

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS

Gintarė Budrikaitė
PASITIKĖJIMĄ TARP ĮMONIŲ LIETUVOJE UŽTIKRINANTYS
VEIKSNIAI
Magistro darbas

Darbo vadovas

lekt. dr. Rita Jucevičienė

KAUNAS, 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS**

**PASITIKĖJIMĄ TARP ĮMONIŲ LIETUVOJE UŽTIKRINANTYS
VEIKSNIAI**

Europos integracijos studijų magistro darbas

Studijų programa 621N12003

Vadovas

lekt.dr. Rita Jucevičienė

2015-05-27

Recenzentas

Prof. habil. dr. Kęstutis Kriščiūnas

2015-05-27

Atliko

SMEU-3/5 gr. stud.

Gintarė Budrikaitė

2015-05-27

KAUNAS, 2015

**PATVIRTINIMAS APIE PARENGTO BAIGIAMOJO
DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

Patvirtinu, kad parengtas magistro baigiamasis darbas

(įrašyti pavadinimą)

- atliktas savarankiškai ir nebuvo kaip visuma pateiktas jokiame dėstomajame dalyke atsiskaityti šiame ar ankstesniuose semestruose;
- nebuvo pateiktas atsiskaityti šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje Lietuvos aukštojoje mokykloje;
- turi visas į baigiamojo darbo literatūros sąrašą įtrauktą informacijos šaltinių nuorodas.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

(data)

BUDRIKAITĖ, Gintarė. (2015) *Factors Ensuring Interorganizational Trust in Lithuania*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology. 73 p.

SUMMARY

The role of trust has been studied and discussed in different contexts for many years. Most of the attention was given for the trust between people, but now you can find more and more discussions about trust between organizations and it has often been argued that trust is essential for successful cooperation and effectiveness in organizations. The main aims of this work is to explain the concept and importance of trust for business organizations, in addition, to determine how organizations may gain other organization's trust over time and what are the main factors influencing business partner's trust. The main **problem** is to find out, how could it be possible to increase the trust among organizations in Lithuania.

The object of this work is development of trust. **The object of the research is** the development of interorganizational trust in Lithuania.

The aim of this work is to reveal factors that have effect on trust development levels among organizations.

This study has three main tasks:

1. to purify the conception of interorganizational trust and it's role in business relationships;
2. to reveal interorganizational trust development factors and stages.
3. To evaluate factors and stages that increase interorganizational trust in Lithuania.

The work is divided into two parts. First, theoretical part analyses the concept of trust, factors, that have impact to trust building and also presents trust models.

The second part presents the research. The research was done using quantitative survey, where the respondents had to answer questions about their organization's relationships with other organizations. For analyzing the gathered data SPSS statistical analysis and Excel programs were chosen.

The main finding of this work is factors that have impact on building trust in different trust levels.

Key words: trust building, interorganizational trust, trust building factors

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	8
1. PASITIKĖJIMO TARP ORGANIZACIJŲ REIŠKINIO TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1 Pasitikėjimo sąvoka	10
1.2 Pasitikėjimo tipai	15
1.3 Pasitikėjimo lygiai ir juos lemiantys veiksniai	18
1.4 Herzbergo dviejų veiksnių teorija	28
2. PASITIKĖJIMO VYSTYMO TARP ORGANIZACIJŲ LIETUVOJE METODOLOGIJA	32
2.1. Pasitikėjimo tarp organizacijų matavimo metodai	32
2.2 Tyrimo metodologija	33
3. PASITIKĖJIMUI TARP ĮMONIŲ ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ RAIŠKA: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	37
3.1 Informacija apie respondentų įmones	37
3.2 Naujų partnerių pasirinkimą lemiantys veiksniai	39
3.3 Pasitikėjimas partneriais	42
3.4 Asmeninė informacija apie respondentus	48
3.5 Tyrimo išvados	53
3.6 Rekomendacijos	55
4. IŠVADOS	57
LITERATŪROS SĄRAŠAS	59
PRIEDAI	64
1 PRIEDAS: Tyrimo anketa	65

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tarporganizacinio pasitikėjimo apibrėžimai.....	12
2 lentelė. Pasitikėjimo tipai ir charakteristikos (Becky J. Starners et al., 2010)	15
3 lentelė. Pasitikėjimo tipų apibendrinimas.....	17
4 lentelė. Lygiai ir jų dedamosios.....	22
5 lentelė. Partnerio reputaciją lemiančių veiksnių įtaka	40
6 lentelė. Organizacijų paslaugų/produktų kokybės lygis	40
7 lentelė. Klientų aptarnavimas	41
8 lentelė. Veiksnių svarba kiekviename lygyje	43
9 lentelė. I pasitikėjimo lygio higieniniai ir motyvuojantys veiksniai	44
10 lentelė. II pasitikėjimo lygio higieniniai ir motyvuojantys veiksniai	45
11 lentelė. III pasitikėjimo lygio higieniniai ir motyvuojantys veiksniai.....	45
12 lentelė. Veiksniai, galintys sumažinti pasitikėjimą	47
13 lentelė. Pasitikėjimo lygių motyvuojantys ir higieniniai veiksniai.....	54

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Termino „tarporganizacinis pasitikėjimas“ dedamosios.....	13
2 pav. Lewicki ir Bunker (1996) pasitikėjimo lygiai	20
3 pav. Fischer keturios pasitikėjimo stadijos.....	21
4 pav. Pasitikėjimo veiksmų modelis (Bružas, 2006)	27
5 pav. Autorės sukurtas pasitikėjimo vystymo modelis	31
6 pav. Įmonės juridinis statusas.....	37
7 pav. Darbuotojų skaičius įmonėje	38
8 pav. Įmonės gyvavimo laiko.....	39
9 pav. Įmonės metinis pelnas.....	38
10 pav. Veiksniai, lemiantys naujo partnerio pasirinkimą	39
11 pav. Sutarties pasirašymo reikšmė.....	42
12 pav. Elgesys neapmokant sąskaitų.....	42
13 pav. Patikimų partnerių turėjimas.....	46
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	48
15 pav. Respondentų amžius	49
16 pav. Respondentų užimamos pareigos	49
17 pav. Pareigose išdirbtas laikotarpis	50
18 pav. Bendravimo su partneriais ne darbo aplinkoje svarba.....	51
19 pav. Pastangos užmegzti verslo santykius už darbo ribų	51
20 pav. Partnerių kvietimas į asmenines šventes.....	52
21 pav. Autorės pataisytas pasitikėjimo veiksmų ir lygių modelis	56

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Europos Sąjunga ir visas likęs pasaulis vis dar jaučia 2008 metų ištiktos krizės padarinius. Žinoma, jau praėjo šešeri metai ir per šiuos metus nemažai nuveikta ir pasiekta: Airija sėkmingai baigė paramos programą, Portugalijos ekonomikos augimo rodikliai tapo didžiausi Euro zonoje, o Graikija, kuri labiausiai buvo paveikta krizės, sugebėjo atsitiesti ir visiškai pakeisti ekonomikos būklę. Žinoma, Europos ekonomika neatsigauna taip greitai, kaip norėtusi, tačiau, anot Europos komisijos prezidento Jose Manuel Durao Barroso, jei šalių gyventojai ir valdžia suvienys jėgas ir dirbs išvien, galima tikėtis labai gerų rezultatų ir pasiekimų. Taigi, kažko siekiant, turime suprasti, kad jėgų suvienijimas yra būtinas, o to neįmanoma pasiekti be pasitikėjimo.

Šiais laikais, kai pasaulis tampa vis globalesnis, būtina turėti verslo partnerių ir sąjungininkų, kuriais galime pasitikėti, ne vien savo šalyje, bet ir daugelyje kitų. Konkurencija apima ne tik šalį, kurioje yra firma, bet ir užsienio konkurenciją. Todėl būtina rasti patikimų verslo partnerių, darbuotojų ir įrodyti klientams, kad esate verti jų pasitikėjimo.

Kaip pastebėjo Young ir Wilkinson (1989), tarporganizaciniai santykiai ir jų vertė grindžiami pasitikėjimu, įsipareigojimu, ilgalaikė orientacija ir kitais, su ilgalaikių santykių kūrimu susijusiais, kintamaisiais. Visi šie kintamieji siejasi su įmonių lojalumu kitoms įmonėms (tiekėjams, verslo partneriams ir pan.). Pasitikėjimu grįstos partnerystės tikslas – padidinti vertės kūrimo sistemos funkcijų efektyvumą ir produktyvumą. Rinkos sąlygos verčia įmones tinkamai įvertinti jų bendradarbiavimą ir plėtros galimybes rinkoje. Tai yra sėkmingos įmonės veiklos konkurencinėje rinkoje prielaida.

Kiekviena įmonė, užmegzdama santykius su kitais verslo subjektais, tikisi gauti tam tikrą naudą – vertę. Kaip teigia Qureshi ir kt. (2007), santykių vertė kuriama įsipareigojimu verslo partneriui, įmonės vadovybės palaikymu, dalijimusi informacija, veiklos įvertinimu, ilgalaikėmis sutartimis, veiksmų koordinavimu ir įsitraukimo laipsniu, visuotinės kokybės vadybos principų taikymu.

Kiekviena įmonė turi įvertinti, ko ji siekia bendradarbiaudama su kitais verslo subjektais ir kaip pasiekti maksimalų abipusį naudingumą, kai santykių vertė priklauso nuo abiejų verslo partnerių pasitenkinimo. Lietuva taip pat ne išimtis. Siekiant, kad Lietuvos verslas plėstųsi į kitas šalis, įsitvirtintų Europoje, privalu įvertinti pasitikėjimo vaidmenį ir jo daromą įtaką. Juk plėtodami pasitikėjimą verslininkai galėtų sutaupyti daug laiko, kurį švaistytų sutarčių pasirašinėjimui, partnerio veiksmų sekimui. Verslininkams privalu suvokti, kad būtent šis reiškinys gali taupyti jų laiką ir resursus.

Pagrindinis **probleminis klausimas** - kaip stiprinti pasitikėjimą tarp verslo subjektų Lietuvoje, ir kokie yra pasitikėjimo vystymo etapai siekiant plėtoti verslą.

Tyrimo objektas – pasitikėjimo vystymas.

Tyrimo dalykas – pasitikėjimo tarp organizacijų vystymas Lietuvoje.

Darbo tikslas – atskleisti pasitikėjimo vystymo etapus tarp organizacijų ir tai lemiančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

4. Išgryninti pasitikėjimo tarp organizacijų koncepciją ir jos vaidmenį verslo santykiuose;
5. Atskleisti ir susisteminti išskiriamus pasitikėjimo vystymo tarp organizacijų etapus ir veiksnius;
6. Empiriškai įvertinti veiksnius ir etapus, skatinančius pasitikėjimą tarp organizacijų Lietuvoje.

Tiksliai pasiekti pasitelkti šie **tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros ir interaktyvių straipsnių analizė;
2. Duomenų analizė ir sisteminimas – teorinių pasitikėjimo etapų nustatymas;
3. Anketinė apklausa ir gautos informacijos sisteminimas ir analizė.

Darbe keliami **hipotezė:**

1. Laikantis standartinių pasitikėjimo etapų, galima vystyti pasitikėjimą tarp organizacijų.
2. Pasirinkti vystymo ir valdymo etapai tarp organizacijų daro įtaką tolimesniems jų santykiams.

1. PASITIKĖJIMO TARP ORGANIZACIJŲ REIŠKINIO TEORINIAI ASPEKTAI

Dilema, pasitikėti ar ne, kyla kiekvieno žmogaus sąmonėje, kai tik gaunama galimybė pasipelninti iš santykių, kurie paremti pasitikėjimu kitais. Žmonės yra linkę abejoti ir ypač tais atvejais, kai kitų veiksmai gali daryti įtaką jų gerovei. Versle vadovaujamas tu pačiu principu. Kurdami naujus santykius su nauju partneriu visuomet pradedame svarstyti, ar pasitikėti juo ar ne. Kokią žalą galime patirti iš šių santykių, jei pasitikėjimas nebus įvertintas ir kokia bus nepasitikėjimo kaina.

Įvairiuose moksliniuose šaltiniuose pateikiami skirtingi pasitikėjimo apibrėžimai. Šioje dalyje analizuojami įvairūs pasitikėjimo sąvokos apibrėžimai, aptariama pasitikėjimo funkcija, didžiausią dėmesį skiriant pasitikėjimo sampratai tarp organizacijų.

1.1 Pasitikėjimo sąvoka

Pasitikėjimas egzistuoja daugelyje gyvenimo sričių ir būtent dėl to šiam reiškiniui skiriamas didžiulis dėmesys. Pasitikėjimas įgijo neigiamų savybių, nes žmogus iš prigimties yra linkęs pasitikėti „aklai“, dėl to neįvertinamos galimos pasekmės (Medicina, 2004).

Pasitikėjimą Nooteboom (2002) įvardiją kaip chaosą, kuriame daugelį metų nebuvo tvarkos ir tik dabar mokslininkams pavyksta šį reiškinį susisteminti. Tačiau tai nėra taip paprasta, kadangi, kaip pastebi Paliszkievicz (2010) ir Jucevičienė (2013), pasitikėjimas ir jo kuriami santykiai jau eilę metų yra daugelio disciplinų (filosofijos, sociologijos, vadybos, rinkodaros, ergonomikos, industrinės psichologijos ir internetinės prekybos) tyrimų centru, tačiau kiekviena iš šių disciplinų pateikia skirtingą pasitikėjimo apibrėžimą.

Elgsenos mokslui sunkiai sekėsi sukurti pasitikėjimo sąvoką. Socialiniuose moksluose ši sąvoka aktualizavosi prieš 30 metų, o nuo to laiko pateikta daugybė apibrėžimų, kuriuos reikia sugrupuoti, norint suprasti ir išanalizuoti pastarąjį reiškinį. Ekonomistai pripažįsta pasitikėjimo svarbą, tačiau yra linkę nuvertinti šio reiškinio sudėtingumą ir painumą, nors jau būtų laikas įtraukti aiškų pasitikėjimo apibrėžimą ekonominėse analizėse (Nooteboom, 2002).

Russell ir Hardin (2001) teigia, kad jei žvelgiant į pasitikėjimą kaip į reiškinį, kai tikime žmogumi, galime įžvelgti tris paprastas pasitikėjimo savybes:

1. Pasitikėjimas yra pasirenkamas: pasitikime konkrečiais asmenimis, o ne visais.
2. Pasitikima dėl tam tikrų priežasčių: prieš kažkuo pasitikėdami, mes ieškome gerų savybių.

3. Pasitikėjimas – tai įtikinimas: pradedama dėti viltis į kitą asmenį, tikimąsi atitinkamų veiksmų.

Pačia bendriausia prasme pasitikėjimas yra asmens nuomonė apie kitų veiksmus. Tai pirmiausia yra kognityvinis reiškiny, kuris remiasi žmonių pastangomis įvertinti tikimybę, kad kitų veiksmai atitiks jų interesus ar bent jiems nepakenks (Žiliukaitė, 2006). Kai kurių autorių nuomone, pasitikėjimo sąvoka atsirado kartu su pirminėmis žmonių asociacijų formomis, t. y. nuo tada, kai žmonės pradėjo priskirti objektams tam tikras savybes ir asocijuoti jas būtent su tais objektais. Sztompka (1999) pasitikėjimą apibrėžia kaip lūkesčius, viltis, kad kiti žmonės, grupės ar institucijos elgsis ir atliks veiksmus, kurie mums bus naudingi. Tačiau Lewicki (1996) savo straipsnyje teigia, kad pasitikėjimas – tai psichologinė būseną, kai savanoriškai sutinkama būti pažeidžiamu, tikintis teigiamo elgesio ir spendimų iš kitų subjektų.

Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne (2014) pasitikėjimas – tai tikėjimas, kad neapvils, o anot Liubarskienės (2004) – tai tam tikras ryšys su kitais žmonėmis bei jų socialine aplinka, kuriems patikime savąją egzistenciją, todėl ir iš jų laukiame, kad jie atsižvelgtų į tavąją asmenybę, kurią savomis pastangomis sukūrei visuomenėje.

Iš pateiktų apibrėžimų matome, kad pasitikėjimas, bendrąja prasme, tai ryšio užmezgimas su kitu asmeniu, tikėjimas juo, jo siekiais, savanoriškas sprendimas leisti kitam asmeniui daryti įtaką savo gerovei ir būti iš dalies priklausomam nuo kitų.

Visi pateikti apibrėžimai, anot darbo autorės, yra plačios apimties ir gali būti taikomi įvairiose disciplinose. Dėl to būtina išgryninti, kokios savybės yra priskiriamos tarporganizaciniam pasitikėjimui ir kaip galima apibrėžti šį konkretų reiškinį.

Pasitikėjimas tarp organizacijų. *Šiame darbe pasitikėjimas bus analizuojamas organizacijų veiklos kontekste, todėl reikalingas apibrėžimo susiaurinimas iki vienos srities – pasitikėjimas tarp organizacijų.*

Pasitikėjimas svarbus ekonominėje erdvėje: padeda užmegzti santykius, palengvina derybas, sumažina sandorių kaštus ir net gi padeda sprendžiant tarptautinius politinius ginčus (Paliszkiewicz, 2010). Lorenz (1988) tvirtina, kad pasitikėjimas daro poveikį svarstant investicinius klausimus: pasitikėjimas leidžia efektyviau investuoti į turtą, kadangi abi šalys tiki, kad nebus piktnaudžiaujama padėtimi jau po sutarties pasirašymo. Tai pagrindinis aspektas bet kuriame produktyviame ir sėkmingame socialiniame procese. Tyrinėtojai (Sako, 1998; Gills, 2003; Zalabak et al., 2000) pastebi, kad tarporganizacinis pasitikėjimas turi teigiamos įtakos projektų valdymui, pvz.: atliekant užduoties vykdymą ir tvarkant veiklos priemones (nuolatinis paslaugų ar produktų tobulinimas ir jų pristatymas

laiku), o taip pat ir produktų ar paslaugų kokybei bei darbų vykdymo laikotarpiui. Apibendrinant, tarporganizacinis pasitikėjimas padeda siekti teigiamų ekonominės veiklos rezultatų.

Zaheer ir Harris (2006) tarporganizacinį pasitikėjimą apibrėžia kaip bendrą pasitikėjimą, kurį vienos kompanijos darbuotojai jaučia kitai kompanijai. *Kompanija nėra asmuo ar vienetas, sugebantis savarankiškai funkcionuoti. Kompanija – tai sistema, kurią sudaro asmenys. Taigi nuo šių žmonių priklauso produktų/paslaugų kokybė, įvaizdis, santykiai su partneriais, požiūris į kitas įmones ir pan.*

Ekonomikos šaltiniuose pateikiama daugelis kitų tarporganizacinio pasitikėjimo apibrėžimų:

1 lentelė. Tarporganizacinio pasitikėjimo apibrėžimai

Apibrėžimas	Autorius
Tai pasitenkinimas kitos pusės įsipareigojimų vykdymu, sąžiningumu ir teisingumu.	Van de Ven ir Walker (1984)
Tai kompanijos tikėjimas, kad kita kompanija elgsis taip, kad atneštų naudą ne tik sau, bet ir kitai susitarimo pusei.	Anderson ir Narus (1990)
Tai noras pasikliauti partneriu, kuriuo tikime.	Moorman, Deshpande, ir Zaltman (1993)
Tikėjimas, kad kita pusė sieks visapusiškai įvykdyti savo rolę santykiu formavime. Tikimasi geranoriškumo, pasitikėjimo ir kompetencijos.	Lui ir Ngo (2004)
Tikėjimas, kad kita pusė vykdys įsipareigojimus, elgsis nuspėjamai ir derėsis sąžiningai.	McEvily, Zaheer ir Perrone (2003)

Dažnai pastebima, kad sociologai pasitikėjimą sieja su praeitimi, o ekonomistai atvirkščiai – su ateitimi. Kitaip sakant, sociologai, kurdami pasitikėjimo apibrėžimą ir bandydami paaiškinti šį reiškinį, remiasi praeitimi, o ekonomistams rūpi tik ateities galimybės, ką galima gauti arba prarasti. Jų nuomone, praeitis, tai jau išnaudotos sąnaudos (Zaheer ir Harris, 2006). Tačiau, anot Gulati (1995), tyrimai pabrėžiantys praeities vaidmenį pasitikėjimo kūrime, įrodė, kad ankstesnis organizacijų bendradarbiavimas, įskaitant susipažinimo ir tolimesnių įvykių istoriją, padeda kurti didesnę

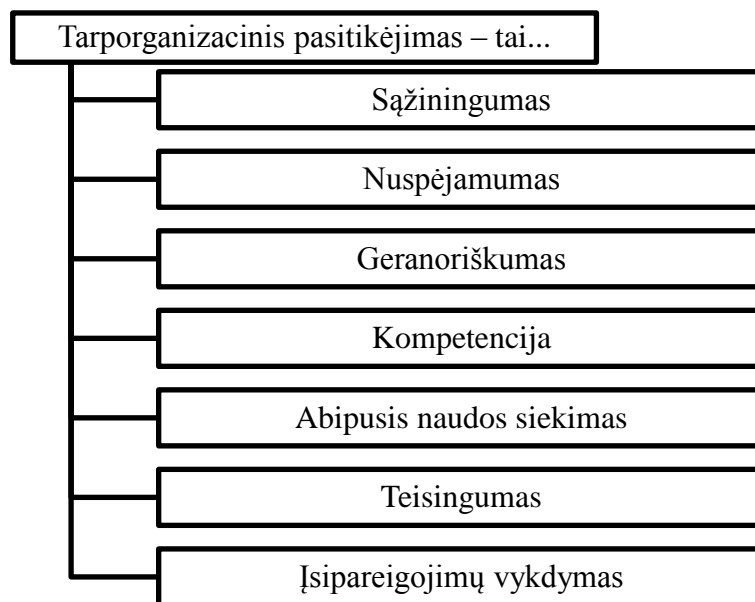
pasitikėjimą. Visgi Lui ir Ngo (2004) pastebėjo, kad ankstesnis organizacijų bendradarbiavimas ar kiti santykiai neturi įtakos formuojant pasitikėjimą.

Gills (2003) pasitikėjimą versle apibrėžia kaip norą tikėti, kad kitas subjektas yra kompetentingas, atviras ir nuoširdus bei siekia, dalinasi ir vysto tuos pačius tikslus. Starnes et al. (2010) teigia, kad visi ekonomikos/organizacijų literatūroje egzistuojantys apibrėžimai turi tokią pačią prasmę ir egzistuoja trys pagrindinės savybės:

- tikėjimas sąžiningumu, jėgomis ir charakteriu;
- atsakomasis tikėjimas kažkieno siekiais ir elgesiu;
- stiprus pasiklojimas kito sąžiningumu, nuoširdumu ir teisingumu.

Vertėtų paminėti, kad pasitikėjimo sąvoka yra labai plati, o jos tikslesnį apibrėžimą komplikuoja kasdien vartojamos bendros konotacijos, kurios sukuriamos mokslininkams skaidant pasitikėjimą į smulkesnes dalis ir aspektus (Zaheer ir Harris, 2006).

