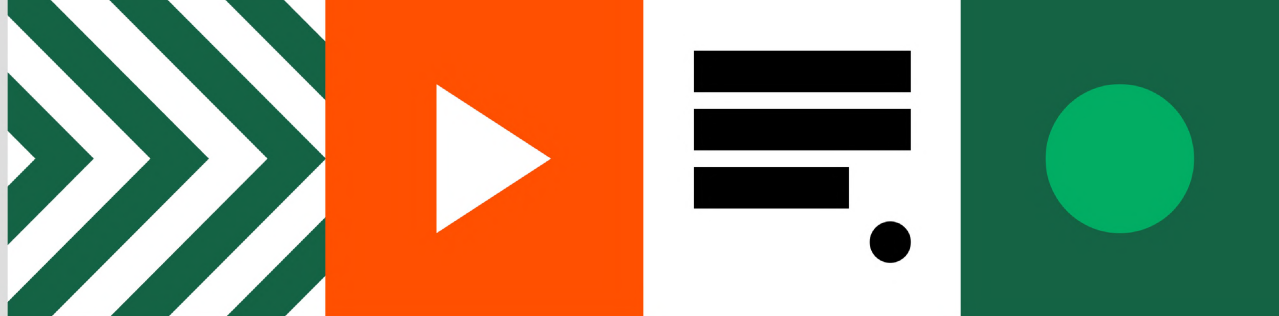


SMK



Jurgita Kasnauskė

**TARPOORGANIZACINIŲ RYŠIŲ
PALAIKYMU GRĮSTO
TARPOORGANIZACINIO
PASITIKĖJIMO
STIPRINIMAS ĮMONIŲ
TINKLUOSE**

Mokslo studija

2023 m., Klaipėda

JURGITA KASNAUSKĖ

**TARPOORGANIZACINIŲ RYŠIŲ PALAIKYMU
GRĮSTO TARPOORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO
STIPRINIMAS ĮMONIŲ TINKLUOSE**

Mokslo studija

Klaipėda, 2024

Recenzantai:

Dr. Algirdas Giedraitis, Klaipėdos universitetas

Dr. Ligita Gasparėnienė, Vilniaus universitetas

Leidinyi apsvartytas SMK aukštosios mokyklos Akademinės tarybos posėdyje ir rekomenduotas spaudai (2023-12-28 protokolo Nr. 4)

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDN).

ISBN 978-9955-648-81-9

©Jurgita Kasnauskė, autorė, 2024
©SMK Aukštoji mokykla, 2024

Turinys

I skyrius. TARPORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO ĮMONIŲ TINKLE STIPRINIMO TEORINIS PAGRINDIMAS	8
1.1.Įmonių tinklo esmė: tinklo sąvokos apibrėžtis ir tinklo kūrimo prielaidos	8
1.2.Tarporganizacinių ryšių įmonių tinkluose pobūdis ir pasitikėjimo vaidmuo	13
1.3.Tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle vertinimo teorinis modelis	17
II skyrius. TARPORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO ĮMONIŲ TINKLE STIPRINIMO TYRIMAS	23
2.1.Tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle kiekybinio tyrimo metodologinis pagrindimas ir tyrimo organizavimas	23
2.2.Įmonių tinklo charakteristika	26
2.3.Tiriamų įmonių tinklo respondentų nuomonė apie esamą tarporganizacinio pasitikėjimo situaciją	29
2.4.Tiriamų įmonių tinklo tarporganizacinio pasitikėjimo atskirų kriterijų būklės įvertinimai	43
TARPORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO ĮMONIŲ TINKLE STIPRINIMO TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR DISKUSIJA: TOLIMESNIŲ TYRIMŲ IŽVALGOS	46
IŠVADOS	58
LITERATŪROS SĄRAŠAS	61
PRIEDAI	65
1 priedas. Pagrindinės darbo sąvokos ir terminai	65
2 priedas. Įmonių tinklo struktūrinė schema	66
3 priedas. Tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle įvertinimo anketa	67
4 priedas. Teiginių apie tarporganizacinį pasitikėjimą tiriamame įmonių tinkle įvertinimų vidurkiai	69

Pratarmė

Šiuolaikiniai įmonių tinklai privalo savo veikloje orientotis į veiklos veiksmingumą, kuris remiasi ne tik vidaus intelektiniu kapitalu, bet ir intelektinio kapitalo veikla, todėl jų tarporganizacinis pasitikėjimas iš esmės yra įmonių tinklų veiklos strateginis aspektas. Dėl šių priežasčių tarporganizacinis pasitikėjimas yra formuojamas siekiant plėtoti konkretaus įmonių tinklo pajėgumus ir vystyti kryptingą veiklą, kuri garantuoja veiklos tęstinumą ir integruotumą į šiuolaikinės rinkos aktualijas (Hrebennikova, Artenchuk, Nahorny, Daliak ir Ruban, 2021). Įmonių tinklams reikalingas stiprus tarporganizacinis pasitikėjimas tarp visų įmonių tinklo vidinių elementų: individų, padalinių, tinklo narių. Tai reikalauja iš esmės pertvarkyti informacijos infrastruktūrą, o įvertinant struktūros atvirumą tiek vidaus, tiek ir išorės aplinkos požiūriu, svarbų vaidmenį atlieka tarporganizacinių ryšių formavimas, bendras įmonių tinklo veiklos veiksmingumo didinimas, naudojamų išteklių mažinimas (Falcone, Kent ir Fugate, 2019). Sparti įmonių tinklų plėtra skatina nagrinėti tarporganizacinių ryšių ypatumus ir jų formavimo ypatumus, turinčius įtaką šių struktūrų vystymo kryptims (Zema ir Sulich, 2019) bei tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimui (Donati, Zappala ir Gonzalez-Roma, 2020). Būtent tarporganizacinių ryšių plėtojimas ir vystymas yra pagrindinė šiuolaikinės rinkos įmonių tinklų varomoji jėga užtikrinanti tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimą (Villena, Choi ir Revilla, 2019). Įmonių tinklų aktyvus tarporganizacinių ryšių plėtojimas ir inovacijų diegimo sparta yra tarporganizacinio pasitikėjimo palaikymo pagrindas, kadangi tai padeda sumažinti veiklos sąnaudas, įgyti patirties ir žinių, todėl šiame darbe vertinant tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimą įmonių tinkluose yra apsiribojama tarporganizaciniais ryšiais, nepaisant to, kad galimos kelios tyrimų perspektyvos.

Įmonių tinklų tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo poreikis skatina nagrinėti jų ypatumus ir aplinką, turinčią įtaką tarporganizacinių ryšių kūrimui ir plėtrai. Tarporganizacinių ryšių plėtojimas yra pagrindinė šiuolaikinės rinkos įmonių tinklų varomoji jėga. Įmonių tinkluose aktyvus tarporganizacinių ryšių plėtojimas yra funkcionavimo pagrindas, todėl juose svarbūs tampa finansinio bendrumo, savitarpio pagalbos ir savarankiškumo derinimas komunikacinėje aplinkoje (Rungsithong, Meyer, 2020). Šis bruožas atveria naujas galimybes įmonių struktūrizavimui, reorganizavimui, naujų įmonių tinklų kūrimui.

Įmonių tinklo valdymui svarbūs tarporganizaciniai ryšiai, kurie padeda siekti valdymo veiksmingumo ir suteikia naują kokybę tarporganizaciniam pasitikėjimui. Įmonių tinkle nuolat akcentuojamas technologinių, ekonominių, politinių, kultūrinių, psichologinių ir socialinių pokyčių valdymas, kurie turi įtakos veiklos efektyvumui, todėl įmonių tinklų perspektyvos požiūriu svarbu pažymėti, kad šiuo atžvilgiu išryškėja tarporganizacinės sąveikos reikšmė. Kai bendradarbiaujant įmonių tinkle yra kuriama kažkas naujo, plėtojamos inovacijos ar tiesiog vykdoma sąveika tarp kelių veiklos sistemų, tarporganizacinių ryšių generavimas tampa konceptualiuoju įrankiu veiklos

efektyvumo užtikrinimui (Giedraitis, Ribačonka, 2019). Be to, įmonių tinklai yra įvardijami kaip masto ekonomijos ir plačių galimybių junginiai, kurių tarporganizacinių ryšių plėtojimas skatina ieškoti naujų galimybių (Muradli, Ahmadov, 2019), didinti efektyvumą (Rohe, Chlebna, 2022), nuolat gerinti paslaugų/produktų kokybę (Hofmann, Jaeger-Erben, 2020) ir patenkinti sparčiai kintančius vartotojų poreikius (Jiang ir kt., 2018). Todėl strateginis tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimas užtikrinant tarporganizacinių ryšių optimalų valdymą įmonių tinkluose turi būti pagrįstas į įmonių tinklų formavimo paskirtį.

Tarporganizacinio pasitikėjimo svarbą įmonių tinkluose pagrindžia Brattstrom, Dries ir Mahring (2018), Villena ir kt. (2019); Rungsithong ir Meyer (2020) ir kt. Šiame procese tarporganizacinio pasitikėjimo tikslo įgyvendinimą aktyvioje tinklo narių sąveikoje akcentuoja Donati ir kt. (2020) ir kt. Vertinant tarporganizacinius ryšius, kaip pagrindinę sąlygą tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimui, tarporganizacinių ryšių bruožus detalizuoja Howard, Roerich, Lewis ir Squire (2018), Daghar, Alinaghian ir Turner (2019), Oliveira ir Lumineau (2019), Rzepka (2019), Berends ir Sydow (2019), Lee, Saunders, Panteli ir Wang (2021) ir kt., kurie pabrėžia tarporganizacinių ryšių teigiamą įtaką tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimui, įmonių tinklo veiklos efektyvumui ir optimalaus valdymo užtikrinimui.

Sąlygojant spartiems globaliniams pokyčiams ir nuolat intensyvėjant konkurencijai bet kurio įmonių tinklo dalyvių skaičius gali sumažėti, o vieno iš jų neefektyvi veikla gali sukelti sisteminės rizikos padidėjimą. Lietuvos gamybos sektorių sąlygojant šalies makroekonominiams rodikliams gamybos sektoriuje pastebimi strateginiai pasikeitimai: organizacijos reorganizuoja valdymo struktūras ir sistemas, koreguoja strategijas ir veiklos kryptis, didesnę dėmesį skiria veiklos efektyvumo didinimui, siekia užimti kuo didesnę rinkos dalį. Tik gerai funkcionuojantys įmonių tinklai, pasižymintys veiklos efektyvumo didėjimu ir stipriu tarporganizaciniu pasitikėjimu, gali užtikrinti bendrą gamybos sektoriaus stabilumą ir efektyvumą, todėl labai svarbiomis tampa įmonių tinklų prielaidos, tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo sąlygos bei priimami sprendimai. Dėl šių priežasčių kiekviename įmonių tinkle jo nariai turi atvirai dalintis informacija, sukurti ir palaikyti tokią komunikacijos kultūrą, kurioje būtų aiškiai jaučiamas narių įsipareigojimas įmonių tinklui, o tada būtų operatyviai sprendžiamos problemos, ieškoma būdų, kurie priimtini ir tenkina visus įmonių tinklo narius. Tikimybė, kad įmonių tinklas neveiks, išauga, jei nariai nėra susitarę, kaip spręsti galimas vidines problemas bei kaip veikia sprendimų priėmimo sistema, jei nėra užtikrinamas tarporganizacinis pasitikėjimas užtikrinamas nuolatinių tarporganizacinių ryšių.

AB „Vakarų laivų gamykla“ įmonių tinklas (toliau – AB „VLG“ įmonių tinklas) - tai aukštos hierarchijos, centralizuotas, integruotas, koordinuotas ir vertikalčiai kontroliuojamas įmonių tinklas, kuriame užtikrintas tinklo narių savarankiškumo ir autonomijos laipsnis. Tai Lietuvoje veikianti gamybos sektoriaus įmonių grupė, kuri priklauso užsienio šalies koncernui. Šios įmonių grupės

valdymo struktūra yra tinklinė, o vykdytų pokyčių gautas rezultatas - efektyvaus įmonių tinklo¹ sukūrimas, kuris unikalus visoje šalyje.

Tobulame pasaulyje darbas įmonių tinkle būtų nesudėtinga, jei visos AB „VLG“ įmonių tinklą sudarančios organizacijos bei individai dalintųsi žiniomis bei patyrimu, vestų į intelektualinį tobulėjimą bei profesinę lygybę kiekvieno iš tinklo narių. Vis dėlto tikrovė yra toli gražu ne tokia paprasta ir nepasitikėjimas tarp partnerių bei įtarimas, kad kai kurios organizacijos ar individai investuoja į įmonių tinklo tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimą daug daugiau nei iš jo gali gauti naudos, gali lengvai sužlugdyti gyvybingą AB „VLG“ įmonių tinklą.

Tyrimo problema. Kokiomis priemonėmis stiprinti tarporganizacinį pasitikėjimą AB „VLG“ įmonių tinkle, atsižvelgiant į identifikuotus tarporganizacinių ryšių trūkumus?

Tyrimo objektas: tarporganizacinis pasitikėjimas įmonių tinkle.

Tyrimo tikslas: pagrįsti tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle stiprinimo priemones AB „VLG“ įmonių tinklo pavyzdžiu.

Siekiant iškelto tyrimo tikslo sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1. Teoriškai apžvelgti įmonių tinklą, jų ryšių ir tarporganizacinių pasitikėjimo sampratą bei formų įvairovę.
2. Apibūdinti tarporganizacinių ryšių įmonių tinkluose pobūdį, pasitikėjimo vaidmenį ir jo vystymo prielaidas.
3. Identifikuoti AB „VLG“ įmonių tinkle vyraujančias tarporganizacinio pasitikėjimo ir jį užtikrinančių tarporganizacinių ryšių trūkumus.
4. Pateikti rekomendacijas tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimui AB „VLG“ įmonių tinkle.

Pirmame mokslinės studijos skyriuje pateikta įmonių tinklo esmė: įmonių tinklo apibrėžtis, nustatytos pagrindinės šių organizacinių darinių kūrimo prielaidos. Išanalizuotas tarporganizacinių ryšių įmonių tinkluose pobūdis ir pasitikėjimo vaidmuo. Sudarytas tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle stiprinimo teorinis modelis, kuriuo remiamasi antrame mokslinės studijos skyriuje.

Antrame mokslinės studijos skyriuje pateiktas tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle kiekybinio tyrimo metodologinis pagrindimas ir tyrimo organizavimas. Pristatytas darbe tiriamas įmonių tinklas, gauti empirinio tyrimo rezultatai, apklausiant tyrimui pasirinkto įmonių tinklo slaptus respondentus. Tyrimo metu išanalizuotos įmonių tinkle vadovų nuomonė apie esamą tarporganizacinio pasitikėjimo situaciją, atlikti atskirų tarporganizacinio pasitikėjimo kriterijų būklės

¹ 2013 metais autorė kartu su bendraautoriumi Edgaru Ribačonka parengė mokslinį straipsnį „Veiksniai, įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą“. Šiame moksliniame straipsnyje buvo nustatyta, kad tinklas gali būti įvardijamas kaip efektyvus, jei turimas bendras tikslas, sukurta politika, turimi įvairių rūšių išteklių, kurių reikia veiklai vykdyti, koordinuota organizacinė valdymo struktūra, užtikrintas optimalus valdymas ir nuolatinė komunikacija. Remiantis tuo ir AB „VLG“ duomenimis ši įmonių grupė ir įvardijama kaip įmonių tinklas.

įvertinimai pagal mokslinės studijos autorės sudarytą tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle stiprinimo teorinį modelį.

Tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle stiprinimo tyrimo rezultatų apibendrinimo ir diskusijos dalyje pateikti teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatais grindžiami siūlymai tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimui bei numatomos tolimesnių tyrimų išvalgos, kurios svarbios ne tik pasirinktam įmonių tinklui, bet ir bet kuriam kitam įmonių tinklui ar įmonei, planuojančiai kurti įmonių tinklą ir/ar tapti įmonių tinklo nare. Tai svarbus šiuolaikinių vadybos ir verslo studijų tyrimų objektas, kuriam moksliniuose šaltiniuose nepakanka duomenų.

PADĖKA

Autorė dėkoja SMK Aukštosios mokyklos, Klaipėdos universiteto ir Vilniaus universiteto akademinėms bendruomenėms, AB „VLG“ generaliniam direktoriui ir respondentams, sutikusiems dalyvauti tyrime bei praturtinusiems švietimo bendruomenę svarbiaus tyrimo rezultatais.

I skyrius. TARPORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO ĮMONIŲ TINKLE STIPRINIMO TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Įmonių tinklo esmė: tinklo sąvokos apibrėžtis ir tinklo kūrimo prielaidos

Įmonių tinklų charakteristikos yra labai svarbus vadybinių, ekonominių ir socialinių mokslų tyrinėjimo objektas. Ypač tai aktualu tapo XX a. pab., spartėjant internacionalizacijos ir globalizacijos procesams, kai įmonių tinklų kūrimą skatino poreikis reaguoti į nuolat augančią konkurenciją rinkoje, neatsilikti nuo išorinių pokyčių bei formuoti ryšius (Canterino, Cirella ir Shani, 2018). Vadinasi, įmonių tinklo esmė tapo spartūs pokyčiai išorinėje aplinkoje.

Įmonių tinklų apibrėžčių moksliniuose šaltiniuose galima rasti labai daug (1 lentelė). Jose yra akcentuojami labai įvairūs šio organizacinio darinio elementai bei kūrimo prielaidos. Vis dėlto vieningai pripažįstama, kad tai yra organizacinis darinys, kurio esmė lygiateisiai bei savanoriški tarporganizaciniai ryšiai.

Pasak Hofmann ir Jaeger-Erben (2020), įmonių tinklai yra vieningai valdoma atskirų vienetų sistema, kurių bendra veikla turi šiuos išskirtinius požymius:

- naudojami atskirų narių ištekliai;
- vykdomi nuolatiniai abipusiai mainai;
- bendras tikslas;
- tarporganizacinių ryšių nuolatinis palaikymas užtikrinant tarporganizacinį pasitikėjimą;
- stiprūs socialiniai ryšiai.

Visi šie išvardinti įmonių tinklų požymiai užtikrina nepertraukiamą ir sėkmingą veiklą, o tinklo struktūrą užtikrina bei nuolat palaiko bendras tikslas, valdymas ir struktūra, visų narių ištekliai, nuolatiniai tarporganizaciniai ryšiai užtikrinantys tarporganizacinį pasitikėjimą.

Įmonių tinklai yra formuojami tikslingais veiksmais. Šie veiksmai labai svarbūs naujoms ir mažoms įmonėms rinkoje, kurioms nepakanka išteklių didesnių tikslų realizavimui (Hrebennikova ir kt., 2021). Todėl teigtina, kad įmonių tinklai išsiskiria tuo, kad yra kuriami tikslingai ir tam įgyvendinti yra atliekami nuoseklūs veiksmai. Tikslingas įmonių tinklų kūrimas užtikrina tai, kad veikla tarp atskirų vienetų pradama turint bendrą tikslą, naudojant šių atskirų vienetų išteklius ir užtikrinant jų abipusius mainus, o visa tai atitinkamai padeda įgyvendinti veiksmus pagal iš anksto sudarytą nuoseklų planą.

Įmonių tinklo apibrėžtis

AUTORIUS (-IAI)	METAI	APIBRĖŽTIS
Roche ir Chlebna	2022	Organizacinis darinys, kurio veiklos pagrindas yra tarporganizaciniu pasitikėjimu grindžiamų sprendimų priėmimo ir verslo vystymo procesas, siekiant darnios plėtros.
Bylok	2021	Integracinis organizacinis darinys, kuriame veikia daug subjektų, palaikančių nuolatinis savanoriškus tarporganizacinius ryšius ir taip sukuriantys bendrą veiklos modelį.
Hrebennikova ir kt.	2021	Įmonių junginys, kurio pagrindinis veiklos tikslas – veiklos efektyvumo didinimas efektyviai panaudojant veiklos išteklius, užtikrinant tarporganizacinį pasitikėjimą ir sukuriant pridėtinę vertę.
Barczak	2019	Atvira struktūra, kurioje tarp jos narių palaikomi nuolatiniai tarporganizaciniai ryšiai taip palaikant tarporganizacinį pasitikėjimą bei įtraukiami papildomi nariai siekiant sėkmingai vystyti bendrą veiklą, diegti inovacijas, sumažinti veiklos riziką ir disponuoti bendromis vertybėmis.
Canterino ir kt.	2018	Bendradarbiavimo išraiška tarp organizacijų ir/ ar jos žmonių.
Fjeldstad ir Snow	2018	Organizacinis darinys, kuriame vykdomi ekonominiai, socialiniai, vadybiniai mainai tarp jo narių užtikrinant tarporganizacinį pasitikėjimą, savanoriškai besikeičiant informacija bei visais turimais ištekliais.
Perey, Benn, Agarwal ir Edwards	2018	Bendradarbiavimo, partnerystės forma, kurioje veikia bendrą tikslą turintys nariai ir nuolat keisdami tarpusavyje turimais ištekliais didina kuriamą pridėtinę vertę, užtikrina efektyvumą bei siekia veiklos optimalumo.
Jiang, Liu, Fey ir Jiang	2018	Koordinuota ir sisteminga autonomiškų elementų juridinė sąjunga, kurioje tarporganizaciniai ryšiai palaikomi nuolat siekiant tarpusavio sąveikos ir vieningo tikslo realizavimo.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Roche ir Chlebna (2022); Bylok (2021); Hrebennikova ir kt. (2021); Barczak (2019); Canterino ir kt. (2018); Fjeldstad & Snow (2018); Perey ir kt. (2018); Jiang ir kt. (2018)

Pagal 1 lentelėje pateiktą informaciją matoma, kad įmonių tinklas – tai organizacinis darinys, kuriame keli juridiniai vienetai, veikiantys kaip skirtingos organizacijos, bet turinčios viena kitą papildančias stiprybes bei vieningą tikslą, sudaro bendrą naudingą sąjungą, kurioje nuolat palaikomi tarporganizaciniai ryšiai taip užtikrinant tarporganizaciniu pasitikėjimu grįstą nepertraukiamą veiklą, įgalinanti siekti jos sėkmės. Tarp autorių apibrėžimų galima išskirti tris pagrindinius įmonių tinklų bruožus: skirtingų narių vieninga sąjunga siekiant bendro tikslo, nuolatinis tarporganizacinių ryšių palaikymas užtikrinant tarporganizacinį pasitikėjimą bei visų turimų išteklių panaudojimas bendros pridėtinės vertės kūrimui.

Organizaciniai pokyčiai visada yra sąlygojami tam tikrų vidinių ar išorinių veiksnių. Todėl pripažįstama, kad įmonių tinklai gali susidaryti dėl nuolat spartėjančios verslo aplinkos globalizacijos (Fjeldstad ir Snow, 2018), tarptautinės konkurencijos nuolatinio augimo (Rohe ir Chleba, 2022), ypač sparčių technologijų nuolatinių atsinaujinimo procesų (Perey ir kt., 2018), verslo aplinkos neapibrėžtumas ir didelių iššūkių (Nosratabadi, 2019). Visi šie veiksniai skatina ieškoti būdų, kaip kurti didesnę vertę ir išlikti rinkoje, kokiais būdais užtikrinti veiklos ir plėtros pajėgumus. Todėl svarbu, kad tokių organizacinių pokyčių metu būtų ženkliai sumažinami valdymo informacijos kaštai ir padidintas jos sklaidos operatyvumas ir našumas (Giedraitis ir Ribačonka, 2019). Vadinasi tai, kad informacijos apdorojimo technologijos sumažina geografinių atstumų problemos įtaką kuriant įmonių tinklus, tampa vienu iš skatinančių veiksnių. Kitos įmonių tinklų kūrimąsi skatinančios priežastys yra (Barczak, 2019):

- operatyvus prisitaikymas prie nuolat kintančių sąlygų bei greitas reagavimas į neapibrėžtumo sąlygas;
- visų įmonių tinklo narių individualūs gebėjimai, kurie koncentruojami į vieningą veiklą;
- veiklos sąnaudų mažinimo poreikis;
- galimybė atsisakyti nereikšmingų vykdytojų ir pritraukti našius narius bendro tikslo siekimui.

Vadinasi, galima teigti, kad įmonių tinklų kūrimo prielaidos gali būti orientuotos į didesnės pridėtinės vertės kūrimą, veiklos sąnaudų optimizavimą bei sistemingą ir nuoseklų veiklos rizikos valdymą. Visos šios prielaidos įgalina kurti įmonių tinklą, kuris pagal kuriamo organizacinio darinio vidines galimybes įvardijamas efektyviu įmonių tinklu, o turimos narių kompetencijos panaudojamos rizikos valdymui.

Įmonių tinklo kūrimas suteikia labai daug privalumų, kurie yra būdingi būtent šiai struktūrai (Petružis ir Tamošiūnas, 2019):

- labai sparti integracija į rinką;
- svaraus vaidmens rinkoje įgyjamas ir įvaizdžio užtikrinimas;
- finansinės rizikos sumažinimas;
- vertingų žinių kūrimas ir palaikymas;
- tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimas.

Visi šie įmonių tinklų kūrimo suteikiami privalumai padeda šiam organizaciniam dariniui rinkoje įgyti svarų vaidmenį, operatyviai valdyti riziką neapibrėžtumo sąlygomis, dalintis vertingomis žiniomis.

Įmonių tinklų narių tarpusavio bendradarbiavimas bei tarporganizacinio pasitikėjimo kūrimas gali būti grindžiamas rinkos plėtros atžvilgiu, kai siekiama labai greitai integruotis į naujas rinkas arba esamas rinkas plėtoti mažinant konkurenciją jose, tokiu būdu užtikrinant rinkos aplinkos

kontrolę (Amankwah-Amoah, Boso ir Antwi-Agyei, 2018). Tada įmonių tinklų kūrimas yra grindžiamas jo narių kooperavimusi verslo plėtros atžvilgiu. Tokia plėtra pasak Sedziniauskieneš (2019), padeda įmonių tinklo nariams gauti tiesioginę prieigą prie reikalingos informacijos ir geriau ją panaudoti žinių kūrimo ir perdavimo atžvilgiu. Tai gali būti išreiškiama kuriant ir įvedant naują produktą rinkoje, gaminant naujus gaminius. Tokia įmonių tinklo veikla yra vertės kūrimo šaltinis, nes tinklo nariai, užsitikrinę tarporganizacinį pasitikėjimą, gali laviruoti išteklių panaudojimo srityje. Vadinasi, įmonių tinklų veikla taip formuoja strateginius tikslus, siekdami sukurti pridėtinę vertę, ir tas tikslas apima išteklių bei gebėjimų gavimą, naudojimą, plėtrą.

Įmonių tinklų kūrimo metu, naudojant tinklo narių turimus išteklius, yra siekiama šių tikslų įgyvendinimo (Jiang ir kt., 2018):

- panaudoti visiškai visus turimus tinklo narių išteklius bei gebėjimus;
- išnaudoti visus stipriausius tinklo narių turimus išteklius bei taip atrasti naujas veiklos „nišas“.

