Study on Impersonal Trust, Work Family Conflict and Service Oriented Organizational Citizenship Behavior of Female Employees'. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 1072-1086.
112. Tan, H., Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *the Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
113. Tetrault Sirsly, C., Lvina, E. (2019). From doing good to looking even better: The dynamics of CSR and reputation. *Business & Society*, 58(6), 1234-1266.
114. Turel, O., Gefen, D. (2013). The dual role of trust in system use. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 2-10.
115. Ugwu, F., Onyishi, I., Rodríguez-Sánchez, A. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.
116. Vanhala, M., Heilmann, P., Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.
117. Vanhala, M., Heilmann, P., Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.
118. Vanhala, M., Heilmann, P., Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.
119. Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR pyramid. In: *Corporate citizenship in developing countries*, Berlin: Springer, 29-56.
120. Wang, Y., Tsai, Y., Lin, C. (2013). Modeling the relationship between perceived corporate citizenship and organizational commitment considering organizational trust as a moderator. *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 218-233.
121. Wang, Q., Dou, J., Jia, S. (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. *Business & Society*, 55(8), 1083-1121.
122. Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M., Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.
123. Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of management review*, 26(3), 377-396.

## Priedai

### 1 priedas. Apklauso klausimynas

#### ANKETA

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto studentas Giedrius Dubosaitis rengia magistro baigiamąjį darbą tema „Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinio pasitikėjimo sąsajos“. Mokslinė vadovė – dr. Živilė Stankevičiūtė. Šiuo klausimynu siekiama sužinoti, kaip įmonių socialinė atsakomybės siejasi su organizaciniu pasitikėjimu. Tyrimas yra mokslinio pobūdžio. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkrečios tyrimo dalyvavusios organizacijos ir darbuotojo. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą.

Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu [giedriusd@ymail.com](mailto:giedriusd@ymail.com).

#### Pildymo instrukcija

Jums pateikiami teiginiai, su kuriais Jūs galite sutikti arba jiems nepritari. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais. Prie kiekvieno iš teiginių skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą.

Įvertinkite teiginius apie organizacijos ekonominę atsakomybę. (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku)

| Organizacija, kurioje aš dirbu:                              | 1 - visiškai nesutinku | 2                     | 3                     | 4                     | 5 – visiškai sutinku  |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Turi tvarką, kaip reaguoti į kiekvieno kliento skundą     | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Nuolat gerina gaminamų produktų/ teikiamų paslaugų kokybę | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Klientų pasitenkinimo rodiklį laiko savo veiklos rodikliu | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Sėkmingai didina savo pelną                               | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Stengiasi mažinti savo veiklos sąnaudas                   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Atidžiai stebi darbuotojų produktyvumą                    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Turi ilgalaikę verslo strategiją                          | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Įvertinkite teiginius apie organizacijos teisinę atsakomybę. (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku)

| Organizacijoje, kurioje aš dirbu:   | 1 - visiškai nesutinku | 2                     | 3                     | 4                     | 5 – visiškai sutinku  |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 8. Vadovai yra informuojami apie svarbius aplinkosauginius įstatymus  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Visi produktai/ prekės (jų kokybė) atitinka teisės aktų reikalavimus   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Visada vykdomi sutartiniai įsipareigojimai  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Vadovai stengiasi laikytis įstatymų   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Laikomasi visų įstatymų, reglamentuojančių darbuotojų įdarbinimą ir darbo užmokesčio bei kitų išmokų mokėjimą | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Yra darbuotojų įvairovė: dirba skirtingo amžiaus, lyčių, tautybių ir pan. darbuotojai                         | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Užkertamas kelias diskriminacijai darbo užmokesčio ir karjeros srityse  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Įvertinkite teiginius apie organizacijos etinę atsakomybę. (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku)

| Organizacijoje, kurioje aš dirbu:   | 1 - visiškai nesutinku | 2                     | 3                     | 4                     | 5 – visiškai sutinku  |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 15. Yra elgesio kodeksas  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Darbuotojai vadovaujasi profesiniais standartais  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Aukščiausio lygio vadovai analizuoja organizacijos veiklos galimą neigiamą poveikį bendruomenei                                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Esame pripažinti kaip patikima organizacija   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Sąžiningumas kolegų ir verslo partnerių atžvilgiu yra neatsiejama mūsų darbuotojo veiklos vertinimo proceso dalis               | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Yra konfidenciali procedūra, skirta pranešti apie bet koki netinkamą elgesį darbe (pvz., vogimas ar seksualinis priekabiavimas) | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Visi darbuotojai privalo pateikti išsamią ir tikslią informaciją visiems klientams  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Įvertinkite teiginius apie organizacijos filantropinę atsakomybę. (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku)