Apžvelgus mokslinėje literatūroje sutinkamus pasitikėjimo apibrėžimus, galime sudaryti bendrą tarporganizacinio pasitikėjimo schemą, kurioje atsispindi pasitikinčiojo lūkesčiai:



1 pav. Termino „tarporganizacinis pasitikėjimas“ dedamosios

Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad daug diskusijų kyla dėl to, jog nėra aišku, kas yra subjektas tarporganizaciniame pasitikėjime (Janowicz ir Noorderhaven, 2006). Kaip teigia Zucker (1986) pasitikėjimas tarp organizacijų kyla iš organizacijų savininkų asmenybių (jei tai maža įmonė) ar iš griežtai centralizuotos sprendimo priėmimo struktūros ir organizacinės kultūros, kuri

verčia įmonę bendradarbiauti. Kiti tyrėjai (Palisiszewicz, 2010; Janowicz ir Noorderhaven, 2006) tvirtina, kad organizacija sudaryta ir reguliuojama individualių asmenų ir būtent per juos kuriamas pasitikėjimas tarp organizacijų. Ne pati įmonė pasitiki, bet ją valdantys individai (Janowicz ir Noorderhaven, 2006). *Taigi galima daryti prielaidą, kad pasitikėjimas tarp organizacijų gali būti sunaikintas dėl vieno ar dviejų asmenų netinkamo savo organizacijos pristatymo/atstovavimo.*

Apibendrinant tarporganizacinio reiškinių pasitikėjimo apibrėžimų analizę galime matyti, kad pasitikėjimas daugiausia pateikiamas kaip psichologijos ar vadybos mokslų apibrėžimas, akcentuojantis ryšį tarp asmenų, socialinės aplinkos, vartotojo. Taip pat matyti, kad pasitikėjimas suvokiamas kaip būseną ar procesas, kurio metu žmogus ar organizacija yra pasiryžęs rizikuoti t. y. – jis gali ne tik blogai įvertinti kito asmens ar institucijos patikimumą, bet ir nukentėti patirdamas moralinę ir materialinę žalą. Taip pat, pasitikėjimas priklauso nuo konkrečios situacijos, priverčia įsipareigoti, organizacijos, individai pasitikėti ar ne pasirenka sąmoningai. Pasitikėjimas yra orientuotas ir tai nėra linijinis procesas, kadangi nesutarimai ir nesusipratimai gali skatinti nepasitikėjimą, o įsipareigojimų vykdymas priešingai – padidinti pasitikėjimą. Gilmour (2007) nurodo, kad aiškinant pasitikėjimo sampratą, neretai naudojamos tokios sąvokos kaip viltis, teisingumas, patikimumas. Kai kuriose sąvokose pastebima esminių trūkumų, o tai apriboja šių apibrėžimų taikymą tolesnei darbo objekto analizei. Pavyzdžiui, Gilmour (2007) pasiūlytame pasitikėjimo termino aiškinime pabrėžiamas būsimas veiksmas („bus padaryta“), tačiau pasitikėjimas formuojamas ne tik perspektyvoje, bet ir esamu momentu. Matyti, kad pasitikėjimas atsiranda santykyje su kažkuo t. y. turi sąveikauti keli subjektai – asmenys, grupės ar organizacijos; pasitikėjimas skirtas konkrečiam asmeniui, organizacijai, grupei; kažkuo pasitikėti pasirenkama savarankiškai, valingai, o ne per prievartą.

Darbo autorės nuomone, Lui ir Ngo (2004) pateiktas pasitikėjimo termino aiškinimas yra tinkamiausias (nurodomas pasitikėjimo objektas, subjektas, ryšys tarp jų, ko tikimasi iš kitos pusės) siekiant atskleisti pasitikėjimo lygius-etapus tarp organizacijų ir jiems įtaką darančius veiksniai. Taigi darbe bus vadovaujamasi šiuo pasitikėjimo tarp organizacijų apibrėžimu – „tai tikėjimas, kad kita pusė sieks visapusiškai įvykdyti savo rolę santykiu formavime. Tikimasi geranoriškumo, pasitikėjimo ir kompetencijos“.

1.2 Pasitikėjimo tipai

Šiame poskyryje bus pateikiamas pasitikėjimo skirstymas į tipus ir jų aprašymai. Pateikiamos įvairių autorių nuomonės apie šio reiškinio skirstymą ir kylančias problemas. Siekiama išsiaiškinti, koks skirstymas bus tinkamiausias tolimesniam darbo tyrimui.

Becky J. Starners ir kiti straipsnyje „Organizational Trust: Employee-Employer Relationships“ (2010) išskyrė keturis pasitikėjimo tipus: pradinis (angl. *Basic*), nuoširdus (angl. *Simple*), aklas (angl. *Blind*) ir tikras (angl. *Authentic*).

- Pradinis pasitikėjimas (angl. *Basic*) – gebėjimas ir noras susipažinti su žmonėmis neturint jokio užslėpto įtarumo, gebėjimas bendrauti su nepažįstamais žmonėmis be baimės ir noras užmegzti artimus santykius.
- Nuoširdus pasitikėjimas (angl. *Simple*) – visiškai nėra jokio įtarumo: nereikalaujama atsako, pasirinkimų, apmąstymų ir pasiteisinimų. Šis pasitikėjimo tipas pasitaiko kai iki tol nėra tekę suabejoti kitu, bet gali būti, kad tas, kuris pasitiki, yra naivus.
- Aklas pasitikėjimas (angl. *Blind*) – pasitikima be abejonės ir net kai asmuo išduodamas, jis negali to pripažinti. Aklo pasitikėjimo atveju atmetama galimybė, kad kas nors galėjo išduoti asmens pasitikėjimą.
- Tikras pasitikėjimas (angl. *Authentic*) – pilnai suvokiamos sąlygos ir ribos. Esant tikram pasitikėjimui, sprendimai paremti pasirinkimu ir atsakomybe, o ne mechaniniais sprendimais. Esant tikram pasitikėjimui suvokiama rizika ir išdavystės atveju susitaikoma su pasekmėmis.

Kiekvienos rūšies pasitikėjimo charakteristikos pateikiamos lentelėje 2.

2 lentelė. Pasitikėjimo tipai ir charakteristikos (Becky J. Starners et al., 2010)

Pradinis	Nuoširdus	Aklas	Tikras
Per daug nesvarstoma ir nemažstoma	Neapgalvotas ir nieko neatspindi	Veikiamas išdavystės ir pažeidimų, nėra atviras galimybėms	Apmąstytas ir nuoširdus
Atviras	Neabejojantis ir neprieštaraujantis	Sąmoningas savęs apgaulinėjimas	Pasirengęs išdavystei ir gali susidoroti su šia situacija
Nedarantis skirtumo	Nepasitikėjimo galimybė net nėra svarstoma	Atsisakoma pripažinti nepasitikėjimą	Dėmesys sutelkiamas į pačius santykius, o ne į vienetinius sandorius ir

			rezultatus
Gali būti paveldėtas ar įgimtas	Paremtas draugiškais santykiais	Plėtojamas remiantis įsitikinimais apie kitus žmones	Nenaivus ar pražūtingas
Sustiprintas, remiantis patirtimi su kitais	Saugumas savaiame suprantamas	Sukuriamas pastangų dėka	Pasitikintis savimi
Paremtas kito asmenybe ir elgesiu	Plėtojamas remiantis įsitikinimais apie kitus žmones	Stiprus, intensyvus, emocinis	Savarankiškai tiriamas
Nustato individo paradigmas	Išdavystė yra sukrečianti	Stokoja paradigmų	Aiškūs
Negatyvus, tikima, kad nutiks kažkas blogo	Išdavystės galimybė neigiama	Išdavystė yra sukrečianti	Reikalaujama priežasties pasitikėti
Rūpinamasi tik savo saugumu	Negali būti atkurtas	Pasireiškia gynyba ir ribotumas	Pasirinktas ir sukurtas dedant pastangas
Sąlyginis	Sąlyginis	Besąlygiškas	Vystomas bendraujant su kitais
			Apima pasirinkimus
			Svarbūs įsipareigojimais ir sąžiningumas
			Negali būti priimamas kaip savaiame suprantamas
			Sąlyginis

J. Crotts ir G. Turner (1999) pasitikėjimą klasifikuoja pagal veiksnius, lemiančius pasitikėjimą:

- 1) aklas pasitikėjimas (angl. *blind trust*) – paremtas žinių trūkumu;
- 2) pasitikėjimas pagal išskaičiavimą (angl. *calculus based trust*) – paremtas gaunamos naudos iš sudarytų santykių apskaičiavimu;
- 3) patikrintas pasitikėjimas (angl. *verified trust*) – paremtas galimybe firmai įvertinti kitą firmą;
- 4) užsitarnautas pasitikėjimas (angl. *earned trust*) – paremtas ankstesniu bendravimu, kuomet viena pusė ryžtasi pasitikėti kita, kadangi antra pusė pasitiki jais;
- 5) abipusis pasitikėjimas (angl. *mutual trust*)– abi pusės dalinasi bendru pasitikėjimu.

Vanesa Hall (2011) išskiria šiuos pasitikėjimo tipus:

- Aklas pasitikėjimas (angl. *blind trust*). Remiamasi nuojauta, bet ne faktais, tikimasi greitų rezultatų.
- Skeptiškas pasitikėjimas (angl. *skeptical trust*). Išsiaiškinamos visos smulkmenos, reikalaujama visos informacijos bei privaloma žinoti, kokia bus gauta nauda.
- Perimtas pasitikėjimas (angl. *reffered trust*). Pasitikima kito asmens nuomone apie kitą asmenį ar organizaciją.
- Situacinis pasitikėjimas (angl. *situational trust*). Asmeniu ar organizacija pasitikima tik tam tikroje situacijoje, kitos situacijos nesvarstomos.

Paprastą skirstymą siūlo Huotari ir Iivonen (2004). Jie siūlo išskirti du tipus:

- Kognityvinis (angl. *cognitive trust*): dėmesys skiriamas sprendimų kompetencijai ir patikimumui.
- Emocinis (angl. *emotional trust*): dėmesys skiriamas emocijoms ir tarpasmeniniu ryšiu.

Anot darbo autorės, pateikiam skirstymo variantus galima apibendrinti ir susisteminti į vieną bendrą skirstymą, kadangi galima pastebėti, kad nors pavadinimai taikomi skirtingi, daugelis jų atspindi tas pačias rūšis, kurias galima išskirti į tipus, pateiktus lentelėje 3.

3 lentelė. Pasitikėjimo tipų apibendrinimas

Apibendrintas pavadinimas	Priklausantys tipai	Požymiai
Aklas pasitikėjimas		Pasitikima be abejones; atmetama išdavystės galimybė; žinių trūkumas; remiamasi nuojauta; tikimasi greitų rezultatų.
Geranoriškas abipusis pasitikėjimas	- Nuoširdus p. (Starners, 2010) -Emocinis p. (Huotari, 2004).	Nėra jokio įtarumo; nereikalaujama atsako, pasirinkimų, apmąstymų ir pasiteisinimų; dėmesys skiriamas emocijoms; abi pusės tikisi, kad jie supranta įsipareigojimus.
Patikrintas pasitikėjimas	-Patikrintas p. (Crotts, 1999) -Užsitarnautas p. (Crotts, 1999) -Perimtas p.(Hall, 2011)	Paremtas galimybe firmai įvertinti kitą firmą; paremtas ankstesniu bendravimu; viena pusė ryžtasi pasitikėti kita, kadangi antra pusė

		pasitiki jais; pasitikima kito asmens nuomone apie kitą asmenį ar organizaciją.
Skaičiavimais paremtas pasitikėjimas	-Pasitikėjimas pagal išskaičiavimą (Crotts, 1999) -Skeptiškas p. (Hall, 2011) Kognityvinis p. (Huotari, 2004)	Paremtas gaunamos naudos apskaičiavimu; išsiaiškinamos visos smulkmenos; reikalaujama visos informacijos bei privaloma žinoti, kokia bus gauta nauda; dėmesys skiriamas sprendimų kompetencijai ir patikimumui.
Abipusis pasitikėjimas	Tikras p. (Starners, 2010) Abipusus p. (Crotts, 1999)	Suvokiamos sąlygos ir ribos; sprendimai paremti pasirinkimu ir atsakomybe; suvokiama rizika; abi pusės dalinasi bendru pasitikėjimu; paremtas abipusiu tikėjimu, kad kita pusė bus pajėgi įvykdyti savo įsipareigojimus.

Iš pateiktų pasitikėjimo klasifikacijų galime matyti, kad tipai išskiriami atsižvelgiant į tai, dėl ko pasirinkta pasitikėti, pagal pasitikėjimo įgyjamas formas, veiksnius, lemiančius pasitikėjimą. Taip pat pagal tai, ar reiškinio atsiradimą lemia emocijos, nuojauta, po ilgų pamąstymų priimti sprendimai ar kito asmens nuomonė. Daugeliu atveju, klasifikacijos gan panašios ir atsižvelgia į tuos pačius aspektus. Anot šio darbo autoriaus, išsamiausias ir geriausias tinkamas skirstymas yra visų autorių pasiūlytų skirstymų apibendrinimas lentelėje 3. Šiuo skirstymu bus remiamasi šiame darbe.

1.3 Pasitikėjimo lygiai ir juos lemiantys veiksniai

Pasitikėjimo lygmuo tarp partnerių yra vienas svarbiausių verslo sėkmės veiksnių ir savo svarba gali būti lyginamas su produkto ar paslaugų kokybės svarba (Green, 2007). Kadangi organizacijos – tai individualių asmenų visuma, tarporganizacinis pasitikėjimas atspindi individualaus pasitikėjimo aglomeracijos lygį, kuris egzistuoja tarp asmenų skirtinguose įmonių hierarchijos lygiuose (Hess ir Ganesan, 1997). Pasitikėjimas – tai dvišaliai santykiai: vienas tiki, o kitas pasitiki. Nors abu yra susiję, jie nėra vienas ir tas pats reiškinys (Green, 2007).

Toliau apžvelgsime, kaip skirtingi autoriai suvokia ir kokius išskiria pasitikėjimo lygius.

Kasper (2001) išskiria tris bendro verslo suvokimo veiksnius:

1. Aiškus produkto/paslaugos aprašymas: dizainas, kokybė, paskirtis, funkcionalumas.
2. Bendradarbiavimo nuostatos: terminai, atsakomybė, kainos, pelno paskirstymas, šaltinių ir personalo paskirstymas.
3. Formalūs susitarimai, kurie dažniausiai remiasi iš anksto paruoštais dokumentais.

Šios trys specifikacijos (gamyba, bendradarbiavimas ir susitarimai tarp partnerių) pasiekiamos derybų metu (Fichman, 1997; Krackhardt ir Stern, 1988).

Anot Hess ir Ganesan (1997) norint išskirti pasitikėjimo lygius, reikia suprasti, kad tarp dviejų organizacijų (pardavėjo ir pirkėjo) dažniausiai egzistuoja keturi subjektai:

- 1) perkančioji organizacija;
- 2) asmuo, atstovaujantis perkančiąją organizaciją;
- 3) parduodančioji organizacija;
- 4) asmuo, atstovaujantis parduodančią organizaciją.

Pasitikėjimas gali egzistuoti tarp šių keturių subjektų įvairiais būdais. Pirmiausia, tarpasmeninis pasitikėjimas gali egzistuoti tarp individualaus pirkėjo ir organizaciją atstovaujančio asmens. Antra, pirkėjas ir organizacijos atstovas gali turėti skirtingus pasitikėjimo lygius atitinkamai vienas kito įmonei. Trečia, pasitikėjimas gali egzistuoti tarp pirkėjo ir pirkėjo organizacijos arba tarp pardavėjo ir pardavėjo organizacijos.

Puusa ir Tolvanen (2006) išskiria tris lygius:

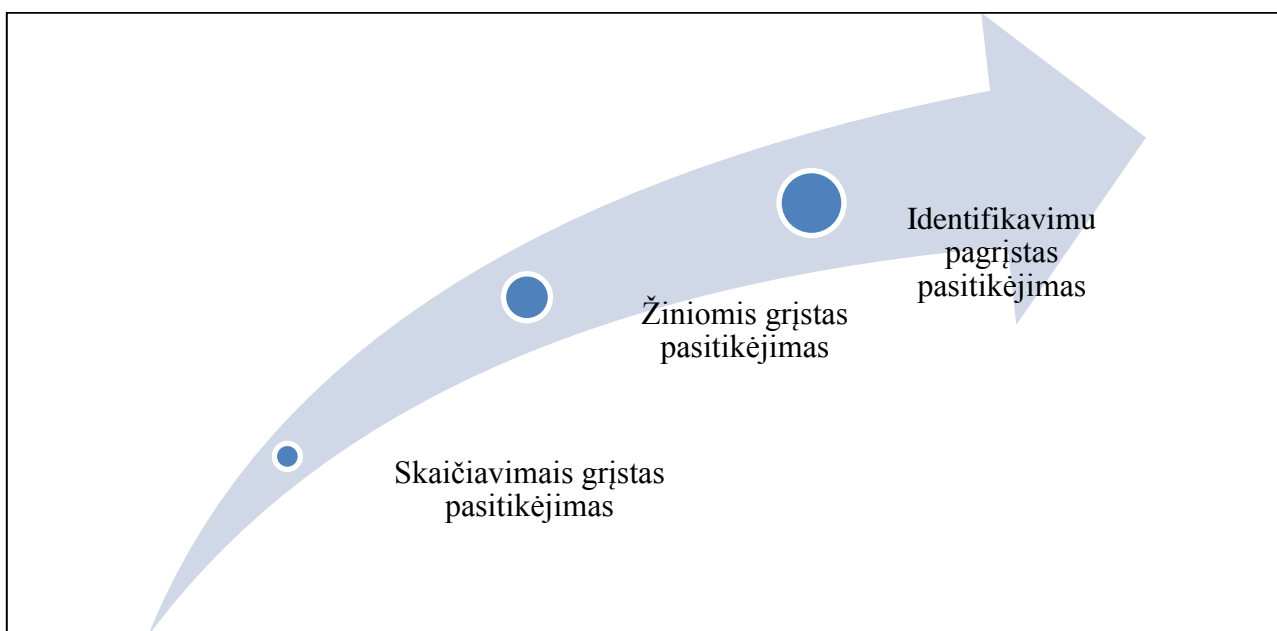
- Individualus lygmuo – pasitikėjimas grįstas tarpasmeniniu bendravimu. Šiame lygyje tikimasi, kad kita šalis nesieks naudoti nepaisydama visko;
- Grupės lygmuo – pasitikėjimas yra kolektyvinis reiškinys. Organizacijos atspindi bendras vertybes ir tapatybes, kurios padeda partneriams numatyti būsimą elgesį.
- Sistemos lygmuo – pasitikėjimas yra institucionalizuotas ar paremtas taisyklėmis, sistemomis ar reputacija, iš kurių pateikiamos išvados apie individo/organizacijos patikimumą. Pasitikėjimas siejamas su formaliomis struktūromis, priklausomoms nuo individo ar įmonės savybių pvz.: inžinieriaus, gydytojo ar buhalterio diplomas.

Lewicki ir Bunker (1996) sukūrė trijų lygių pasitikėjimo modelį. Šiame modelyje lygiai susieti tarpusavyje ir vystant pasitikėjimą, galima iš vieno lygio pereiti į kitą :

1. Išskaičiavimu pagrįstas pasitikėjimas (angl. *calculation-based level*).
2. Žiniomis grįstas pasitikėjimas (angl. *knowledge-based level*).
3. Identifikavimu grįstas pasitikėjimas (angl. *identification-based level*).

Išskaičiavimu grįsto pasitikėjimo lygmenyje abi pusės bijo bausmės už sąlygų nesilaikymą, tačiau mato akivaizdžią naudą iš šių santykių. Kitaip sakant, pasitikėjimas paremtas apskaičiavimu, nuostoliais ir nauda. Žiniomis grįsto pasitikėjimo lygis pasiekiamas po ilgalaikio bendradarbiavimo tarpusavyje. Šis lygis paremtas partnerio pažinimu, todėl kitos pusės veiksmai būna lengvai nuspėjami. Identifikavimu grįstas pasitikėjimas atsiranda tuomet, kai susipažįstame su kitos pusės troškimais ir ketinimais. Šiame lygyje pusės viena kitą pažįsta gerai ir pažinimas tęsiasi ilgą laiko tarpą, ko pasėkoje gali nuspėti ar prognozuoti kitos reakciją, taigi gali atstovauti vienas kito interesus. Pasitikėjimas teikia vilčių, kad santykiai ateityje nenutrūks (Lewicki ir Bunker, 1996).

Partnerio patikimumo nustatymas yra svarbus, tačiau tai nėra lemiamas rodiklis. Pasitikėjimas turi būti paremtas potencialaus partnerio savybių kompleksu, pavyzdžiui: nuspėjamumas, prieinamumas, sąžiningumas, veiksmų nuoseklumas, atvirumas, kompetencija, sąžiningumas, gebėjimas tesėti pažadus (Crotts ir Turner, 1999). Prie šių charakteristikų taip pat galima pridėti geranoriškumą ir ankstesnio bendradarbiavimo istoriją.

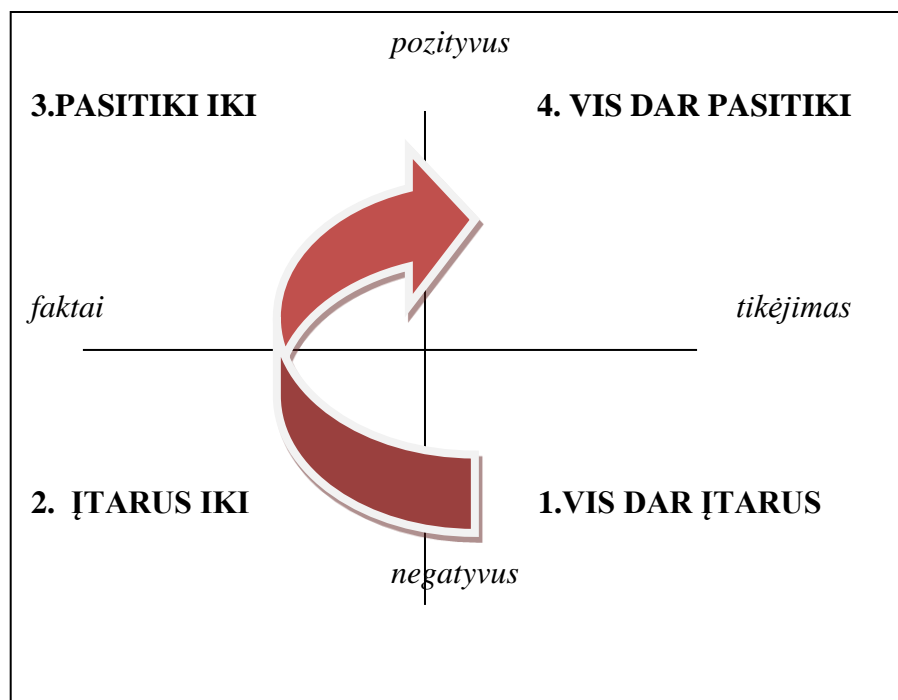


2 pav. Lewicki ir Bunker (1996) pasitikėjimo lygiai

Robert Fischer (2010) išskiria keturis pagrindinius lygius:

1. Vis dar įtarus. Niekada niekuo nepasitiki, net jei ir prieš tai bendradarbiavo su ta įmone.
2. Įtarus iki. Niekuo nepasitikima, kol neįrodoma, kad kitas subjektas nusipelnė pasitikėjimo.

3. Pasitiki iki. Pasitikima iki tol, kol kita pusė neatlieka veiksmų, kurie sužlugdo pasitikėjimą.
4. Vis dar pasitiki. Pasitikima subjektais net ir po to, kai jie pridaro klaidų ar net išduoda.