Vadinasi, panaudojant įmonių tinklų narių turimus išteklius yra ne tik užtikrinamas tarporganizacinis pasitikėjimas, bet ir užtikrinama galimybė generuoti dinaminis įmonių tinklo gebėjimus neapibrėžtumo bei bet kokių išorinių ir vidinių pokyčių sąlygomis.

Labai dažnai pagrindine įmonių tinklų kūrimo prielaida tampa jo būsimų narių vidinių kaštų mažinimo tikslas, tačiau labai svarbu, kad tokiu atveju hierarchinės organizacijos kūrimo kaštai nebūtų didesni už veiksmų rinkoje kaštus (Dentchev ir kt., 2018). Tokiu būdu įmonių tinklų kūrimas taptų alternatyva veiklos kaštų mažinimo viduje alternatyva, tačiau būtų prarandamas veiklos efektyvumas ilgalaikėje perspektyvoje dėl kaštų paskirstymo trūkumo. Kaip pažymi Herbane (2019), tinklų kūrimas praranda naudą tais atvejais, kai yra užtikrinamas pridėtinės vertės kūrimas esant tokiam kaštų augimui, nesant naudos perskirstymo visiems tinklo nariams mechanizmo. Vadinasi, galima teigti, kad įmonių tinklo formavimo pasirinkimo alternatyva turi prasmės tik tuo atveju, jei kuriama pridėtinė vertė, kurią užtikrina įmonių tinklas, didesnė už transakcinius kaštus. Be to, įmonių tinkluose palaikomi nuolatiniai tarporganizaciniai ryšiai padeda siekti geresnio tarpusavio narių ir su tiekėjais bendravimo koordinavimo, užtikrinamas tarporganizacinis pasitikėjimas.

Įmonių, kuriuos jungiasi į įmonių tinklus, tarporganizaciniai ryšiai privalo būti nuolatiniai bei grindžiami tarporganizaciniu pasitikėjimu, nes šis kūrimo procesas padeda eliminuoti tuos kaštus, kai įmonės bando kurti pavienius ir/ar nestabilius tarporganizacinius ryšius (Hanelt, Bohnsack, Marz ir Marante, 2021). Todėl teigtina, kad dideliame įmonių tinkle sumažėja nuolatinis poreikis ieškoti informacijos, siekti užtikrinti reikiamą kaštų kiekį.

Vis dėlto svarbu pabrėžti ir tai, kad ne visada įmonių tinklų kūrimas būna sėkmingas. Kaip pažymi Ulas (2019), būta daug atvejų, kai įmonių tinklų kūrimas nepateisino jo narių lūkesčių, nesuteikė tikėtinos naudos ar iširo dėl įvairių kitų vidinių bei išorinių priežasčių. Tai rodo, kad ši

organizacinė struktūra tam tikromis sąlygomis, ignoruojant kylančias rizikas gali būti ne tik pranašesnė, bet ir nuostolinga. Kuriant įmonių tinklus svarbu įvertinti šio organizacinio darinio pagrindinius trūkumus (Andersson, Caker, Tengblad ir Wickelgren, 2019):

- galimi pavojai įmonių tinklo nariams dėl didelio jų skaičiaus ir įvairovės, tarporganizacinių ryšių nestabilumo bei tarporganizacinio pasitikėjimo stokos;
- ypač didelis tarpusavio priklausomumas nuo tinklo narių personalo kaitos, neužtikrinamos jų motyvacijos ir įsipareigojimų tinklui;
- tinklo narių motyvacijos stoka ir pokyčių baimė;
- netinkamai suformuota bendradarbiavimo struktūra pagal tinklo narių galimybes;
- tinklo narių nesugebėjimas įžvelgti naudą iš tarpusavio bendradarbiavimo;
- nepakankami tarporganizaciniai ryšiai ir bendra komunikacija;
- tinkle narių kompetencijos trūkumai.

Remiantis išskirtomis įmonių tinklų kūrimo trūkumais galima teigti, kad, norint išvengti nesėkmės, svarbu subalansuoti tinklo narių poreikius, tikslingai paskirstyti visus turimus išteklius, užtikrinti nuolatinius tarporganizacinius ryšius įgalinančius siekti tarporganizacinio pasitikėjimo bei užtikrinti bendrą ir vieningą įmonių tinklo tikslą.

Pagrindinės įmonių tinklų kūrimo prielaidos pateikiamos 2 lentelėje. Svarbu akcentuoti tai, kad išskirtos kūrimo prielaidos nėra absoliučios ir kartais gali atsirasti tik pradėjus funkcionuoti šiam organizaciniam dariniui.

2 lentelė

Įmonių tinklų kūrimo prielaidos

VERTĖS KŪRIMAS	SĄNAUDŲ MAŽINIMAS
Greito integravimosi į rinką poreikis	Transakcinių išorinių kaštų mažinimas
Reikiamų kaštų kiekio užtikrinimas	Transakcinių vidinių kaštų mažinimas
Spartesnis inovacijų diegimas	Gamybos ir bendrų veiklos kaštų mažinimas
Tarporganizacinio pasitikėjimo skatinimas	Nuolatinių tarporganizacinių ryšių kūrimas ir palaikymas
Prieiga prie žinių ir informacijos, bendrų išteklių	Koordinavimo kaštų mažinimas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Hanelt ir kt. (2021); Herbane (2019); Dentchev ir kt. (2018)

Apibendrinant 1.1. poskyrį „Įmonių tinklo esmė: sąvokos apibrėžtis ir tinklo kūrimo prielaidos“ galima teigti, kad įmonių tinklas – tai organizacinis darinys, savanoriška ir konkreti struktūra, kuriame keli juridiniai vienetai, veikiantys kaip skirtingos organizacijos, bet turinčios viena kitą papildančias stiprybes bei vieningą tikslą, sudaro bendrą naudingą sąjungą, kurioje nuolat palaikomi tarporganizaciniai ryšiai taip užtikrinant tarporganizaciniu pasitikėjimu grįstą nepertraukiamą veiklą, įgalinanti siekti jos sėkmės. Išskiriami trys pagrindiniai įmonių tinklų bruožai:

skirtingų narių vieninga sąjunga bendro tikslo įgyvendinimui, nuolatinis tarporganizacinių ryšių palaikymas užtikrinant tarporganizacinį pasitikėjimą bei visų turimų išteklių panaudojimas bendros pridėtinės vertės kūrimui. Įmonių tinklų kūrimo prielaidos klasifikuojamos dvi grupės: vertės kūrimo bei sąnaudų mažinimo poreikio. Labai svarbu, kad įmonių tinklai būtų kuriami užtikrinant nuolatinį tarporganizacinius ryšius, įgalinančius siekti tarporganizacinio pasitikėjimo.

1.2. Tarporganizacinių ryšių įmonių tinkluose pobūdis ir pasitikėjimo vaidmuo

Įmonių tinklą sudaro tinklo nariai, kurie veikia kaip atskiri juridiniai vienetai, tačiau jie yra siejami konkrečios tikslingai suformuotos organizacinės struktūros, kurioje užtikrinant tarporganizacinį pasitikėjimą yra palaikomi nuolatiniai tarporganizaciniai ryšiai. Dėl šių priežasčių teigtina, kad tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo sąlyga yra tarporganizaciniai ryšiai ir jų palaikymas, kurių esmė ir paskirtis nagrinėjami šioje darbo dalyje.

Tarporganizacinis pasitikėjimas – tai gebėjimas suformuoti planuojamos/vykdomos veiklos lūkesčių tikslus ir tų organizacijų elgesį taip, kad visi numatyti bendradarbiavimo tikslai būtų realizuoti (Brattstrom ir kt., 2018). Vadinasi, svarbu, kad pradėdant bendradarbiavimą būtų aiškiai apibrėžti tikslai ir lūkesčiai, kurie realizuojami tarp susitariančių organizacijų. Tuo tarpu Donati ir kt. (2020) tarporganizacinį pasitikėjimą įvardija kaip tarporganizacinių ryšių rezultatą, kuris atsiranda juos palaikant tarp skirtingų organizacijų/narių. Bet kuriuo atveju, formuojantis tarporganizaciniam pasitikėjimui tarp skirtingų pusių kyla tarpusavio priklausomumas bei šių ryšių koordinavimo išlaidos (Radziwon ir Bogers, 2018). Vadinasi, galima teigti, kad tarporganizacinis pasitikėjimas yra neformali garantija, kad bus realizuoti numatyti tikslai, o tikslo įgyvendinimo siekis padidina atsakomybę ir įsipareigojimą. Kaip pažymi Villena ir kt. (2019), tarporganizacinis pasitikėjimas yra labai svarbus tarp tų organizacijų, kurios aktyviai tarpusavyje dalijasi visais turimais ištekliais, todėl neabejotinai tarporganizacinio pasitikėjimo svarba išauga įmonių tinkluose. Be to, kadangi kuriant įmonių tinklą yra būtina palaikyti nuolatinį tarporganizacinius ryšius, pasitikėjimas yra būtinas ir svarbu jį nuolat skatinti. Todėl svarbų vaidmenį čia įgyja tarporganizaciniai ryšiai.

Tarporganizaciniai ryšiai – informacijos, kapitalo, technologijų ir įvairių kitų išteklių srautai, kurie yra nuolat palaikomi, skatinami ir užtikrinami tarp ne mažiau kaip dviejų įmonių/tinklo narių ir nukreipti į pridėtinės vertės kūrimą bei nuolatinį tobulėjimą (Zema ir Sulich, 2019). Tuo tarpu vertinant tarporganizacinius ryšius kaip tiesioginius verslo ryšius, galima juos apibrėžti tokiais verslo ryšiais, kurie užtikrina informacijos ir visų turimų išteklių prieinamumą kiekvienam iš palaikančiųjų šiuos ryšius (Brattstrom ir Faems, 2018). Šiuose apibrėžimuose tarporganizaciniai ryšiai apima visus įmonių tinklo pagrindinius veiklos srautus, kurie panaudojami kuriant pridėtinę vertę.

Jucevičius ir Jucevičienė (2022) pažymi, kad užmegzti tarporganizaciniai ryšiai po kurio laiko evoliucionuoja ir tampa tarpusavio santykiais. Tai įvyksta, kai keleto elementų (asmenų ar

organizacijų) konkretūs tikslai tarpusavyje visiškai sutampa ir jie suformuoja grupę. Tarpusavio santykiai, patikimumas tarp įmonių tinklo narių ir šio tinklo centro sukuria tiesioginio priklausomumo konkrečiam tinklui identitetą bei tinklo atributus, pagal kuriuos elementas priklauso / nepriklauso konkrečiam tinklui. Patikimumas, tarpusavio pasitikėjimas šiuo atveju charakterizuoja ryšius tikslingai ir sėkmingai veikiančiame įmonių tinkle.

Tarporganizaciniai ryšiai įmonių tinkle kuriami visada tikslingai ir užtikrinamas jų nuolatinis palaikymas tam, kad būtų nepertraukiamai vykėtų įmonių tinklo veikla, būtų realizuojamas užsibrėžtas tikslas. Skiriamos kelios tarporganizacinių ryšių rūšys:

- asimetriniai tarporganizaciniai ryšiai yra tokiuose įmonių tinkluose, kuriuose dominuoja viena ar kelios įmonės ir dalis įmonių bendroje struktūroje nėra patenkintos esama situacija, todėl tinklas nėra efektyvus (Daghar ir kt., 2019);
- simetriniai tarporganizaciniai ryšiai įmonių tinkluose išsiskiria lygiateisiškumo ir partnerystės principų palaikymu, visų tinklo narių pasitikėjimu ir pasitenkinimu vykdoma veikla (Oliveira ir Lumineau, 2019);
- lankstūs tarporganizaciniai ryšiai būdingi naujai susikūrusiems įmonių tinklams, kurie aktyviai ieško bendradarbiavimo išorėje, naujų ryšių užmezgimo, investavimo/finansavimo galimybių (Donati ir kt., 2020);
- griežti tarporganizaciniai ryšiai būdingi formaliems ir uždariems įmonių tinklams, turintiems labai aiškią organizacinę struktūrą, konkrečiai apibrėžtas narių funkcijas bei atsakomybes (Rzepka, 2019);
- atviri tarporganizaciniai ryšiai būdingi stabiliai ir efektyviai veikiantiems įmonių tinklams, kuriuose formalumas nėra toks svarbus (Howard ir kt., 2018);
- integraciniai tarporganizaciniai ryšiai yra įmonių tinkluose, kuriuose dominuoja formalumas, apibrėžtumas, siekiant išlaikyti tinkle narių savarankiškumą;
- asimiliuojamieji tarporganizaciniai ryšiai stebimi įmonių tinkle veiklos pabaigoje, kai pagrindinis tinkle narys, centrinė įmonė, asimiliuoja (įsisavina) nuostolius patyrusį, bankrutuojantį tinkle narį (Lee ir kt., 2021).

Remiantis pateiktais tarporganizacinių ryšių tipais galima teigti, kad įmonių tinkle tarporganizacinių ryšių rūšis gali kisti priklausomai nuo narių pasitenkinimo bendroje struktūroje, priimtų atsakomybių bei tinklo gyvavimo stadijos (naujai įkurtas, besiplečiantis įmonių tinklas ir pan.). Todėl norint apibrėžti konkrečius esamus įmonių tinkle tarporganizacinius ryšius reikia atidžiai įvertinti įmonių tinklo padėtį.

Tarporganizaciniai ryšiai yra labai svarbūs įmonių tinklo veikloje, nes būtent jų palaikymas užtikrina pagrindinių žinių dalijimosi procesus, išteklių panaudojimą bendro tikslo siekimui (Berends ir Sydow, 2019). Todėl teigtina, kad toks intensyvus žinių dalijimasis padeda sklandžiai priimti

sprendimus bei užtikrina efektyvaus įmonių tinklo veiklą ir jo pranašumą rinkoje, lyginant su pavieniais juridiniais asmenimis. Be to, kaip pažymi Rajala(2018), žinių dalijimasis įmonių tinklo viduje užtikrina socialinės erdvės generavimą, kurioje nariai randa bendrų veiklos motyvų ir taip tikslingai siekia bendro veiklos tikslo.

Escher ir Brzustewicz (2020) akcentuoja, kad įmonių tinklų tarporganizaciniai ryšiai iš paprastų verslo ryšių išsiskiria tuo, kad juo yra atitinkamai struktūriškai modeliuoti bei orientuoti į organizacinių interesų nuolatinį vystymą (arba bent jau tol, kol veikia įmonių tinklas). Nors ir tarporganizaciniai ryšiai panašūs į įprastus verslo ryšius, tačiau jų minėti bruožai suteikia įmonių tinklams galimybę veikti minimaliai sumažinant neapibrėžtumo sąlygų poveikį ir eliminuojant geografinį atstumą tarp tinklo narių. Tai užtikrina nuolatinį ir intensyvų informacijos bei žinių perdavimą įmonių tinkle, kuris tampa veiklos veiksmingumo prielaida. Tuo tarpu Jung, Song ir Park (2018) akcentuoja, jog įmonių tinkle tarporganizaciniai ryšiai vis dėlto yra labai centralizuoti, t.y. nukreipti į pagrindinį tinklo narį, todėl taip formuojamas šių ryšių kryptingumas, o tinklo nariai yra suponuojami dalyvavimo ir įsipareigojimo tarporganizacinių ryšių atžvilgiu. Dėl tarporganizacinių ryšių centralizavimo įmonių tinkle visi tinklo nariai tampa atsakingi ir atskaitingi už vidinę tinklo komunikaciją ir tam tikrus valdymo aspektus, t.y. organizavimą ir kontrolę. Vadinasi, galima teigti, kad įmonių tinkle tarporganizaciniai ryšiai yra palaikomi tikslingai ir kryptingai (žr. 3 lentelę) ir jie būtini tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimui.

3 lentelė

Tarporganizacinių ryšių tikslai ir kryptys, kuriais užtikrinamas tarporganizacinis pasitikėjimas įmonių tinkle

Tarporganizacinių ryšių tikslai	Tarporganizacinių ryšių kryptis
Techninių užduočių atlikimo informacijos valdymas	Žemyn
Valdymo užduočių įgyvendinimas	
Efektyvus kontrolės užtikrinimas	
Nuolatinės komunikacijos užtikrinimas	
Komandų formavimo skatinimas ir palaikymas	
Grįžtamojo ryšio apie techninių užduočių atlikimą užtikrinimas	Aukštyn
Grįžtamojo ryšio apie valdymo užduočių atlikimą užtikrinimas	
Pranešimai apie būtinybę koordinuoti ir griežtinti kontrolę	
Prašymai pateikti informaciją apie konkrečias veiklas/užduotis/narius	
Pranešimai apie užbaigtas užduotis, išspręstas problemas	
Įvairūs atsiliepimai	
Tarpkomandinis bendravimas	
Skundai	

Šaltinis: sudaryta remiantis, Jung ir kt. (2018); Berends ir Sydow (2019); Escher ir Brzustewicz (2020)

Pagal 3 lentelėje pateiktą informaciją matoma, kad tarporganizaciniai ryšiai yra palaikomi tikslingai ir kryptingai tarp visų įmonių tinklo narių ir šie ryšiai vyksta tinklo viduje tiek aukštyn, tiek ir žemyn. Toks tarporganizacinių ryšių palaikymas įgalina įmonių tinklo narius sudaryti formalių ir neformalių ryšių struktūras, kurios tampa pagrindu veiksmingam valdymui, įvertinant tikėtinų ir būsimų organizacinių pokyčių poreikį bei perspektyvas. Kaip akcentuoja Mountford ir Geiger (2018), nors ir įmonių tinklai veikia labai dinamiškoje aplinkoje, kurioje nuolat gausu įvairios rizikos, tačiau būtent tikslingas tarporganizacinių ryšių palaikymas užtikrinantis tarporganizacinį pasitikėjimą padeda užtikrinti tokių žinių sklaidą, kurioje strategiškai svarbiausi išteklių sukuria ilgalaikę pridėtinę vertę.

Siekiant stiprinti tarporganizacinį pasitikėjimą labai svarbu, kad įmonių tinkle palaikomi tarporganizaciniai ryšiai būtų *stabilūs*, *užtikrinti* ir *formalūs*, nes tokiu atveju jie suteiktų galimybę įmonių tinklui efektyviai veikti rinkoje. Formalumas svarbus dėl bendravimo būdų, priemonių parinkimo ir taikymo, konkrečių taisyklių numatymo (Muradli ir Ahmadov, 2019). Tik tokie tarporganizaciniai ryšiai gali užtikrinti įmonių tinklo sistemingą plėtrą ir būti pagrindine sąlyga, kuri prisideda prie įmonių tinklo tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo. Kaip pažymi Rungsithong ir Meyer (2020), įmonių tinklo kūrimo pranašumai ir veiklos rinkoje privalumai gali būti susiję ne tik su šio tinklo veiklos stabilumu bei efektyvumu, bet ir su kitais tinklą charakterizuojančiais rodikliais: tarporganizacinių ryšių *užtikrintumu* (Jarzabkowski, Bednarek, Chalkias ir Cacciatori, 2019; Zema ir Sulich, 2019) ir tarporganizacinių ryšių *stabilumu* (Zhang ir Guler, 2020; Falcone ir kt., 2018). Tam, kad įmonių tinklo tarporganizaciniai ryšiai būtų užtikrinti ir stabilūs, jie turi būti įtvirtinti įmonių tinklo ištekliuose, ryšių kultūroje, tradicijose, patirtyje ir t.t. (Balle, Steffen, Curado ir Oliveira, 2018). Kai tarporganizaciniai ryšiai yra stabilūs svarbu užtikrinti jų tolimesnį *tikslingumą* (Jucevičius ir Jucevičienė, 2022), kuris jau formuoja įmonių tinklo narių tarpusavio priklausomybę bei atskaitingumą. Tarporganizacinių ryšių palaikomumas užtikrina žinias įmonių tinkle, kaip jo nariams koncentruoti turimus išteklius pagrindiniam tikslui siekti bei išlikti besikeičiančioje aplinkoje, taip pat kaip numatyti veiklos kryptis, atspindinčias vidinėje ir išorinėje aplinkoje vykstančius procesus, kaip efektyviai susivienyti užtikrinant bendrą tinklo stabilumą ir veiklos nepertraukiamumą. Tad svarbu, kad tarporganizaciniai ryšiai būtų *inovatyvūs* (Dzhengiz, 2020; Hernandez-Espallardo, Osorio-Tinoco ir Rodriguez-Orejuela, 2018), nes tik taip galima užtikrinti duomenų saugumą, sumažinti biurokratizmą bei užtikrinti, kad ryšių palaikymui naudojamos technologijos visada bus atnaujinamos. Spartūs organizaciniai pokyčiai reikalauja, kad įmonių tinklų vadovai veikloje remtųsi ne tik racionaliais sprendimais, tačiau ir nuolat didėjančia integracija tarporganizacinių ryšių atžvilgiu. Dėl šių priežasčių svarbu, kad įmonių tinklai būtų gerinami orientuojantis į nuolatinį tobulėjimą, inovacijų diegimą (Liu, Esangbedo ir Bai, 2019). Vadinasi, galima teigti, kad įmonių tinklui labai svarbu turėti strateginį tarporganizacinių ryšių plėtojimą planą,

kuriame yra numatytos ne tik galimos išorinės ir vidinės aplinkos rizikos, bet ir tinklo narių atsakomybės vykstant bet kokioms permainoms įmonių tinkle.

Įmonių tinklų tarporganizaciniai ryšiai garantuoja visų tinklo narių išteklių sistemingą ir tikslingą panaudojimą, grįstą valdymu, kuriame šie ryšiai formuojami integruojant koordinuotas struktūras ir kitus procesus bei taip užtikrinant tarporganizacinį pasitikėjimą (Jarzabkowski ir kt., 2019). Pasak Dzhengiz (2020), įmonių tinklo organizacinės valdymo struktūros dydis lemia šių organizacinių darinių lankstumą ir optimaliausi tokiu atveju tampa nesudėtingi, nedideli ir lankstūs įmonių tinklai, kurių optimalumas išauga dėl kryptingų ryšių. Tam, kad tarporganizaciniai ryšiai būtų kryptingi, jų formavimo procesas turi elementus, svarbius tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimo atžvilgiu: struktūrą, procesus, informaciją-išteklis, apribojimus ir formalizavimą. Tai išryškina ypatingą tarporganizacinių ryšių formavimo įmonių organizacijų tinkle svarbą, kadangi jie nulemia tarporganizacinio pasitikėjimo stiprumą. Čia svarbų vaidmenį atlieka įmonių tinklo narių priimami sprendimai ir orientacija į bendrą tarporganizacinių ryšių plėtojimo strategiją. Vadinas, informacijos pakankamumas ir tarporganizacinis pasitikėjimas padeda priimti tinkamus sprendimus, supaprastina įmonių tinklo struktūrinius procesus.

Apibendrinant 1.2. poskyrį „Tarporganizacinių ryšių įmonių tinkluose pobūdis ir pasitikėjimo vaidmuo“ galima teigti, kad tarporganizaciniai ryšiai įmonių tinkle yra formuojami ir palaikomi panaudojant visas galimas priemones ir skiriant ypatingą dėmesį tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimui bei užtikrinimui, nes tai padeda formuoti įmonių tinklo išskirtinumą bei veiklos efektyvumą. Įmonių tinklo nariai yra suponuojami tarporganizacinių ryšių esminių bruožų: formalumo, užtikrintumo, tikslingumo, stabilumo ir inovatyvumo, kurie siejami ir su pirmine įmonių tinklo veikla – tikslingu kūrimu, konkrečių tikslų iškelimu. Vėliau pereinama prie tarporganizacinių ryšių turinio patrauklumo, aiškumo ir tinkamumo konkrečiau įmonių tinklo atžvilgiu. Tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimas per tarporganizacinius ryšius yra pagrindas įmonių tinklo nuolatiniam augimui, inovacijų diegimui, naujų konkurencingų nišų suradimui.

1.3. Tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle vertinimo teorinis modelis

Kadangi šiame darbe laikomasi nuostatos, kad svarbiausia tarporganizacinį pasitikėjimą stiprinanti sąlyga yra tarporganizaciniai ryšiai ir jų palaikymas, numatant įmonių tinklo tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo būdus bei priemones numatyta vertinti jų privalumus ir trūkumus pagal skirtingų autorių pateikiamus esminius tarporganizacinių ryšių kriterijus:

- formalumas (Muradli ir Ahmadov, 2019);
- užtikrintumas (Jarzabkowski ir kt., 2019; Zema ir Sulich, 2019);
- tikslingumas (Jucevičius ir Jucevičienė, 2022);
- stabilumas (Zhang ir Guler, 2020; Falcone ir kt., 2018);

- inovatyvumas (Dzhengiz, 2020; Hernandez-Espallardo ir kt., 2018).

Palaikant tokius tarporganizacinius ryšius išlieka tarporganizacinis pasitikėjimas įmonių tinkle garantuojantis veiklos nepertraukiamumą ir veiksmingumą, apibrėžiamą kaip ryšių plėtojimo vientisumą.

Visi šie tarporganizacinių ryšių bruožai įgalina stiprinti tarporganizacinį pasitikėjimą bei užtikrinti efektyvaus įmonių tinklo veikimą bei pridėtinės vertės kūrimą. Šie bruožai svarbūs ne tik įmonių tinklo narių atžvilgiu, bet ir išorinės aplinkos atžvilgiu, kurios dinamiškumas ir nuolatiniai pokyčiai nuolat kelia grėsmę įmonių tinklo veiklos stabilumui ir efektyvumui.

Formalumas ir tarporganizacinių ryšių užtikrintumas įmonių tinkle formuoja ne tik stabilią bei efektyvią visų tinklo narių ir bendrą įmonių tinklo veiklą, tačiau ir garantuoja tinklo narių interesų paisymą konkrečių taisyklių buvimą, padeda realizuoti užsibrėžtus strateginius tikslus (Falcone ir kt., 2018). Tuo tarpu įmonių tinkle tarporganizaciniai ryšiai turi būti palaikomi tikslingai formuojant tarporganizacinį pasitikėjimą bei užtikrinant pasitikėjimą tarp visų tinklo narių, gaunamą dalinantis žiniomis, turima informacija, ištekliais ir siekiant bendro veiklos tikslo (Escher ir Brzustewicz, 2020). Tik tokiu atveju galima tikėtis, kad pavyks užtikrinti ir tarporganizacinių ryšių inovatyvumą, kad būtų užtikrintas duomenų saugumas, o turimos žinios nuolat atnaujinamos.