| Organizacija, kurioje aš dirbu:                                      | 1 - visiškai nesutinku | 2                     | 3                     | 4                     | 5 – visiškai sutinku  |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 22. Stengiasi pagerinti savo produktų / paslaugų įvaizdį             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Stengiasi pagerinti vykdomo verslo suvokimą                      | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Stengiasi pagerinti organizacijos įvaizdį                        | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Stengiasi padėti sunkiai besiverčiantiems gyventojams            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. Stengiasi prisidėti kuriant geresnes sąlygas vietos bendruomenei | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Stengiasi vykdyti savo socialinę atsakomybę                      | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Stengiasi įgyvendinti valstybės reikalavimus                     | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Stengiasi įgyvendinti nevyriausybių organizacijų reikalavimus    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Įvertinkite teiginius apie organizacijos gamtosauginę atsakomybę. (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku)

| Organizacija, kurioje aš dirbu:  | 1 - visiškai nesutinku | 2                     | 3                     | 4                     | 5 – visiškai sutinku  |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 30. Siekia pateikti rinkai produktus (paslaugas), kurie yra draugiški aplinkai | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 31. Turi su aplinkosaugos išsaugojimu derančių misiją                          | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 32. Deda visas pastangas, kad palaikyti ir saugoti supančią gamtinę aplinką    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Įvertinkite teiginius apie organizacijos, kurioje dirbate darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą. (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku)

|   | 1 - visiškai nesutinku | 2                     | 3                     | 4                     | 5 – visiškai sutinku  |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 33. Darbuotojai padalinyje, kuriame aš dirbu, turi pakankamai žinių reikalingiems darbams atlikti | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 34. Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai sėkmingai atlieka savo funkcijas                     | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35. Aš pasitikiu padalinio, kuriame dirbu, darbuotojų įgūdžiais                                   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 36. Daugelis padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojų labai gerai atlieka savo darbą               | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 37. Didžiausia padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojų dalis yra kompetentingi savo srityje       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 38. Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojams rūpi mano gerovė   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 39. Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojams yra svarbūs mano poreikiai ir norai                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 40. Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai sąmoningai nieko nedarytų kad mane įskaudintų             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 41. Paprastai padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai nuoširdžiai rūpinasi kitų problemomis           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 42. Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai labiau stengiasi padėti kitiems, o ne rūpintis tik savimi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 43. Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai turi stiprų teisingumo jausmą                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 44. Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai stengiasi būti sąžiningi kitų atžvilgiu                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 45. Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojų veiksmai ir elgesys visada nuoseklūs                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 46. Sąžiningumas yra pagrindinė padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojų vertybė                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 47. Didesnė padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojų dalis ištesė savo pažadus                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 48. Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai atvirai bendrauja apie man svarbius dalykus               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Įvertinkite teiginius apie organizacijos, kurioje dirbate, darbuotojų pasitikėjimą savo tiesioginiais vadovais. (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku)**

|  | 1 - visiškai nesutinku | 2                     | 3                     | 4                     | 5 – visiškai sutinku  |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 49. Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai turi pakankamai žinių reikalingiems darbams atlikti       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 50. Yra žinoma, kad padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai sėkmingai atlieka savo funkcijas          | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 51. Aš pasitikiu padalinio, kuriame dirbu, vadovų įgūdžiais  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 52. Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai labai gerai atlieka savo darbą                            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 53. Didžiausia padalinio, kuriame aš dirbu, vadovų dalis yra kompetentingi savo srityje            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 54. Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovams rūpi mano gerovė   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 55. Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovams yra svarbūs mano poreikiai ir norai                      | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 56. Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai sąmoningai nieko nedarytų kad mane įskaudintų             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 57. Paprastai padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai nuoširdžiai rūpinasi kitų problemomis           | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 58. Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai labiau stengiasi padėti kitiems, o ne rūpintis tik savimi | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 59. Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai turi stiprų teisingumo jausmą                             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 60. Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai stengiasi būti sąžiningi kitų atžvilgiu                   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 61. Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovų veiksmai visada nuoseklūs                                  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 62. Sąžiningumas yra pagrindinė padalinio, kuriame aš dirbu, vadovų vertybė                        | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 63. Didesnė padalinio, kuriame aš dirbu, vadovų dalis ištesi savo pažadus            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 64. Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai atvirai bendrauja apie man svarbius dalykus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Įvertinkite teiginius apie pasitikėjimą organizacija, kurioje dirbate.** (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku)