3 pav. Fischer keturios pasitikėjimo stadijos

Atsižvelgus į autorių išskiriamus pasitikėjimo lygius, šiame darbe pasirinkta naudotis Lewicki ir Bunker (1996) išskirtais lygiais: skaičiavimais pagrįstas pasitikėjimas, žiniomis grįstas pasitikėjimas, identifikavimu grįstas pasitikėjimas. Anot darbo autorės, šis etapų skirstymas geriausiai atspindi pasitikėjimo, kaip ciklinio proceso, bruožus, tačiau būtina priskirti kiekvienam etapui būdingus bruožus, kurie bus parinkti pačios darbo autorės ir susisteminti lentelėje (žr. Lentelė 2).

4 lentelė. Lygiai ir jų dedamosios

Etapas	Apibūdinimas	Dedamosios
Skaičiavimais grįstas pasitikėjimas	-Bijo bausmės už sąlygų nesilaikymą - Mato akivaizdžią naudą iš šių santykių.	- Šalys reikalaują viską išdėstyti raštu sutartyje - Bet kokios naujos paslaugos ar reikalavimai tvirtinami raštu; - Prieš darbus ar paslaugų suteikimą, prekių pristatymą prašoma apmokėti išankstinę sąskaitą (avansą); - Sąskaitų mokėjimas atidžiai sekamas; - Niekada nenukrypstama nuo sutarties ir bet kokie pakeitimai derinami su kita puse; - Prašoma, kad laiduotų kita įmonė.
Žiniomis grįstas pasitikėjimas	- Paremtas pažinimu, todėl kitos pusės veiksmai būna lengvai nuspėjami	- Visos sąlygos išdėstomos sutartyje - Dėl papildomų paslaugų ar prekių nėra reikalaujama perrašinėti sutarties - Nėra reikalingas išankstinis apmokėjimas - Sekama ir reikalaujama, kad sąskaitos būtų apmokėtos iki nurodyto termino - Jei sąskaitos neapmokamos, paslaugų ar prekių tiekimas nutraukiamas iki sąskaita bus apmokėta
Identifikavimu grįstas pasitikėjimas	- Pusės vieną kitą gerai pažįsta ir gali nuspėti kitos reakciją, gali atstovauti vienas kito interesus, didelis pasitikėjimas suteikia vilčių, kad santykiai nenutrūks ir ateityje	- Nereikalaujama pasirašinėti sutarčių kiekvienam užsakymui - Papildomos paslaugos ar prekės suteikiamos paprašius raštu ar žodžiu - Siūlomos palankesnės paslaugų ar prekių kombinacijos - Nesitariama su kita puse, jei randamas jai palankesnis sprendimas, kurio kaštai mažesni - Nereikalaujama apmokėti išankstinių sąskaitų - Paslaugos ir prekės suteikiamos, nors įmonė turi neapmokėjus laiku daugiau nei vieną sąskaitą

Kaip buvo minėta, pasitikėjimas – tai cikliškas procesas, kurio metu verslo partneriai (sąmoningai ar ne) yra priskiriami vienam ar kitam pasitikėjimo etapui ir gali pereiti į kitą – žemesnį ar aukštesnį etapą. Šį perėjimą gali apsunkinti ar palengvinti atitinkami faktoriai.

Zucker ir kiti (1996) pastebi, kad pasitikėjimo kūrimas yra interaktyvus procesas, kuris apima (mažiausiai) du individus, kurie aiškinasi vienas kito patikimumą. Be to, pasitikėjimo ir nepasitikėjimo pagrindinės sistemos dinamika paremta teigiamu ir neigiamu atsaku, kuris stiprina/silpnina pirminį elgesį. Pasitikėjimas kuriamas palaipsniui, remiantis ankstesniu pasitikėjimą keliančiu elgesiu ir teigiama patirtimi. Visgi, niekada negali būti visiškai užtikrintas, kad už pasitikėjimą bus atsidėkota tuo pačiu. Kartais net užtenka parodyti pagarbą kitam asmeniui ir jau pradėsi formuoti pasitikėjimą. Paliszkievicz, (2010) tvirtina, kad viskas prasideda nuo pačių darbuotojų bendravimo tarpusavyje ir jų skleidžiamų idėjų. Darbuotojai, kurie pasitiki bendradarbiais, yra linkę perimti jų vertybės ir požiūrį. Taigi kai bendradarbiai mano, kad įmonės veiksmai ir vertybės yra naudingos, kiti yra paveikiami ir pradeda mąstyti taip pat, kad įmonė yra patikima. Tyrimai parodė, kad bendradarbiai, kurie bendrauja vienas su kitu, dažniausiai dalinasi tokiu pačiu organizaciniu suvokimu. Tan ir Lim (2009) pabrėžia, kad organizacija, naudodama formalias ir neformalias priemones, turi aiškiai išdėstyti darbuotojams, kokios yra įmonės vertybės ir tikslai. Tiriant pasitikėjimą organizacijų lygmenyje, buvo įrodyta, kad šis reiškinys daro įtaką tokių veiksnių, kaip bendradarbiavimas, organizacinis elgesys, organizaciniai įsipareigojimai ir darbuotojų lojalumas rezultatams (Zalabak et al., 2000). Taigi mokslinės literatūros šaltiniuose pasitikėjimas įgyja daugybę sinonimų: tolerancija, empatija, pagarba, savitarpisiskumas, paslaugumas, brolybė, solidarumas (Žiliūkaitė, 2006)

Iki šiol trūksta žinių apie pasitikėjimo kūrimą kaip interaktyvų procesą, t. y. kaip jis kuriamas problemų ir nepalankių situacijų kontekste bei kaip organizacijų taisyklės ir nuostatos veikia pasitikėjimo kūrimą ir išlaikymą.

Ebru Tumer Kabadayi ir kiti (2011) siūlo išskirti šiek tiek kitokį modelį, kuriame atsispindi pasitikėjimui tarp organizacijų įtaką darantys veiksniai. Jų manymu, didžiulę įtaką daro:

- santykiai, o tiksliau – siekimas, kad šie santykiai nenutrūktų ir būtų tęsiami ir ateityje;
- reputacija, kadangi tai tikėjimas, kad kompanijai nuoširdžiai rūpi klientas ir jo gerovė. Reputacija visada yra svarbiausias aspektas renkantis, su kuria įmonė bendradarbiauti;
- ilgalaikiai santykiai atneša daug naudos, tačiau per tą laiką tenka patirti daugybę sunkumų ir nesutarimų. Taip kyla konfliktai, kurių metu kiekviena kompanija siekia

gerovės sau. Konfliktus privaloma išspręsti taip, kad kompanijos toliau galėtų siekti savo tikslų. Neišspręsti konfliktai gali sužlugdyti bendradarbiavimą ir nutraukti ilgai kurtus santykius;

- priverstinė galia – tai kompanijos galios panaudojimas prieš kitą kompaniją, siekiant išgauti norimų rezultatų net jei reikia taikyti ir bausmes, o neprievartinė galia – tai aukštos kokybės pagalbos teikimas kitai kompanijai, siekiant jai padėti su kuo mažesniu įsikišimu.

Jucevičienė (2012) išskiria keturių rūšių veiksnius, kurie turi įtakos pasitikėjimui tarp organizacijų. Autorės veiksniai kartojasi kiekviename lygyje, tačiau jų poveikio lygmuo skirtingas. Anot jos, egzistuoja šie veiksniai:

- Instituciniai – sutartys, kuriose nurodomos sąlygos, nuobaudos už jų nesilaikymą ir pan. Augant pasitikėjimui, galima tikėtis, kad net jei ir neįvykdai sutartų punktų, nuobaudos nebūtinai gali būti taikomos arba gali būti sušvelnintos.

- Socialiniai – jei abi įmonės turi bendrą pažįstamą/įmonę, su kuria bendradarbiauja ir gali sužinoti vienas apie kitą, pasitikėjimą galima suformuoti greičiau, atsižvelgiant į „trečiosios šalies“, atsiliepimus. Taip pat, bendrų partnerių turėjimas parodo, kad įmonės dalinasi tomis pačiomis vertybėmis formuojant naujus ryšius.

- Asmeniniai – įmonę atstovaujantys asmenys turi atspindėti ir jos vertybes. Bendraujant su partnerių atstovais turi būti jaučiama kompetencija, atvirumas, susidomėjimas, patikimumas, geranoriškumas, sąžiningumas, gebėjimai. Augant pasitikėjimui, asmeniniai veiksniai išauga, pavyzdžiui, pradedama lankytis bendruose renginiuose (gimtadieniai, vakarėliai, šventės ir pan.) bei dovanojamos dovanos.

- Profesiniai veiksniai – tai vieni rizikingiausių ir efektyviausių veiksnių, kadangi kalbama apie įmonės informacijos ir žinių dalinimusi.

Kaip jau minėta, dažnai pasitikėjimą organizacija lemia asmuo, kuris atstovauja jai, taigi galima daryti prielaidą, kad pasitikėjimas įprastai kuriamas individualiame lygmenyje, dažniausiai tarp bendraujančių asmenų. Todėl būtina atkreipti dėmesį į tai, kaip asmuo, kuris kuria pasitikėjimą įmonę, bendrauja ir kokius veiksmus turėtų atlikti.

Charles H. Green (2007) teigia, kad siekiant sukurti pasitikėjimą, reikia laikytis pagrindinių penkių žingsnių sistemos:

1. Priverskite klientą diskutuoti apie esmines problemas, kurios svarbios pačiam klientui, o ne jums;
2. Klausytis ir išgirsti, kas tikrai yra svarbu klientui, nekreipkite dėmesio į bereikšmes detales; nusipelnę teisės pasiūlyti išeitį;

3. Įvardinti tikrąją problemos priežastį, tačiau nieko nekaltinti, nekonfliktuoti ir nekelti hipotezių. Geriau rizikuoti ir išsiaiškinti opiausias problemas.
4. Nupiešti klientui viziją, kurioje reikia įvardinti konkrečius darbus tikslui pasiekti ir nurodyti galimus rezultatus. Įtraukti emocinį ir fizinį pojūtį. Taip pat, nepamiršti nurodyti klientui gaunamos naudos bei kokie būtų ateities planai.
5. Įsipareigoti klientui ir nurodyti kitus žingsnius, kurie padės abiem pusėms judėti į priekį ir užmegzti tvirtesnius santykius.

Anot Hess ir Ganesan (1997) įsipareigojimas kuriamuose santykiuose apima troškimą kurti stabilų ryšį, norą atlikti mažas aukas, siekiant didesnio pasitikėjimo santykiuose. Įsipareigojimas peržengia paprastą išlaidų ir naudos įvertinimą, jis apima norą atlikti trumpalaikes aukas suvokiant iš to gaunamą ilgalaikę naudą.

Pasitikėjimas yra formuojamas, kai bendravimas ir asmeninės pažiūros veikia dažnai ir nuosekliai. Kadangi lūkesčiai ir nuspėjamumas yra svarbūs pasitikėjimo elementai, dažnas ir nuoseklus bendravimas yra svarbus siekiant išlaikyti ir sustiprinti pasitikėjimą (Pautz ir kiti, 2012).

Būti ar tapti patikimu, tai ne vien parodomas elgesys, tai ir mūsų įsitikinimai, vertybės ir principai. Charles H. Green (2007) išskiria keturis pagrindinius principus, kurie anot jo apibūdina pasitikėjimą keliantį elgesį:

1. Dėmesys sutelktas į kitą subjektą (klientą, darbuotoją, vadovą, partnerį, pavaldinį ir t. t.) dėl jo paties gerovės, o ne vien siekiant naudos.
2. Bendradarbiavimas. Šiuo atveju „bendradarbiavimas“ reiškia norą dirbti kartu, kurti bendrus tikslus ir jų siekti kartu.
3. Kalbėjimas apie vidutinės trukmės ir ilgalaikių santykių perspektyvą, o ne trumpalaikę sandorio naudos reikšmę.
4. Fokusavimas. Dėmesys turi būti sutelktas į sandorių puoselėjimą. Pelningiausi santykiai abiem šalims yra tie, kuriuose per tam tikrą laiką numatomas kiekvienas sandorio žingsnis priartėjimui prie tikslo.
5. Aiškumas. Sandorių metu kalbama aiškiai, be užslėptų motyvų. Aiškumas padeda prisiminti, kas kam buvo pasakyta. Taip pat tai didina pasitikėjimą ir mažina egocentiškumą.

Taikant šiuos principus, atliekami veiksmai padėtų sukurti patikimus santykius su klientais.

Kita vertus, tarporganizacinio pasitikėjimo didinimas gali padidinti ir strateginį partnerių lankstumą, informacijos dalinimąsi, sumažinti reliacinę riziką, padidinti prisitaikymo galimybes nenumatytais atvejais ir pagerinti žinių perdavimą. (Szulanski, Cappetta, ir Jensen, 2004). Keletas atliktų tyrimų taip pat parodė, kad pasitikėjimas stipriai padidina pasitenkinimą įvairiais aspektais

tarporganizaciniuose santykiuose, įskaitant bendrą tikslo įgyvendinimą (Zaheer et al., 1998), tikėjimo sukurti ilgalaikius bendradarbiavimo santykius (Jap ir Anderson, 2003) ir teigiamą mainų naudos išvelgimą (Mohr ir Spekman, 1994).

Vangen ir Huxham (2003) teigia, kad **pasitikėjimo kūrimas** – tai ciklinis procesas, kurio metu partneriai veikia kartu, prisiima riziką, formuoja tikslus rezultatams pasiekti bei nurodo kaip, kas ir kiek turi prisidėti prie tikslų siekimo. Kiekvieną kartą rezultatai tampa bendradarbiavimo istorijos dalimi ir padidina tikimybę, kad partneriai turės suformavę pasitikėjimą organizacija, o ateityje tai gali padaryti didžiulę įtaką sudarant sandėrius. Padidėjęs pasitikėjimas sumažina rizikos baimę ateityje bendraujant su taip pačiais partneriais, organizacijomis.

Verta paminėti, kad klausimai susiję su galios santykių pasidalijimu tarp organizacijų (partnerių) yra reikšmingi ir prisideda prie nepasitikėjimo kūrimo ir tuo pačiu sudaro kliūtis pasitikėti. Tyrinėtojai teigia, kad reikia kovoti su netolygiu galios pasiskirstymu ir taip sumažinti priešišumą bei nepasitikėjimą. Moksliniuose šaltiniuose šiam reiškiniui apibūdinti naudojami tokie terminai kaip "galios žaidimas", "galios spektaklis" ir "galios kova", iš kurių matoma, kad tai tikrai opi problema.

Tyrinėtojai (Vangen ir Huxham, 2003) išskiria šiuos veiksnius, darančius įtaką pasitikėjimo tarp organizacijų kūrimui:

- aiškaus tikslo turėjimas;
- gebėjimas susidoroti su galios skirtumu;
- skiriamas laikas apmąstymui apie tai, kas buvo pasakyta;
- teisingai padalijamas darbo krūvis;
- įsipareigojimų aiškumas;
- pripažinimas, kad tvirtai partnerystei užmegzti reikia laiko.

R. Graf ir J. Perrien (2005) pasitikėjimo dėka išskyrė keturias organizacijos gaunamas naudas:

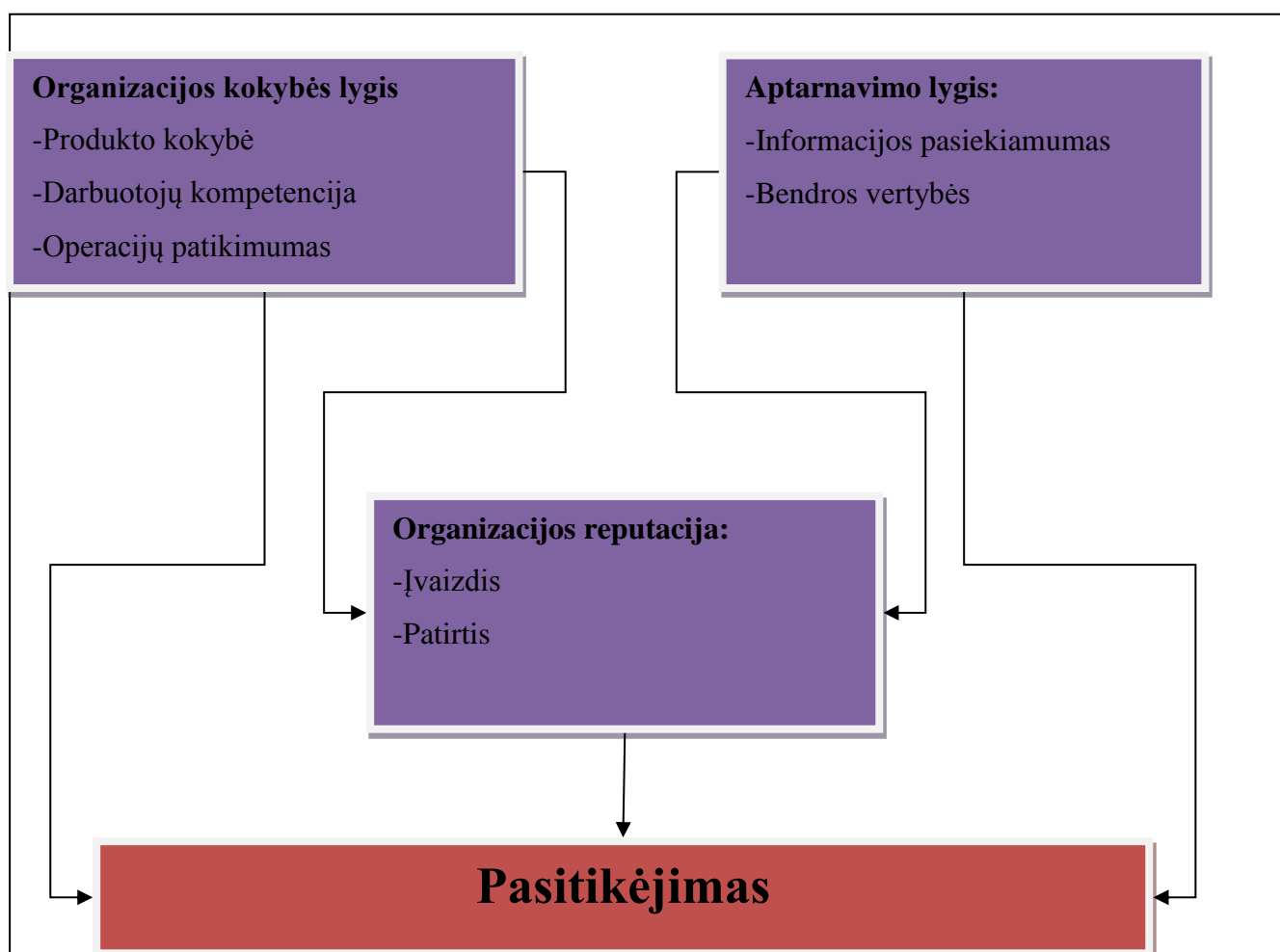
1. Lojalumas;
2. Produktyvumas;
3. Konfliktų mažinimas;
4. Pozityvi žodinė komunikacija iš lūpų į lūpas.

Pasitikėjimo kūrimui būtina, kad šalis, kuria pasitikima, išdėstytų savo lūkesčius, o pusė, kuri pasitiki, galėtų įvertinti esamą poziciją/situaciją ir tolimesnius veiksmus. Kitaip sakant, jei norima, kad partnerystė nenutrūktų, šalis, kuri pasitiki, turi tikėti, kad kita pusė nori tęsti šią partnerystę (Hardin, 2002). Anot Sonnenberg (1994), pasitikėjimas išauga tuomet, kai kita pusė yra laikoma kompetentinga.

Jei antra pusė tiki, kad gali pasitikėti kitu subjektu, tai teigiamai paveikia tikslų siekimą. (Paliszkievicz, 2010)

Matome, kad autoriai išskiria skirtingus veiksnius, lemiančius pasitikėjimą tarp organizacijų. Taip pat, autorių išskiriami veiksniai dažniausiai neišsamūs, apimantys įvairias pasitikėjimo formavimas. Dėl to, nėra vieno, universalaus, didžiąją dalį požiūrių apjungiančio pasitikėjimo modelio.

Siekiant apjungti visus įtaką pasitikėjimui darančius veiksnius, Bružas (2006) pasiūlė pasitikėjimo veiksnių modelį, kuriuo siekė apjungti visus egzistuojančius modelius. Veiksnius autorius suklasifikavo į tris grupes: organizacijos kokybės lygį (kokį produktą/paslaugą duoda), organizacijos klientų aptarnavimo lygį (kaip jį duoda) ir organizacijos reputaciją (kokį pranešimą ji siunčia publikoms). Šios grupės išskaidytos į septynis smulkesnius faktorius (žr. Pav. 4).



4 pav. Pasitikėjimo veiksnių modelis (Bružas, 2006)

Organizacijos kokybės lygis apima kokybę, kompetenciją, patikimumą. Bendradarbiaujant norima, kad prekė/paslaugos būtų kokybiškos, darbuotojų kompetencija parodo, kaip greitai, tiksliai, išsamiai ir savarankiškai darbuotojai geba vykdyti užduotis, o operacijų patikimumas parodo, kaip organizacija tiksliai, teisingai ir laiku sugeba įgyvendinti tai, ką yra pasižadėjusi. (Bružas, 2006)

Aptarnavimo lygis apima informacijos pasiekiamumą ir bendras vertybes. Anot R. Fisher pasitikėjimas santykiuose formuojasi palaipsniui, partneriui susipažįstant su organizacija. Todėl siekiant partnerių pasitikėjimo, reikia atverti informacijos kanalus, kurių pagalba partneriai galėtų daugiau sužinoti apie organizaciją. Wigand (1997) pastebi, kad kuriant ir plėtojant verslą, labai svarbus elementas yra bendras partnerių verslo suvokimas. Organizacijos savitumas nebūtinai turi būti išskirtinis, jis privalo atitikti vyraujančią aplinką. Klein (1994), Scott ir Lane (2000) pabrėžia, kad bendras verslo suvokimas kuriamas formuojant bendrą viziją, tikslus, lūkesčius. Tai ypač svarbu tik pradėjus bendradarbiavimą.

Organizacijos reputaciją apima įvaizdis ir patirtis. Įvaizdis atspindi visuomenės požiūrį į organizaciją, kuris sukuriamas per viešą komunikaciją. Patirtis šiame modelyje suvokiama kaip tiesioginė sąveika tarp partnerio ir organizacijos. Ji yra vienas stipriausių pasitikėjimą lemiančių veiksnių. Asmeninis patyrimas, patvirtinantis, pagerinantis arba paneigiantis partnerio turėtą suvokimą apie organizaciją, jos įvaizdį, gali nulemti tarpusavio santykių likimą ateityje. (Bružas, 2006)

1.4 Herzbergo dviejų veiksnių teorija

F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija (1959) yra plačiai minima verslo literatūroje ir praktiškai taikoma nuo XX a. pab. versle (Joseph E. Gawel, 1997). F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija priskiriama prie nesunkiai panaudojamų praktikoje ir vadovams suteikiančių naudingos informacijos (I. Bakanauskienė, M. Ubartas, 2009).

Herzberg tyrimo išvados apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu, naudojamos pagerinti žmonių požiūrį į darbą. Anot šios teorijos, kuo darbuotojas labiau patenkintas, tuo geresni rezultatai gaunami. Reminatis šia teorija, atlikta daugybę tyrimų ir išvesta dar daugiau teorijų, tačiau ši teorija liko dominuojanti (Wall and Stephenson, 1970).

Herzberg (1959) 203 darbuotojams tyrimo metu uždavė vieną klausimą: „*Prisiminkite atvejį, kai darbe jautėtės labai gerai arba labai blogai, kas tuomet nutiko*“.