Labai svarbu nuolat vertinti tarporganizacinių ryšių stabilumą, t.y. tarporganizacinių ryšių plėtojamą ne tik ta pačia forma, tačiau ir tikslu (Liu ir kt., 2019) bei tomis pačiomis sąlygomis tarp įmonių tinklo narių (Balle ir kt., 2018). Tai rodo, kad tarporganizacinių ryšių tikslingumo ir stabilumo vertinimo turinys apima tinklo narių naudojamas ryšių formas ir sąlygas, kuriomis jie yra plėtojami, todėl labai svarbu vertinti laiką, kuriuo sąveikauja šie subjektai ir taip stiprina tarporganizacinį pasitikėjimą.

Ypač svarbiu tarporganizacinių ryšių vertinimo kriterijumi yra akcentuojamas jų inovatyvumas, kuris, pasak Dzhengiz (2020), apibrėžiamas naudojamomis priemonėmis, technologijomis ir inovacijomis, garantuojančiomis tarporganizacinių ryšių nepertraukiamumą, greitį ir kokybę. Tai padeda siekti tarporganizacinių ryšių plėtojimo tikslų ir garantuoti įmonių tinklo veiklos stabilumą bei efektyvumą. Būtent inovatyvumas ir tarporganizacinių ryšių dinamiškumas numato sąveikos plėtrą į kitas sferas, naujų tarporganizacinių ryšių būdų sukūrimą ir įdiegimą, vystymą (stiprinimą) ir stabilumo palaikymą (Liu ir kt., 2019). Dėl tarporganizacinių ryšių inovatyvumo įmonių tinkle stiprėja tarporganizacinis pasitikėjimas, nes vyksta biurokratizmo mažinimas viską perkeliant į virtualią erdvę, atsisakoma formalumo ir hierarchiškumo, garantuojama perduodamos informacijos ir duomenų kokybė. Kaip matoma, tarporganizacinio pasitikėjimo per tarporganizacinių ryšių vertinimą kriterijai yra specifiniai, atsižvelgiant į įmonių tinklo ypatumus ir tinklo narių tarpusavio sąveiką. Šie kriterijai detalizuojami atsižvelgiant į konkretaus įmonių tinklo veiklos ir užsibrėžtų tikslų ypatumus.

Tarporganizacinį pasitikėjimą užtikrinančių tarporganizacinių ryšių vertinimo kriterijai, kuriais remiantis šiame darbe bus atliekamas tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle stiprinimo vertinimas, pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė

Tarporganizacinį pasitikėjimą užtikrinančių tarporganizacinių ryšių organizacijų tinkle vertinimo kriterijai

NR.	KRITERIJUS	APIBŪDINIMAS	AUTORIAI
1	Formalumas	Vertinama remiantis tarporganizacinių ryšių palaikymo tvarka ir skirstomi į: - formalius ryšius – dalykiniai, oficialūs; - neformalius ryšius – asmeniškai, neoficialūs.	Muradli ir Ahmadov, 2019
2	Užtikrintumas	Vertinama pagal tarporganizacinių valdymo bruožus ir grįžtamojo ryšio užtikrinimą. Įmonių tinklo nariai privalo nuolat peržiūrėti elgsenos taisykles ir normas siekiant tikslingo įmonių tinklo formavimo.	Jarzabkowski ir kt., 2019; Zema ir Sulich, 2019
3	Tikslingumas	Vertinama pagal tarporganizacinių ryšių plėtojimo naudą įmonių tinklo veiklos ir valdymo rezultatams.	Jucevičius ir Jucevičienė, 2022
4	Stabilumas	Vertinama pagal tarporganizacinių ryšių palaikymo trukmę, konkrečios tvarkos buvimą ir kitas palaikymo sąlygas.	Zhang ir Guler, 2020; Falcone ir kt., 2018
5	Inovatyvumas	Vertinama pagal tarporganizacinių ryšių plėtojimui naudojamas priemones, technologijas, inovacijas.	Dzhengiz, 2020; Hernandez-Espallardo ir kt., 2018

Šaltinis: sudaryta remiantis Falcone ir kt. (2018); Hernandez-Espallardo ir kt. (2018); Muradli ir Ahmadov (2019); Jarzabkowski ir kt. (2019); Zema ir Sulich (2019); Dzhengiz (2020); Zhang ir Guler (2020); Jucevičius ir Jucevičienė (2022)

Pagal 4 lentelėje pateiktą informaciją matoma, kad sudėtinga sudaryti vieningą tarporganizacinį pasitikėjimą nusakančių tarporganizacinių ryšių vertinimo kriterijų sąrašą, kuris tiktų visiems įmonių tinklams, nes kiekviename įmonių tinkle yra naudojamos skirtingos priemonės, nevienodas tinklo narių skaičius, labai skiriasi vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai.

Sudarant tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkluose stiprinimo modelį atlikta teorinių tyrimų, skirtų įmonių tinklų ir tarporganizacinių ryšių, užtikrinančių tarporganizacinį pasitikėjimą ir įgalinančių siekti tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo, apžvalga. Šiuose tyrimuose nerasta konkrečios veiksmų sekos, kurią vykdant būtų galima atlikti tarporganizacinių ryšių vertinimą įmonių tinkle ir remiantis gautais rezultatais numatyti tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo sprendimus. Ši veiksmų seka apima tris pagrindinius žingsnius, kuriais remiantis suformuotas tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkluose stiprinant tarporganizacinius ryšius modelis (1 pav.):

- tarporganizacinių ryšių įmonių tinkle vertinimo kriterijų parinkimas. Tai etapas, kuriame pasirenkami konkretūs tarporganizacinius ryšius charakterizuojantys kriterijai, padedantys nustatyti pagrindinius trūkumus ir privalumus.
- tarporganizacinių ryšių įmonių tinkle vertinimas, kurio rezultatas: tarporganizacinių ryšių privalumai ir trūkumai, kuriems numatomas stiprinimas. Tai etapas, kurio metu diagnozuojama konkreti tarporganizacinio pasitikėjimo pagal tarporganizacinius ryšius įmonių tinkle būklė, identifikuojami trūkumai, įgalinantys realizuoti sekantį etapą.
- tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle stiprinimo sprendimo priėmimas ir stiprinimo būdų bei priemonių parinkimas. Tai etapas, kurio metu priimami konkretūs inovatyvūs vadybiniai sprendimai.

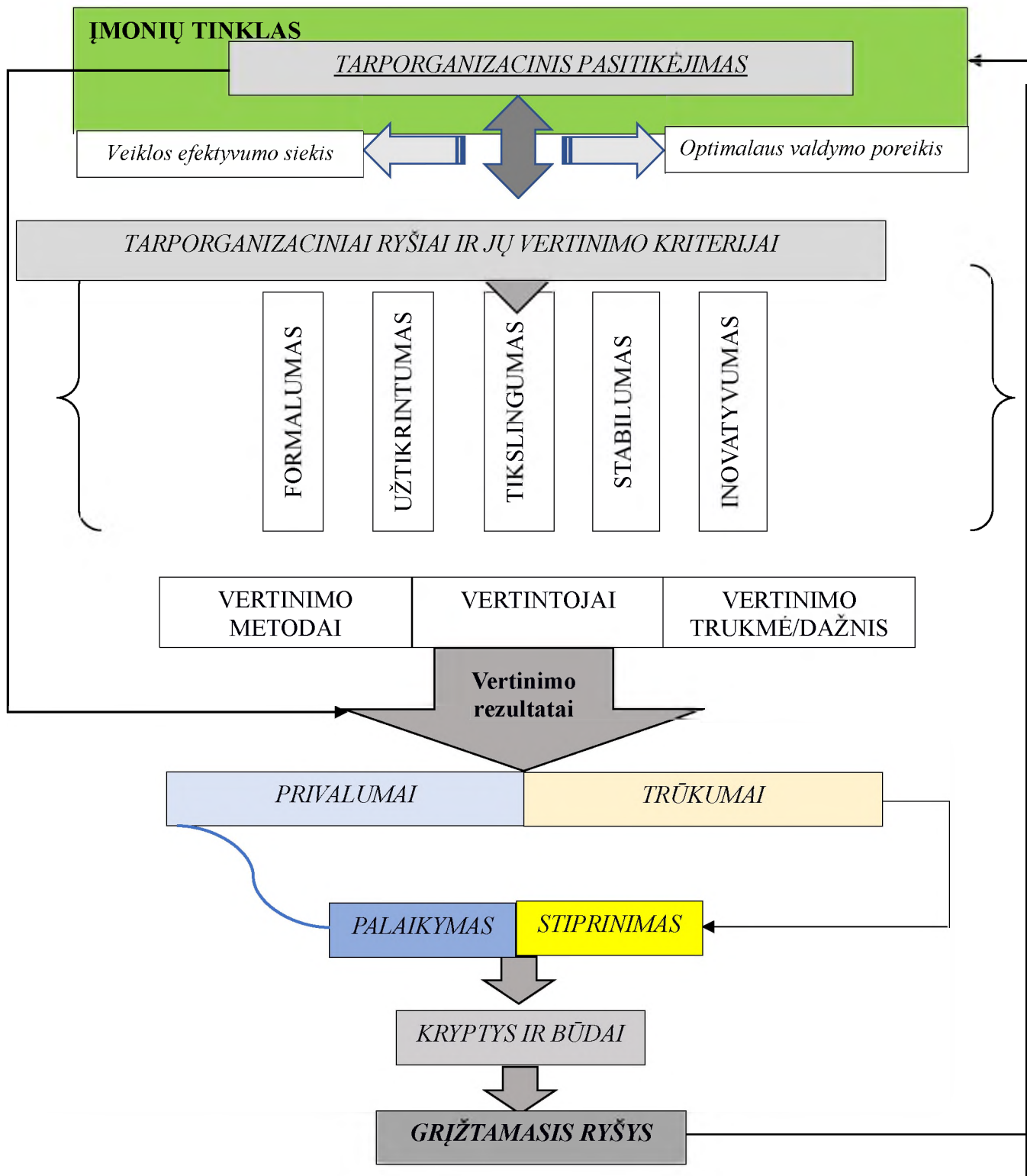
Modelyje išskirti įmonių tinklo veiklos efektyvumo siekio bei optimalaus valdymo poreikio elementai, kurie yra svarbūs tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo atžvilgiu, nes tarporganizaciniai ryšiai tampa pagrindu veiksmingam įmonių tinklo valdymui, įvertinant tikėtinų ir būsimų organizacinių pokyčių poreikį bei perspektyvas. Nors įmonių tinkluose komunikacija nuolat susiduria su įvairiais iššūkiais, tačiau būtent tarporganizaciniai ryšiai ir santykiai papildomi žinių sklaida yra strategiškai svarbiausi ištekliai, kuriantys ilgalaikę ir perspektyvinę vertę. Būtent žinių kūrimas gali būti įvardijamas esminiu tarporganizacinių ryšių plėtojimu siekiu. Į ryšius įmonių tinkluose galime žvelgti kaip į tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo, įmonių tinklo augimo, tvarumo ir veiksmingumo plėtojimo pagrindą. Valdymo funkcijų modernizavimas yra labai svarbi veiklos efektyvumo didinimo įmonių tinkluose sąlyga, kadangi yra labai ryškus ir turi įtakos kiekvienam organizacijos nariui, todėl kylantį nepasitenkinimą ir pasipriešinimą būtina iš anksto numatyti, parinkti jo valdymui tinkamas priemones ir nuosekliai kontroliuoti.

Tolimesniame etape yra pateikiami pagrindiniai kriterijai, kuriais remiantis įvertinami tarporganizaciniai ryšiai. Atlikta Lietuvos ir užsienio autorių tyrimų apžvalga atskleidė, kad tarporganizacinių ryšių vertinimui autoriai išskiria skirtingus kriterijus, o šiame darbe pasirinkti penki pagrindiniai: formalumas, užtikrintumas, tikslingumas, stabilumas ir inovatyvumas. Šių kriterijų pasirinkimą lėmė juos išskiriančių autorių pasirinkimas, kuris grindžiamas atliktų tyrimų išsamumu, orientacija į įmonių tinklų specifiškumą bei tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimą.

Vertinimo metu taip pat labai svarbu parinkti vertintojus, kurie privalo būti parenkami atsižvelgiant į jų turimą patirtį įmonių tinklo atžvilgiu; numatyti vertinimo trukmę ir dažnį (tai dažniausiai sprendžia įmonių tinklo vadovybė) bei pasirinkti konkrečius vertinimo metodus.

Pagal pasirinktus kriterijus vykdomas tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimo įmonių tinkle vertinimas yra teoriškai argumentuotas pagrindas, kuris orientuotas į tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo sprendimų priėmimą. Nustačius tarporganizacinių ryšių privalumus

rekomenduojamas jų palaikymas pagal esamo įmonių tinklo specifiškumą, o trūkumų atžvilgiu – stiprinimo krypčių ir būdų parinkimas. Įmonių tinklo tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimas užtikrinant tarporganizacinių ryšių optimalų valdymą įmonių tinkluose turi būti pagrįstas į įmonių tinklų formavimo paskirtį.



1 pav. Tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkluose vertinimo teorinis modelis

Tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle vertinimo modelis sukurtas remiantis prielaida, kad tarporganizaciniai ryšiai įmonių tinkle yra pagrindinė sąlyga, galinti užtikrinti tarporganizacinį pasitikėjimą (1 pav.). Tarporganizacinis pasitikėjimas atspindi įmonių tinklo sukūrimo prielaidą, kuri yra grindžiama tarporganizacinių ryšių palaikymu bei skatinimu.

Tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo sprendimai įmonių tinkle garantuoja veiksmingą įmonių tinklo veiklą, nes atlikus koregavimą užtikrinamas grįžtamasis ryšis, kuris įvardijamas kaip efektyvus rezultatas, parodantis sėkmingą įvertinimo procesą ir tikėtiną gautų rezultatų patikimumą. Šie stiprinimo sprendimai yra fundamentaliosios teorinio modelio gairės, kurių parinkimas konkrečiame įmonių tinkle turi būti vykdomas atsižvelgiant į jo specifiškumą.

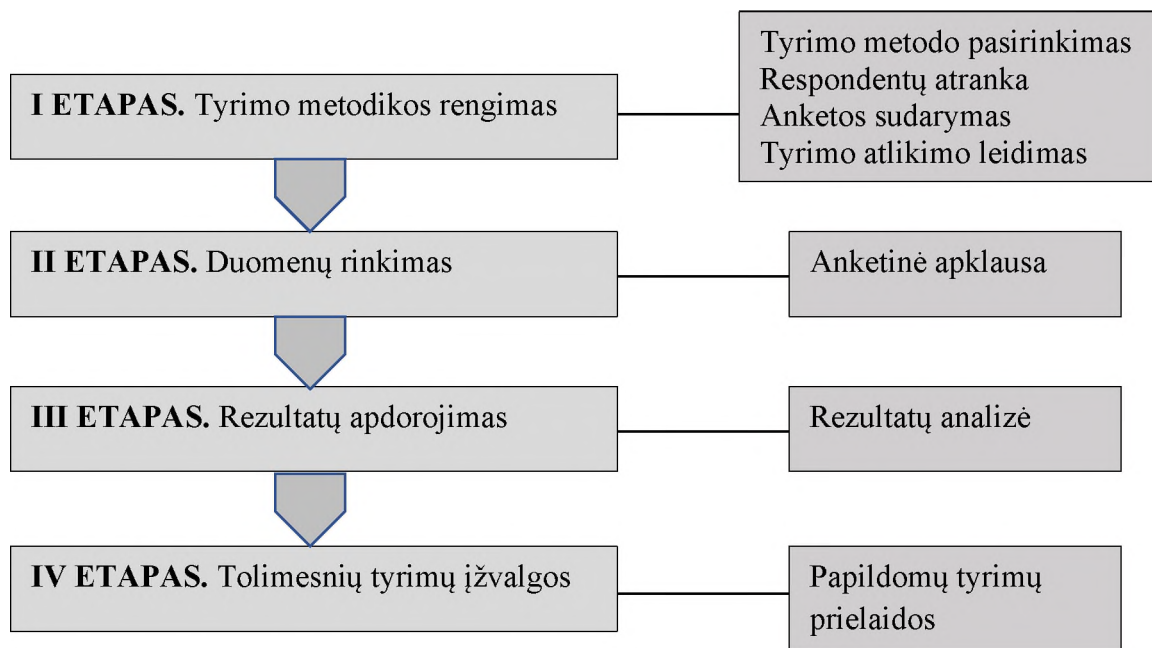
Mokslinės studijos autorės sukurtas tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle vertinimo modelis taikytinas praktikoje įgalina įvairaus tipo įmonių tinklus nustatyti pagrindines tarporganizacinio pasitikėjimo privalumus ir trūkumus, pagal identifikuotus trūkumus numatyti konkrečius gerinimo sprendimus. Tikėtina, kad šio modelio pritaikymas įmonių tinklo praktikoje pagal jo veiklos specifiškumą padėtų garantuoti veiklos efektyvumą.

II skyrius. TARPORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO ĮMONIŲ TINKLE STIPRINIMO TYRIMAS

2.1. Tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle kiekybinio tyrimo metodologinis pagrindimas ir tyrimo organizavimas

Empiriniuose tyrimuose, kuriuose nagrinėjami įvairūs socialiniai reiškiniai, dažniausiai yra taikomi kiekybiniai metodai. Anketinė apklausa yra vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų (Tidikis, 2003), todėl tarporganizacinis pasitikėjimas įmonių tinkle kaip socialinis reiškinys, nagrinėjamas pasirinkus kiekybinį tyrimą, anketavimą. Tokiu tyrimu siekiama statistiškai apibūdinti esminius tiriamo socialinio reiškinio objekto požymius, atskleisti ir apibendrinti dėsningumus.

2 pav. pateikta kiekybinio tyrimo atlikimo schema.



2 pav. Kiekybinio tyrimo atlikimo schema

Tyrimo metodo pasirinkimas. Siekiant įvertinti AB „VLG“ tarporganizacinį pasitikėjimą pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, o respondentais numatyti įmonių tinklo aukščiausiojo ir vidutinio lygio vadovai, kurie yra tiesiogiai atsakingi už tarporganizacinių ryšių palaikymą įmonių tinkle bei geriausiai žino esamą situaciją.

Tyrimo imties atranka ir sudarymas. Tyrimo imčiai sudaryti taikyta tikslinė atranka, kada pagal tam tikrus ir tyrimui svarbius kriterijus aiškiai numatoma, kas turi dalyvauti tyrime (Kardelis,

2003). Dėl šių prielaidų pasirinkta apklausti AB „VLG“ skirtingo lygio vadovus, kurie yra atsakingi už skirtingus tarporganizacinių ryšių aspektus:

- Aukščiausio lygmens vadovai – vadovai, esantys įmonių tinklo hierarchijos viršuje. Jie atsakingi už visos AB „VLG“ įmonių tinklo veiklą ir jos rezultatus, įskaitant tarporganizacinių ryšių inicijavimą ir palaikymą.
- Vidutinio lygmens vadovai – vadovai, atsakingi už savo sektorių veiklos organizavimą, tarporganizacinių ryšių inicijavimą ir palaikymą savo srityse, vadovavimą žemesnės grandies darbuotojams. Už savo veiklą ir rezultatus atsiskaito tiesioginiam aukščiausio lygio vadovui.

Sudarant tyrimo imtį remtasi AB „VLG“ įmonių tinklo personalo duomenimis. Įmonių tinklo valdymo struktūra sudaryta iš šių dviejų vadovų lygmenų:

- Aukščiausio lygio vadovai – AB „VLG“ įmonių tinklo generalinis direktorius, AB „VLG“ įmonių tinklo direktoriai, BLRT grupė įmonės Lietuvoje direktorius – iš viso 25 asmenys.
- Vidutinio lygio vadovai – AB „VLG“ įmonių tinklo tarnybų ir skyrių vadovai, AB „VLG“ įmonių tinklo direktorių pavadootojai – iš viso 43 asmenys iš 23 skirtingų įmonių (kelios atskirtos įmonių tinklo įmonės neturi direktorių pavadootojų).

Bendrą tyrimo imtį sudaro 68 AB „VLG“ įmonių tinklo vadovai, kuriuos sudaro:

- *Aukščiausio lygmens vadovai* - tai vadovai, esantys organizacijos hierarchijos viršuje. Jie atsakingi už visą AB „VLG“ įmonių tinklo veiklą ir jos rezultatus, įskaitant tarporganizacinio pasitikėjimo skatinimą inicijuojant tarporganizacinius ryšius ir juos palaikant.
- *Vidutinio lygmens vadovai* - tai vadovai, atsakingi už savo sektorių veiklos organizavimą, tarporganizacinio pasitikėjimo skatinimą inicijuojant tarporganizacinius ryšius ir juos palaikant savo srityse, vadovavimą žemesnės grandies darbuotojams. Šie vadovai už savo veiklą ir jos rezultatus atsiskaito aukščiausio lygio vadovui.

Tyrimo imtis skaičiuota atsižvelgiant į populiacijos dydį, pasirinkta 5 proc. paklaida ir 95 proc. tikimybė. Ten, kur gaunami kiekybiniai duomenys išreiškiami procentais (dažniausiai įvairių apklausų metu), tiriamųjų grupes turėtų sudaryti bent po 50 atvejų (Kardelis, 2007). Skaičiavimams naudota Paniotto formulė, gauta, kad siekiant, jog tyrimas būtų reprezentatyvus, reikia apklausti 58 AB „VLG“ aukščiausio ir vidutinio lygio vadovus.

Tyrimo instrumentas. Moksliniuose šaltiniuose dėl tyrimų, skirtų įmonių tinklams, trūkumo, nepavyko rasti tyrimo instrumento, skirto tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle vertinimui. Dėl šių prielaidų autorė, remdamasi tuo, kad pagrindinė sąlyga tarporganizacinio

pasitikėjimo užtikrinimui yra tarporganizaciniai ryšiai, remdamasi savo sukurtu vertinimo modeliu (1 pav.), sudarė tyrimo anketą (3 priedas). Anketos pradžioje pristatyta tyrėja, tyrimo tikslas, užtikrintas konfidencialumas, paaiškinta pildymo tvarka. Anketos pagrindą sudaro teiginiai, suskirstyti į 5 teminius blokus pagal vyraujančio tarporganizacinio pasitikėjimo ir tarporganizacinių ryšių vertinimo kriterijus, o juose pateikta po 3 teiginius (5 lentelė). Toks suskirstymas leidžia sumažinti momentinį informacinį krūvį tyrimo metu, jog respondentas nepavargtų pildyti anketos.

5 lentelė

Teiginių anketoje skirstymas pagal pasirinktus tarporganizacinio pasitikėjimo ir tarporganizacinių ryšių organizacijų tinkle vertinimo kriterijus

NR.	KRITERIJUS	APIBŪDINIMAS	TEIGINIAI ANKETOJE
1	Formalumas	Vertinama remiantis tarporganizacinių ryšių palaikymo tvarka ir skirstomi į: - formalius ryšius – dalykiniai, oficialūs; - neformalius ryšius – asmeniškai, neoficialūs.	1. Įmonių tinkle dominuoja formalus tarporganizacinis pasitikėjimas, kuris yra palaikomas oficialių susitikimų, susirinkimų metu, oficialiais raštais ir pan.
			2. Įmonių tinkle dominuoja neformalus tarporganizacinis pasitikėjimas, kuris yra palaikomas asmeniškai, el. priemonių (intraneto) pagalba, nėra konkrečių ir oficialių bendravimo taisyklių, organizuojami susitikimai ne darbo metu ir pan.
			3. Įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra palaikomas tiek formalioje aplinkoje (oficialių susitikimų, susirinkimų metu ir pan.), tiek neformalioje aplinkoje (asmeniškai, organizuojant susitikimus ne darbo metu ir pan.).
2	Užtikrintumas	Vertinama pagal tarporganizacinių valdymo bruožus ir grįžtamojo ryšio užtikrinimą. Įmonių tinklo nariai privalo nuolat peržiūrėti elgsenos taisykles ir normas siekiant tikslingo įmonių tinklo formavimo.	Įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant nuolatinis tarporganizacinius ryšius, nuolat komunikuojant apie priimamus sprendimus, jų įgyvendinimo eigą, kylančias problemas, gautus rezultatus.
			Įmonių tinkle tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimui nuolat yra akcentuojamos grupinės elgsenos taisyklės ir normos, vertybės ir jomis formuojama konkreti santykių bei ryšių palaikymo struktūra.
			Įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant tarporganizacinius ryšius tiek vertikaliai („iš viršaus į apačią“ bei „iš apačios į viršų“), tiek horizontaliai (įmonės esančios tinkle – lygiaverčiai partneriai).
3	Tikslingumas	Vertinama pagal tarporganizacinių ryšių plėtojimo naudą įmonių tinklo veiklos ir valdymo rezultatams.	Tarporganizacinis pasitikėjimas palaikomas siekiant geresnių įmonių tinklo veiklos rezultatų.
			Tarporganizacinis pasitikėjimas yra naudingas visoms tinklo įmonėms.
			Tarporganizacinis pasitikėjimas yra įmonių tinklo pridėtinės vertės kūrimo ir didinimo pagrindas tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu.
4	Stabilumas	Vertinama pagal tarporganizacinių ryšių palaikymo trukmę, konkrečios tvarkos buvimą ir kitas palaikymo sąlygas.	Tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu. Ryšiai patikimi, kadangi palaikomi tarp oficialių subjektų ir įtvirtinami formalioje aplinkoje
			Tarporganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti yra palaikoma konkreti tvarka, laikomasi tam tikrų nuostatų, o pokyčiai yra nežymūs.
			Tarporganizacinis pasitikėjimas įgalima įmonių tinklą veikti nepertraukiamai net ir neapibrėžtumo sąlygomis.
5	Inovatyvumas	Vertinama pagal tarporganizacinių ryšių plėtojimui naudojamas priemones, technologijas, inovacijas.	Tarporganizaciniam pasitikėjimui įmonių tinkle užtikrinti yra nuolat naudojamos ir diegiamos naujos technologijos, inovacijos, skiriamas dėmesys jų atnaujinimui.
			Tarporganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti įmonių tinkle yra diegiamos inovacijos, kuriomis užtikrinamas duomenų saugumas.
			Įmonių tinkle yra diegiamos technologijos bei inovacijos, kurios užtikrina tarporganizacinį pasitikėjimą mažinant formalumus bei biurokratizmą.

Paskutiniai 5 anketos klausimai skirti sociodemografinėms respondentų charakteristikoms – pareigoms organizacijoje, lyčiai, amžiui, darbo stažui įmonių tinkle bei išsilavinimui – nustatyti.

Klausimyno skalės vidinis nuoseklumas. Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui (angl. *scale internal consistency*) įvertinti naudotas Cronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris, remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2009). Apskaičiuotas klausimyno skalės vidinis nuoseklumas - 0,926, gerai sudarytas klausimynas.

Tyrimo vykdymas. Apklausa vykdyta 2023 metų vasario - kovo mėn. Visi respondentai, į kuriuos kreiptasi tiesiogiai, buvo iš anksto informuoti apie būsimą apklausą, suderintas anketos pateikimo laikas, paprašyta ją užpildyti bei perduoti jiems atsakingiems vidurinio lygio vadovams. Apklausa vykdyta 2 mėn. tam, kad respondentai turėtų pakankamai laiko anketų pildymui, siekta savanoriško, neskubaus ir atviro jų atsakymo bei kuo didesnio atsakomumo.