|  | 1 - visiškai nesutinku | 2                     | 3                     | 4                     | 5 – visiškai sutinku  |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 65. Organizacija, kurioje aš dirbu, gerai prisitaiko prie besikeičiančių sąlygų  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 66. Organizacija, kurioje aš dirbu, yra darbo praktiku, kurios mums padeda įveikti išskirtines situacijas                            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 67. Man nesunku atlikti visus darbus organizacijoje, kurioje dirbu   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 68. Organizacija, kurioje aš dirbu, sėkmingai panaudoja savo darbuotojų patirtį  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 69. Organizacijoje, kurioje aš dirbu, darbas yra gerai organizuotas  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 70. Organizacija, kurioje aš dirbu, veikia tokiu tvirtu pagrindu, kad pokyčiai verslo kontekste nekeltų pavojaus veiklai             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 71. Darbuotojai, dirbdami šioje organizacijoje, turi šviesią ateitį  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 73. Organizacijos, kurioje aš dirbu, aukščiausio lygio vadovai turi aiškią ateities viziją   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 74. Tam, kad organizacija, kurioje aš dirbu, plėtotų savo veiklą, reikalingi tam tikri pokyčiai aukščiausioje vadovybėje (R)         | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 75. Mano nuomone, organizacijos, kurioje aš dirbu, aukščiausio lygio vadovai organizaciją veda tinkama linkme                        | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 76. Organizacijos, kurioje aš dirbu, aukščiausio lygio vadovai nepriima sprendimų, kurie keltų pavojų organizacijos ateities veiklai | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 77. Aš tikiu organizacijos, kurioje aš dirbu, aukščiausio lygio vadovų kompetencija  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 78. Darbo priemonės, kurias naudoju kasdieninėje veikloje, veikia tinkamai   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 79. Techninė įranga (pvz. kompiuteriai ir gamybos įrengimai), svarbūs mano atliekamoms operacijoms, veikia tinkamai                  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 80. Iškilus techninėms problemoms aš visada gaunu reikiamą pagalbą   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 81. Organizacija, kurioje dirbu, turi produktų ir paslaugų, leidžiančių būti konkurencingai  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 82. Kiti organizacijos, kurioje dirbu, veiklos srities žaidėjai mus lenkia (R)   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 83. Išorinėje aplinkoje vyrauja nuomonė, kad mano darbdavys yra sėkmingas žaidėjas savo veiklos srityje                              | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 84. Asmenys, kuriems atlyginama už organizacijos, kurioje aš dirbu, sėkmę yra tie, kas nusipelnė būti apdovanoti                     | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 85. Mano darbdavys siūlo man galimybių išmokti naujų įgūdžių ir tobulinti savo kvalifikaciją   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 86. Kvalifikuotiems darbuotojams siūlomos atsakingos pareigos  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 87. Mano darbdavys laikėsi pažadų, susijusių su mano darbu ir asmeniniu tobulėjimu   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 88. Mano atlyginimas yra teisingas, lyginant su atlyginimu, kurį gauna kiti mano organizacijos darbuotojai, dirbantys panašų darbą | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 89. Organizacijos, kurioje aš dirbu, aukščiausioji vadovybė niekada nekelia savo sėkmės aukščiau darbuotojų sėkmės                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 90. Organizacijos, kurioje aš dirbu, egzistuoja oportunitizmas, kenkiantis veiklai (R)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 91. Man nereikia nusižengti savo principams, kad galėčiau sėkmingai dirbti organizacijoje  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 92. Aukščiausioji vadovybė leidžia suprasti, kad neetiški veiksmai nėra toleruojamas organizacijoje, kurioje aš dirbu              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 93. Aš visada gaunu informacijos apie man svarbius organizacinius pokyčius   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 94. Informacija, kurią gaunu organizacijoje, kurioje dirbu, yra naujausia  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 95. Informacija man svarbiais klausimais yra atvirai perduodama organizacijoje, kurioje aš dirbu                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 96. Organizacijoje, kurioje aš dirbu, vidinė komunikacija veikia prastai   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### Jūsų lytis

|         |                       |
|---------|-----------------------|
| Vyras   | <input type="radio"/> |
| Moteris | <input type="radio"/> |