Užduoties tikslas buvo išsiaiškinti ir patvirtinti, kad vieni veiksniai sukelia pasitenkinimą, o kiti priešingai – nepasitenkinimą. (Whitsett and Winslow, 1967). Tyrimo metu surinkta informacija apie atvejus, kai darbuotojas jautėsi „blogai“ arba „gerai“ susisteminta ir vėl pateikta respondentams, kad jie

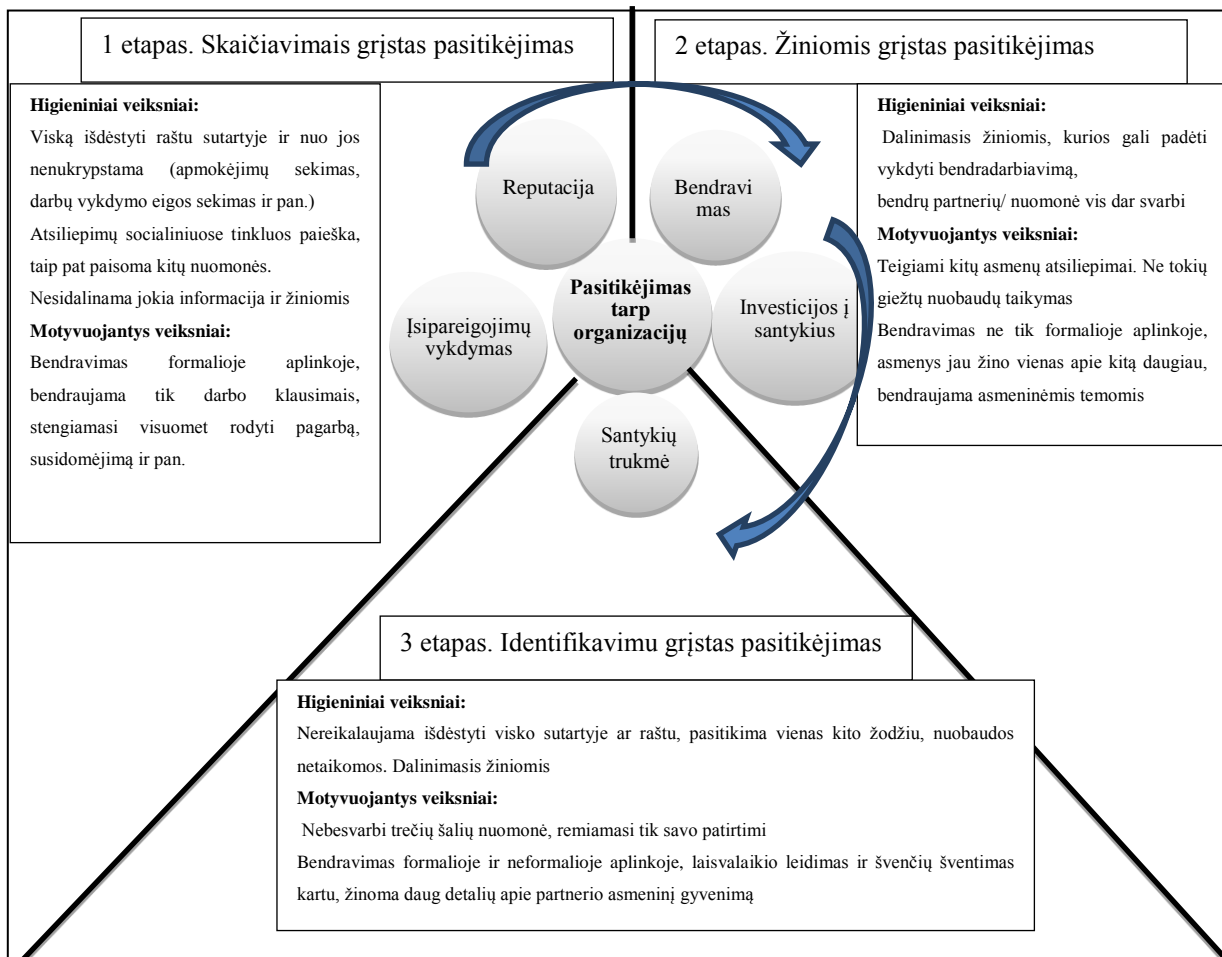
kiekvienam atveju parašytą atviro tipo klausimus, kurie padėtų išsiaiškinti tokios savijautos priežastys. Apklausiamieji turėjo tiksliai nupasakoti seką, kaip jie konkrečiu atveju jautėsi ir kaip elgėsi (Whitsett and Winslow, 1967). Taip Herzberg sukūrė 203 subjektus ir 476 eilutes. Šiuo tyrimu pavyko išskirti faktorius, kurie turi daugiausiai įtakos darbo kokybei, o likusieji turėjo įtakos formuojant nepasitenkinimą darbu (Wall and Stephenson, 1970). Veiksniai suskirstyti esminius/vidinius, kurie susiję su darbo atlikimu, kiekiu ir pačia darbo esme, ir išorinius, kurie apima darbo aplinką ir priemones darbui atlikti (Whitsett and Winslow, 1967). Taip Herzberg dviejų veiksnų teorija (1959) veiksnus išskirstė į higieninius ir motyvuojančius. Šiuo atveju, higieniniai veiksniai yra tie, kuriuos būtina turėti, tačiau tai tokie veiksniai, kurie padeda nepabloginti situacijos, tačiau ir neleidžia jausti pasitenkinimo. Motyvuojančius veiksnus būtų gerai turėti, bet neprivaloma. Šie veiksniai turi įtaką užduočių atlikimui, psichologiniam augimui ir didesnės atsakomybės ir pareigos jautimu. (Whitsett and Winslow, 1967). Kitaip sakant, higieniniai veiksniai yra tokie veiksniai, kurie nesuteikia pilnaverčio pasitenkinimo, bet garantuoja, kad nekils nepasitenkinimas, o motyvuojantys veiksniai lemia pasitenkinimą. Šioje teorijoje nepasitenkinimas ir veiksniai, lemiantys nepasitenkinimą, atskirti nuo veiksnų, lemiančių pasitenkinimą. Pasitenkinimas nėra nepasitenkinimo priešingybė. Pasitenkinimo priešingybė – nėra pasitenkinimo, o nepasitenkinimo priešingybė – nėra nepasitenkinimo. Higieniniai veiksniai skirti iš nepatenkintas pereiti į ne nepatenkintas lygį, o motyvuojantys – iš ne nepatenkintas pereiti į patenkintas (Whitsett and Winslow, 1968) Hipotezė teigia, kad motyvuojantys veiksniai yra svarbesni determinantai kuriant pasitenkinimą ir mažiau svarbūs kuriant ne nepasitenkinimą. Niekada nėra aišku, kada ir kuri veiksnų klasė yra „svarbesnė nei“ (Wall and Stephenson, 1970). Herzberg (1959) teigė, kad pirmiausia reikia pasirūpinti higieniniais veiksniais, kad partneris pasiektų lygį, kai nebėra nepasitenkinimo, ir tik tuomet pereiti prie motyvuojančių veiksnų, kurie padidina pasitenkinimą (Dastmalchian, 2006). Higieniniams veiksniams priskirti galima sąžiningumą, kuris įrodo, kad abi pusės dalinasi tokiomis pačiomis vertybėmis (Dong-Jin Lee ir kt., 2008), ir kompetenciją, kuri gali būti vertinama kaip organizacinės strategijos ir vizijos valdymo patikimumas. Taip pat kaip ir tai, kad organizacinės kompetencijos svarbiausi aspektai yra atlikti užduotis ir išlaikyti reputaciją partnerių akyse. (Blomqvist, 1997) Motyvuojantiems veiksniams priskiriami veiksniai, kurie padeda stiprinti pasitikėjimą, pavyzdžiui, geranoriškumas, kuris partneriui sukelia papildomų teigiamų emocijų (Dong-Jin Lee, 2008). *Taigi, remiantis šia teorija, svarbiausia kuriant tarporganizacinį pasitikėjimą, pradžioje sukurti tarp partnerių tokį ryšį, kuriame nėra nepasitenkinimo (nėra nepasitikėjimo) ir tuomet judėti prie veiksmų, kurie padėtų santykiuose sukurti pasitenkinimą (pasitikėjimą).*

Įvairūs pasitikėjimo veiksnių modeliai ir skirstymai gali komplikuoti svarbiausių veiksnių išskyrimą. Matome, kad autorių nuomonės įvairios. Šio darbo autorės manymu, siekiant iširti veiksnius, turinčius įtakos Lietuvos organizacijų tarpusavio pasitikėjimo kūrime, tikslinga remtis tyrime Herzbergo (1959) higieninių ir motyvuojančių veiksnių modeliu. Šio modelio panaudojimas padės atskleisti, kokie veiksniai kiekviename pasitikėjimo lygyje (išskaičiavimu grįstas pasitikėjimas, žiniomis grįstas pasitikėjimas ir identifikavimu grįstas pasitikėjimas) yra būtini, o kurie pageidautini.

Taip pat, anot autorės, tyrime pasitikėjimo vystymo procesui ir veiksnių įvertinimui tikslinga remtis Bružo (2006) modeliu, kuris taip pat prisidės prie veiksnių svarbos atskleidimo kuriant tarporganizacinį pasitikėjimą.

Taip pat, žemiau pateikiamas autorės sukurtas modelis (žr. Pav. 5), kuriame pavaizduoti pasitikėjimo tarp organizacijų etapai, jų dedamosios ir įtaką turintys veiksniai.

Paveiksle 5 pateikti trys pasitikėjimo etapai (išskaičiavimu, žiniomis ir identifikavimu grįstas pasitikėjimas) bei jiems priskirtos dedamosios ir veiksniai. Matome, kad pasitikėjimo kūrimas yra procesas, kuriame net jei esi pasiekęs aukščiausią pasitikėjimo lygį, visuomet vėl gali atsidurti žemiausiame arba atvirkščiai. Dedamosios ir veiksniai atspindi, kaip kokiame etape bendradarbiauja partneriai ir būtent iš veiksnių galima nustatyti kokiam etapui partneriai priklauso. Veiksniai išskirstyti į motyvuojančius ir higieninius remiantis Jucevičienės (2012) veiksniais. Šiuo modeliu siekiama nustatyti, kokie veiksniai yra motyvuojantys ir higieniniai, taip pat įrodyti, kad motyvuojantys veiksniai gali tapti higieniniais ir atvirkščiai. Paveiksle 5 pabrėžtas pasitikėjimo, kaip proceso, cikliškumas, visuomet organizacijų bendradarbiavimo laikotarpiu išlieka tikimybė, kad pasiekus aukščiausią pasitikėjimo etapą galima vėl atsidurti žemiausiame, ar atvirkščiai.



5 pav. Autorės sukurtas pasitikėjimo vystymo modelis

Remiantis Bružo (2006), Herzbergo (1959) ir autorės pateiktais modeliais tyriamojoje darbo dalyje bus siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai tarp Lietuvos organizacijų pasitikėjimo kūrimo yra svarbiausi ir padedantys formuoti pasitikėjimą.

Apibendrinant teorinę magistro darbo dalį galima pasakyti, kad nors autoriai pateikia daug įvairių pasitikėjimo apibrėžimų ir skirstymų, pasitikėjimo reikšmė tarpoorganizaciniame pasitikėjime didžiulė. Kaip bebūtų ne pati organizacija, o jos darbuotojai kuria organizacijos įvaizdį, reputaciją bei užmezga ir formuoja santykius su kitomis įmonėmis. Dėl to svarbu atsirinkti darbuotojus, kurie atsakingi už bendravimą su partneriais, nes dėl pasitikėjimo, kaip reiškinio, cikliškumo, iš patikimo partnerio galim tapti nepatikimu ir atvirksčiai. Tolimesniame skyriuje bus pateikti tyrimo metodai ir rezultatai.

2. PASITIKĖJIMO VYSTYMO TARP ORGANIZACIJŲ LIETUVOJE METODOLOGIJA

Kaip jau buvo ir minėta, tarporganizacinio pasitikėjimo svarbą jau daugelį metų yra mokslininkų tyrimo objektas. Dėl to, šioje darbo dalyje bus apžvelgti tyrėjų taikyti pasitikėjimo tarp organizacijų matavimai, tyrimo metodika ir analizė.

2.1. Pasitikėjimo tarp organizacijų matavimo metodai

Kaip jau buvo minėta, pasitikėjimas ir jo koncepcija susilaukė didžiulio dėmesio įvairiose mokslo srityse, tokios kaip sociologija, ekonomika, psichologija ir pan. Dėl to sutinkama aibė apibrėžimų ir aiškinimų apie pasitikėjimą, tačiau pasitikėjimo įvertinimui daug dėmesio neskirta. Šioje dalyje bus pateikti mokslininkų taikyti metodai įvertinti pasitikėjimui tarp organizacijų, jų metodika ir taikymas.

Nicole Gillespie (2012) pasitikėjimą apibrėžia kaip psichologinę būseną, apimančią pasiryžimą būti pažeidžiamu, grindžiant pasirinkimą tikintis iš kitų palankaus ir naudingo elgesio ir ketinimų. Minėta autorė pabrėžia, kad pasitikėjimui būtinos dvi sąlygos: rizika ir tarpusavio priklausomybė. Psichometriniame tyrime, kuriame siekiama išmatuoti pasitikėjimą, panaudojama klausimų, su galimais kelių punktų atsakymais apklausa, kuri skirta fiksuoti vienai ar daugiau pasitikėjimo dimensijų. Šis metodas neabejotinai vyraujantis vertinant pasitikėjimą organizacinėse srityse ir jo populiarumą lėmė trys pagrindinės technikos savybės. Pirma, pasitikėjimas suprantamas kaip psichologinė būsena, konfidencialūs klausimai padeda nustatyti suvokimą ir siekius. Antra, jau egzistuojantys pasitikėjimo instrumentai gali būti naudojami įvairiuose tyrimuose ir taip leidžiant rezultatų replikaciją. Trečia, psichometrijos instrumentų konstrukcinis pagrindumas gali būti vertinamas griežtais, skaidriais ir pripažintais metodais ir taip tyrimas įgauna tikrumą, kad priemonės pritaikytos numatytiems konstruktsams.

Tuo tarpu Cummings ir Bromiley (1996) tarporganizaciniam pasitikėjimui apskaičiuoti siūlo naudoti „Organizacinio pasitikėjimo inventorizaciją“ (OPI) (angl. *Organizational Trust Inventory* (OTI)). Ši priemonė išskirstyta į tris dimensijas, kurios leidžia įvertinti, ar laikomasi įsipareigojimų, ar derybos vedamos sąžiningai, nesiekiant pasinaudoti kitos organizacijos padėtimi. Šios dimensijos apskaičiuojamos remiantis emociine asmens būsena (ką vienas asmuo jaučia kitam), supratimu (ką vienas asmuo galvoja apie kitą) ir elgesiu.

Charles H. Green (2007) sukūrė formulę „Pasitikėjimo lygtis“, kurią siūlo naudoti siekiant nustatyti, kuriame lygyje organizacija yra bei kiek ją pasitikima. Ji skirta apskaičiuoti asmens ar organizacijos pasitikėjimo lygiui. Šia lygtimi apskaičiuojamas organizacijos ar asmens patikimumas. Dažniausiai vartodami žodį „pasitikėjimas“ omenyje turime daugiau nei vieną tikslą. Šį terminą naudojame išreikšdami savo požiūrį į tai, ką kitas asmuo sako. Taip pat jį vartojame nusakydami požiūrį į kito asmens poelgius. Nusakome, ar jaučiamės gerai ar ne, kai dalinamės atitinkama informacija su kitu objektu. Taip vartodami terminą „pasitikėjimas“ parodome, ar tikime kad kitam objektui nuoširdžiai rūpi mūsų pačių interesai, kurie tampa ir jų interesais. Taigi, turime keturis kintamuosius, kuriuos galime pavadinti taip: Pasitikėjimas, Patikimumas, Intymumas ir Egocentriškumas. Kintamuosius galime išreikšti lygtimi, kurios kintamuosius pažymėsime P- pasitikėjimas (*angl. credibility*), P2- patikimumas (*angl. reliability*), I - intymumas (*angl. intimacy*) ir E- egocentriškumas (*angl. self-orientation*). Pasitikėjimo Lygtis (PL) būtų:

$$PL = \frac{(P+P2+I)}{E}$$

Kintamųjų skaitiklyje reikšmės didinimas atitinkamai didina ir pasitikėjimo vertę. Didinant vardiklio reikšmę, pasitikėjimo vertė mažėja.

Richard, L. Ir Antoinette A. Weibel (2012) siekdami išmatuoti sprendimą pasitikėti siūlo taikyti metrinę sujungtą analizę (*angl. metric conjoint analysis*). Ši analizė – tai kiekybinė technika, skirta nustatyti sprendimo priėmėjo supratimą, įsitikinimus ir sprendimus. Pasak autorių, sprendimas pasitikėti arba nepasitikėti gali būti tiriamas bent iš dviejų perspektyvų: racionalaus pasirinkimo ir elgesio. Racionalaus pasirinkimo perspektyvoje pasitikėjimas laikomas rizikingu pasirinkimu. Elgsenos požiūriu, pasitikime nagrinėjant tikruosius, o ne normatyvinius sprendimus.

Atliekant sujungtą analizę, respondentų prašoma išrikiuoti pageidavimus kiekvienam atributų rinkiniui, kurie turi atspindėti atributų lygių skirtingas kombinacijas. Metrinė sujungta analizė reikalauja respondentų suskirstyti atributų rinkinius ir todėl sukuriama eilės suskirstymo kintamas dydis (*ang. interval-scaled dependent variable*), kuris dažniausiai taikomas inferenciniams statistiniams testams. Šį metodą savo tyrimuose naudojo tokie mokslininkai kaip Buskens ir Wessie (2012), Schoder ir Haenlein (204), Patzelt ir Shepherd (2008).

2.2 Tyrimo metodologija

Išanalizavus teorinę medžiagą pasitikėjimo vystymo tarp organizacijų tema, šiam tyrimui buvo išskeltas **tikslas** nustatyti veiksnius turinčius įtakos išskirtiems pasitikėjimo tarp organizacijų vystymo

etapams Lietuvoje veikiančiose įmonėse bei išskirti, kurie veiksniai yra *higieniniai* (jų buvimas būtinas), o kurie yra *motyvuojantys* (svarbūs, bet nebūtini).

Tyrimui keliami tokie uždaviniai:

1. Išsiaiškinti, ar teigiamai įmonės vertina organizacijas, su kuriomis bendradarbiauja.
2. Identifikuoti (praktinius) motyvuojančius ir higieninius veiksnius.
3. Išsiaiškinti, kokie veiksniai mažinatarporganizacinį pasitikėjimą.

Tyrimo metodai. Praktikoje gali būti naudojami šie apklausos būdai: asmeninis interviu, apklausa telefonu, paštu, faksu bei internetu.

Šiam tyrimui yra naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Kiekybinis tyrimo metodas leidžia surinkti gana daug informacijos, rezultatus lengva susisteminti bei apdoroti statistiškai, taip pat šis metodas leidžia užtikrinti respondentų anonimiškumą. Apklausos būdu gaunama informacijos apie respondentų nuomones. Anot K. Kardelio (2002) anketa yra aiški, patikima ir nedviprasmiška. Anot V. Dikčiaus (2011), palyginti su kitais pirminės informacijos gavimo metodais, apklausa turi bent tris privalumus:

1. Apklausa vykdoma naudojant klausimus, kurie patiekiami tam tikru nuoseklumu.
2. Garantuoja, kad kiekvienas respondentas gaus tuos pačius atsakymo variantus.
3. Pakankamai aukštas standartizavimo lygis leidžia gana sėkmingai ir paprastai atlikti surinktų duomenų analizę.

Ranginė skalė – dažniausias duomenų grupavimo būdas. Visi atsakymai eina griežtai didėjančia arba mažėjančia tvarka. (Kardelis, 2002)

Likerto skalė – respondento yra prašoma pagal penkiabalę skalę nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Atsakymai yra vertinami taip, kad atitiktų kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, augant respondento sutikimo laipsniui. (Dikčius, 2011).

Intervalinė skalė – padeda išmatuoti bei palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitmeninę išraišką, pavyzdžiui, amžių, išsilavinimą ir pan. (Kardelis, 2002).

Tyrimo imtis. Atliekant anketinę apklausą, visų pirma, reikia atlikti respondentų atranką, iš viso žmonių masyvo atrenkant asmenis, kurie turėtų atsakyti į tyrimo klausimus. Išrenkamas tam tikras, iš anksto nustatytas skaičius, kuris, kaip tikimasi, atspindės visų Lietuvos gyventojų nuomonę ir požiūrius tyrimo klausimais. Sociologijos teorija skelbia, kad minimalus tiriamų atvejų skaičius, norint gauti statistiškai patikimus rezultatus, neturėtų būti mažesnis kaip 30. (Kardelis, 2002)

Tyrimo organizavimas. Tyrimo atlikimo laikotarpis 2014-2015 metai.

Tyrimo instrumentas. Visi klausimai suskirstyti į penkias pagrindines grupes: asmeninė informacija, informacija apie įmonę, įmonės naujų partnerių pasirinkimą lemiantys veiksniai, pasitikėjimas partneriais, partnerių bendravimas asmeninėje erdvėje.

Apklausiai pasirinkti asmenys, kurie užima pareigas, kuriose yra atsakingi už bendravimą su partneriais. Stengtasi paimti kuo įvairesnių dydžių įmonių atstovus, kad tyrime gauti rezultatai būtų pritaikomi plačiau ir aiškiau matytųsi, kad tarporganizacinio pasitikėjimo buvimas yra svarbus aspektas bet kokio dydžio įmonėse.

Asmeninė informacija. Šią skiltį sudaro 4 klausimai. Asmens lytis parodys, kas Lietuvoje dažniausiai užima vadovaujančias pareigas ir lemia bendravimą su klientais, žinoma, kad moterys linkusios vadovautis emocijomis, o vyrai loginiu, faktais pagrįstu, mąstymu. Respondentų amžius svarbus dėl bendro požiūrio ir patirties. Kuo žmogus vyresnis, tuo jo atsakymai labiau pagrįsti asmenine patirtimi. Užimamos pareigos ir išdirbtas laikas jose parodys, ar respondentai tikrai atitinka tikslinę grupę ir kiek jau laiko yra atsakingi už bendravimą su klientais ir įmonės bendravimo su kitomis palaikymo.

Informacija apie įmonę. Šią skiltį sudaro 4 klausimai. Pirmas klausimas turi nurodyti juridinį įmonės statusą. Taip bus galima išsiaiškinti, koks Lietuvoje populiariausias įmonių juridinis statusas ir būtent į jį bus orientuoti tyrimo rezultatai. Darbuotojų skaičius turi parodyti įmonės skaičių, kuris padės nustatyti, kokios įmonės vyrauja Lietuvoje. Trečiame klausime teiraujama apie įmonės gyvavimo laikotarpį, kuris turi parodyti, kiek laiko įmonė egzistuoja. Kuo įmonė senesnė, tuo ji daugiau turėjus partnerių ir jos statusas tvirtesnis. Šio klausimo atsakymai parodys, į kokio egzistencinio laikotarpio įmones orientuoti bus gauti rezultatai. Ketvirtas klausimas – apie įmonės pelną. Respondentai į šį klausimą galėjo ir neatsakyti, todėl jis tyrimui įtakos neturi.