Iš viso gauta 59 užpildytos anketos, kurių viena buvo užpildyta netinkamai, tad tyrime naudotos 58 anketos, atliktas tyrimas reprezentatyvus. Anketas užpildė 19 aukščiausio lygio ir 39 vidutinio lygio vadovų, apklaustų iš visų 23 įmonių tinklo narių, taip pat – įmonių tinklo generalinis direktorius.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Apklaustos tyrimo duomenys apdoroti statistikos programų paketu SPSS 21.0. Analizuojant anketinės apklausos duomenis taikyti aprašomosios ir statistinės analizės metodai. Požymių skirstinių parametrai vertinti skaičiuojant dažnius (pavadinimų ir rangų skalės), vidurkį ir standartinį nuokrypį (intervalų ir santykių skalės). Požymių, matuojamų ne intervalų skalėse, statistiniams ryšiams įvertinti sudarytos porinės dažnių lentelės ir taikytas Chi kvadrato (χ^2) kriterijus. Statistiškai reikšmingam rezultatų skirtumui įvertinti pasirinktas $p < 0,05$, statistiškai labai reikšmingam – $p < 0,01$ lygmuo.

Tyrimo etika. Tyrimo atlikimo metu turi būti laikomasi bendrųjų socialinių tyrimų etikos nuostatų: respondentai tyrime dalyvavo savanoriškai, gautas tiriamojo sutikimas dalyvauti tyrime, užtikrintas tyrimo atlikimo ir tyrimo metu gautos informacijos konfidencialumas, respondentų anonimiškumas. Tyrimo metu pateikta tik apibendrinta informacija, o su pilnais tyrimo duomenimis sudaryta galimybė susipažinti tik AB „VLG“ generaliniam direktoriui.

2.2. Įmonių tinklo charakteristika

AB „VLG“ įkurta 1969 metų kovo mėn. 1 d. Klaipėdos mieste, adresu Minijos g. 180. Tuo metu VLG specializavosi žvejybos pramonės sektoriuje ir buvo didelio tonažo laivų remonto įmonė, kurios veikla vykdoma 50 ha teritorijoje, apimant 3 km krantinių, gamybos cechų plotas siekė - 100 tūkst. m², joje dirbo 10 000 darbuotojų.

1993 metais bendrovės veikloje įvyko dideli pokyčiai: veikla perorientuota į Vakarų rinkas, pritaikyta laivų statybos veiklai. 1998 metais AB „VLG“ buvo privatizuota norvegų įmonių grupės „Western Invest AS“, tačiau dėl nevykdomų finansinių įsipareigojimų, 2001 metais kontrolinį bendrovės akcijų paketą įsigijo Estijos koncernas „BLRT Grupp“. Tai lėmė, kad 2003 metais po sėkmingo bendrovės reorganizavimo, ji buvo pertvarkyta į įmonių grupę VLG.

2010 metais Estijos koncernas „BLRT Grupp“ įsigijo Baltijos laivų statyklą Klaipėdoje, kuri buvo sujungta su VLG antrine įmone ir tapo Vakarų Baltijos laivų statykla. Šis reorganizacinis pokytis turėjo teigiamos įtakos, nes jungtinė patirtis ir realizuojami bendri projektai didina Lietuvos laivų statybos verslo konkurencingumą, nes laivai yra gaminami nuo projekto iki rakto. Nuo 2010 metų AB „VLG“ įmonių tinklą sudaro 23 įmonės (žr. 2 priedą). Būtent šiais metais įmonių grupėje ir buvo sukurtas įmonių tinklas. Tai pagrindžia šie AB „VLG“ įmonių tinklo bruožai:

- aukšta hierarchija;
- centralizuota funkcinė valdymo struktūra, kuri užtikrina nepertraukiamą įmonių tinklo ir atskirų jo narių darbą, didinanti įmonių tinklo efektyvumą ir veiklos apimtį;
- vieningas atskirų įmonių struktūrinis vienetas, turintis konkrečius tikslus ir politiką;
- moderni valdymo struktūra su aiškiai paskirstytomis atsakomybėmis ir nuosekliu veiklos valdymu;
- pagrindinė įmonė yra sukūrusi aplink save konkretų tinklą, siekdama savo tikslų.

Esminis įmonių tinklo sukūrimo priežastis – tai 2010 metais integracija į užsienio šalies koncerną. Po šios integracijos buvo įsigyta ir prijungta kita įmonė, kurioje prasidėjo didelės permainos: įkurta nauja įmonė (po restruktūrizacijos) integruota į įmonių grupę. Nuo šio proceso visi gamybos projektai vystomi naujai įsteigtoje kompanijoje, o konkreti gamyba sutelkta kitoje teritorijoje, kur šiai veiklai yra tinkamesnės sąlygos. Pagrindinė įmonių grupės pokyčių valdymo priemonė – tai restruktūrizacija ir reorganizacija, po kurių buvo sukurtas įmonių tinklas. Šių pokyčių įtaka pridėtinės vertės kontekstui yra neigiama, kadangi 2009-2011 metų laikotarpiu įmonių grupės konsoliduotos pajamos ir pelnas sumažėjo.

Organizacijų tinklas – tai savanoriška ir konkreti struktūra, kuri kuriama restruktūrizacijos arba naujai organizuojamos tinklinės struktūros kūrimo procesų metu, siekiant bendros vertės kūrimo tikslo įgyvendinimo aktyviai bendradarbiaujant tinklo nariams ir panaudojant įvairius išteklius. Tai visa apimanti, dinaminė organizacinė forma, kuri pagrįsta ekonominiu, socialiniu ir psichologiniu racionalumu. Organizacijų tinklų kūrimo prielaidos klasifikuojamos į išorines ir vidines, t.y. atsižvelgiant į dviejų suinteresuotųjų šalių pokyčius: vartotojų ir darbuotojų poreikių pokyčius, kurie lemia organizacijų tinklėjimą, todėl organizacijų tinklo kūrimas yra svarbi pokyčių valdymo priemonė.

Efektyvus organizacijų tinklas – tai tinklas, turintis bendrą tikslą ir politiką, įvairių rūšių išteklius, būtinus veiklos vykdymui, inovatyvią struktūrą, progresyvią valdymą ir nuolatinę komunikaciją, kurių sąveikos rezultatas yra pridėtinės vertės kūrimas. Tik turintis būtinus veiklos mechanizmus ir pridėtinės vertės kuriamą kontekstą organizacijų tinklas gali būti įvardijamas efektyviu. Vertinant organizacijų tinklų kūrimo perspektyvas formuojama prielaida, kad šis procesas taps aktyvesnis, nes pokyčiai šiuolaikinėje verslo aplinkoje tampa vis spartesni ir sudėtingesni, todėl jų valdymui bus tikslinga naudoti organizacinės valdymo struktūros keitimą: formuoti tinklą. Organizacijų tinklo tikslai ir politika sudaro prielaidas išteklių, reikalingų tolimesniam proceso vykdymui, paiešką ir atranką. Materialinių, finansinių, intelektinių ir žmogiškųjų išteklių racionalus parinkimas bei bendro tikslo turėjimas įgalina formuoti konkrečią struktūrą ir paskirstyti atsakomybes. Organizacijos struktūros formavimas/keitimas ir atsakomybių paskirstymas yra pagrindinė pokyčių valdymo priemonė, kuri įgalina organizaciją siekti veiklos efektyvumo. Efektyvaus organizacijų tinklo veikla privalo būti valdoma, apimant veiklą nuo jos planavimo iki kontrolės, nes šis procesas susieja organizacijų tinklą su aplinka ir tokiu būdu padidina veiklos efektyvumą, todėl labai svarbi yra komunikacija, kuri garantuoja narių tarpusavio bendravimą ir sistemingą veiklą.

Pagrindinė verslo vystymo ir pokyčių valdymo priemonė AB „VLG“ – tai restruktūrizacija ir reorganizacija. Įmonių tinklo kūrimas turi privalumų ir trūkumų (žr. 6 lentelę). Funkcionali įmonių tinklo struktūra garantuoja atsakomybės, tarporganizacinių ryšių paskirstymą siekiant plėtoti integruotas kokybes, aplinkos apsaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos funkcionavimą.

6 lentelė

AB „VLG“ įmonių tinklo kūrimo privalumai ir trūkumai

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Bendra veikla	Decentralizuotas sprendimų priėmimas
Masto efektas	Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams
Konkurenciniai privalumai	
Platesnė gaminamų produktų ir teikiamų paslaugų asortimentas	
Didesnės investavimo galimybės	
Didelė įtaka rinkai	
Narių teisinis savarankiškumas	

Integracijos esminiu faktoriumi galima įvardinti personalo valdymo problematiką, kadangi teko atleisti nemažai darbuotojų, pagal turimą kompetenciją juos perkelti į kitas įmones ir įvertinti naujų darbuotojų poreikį. Darbuotojų požiūris į pokyčius buvo priešiškas: kilo vidinių nesutarimų, prieštaravimų, todėl personalo valdymas ir tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimas tapo problematiški. Šios problemos AB „VLG“ įmonių tinkle sprendžiamos iki šiol.

Pagrindinės AB „VLG“ įmonių tinklo veiklos: laivų korpusų statyba bei jų pilnas įrengimas, metalo konstrukcijų gamyba bei mechaninis apdirbimas, laivų remonto, modernizacijos, konversijos projektų valdymas, autotransportu, geležinkelio transportu, laivais gabenamų krovinių krovos, kitos susijusios paslaugos bei maitinės tarpininko paslaugos.

AB „VLG“ įmonių tinklo strateginis tikslas – stabili koncerno sėkmė. Nuolat siekiama aktyviai inicijuoti ir sėkmingai diegti reikiamas permainas ir inovacijas užtikrinant AB „VLG“ įmonių tinklo gebėjimą greitai ir efektyviai prisitaikyti prie socialinių, politinių ir išorinių ekonominių veiksnių pokyčių.

AB „VLG“ įmonių tinklo tikslas – Lietuvos Respublikos įstatymais nedraudžiamos ūkinės veiklos vystymas ir plėtojimas siekiant gauti pajamų ir pelno, tenkinti AB „VLG“ akcininkų turtinius interesus tiesiogiai ar per dukterines įmones.

AB „VLG“ įmonių tinklo vizija – kompetentingos ir motyvuotos komandos, efektyviai valdomų procesų, investicijų į šiuolaikines technologijas ir diegiamų inovacijų dėka, užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę ir įmonių tinklo konkurencinį pranašumą tarptautinėse rinkose.

AB „VLG“ įmonių tinklas, naudodamas išvystytus mašinų gamybos technologinius procesus, remontuoja ir modernizuoja visų tipų jūrinius laivus, stato naujus laivus, atlieka sunkių, didelių gabaritų metalo konstrukcijų gamybos užsakymus, remiantis užsakovu, teisės aktu ir kitų taikytinų dokumentų reikalavimais teikia gamybines ir kitas paslaugas.

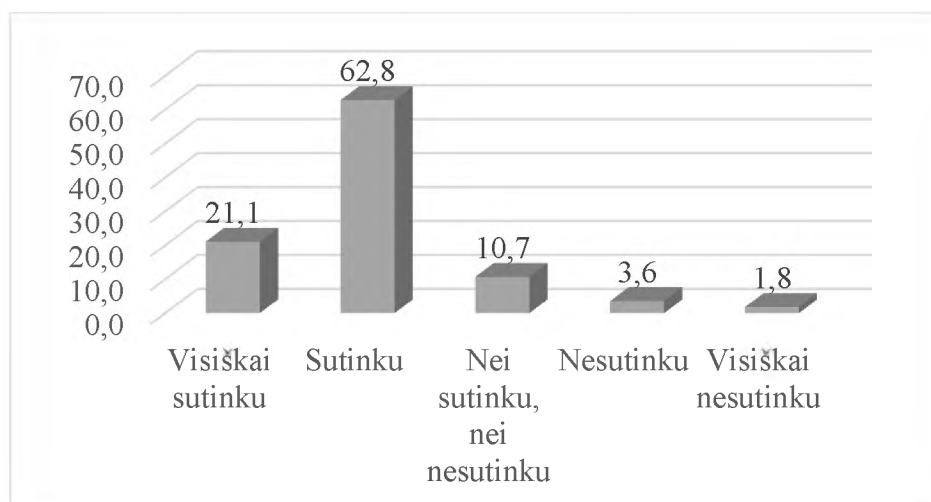
2023 metų balandžio mėn. duomenimis AB „VLG“ įmonių tinkle dirbo 1516 darbuotojų. Dėl 2012 metų liepos mėn. sugriežtintos AB „VLG“ įmonių tinklo informacijos pateikimo trečiosioms šalims ir konfidencialumo politikos, duomenys apie darbuotojų struktūrą neanalizuojami.

2.3. Tiriamo įmonių tinklo respondentų nuomonė apie esamą tarporganizacinio pasitikėjimo situaciją

Tyrimo metu buvo vertinamas AB „VLG“ įmonių tinklo tarporganizacinis pasitikėjimas. Anketos teminiai blokai analizuoti nuosekliai, sudaryti grafikai, pateiktos statistinės interpretacijos. Esant statistiškai reikšmingiems nuomonių pasiskirstymų skirtumams pagal respondentų sociodemografines charakteristikas (vadovų lygmenį, lytį, amžių, darbo stažą įmonių tinkle ir išsilavinimą), pateikti papildomi duomenys.

Formalumas

Daugiau nei pusė AB „VLG“ įmonių tinklo respondentų (62,8 proc.) sutinka su nuomone, kad šiame įmonių tinkle dominuoja formalus tarporganizacinis pasitikėjimas, kuris palaikomas oficialių susitikimų, susirinkimų metu, oficialiais raštais ir pan. Dar 21,1 proc. „visiškai sutinka“ su šia nuomone. Tik apie dešimtadalis (10,7 proc.) „nei sutinka, nei nesutinka“. Likusieji „nesutinka“ arba „visiškai nesutinka“, kad dominuoja formalus tarporganizacinis pasitikėjimas (3 pav.).



3 pav. Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle dominuoja formalus tarporganizacinis pasitikėjimas, proc.

$N=58$, $\chi^2=4,575$; $lks=3$; $p=0,476$

Pritarimas nuomonei, kad įmonių tinkle dominuoja formalus tarporganizacinis pasitikėjimas statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į respondentų užimamų pareigų lygmenį, lytį, amžių, išsilavinimą, tačiau nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas, atsižvelgiant į jų darbo stažą šiame įmonių tinkle: mažesnę darbo stažą turintys respondentai dažniau linkę sutikti su nuomone, jog dominuoja formalus tarporganizacinis pasitikėjimas (Spearman'o koreliacijos testas, $p<0,05$) (7 lentelė).

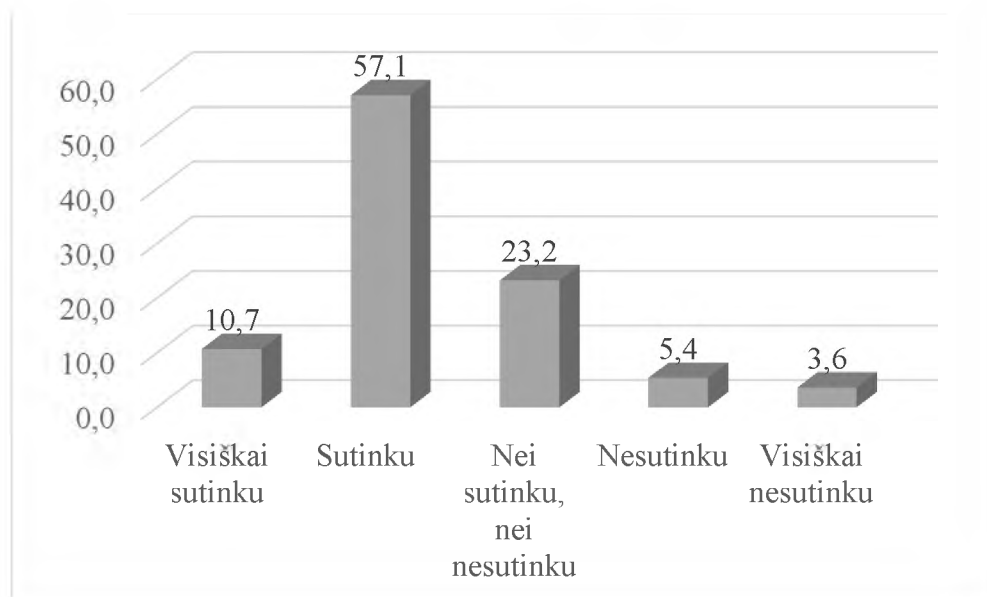
7 lentelė

Pritarimas nuomonei, kad dominuoja formalus tarporganizacinis pasitikėjimas, atsižvelgiant į respondentų darbo stažą šiame įmonių tinkle, proc.

	Jūsų darbo stažas šiame įmonių tinkle?				Iš viso
	iki 5 metų	5-10 metų	10-20 metų	daugiau kaip 20 metų	
Visiškai nesutinku			8,3		1,8
Nesutinku	5,6	13,6		20,0	8,8
Nei sutinku, nei nesutinku	11,1	4,5	33,3	20,0	14,0
Sutinku	61,1	54,5	58,3	60,0	57,9
Visiškai sutinku	22,2	27,3			17,5
Iš viso	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Daugiau nei pusė respondentų (57,1 proc.) sutinka ir dešimtadalis (10,7) visiškai sutinka su nuomone, kad AB „VLG“ įmonių tinkle dominuoja neformalus tarporganizacinis pasitikėjimas, kuris

palaikomas asmeniškai, el. priemonių (intraneto) pagalba, nėra konkrečių ir oficialių bendravimo taisyklių, organizuojami susitikimai ne darbo metu ir pan. Dar 23,2 proc. „nei sutinka, nei nesutinka“ su šia nuomone. Tik nedidelė dalis „nesutinka“ ar „visiškai nesutinka“ – atitinkamai – 5,4 proc. ir 3,6 proc. (4 pav.).

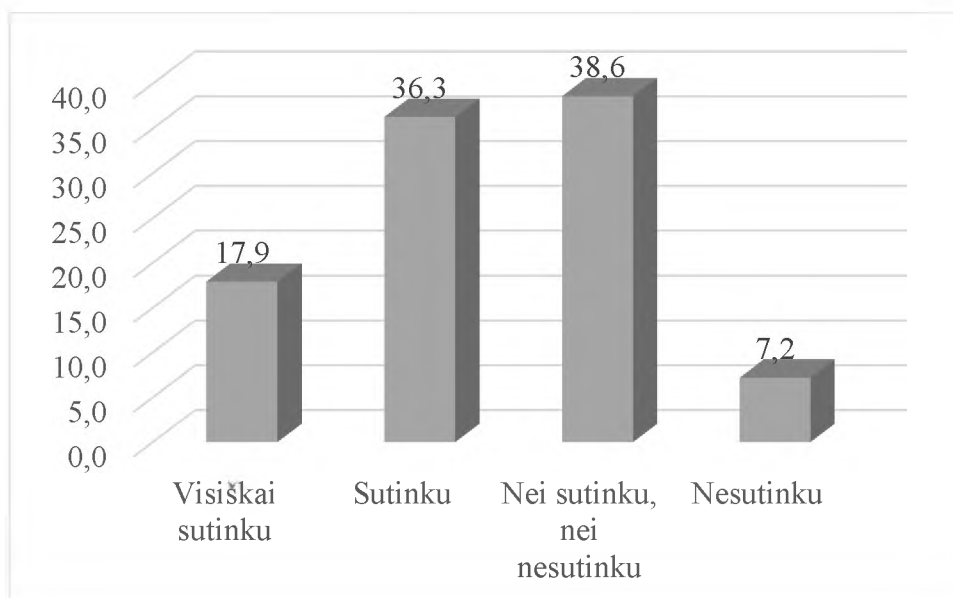


4 pav. Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle dominuoja neformalus tarporganizacinis pasitikėjimas, proc.

Pritarimas nuomonei, kad dominuoja formalus tarporganizacinis pasitikėjimas įmonių tinkle, statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į visus respondentų sociodemografinius požymius – užimamų pareigų lygmenį, lytį, amžių, darbo stažą šiame įmonių tinkle bei išsilavinimą.

Didesnė dalis respondentų „sutinka“ ar „visiškai sutinka“ su nuomone, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra palaikomas tiek formalioje aplinkoje (oficialių susitikimų, susirinkimų metu ir kt.), tiek neformalioje aplinkoje (asmeniškai, organizuojant susitikimus ne darbo metu ir pan.) – atitinkamai 36,3 ir 17,9 proc. Tačiau ypač didelė dalis „nei sutinka, nei nesutinka“ – 38,6 proc., o mažiausia „nesutinka“ – 7,2 proc. (5 pav.).

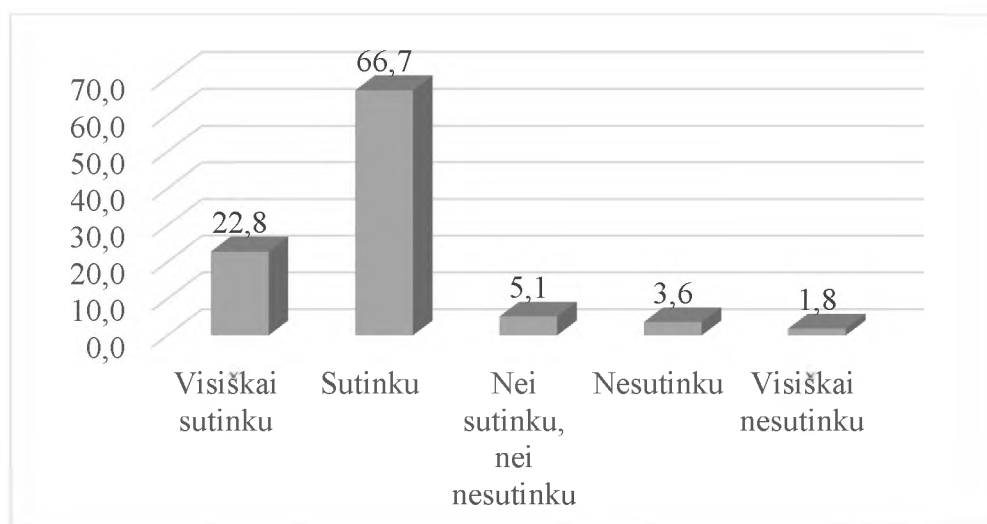
Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra palaikomas tiek formalioje aplinkoje (oficialių susitikimų, susirinkimų metu ir kt.), tiek neformalioje aplinkoje (asmeniškai, organizuojant susitikimus ne darbo metu ir pan.), statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į visus respondentų sociodemografinius požymius – užimamų pareigų lygmenį, lytį, amžių, darbo stažą bei išsilavinimą.



5 pav. Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas palaikomas tiek formalioje aplinkoje, tiek neformalioje aplinkoje, proc.

Užtikrintumas

Didžiausia dalis respondentų (66,7 proc.) „sutinka“ arba „visiškai sutinka“ (22,8 proc.) su nuomone, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant nuolatinius tarporganizacinius ryšius, nuolat komunikuojant apie priimamus sprendimus, jų įgyvendinimo eigą, kylančias problemas, gautus rezultatus. Mažesnė dalis „nei sutinka, nei nesutinka“, „nesutinka“ ar „visiškai nesutinka“ – atitinkamai – 5,1 proc., 3,6 proc. ir 1,8 proc. (6 pav.).



6 pav. Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant nuolatinius tarporganizacinius ryšius, proc.

$N=58$, $\chi^2=5,032$; $l/s=4$; $p=0,424$

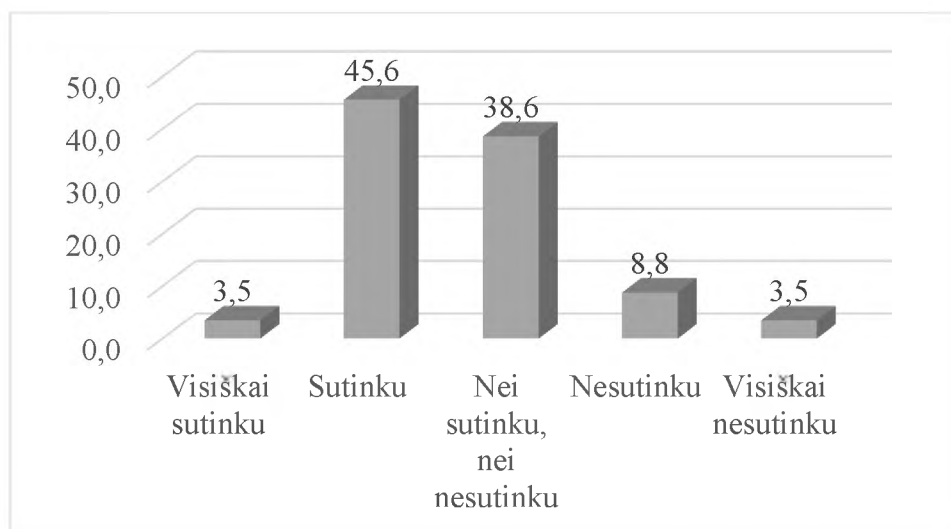
Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant nuolatinius tarporganizacinius ryšius, nuolat komunikuojant apie priimamus sprendimus, statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į respondentų lygmenį, lytį, amžių, darbo stažą, tačiau nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas, atsižvelgiant į išsilavinimą: žemesnį išsilavinimą turintys respondentai dažniau linkę sutikti su nuomone, jog tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant nuolatinius tarporganizacinius ryšius, nuolat komunikuojant apie priimamus sprendimus: abi ryšių pusės grįžtamuju ryšiu praneša apie sprendimų vykdymo eigą, apie sprendžiamas problemas ir kt. (Spearman'o koreliacijos testas, $p < 0,05$) (8 lentelė).

8 lentelė

Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant nuolatinius tarporganizacinius ryšius, atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą, proc.

	Jūsų išsilavinimas				Iš viso
	Aukštasis (universitetinis)	Aukštasis (kolegija)	Aukštesnysis	Vidurinis, spec. vidurinis	
Visiškai nesutinku	2,3				1,8
Nesutinku	9,1%				7,0
Nei sutinku, nei nesutinku	27,3	12,5			22,8
Sutinku	59,1	87,5	100,0	100,0	66,7
Visiškai sutinku	2,3				1,8
Iš viso	100,0%	100,0	100,0	100,0	100,0

Beveik pusė respondentų (45,6 proc.) „sutinka“ su nuomone, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimui nuolat yra akcentuojamos grupinės elgsenos taisyklės ir normos, vertybės ir jos formuojama konkreti santykių bei ryšių palaikymo struktūra. Mažesnę dalis „nei sutinka, nei nesutinka“ ar „nesutinka“ – atitinkamai – 38,6 ir 8,8 proc. Likusieji respondentai arba „visiškai sutinka“ arba „visiškai nesutinka“ – po 3,5 proc. (7 pav.).