#### Kuriai kartai Jūs priklausote pagal savo amžių?

|  |                       |
|--|-----------------------|
| (gimiau 2001 m. arba vėliau) Z/Interneto karta (Z/ Homeland Generation)    | <input type="radio"/> |
| (gimiau 1982 m. - 2000 m.) Y/Tūkstantmečio karta (Y/Millennial Generation) | <input type="radio"/> |
| (gimiau 1965 m. - 1981 m.) X karta (Generation X)                          | <input type="radio"/> |
| (gimiau 1946 m. – 1964 m.) Kūdikių bumo karta (Baby Boom Generation)       | <input type="radio"/> |
| (gimiau 1925 m. - 1945 m.) Tylioji, tradicinė karta (Silent Generation)    | <input type="radio"/> |
| (gimiau 1901 m. – 1924 m.) Didžioji karta (Greatest Generation)            | <input type="radio"/> |

#### Bendras darbo stažas (metais)

|                 |                       |
|-----------------|-----------------------|
| 0-5             | <input type="radio"/> |
| 6-10            | <input type="radio"/> |
| 10-20           | <input type="radio"/> |
| Daugiau kaip 20 | <input type="radio"/> |

#### Darbo stažas dabartinėje organizacijoje (metais)

|                 |                       |
|-----------------|-----------------------|
| iki 1 metų      | <input type="radio"/> |
| 1-3 metai       | <input type="radio"/> |
| 4-5 metai       | <input type="radio"/> |
| 6-10            | <input type="radio"/> |
| 10-20           | <input type="radio"/> |
| Daugiau kaip 20 | <input type="radio"/> |

#### Jūsų išsilavinimas?

|  |                       |
|--|-----------------------|
| Aukštasis universitetinis              | <input type="radio"/> |
| Aukštasis neuniversitetinis (kolegija) | <input type="radio"/> |
| Aukštesnysis                           | <input type="radio"/> |
| Specialus vidurinis                    | <input type="radio"/> |

|             |                       |
|-------------|-----------------------|
| Profesinis  | <input type="radio"/> |
| Vidurinis   | <input type="radio"/> |
| Pagrindinis | <input type="radio"/> |
| Pradinis    | <input type="radio"/> |

**Ar užimate vadovaujamas pareigas?**

|      |                       |
|------|-----------------------|
| Taip | <input type="radio"/> |
| Ne   | <input type="radio"/> |

**Jūs gyvenate:**

|   |                       |
|---|-----------------------|
| Vienas (-a)                                       | <input type="radio"/> |
| Su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)              | <input type="radio"/> |
| Su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku/ais | <input type="radio"/> |
| Vienas su vaiku/vaikais                           | <input type="radio"/> |
| Su tėvais, draugais ar kitais giminaičiais        | <input type="radio"/> |

**Kuriame sektoriuje vysto veiklą Jūsų organizacija? (jei šiuo metu nedirbate, remkitės paskutine atstovauta organizacija)**

|                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| Gamybos sektorius     | <input type="radio"/> |
| Energetikos sektorius | <input type="radio"/> |
| Žemės ūkio sektorius  | <input type="radio"/> |
| Viešasis sektorius    | <input type="radio"/> |
| Statybos sektorius    | <input type="radio"/> |
| Turizmo sektorius     | <input type="radio"/> |
| IT sektorius          | <input type="radio"/> |
| Paslaugų sektorius    | <input type="radio"/> |
| Prekybos sektorius    | <input type="radio"/> |
| Kita (įrašykite)      | <input type="radio"/> |

**Koks yra organizacijos, kurioje dirbate dydis? (jei šiuo metu nedirbate, remkitės paskutine atstovauta organizacija)**

|  |                       |
|--|-----------------------|
| Smulki įmonė (iki 10 darbuotojų)           | <input type="radio"/> |
| Maža įmonė (nuo 11 iki 50 darbuotojų)      | <input type="radio"/> |
| Vidutinė įmonė (nuo 51 iki 250 darbuotojų) | <input type="radio"/> |
| Didelė įmonė (>250 darbuotojų)             | <input type="radio"/> |

**Ačiū už atsakymus**

## 2 priedas. Respondentų pasitikėjimo organizacija sudarančių teiginių vertinimų vidurkiai