Naujų partnerių pasirinkimą lemiantys veiksniai. Šią skiltį sudaro 4 klausimai. Pirmame klausime respondentai pasirinks du jiems svarbiausius veiksnius, renkantys naują verslo partnerį. Iš atsakymų paaiškės pirmojo pasitikėjimo lygio (išskaičiavimu pagrįstas pasitikėjimas) *higieniniai* veiksniai. Antrą klausimą sudaro trys lentelės. Respondentai kiekvienoje lentelėje pateiktus veiksnius įvertina nuo *1–visiškai nesvarbu* iki *5–labai svarbu*. Įvertinimų aritmetinis vidurkis turi atskleisti, kokie veiksniai yra *motyvuojantys*, *higieniniai* ir nereikšmingi išskaičiavimu grįstame pasitikėjime. Trečio klausimo atsakymai turėtų atskleisti sutarties pasirašymo svarbą pirmame lygyje, o 4 klausimas atskleis, kokią įtaką turi pasitikėjimui, jei jau nuo pirmojo pasitikėjimo lygio nesilaikoma įsipareigojimų.

Pasitikėjimas partneriais. Šią skiltį sudaro 4 klausimai. Pirmame klausime pateikta lentelė su veiksniais, respondentai turi kiekvienam iš pasitikėjimo lygių įvardinti, ar tas veiksnys konkrečiame

lygyje yra būtinas pageidautinas, nesvarbus. Iš respondentų atsakymų bus matyti, kurie veiksniai konkrečiame lygyje yra *motyvuojujantys* ir *higieniniai*. Antrame klausime respondentai turi atsakyti, ar jų įmonė turi partnerių, kuriuos priskirtų trečiam lygiui. Atsakymas turėtų atskleisti, ar daug įmonių turi patikimų partnerių. Trečias klausimas – atviras. Respondentų atsakymai turi atskleisti veiksnius, dėl kurių jie turi arba neturi patikimus partnerius. Ketvirtame klausime respondentai turi *1– visiškai nepritarti* arba *5 – visiškai pritarti* pateiktam veiksniai, vertindami jo vaidmenį aukščiausiam pasitikėjimo lygyje – žiniomis grystame pasitikėjime. Atsakymai turėtų parodyti, kurie veiksniai yra higieniniai ir motyvuojujantys kuriant aukščiausią pasitikėjimo formą.

Partnerių bendravimas asmeninėje erdvėje. Šią skiltį sudaro 4 klausimai. Pirmas klausimas turi atskleisti respondentų nuomonę apie bendravimą su klientais ne darbo metu, o antrasis klausimo atsakymas parodys, ar respondentai stengiasi bendrauti ne darbo metu su partneriais. Trečias klausimas turėtų atskleisti, ar respondentai linkę partnerius kviesti į asmenines šventes ir taip tvirtinti verslo partnerius. Ketvirtas klausimas atviras, iš atsakymų turėtų paaiškėti, ar, anot respondentų, iš viso verta su partneriu užmegzti santykius už darbo ribų, siekiant pelnyti pasitikėjimą.

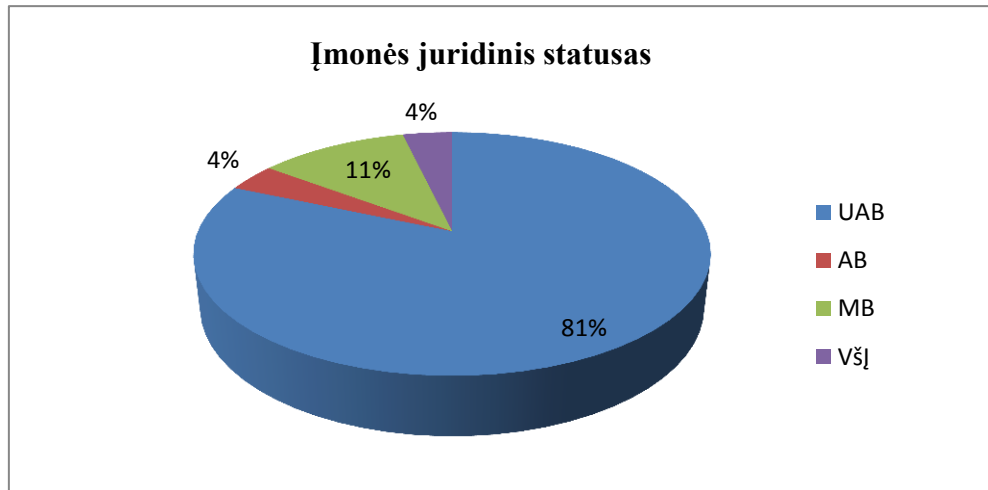
Apklausoje gauti rezultatai turėtų padėti išaiškinti, kokių veiksmų turėtų imtis Lietuvos verslininkai ir būtent į kokius aspektus turėtų atkreipti dėmesį, norėdami užmegzti ilgas ir pasitikėjimu paremtus santykius su kitomis įmonėmis bei kaip suformuoti patikimos įmonės įvaizdį.

3. PASITIKĖJIMUI TARP ĮMONIŲ ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ RAIŠKA: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Atliktame tyrime stengiamasi nustatyti motyvuojančius ir higieninius veiksnius kuriant tarporganizacinį pasitikėjimą. Tyrimo metu paaiškės, kokie veiksniai kiekviename konkrečiame lygyje yra tik pageidaujami, o kurie būtini. Pirmiausia pateikiama informacija apie įmones, kuriose dirba asmenys, pildę anketą, vėliau tiriami veiksniai formuojantys arba naikinantys pasitikėjimą ir vėliau pateikiama informacija apie pačius asmenis, pildžiusius anketą.

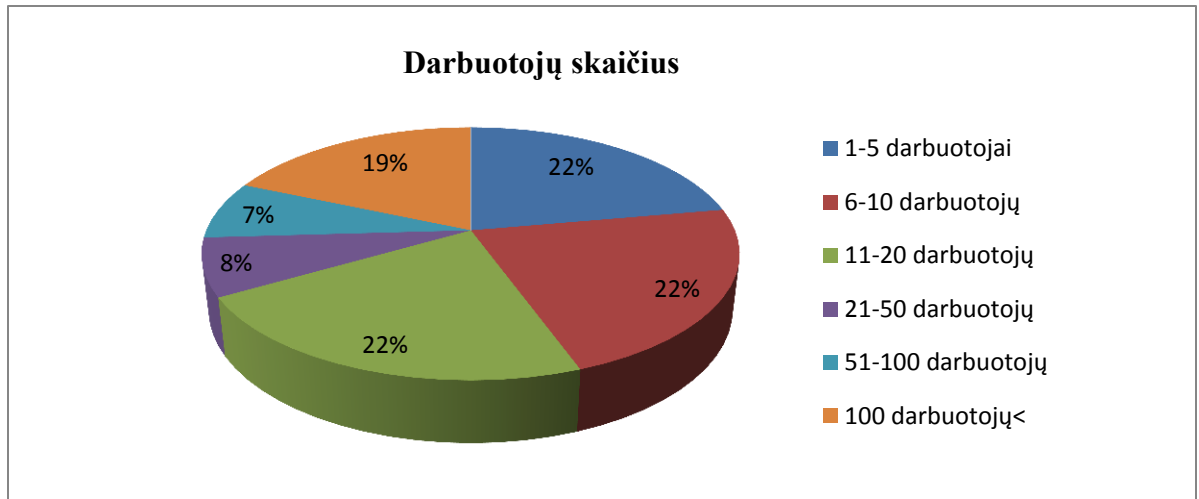
3.1 Informacija apie respondentų įmones

Tyrimo anketą apie tarporganizacinį pasitikėjimą iš viso užpildė 54 įmonių atstovai. Pirmasis klausimas, susijęs su įmone, buvo apie jos juridinį statusą. Respondentai turėjo pažymėti, kokioje įmonėje dirba. Didžioji dalis, net 81 proc. respondentų dirba Uždaroje akcinėje bendrovėje. Tai nestebina, nes statistikos departamento duomenimis, 2015 metų pradžioje Lietuvoje aktyvią veiklą vykdė virš 93 tūkst. ūkio subjektų, iš kurių du trečdalius sudaro uždarnosios akcinės bendrovės. Mažiausiai dirbančių asmenų įmonėse, turinčiose Viešosios įstaigos (4 proc.) ir Akcinės bendrovės (4 proc.) statusus (žr. Pav. 6).



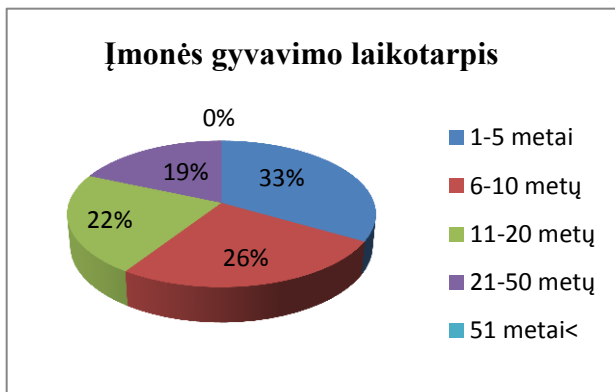
6 pav. Įmonės juridinis statusas

Antrame klausime respondentai turėjo pažymėti kiek įmonėje dirba darbuotojų. Matome, kad Lietuvoje vyrauja įmonės, kuriose įdarbinta 1-5 darbuotojai (22 proc.), 6-10 darbuotojų (22 proc.) ir 11-20 darbuotojų (22 proc.). Mažiausiai įmonių, kurių darbuotojų skaičius siekia 51-100 darbuotojų (7 proc.) (žr. Pav. 7).

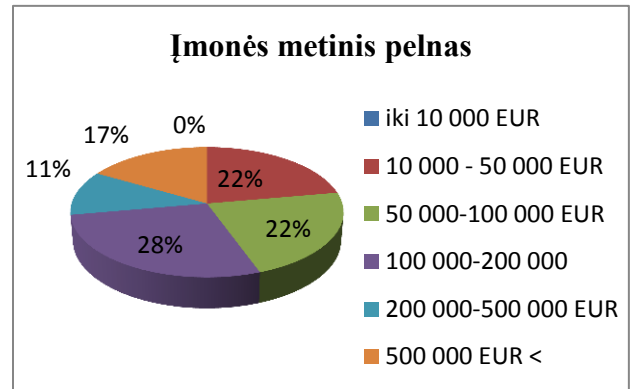


7 pav. Darbuotojų skaičius įmonėje

Trečiame klausime dalyviai turėjo nurodyti, kiek metų veikia įmonė. Kuo ilgiau veikianti įmonė, tuo daugiau patirties turi bendradarbiaujant su kitomis įmonėmis. Taip pat, jų pačių statusas rinkoje jau tvirtesnis nei naujai įsikūrusių. Matome, kad net 67 proc. įmonių savo veiklą vykdo daugiau nei 5 metus, likę 33 proc. savo veiklą vyko 1-5 metus. Nei vienas iš respondentų nedirba įmonėje, kuri savo veiklą vykdytų ilgiau nei 50 metų (žr. Pav. 7). Taigi, galime daryti išvadą, kad gauti duomenys bus tikslūs ir ganėtinai išsamūs.



8 pav. Įmonės gyvavimo laiko



9 pav. Įmonės metinis pelnas

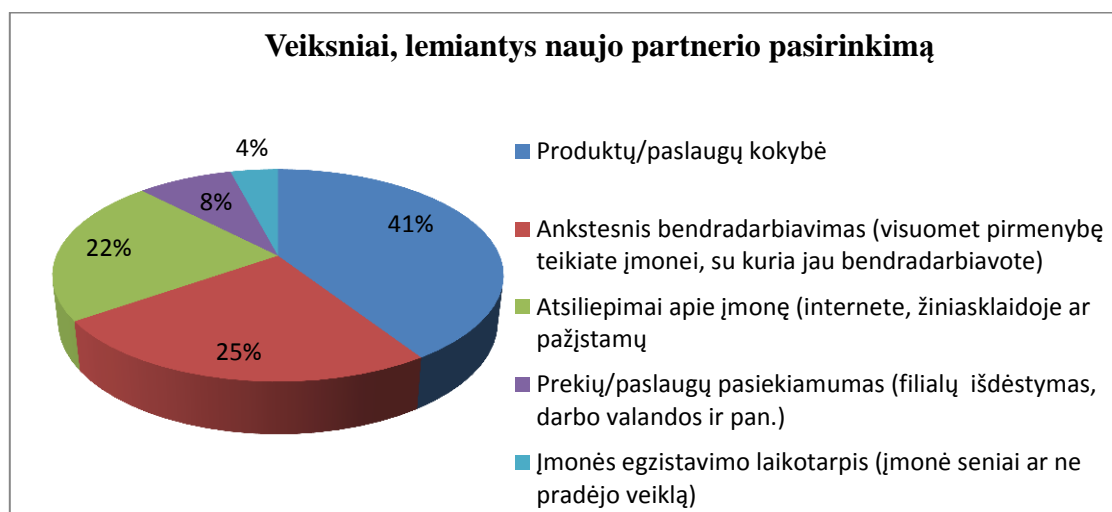
Respondentai į paskutinį ketvirtą klausimą galėjo pasirinkti, ar atsakyti. Iš 54 keturių dalyvių atsakė 36 asmenys. Daugiau nei pusė nepabijėjo atskleisti įmonės metinio pelno. Neaišku, kodėl likusi dalis nenurodė, kadangi anketa anoniminė ir įmonių pavadinimai neatskleidžiami. Šie duomenis anketai statistiškai nereikšmingi, nes atsakė ne visi respondentai.

Išnagrinėjus duomenis apie įmones, kuriose dirba respondentai, matome, kad būsimi rezultatai bus orientuoti į įmones, turinčias UAB juridinį statusą, darbuotojų skaičius nuo 1 iki 20 žmonių, gyvavimo laikotarpis nuo 1 iki 10 metų imtinai. Šiuo atveju į metinį pelną nebus atsižvelgta. Toliau bus nagrinėjami veiksniai, turintys įtaką pasirenkant naują partnerį ir užmezgant pirmąjį pasitikėjimo lygį – išskaičiavimu grįstas pasitikėjimas.

3.2 Naujų partnerių pasirinkimą lemiantys veiksniai

Šioje skiltyje pateikti klausimai, susiję su naujų partnerių pasirinkimu. Iš šių atsakymų turėtų paaiškėti, kokie veiksniai yra *motyvuojujantys* ir *higieniniai* norint užmegzti verslo santykius ir sukurti pirmąjį pasitikėjimo lygį – išskaičiavimu grįstą pasitikėjimą.

Pirmajame klausime dalyviai turėjo pasirinkti du iš penkių pateiktų veiksnių, kurie geriausiai atspindėtų, kas jiems svarbiausia renkantis naują partnerį. Matome kad didžiausią įtaką renkantis naują partnerį turi įmonės produktų/paslaugų kokybė (41 proc.), 25 proc. pirmenybę teikia įmonėms, su kuriomis anksčiau bendradarbiavo, bet buvo nutraukusios bendradarbiavimą, o 22 proc. rinkdamiesi naują partnerį atsižvelgia į informaciją, kurią randa internete, žiniasklaidoje ar į kitų įmonių rekomendacijas (žr. Pav. 9). Taigi, produkto/paslaugos kokybė yra *higieninis* veiksnys, o ankstesnis bendradarbiavimas ir atsiliepimai apie įmonę gali būti laikomi *motyvuojančiais* veiksniais.



10 pav. Veiksniai, lemiantys naujo partnerio pasirinkimą

Antrajame klausime, vertinant naujų partnerių pasirinkimą lemiančius veiksnius, respondentų paprašyta įvertinti, kokie veiksniai jiems svarbūs renkantis naują verslo partnerį (1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5- labai svarbu).

Išskirtos trys veiksmų grupės: partnerio reputacija, organizacijos paslaugų/produktų kokybės lygis, klientų aptarnavimas. Kiekvienai šiai grupei priskiriamas tam tikras skaičius veiksmų.

3.2.1 Partnerio reputacija

Partnerio reputacijos įtakai įvertinti išskirti 5 veiksniai. Lentelėje pavaizduotas kiekvieno veiksmo aritmetinis vidurkis (žr. Lentelė 1).

5 lentelė. Partnerio reputaciją lemiančių veiksmų įtaka

Partnerio reputacija	Aritmetinis vidurkis
Įmonės įvaizdis visuomenėje	3,8
Atsiliepimai apie įmonę internete	3,5
Įmonės pastato, patalpų stilius, naujumas	2,0
Įmonės dalyvavimas visuomeninėje veikloje	2,5
Informacijos apie įmonę žiniasklaidoje apimtis	2,6

Matome, kad iš pateiktų veiksmų atsiliepimai apie įmonę ir įmonės įvaizdis yra *higieniniai* veiksniai, kadangi respondentų aritmetinis vidurkis atitinka balo skiltį „*svarbus*“. Įmonės dalyvavimas visuomeninėje veikloje ir informacijos apimtis apie įmonę gali būti laikomi *motyvuojančiais* veiksniais. Šių veiksmų vidurkis pakliūvą į aritmetinį vidurkį, kuris atitinka „*nei svarbus, nei nesvarbus*“. Renkantis partnerį visiškai neturi reikšmės jo stilius, patalpos ir naujumas.

3.2.2 Organizacijos paslaugų/produktų kokybės lygis

Organizacijos paslaugų/produktų kokybės įtakai renkantis pasitikėti nauju partneriu ir pasirinkti jo paslaugas, išskirti trys veiksniai ir pateikti jų aritmetiniai vidurkiai.

6 lentelė. Organizacijų paslaugų/produktų kokybės lygis

Organizacijos paslaugų/produktų kokybės lygis	Aritmetinis vidurkis
Suteikiamų paslaugų/prekių kokybė	4,6
Darbuotojų bendravimo įgūdžiai (gebėjimas atsakyti į iškilusius klausimus, greitas problemų sprendimas ir pan.)	4,7
Paslaugų/prekių pasirinkimo įvairovė	3,9

Kaip matome, anot respondentų, visi trys veiksniai yra svarbūs, kadangi aritmetinis vidurkis atitinka skiltis „*svarbu*“ ir „*labai svarbu*“. Anot respondentų, labai svarbus yra darbuotojų bendravimas ir suteikimų paslaugų/produkto kokybė, o paslaugų/prekių įvairovė yra svarbus veiksnys. Visus tris veiksnius galime priskirti prie *higieninių* veiksmių renkantis naują partnerį, kuriuo bus pasitikima.

3.2.3 Klientų aptarnavimas

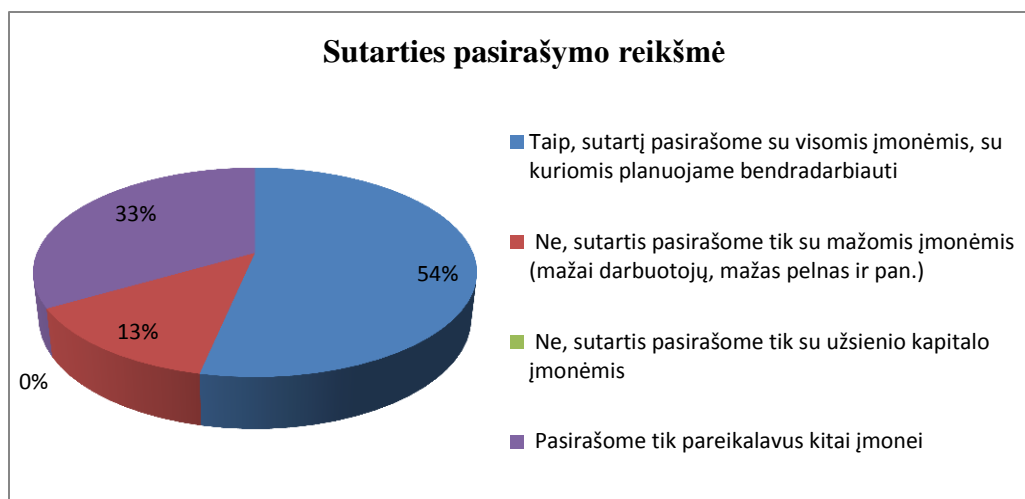
Respondentams pateikti trys veiksniai įvertinti klientų aptarnavimo reikšmę renkantis naują partnerį. Norima įvertinti, kiek turi reikšmės įmonės darbuotojų bendravimas užmezgant naujus verslo santykius su kita įmone.

7 lentelė. Klientų aptarnavimas

Klientų aptarnavimas	Aritmetinis vidurkis
Užsakymų informacijos aiškumas (išsamiai pateikiama už ką ir kiek mokama)	4,6
Operatorių bendravimas	3,9
Kilusių problemų išaiškinimas	4,6

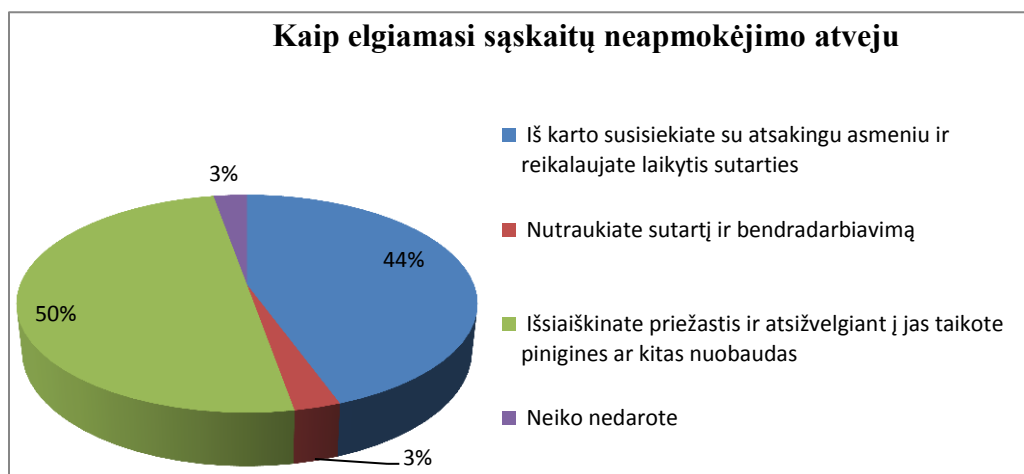
Visi trys veiksniai įvertinti kaip *svarbūs* arba *labai svarbūs*. Informacijos aiškumas ir kilusių problemų išaiškinimas įvertinti kaip *labai svarbūs* veiksniai, o operatorių bendravimas kaip *svarbus* veiksnys. Taigi visi trys veiksniai priskiriami *higieniniams* veiksmiams užmezgant pirmąjį pasitikėjimo lygį tarp partnerių.

Trečiame klausime respondentai turėjo pažymėti, kokiais atvejais jų įmonė pasirašo sutartis su kitomis įmonėmis. Sutartį visuomet pasirašo 54 proc. respondentų įmonių, 33 proc. pasirašo tik pareikalavus kitai įmonei, o 13 proc. pasirašo tik su mažomis įmonėmis (žr. pav. 10)



11 pav. Sutarties pasirašymo reikšmė

Ketvirtame klausime respondentai turėjo pasirinkti atsakymą ir įvardinti, kaip jų įmonėje priimta elgtis kai partneris neapmoka sąskaitų. Daugeliu atveju (50 proc.) respondentų atsakė, kad stengiamasi išsiaiškinti priežastis ir atsižvelgus į jas ieškoti kompromiso sąskaitų apmokėjimui. Tačiau nei 44 proc. respondentų įmonėse reikalaujama apmokėti sąskaitą nedelsiant nesiteiraujant neapmokėjimo priežasčių.