7 pav. Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimui nuolat yra akcentuojamos grupinės elgsenos taisyklės ir normos, vertybės, proc.

$N=58$, $\chi^2=5,113$; $lls=3$; $p=0,431$

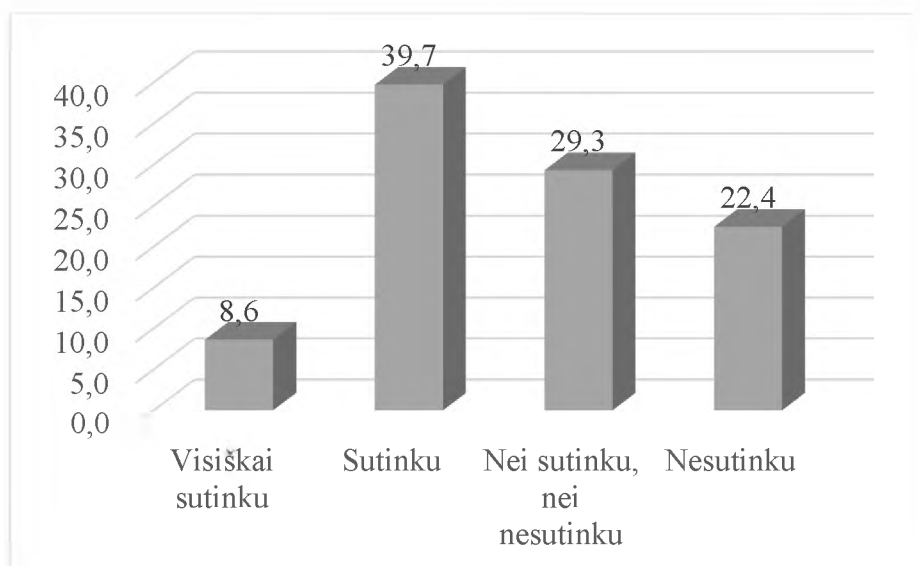
Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimui nuolat yra akcentuojamos grupinės elgsenos taisyklės ir normos, vertybės ir jos formuojama konkreti santykių bei ryšių palaikymo struktūra, statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į respondentų užimamų pareigų lygmenį, lytį, išsilavinimą, darbo stažą, tačiau nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas, atsižvelgiant į amžių: vyresnio amžiaus respondentai dažniau linkę sutikti su nuomone, jog įmonių tinkle tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimui nuolat yra akcentuojamos grupinės elgsenos taisyklės ir normos, vertybės ir jos formuojama konkreti santykių bei ryšių palaikymo struktūra (Spearman'o koreliacijos testas, $p<0,05$) (9 lentelė).

9 lentelė

Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant nuolatinius tarporganizacinius ryšius, atsižvelgiant į respondentų amžių, proc.

	Jūsų amžius?			Iš viso
	iki 35 metų	35-50 metų	50 metų ir daugiau	
Visiškai nesutinku	10,0			3,5
Nesutinku		16,7	7,7	8,8
Nei sutinku, nei nesutinku	70,0	16,7	30,8	38,6
Sutinku	15,0	62,5	61,5	45,6
Visiškai sutinku	5,0	4,2		3,5
Iš viso	100,0	100,0	100,0	100,0

Daugiau nei trečdalis respondentų (39,7 proc.) „sutinka“ su nuomone, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant tarporganizacinius ryšius tiek vertikaliai („iš viršaus į apačią“ bei „iš apačios į viršų“), tiek horizontaliai (įmonės esančios tinkle – lygiaverčiai partneriai). Mažesnę dalis „nei sutinka, nei nesutinka“ ar „nesutinka“ – atitinkamai – 29,3 proc. ir 22,4 proc. Likusieji respondentai „visiškai sutinka“ - 6,9 proc. (8 pav.).

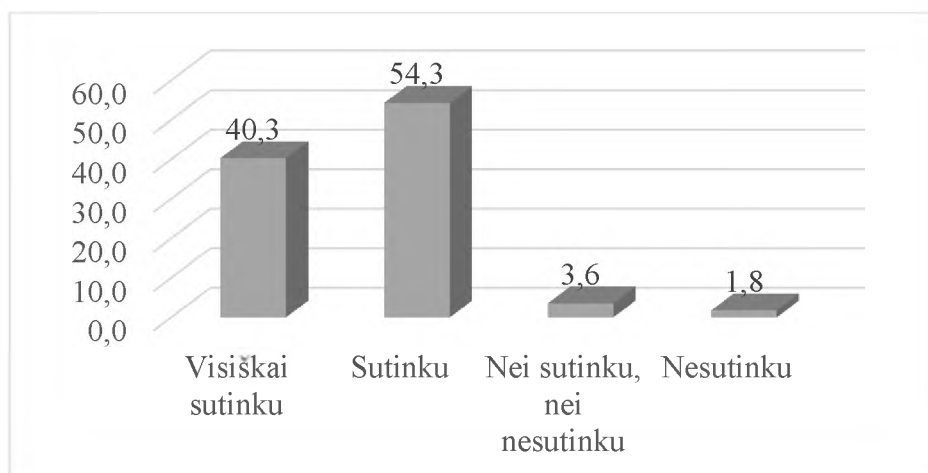


8 pav. Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant tarporganizacinius ryšius tiek vertikaliai, tiek horizontaliai, proc.

Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant tarporganizacinius ryšius tiek vertikaliai („iš viršaus į apačią“ bei „iš apačios į viršų“), tiek horizontaliai (įmonės esančios tinkle – lygiaverčiai partneriai), statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į visus respondentų sociodemografinius požymius – užimamų pareigų lygmenį, lytį, amžių, darbo stažą bei išsilavinimą.

Tikslingumas

Daugiau nei pusė respondentų (54,4 proc.) „sutinka“ su nuomone, kad tarporganizacinis pasitikėjimas palaikomas siekiant geresnių įmonių tinklo veiklos rezultatų. Mažesnę dalis „visiškai sutinka“ (40,4 proc.). Likusieji respondantai „nei sutinka, nei nesutinka“ (3,5 proc.) arba „visiškai nesutinka“ (1,8 proc.) (9 pav.).



9 pav. Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas palaikomas siekiant geresnių įmonių tinklo veiklos rezultatų, proc.

$N=58$, $\chi^2=5,114$; $lks=4$; $p=0,388$

Pritarimas nuomonei, kad tarporganizacinis pasitikėjimas palaikomas siekiant geresnių įmonių tinklo veiklos rezultatų, statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į respondentų užimamų pareigų lygmenį, lytį, darbo stažą ir išsilavinimą, tačiau skiriasi statistiškai reikšmingai atsižvelgiant į amžių: jaunesnio amžiaus respondentai dažniau linkę sutikti su nuomone, jog tarporganizacinis pasitikėjimas padeda pasiekti geresnių įmonių tinklo veiklos rezultatų (Spearman'o koreliacijos testas, $p<0,05$) (10 lentelė).

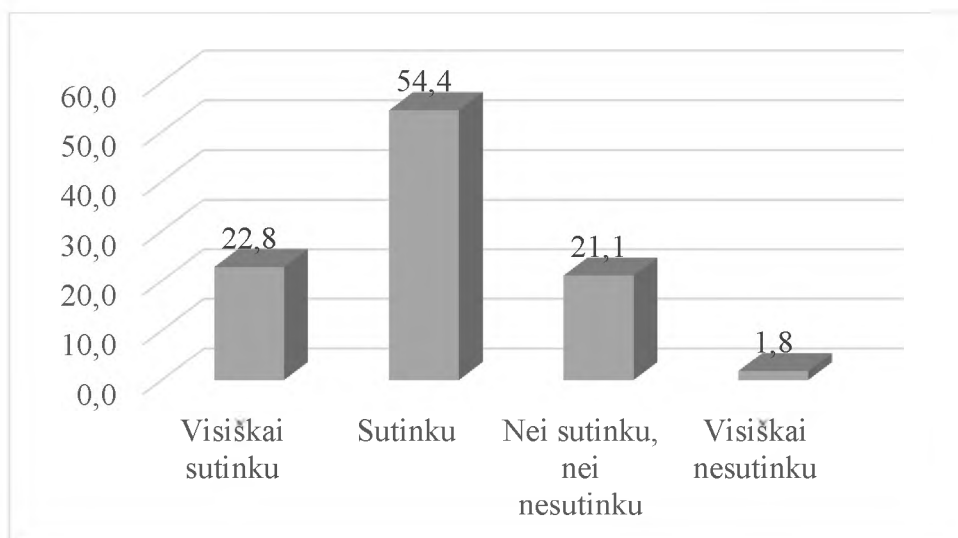
10 lentelė

Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas palaikomas siekiant geresnių įmonių tinklo veiklos rezultatų, atsižvelgiant į respondentų amžių, proc.

	Jūsų amžius?			Iš viso
	iki 35 metų	35-50 metų	50 metų ir daugiau	
Nesutinku		4,2		1,8
Nei sutinku, nei nesutinku	5,0		7,7	3,5
Sutinku	35,0	62,5	69,2	54,4
Visiškai sutinku	60,0	33,3	23,1	40,4
Iš viso	100,0	100,0	100,0	100,0

Daugiau nei pusė respondentų (54,4 proc.) „sutinka“ su nuomone, kad tarporganizacinis pasitikėjimas yra naudingas visoms tinklo įmonėms. Mažesnę dalis „visiškai sutinka (22,8 proc.).

Likusieji respondentai „nei sutinka, nei nesutinka“ (21,1 proc.) arba „visiškai nesutinka (1,8 proc.) (10 pav.).



10 pav. **Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra naudingas visoms tinklo įmonėms, proc.**

$N=58$, $\chi^2=6,294$; $l/s=3$; $p=0,401$

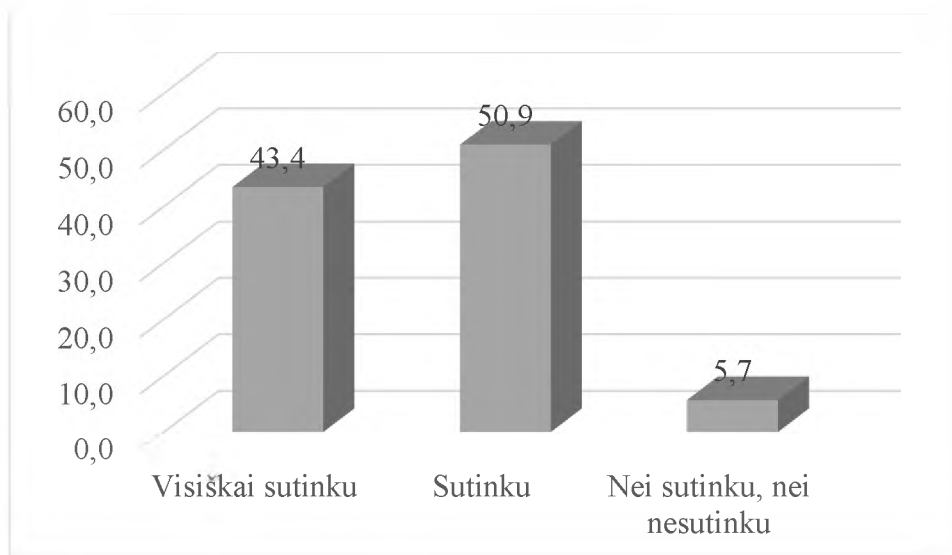
Pritarimas nuomonei, kad tarporganizacinis pasitikėjimas yra naudingas visoms tinklo įmonėms statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į respondentų užimamų pareigų lygmenį, lytį, amžių ir išsilavinimą, tačiau nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas atsižvelgiant į darbo stažą šiame įmonių tinkle: mažesnę darbo stažą šiame įmonių tinkle turintys respondentai dažniau linkę sutikti su nuomone, jog tarporganizacinis pasitikėjimas yra naudingas visoms tinklo įmonėms (Spearman'o koreliacijos testas, $p<0,05$) (11 lentelė).

11 lentelė

Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra naudingas visoms tinklo įmonėms, atsižvelgiant į respondentų darbo stažą šiame įmonių tinkle, proc.

	Jūsų darbo stažas šiame įmonių tinkle?				Iš viso
	iki 5 metų	5-10 metų	10-20 metų	daugiau kaip 20 metų	
Nesutinku				20,0	1,8
Nei sutinku, nei nesutinku	38,9	9,1	25,0		21,1
Sutinku	55,6	59,1	50,0	40,0	54,4
Visiškai sutinku	5,6	31,8	25,0	40,0	22,8
Iš viso	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Dauguma respondentų „sutinka“ ar „visiškai sutinka“ su nuomone, kad tarporganizacinis pasitikėjimas yra įmonių tinklo pridėtinės vertės kūrimo ir didinimo pagrindas tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu – atitinkamai 50,9 proc. ir 43,4 proc. Maža dalis su tuo „nei sutinka, nei nesutinka“ (5,7 proc.), visiškai nebuvo tai nuomonei nepritariančių respondentų (11 pav.).



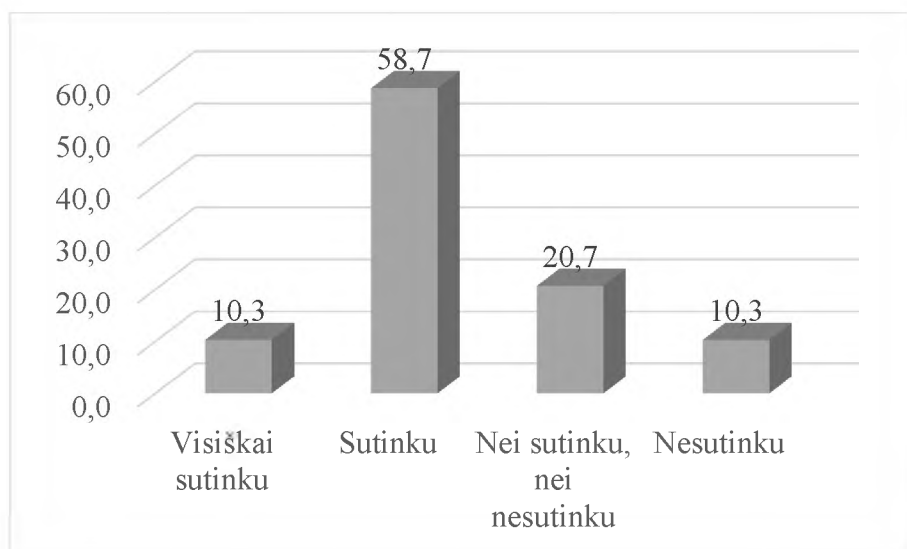
11 pav. Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra įmonių tinklo pridėtinės vertės kūrimo ir didinimo pagrindas tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu, proc.

Pritarimas nuomonei, kad tarporganizacinis pasitikėjimas yra įmonių tinklo pridėtinės vertės kūrimo ir didinimo pagrindas tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu, statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į visus respondentų sociodemografinius požymius – užimamų pareigų lygmenį, lytį, amžių, darbo stažą bei išsilavinimą.

Stabilumas

Dauguma respondentų „sutinka“ ar „visiškai sutinka“ su nuomone, kad tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu; ryšiai patikimi, kadangi palaikomi tarp oficialių subjektų ir įtvirtinami formalioje aplinkoje – atitinkamai 58,7 proc. ir 10,3 proc. Nedidelė dalis su tuo „nei sutinka, nei nesutinka“ (20,7 proc.), nesutinkantieji su šia nuomone sudarė 10,3 proc. (12 pav.).

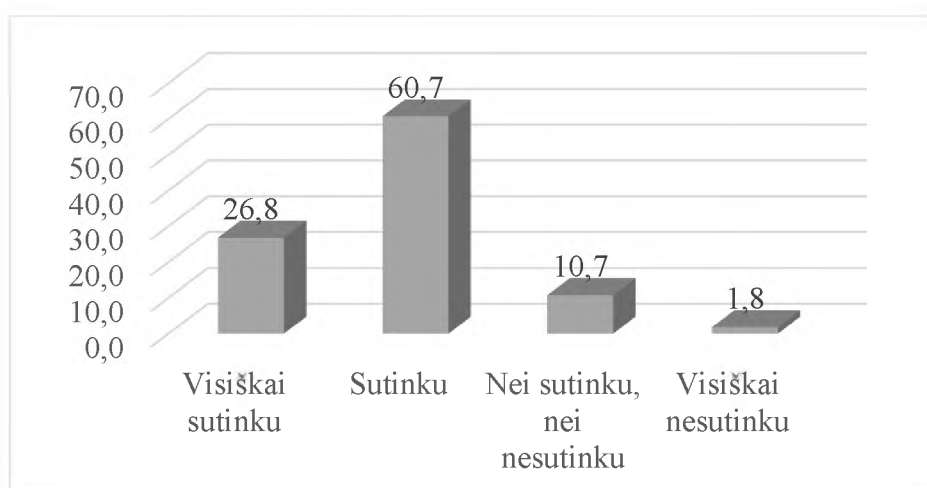
Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinklo tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu; ryšiai patikimi, kadangi palaikomi tarp oficialių subjektų ir įtvirtinami formalioje aplinkoje, statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į visus respondentų sociodemografinius požymius – užimamų pareigų lygmenį, lytį, amžių, darbo stažą bei išsilavinimą.



12 pav. **Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu; ryšiai patikimi, kadangi palaikomi tarp oficialių subjektų ir įtvirtinami formalioje aplinkoje, proc.**

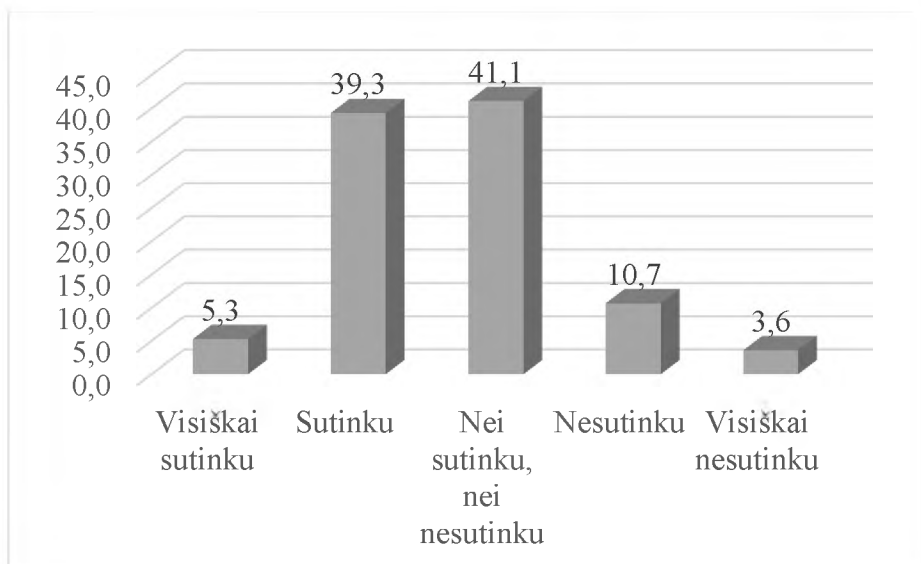
Dauguma respondentų „sutinka“ ar „visiškai sutinka“ su nuomone, kad tarporganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti yra palaikoma konkreti tvarka, laikomasi tam tikrų nuostatų, o pokyčiai yra nežymūs – atitinkamai 60,7 proc. ir 26,8 proc. Nedidelė dalis su tuo „nei sutinka, nei nesutinka“ (10,7 proc.), nesutinkantieji su šia nuomone sudarė 1,8 proc. (13 pav.).

Pritarimas nuomonei, kad tarporganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti yra palaikoma konkreti tvarka, laikomasi tam tikrų nuostatų, o pokyčiai yra nežymūs, statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į visus respondentų sociodemografinius požymius – užimamų pareigų lygmenį, lytį, amžių, darbo stažą bei išsilavinimą.



13 pav. **Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti yra palaikoma konkreti tvarka, laikomasi tam tikrų nuostatų, o pokyčiai yra nežymūs, proc.**

Apytikriai vienodos dalys respondentų „sutinka“ ar „nei sutinka, nei nesutinka“ su nuomone, kad tarporganizacinis pasitikėjimas įgalima įmonių tinklą veikti nepertraukiamai net ir neapibrėžtumo sąlygomis – atitinkamai 39,3 proc. ir 41,1 proc. Nedidelė dalis su tuo „nesutinka“ (10,7 proc.), „visiškai sutinkantieji“ sudarė 5,4 proc., „visiškai nesutinkantieji“ 3,6 proc. (14 pav.).



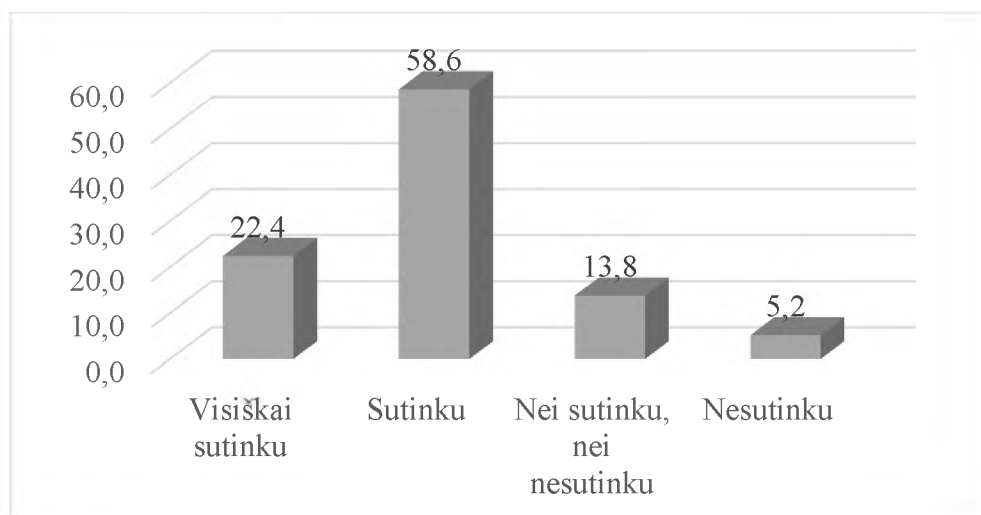
14 pav. Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas įgalima įmonių tinklą veikti nepertraukiamai net ir neapibrėžtumo sąlygomis, proc.

Pritarimas nuomonei, kad įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas įgalima įmonių tinklą veikti nepertraukiamai net ir neapibrėžtumo sąlygomis, statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į visus respondentų sociodemografinius požymius – užimamų pareigų lygmenį, lytį, amžių, darbo stažą bei išsilavinimą.

Dauguma respondentų „sutinka“ ar „visiškai sutinka“ su nuomone, kad tarporganizaciniam pasitikėjimui įmonių tinkle užtikrinti yra nuolat naudojamos ir diegiamos naujos technologijos, inovacijos, skiriamas dėmesys jų atnaujinimui – atitinkamai 58,6 proc. ir 22,4 proc. Nedidelė dalis su tuo „nei sutinka, nei nesutinka“ (13,8 proc.), nesutinkantieji su šia nuomone sudarė 5,2 proc. (15 pav.).

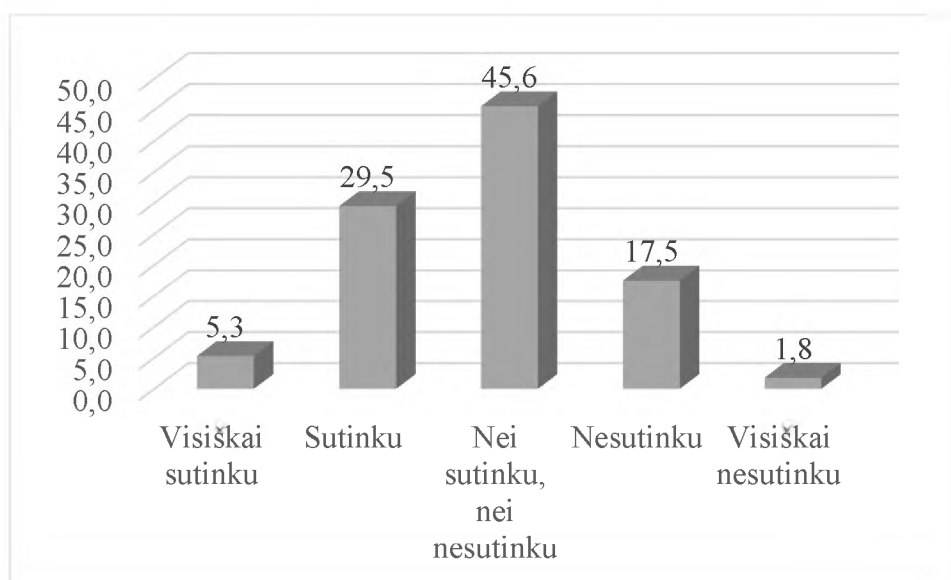
Inovatyvumas

Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizaciniam pasitikėjimui įmonių tinkle užtikrinti yra nuolat naudojamos ir diegiamos naujos technologijos, inovacijos, skiriamas dėmesys jų atnaujinimui, statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į visus respondentų sociodemografinius požymius – užimamų pareigų lygmenį, lytį, amžių, darbo stažą bei išsilavinimą.



15 pav. Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizaciniam pasitikėjimui įmonių tinkle užtikrinti yra nuolat naudojamos ir diegiamos naujos technologijos, inovacijos, skiriamas dėmesys jų atnaujinimui, proc.

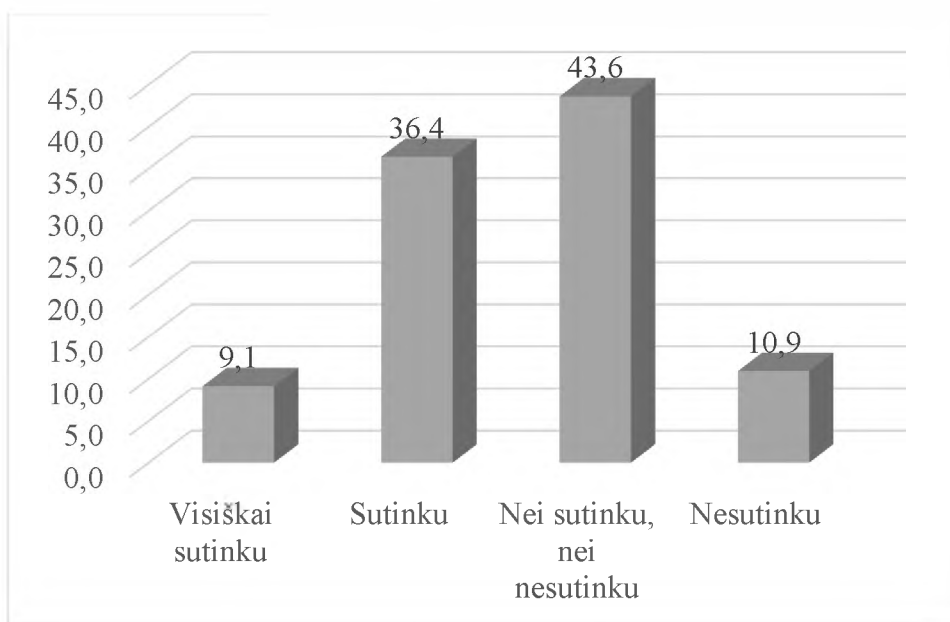
Santykinai nedidelė dalis respondentų „sutinka“ ar „visiškai sutinka“ su nuomone, kad įmonių tinkle tarporganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti įmonių tinkle yra diegiamos inovacijos, kuriomis užtikrinamas duomenų saugumas – atitinkamai 29,5 proc. ir 5,3 proc. Beveik pusė su tuo „nei sutinka, nei nesutinka“ (45,6 proc.), nesutinkantieji su šia nuomone sudarė 17,5 proc., o „visiškai nesutinkantieji“ – 1,8 proc. (16 pav.).