12 pav. Elgesys neapmokant sąskaitų

3.3 Pasitikėjimas partneriais

Ketvirtame bloke pateikti trijų pasitikėjimo lygių apibrėžimai (išskaičiavimu grįstas pasitikėjimas, žiniomis grįstas pasitikėjimas, identifikavimu grįstas pasitikėjimas). Šioje skiltyje pateiktais klausimais siekiama išsiaiškinti, kokie, anot respondentų patirties ir nuomonės, veiksniai yra kiekviename lygyje svarbūs, o kurie ne. Taip siekiama išsiaiškinti, kaip įmonės galėtų pereiti į

aukštesnį pasitikėjimo lygį bei kurie veiksniai yra motyvuojantys, higieniniai ir nesvarbūs kiekviename iš lygių.

Pirmame klausime pateiktoje lentelėje, respondentai turėjo sužymėti, ar pateiktas veiksnys atitinkame lygyje yra *būtinasis* (B), *pageidautinasis* (P) ar *nesvarbus* (N)) (žr. Lentelė 4). Jei daugiau nei puse respondentų pažymi veiksnį kaip *būtiną*, tai jis priskiriamas *higieniniams* veiksniams, jei respondentų atsakymai *būtinai* ir *pageidautinai* susumavus sudaro daugiau nei pusę atsakymų, veiksnys *motyvuojantis*.

8 lentelė. Veiksnių svarba kiekviename lygyje

Veiksny	Išskaičiavimu grįstas pasitikėjimas	Žiniomis grįstas pasitikėjimas	Identifikavimu grįstas pasitikėjimas
Ilgametis bendradarbiavimas	N-39 P-15 B-0	N-6 P-24 B-24	N-6 P-14 B-24
Sąskaitų apmokėjimas iki nurodyto termino	N-2 P-4 B-48	N-0 P-28 B-26	N-12 P-28 B-14
Visų veiksmų vykdymas pagal sutartį	N-0 P-6 B-48	N-0 P-36 B-18	N-28 P-24 B-2
Išankstinių sąskaitų išrašymas	N-8 P-10 B-36	N-14 P-24 B-16	N-36 P-12 B-4
Sutarties sąlygų nesilaikymas siekiant naudoti partneriui	N-40 P-6 B-8	N-18 P-26 B-10	N-10 P-10 B-34
Sąskaitų apmokėjimų sekimas	N-2 P-2 B-50	N-6 P-30 B-18	N-30 P-14 B-10
Nereikalaujama perrašinėti sutarties, jei pakeičiamos sąlygos	N-24 P-12 B-18	N-4 P-38 B-12	N-20 P-18 B-16
Paslaugos ir prekės suteikiamos, nors įmonė turi neapmokėjus laiku daugiau nei vieną sąskaitą	N-40 P-12 B-2	N-4 P-34 B-16	N-2 P-18 B-34
Nuolatinis susitarimų vykdymo tikrinimas	N-2 P-6 B-46	N-12 P-14 B-28	N-28 P-14 B-12
Geranoriškumas	N-6 P-14 B-34	N-0 P-14 B-40	N-0 P-14 B-40
Konfidencialumas	N-6 P-2 B-46	N-4 P-6 B-44	N-6 P-4 B-44
Visuomet randamas abipusiai naudingas problemos sprendimas	N-2 P-26 B-26	N-0 P-24 B-30	N-0 P-18 B-36
Galima pasitikėti partnerio žodžiu, nėra būtinybės visko fiksuoti raštu	N-20 P-12 B-22	N-0 P-36 B-18	N-0 P-10 B-44

Iš gautų rezultatų, atsižvelgdami į respondentų nuomonę, galime išskirti, kokie veiksniai, kuriame lygyje yra *higieniniai*, o kurie *motyvuojantys*. Toliau bus pateikiamos kiekvieno lygio lentelės, kuriose, atsižvelgiant į lentelės 9 rezultatus, bus pateikti *motyvuojantys* ir *higieniniai* veiksniai.

Lentelėje 10 pateikti pirmo pasitikėjimo lygio (išskaičiavimu grįstas pasitikėjimas) *higieniniai* ir *motyvuojantys* veiksniai. Kaip matome, užmezgant naujus verslo santykius, būtinas nuoširdumas ir geranoriškumas. Taip pat būtina, kad sąskaitos būtų apmokamos laiku, veiksmai būtų vykdomi pagal susitarimą, išrašomos išankstinės sąskaitos bei respondentų nuomone, būtina sekti naujo partnerio apmokėjimą ir veiksmus.

9 lentelė. I pasitikėjimo lygio higieniniai ir motyvuojantys veiksniai

Higieniniai Veiksniai	Motyvuojantys veiksniai
Sąskaitų apmokėjimas iki nurodyto termino	Nereikalaujama perrašinėti sutarties, jei pakeičiamos sąlygos
Visų veiksmų vykdymas pagal sutartį	Visuomet randamas abipusiai naudingas problemos sprendimas
Išankstinių sąskaitų išrašymas	Galima pasitikėti partnerio žodžiu, nėra būtinybės visko fiksuoti raštu
Sąskaitų apmokėjimų sekimas	Lankstumas dėl sąskaitų apmokėjimo
Nuolatinis susitarimų vykdymo tikrinimas	
Geranoriškumas	
Konfidencialumas	

Anot respondentų, šiame lygyje pageidautina, bet nebūtinai lankstumas dėl apmokėjimų, žodinio susitarimo pasitikėjimas, abiem pusėms naudingas problemų sprendimas, neperrašinėjama sutartis dėl kiekvieno menko pasikeitimo.

I pasitikėjimo lygyje respondentai iš savo partnerių tikisi, kad nebus jokių nukrypimų nuo sutartų detalių, įskaitant ir sąskaitų apmokėjimą. Šiame lygyje nėra priimtina, kad partneris priimtų sprendimus be pritarimo ar imtųsi veiksmų be patvirtinimo.

II pasitikėjimo lygyje matome, kad daugelis I pasitikėjimo lygio *higieninių* veiksmų išliko tokie patys (nuolatinis susitarimų tikrinimas, geranoriškumas, konfidencialumas), tačiau du veiksniai, kurie išskaičiavimu grįstame pasitikėjime buvo laikomi tik *motyvuojančiais*, žiniomis grįstame lygyje tampa *higieniniais*, t. y. visuomet randamas abipusiai naudingas problemos sprendimas ir lankstumas dėl sąskaitų apmokėjimo.

Šiame lygyje *motyvuojančiais* veiksniais tampa ilgametis bendradarbiavimas, veiksmų plano laikymasis, sutarties sąlygų nesilaikymas siekiant partneriui naudoti, nereikalaujama perrašinėti sutarties dėl kiekvienos pasikeitusios detalės, galima pasitikėti partnerio žodžiu, prekės suteikiamos net turint įsiskolinimą. Kaip matome, pora veiksmų, kurie buvo *higieniniais* I pasitikėjimo lygyje tapo *motyvuojančiais* II lygyje, t. y. sąskaitų apmokėjimas iki nurodyto termino, išankstinių sąskaitų išrašymas, sąskaitų apmokėjimo sekimas.

10 lentelė. II pasitikėjimo lygio higieniniai ir motyvuojantys veiksniai

Higieniniai Veiksniai	Motyvuojantys veiksniai
Nuolatinis susitarimų vykdymo tikrinimas	Ilgametis bendradarbiavimas
Geranoriškumas	Sąskaitų apmokėjimas iki nurodyto termino
Konfidencialumas	Visų veiksmų vykdymas pagal sutartį
Visuomet randamas abipusiai naudingas problemos sprendimas	Išankstinių sąskaitų išrašymas
Lankstumas dėl sąskaitų apmokėjimo	Sutarties sąlygų nesilaikymas siekiant naudoti partneriui
	Sąskaitų apmokėjimų sekimas
	Nereikalaujama perrašinėti sutarties, jei pakeičiamos sąlygos
	Paslaugos ir prekės suteikiamos, nors įmonė turi neapmokėjus laiku daugiau nei vieną sąskaitą
	Galima pasitikėti partnerio žodžiu, nėra būtinybės visko fiksuoti raštu

Žiniomis grįstame pasitikėjimo lygyje jau jaučiamas didesnis pasitikėjimas, nebėra reikalaujama griežtai visų susitarimų vykdyti pagal sutartį, nors visų veiksmų sekimas vis dar aktualus.

11 lentelė. III pasitikėjimo lygio higieniniai ir motyvuojantys veiksniai

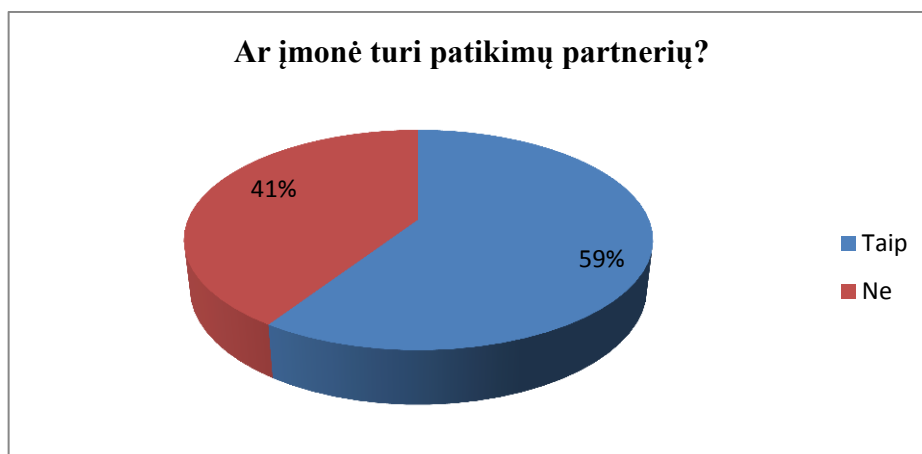
Higieniniai veiksniai	Motyvuojantys veiksniai
Sutarties sąlygų nesilaikymas siekiant naudoti partneriui	Ilgametis bendradarbiavimas
Paslaugos ir prekės suteikiamos, nors įmonė turi neapmokėjus laiku daugiau nei vieną sąskaitą	Sąskaitų apmokėjimas iki nurodyto termino
Geranoriškumas	Nereikalaujama perrašinėti sutarties, jei pakeičiamos sąlygos
Konfidencialumas	
Visuomet randamas abipusiai naudingas problemos sprendimas	
Galima pasitikėti partnerio žodžiu, nėra būtinybės visko fiksuoti raštu	
Lankstumas dėl sąskaitų apmokėjimo	

Identifikavimu grįstame pasitikėjime kaip ir anuose dvejuose lygiuose geranoriškumas ir konfidencialumas išliko *higieniniais* veiksniais. Matome, kad kaip ir žiniomis grįstame pasitikėjime, šiame lygyje taip pat labai svarbiais veiksniais išlieka abiem pusėms naudingas problemos sprendimas ir lankstumas dėl sąskaitų apmokėjimo. Veiksniai sutarties sąlygų nesilaikymas siekiant naudoti partneriui, paslaugų ir prekių suteikimas neapmokėjus ankstesnių sąskaitų ir pasitikėjimas partnerio

žodžiu, tampa *higieniniais* veiksniais. *Motyvuojančiais* veiksniais išlieka ilgametis bendravimas, sąskaitų apmokėjimas laiku, sutarties neperrašinėjimas dėl kiekvieno pokyčio (žr. Lentelė 12).

Matome, kad pasiekus aukščiausią pasitikėjimo lygį, iš partnerio tikimasi bendradarbiavimo, kuri nėra paremtas sutartimi. Šiuo atveju norima, kad būtų atsižvelgta į jų visą partnerystės laikotarpį ir iškilus nesklandumams, tikimasi lankstumo iš partnerio.

Antrame klausime respondentų paprašyta įvardinti, ar jų įmonė turi bent vieną partnerį, kuri galėtų priskirti aukščiausiam pasitikėjimo lygiui – identifikavimu grįstam pasitikėjimui. 32 respondentai (59 proc.) pažymėjo, kad jų įmonė turi partnerių, kuriuos priskirtu aukščiausiam pasitikėjimo lygiui. Tačiau, kaip matome, 22 respondentai (41 proc.) patvirtino, kad jų įmonė neturi partnerių, su kuriais būtų pasiekę aukščiausią pasitikėjimo lygį. Pastebėta, kad įmonės dydis šiuo atveju neturėjo įtakos, nes 6 respondentai dirbo įmonėje, kurioje daugiau nei 101 darbuotojų, 10 respondentų dirba įmonėje, kurioje darbuotojų skaičius 6-10 darbuotojų, likusieji 6 dirba įmonėje, kurioje dirba 1-5 darbuotojai.



13 pav. Patikimų partnerių turėjimas

Trečiame klausime respondentai turėjo įvardinti, kodėl pasitiki arba ne partneriais, kuriuos priskiria trečiam pasitikėjimo lygiui. Respondentai, kurie atsakė, kad neturi patikimų partnerių įvardijo, kad taip yra dėl to, nes negalima pasitikėti kitomis įmonėmis, nes įmonių politika, vertybės ir įsitikinimai skiriasi nuo jų įmonės; įmonė yra per didelė ir sudaromos sutartys yra pernelyg didelės ir brangios; partnerių skaičius yra didelis, įmonėje vyksta darbuotojų kaita, darbiniais klausimais bendraujama per darbuotojus, o ne tiesiogiai su įmonės savininkais ar vadovais dėl to ir neužsimezga stipresnis ryšys.

Pagrindinės priežastys, kodėl 59 proc. turi patikimų partnerių, kuriuos priskirtų aukščiausiam pasitikėjimo lygiui, įvardintos ilgametis bendradarbiavimas; sėkminga bendradarbiavimo istorija; ilgametis asmeniškasis bendravimas; partnerio plusų ir minusų žinojimas; problemų sprendimo būdai;

pažinėjimas asmeniškai; partneriai jau ilgą laiką naudojami mūsų teikiamos įmonės paslaugomis; įmonės darbuotojai yra giminaičiai, draugai; partnerio visuomeninė padėtis; partnerio įmonės dydis; lojalumas; išspręsta daug sudėtingų situacijų; lankstus bendradarbiavimas visais klausimais; greitas problemų sprendimas.

Ketvirtame klausime dalyviai turėjo įvardinti, kokie veiksniai galėtų padaryti įtaką jų pasitikėjimui, ir įmonę, kurią jie priskiria aukščiausiam pasitikėjimo lygiui, galėtų netekti pasitikėjimo ir nukristi į žemesnį pasitikėjimo lygį. Respondentai turėjo 1-*visiškai nepritarti*, 2 – *nepritarti*, 3 – *nei pritarti, nei nepritarti*, 4 – *pritarti* arba 5 - *visiškai pritarti* su įvardintu veiksniu.

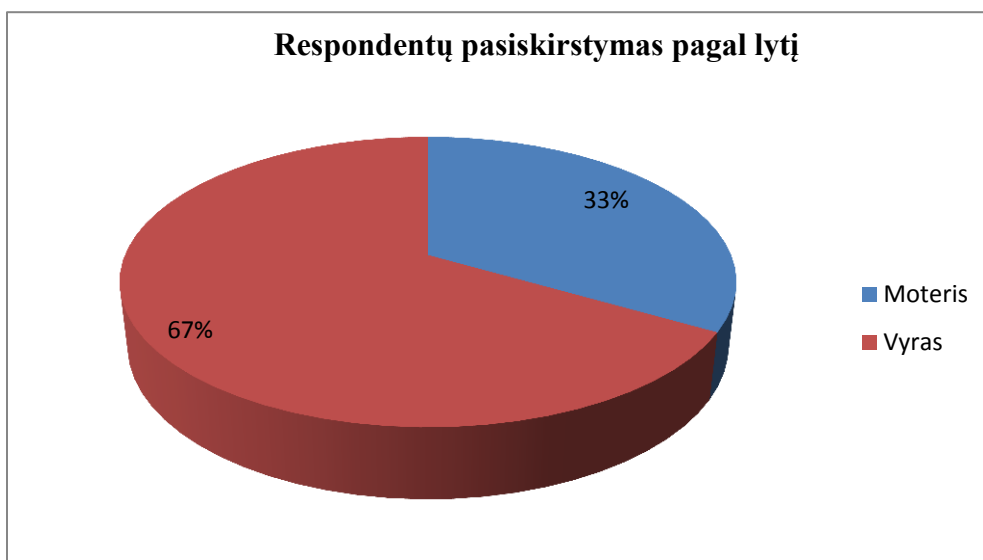
12 lentelė. Veiksniai, galintys sumažinti pasitikėjimą

	<i>Aritmetinis vidurkis</i>
Laiku neapmokamos sąskaitos	3,5
Darbai neatliekami sutartyje numatytam terminui	3,7
Dažnas sutarties sąlygų keitimas	3,8
Planuojamas projekto biudžeto nuokrypis nuo faktinio biudžeto	3,0
Per didelė projekto komandos apkrova	2,8
Subrangovų/ jungtinės veiklos partnerių prisiimtų įsipareigojimų nevykdymas arba neįvykdymas laiku	3,5
Projekto vadovo ar projekto komandos patirties trūkumas atliekant konkrečius darbus ir dėl to kylanti problema	3,74
Nepakankama informacijos sklaida tarp projekto komandos narių, subrangovų ir dėl to kylančių problemų	3,55
Darbų eigoje pradėta didinti sutarta kaina	3,62

Respondentai „*pritari*“, kad įmone, kuria jie pasitiki, gali prarasti jų pasitikėjimą, jei laiku neapmoka sąskaitų, nesilaikoma terminų, dažnai keičiamos sąlygos, nevykdomi įsipareigojimai, patirties trūkumas, informacijos trūkumas ir kainos didinimas. Taigi, *higieniniais* veiksniais aukščiausiam pasitikėjimo lygyje galime laikyti sąskaitų apmokėjimą laiku, terminų laikymąsi, sąlygų laikymąsi, įsipareigojimų vykdymas, patirtis, informacijos suteikimas.

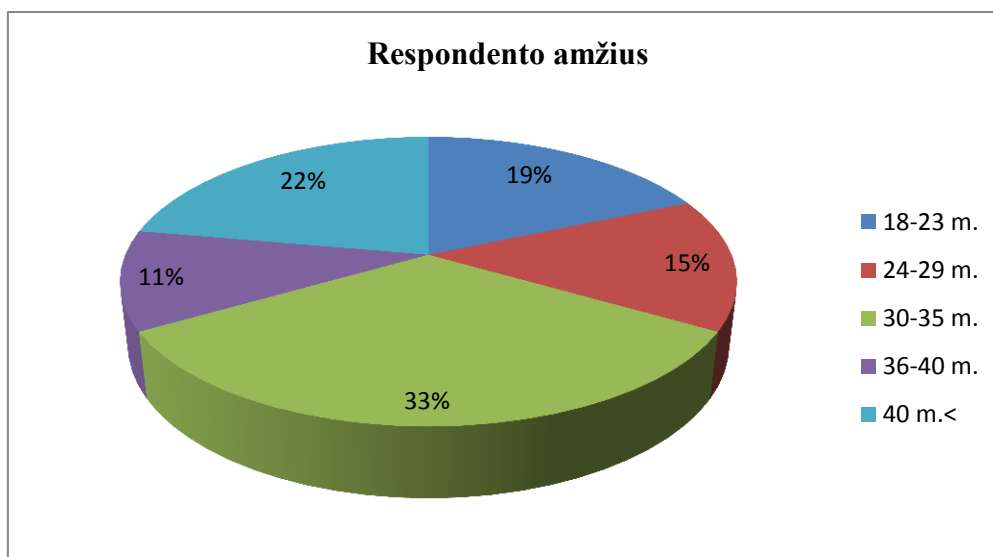
3.4 Asmeninė informacija apie respondentus

Tyrimo anketą apie tarporganizacinį pasitikėjimą iš viso užpildė 54 įmonių atstovai. Didžiąją dalį respondentų sudaro vyrai. Iš viso apklausta 18 moterų (33 proc.) ir 36 vyrai (67 proc.) (žr. Pav. 14). Iš duomenų galime matyti, kad Lietuvoje daugeliu atveju vadovaujamas pareigas užima vyrai. Šie duomenys patvirtina statistikos departamento 2013 metais atliktas tyrimas, kurio metu nustatyta, kad vadovaujančias pareigas Lietuvoje užima 10,9 proc. Vyrų ir 5,9 proc. moterų.



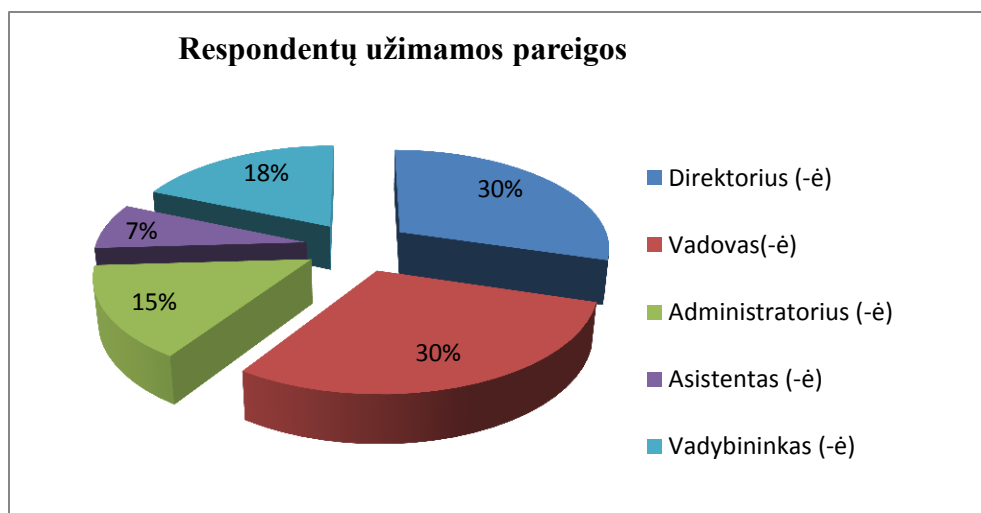
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Antrame klausime respondentai turėjo save priskirti vienai iš penkių amžiaus grupių. Galima pastebėti, kad didžioji dalis respondentų vyresni nei 30 metų (žr. Pav. 2). Gauti rezultatai nestebina, kadangi apklausos tikslinė grupė – asmenys, kurie bendrauja su įmonės partneriais, o tokioms pareigoms užimti reikia būti ne vienus metus išdirbus įmonėje ir susipažinus su jos politika bei vertybėmis.



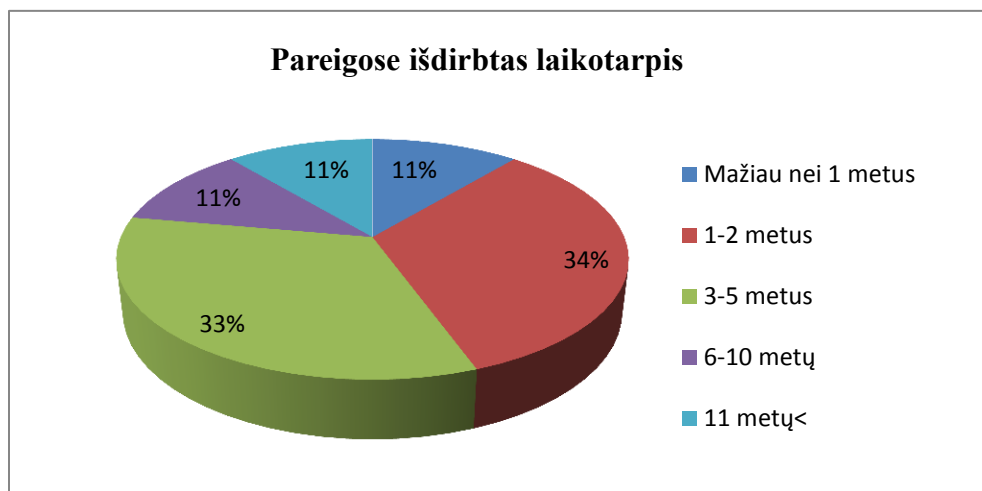
15 pav. Respondentų amžius

Trečiame klausime buvo paprašyta respondentų įvardinti savo pareigas, kad būtų galima įsitikinti jų kompetencija ir gebėjimu įvertinti pasitikėjimą tarp įmonių (žr. Pav. 16). Didžioji dalis respondentų užima aukštas pareigas: vadovų (30 proc.) ir direktorių (30 proc.). Likusi dalis respondentų užima administratoriaus, vadybininko ar asistento pareigas. Taigi galime manyti, kad gauti duomenys tikslūs.



16 pav. Respondentų užimamos pareigos

Ketvirtame klausime respondentai turėjo nurodyti, kiek laiko dirba užimamose pareigose. Didžioji dalis respondentų išdirbę 1-2 metus (34 proc.) ir 3-5 metus (33 proc.) savo pareigose. Taigi, jie pažįsta partnerius ir jų bendradarbiavimas nėra trumpas. Likusios trys amžiaus grupės pasiskirstė tolygiai po 11 proc.



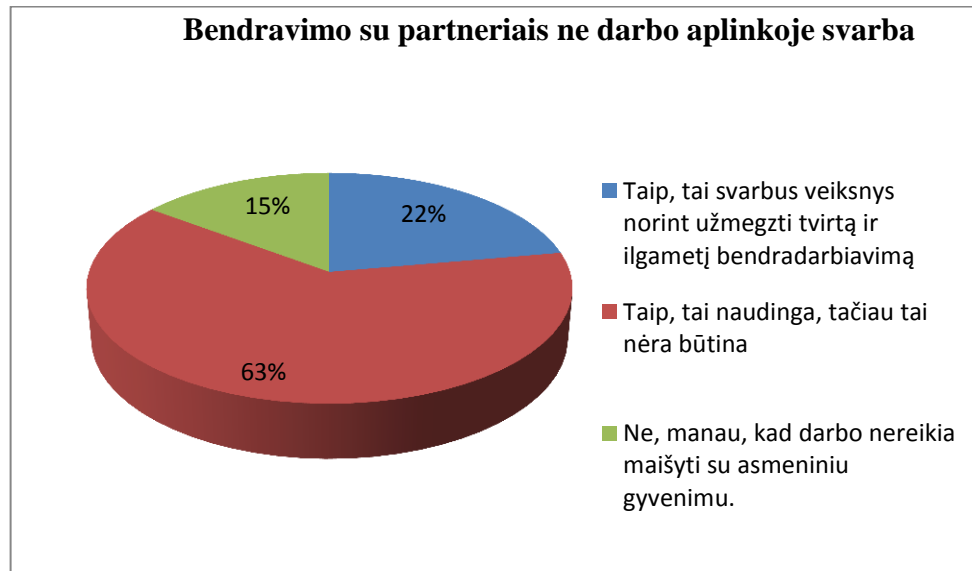
17 pav. Pareigose išdirbtas laikotarpis

Aptarus asmeninę informaciją apie respondentus, toliau nagrinėjami klausimai, kuriuose dalyviai turėjo pateikti informaciją apie bendravimą su partneriais asmeninėje erdvėje.

3.5 Partnerių bendravimas asmeninėje erdvėje

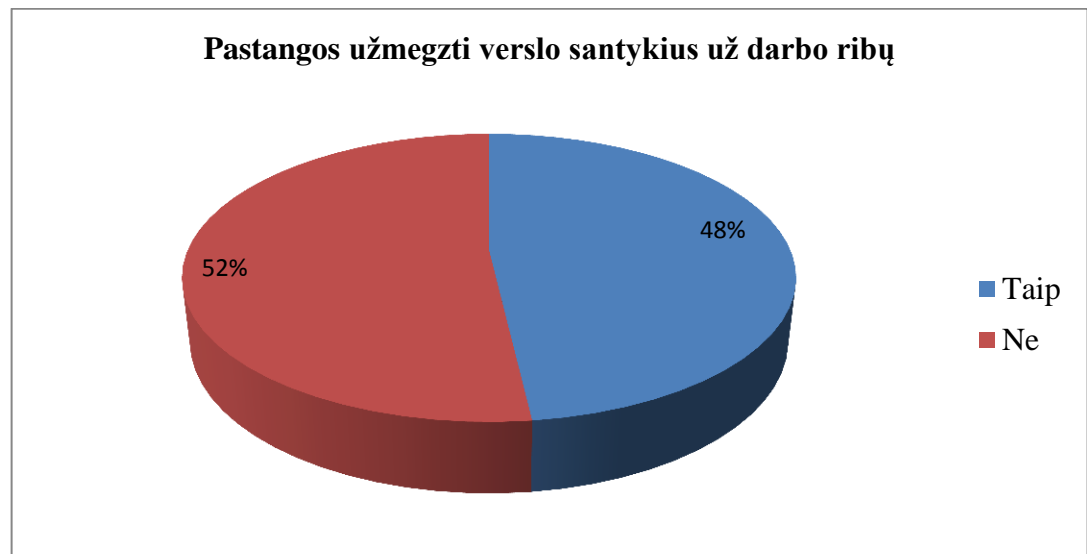
Organizacija sudaro daugybę žmonių, kurie nulemia jos įvaizdį, vertybes ir augimą rinkoje. Kiekvieno šio žmogaus įsitikinimai, stilius, bendravimas turi įtakos ryšių mezgimui su kitomis įmonėmis. Šioje skiltyje bus stengiamasi nustatyti, ar asmeninis bendravimas su partnerio įmonės atstovu už darbo ribų yra *higieninis*, *motyvuojanti* ar iš viso nesvarbus veiksnys, siekiant aukščiausio pasitikėjimo lygio.

Pirmame šio skyriaus klausime respondentai turėjo atsakyti, ar bendravimas už darbo ribų yra svarbus veiksnys (žr. Pav. 13). Kaip matome, 85 proc. respondentų sutinka, kad bendravimas su partneriais yra svarbus, tačiau 3 proc. mano, kad tai naudinga bet nėra būtina. Tik 22 proc. mano, kad tai labai svarbus veiksnys, o 15 proc. respondentų nenori maišyti darbo ir asmeninio gyvenimo. Taigi, matome, kad bendravimas už darbo ribų yra pageidautinas, tačiau tikrai nebūtinai veiksnys, todėl jį galime priskirti kaip *motyvuojantį* veiksnį pasitikėjimo kūrimo tarp verslo partnerių Lietuvoje.



18 pav. Bendravimo su partneriais ne darbo aplinkoje svarba

Sekančiame klausime respondentų pasiteirauta, ar jie stengiasi užmegzti verslo santykius, kurie nevyktų vien darbinėje aplinkoje (kartu su partneriais pietauja, švenčia šventes, sportuoja ir pan.).

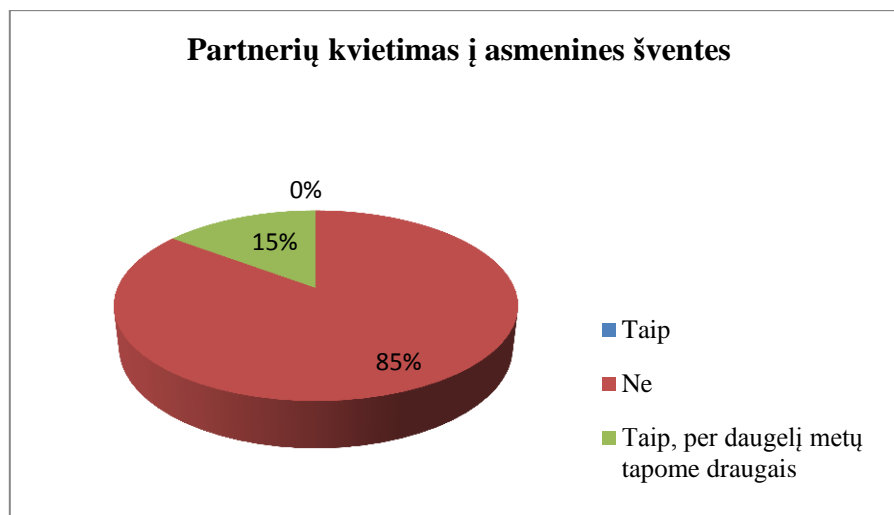


19 pav. Pastangos užmegzti verslo santykius už darbo ribų

Respondentų atsakymai pasiskirstė gan tolygiai. Daugelis respondentų, 52 proc., nesistengia užmegzti su verslo partneriais santykių už darbo ribų, 48 proc. deda pastangas vystant santykius su

partneriais ne tik darbo aplinkoje, bet ir už jos ribų. Taigi, dar kartą patvirtinome, kad bendravimas ne darbo aplinkoje yra *motyvuojančias* veiksnys.

Trečiame klausime respondentai turėjo nurodyti, ar kviečiasi partneriu į asmenines šventes, kaip vaikų ar savo gimtadienius, Šv. Kalėdas, vakarėlius ir pan. (žr. Pav.20).



20 pav. Partnerių kvietimas į asmenines šventes

Daugelis respondentų, net 85 proc. partnerių nekviečia švęsti kartu asmeninių švenčių. 15 proc. pažymėjo, kad su partneriais jau tapo gerais draugais ir kartu švenčia šeimos šventes. Nei vienas iš respondentų nepažymėjo, kad yra linkę kviešti partnerius į asmenines šventes.

Paskutinis anketos klausimas atviras. Respondentų paprašyta įvardinti, kodėl verta arba neverta bendrauti su partneriais neformalioje aplinkoje, siekiant pelnyti pasitikėjimą. Tie, kurie mano, kad verta pasitikėjimo siekti ne tik darbo aplinkoje įvardino, kad neformalioje aplinkoje geriau pažįsti asmenį, atsiranda daugiau bendrų sąlyčio taškų. Dažnai svarbius sprendimus lemia ne tik pelno siekimas, tačiau ir asmeninės simpatijos ar antipatijos. Glaudesniame bendravime atsiranda didesnis pasitikėjimas, būtinas ilgalaikiam bendradarbiavimui, nes tai stiprina abipusį ryšį bei padeda labiau suprasti partnerį. Taip pat, pažindami partnerius kasdienėje aplinkoje galime labiau suprasti jų verslo lūkesčius, požiūrį. Bendravimas kuria pasitikėjimą ir atsakingumo jausmą. Lengviau galima išsiaiškinti, ar partneriai yra patenkinti mūsų teikiamomis paslaugomis, gal turi kokių pasiūlymų, kurie galėtų pagerinti mūsų įmonės darbo veiklą. Padidėja ne tik abipusis pasitikėjimas, bet ir palengvėja, pagreitėja komunikacija darbinėje aplinkoje. Po žodžiu „pasitikėjimas“ taip pat yra galimybė su partneriu eiti prie sudėtingesnių, rizikingesnių, konfidencialumo reikalaujančių projektų Verta jei tai yra nedirbtina. Bet koku atveju gyvas bendravimas stiprina partnerystę. Ne formalioje aplinkoje reikia pabendrauti,

ypatingai projekto pradžioje susipažinti, tai padės projekto eigoje bendrauti sklandžiau. Neformalioje aplinkoje galima atsipalaiduoti, apsiukeisti asmenine informacija, sustiprinti pasitikėjimą, verslo ryšius.

Taip pat, tinkamo bendravimo dėka kiekvienas įmonės atstovas gali kurti savo bei patikimos įmonės vardo vertę. Bendravimas ne vien formalioje aplinkoje gali turėti įtakos skubiems įmonės veikimo savo aplinkoje veiksams, kuriems gali reikėti skubaus kapitalo tai įvykdyti, tačiau jo neturėjimas ir pritraukimas gali užtrukti. Tam, kad įvykdyti atitinkamus veiksmus – užsakant prekes ar paslaugas, galima kreiptis į partnerių įmonės atstovą ir gauti prekes ar paslaugas be iš ankstinės sąskaitos apmokėjimo.

Respondentai, manantys, kad neverta užmegzti santykių už darbo ribų ir taip stiprinti pasitikėjimą, įvardija šias tokio požiūrio priežastis: bendravimas ir asmeniniai santykiai neturi daryti įtakos verslo; bendradarbiavimo rezultatams ir negali būti pagrįsti asmeninėmis simpatijomis ar antipatijomis; pasitikėjimą reikia pelnyti konkrečiais darbais; dauguma nelinkę darbo reikalų painioti su asmeniniu gyvenimu.

3.5 Tyrimo išvados

Apklausus respondentus ir išanalizavus jų atsakymus paaiškėjo, kad Lietuvoje daugiausiai atsakingas pareigas, susijusias su įmonės bendravimu su kitais partneriais, užima vyrai. Amžius šiose užimamų pareigų asmenų yra didesnis nei 30 metų. Daugiausiai už bendravimą su kitais partneriais atsakingi vadovai ir direktoriai. Lietuvoje vyrauja įmonės, turinčios juridinį statusą UAB (Uždaroje akcinė bendrovė). Darbuotojų skaičius svyruoja daugiausiai nuo 1 iki 20 darbuotojų. Matome, kad dauguma įmonių savo veiklą vykdo daugiau nei 5 metus. Atsižvelgiant į šiuos duomenis ir gautus rezultatus, galime padaryti šias išvadas:

- I pasitikėjimo lygyje (išskaičiavimu grįstas pasitikėjimo lygis) *higieniniais* veiksniais laikomi: produkto/paslaugos kokybė atsiliepimai apie įmonę ir įmonės įvaizdis, darbuotojų bendravimas ir suteikimų paslaugų/produkto kokybė, o paslaugų/prekių įvairovė, Informacijos aiškumas ir kilusių problemų išaiškinimas, operatorių bendravimas. *Motyvuojantys* veiksniai: ankstesnis bendradarbiavimas ir atsiliepimai apie įmonę, įmonės dalyvavimas visuomeninėje veikloje ir informacijos apimtis apie įmonę, lankstumas dėl apmokėjimų, žodinio susitarimo pasitikėjimas, abiem pusėms naudingas problemų sprendimas, neperrašinėjama sutartis dėl kiekvieno menko pasikeitimo.

II pasitikėjimo lygyje (žiniomis grįstas pasitikėjimo lygis) higieniniai veiksniai yra: nuolatinis susitarimų tikrinimas, geranoriškumas, konfidencialumas, visuomet randamas abipusiai naudingas problemos sprendimas ir lankstumas dėl sąskaitų apmokėjimo. Šiame lygyje

motyvuojančiais veiksniais tampa ilgametis bendradarbiavimas, veiksmų plano laikymasis, sutarties sąlygų nesilaikymas siekiant partneriui naudos, nereikalaujama perrašinėti sutarties dėl kiekvienos pasikeitusios detalės, galima pasitikėti partnerio žodžiu, prekės suteikiamos net turint įsiskolinimų, sąskaitų apmokėjimas iki nurodyto termino, išankstinių sąskaitų išrašymas, sąskaitų apmokėjimo sekimas.

III pasitikėjimo lygyje (identifikavimu grįstas pasitikėjimo lygis) higieniniais veiksniais laikomi: geranoriškumas, konfidencialumas, abiem pusėms naudingas problemos sprendimas ir lankstumas dėl sąskaitų apmokėjimo, sutarties sąlygų nesilaikymas siekiant naudos partneriui, paslaugų ir prekių suteikimas neapmokėjus ankstesnių sąskaitų ir pasitikėjimas partnerio žodžiu. *Motyvuojantys* veiksniai: ilgametis bendravimas, sąskaitų apmokėjimas laiku, sutarties neperrašinėjimas dėl kiekvieno pokyčio.

13 lentelė. Pasitikėjimo lygių motyvuojantys ir higieniniai veiksniai

I lygis	
Higieniniai veiksniai	Motyvuojantys veiksniai
Sąskaitų apmokėjimas iki nurodyto termino	Nereikalaujama perrašinėti sutarties, jei pakeičiamos sąlygos
Visų veiksmų vykdymas pagal sutartį	Visuomet randamas abipusiai naudingas problemos sprendimas
Išankstinių sąskaitų išrašymas	Galima pasitikėti partnerio žodžiu, nėra būtinybės visko fiksuoti raštu
Sąskaitų apmokėjimų sekimas	Lankstumas dėl sąskaitų apmokėjimo
Nuolatinis susitarimų vykdymo tikrinimas	
Geranoriškumas	
Konfidencialumas	
II lygis	
Higieniniai Veiksniai	Motyvuojantys veiksniai
Nuolatinis susitarimų vykdymo tikrinimas	Ilgametis bendradarbiavimas
Geranoriškumas	Sąskaitų apmokėjimas iki nurodyto termino
Konfidencialumas	Visų veiksmų vykdymas pagal sutartį
Visuomet randamas abipusiai naudingas problemos sprendimas	Išankstinių sąskaitų išrašymas
Lankstumas dėl sąskaitų apmokėjimo	Sutarties sąlygų nesilaikymas siekiant naudos partneriui
	Sąskaitų apmokėjimų sekimas
	Nereikalaujama perrašinėti sutarties, jei pakeičiamos sąlygos
	Paslaugos ir prekės suteikiamos, nors įmonė turi neapmokėjus laiku daugiau nei vieną sąskaitą
	Galima pasitikėti partnerio žodžiu, nėra būtinybės visko fiksuoti raštu
III lygis	

Higieniniai veiksniai	Motyvuojantys veiksniai
Sutarties sąlygų nesilaikymas siekiant naudoti partneriui	Ilgametis bendradarbiavimas
Paslaugos ir prekės suteikiamos, nors įmonė turi neapmokėjus laiku daugiau nei vieną sąskaitą	Sąskaitų apmokėjimas iki nurodyto termino
Geranoriškumas	Nereikalaujama perrašinėti sutarties, jei pakeičiamos sąlygos
Konfidencialumas	
Visuomet randamas abipusiai naudingas problemos sprendimas	
Galima pasitikėti partnerio žodžiu, nėra būtinybės visko fiksuoti raštu	
Lankstumas dėl sąskaitų apmokėjimo	

- Didžioji dalis Lietuvos įmonių (52 proc.) turi patikimų partnerių, kuriuos priskirtų aukščiausiam pasitikėjimo lygiui. Priežastys, dėl kurių partneris galėtų netekti šio pasitikėjimo ir nukristi į žemesnį lygį įvardintos : laiku neapmoka sąskaitų, nesilaikoma terminų, dažnai keičiamos sąlygos, nevykdomi įsipareigojimai, patirties trūkumas, informacijos trūkumas ir kainos didinimas.
- Lietuvoje sutinkama, kad bendravimas už darbo ribų, asmeninėje erdvėje yra svarbus veiksnys formuojant didesnę pasitikėjimą tarp partnerių, tačiau didžioji dalis nededa pastangų užmegzti su verslo partneriu artimesnius santykius, kurie apsiribotų ne vien darbo aplinka ir verslo klausimais.

Apibendrinančių išvadų apie visas įmones Lietuvoje negalima daryti, kadangi apklaustų respondentų skaičius nedidelis ir apklaustos įvairia veikla užsiimančios įmonės. Tačiau tyrimas leido pamatyti ir įvertinti veiksnius turinčius įtaką tarporganizaciniam pasitikėjimui, kurie leido pamatyti tam tikras tendencijas, kurios, labai tikėtina, gali pasireikšti ir kitose Lietuvos įmonėse. Būtų tikslinga atlikti daugiau tyrimų, vetinančių tarporganizaciniam pasitikėjimui darančius veiksniai.

3.6 Rekomendacijos

Atlikus tyrimą, galime pastebėti, kad pasitikėjimo vystymui didelę įtaką turi geranoriškumas ir konfidencialumas. Lietuvoje ieškant naujų partnerių didžiulę įtaką daro atsiliepimai apie įmonę ir jos produktų/paslaugų kokybę. Todėl įmonės turėtų stebėti atsiliepimus apie internete, dalyvauti socialiniuose renginiuose, nuolatos atnaujinti savo internetinį tinklą bei rūpintis, kad kiti partneriai teigiamai atsilieptų apie įmonės teikiamas paslaugas/produktus.

Įmonėms siekiant vystyti stipresnę, aukštesnio lygio pasitikėjimą ir pasiekti aukščiausią pasitikėjimo lygį Lietuvoje, reiktų laiku apmokėti sąskaitas, siekti laikytis ne tik raštinių susitarimų, bet

ir žodinių. Lietuvos įmonėse norima, kad nebūtų būtina kiekvieną kartą perrašinėti sutarties dėl minimalių sąlygų pasikeitimo. Taip pat norima, kad nereikėtų klientų veiksmų sekti ir reikalauti apmokėjimų. Kol kas Lietuvoje nėra pageidaujamas artimas bendradarbiavimas su partneriais už darbo ribų. Nors respondentai sutiko, kad bendravimas ne oficialioje aplinkoje naudingas, patys nėra linkę to daryti ir nenorėtų darbo sieti su asmeniniu gyvenimu. Todėl bedraujant su partneriu būtina siekti artimo bendravimo, kuris nedarytų įtakos partnerio asmeniniam gyvenimui.

Atlikus tyrimą, galime pateikti tikslesnį modelį, kuriame atsispindi motyvuojantys ir higieniniai veiksniai kiekviename lygyje (žr. Pav. 21). Šis modelis sudarytas autorės ir remiantis empirinio tyrimo rezultatais patobulintas.



21 pav. Autorės empiriniais duomenimis patikslintas teorinėje dalyje sudarytas modelis

Pateiktas modelis turėtų padėti įmonėms padėti suvokti, ko jų partneriai tikisi ir kaip galima kelti pasitikėjimą. Modelis nėra galutinis ir jį dar galima tobulinti tolimesniuose tyrimuose ir konkretizuoti kiekvienai verslo sričiai individualiai.