16 pav. Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle tarporganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti įmonių tinkle yra diegiamos inovacijos, kuriomis užtikrinamas duomenų saugumas, proc.

Pritarimas nuomonei, kad įmonių tinkle tarporganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti įmonių tinkle yra diegiamos inovacijos, kuriomis užtikrinamas duomenų saugumas statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į visus respondentų sociodemografinius požymius – užimamų pareigų lygmenį, lytį, amžių, darbo stažą bei išsilavinimą.

Dalis respondentų „sutinka“ ar „visiškai sutinka“ su nuomone, kad įmonių tinkle yra diegiamos technologijos bei inovacijos, kurios užtikrina tarporganizacinį pasitikėjimą mažinant formalumus bei biurokratizmą – atitinkamai 36,4 ir 9,1 proc. Tačiau nemaža dalis su tuo „nei sutinka, nei nesutinka“ (43,6 proc.), nesutinkantieji su šia nuomone sudarė 10,9 proc. (17 pav.).



17 pav. Pritarimas nuomonei, kad AB „VLG“ įmonių tinkle įmonių tinkle yra diegiamos technologijos bei inovacijos, kurios užtikrina tarporganizacinį pasitikėjimą mažinant formalumus bei biurokratizmą, proc.

Pritarimas nuomonei, kad įmonių tinkle yra diegiamos technologijos bei inovacijos, kurios užtikrina tarporganizacinį pasitikėjimą mažinant formalumus bei biurokratizmą, statistiškai reikšmingai nesiskiria atsižvelgiant į visus respondentų sociodemografinius požymius – užimamų pareigų lygmenį, lytį, amžių, darbo stažą bei išsilavinimą.

Apibendrinant 2.3. poskyrį „Tiriamą įmonių tinklo respondentų nuomonę apie esamą tarporganizacinio pasitikėjimo situaciją“ galima teigti, kad AB „VLG“ įmonių tinklas privalo organizuoti savo veiklą, nuolat palaikyti tarporganizacinius ryšius ir siekti tarporganizacinio pasitikėjimo tam, kad įmonių tinkle atsiradus trūkumams į juos būtų tinkamai reaguojama bei esant poreikiui trūkumai būtų operatyviai pašalinti. Svarbiausiu dalyku laikant samprotavimus apie tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimą AB „VLG“ įmonių tinkle galima išskirti šiuos privalumus:

- tarporganizacinių ryšių formalumas padeda atskirti tinkle narių savarankiškumą bei užtikrinti jų savarankiškumą ir autonomiją;
- užtikrintumas padeda priimti racionalius sprendimus ir operatyviai spręsti kylančias problemas;
- tarporganizacinių ryšių tikslingumas padeda užtikrinti greitą integravimąsi į rinką ir garantuoja prieigą prie žinių, kurios yra ypač vertingos konkurencijos sąlygomis;
- stabilumas padeda sumažinti veiklos riziką ir nepertraukiamai veikti net ir neapibrėžtumo sąlygomis;
- tarporganizacinių ryšių inovatyvumas skatina naujoves.

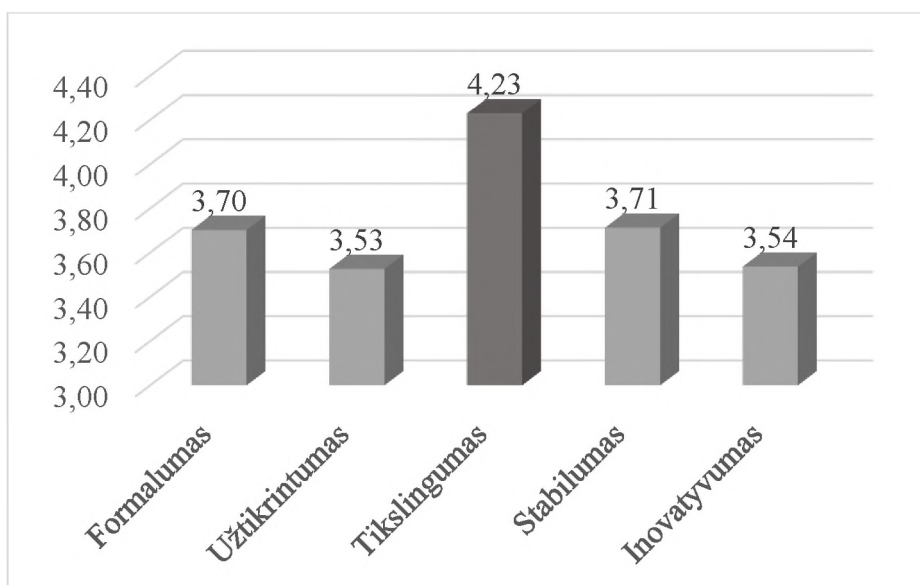
2.4. Tiriamo įmonių tinklo tarporganizacinio pasitikėjimo atskirų kriterijų būklės įvertinimai

4 priede pateikiami teiginių apie tarporganizacinį pasitikėjimą įvertinimų vidurkiai (vidurkių žemėjimo nuoseklumu), atspindintys tarporganizacinių ryšių privalumus ir trūkumus.

Tyrimo metu nustatyta, jog daugumai teiginių pritarimo vidurkis (įvertinimas balais) yra lygus ar viršija 3,5 balus. Ypatingai pritariama teiginiams, kad tarporganizacinis pasitikėjimas yra įmonių tinklo pridėtinės vertės kūrimo ir didinimo pagrindas tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu (vidurkis 4,38), tarporganizacinis pasitikėjimas palaikomas siekiant geresnių įmonių tinklo veiklos rezultatų (vidurkis 4,33), bei kad tarporganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti yra palaikoma konkreti tvarka, laikomasi tam tikrų nuostatų, o pokyčiai yra nežymūs (vidurkis 4,13).

Mažiausiai pritariama teiginiams, kad tarporganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti įmonių tinkle yra diegiamos inovacijos, kuriomis užtikrinamas duomenų saugumas (vidurkis 3,19), tarporganizacinis pasitikėjimas įgalina įmonių tinklą veikti nepertraukiamai net ir neapibrėžtumo sąlygomis (vidurkis 3,32), bei kad įmonių tinkle jis yra užtikrinamas palaikant tarporganizacinius ryšius tiek vertikaliai („iš viršaus į apačią“ bei „iš apačios į viršų“), tiek horizontaliai (įmonės esančios tinkle – lygiaverčiai partneriai) (vidurkis 3,33). Pastarieji kiekybinio tyrimo duomenys rodo, jog esama giluminių menkesnio pritarimo priežasčių, kurias būtų galima atskleisti kokybiniu tyrimu.

18 pav. pateikti AB „VLG“ įmonių tinklo atskirų tarporganizacinio pasitikėjimo kriterijų vertinimo aritmetinis vidurkis, t.y. pagal tyrimo anketoje esančius teiginių blokus.



18 pav. AB „VLG“ įmonių tinklo tarporganizacinio pasitikėjimo kriterijų vertinimo aritmetinis vidurkis

$N=58$, $\chi^2=4,062$; $l/s=4$; $p=0,369$

Vertinant atskirus tarporganizacinio pasitikėjimo kriterijų blokus nustatyta, kad tarporganizacinio pasitikėjimo AB „VLG“ įmonių tinkle privalumas - tarporganizacinių ryšių tikslingumas (aritmetinis vertinimo vidurkis – 4,23). Likusias dalis, kurios įvardijamos tarporganizacinių ryšių įmonių tinkle trūkumais, reikia stiprinti – stabilumą (aritmetinis vertinimo vidurkis – 3,71), formalumą (aritmetinis vertinimo vidurkis – 3,70), inovatyvumą (aritmetinis vertinimo vidurkis – 3,54) ir užtikrintumą (aritmetinis vertinimo vidurkis – 3,53).

18 pav. tikslingumas išskirtas tamsesne pilka spalva, nes tai tarporganizacinio pasitikėjimo privalumas, likusios savybės yra trūkumai, todėl turi būti stiprinami. Šis sprendimas priimtas remiantis autorės sudarytu teoriniu vertinimo modeliu.

Apibendrinant 2.4. poskyrį „Tiriamo įmonių tinklo tarporganizacinio pasitikėjimo atskirų kriterijų būklės įvertinimai“ galima teigti, kad tyrimo rezultatai atskleidė, jog AB „VLG“ įmonių tinklo tarporganizacinio pasitikėjimo trūkumai, atsižvelgiant į 4 priede pateikiamų teiginių įvertinimų vidurkius, yra šie:

- įmonių tinkle dominuoja formalus tarporganizacinis pasitikėjimas, kuris palaikomas oficialių susitikimų, susirinkimų metu, oficialiais raštais ir pan. – nevieningas pritarimas atsižvelgiant į darbo stažą;
- įmonių tinkle yra palaikomas ryšių grįžtamasis ryšys: abi ryšių pusės grįžtamuju ryšiu praneša apie įsipareigojimų vykdymo eigą, apie sprendžiamas problemas ir kt. – nevieningas pritarimas atsižvelgiant į išsilavinimą,

- įmonių tinkle tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimui nuolat yra akcentuojamos grupinės elgsenos taisyklės ir normos, vertybės ir jomis formuojama konkreti santykių bei ryšių palaikymo struktūra – nevieningas pritarimas atsižvelgiant į amžių;
- tarporganizacinis pasitikėjimas palaikomas siekiant geresnių įmonių tinklo veiklos rezultatų - nevieningas pritarimas atsižvelgiant į amžių;
- įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra naudingas visoms tinklo įmonėms – nevieningas pritarimas atsižvelgiant į amžių.

Siekiant spręsti nustatytus trūkumus reikia parinkti atitinkamas stiprinimo priemones, pateikti siūlymus, kaip sustiprinti įmonių tinklo tarporganizacinį pasitikėjimą.

TARPOrganizacinio Pasitikėjimo Įmonių Tinkle

Stiprinimo Tyrimo Rezultatų Apibendrinimas ir

Diskusija: Tolimesnių Tyrimų Išvagos

AB „VLG“ įmonių tinkle dominuoja viena bendrovė, kuri yra užmezgusi simetrinius ryšius su kitais (jei kai kurie subjektai nėra patenkinti savo padėtimi ir susiklosčiusiais santykiais, įmonių tinklas būna silpnesnis, o ryšiai - asimetriniai). Kadangi AB „VLG“ įmonių tinklo dalyvių santykiai grindžiami laikantis lygiateisiškumo, partnerystės principų ir dalyviai yra patenkinti esama padėtimi, ši tinklinė organizacija yra lanksti, nors ir pakankamai griežta. Vykstant tinklinės organizacijos raidai, susiformavus jos dalyviams, nustatyti griežti ryšiai, ji tapo uždaresnė. AB „VLG“ įmonių tinklui užėmus stabilią padėtį rinkoje ir pasiruošus diferencijuoti veiklą, tinklinė organizacija tapo kiek atviresnė ir lankstesnė. Integraciniai valdymo ryšiai įmonių tinkle yra formalūs, nes organizacijos, esančios tinklo susivienijime, išlaiko tam tikrą nepriklausomybę, t.y. vykdo tam tikrą veiklą, todėl šiame įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas tampa labai svarbiu optimalios veiklos elementu, įgalinančiu siekti ne tik veiklos efektyvumo, bet ir sėkmingos plėtros.

Tobulame pasaulyje darbas įmonių tinkle būtų nesudėtinga, jei visos AB „VLG“ įmonių tinklą sudarančios organizacijos bei individai dalintųsi žiniomis bei patyrimu, vestų į intelektinį tobulėjimą bei profesinę lygybę kiekvieno iš tinklo narių. Vis dėlto tikrovė yra toli gražu ne tokia paprasta ir nepasitikėjimas tarp partnerių bei įtarimas, kad kai kurios organizacijos ar individai investuoja į įmonių tinklo tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimą daug daugiau nei iš jo gali gauti naudos, gali lengvai sužlugdyti gyvybingą AB „VLG“ įmonių tinklą. Būtent todėl visi įmonių tinklo nariai privalo būti įsipareigoję atvirai dalintis informacija, palaikyti stiprią komunikacijos kultūrą bei, sprendžiant bet kokias problemas, ieškoti sprendimų, tenkinančių visus įmonių tinklo narius. Priešingai plačiai paplitusiai nuostatai, pasitikėjimas tarp partnerių nebūtinai reiškia, jog įmonių tinklui nereikia jokių formalių taisyklių ar susitarimų. Tikimybė, kad įmonių tinklas neveiks, išauga, jei nariai nėra susitarę, kaip spręsti galimas vidines problemas bei kaip veikia sprendimų priėmimo sistema, jei nėra užtikrinamas tarporganizacinis pasitikėjimas užtikrinamas nuolatinių tarporganizacinių ryšių, kurie turi būti formalūs, užtikrinti, tikslingi, stabilūs bei inovatyvūs.

Pietinėje Klaipėdos dalyje įsikūręs AB „VLG“ įmonių tinklas vienija 23 skirtingos specializacijos įmones. Jis teikia visas su laivo gyvavimo ciklu susijusias paslaugas: išsaugojo ir toliau plėtoja tradicinę laivų remonto veiklą, įsisavino laivų projektavimą ir statybą, gamina technologiškai sudėtingas didelių gabaritų konstrukcijas, skirtas viso pasaulio naftos ir dujų gavybos, atsinaujinančios energetikos rinkoms, vykdo krovinių saugojimo veiklą ir jūrų krovinių krovą. 2018

m. pasiektas visų laikų AB „VLG“ įmonių tinklo krovos rekordas - perkrauta daugiau nei 1,1 mln. tonų krovinių.

Restruktūrizacija buvo vienas esminių teisingų sprendimų, turėjęs įtakos įmonės ateities sėkmei. Šioms sėkmės prielaidos dėl organizacinių pokyčių galima priskirti verslo globalizaciją ir tarptautinę konkurenciją, greitėjančius technologijų atsinaujinimo procesus ir jų plitimą pasaulyje, augantį verslo aplinkos neapibrėžtumą (netikrumą) reikalaujantį lanksčių, netradicinių prisitaikymo prie aplinkos būdų. Pertvarka leido atskleisti visą sukauptą įmonės potencialą, kai įmonės kontrolinių akcijų paketą įsigijo Estijos koncernas „BLRT Grupp“, dabar vienijantis daugiau kaip 50 įmonių aštuoniose šalyse. Pasikeitus savininkams, 2003 m. Vakarų laivų remonto įmonė buvo sėkmingai pertvarkyta į „Vakarų laivų gamyklą“ įmonių grupę, kurią tuomet sudarė 17 bendrovių. Iki tol buvę įmonės padaliniai tapo skirtingų veiklos sričių operatoriais. Po reorganizacijos prasidėjo AB „VLG“ įmonių tinklo pakilimo laikotarpis.

Svarbiausia tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo paskirtis – suderinti, sutvarkyti, susieti įvairias įmonių tinklo veiklos sritis ir užtikrinti narių sąveiką per tarporganizacinius ryšius. Tad būtina žinoti ir išmokti visų valdymo veiklų – planavimo, organizavimo, motyvavimo (vadovavimo) ir kontrolės esmę ir pobūdį. Valdymo funkcijų vaidmuo komunikaciniuose ryšiuose, jų valdyme yra ypač reikšmingas: dėl kaitos, organizavimo principų, taikymo būtinumo.

Apibendrinant Lietuvos ir užsienio autorių moksliniuose darbuose atliktų teorinių ir praktinių tyrimų, skirtų įmonių tinklų ir tarporganizacinio pasitikėjimo šiuose tinkluose apžvalgą, galima teigti, kad moksliniuose šaltiniuose galima rasti bendrojo pobūdžio pasiūlymų ir rekomendacijų, kaip įmonių tinklai galėtų stiprinti tarporganizacinį pasitikėjimą, tačiau konkrečiai nėra detalizuojama, kokie stiprinimo būdai ir priemonės galėtų būti taikomi jų atžvilgiu. Atlikta apžvalga paskatino sudaryti veiksmų seką, kuria periodiškai atliekant vykdomas tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle įvertinimas, priimami stiprinimo sprendimai ir parenkamos stiprinimo priemonės. Taip suformuotas tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle teorinis vertinimo modelis. Šis modelis orientuotas į vadybinius sprendimus, kurie skirti stiprinti tarporganizacinį pasitikėjimą, parenkant tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo priemones, atlikti visą stiprinimo procesą bei kontroliuoti vykstantį procesą. Šie stiprinimo sprendimai yra fundamentaliosios teorinio modelio gairės, kurių parinkimas konkrečiame įmonių tinkle turi būti vykdomas atsižvelgiant į įmonių tinklo kūrimo prielaidas ir tinklo specifiškumą. Šių stiprinimo sprendimų įgyvendinimas įmonių tinkle tarporganizacinių ryšių atžvilgiu garantuoja sistemingą ir savalaikį tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimą, įgalinantį siekti grįžtamojo ryšio, kuris įvardintinas kaip stiprinimo rezultatas, parodantis sėkmingo įvertinimo proceso pasėkoje tikėtiną gautų rezultatų patikimumą stiprinant tarporganizacinius ryšius įmonių tinkle. Tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimas turi būti nenutrūkstamas procesas grįstas nuolatine tobulinimo kontrole ir orientuotas į grįžtamojo ryšio

sukūrimą. Tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo sprendimų kontrolės pagrindiniu tikslu tampa siekis nustatyti, ar tarporganizacinių ryšių stiprinimo sprendimai, parinktos priemonės ir įgyvendinimo procesas, užtikrina teigiamus tarporganizacinio pasitikėjimo pokyčius. Tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle vertinimo modelis gali būti taikomas kaip universalus įrankis tarporganizacinių ryšių stiprinimui pasitelkus grįžtamąjį ryšį.

Pagal gautus tyrimo rezultatus ir atskirus tarporganizacinio pasitikėjimo vertinimo kriterijus numatomi stiprinimo sprendimai ir priemonės pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė

Tarporganizacinio pasitikėjimo tiriamame įmonių tinkle stiprinimo sprendimai ir priemonės

Stiprinimo sprendimas	Stiprinimo priemonės	Tarporganizacinio pasitikėjimo vertinimo kriterijus
Tarporganizacinio pasitikėjimo formalumo didinimas akcentuojant įsipareigojimų svarbą	<p>Įtraukti kiekvieną įmonių tinklo narį į atsakomybės paskirstymo strategiją bei jas aiškiai apibrėžti.</p> <p>Įvesti įmonių tinkle įsipareigojimų ir atsakomybės politiką bei parengti jos esmines nuostatas.</p> <p>Aiškiai apibrėžti įmonių tinklo narių funkcijas ir įsipareigojimus tiek įmonių tinklo, tiek ir kitų įmonių tinklo narių atžvilgiu.</p>	Formalumas
Naujų technologijų diegimas ir duomenų saugumo valdymo plėtros stiprinimas	<p>Peržiūrėti įmonių tinkle naudojamas technologijas ir identifikuoti jų problemų sprendimo būdus.</p> <p>Sukurti duomenų saugumo valdymo plėtros planą tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimui.</p>	Inovatyvumas
Tarporganizacinių ryšių nuolatinio palaikymo įmonių tinkle stiprinimas	<p>Skatinti įmonių tinklo narius atvirumo ir tarpusavio pasitikėjimo siekimo kasdienėje veikloje įvedant papildomas motyvavimo priemones.</p> <p>Organizuoti dažnus įmonių tinklo narių susirinkimus, siekiant dažniau aptarti veiklos rezultatus bei esmines tarporganizacinio pasitikėjimo palaikymo problemas.</p>	Stabilumas
Tarporganizacinių ryšių skatinimas ir inicijavimas	<p>Suteikti įmonių tinklo nariams galimybę bendradarbiauti tarp įmonių tinklo narių ir dalintis vidine gerąja praktika.</p> <p>Komandinio darbo skatinimas ir motyvavimas pagal pasiektus rezultatus.</p>	Užtikrintumas

Teorinės analizės metu nustatyta, kad esant trūkumams dėl narių įsipareigojimų tarpusavyje bei jų savarankiškumo palaikymo sudėtinga siekti didesnio pasitikėjimo įmonių tinkle (Liu ir kt., 2019; Villena ir kt., 2019 ir kt.). Šis trūkumas privalo būti sprendžiamas siekiant įmonių tinklo narių veiklos atvirumo, skaidrumo visų tarporganizacinių ryšių atžvilgiu, Vadinasi, didelę svarbą įgyja patikimų tarporganizacinių ryšių kūrimas, sistemingas ir nuolatinis bendravimas. Tokiu būdu kuriamas tarporganizacinis pasitikėjimas įmonių tinkle suteikia galimybes realizuoti kiekvieno įmonių tinklo nario tikslus ir bendrą įmonių tinklo strateginį tikslą (Jiang ir kt., 2018). Toks tarporganizacinio pasitikėjimo kūrimas sudaro palankias sąlygas realizuoti užsibrėžtus tinklus, užtikrinti sklandžią veiklą bei sėkmingai diegti inovacijas, kai yra labai aiškiai užtikrinamas tarporganizacinis pasitikėjimas.

Naujų technologijų diegimo ir duomenų saugumo valdymo plėtros stiprinimo sprendimas yra grindžiamas Hernandez-Espallardo ir kt. (2018) tyrimų rezultatais, kurie akcentuoja, kad įmonių tinklų plėtros sėkmės „raktas“ yra būtent tarporganizacinių ryšių palaikymui naudojamos priemonės, technologijos ir inovacijos. Būtent tai užtikrina, kad įmonių tinklo veikla bus vykdoma nepertraukiamai, mažinamas biurokратиškumas ir formalumas, užtikrinama perduodamų duomenų kokybė, kuri atitinkamai stiprina tarporganizacinį pasitikėjimą, nes visi tarporganizaciniai ryšiai yra sklandūs ir patikimi.

Tarporganizaciniai ryšiai įmonių tinkle turi būti palaikomi ir užtikrinami nuolat, nes toks sklandus bendravimas sustiprina įmonių tinklo narių tarpusavio pasitikėjimą, stengiamasi dažniau bendrauti tarpusavyje, priimami bendri sprendimai, intensyviai keičiamasi turima informacija bei duomenimis (Giedraitis ir Ribačonka, 2019). Vadinasi, atitinkamai gerai tarporganizacinis pasitikėjimas, kiekvienas narys jaučiasi lygiaverte įmonių tinklo dalimi, lengviau realizuojamas užsibrėžtas tikslas.

Priimant bendruosius stiprinimo sprendimus ir diegiant atitinkamas priemones labai svarbu atsižvelgti į konkrečią situaciją ir siekti įmonių tinklo narių nuomonės vieningumo, nes, kaip pažymi Daghar ir kt. (2020), bet koks stiprinimo procesas įmonių tinkle turi būti atliekamas ir priimamas vieningai visų įmonių tinklo narių. Tai užtikrina įmonių tinklo veiklos stabilumą, padeda siekti aktyvaus narių palaikymo bei užtikrinti sprendimų veiksmingumą. Pabrėžtina ir tai, kad įmonių tinklai nuolat susiduria su sparčiai kintančia ir dinamiška aplinka (Donati ir kt., 2020; Rzepka, 2019), todėl tarporganizacinių ryšių privalumai konkrečiau įmonių tinklo atžvilgiu turi skatinti keistis įmonių tinkle ir siekti narių vieningumo – bendro veiklos tikslo realizavimo.

Kaip teigia daugelis autorių (Donati ir kt., 2020; Villena ir kt., 2019; Brattstrom ir kt., 2018), įmonių tinklams, siekiantiems tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo ir jų vidaus politikos pokyčių, labai svarbu tinkamai tam paruošti savo darbuotojus, kad būtų gautas tikslingas atgalinis ryšys. Kaip parodė atliktas tyrimas, įmonių tinkle labai svarbus tampa bendravimo įgūdžių tarp

įmonių tinklo narių stiprinimas bei profesinių įgūdžių ir žinių, orientuotų į įmonių tinklų veiklos specifiškumą tobulinimas. Kiekvienas įmonių tinklas turi nuolat stebėti, analizuoti ir vertinti savo narių darbą. Todėl siūlomų tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo priemonių tarpusavio integracija įmonių tinkle jų atžvilgiu yra labai svarbi.

Bendravimo įgūdžių tarp įmonių tinklo narių stiprinimas bei profesinių įgūdžių ir žinių, orientuotų į įmonių tinklų veiklos specifiškumą yra susijęs su įmonių tinklo ir jų tarporganizacinių ryšių vystymusi. Toks tikslingas profesinis tobulėjimas skatina įmonių tinklo darbuotoją plėsti savo gebėjimus, įgyti naujų žinių. Tokio pobūdžio tarporganizacinių ryšių gerinimas įgauna ypatingą reikšmę įmonių tinkluose, nes jie yra gerokai sudėtingesni struktūriniu ir technologiniu požiūriu lyginant su įprastomis įmonėmis, juose nuolat auga ir labai sparčiai cirkuliuoja vidaus ir išorės informacijos srautai. Besikeičianti aplinka reikalauja iš įmonių tinklų greitų pokyčių, kurie neįmanomi be tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo.

Atlikus tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo priemonių realizavimą įmonių tinkle turės būti nuolat atliekama tiksli ir savalaikė kontrolė, orientuota į grįžtamojo ryšio sukūrimą. Tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimas įmonių tinkle turi nuolat orientuotis į įmonių tinkle esančių narių tarpusavio veiklą ir jų sinergijos formas, todėl ypatingą svarbą šioje veikloje įgyja papildomos, alternatyvios žinios įmonių tinkle viduje, kurių neįmanoma arba įmanoma tik dalinai gauti kitose išoriniuose šaltiniuose (Bylok, 2021).