4. IŠVADOS

- Literatūroje pateikiama daug ir įvairių tarporganizacinio pasitikėjimo apibrėžimų. Dažnai pastebima, kad sociologai pasitikėjimą sieja su praeitimi, o ekonomistai atvirkščiai – su ateitimi. Apibendrinant tarporganizacinio reiškinių pasitikėjimo apibrėžimų analizę galime matyti, kad pasitikėjimas daugiausia pateikiamas kaip psichologijos ar vadybos mokslų apibrėžimas, akcentuojantis ryšį tarp asmenų, socialinės aplinkos, vartotojo. Taip pat matyti, kad tarporganizacinis pasitikėjimas suvokiamas kaip būseną ar procesas, kurio metu žmogus ar organizacija yra pasiryžęs rizikuoti. Matyti, kad pasitikėjimas atsiranda santykyje su kažkuo t. y. turi sąveikauti keli subjektai.
- Tiriant pasitikėjimą organizacijų lygmenyje, buvo įrodyta, kad šis reiškinys daro įtaką tokių veiksnių, kaip bendradarbiavimas, organizacinis elgesys, organizaciniai įsipareigojimai ir darbuotojų lojalumas rezultatams. Taip pat, tarporganizacinio pasitikėjimo didinimas gali padidinti ir strateginį partnerių lankstumą, informacijos dalinimąsi, sumažinti reliacinę riziką, padidinti prisitaikymo galimybes nenumatytais atvejais ir pagerinti žinių perdavimą. Atlikus teorijų analizę, paaiškėjo, kad visus lygius galima išskirti į tris: išskaičiavimu grįstas pasitikėjimas, žinimis grįstas pasitikėjimas ir identifikavimu grįstas pasitikėjimas.
- Tyrime naudoti modeliai padėjo išaiškinti veiksnius, turinčius įtakos tarporganizacinio pasitikėjimo kūrimui tarp Lietuvos įmonių. Taip pat, darbo autorė sukūrė bendrą modelį, kuriame atskleidžiami kiekvieno tarporganizacinio pasitikėjimo lygio motyvuojantys ir higieniniai veiksniai. Šis modelis skirtas įvertinti pasitikėjimą partneriais bei kaip galima didinti tarporganizacinį pasitikėjimą. Žemiausiame pasitikėjimo lygyje (išskaičiavimu grįstas pasitikėjimo lygis) *higieniniais* veiksniais laikomi: produkto/paslaugos kokybė atsiliepimai apie įmonę ir įmonės įvaizdis, darbuotojų bendravimas ir suteikimų paslaugų/produkto kokybė, o paslaugų/prekių įvairovė, Informacijos aiškumas ir kilusių problemų išaiškinimas, operatorių bendravimas. *Motyvuojantys* veiksniai: ankstesnis bendradarbiavimas ir atsiliepimai apie įmonę, įmonės dalyvavimas visuomeninėje veikloje ir informacijos apimtis apie įmonę, lankstumas dėl apmokėjimų, žodinio susitarimo pasitikėjimas, abiem pusėms naudingas problemų sprendimas, neperrašinėjama sutartis dėl kiekvieno menko pasikeitimo. II pasitikėjimo lygyje (žiniomis grįstas pasitikėjimo lygis) higieniniai veiksniai yra: nuolatinis susitarimų tikrinimas, geranoriškumas, konfidencialumas, visuomet randamas abipusiai naudingas problemos sprendimas ir lankstumas dėl sąskaitų apmokėjimo. Šiame lygyje *motyvuojančiais* veiksniais tampa ilgametis bendradarbiavimas, veiksmų plano laikymasis, sutarties sąlygų nesilaikymas

siekiant partneriui naudoti, nereikalaujama perrašinėti sutarties dėl kiekvienos pasikeitusios detalės, galima pasitikėti partnerio žodžiu, prekės suteikiamos net turint įsiskolinimų, sąskaitų apmokėjimas iki nurodyto termino, išankstinių sąskaitų išrašymas, sąskaitų apmokėjimo sekimas. III pasitikėjimo lygyje (identifikavimu grįstas pasitikėjimo lygis) higieniniais veiksniais laikomi: geranoriškumas, konfidencialumas, abiem pusėms naudingas problemos sprendimas ir lankstumas dėl sąskaitų apmokėjimo, sutarties sąlygų nesilaikymas siekiant naudoti partneriui, paslaugų ir prekių suteikimas neapmokėjus ankstesnių sąskaitų ir pasitikėjimas partnerio žodžiu. *Motyvuojantys* veiksniai: ilgametis bendravimas, sąskaitų apmokėjimas laiku, sutarties neperrašinėjimas dėl kiekvieno pokyčio.

Visgi, siekiant tikslesnių, patikimesnių duomenų ir taikyti universaliau ir plačiau, rekomenduotina atlikti daugiau tyrimų, kurie apimtų įvairaus dydžio ir sektorių organizacijas. Taip būtų galima tiksliau nustatyti pasitikėjimo tarp įmonių vystymą ir skatinimą veikiančius veiksniai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books;
2. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, I., Krikštolaitis, R., 2010. Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju// *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 22 (3), 12-25 p.;
3. Barney, J. B., Hansen H., 1994. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage// *Strategic Management Journal*. Vol.15, p.175–90;
4. Barney, J.B, Hansen, M.H., 1994. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage// *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 175-190;
5. Blomqvist, K., 1997. *The Many Faces of Trust* [žiūrėta 2014-04-17]. Prieiga per Internetą: <<http://www.spinaltwist.eclipse.co.uk/Files/Dissertation/Blomqvist.K.%20-%20The%20many%20faces%20of%20trust.pdf>>;
6. Blomqvist, K. (2000). *Building organizational Trust* [žiūrėta 2014-04-03]. Prieiga per Internetą: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.8467&rep=rep1&type=pdf>>;
7. Creed, W. E. D., Miles, R. E.(1996). *Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls*// *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. p.16–38;
8. Crotts J., Turner G. Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade // *International journal of contemporary hospitality management*, 1999, No. 11(2/3). P. 118.;
9. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas / Lietuvių kalbos institutas; redaktorių kolegija: Keinys S (vyr. red.)... [et al.]. – 4-asis leid. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos inst., 2000. – XXIV, 967 p.*;
10. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* [žiūrėta 2014-04-02]. Prieiga per Internetą: <<http://dz.lki.lt/search/>>;
11. Dastmalchian, A .(2006). Implications of trust and distrust for organizations: Role of customer orientation in a four-nation study [žiūrėta 2015-05-10]; Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483480610670553>>;
12. Dikčius, V. , 2011. *Anketos sudarymo principai*. Vilnius;
13. Fichman, M., 1997. *A multilevel analysis of trust in inter-organizational customer-supplier ties*. Paper presented at the Annual Academy of Management Meeting, Boston;

14. Ganesan, S., Hess, R., 1997. Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship//Marketing Letters, p. 439-448;
15. Gawel, J.E.(1997). Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs [žiūrėta 2015-05-10]. Prieiga per Internetą: <<http://PAREonline.net/getvn.asp?v=5&n=11>>;
16. Gillespie, N., 2012. Measuring trust in organizational contexts: an overview of survey-based measures in Handbook of Research Methods on Trust. USA: Edward Elgar, p. 330;
17. Gills, T. 2003. 'More than a Social Virtue: Public Trust among Organizations' Most Valuable Assets.' Communication World, April-Ma [žiūrėta 2015-02-20]. Prieiga per Internetą: <<http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/100567588.html>>;
18. Gilmour S. Why we trusted the police: police governance and the problem of trust // International journal of police science & management., 2007, Vol. 10, No. 1. P. 53.;
19. Gulati, R., 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances// Academy of Management Journal, 38(1), 85–112;
20. Hall, V., 2011. Truth about trust in business. Australia: Emerald Book Company, ISBN-978-1-937110-21-5;
21. Hardy, C., Phillips, N., Lawrence, T., 1998. Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust in Trust Within and Between Organizations. UK: Oxford University Press;
22. Herzberg, F., Mausneb, B., Snyderman, B. The Motivation to Work (Second Edition). Prieiga per Internetą: <<http://www.cehd.umn.edu/olpd/research/StudentConf/2011/StelloHerzberg.pdf>>;
23. Huotari, M., Livonen, M., 2004. Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations. US: Idea Group Inc. ISBN 1-59140-126-7;
24. Janowicz, M., Noorderhaven, N., 2006. Levels of inter-organizational trust: conceptualization and measurement in R.Bachman and A.Zaheer. Handbook of advanced in Trust Research.USA: Edward Elgar, p.264;
25. Jones, G., George J., 1998. The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork// Academy of Management Review;
26. Jucevičienė, R., 2012. Trust development in Inter-Organizational Relations of Knowledge-Intensive Firms//Developing socially responsible enterprises (78), p.54-64;
27. Kardelis, K., 2002. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex;
28. Klein, S., 1994. Virtuelle Organisation [Virtual organization]. *WiSt Das Wirtschaftsstudium*, 6, 309–311;

29. Krackhardt, D., Stern, R., 1988. Informal networks and organizational crises: an experimental simulation//*Social Psychology Quarterly*, 51, 123–140;
30. Levien, R., Berkeley, U., 2014. Attack Resistant Trust Metrics. Prieiga per Internetą: <http://www.levien.com/thesis/compact.pdf>;
31. Lewicki, R.J., Bunker, B.B., 1996. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships// *Trust in Organizations. Frontiers of theory and research*, p 114 – 139 ;
32. Liljander V., Roos I. Customer-relationships levels – from spurious to true relationships // *Journal of services marketing*. No. 16(7). P. 595;
33. Liubarskienė Z., Šoliūnienė L., Kilius V., Peičius E. Pacientų pasitikėjimas sveikatos priežiūra // *Medicina.*, 2004, Nr. 3. p. 279 – 280;
34. Lorenz, E. H. (1988). Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry/ *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. 194–210. Oxford:Blackwell
35. Lubarskienė, Z. ir kt., 2004. Pacientų pasitikėjimas sveikatos priežiūra [žiūrėta 2014-03-01] Prieiga per Internetą: <<http://medicina.lsmuni.lt/0403/0403-131.pdf>>;
36. Lui, S. S., & Ngo, H.Y., 2004. The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471–48;
37. Nguyen, T.V., Rose, J., 2009. Building trust – evidence from Vietnamese entrepreneurs//*Journal of Business Venturing*, vol. 24, p. 165- 182;
38. Nooteboom, B., 2002. *Trust- Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. UK: Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 184064 545 8, 245 p.;
39. Paliszkievicz, J.O., 2010. Trust Management: Literature review [žiūrėta 2014-01-08]. Prieiga per Internetą: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/6_315-331.pdf>;
40. Pautz, M., Wamsley, C., 2012. Persuading Trust in Environmental Regulatory Interactions: The Significance of Inspectors‘ Interactions with the Regulated Community// *Administration & Society*;
41. Priem, R., Weibel, A., 2012. Measuring the decision to trust using metric conjoint analysis in *Handbook of Research Methods on Trust*. USA: Edward Elgar, p. 330;
42. Puusa, A., Tolvanen, U., 2006. Organizational Identity and Trust// *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol. 11 (2), p. 29-33;
43. Roget’s II: The New Thesaurus. Issued by The American Heritage Dictionary. Houghton Mifflin Company, Boston, USA, 1988. 1135 p.;
44. Russel Hardin, 1992. The Street-Level Epistemology of Trust“. 152-176 p. Prieiga per Internetą: <http://www.analyse-und-kritik.net/1992-2/AK_Hardin_1992.pdf>;

45. Scott, S. C., & Lane, V. R., 2000. A stakeholder approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25, p. 43–62;
46. Starnes, B., Truhon, A., McCarthy, V., 2010. Organizational Trust: Employee-Employer relationship [žiūrēta 2014-01-09]. Prieiga per Internetą: <http://asq.org/hdl/2010/06/a-primer-on-organizational-trust.pdf>;
47. Sztompka, P., 1999. *Trust– A Sociological Theory*. UK: Cambridge University Press. ISBN 9 780521 598507, 219 p.;
48. Tan, H. H., Lim, A. K. H., 2009. Trust in Coworkers and Trust in Organizations// *The Journal of Psychology*. Vol.143 (1), p. 45–66;
49. Toby , D., Stephenson, D., 1970. Herzberg's two-factor theory of job attitudes: a critical evaluation and some fresh eviden [žiūrēta 2015-05-10]. Prieiga per Internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2338.1970.tb00262.x/abstract>;
50. Vangen, S., Huxham, C., 2003. Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration// *Journal of Applied Behavioral Science*. 39, 5-31p.;
51. Wall, D., Stephenson, G., 1970. Herzberg's two-factory theory of job attitudes: a critical evaluation and some fresh evidence. Prieiga per Internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.14682338.1970.tb00262.x/abstract?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>;
52. Webster's New World Dictionary. 3rd edition. Edited by Neufeldt V, Guralnik DB. Prentice Hall Gerneral Reference, New York, USA, 1991. 1574 p.;
53. Whitset, D., Winslow, E., 1967. An analysis of studies critical of the motivator-hygiene theory. Prieiga per Internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02441.x/abstract>;
54. Wigand, R., Picot, A., Reichwald, R., 1997. *Information, organization and management: expanding markets and corporate boundaries*. Chichester, UK: Wiley;
55. Winslow, E. & Whitsett, D., 1968. Dual-factor theory: A reply to House and Wigdor// *Personnel Psychology*, 21(1), p. 55-62.;
56. WordNet Search - 2.1. [žiūrēta 2014-02-15]. Prieiga per Internetą: <http://wordnet.princeton.edu/perl/webwn>;
57. Zalabak, P. S., Winograd, G., 2000. Organizational Trust: What It Means, Why It Matters// *Organization Developmental Journal*. Vol. 18 (4), p. 35–49.;
58. Zucker, L. G., 1986. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840–1920// *Research in Organizational Behavior*. p. 53–111;

59. Žiliukaitė R., 2006. Pasitikėjimas: nuo teorinių įžvalgų empirinės analizės link// Kultūrologija. Vol.13, p.205-253.

PRIEDAI

ANKETA

Gerb. Respondente,

Tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami Kauno technologijos universiteto Europos integracijos specialybės magistro darbe „Pasitikėjimą tarp įmonių Lietuvoje užtikrinantys veiksniai“.

Šia anketa siekiama išsiaiškinti ir ištirti, kokie veiksniai veikia tarporganizacinį pasitikėjimą skirtinguose tarporganizacinių santykių kontekstuose.

Tarporganizacinis pasitikėjimas – partnerių tarpusavio pasitikėjimas, geranoriškumas, kompetencija.

Anketa yra anoniminė.

Iš anksto dėkojame už atsakymus.

Europos Instituto Tyrėjai

1. Asmeninė informacija

1.1. Jūsų lytis:

moteris

vyras

1.2. Jūsų amžius:

18-23

24-29

30-35

36-40

40<

1.3. Užimamos pareigos:

Direktorius (-ė)

Vadovas(-ė)

Administratorius (-ė)

Asistentas (-ė)

Kita (įrašykite):

1.4. Užimamose pareigose dirbate:

- mažiau nei 1 metus
- 1-2 metus
- 3-5 metus
- 6-10 metų
- 11 < metų

2. Informacija apie įmonę

2.1. Įmonės juridinis statusas:

- UAB
- AB
- MB
- VšĮ

2.2. Darbuotojų skaičius

- 1-5
- 5-10
- 10-20
- 20-50
- 50-100
- 100 <

2.3. Įmonės gyvavimo laikotarpis:

- 1-5 metai
- 5-10 metų
- 10-20 metų
- 20-50 metų
- 50 < metų

2.4. Įmonės metinis pelnas siekia (atsakyti nebūtina):

- iki 10 000 EUR
- 10 000 - 50 000 EUR
- 50 000-100 000 EUR
- 100 000-200 000 EUR
- 200 000-500 000 EUR
- 500 000 EUR

3. Jūsų įmonės naujų partnerių pasirinkimą lemiantys veiksniai

3.1. Pasirinkite du Jums svarbiausius veiksnius renkantis įmonę, su kuria planuojate bendradarbiauti:

- Produktų/paslaugų kokybė
- Ankstesnis bendradarbiavimas (visuomet pirmenybę teikiate įmonei, su kuria jau bendradarbiaavote)
- Atsiliepimai apie įmonę (internete, žiniasklaidoje ar pažįstamų)
- Prekių/paslaugų pasiekiamumas (filialų išdėstymas, darbo valandos ir pan.)
- Įmonės egzistavimo laikotarpis (įmonė seniai ar ne pradėjo veiklą)

3.2. 5-ių balų sistemoje įvertinkite, kas lemia pasitikėjimą partneriu pradedant bendradarbiavimą (1-visiškai nesvarbu; 2- nesvarbu; 3- nei svarbu, nei nesvarbu; 4- svarbu; 5-labai svarbu)

Partnerio reputacija					
	<i>Visiškai nesvarbu</i>	<i>Nesvarbu</i>	<i>Nei svarbu, nei nesvarbu</i>	<i>Svarbu</i>	<i>Labai svarbu</i>
Įmonės įvaizdis visuomenėje	1	2	3	4	5
Atsiliepimai apie įmonę internete	1	2 1	3	4	5
Įmonės pastato, patalpų stilius, naujumas	1	2	3	4	5
Įmonės dalyvavimas visuomeninėje veikloje	1	2	3	4	5
Informacijos apie įmonę žiniasklaidoje apimtis	1	2	3	4	5

Organizacijos paslaugų/produktų kokybės lygis					
	<i>Visiškai nesvarbu</i>	<i>Nesvarbu</i>	<i>Nei svarbu, nei nesvarbu</i>	<i>Svarbu</i>	<i>Labai svarbu</i>
Suteikiamų paslaugų/prekių kokybė	1	2	3	4	5
Darbuotojų bendravimo įgūdžiai (gebėjimas atsakyti į iškilusius klausimus, greitas problemų sprendimas ir pan.)	1	2	3	4	5
Paslaugų/prekių pasirinkimo įvairovė	1	2	3	4	5

Klientų aptarnavimas					
	<i>Visiškai nesvarbu</i>	<i>Nesvarbu</i>	<i>Nei svarbu, nei nesvarbu</i>	<i>Svarbu</i>	<i>Labai svarbu</i>
Užsakymų informacijos aiškumas (išsamiai pateikiama už ką ir kiek mokama)	1	2	3	4	5
Operatorių bendravimas	1	2	3	4	5
Kilusių problemų išaiškinimas	1	2	3	4	5

3.3. Ar sutarties pasirašymas yra svarbus veiksnys (galimi du atsakymai)?

- Taip, sutartį pasirašome su visomis įmonėmis, su kuriomis planuojame bendradarbiauti
- Ne, sutartis pasirašome tik su mažomis įmonėmis (mažai darbuotojų, mažas pelnas ir pan.)
- Ne, sutartis pasirašome tik su užsienio kapitalo įmonėmis
- Pasirašome tik pareikalavus kitai įmonei

3.4. Jei naujas partneris nevykdo įsipareigojimų ar vėluoja juos vykdyti (galimi du atsakymai):

- iš karto susisiekiate su atsakingu asmeniu ir reikalaujate laikytis sutarties
- nutraukiate sutartį ir bendradarbiavimą
- išsiaiškinate priežastis ir atsižvelgiant į jas taikote pinigines ar kitas nuobaudas
- nieko nedarote

4. Pasitikėjimas partneriais

Lewicki ir Bunker (1996) sukūrė trijų lygių pasitikėjimo modelį. Šiame modelyje lygiai susieti tarpusavyje ir vystant pasitikėjimą, galima iš vieno lygio pereiti į kitą :

- **Išskaičiavimu pagrįstas pasitikėjimas** – sąlygos ir susitarimai fiksuojami sutartyje; griežtai laikomasi sąlygų; partnerio elgesys nenuspėjamas; jokie asmeninio bendravimo už darbo ribų; svarbi trečių asmenų/kitų partnerių nuomonė.
- **Žinojimu grįstas pasitikėjimas** – galima nuspėti partnerio veiksmus; leidžiama laviruoti tarp susitarimų ir jei abiem palanku, nesilaikyti jų; atsiliepimai socialiniuose tinkluose nėra svarbūs; svarbi partnerių nuomonė; bendraujama ne tik darbo, bet ir asmeninėms temomis.
- **Identifikavimu grįstas pasitikėjimas** – partneriai vienas kitą gerai pažįsta; nesistengiama visko fiksuoti raštu, pasitikima duotu žodžiu; nesvarbūs trečių šalių atsiliepimai apie partnerį; bendraujama ne tik darbo aplinkoje, bet ir už jos ribų (švenčiami gimtadieniai, vakarėliai, dovanojamos dovanos ir pan.); dalinamasi informacija tarp įmonių.

4.1. REMIANTIS SAVO PATIRTIMI sužymėkite, kokie faktai yra svarbūs kiekviename lygyje, o kurie pageidautini, bet nėra būtini. Į langelį įrašykite B-būtina ,P- pageidautina arba N- nesvarbu (gali būti, kad visiems lygiams faktas būtinas/nesvarbus/pageidautinas).

<i>Faktas</i>	<i>Išskaičiavimu grįstas pasitikėjimas</i>	<i>Žiniomis grįstas pasitikėjimas</i>	<i>Identifikavimu grįstas pasitikėjimas</i>
ilgametis bendradarbiavimas			
sąskaitų apmokėjimas iki nurodyto termino			
visų veiksmų vykdymas pagal sutartį			
išankstinių sąskaitų išrašymas			
sutarties sąlygų nesilaikymas siekiant			

naudos partneriui			
sąskaitų apmokėjimų sekimas			
kitos įmonės įsipareigojimas priimti atsakomybę, jei įmonė nevykdys savo įsipareigojimų			
nerieikalaujama perrašinėti sutarties, jei pakeičiamos sąlygos			
paslaugos ir prekės suteikiamos, nors įmonė turi neapmokėjus laikų daugiau nei vieną sąskaitą			
nuolatinis susitarimų vykdymo tikrinimas			
geranoriškumas			
konfidencialumas			
visuomet randamas abipusiai naudingas sprendimas			
galima pasitikėti partnerio žodžiu			
abi pusės atlieka veiksmus, naudingus abiem pusėms, net jei tai ir nėra			

reglamentuota			
lankstumas dėl sąskaitų apmokėjimo			

4.2. Ar Jūsų įmonė turi partnerių, kuriuos priskirtų 3 etapui (Identifikavimu grįstas pasitikėjimas – patikimas ir nuspėjamas partneris)?

Taip

Ne

4.3. Jei į 4.2 klausimą atsakėte TAIP, gal galėtumėte įvardinti veiksnius, kodėl pasitikite šiais partneriais ir priskiriate juos aukščiausiam pasitikėjimo etapui. Jei į 4.2 klausimą atsakėte NE, gal galėtumėte įvardinti nepasitikėjimo partneriais priežastis, veiksnius.

4.4. Įmonė, kuria Jūs pasitikite ir (potencialiai) priskirtumėte 3 – identifikavimu grįstam pasitikėjimui, gali sumažinti ar prarasti Jūsų pasitikėjimą, jei:

	<i>Visiškai nepritariu</i>	<i>Nepritariu</i>	<i>Nei pritariu, nei nepritariu</i>	<i>Pritariu</i>	<i>Visiškai pritariu</i>
Laiku neapmokamos sąskaitos					
Darbai neatlikami sutartyje numatytam terminui					
Dažnas sutarties sąlygų keitimas					
Planuojamas projekto biudžeto nuokrypis nuo faktinio biudžeto					
Per didelė projekto komandos apkrova					

Subrangovų/ jungtinės veiklos partnerių prisiimtų įsipareigojimų nevykdymas arba neįvykdymas laiku					
Projekto vadovo ar projekto komandos patirties trūkumas atliekant konkrečius darbus ir dėl to kylančios problemos					
Nepakankama informacijos sklaida tarp projekto komandos narių, subrangovų ir dėl to kylančių problemų					
Darbų eigoje pradėta didinti sutarta kaina					

5. Partnerių bendravimas asmeninėje erdvėje

Kiekviena organizacija sudaryta iš asmenų, kurie formuoja jos įvaizdį ir reputaciją. Būtent šie asmenys ir formuoja pasitikėjimą įmone ir taip užmezgamas tarpasmeninis ryšys.

5.1. Kaip manote, ar svarbu bendrauti su partneriais ne tik darbinėje aplinkoje?

- Taip, tai svarbus veiksnys norint užmegzti tvirtą ir ilgametį bendradarbiavimą.
- Taip, tai naudinga, tačiau tai nėra būtina.
- Ne, manau, kad darbo nereikia maišyti su asmeniniu gyvenimu.

5.2. Ar stengiatės užmegzti su partneriais ne vien darbinius santykius (kartu pietaujate, einate sportuoti, švenčiate šventes ir pan.)?

Taip

Ne

5.3. Ar kviečiate asmenį, atstovaujantį partnerio įmonę, į šeimos šventes (gimtadienius, vakarėlius ir pan.)?

Taip

Ne

Taip, per daugelį metų tapome draugais

5.4. Kaip manote, ar verta su partnerių įmonės atstovu bendrauti ne vien formalioje aplinkoje siekiant pelnyti jo pasitikėjimą? Atsakymą pagrįskite.