Natūralu, jog šiandieną įmonių tinkle stabilumo užduotys plėtojamos atsižvelgiant į šiuolaikinio įmonių tinklo, ypač veikiamo dinamiškos išorinės aplinkos, kuriame įmanoma kaskart nauja erdvių, tarpusavio santykių tarp narių formuluotė, garantuojama turinio ir formos pasirinkimo laisvė, veiklos principų realizavimas. Dėl šių priežasčių, kaip pažymi daugelis autorių moksliniuose šaltiniuose (Nosratabadi ir kt., 2019; Zema ir Sulich, 2019; Daghar ir kt., 2020; Roehrich, Selviaridis, Kalra, Valk ir Fang, 2020; Hanelt ir kt., 2021) tarporganizaciniai ryšiai įmonių tinkle turi būti grįsti partneryste, demokratiniu stiliumi ir įmonių tinkle narių palaikomų ryšių normomis – svarbiausiais įmonių tinklo, turinčio stiprų tarporganizacinį pasitikėjimą, veiklos ypatumais.

Tyrimo metu nustatyta, kad AB „VLG“ įmonių tinkle yra šie pagrindiniai tarporganizacinių ryšių, užtikrinančių tarporganizacinį pasitikėjimą, trūkumai:

- nepakankamas įmonių tinklo narių tarpusavio poveikis siekti įmonių tinklo tikslų;
- nepakankama konkreti tvarka tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimui tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu;
- per didelė įmonių tinklo narių tarporganizacinių ryšių palaikymo kontrolė;
- tarporganizacinių ryšių užtikrinimo įmonių tinklo narių tarpe nesuvokimas/nevienodas vertinimas.

Tarpororganizacinio pasitikėjimo stiprinimas per tarpororganizacinius ryšius skatina įmonių tinklo narių tikslingą bendravimą, didina lojalumą įmonių tinklui, darbo našumą ir garantuoja efektyvaus įmonių tinklo veikimą. Priešingi rezultatai įmonių tinkle, kuriame tarpororganizaciniai ryšiai turi daug trūkumų, todėl tarpororganizacinio pasitikėjimo stiprinimo atžvilgiu labai svarbu, kad būtų atliekamas nuolatinis vertinimas. Pasak Escher ir Brzustewicz (2020), tokie rezultatai būdingi neseniai su(si)formavusiems įmonių tinklams, kuriuose netinkamai palaikomi tarpororganizaciniai ryšiai, trūksta jų plėtojimo, orientacijos į veiklos stabilumą bei efektyvumą. Pabrėžtina ir tai, kad įmonių tinklai nuolat susiduria su sparčiai kintančia aplinka (Brattstrom ir kt., 2018; Liu ir kt., 2019), todėl tarpororganizacinių ryšių privalumai turi skatinti keistis įmonių tinkle ir siekti tinkle narių vieningumo – bendro veiklos tikslo realizavimo, nepertraukiamo įmonių tinklo ir atskirų jo narių darbo, vieningo tarp įmonių tinklo narių.

Tarpororganizacinio pasitikėjimo stiprinimas priklauso nuo tarpororganizacinių ryšių veiksmingumo, o pastarieji nuo įmonių tinklo narių charakteristikos ir jų gebėjimo produktyviai atlikti numatytus stiprinimo sprendimus. Dėl šių priežasčių, remiantis atliktos teorinės analizės rezultatais (Andersson ir kt., 2019; Muradli ir Ahmadov, 2019; Fjeldstad ir Snow, 2018), teigtina, kad visi įmonių tinklo nariai privalo turėti daug patirties, žinių ir veiklos kompetencijų, kad tarpororganizacinio pasitikėjimo stiprinimas įmonių tinkle būtų tinkamai realizuotas.

Atlikus tarpororganizacinio pasitikėjimo vertinimą pagal autorės sukurtą teorinį modelį numatyti tarpororganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle stiprinimo sprendimai. Nustačius esamą tarpororganizacinio pasitikėjimo būklę įmonių tinkle ir identifikuojant trūkumus, apsisprendimas stiprinti tarpororganizacinį pasitikėjimą įmonių tinkle turi būti įmonių tinklo valdžios sprendimas, kuris realizuojamas parenkant konkrečias priemones ir siekiant jų sinergijos. Būtent įmonių tinklo vadovybės sprendimas yra pagrindinė tarpororganizacinio pasitikėjimo stiprinimo sąlyga, kuri didina įmonių tinklo narių savimone, užtikrina tarpororganizacinių ryšių veiksmingumą ir procesų vieningumą.

Tyrimo metu nustatyta skirtinga AB „VLG“ įmonių tinklo respondentų nuomonė į kai kuriuos vertinimo kriterijus:

- įmonių tinkle dominuoja formalus tarpororganizacinis pasitikėjimas: įmonių tinklo narių nepasitenkinimas vykdoma veikla;
- įmonių tinkle yra palaikomas ryšių grįžtamasis ryšys: per didelę įmonių tinklo narių savikontrolę ir formalus tarpororganizacinis pasitikėjimas;
- įmonių tinkle tarpororganizaciniam pasitikėjimo užtikrinimui nuolat yra akcentuojamos grupinės elgsenos taisyklės ir normos, vertybės ir jomis formuojama konkrečiai santykių bei ryšių palaikymo struktūra – nepakankamas poveikis įmonių tinklo nariams siekti bendrų tikslų;

- tarporganizacinio pasitikėjimo naudos nesuvokimas įmonių tinklo narių atžvilgiu;
- tarporganizacinio pasitikėjimo palaikymo siekiant geresnių įmonių tinklo veiklos rezultatų trūkumas.

AB „VLG“ įmonių tinklo narių nuomonės vieningumo nebuvimas sukelia tarporganizacinio pasitikėjimo trūkumus, kurie turi būti stiprinami taikant papildomus stiprinimo sprendimus bei priemones (13 lentelė) gretutinais minėtųjų bendrųjų pagal vertinimo kriterijus (12 lentelė).

Siūlomų tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo priemonės grindžiamos tuo, kad tikslinga stiprinimo priemones skirstyti į vadybines ir technologines. Taip lengviau įmonių tinklo nariai suvokia rizikos laipsnį – pagal tarporganizacinius ryšius ir vykdomos veiklos specifiškumą. Vadinasi, tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo veiksmingumas priklauso nuo įmonių tinklo narių charakteristikos ir jų gebėjimo produktyviai atlikti numatytus stiprinimo sprendimus. Pateikti tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo veiksmai ir priemonės apima ne tik nuolatinį tarporganizacinių ryšių vertinimo procesą, bet ir padeda identifikuoti esminius jų trūkumus, numatyti strateginius tikslus ir jų realizavimui būtinus įmonių tinklo narių įsipareigojimus, atsakomybes bei gebėjimus ir įgūdžius.

13 lentelė

Tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle stiprinimo priemonės pagal nustatytus trūkumus dėl vieningos respondentų nuomonės nebuvimo

Tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo sprendimai	Tarporganizacinių ryšių stiprinimo priemonės
Formalaus tarporganizacinio pasitikėjimo mažinimas	Įmonių tinklo ir atskirų narių veiklos rezultatų viešinimas vidiniuose susirinkimuose; Neformalių susirinkimų organizavimas
Naujų technologijų diegimas ir bendravimo stiprinimas	Inovacijų diegimas; Bendravimo priemonių tobulinimas – internetinio valdymo plėtra
Bendravimo įgūdžių tarp įmonių tinklo narių stiprinimas	Bendravimo principų, nuostatų ir normų priėmimas bei laikymasis; Tradicijų, ceremonijų ir ritualų laikymasis
Profesinių įgūdžių ir žinių, orientuotų į įmonių tinklo veiklos specifiškumą tobulinimas	Įmonių tinklo narių tobulinimo planų priėmimas ir jų realizavimas; Mokymai įmonių tinklo viduje ir išorėje
Tarpasmeninių ir administravimo gebėjimų ugdymas	Sociopsichologinės priemonės; Mokymai įmonių tinklo viduje; Aktyvus dalinimasis gerąja praktika tarp įmonių tinklo narių

Lanksčiai taikant siūlomas tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo priemones tikimasi, kad įmonių tinklo nariai taps suinteresuoti siekti naudos įmonių tinkle ir jo veiklos efektyvumo, nes

žinos, kad tokiu būdu gaus ir asmeninę naudą. Todėl galima teigti, kad siūlomų tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo sprendimo priėmimo ir priemonių taikymo nauda yra materialinio ir nematerialinio priemonių komplektas, kuris naudingas tiek įmonių tinklui, tiek kiekvienam jo nariui.

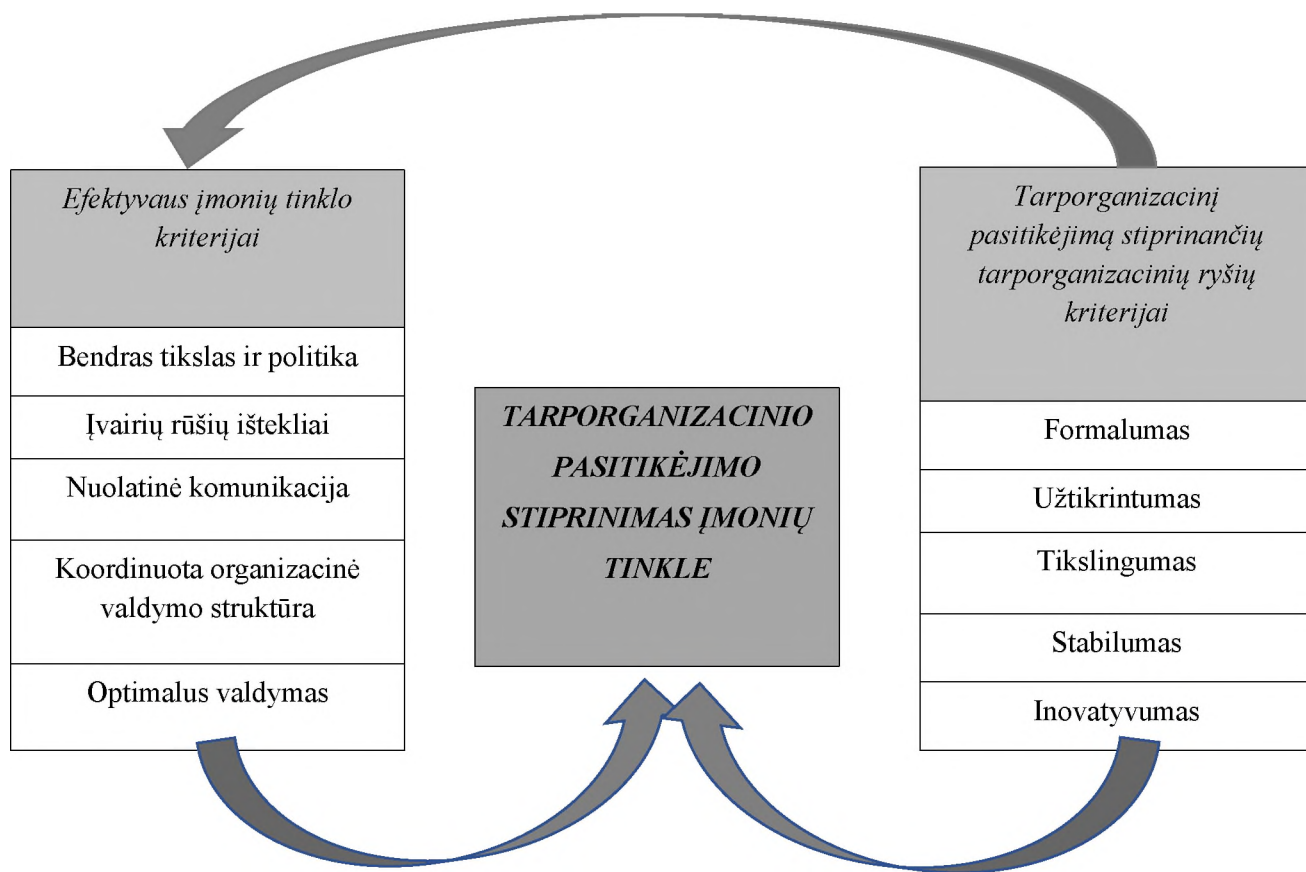
Pateikti tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo priemonės apima ne tik nuolatinį tarporganizacinių ryšių vertinimo procesą, bet ir padeda identifikuoti esminius tarporganizacinių ryšių trūkumus, numatyti strateginius tikslus ir jų realizavimui būtinus organizacijų tinklo narių įsipareigojimus bei įgūdžius.

Įmonių tinklai, vykdydami veiklą ir palaikydami tarporganizacinius ryšius, gali pasiūlyti milžinišką, intensyviai veikloje naudojamą išteklių potencialą, įkvepiantį tobulinti įmonių tinklo narių žinias plačiąja prasme. Sėkmingai tokio proceso eigai organizacijų tinklai turėtų įgyvendinti sekančias priemones:

- įtvirtinti tarporganizacinių ryšių nuolatinį vertinimą ir tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo siekį kaip esminę įmonių tinklų stabilumo ir veiklos sritį;
- puoselėti holistinį požiūrį į tarporganizacinio pasitikėjimo svarbą dėl nuolatinių pokyčių įmonių tinklo išorinėje ir vidinėje aplinkoje;
- visiems įmonių tinklo nariams suteikti vienodą statusą tarporganizacinio pasitikėjimo palaikymo ir stiprinimo metu;
- į tarporganizacinio pasitikėjimo vertinimą bei stiprinimo procesą nuo pat sprendimų priėmimo įtraukti visus įmonių tinklo narius.

Tokio pobūdžio veiksmai sąlygotų teigiamus pokyčius ne tik tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo procese, bet būtų viena alternatyvų tarporganizacinių ryšių trūkumų eliminavimo sprendimų paieškoje. Siekiant visapusiško įmonių tinklo stabilumo, turinčio tiesioginės įtakos ne tik kiekvieno įmonių tinklo nario interesams, bet ir viso įmonių tinklo interesams bei veiklos tikslams, būtina nustatyti tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo konkrečių numatytų sprendimų ir priemonių konsolidaciją.

Atlikto tyrimo rezultatai remiantis AB „VLG“ įmonių tinklo pavyzdžiu atskleidė, kad kiekviename įmonių tinkle tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo metu yra labai svarbus tarporganizacinių ryšių plėtojimas bei įmonių tinklo efektyvumas. Kuo integruotesnė įmonių tinklo ryšių struktūra, tuo aukštesnis yra įmonių tinklo efektyvumas. Tarporganizacinių ryšių struktūra yra ypač svarbi informacijos keitimosi tarp skirtingų įmonių tinklo narių. Šis sąveikos laipsnis yra labai svarbus, nes įgalina stiprinti tarporganizacinį pasitikėjimą. Aukštas komunikacijos ir tarporganizacinės sąveikos laipsnis bei įmonių tinklo efektyvumo sąveikos užtikrinimas reiškia, kad yra vykdomas intensyvus tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimas įmonių tinklo viduje (19 pav.).



19 pav. **Tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo įmonių tinkle matavimo konstruktas**

Pateiktas tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle stiprinimas (19 pav.) yra vykdomas pagal efektyvaus įmonių tinklo ir tarporganizacinį pasitikėjimą stiprinančių tarporganizacinių ryšių kriterijus, skirtus jiems matuoti. Efektyvaus įmonių tinklo kriterijai buvo nustatyti autorės 2013 metais², o tarporganizacinį pasitikėjimą stiprinančių tarporganizacinių ryšių kriterijai nustatyti šiame darbe. Sujungus šiuos tyrimų rezultatus gautas tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo įmonių tinkle matavimo konstruktas, kuris svarbus tolimesnių tyrimų atžvilgiu, nes pastarasis atliktas empirinis tyrimas taip pat išryškino AB „VLG“ įmonių tinklo tarporganizacinio pasitikėjimo trūkumus. Pastarieji kiekybinio tyrimo duomenys rodo, jog galbūt esama giluminių menkesnio pritarimo kai kuriems teiginiams ar nevieningų nuomonių priežasčių, kurias galima atskleisti numatomu tolimesniu kokybiniu tyrimu, todėl tai yra tolimesnių tyrimų pagrindas.

Kaip teigia Nawinna ir Venable (2018), aiškūs ir bendri susitarimai, kurie sudaromi tarp įmonių tinklo narių, dėl kiekvieno iš jų asmeninio indėlio ir prisiimamos atsakomybės šioje bendroje organizacinėje struktūroje, yra pagrindinis veiksnys, kuris turi tiesioginę įtaką įmonių tinklo veiklos

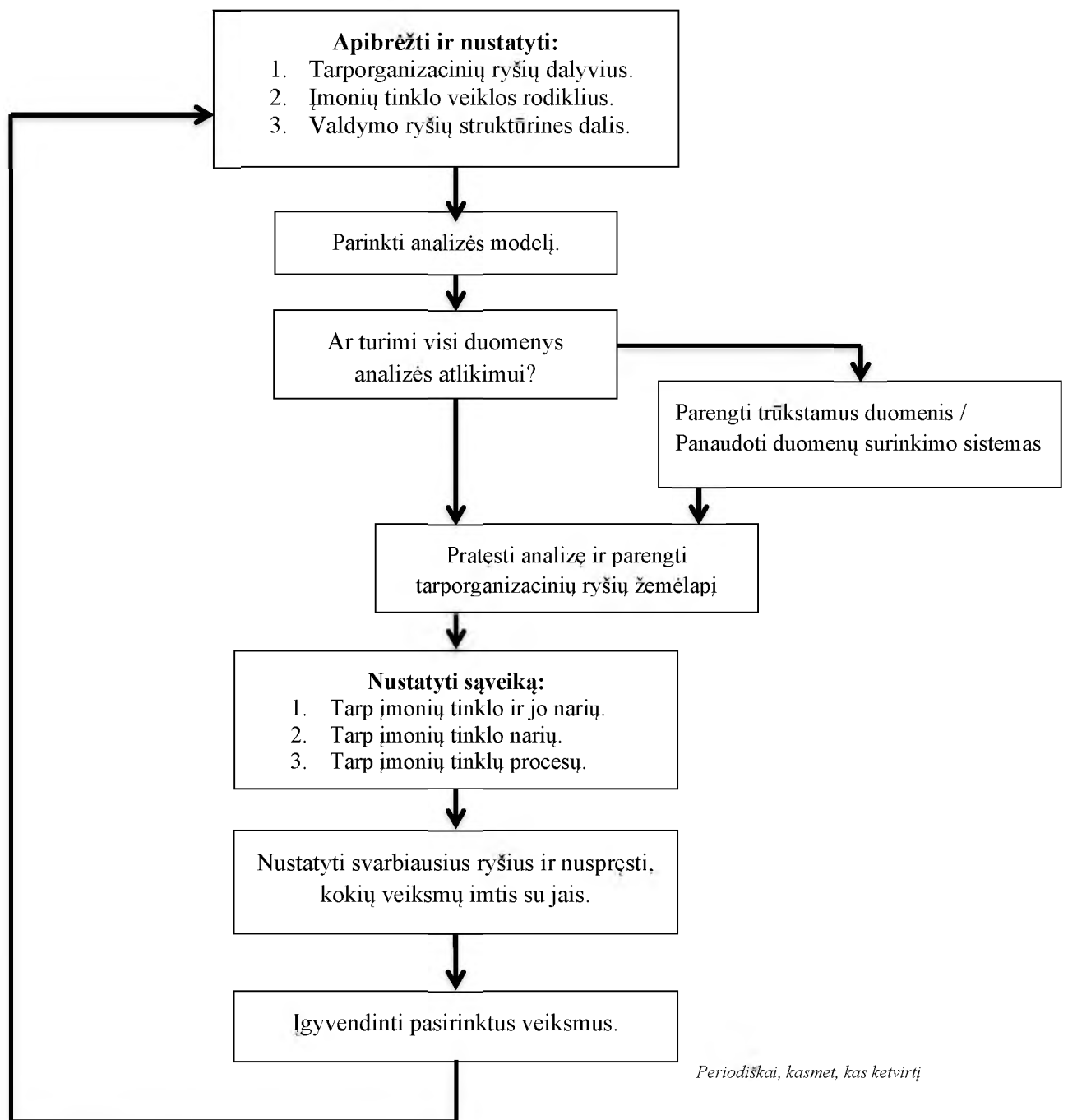
² Ribačonka, E., Kasnauskė, J. (2013). Veiksniai, įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą. *Regional formation and development studies*, 2(10), 189-200.

stabilumui. Labai dažnai įmonių tinklo nariai susitaria dėl skirtingų narių atsakomybių ir įsitraukimo, tačiau tarporganizaciniai ryšiai privalo išlikti stiprūs. Tik tokiu būdu yra galima užtikrinti naujas galimybes, sklandų trūkumų sprendimą, tolimesnį įmonių tinklo vystymąsi bei prisitaikymą prie dinamiškos išorinės aplinkos, neapibrėžtumo sąlygų.

Valdymo funkcijų įgyvendinimas priklauso nuo įmonių tinklo struktūros, todėl pagrindinis dėmesys tokiose struktūrose turi būti skiriamas tarporganizacinių valdymo ir komunikacinių ryšių plėtojimui, jog būtų realizuotas veiksmingumo siekis ir pasiekta nauda, kuri buvo numatyta formuojant įmonių tinklą (Roehrich ir kt., 2020). Vadinasi, įmonių tinkluose sistemingai didinant veiklos apimtį, numatant plėtrą, diegiant įvairias inovacijas, svarbu ne tik nustatyti konkrečius tikslus, bet ir formuoti visiems tinklo nariams svarbius bei patikimus tarporganizacinius ryšius. Todėl remiantis tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo įmonių tinkle matavimo konstruktu (19 pav.) numatoma įmonių tinklo veiklos valdymo schema, paremtas tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimu (20 pav.). Pagal šią schemą įmonių tinklų valdymas yra grindžiamas tuo, jog atspindi įmonių tinklų specifiškumą ir vidinių tarporganizacinių ryšių formalumą, užtikrintumą, tikslingumą, stabilumą ir inovatyvumą, t.y. strategines kryptis, kurios:

- apima esminius veiklos planavimo, organizavimo ir koordinavimo procesus;
- yra fundamentalus veiksmingų ryšių ir nuoseklaus valdymo proceso atžvilgiu.

Toks įmonių tinklų valdymas gali parodyti, kurie tarporganizaciniai ryšiai yra pagrindas valdymo proceso realizavimui ir kurie suinteresuotieji įmonių tinklo veiklos atžvilgiu turi būti svarbiausi, vadinasi, su jais plėtojami tarporganizaciniai ryšiai ir tarporganizacinis pasitikėjimas turi būti stipriausi. Įmonių tinklo veiklos perspektyvos tiesiogiai susijusios su strateginiais veiksmais, apimančiais esminius tarporganizacinius ryšius ir garantuojančiais vykdomos veiklos efektyvumą bei tarporganizacinį pasitikėjimą.



20 pav. Įmonių tinklų valdymo schema, paremta tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimu

Šiame darbe atliktas kiekybinis tyrimas:

- sudaro galimybes ir sąlygas sistemingai vertinti tarporganizacinį pasitikėjimą įmonių tinkle ir numatyti stiprinimo būdus bei priemones pagal nustatytus tarporganizacinių ryšių trūkumus;
- suteikia žinių apie tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo aspektus ne tik AB „VLG“ įmonių tinklo vadovui, bet ir kitiems įmonių tinklų vadovams, įmonių, planuojančių kurti įmonių tinklus, vadovams, taip pat pavienių įmonių vadovams,

kurie siekia veiklos stabilumo bei tarporganizacinio pasitikėjimo sistemingo vertinimo numatant stiprinimo būdus bei priemones;

- atskleidžia, kad tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimas remiasi ankstesne pozityvia bendradarbiavimo patirtimi pagal visus pagrindinius kriterijus.

Sudarant tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkluose stiprinimo modelį atlikta teorinių tyrimų, skirtų įmonių tinklų ir tarporganizacinių ryšių, užtikrinančių tarporganizacinį pasitikėjimą ir įgalinančių siekti tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo, apžvalga. Šiuose tyrimuose nerasta konkrečios veiksmų sekos, kurią vykdant būtų galima atlikti tarporganizacinių ryšių vertinimą įmonių tinkle ir remiantis gautais rezultatais numatyti tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo sprendimus. Be to, tarporganizacinių ryšių vertinimui autoriai išskiria skirtingus kriterijus, o šiame darbe pasirinkti konkretūs penki pagrindiniai kriterijai (formalumas, užtikrintumas, tikslingumas, stabilumas ir inovatyvumas), kurių pasirinkimą lėmė juos išskiriančių autorių pasirinkimas, grindžiamas atliktų tyrimų išsamumu, orientacija į įmonių tinklų specifiškumą bei tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimą. Darbas sudaro galimybes ir sąlygas sistemingai vertinti tarporganizacinį pasitikėjimą įmonių tinkle ir numatyti stiprinimo priemones pagal nustatytus tarporganizacinių ryšių trūkumus.

Tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkluose reikšmė atskleista tarpdisciplininiu požiūriu, išryškinant vadybos ir inovacijų vadybos teorijų „tarporganizacinių ryšių“ apimtyje. Sukurtas tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkluose vertinimo modelis, kuris apima vadybiniu ir inovaciniu požiūriu fundamentaliųjų vertinimo nuostatų pagrindimą ir reikšmingumą įmonių tinklų atžvilgiu. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pagal tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkluose vertinimo modelį gautas tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo įmonių tinkle matavimo konstruktas. Gauti tyrimo rezultatai galėtų būti pagrindas įmonių tinklų problemų neapibrėžtumo sąlygomis sprendimui ir gerosios praktikos diegimui.

IŠVADOS

1. Įmonių tinklai, kaip sistema, susiklostę stabilių komponentų (įmonių tinklo narių, nepriklausomų rinkos dalyvių, kitų subjektų ir t.t.) visumoje, įgijo ypač svarbų vaidmenį tinklaveikos visumoje. Įmonių tinklai nuolat kinta sąlygojami vidinių ir išorinių pokyčių, transformuojasi į demokratiškas, inovacijoms atviras organizacijas, kuriose turimi ištekliai, kryptingas strateginis valdymas ir tarporganizacinis pasitikėjimas įgalina siekti verslo procesų optimalumo ir veiksmingumo. Šių organizacijų veikla įgauna vis didesnę reikšmę reflektuojant tarporganizacinio pasitikėjimo palaikymo patirtį, aktualizuojant jų plėtojimo kryptį ir įtaką įmonių tinklų veiklos stabilumui, atskleidžiant skirtingas veiklos ir vertės kūrimo sritis, veiksnius, svarbius sudėtingame vadybinės adaptacijos bei identifikacijos procese.
2. Tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkle plėtojimas yra orientuotas į jo narių ryšių palaikymą ir tarporganizacinio pasitikėjimo gerinimą, nes šios veiklos rezultatai įgalina siekti įmonių tinklo veiklos stabilumo, tenkinti narių ir išorinių suinteresuotųjų poreikius, siekti pridėtinės vertės kūrimo sąlygojant spartiems globalizacijos ir internacionalizacijos pokyčiams, įvertinant efektyvaus įmonių tinklo užtikrinimo svarbą. Tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle stiprinimo poreikis grindžiamas tuo, kad verslo įmonių tinklai veikia užtikrinami tarporganizacinių ryšių palaikymo procesų valdymo specifiškumo, kuris priklauso nuo įmonių tinklų tipo, veiklos kaštų mažinimo poreikio ir aukščiausios kokybės paslaugų bei produktų tiekimo rinkai. Dėl šių priežasčių tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimas įmonių tinkle yra naudingas veiklos efektyvumo politikos, orientuotos į rezultatų gerinimą, atžvilgiu, kai jo principai yra susiję su tarporganizacinių ryšių stiprinimo strateginiais ir kokybės užtikrinimo tikslais visame įmonių tinkle. Tai rodo įmonių tinklo narių įsipareigojimą stiprinti tarporganizacinį pasitikėjimą, skatinti prisiimti įsipareigojimą stiprinti tarporganizacinius ryšius visų narių atžvilgiu ir apima visų suinteresuotųjų poreikių ir lūkesčių tenkinimą.
3. AB „VLG“ įmonių tinklo tarporganizacinio pasitikėjimo trūkumai yra: nepakankamas įmonių tinklo narių tarpusavio poveikis siekti įmonių tinklo tikslų; nepakankama konkreti tvarka tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimui tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu; per didelė įmonių tinklo narių tarporganizacinių ryšių palaikymo kontrolė; tarporganizacinių ryšių užtikrinimo įmonių tinklo narių tarpe nesuvokimas/nevienodas vertinimas. Taip pat šiame įmonių tinkle dominuoja formalus tarporganizacinis pasitikėjimas: įmonių tinklo narių nepasitenkinimas vykdoma veikla; per didelė įmonių tinklo narių savikontrolė ir formalus tarporganizacinis pasitikėjimas; nepakankamas poveikis įmonių tinklo nariams siekti bendrų

tikslų; labai didelis tarporganizacinio pasitikėjimo naudos nesuvokimas AB „VLG“ įmonių tinklo narių atžvilgiu ir tarporganizacinio pasitikėjimo palaikymo siekiant geresnių įmonių tinklo veiklos rezultatų trūkumas. AB „VLG“ įmonių tinklas privalo organizuoti savo veiklą, nuolat palaikyti tarporganizacinius ryšius ir siekti tarporganizacinio pasitikėjimo tam, kad įmonių tinkle kilus problemoms į jas būtų tinkamai reaguojama bei esant poreikiui būtų operatyviai šalinama.

REKOMENDACIJOS

Įvertinant empirinio tyrimo metu gautus rezultatus išskirtini šie tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle stiprinimo sprendimai ir priemonės:

- formalaus tarporganizacinio pasitikėjimo mažinimas (įmonių tinklo ir atskirų narių veiklos rezultatų viešinimas vidiniuose susirinkimuose;
- neformalių susirinkimų organizavimas);
- naujų technologijų diegimas ir bendravimo stiprinimas (inovacijų diegimas; bendravimo priemonių tobulinimas – internetinio valdymo plėtra);
- bendravimo įgūdžių tarp įmonių tinklo narių stiprinimas (bendravimo principų, nuostatų ir normų priėmimas bei laikymasis; tradicijų, ceremonijų ir ritualų laikymasis);
- profesinių įgūdžių ir žinių, orientuotų į įmonių tinklų veiklos specifiškumą tobulinimas (įmonių tinklo narių tobulinimo planų priėmimas ir jų realizavimas;
- mokymai įmonių tinklo viduje ir išoreje); tarpasmeninių ir administravimo gebėjimų ugdymas (sociopsichologinės priemonės; mokymai įmonių tinklo viduje, aktyvus dalijimasis gerąja praktika tarp įmonių tinklo narių).

Tolimesnių tyrimų atžvilgiu numatoma, kad pasitikėjimo stiprinimas remiasi ankstesne pozityvia bendradarbiavimo patirtimi pagal visus pagrindinius kriterijus. Jo pagrindas – efektyvus įmonių tinklo veikimas, kuris skatina įmonių tinklo narius pasikliauti kitais nariais ir pačiu įmonių tinklu palaikant tarporganizacinius ryšius. Tarpasmeninių įsipareigojimų sąlygotas tarporganizacinis pasitikėjimas įmonių tinkle yra viena iš esminių prielaidų formuoti tarporganizaciniams įsipareigojimams. Galimos tolesnio darbo plėtojimo kryptys: įmonių tinklų narių ir jų darbuotojų anketinė apklausa, įvertinant jų nuomonę apie esamą tarporganizacinį pasitikėjimą įmonių tinkle, pagrindinius trūkumus bei tarporganizacinių ryšių trikdžius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Amankwah-Amoah, J., Boso, N., Antwi-Agyei, I. (2018). The Effects of Business Failure Experience on Successive Entrepreneurial Engagements: An Evolutionary Phase Model. *Group and Organization Management*, 4(43), 648-682.
2. Andersson, T., Caker, M., Tengblad, S., Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35, 36-45.
3. Balle, A. R., Steffen, M. O., Curado, C., Oliveira, M. (2019). Interorganizational knowledge sharing in a science and technology park: the use of knowledge sharing mechanisms. *Journal of knowledge management*, 10(23), 2016-2038.
4. Barczak, B. (2019). Organizational network models – proposal for typology. *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 4, 81-94.
5. Berends, H., Sydow, J. (2019). Process Views on Inter-organizational Collaborations. *Research in the Sociology of Organizations*, 64, 1-27.
6. Bylok, F. (2021). Impact of Resources of Organizational Social Capital on the Innovatives of Enterprises. *Organization and Management*, 2(54), 5-21.
7. Brattstrom, A., Dries, F. (2020). Inter-Organizational Relationships as Political Battlefields: How Fragmentation within Organizations Shapes Relational Dynamics between Organizations. *Academy of Management Journal*, 5(63), 1591-1620.
8. Brattstrom, A., Dries, F., Mahringer, M. (2018). From Trust Convergence to Trust Divergence: Trust Development in Conflictual Inter-Organizational Relationships. *Organization Studies*, 4, 1-16.
9. Canterino, F., Cirella, S., Shani, A. (2018). Leading organizational transformation: an action research study. *Journal of Managerial Psychology*, 1(33), 15-28.
10. Daghar, A., Alinaghian, L., Turner, N. (2020). The role of collaborative interorganizational relationships in supply chain risks: a systematic review using a social capital perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4, 1-50.
11. Dentchev, N., Rauter, R., Johannsdottir, L., Snihur, Y., Rosano, M., Baumgartner, R., Nyberg, T., Tang, X., Hoof, van B., Jonker, J. (2018). Embracing the variety of sustainable business models: A prolific field of research and a future research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 194, 695-703.
12. Donati, S., Zappala, S., Gonzalez-Roma, V. (2020). The double-edge sword effect of interorganizational trust on involvement in interorganizational networks: The mediator role of affective commitment. *European Management Journal*, 4(38), 613-622.

13. Dzhengiz, T. (2020). A Literature Review of Inter-Organizational Sustainability Learning. *Sustainability*, 12, 1-52.
14. Escher, I., Brzustewicz, P. (2020). Inter-Organizational Collaboration on Projects Supporting Sustainable Development Goals: The Company Perspective. *Sustainability*, 12, 49-69.
15. Falcone, E., Kent, J., Fugate, B. (2019). Supply chain technologies, interorganizational network and firm performance. *Supply chain technologies*, 2, 1-21.
16. Fjeldstad, Q. D., Snow, Ch. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51, 32-39.
17. Giedraitis, A., Ribačonka, E. (2019). Tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkluose tobulinimo teoriniai aspektai. *Regional formation and development studies*, 2(28), 65-73.
18. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., Marante, C. A. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 5(58), 1159-1197.
19. Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31, 476-495.
20. Hernandez-Espallardo, M., Osorio-Tinoco, F., Rodriguez-Orejuela, A. (2018). Improving firm performance through inter-organizational collaborative innovations: The key mediating role of the employee's job-related attitudes. *Management Decision*, 2, 48-60.
21. Hofmann, F., Jaeger-Erben, M. (2020). Organizational transition management of circular business model innovations. *Business Strategy and the Environment*, 29, 2770-2788.
22. Howard, M., Roerich, J., Lewis, M. A. (2018). Converging and Diverging Governance Mechanisms: The Role of (Dys)Function in Long-term Inter-organizational Relationships. *British Journal of Management*, 3, 1-35.
23. Hrebennikova, A., Artenchuk, L., Nahornyi, V., Daliak, N., Ruban, O. (2021). Assessment of the Network Interaction Synergistic Effect According to the Organization Life Cycle. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 3(8), 311-323.
24. Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Chalkias, K., Cacciatori, E. (2019). Exploring inter-organizational paradoxes: Methodological lessons from a study of a grand challenge. *Strategic Organization*, 1(17), 120-132.
25. Jiang, X., Liu, H., Fey, C., Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach. *Journal of Business Research*, 87, 46-57.
26. Jucevičius, G., Jucevičienė, R. (2022). Enabling collaborative dynamic capabilities in strategic communities: Firm- vs. network-centric perspectives. *Journal of Management and Organization*, 28, 587-604.

27. Jung, K., Song, M., Park, H. J. (2018). The Dynamics of an Interorganizational Emergency Management Network: Interdependent and Independent Risk Hypotheses. *Public Administration Review*, 1, 1-11.
28. Lee, J., Saunders, C., Panteli, N., Wang, T. (2021). Managing information sharing: Interorganizational communication in collaborations with competitors. *Information and Organization*, 3, 1-25.
29. Liu, Y., Esangbedo, M. O., Bai, S. (2019). Adaptability of Inter-Organizational Information Systems Based on Organizational Identity: Some Factors of Partnership for the Goals. *Sustainability*, 11, 1-20.
30. Mountford, N., Geiger, S. (2018). Duos and Duels in Field Evolution: How Governments and Interorganizational Networks Relate. *Organization Studies*, 2, 1-24.
31. Muradli, N., Ahmadov, F. (2019). Managing Contradiction and Sustaining Sustainability in Inter Organizational Networks Through Leadership: A Case Study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 3(6), 1255-1269.
32. Nawinna, D., Venable, J. R. (2018). Effects of ICT-enabled social capital on inter-organizational relationships and performance: empirical evidence from an emerging economy. *Information Technology for Development*, 2, 1-14.
33. Nosratabadi, S., Mosavi A., Shamshirband, Sh., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., Chau, K. W. (2019). Sustainable Business Models: A Review. *Sustainability*, 11, 1-30.
34. Oliveira, N., Lumineau, F. The Dark Side of Interorganizational Relationships: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 1(45), 231-261.
35. Perey, R., Benn, S., Agarwal, R., Edwards, M. (2018). The place of waste: Changing business value for the circular economy. *Business Strategy and the Environment*, 27, 631-642.
36. Petružis, G., Tamošiūnas, T. (2019). Organizacijų transformacijos ir tinklai: sisteminė prieiga. *Socialiniai tyrimai*, 2(42), 119-130.
37. Radziwon, A., Bogers, M. (2018). Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 4, 1-15.
38. Rajala, A. (2018). Examining the Effects of Interorganizational Learning on Performance. *Journal of business and industrial marketing*, 33(4), 574-584.
39. Ribačonka, E., Kasnauskė, J. (2013). Veiksniai, įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą. *Regional formation and development studies*, 2(10), 189-200.
40. Roehrich, J. K., Selviaridis, K., Kalra, J., Valk, W., Fang, F. (2020). Inter-organizational governance: a review, conceptualization and extension. *Production planning and control*, 6(31), 453-469.

41. Rohe, S., Chlebna, C. (2022). The evolving role of networking organizations in advanced sustainability transitions. *Technological Forecasting and Social Change*, 7(183), 1-35.
42. Rungsithong, R., Meyer, K. E. (2020). Trust and Knowledge Sharing in an Emerging Market: International Buyer-Supplier Relationships in Thailand. *Industrial Marketing Management*, 88, 112-124.
43. Rzepka, A. (2019). Innovation, inter-organizational relation, and co-operation between enterprises in Podkarpacie region in Poland. *Procedia Manufacturing*, 30, 642-649.
44. Sedzinauskienė, R. (2019). Naujųjų tarptautinių įmonių internacionalizacija: ryšiai tarp lemiančių veiksnių, proceso, tinklų ir veiklos rezultatų. *Daktaro disertacija*. Kaunas.
45. Ulas, D. (2019). Digital Transformation Process and SMEs. *Procedia Computer Science*, 158, 662-671.
46. Villena, V. H., Choi, T. Y., Revilla, E. (2019). Revisiting Interorganizational Trust: Is More Always Better or Could More Be Wore? *Journal of Management*, 2, 1-49.
47. Zema, T., Sulich, A. (2019). Relation in the Interorganizational Networks. *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 1(6), 111-121.
48. Zhang, L., Guler, I. (2020). How to Join the Club: Patterns of Embeddedness and the Addition of New Members to Interorganizational Collaborations. *Administrative Science Quarterly*, 1(65), 112-150.

PRIEDAI

1 priedas. Pagrindinės darbo sąvokos ir terminai

Aspektas – požiūris, kuriuo koks nors reiškinys tiriamas, svarstomas.

Efektyvus įmonių tinklas – tai įmonių tinklas, turintis bendrą tikslą ir politiką, įvairių rūšių išteklių, kurie būtini vykdyti veiklą, koordinuotą organizacinę valdymo struktūrą, optimalų valdymą ir nuolatinę komunikaciją – veiksnius, kurie įgalina tinklą efektyviai veikti ir kurių sąveikos rezultatas yra pridėtinės vertės kūrimas. Tik kryptingai pridėtinės vertės kūrimo kontekste įvairių veiksmų veikiamas organizacijų tinklas gali būti įvardijamas kaip efektyvus (Kasnauskė ir Ribačonka, 2013).

Formavimas – sudarymas, organizavimas (<http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/F/formuoti>)

Gerinti – daryti geresnį, taisyti (<http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/G/gerinti>)

Įmonių tinklas - organizacinis darinys, kuriame keli juridiniai vienetai, veikiantys kaip skirtingos organizacijos, bet turinčios viena kitą papildančias stiprybes bei vieningą tikslą, sudaro bendrą naudingą sąjungą, kurioje nuolat palaikomi tarporganizaciniai ryšiai taip užtikrinant tarporganizaciniu pasitikėjimu grįstą nepertraukiamą veiklą, įgalinanti siekti jos sėkmės (autorės sąvoka).

Raiška – išraiška, reiškinys (<http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/R/raiska>)

Ryšiai – santykių palaikymas, bendravimas (<http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/R/ryšiai>)

Stiprinimas – išankstinis galimybių tikimybės ar poveikio stiprumo didinimas (<http://terminai.vlkk.lt/paieska?search=stiprinimas>)

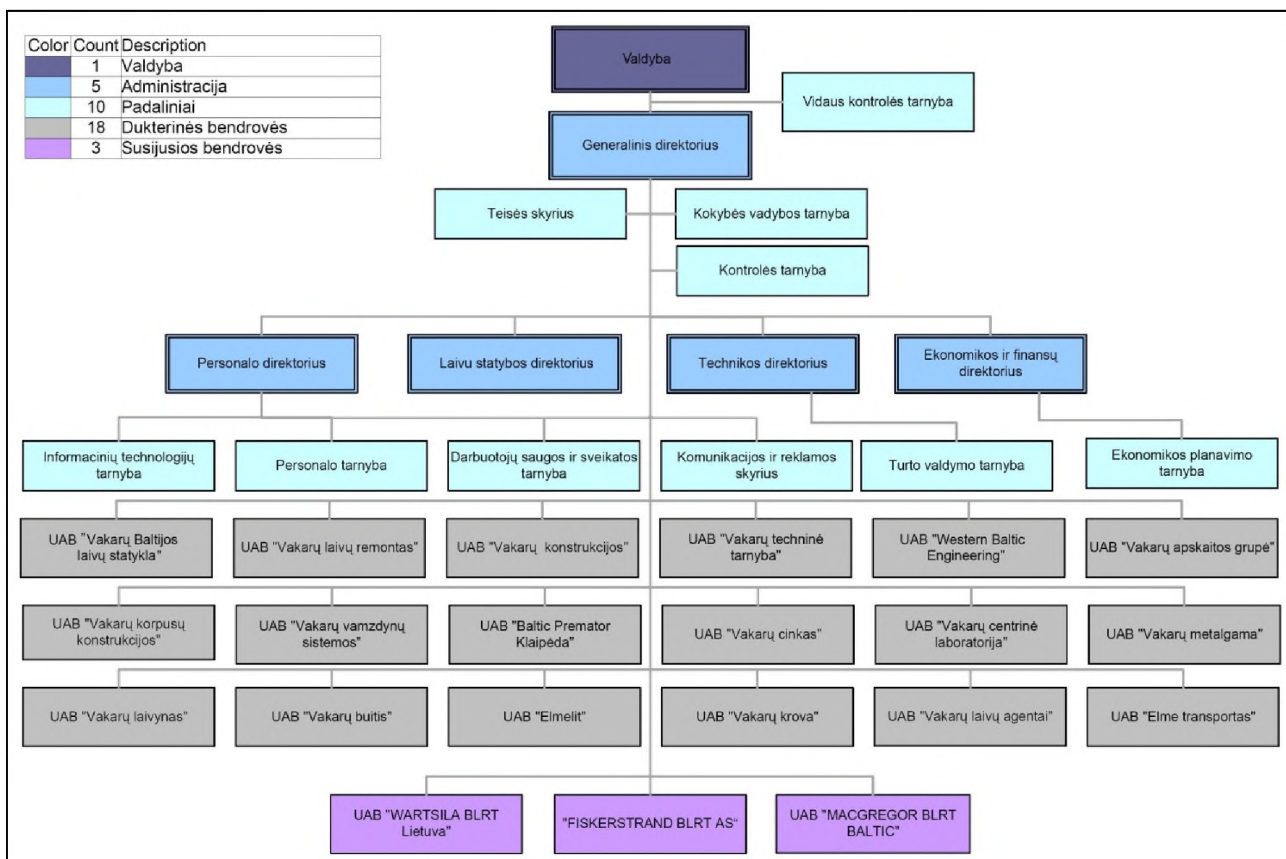
Tarporganizacinis pasitikėjimas - gebėjimas suformuoti planuojamos/vykdomos veiklos lūkesčių tikslus ir tų organizacijų elgesį taip, kad visi numatyti bendradarbiavimo tikslai būtų realizuoti (Brattstrom, Faems ir Mahring, 2018).

Tobulinimas - formavimo procesas, kai plečiamas asmens žinojimas, gerinama veikla, elgesys, stiprinamos pastangos, atsižvelgiant į siekiamą idealą, naujus reikalavimus, pasiektus laimėjimus ar standartus (<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/mtp-svok-odynas/Projekto-s%C4%85vok%C5%B3-%C5%BEodynas-1/T/Tobulinimas--62/>)

Transakcija - transākcija [lot. transactio — sandėris, sutartis] (<http://www.zodziai.lt/reiksme&word=Transakcija&wid=19968>)

Transakciniai kaštai - transakciniai kaštai interpretuojami kaip sandorių planavimo, pritaikymo ir įgyvendinimo kaštai.

2 priedas. Įmonių tinklo struktūrinė schema



Pastaba: VLG integruotos vadybos sistemos vadovas IP 4.2.2

3 priedas. Tarporganizacinio pasitikėjimo įmonių tinkle įvertinimo anketa

Gerbiami įmonių tinklo vadovai,

Prašau Jūsų dalyvauti mokslinės tyrėjos Jurgitos Kasnauskės tyrime, kuriuo siekiama įvertinti tarporganizacinį pasitikėjimą Jūsų įmonių tinkle. Gauti duomenys bus panaudoti mokslinėje studijoje siekiant numatyti tarporganizacinio pasitikėjimo stiprinimo siūlymus.

Dalyvavimas tyrime yra konfidencialus, atsakymai bus analizuojami tik apibendrinta forma, niekam nebus atskleisti Jūsų asmeniniai duomenys.

Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir pateiktus atsakymus.

Pagarbiai

Jurgita Kasnauskė,

El. Paštas: kasnauske@gmail.com

Mob. tel. +370 677 34433

Įvertinkite pateiktus teiginius apie tarporganizacinio pasitikėjimo Jūsų įmonių tinkle ypatybes.

Prašau X pažymėti tokį atsakymą, kuris atspindi Jūsų nuomonę.

(5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku)

Teiginys		5	4	3	2	1
Formalumas						
1	Įmonių tinkle dominuoja formalus tarporganizacinis pasitikėjimas, kuris yra palaikomas oficialių susitikimų, susirinkimų metu, oficialiais raštais ir pan.					
2	Įmonių tinkle dominuoja neformalus tarporganizacinis pasitikėjimas, kuris yra palaikomas asmeniškai, el. priemonių (intraneto) pagalba, nėra konkrečių ir oficialių bendravimo taisyklių, organizuojami susitikimai ne darbo metu ir pan.					
3	Įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra palaikomas tiek formalioje aplinkoje (oficialių susitikimų, susirinkimų metu ir pan.), tiek neformalioje aplinkoje (asmeniškai, organizuojant susitikimus ne darbo metu ir pan.).					
Užtikrintumas						
4	Įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant nuolatinius tarporganizacinius ryšius, nuolat komunikuojant apie priimamus sprendimus, jų įgyvendinimo eigą, kylančias problemas, gautus rezultatus.					
5	Įmonių tinkle tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimui nuolat yra akcentuojamos grupinės elgsenos taisyklės ir normos, vertybės ir jomis formuojama konkreti santykių bei ryšių palaikymo struktūra.					
6	Įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant tarporganizacinius ryšius tiek vertikaliai („iš viršaus į apačią“ bei „iš apačios į viršų“), tiek horizontaliai (įmonės esančios tinkle – lygiaverčiai partneriai).					
Tikslingumas						
7	Tarporganizacinis pasitikėjimas palaikomas siekiant geresnių įmonių tinklo veiklos rezultatų.					

8	Tarpororganizacinis pasitikėjimas yra naudingas visoms tinklo įmonėms.					
9	Tarpororganizacinis pasitikėjimas yra įmonių tinklo pridėtinės vertės kūrimo ir didinimo pagrindas tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu.					
Stabilumas						
10	Tarpororganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu. Ryšiai patikimi, kadangi palaikomi tarp oficialių subjektų ir įtvirtinami formalioje aplinkoje					
11	Tarpororganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti yra palaikoma konkreti tvarka, laikomasi tam tikrų nuostatų, o pokyčiai yra nežymūs.					
12	Tarpororganizacinis pasitikėjimas įgalima įmonių tinklą veikti nepertraukiamai net ir neapibrėžtumo sąlygomis.					
Inovatyvumas						
13	Tarpororganizaciniam pasitikėjimui įmonių tinkle užtikrinti yra nuolat naudojamos ir diegiamos naujos technologijos, inovacijos, skiriamas dėmesys jų atnaujinimui.					
14	Tarpororganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti įmonių tinkle yra diegiamos inovacijos, kuriomis užtikrinamas duomenų saugumas.					
15	Įmonių tinkle yra diegiamos technologijos bei inovacijos, kurios užtikrina tarpororganizacinį pasitikėjimą mažinant formalumus bei biurokratizmą.					

16. Jūsų pareigos organizacijoje:

- Aukščiausiojo lygmens vadovas Viduriniojo lygmens vadovas

17. Jūsų lytis? | vyras | moteris

18. Jūsų amžius?

- Iki 30 metų 31-50 metų 50 metų ir daugiau

19. Jūsų darbo stažas metais šiame įmonių tinkle?

- | iki 5 metų | 5-10 metų | 10-20 metų | daugiau kaip 20 metų

20. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis (universitetinis) Aukštasis (kolegija) Aukštesnysis Vidurinis, spec. vidurinis

Dėkoju už atsakymus ir Jūsų skirtą laiką!

4 priedas. Teiginių apie tarporganizacinį pasitikėjimą tiriamame įmonių tinkle įvertinimų vidurkiai

Teiginiai	Vidurkis	SN
9. Tarporganizacinis pasitikėjimas yra įmonių tinklo pridėtinės vertės kūrimo ir didinimo pagrindas tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu.	4,38	0,596
7. Tarporganizacinis pasitikėjimas palaikomas siekiant geresnių įmonių tinklo veiklos rezultatų.	4,33	0,636
11. Tarporganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti yra palaikoma konkreti tvarka, laikomasi tam tikrų nuostatų, o pokyčiai yra nežymūs.	4,13	0,662
13. Tarporganizaciniam pasitikėjimui įmonių tinkle užtikrinti yra nuolat naudojamos ir diegiamos naujos technologijos, inovacijos, skiriamas dėmesys jų atnaujinimui.	3,98	0,761
8. Tarporganizacinis pasitikėjimas yra naudingas visoms tinklo įmonėms.	3,98	0,719
4. Įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant nuolatinius tarporganizacinius ryšius, nuolat komunikuojant apie priimamus sprendimus, jų įgyvendinimo eigą, kylančias problemas, gautus rezultatus.	3,81	0,895
1. Įmonių tinkle dominuoja formalus tarporganizacinis pasitikėjimas, kuris yra palaikomas oficialių susitikimų, susirinkimų metu, oficialiais raštais ir pan.	3,79	0,796
3. Įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra palaikomas tiek formalioje aplinkoje (oficialių susitikimų, susirinkimų metu ir pan.), tiek neformalioje aplinkoje (asmeniškai, organizuojant susitikimus ne darbo metu ir pan.).	3,75	0,872
10. Tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu; ryšiai patikimi, kadangi palaikomi tarp oficialių subjektų ir įtvirtinami formalioje aplinkoje.	3,69	0,799
2. Įmonių tinkle dominuoja neformalus tarporganizacinis pasitikėjimas, kuris yra palaikomas asmeniškai, el. priemonių (intraneto) pagalba, nėra konkrečių ir oficialių bendravimo taisyklių, organizuojami susitikimai ne darbo metu ir pan.	3,57	0,970
5. Įmonių tinkle tarporganizacinio pasitikėjimo užtikrinimui nuolat yra akcentuojamos grupinės elgsenos taisyklės ir normos, vertybės ir jomis formuojama konkreti santykių bei ryšių palaikymo struktūra.	3,44	0,866
15. Įmonių tinkle yra diegiamos technologijos bei inovacijos, kurios užtikrina tarporganizacinį pasitikėjimą mažinant formalumus bei biurokratizmą.	3,44	0,811
6. Įmonių tinkle tarporganizacinis pasitikėjimas yra užtikrinamas palaikant tarporganizacinius ryšius tiek vertikalčiai („iš viršaus į apačią“ bei „iš apačios į viršų“), tiek horizontaliai (įmonės esančios tinkle – lygiaverčiai partneriai).	3,33	0,809
12. Tarporganizacinis pasitikėjimas įgalima įmonių tinklą veikti nepertraukiamai net ir neapibrėžtumo sąlygomis.	3,32	0,876
14. Tarporganizaciniam pasitikėjimui užtikrinti įmonių tinkle yra diegiamos inovacijos, kuriomis užtikrinamas duomenų saugumas.	3,19	0,854

SMK

www.smk.it