

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

Regina ANDRIUKAITIENĖ

**VADYBOS KULTŪROS RAIŠKA SIEKiant
ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, Vadyba (03 S)

Kaunas, 2015

UDK 005

An-45

Daktaro disertacija rengta 2014-2015 metais Vytauto Didžiojo universitete

Mokslinis konsultantas

doc. dr. Jolita Vveinhardt (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

ISBN 978-609-467-123-4

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
SĄVOKŲ SĄVADAS	8
IVADAS	13
1. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS, SIEKIANČIOS ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, TEORINIS PAGRINDIMAS.....	21
1.1. VADYBOS KULTŪROS SAMPRATA	21
1.2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SAMPRATA	30
1.3. VADYBOS KULTŪRA ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KONTEKSTE	44
DISERTACIJOS I DALIES APIBENDRINIMAS	50
2. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS, SIEKIANČIOS ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, TYRIMO METODOLOGIJA.....	52
2.1. MOKSLINIŲ TYRIMŲ FILOSOFIJA, PARADIGMA	52
2.2. MOKSLINIŲ TYRIMŲ ETIKA	58
2.3. TYRIMO DIZAINO STRUKTŪRA	58
2.4. EKSPERTINIAI VERTINIMAI	63
2.5. ŽVALGOMASIS TYRIMAS.....	75
2.6. TYRIMO INSTRUMENTŲ KOREKCIJOS	84
2.7. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMO MODELIS	92
DISERTACIJOS II DALIES APIBENDRINIMAS	98
3. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS, SIEKIANČIOS ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, TYRIMO REZULTATAI	100
3.1. PAGRINDINIS TYRIMAS	100
3.1.1. Klausimyno patikimumas	101
3.1.2. Demografiniai rodikliai: darbuotojų požiūris	107
3.1.2.1. Demografiniai rodikliai	107
3.1.2.2. Vadybos kultūra demografiniu požiūriu.....	108
3.1.2.3. Socialinė atsakomybė demografiniu požiūriu	115
3.1.3. Vadybos kultūros raiškos nustatymas	119
3.1.3.1. Vadybinio personalo kultūros vertinimas.....	119
3.1.3.2. Valdymo procesų organizavimo kultūros vertinimas	122
3.1.3.3. Vadybos darbo sąlygų kultūros vertinimas	124
3.1.3.4. Dokumentacijos sistemos kultūros vertinimas	127
3.1.4. Įmonių socialinės atsakomybės nustatymas	131
3.1.4.1. Socialiai atsakingos organizacijos elgsenos vertinimas.....	132
3.1.4.2. Socialiai atsakingos darbuotojo elgsenos vertinimas.....	135
3.1.5. Vadybos kultūros raiškos, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, nustatymas	141
3.2. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMO MODELIO PATIKRA	150
3.3. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMO, SIEKIANČIO ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, VADYBINIAI SPRENDIMAI.....	156
DISERTACIJOS III DALIES APIBENDRINIMAS	162
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	164
TOLIMESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS	170
LITERATŪRA	171
PRIEDAI.....	184
1 PRIEDAS. I-ASIS EKSPERTINIS VERTINIMAS: DALIŲ, SKALIŲ IR SUBSKALIŲ VERTINIMO REZULTATAI.....	184
2 PRIEDAS. I-ASIS EKSPERTINIS VERTINIMAS: ELIMINUOTŲ TEIGINIŲ/KLAUSIMŲ SĄRAŠAS IR JŲ VERTINIMO REZULTATAI	186
4 PRIEDAS. II-ASIS EKSPERTINIS VERTINIMAS: EKSPERTŲ CHARAKTERISTIKOS	197
5 PRIEDAS. II-ASIS EKSPERTINIS VERTINIMAS: INTERVIU KLAUSIMAI.....	198
6 PRIEDAS. II-ASIS EKSPERTINIS VERTINIMAS: REZULTATŲ SUVESTINĖ	202

7 Priedas. INTERVIU SANDARA PRIEŠ IR PO EKSPERTINIO VERTINIMO.....	207
8 Priedas. INTERVIU KLAUSIMAI ĮMONIŲ VADOVAMS „VADYBOS KULTŪROS, KAIP FORMALIOSIOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS DALIES, RAIŠKA SIEKiant ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ“	208
9 Priedas. KLAUSIMYNAS „VADYBOS KULTŪROS RAIŠKA SIEKiant ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ“	209
10 Priedas. VADYBINIO PERSONALO KULTŪRA: NEGATYVŪS, NEUTRALŪS IR POZITYVŪS VERTINIMAI	219
11 Priedas. VALDYMO PROCESŲ ORGANIZAVIMO KULTŪRA: NEGATYVŪS, NEUTRALŪS IR POZITYVŪS VERTINIMAI	220
12 Priedas. VADYBOS DARBO SĄLYGŲ KULTŪRA: NEGATYVŪS, NEUTRALŪS IR POZITYVŪS VERTINIMAI.....	221
13 Priedas. DOKUMENTACIJOS SISTEMOS KULTŪRA: NEGATYVŪS, NEUTRALŪS IR POZITYVŪS VERTINIMAI	222
14 Priedas. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS ELGSENA: NEGATYVŪS, NEUTRALŪS IR POZITYVŪS VERTINIMAI	223
15 Priedas. SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENA: NEGATYVŪS, NEUTRALŪS IR POZITYVŪS VERTINIMAI	225
16 Priedas. INFORMANTŲ CHARAKTERISTIKOS	227
17 Priedas. INTERVIU TRANSKRIBUOTAS TEKSTAS.....	228
18 Priedas. VADYBOS KULTŪROS, KAIP FORMALIOSIOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS DALIES, RAIŠKA SIEKiant ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ: LYGINAMOJI ANALIZĖ	251
19 Priedas. KIEKYBINIO IR KOKYBINIO TYRIMŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ.....	252
20 Priedas. RYŠIAI TARP VADYBOS KULTŪROS IR SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SUBSKALIŲ	253

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 LENTELĖ. VADYBOS KULTŪROS KATEGORIJS IR SUBKATEGORIJS	24
2 LENTELĖ. UŽSIENIO AUTORIŲ ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS APIBRĖŽIMAI	31
3 LENTELĖ. LIETUVOS MOKSLININKŲ VARTOJAMOS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SAMPRATOS	32
4 LENTELĖ. SUINTERESUOTŲJŲ ASMENŲ GRUPIŲ IR FUNKCIJŲ IŠSKLEISTINĖ	35
5 LENTELĖ. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS TYRIMŲ KRYPTYS	37
6 LENTELĖ. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS STOKOS KELIAMOS GRĖSMĖS	40
8 LENTELĖ. EKSPERTŲ CHARAKTERISTIKOS	64
9 LENTELĖ. EKSPERTINIO VERTINIMO REZULTATŲ SUVESTINĖ	65
10 LENTELĖ. EKSPERTINIO VERTINIMO REZULTATŲ APIBENDRINTA SUVESTINĖ	73
11 LENTELĖ. ELIMINUOTŲ TEIGINIŲ/KLAUSIMŲ SKAIČIUS, JŲ VERTINIMO BALŲ SUMA IR VIDURKIS	73
12 LENTELĖ. VADYBOS KULTŪROS IR SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SKALIŲ METODOLOGINĖS KOKYBĖS CHARAKTERISTIKOS	76
13 LENTELĖ. VADYBOS KULTŪROS IR SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SKALIŲ KORELIACINIAI RYŠIAI	77
14 LENTELĖ. VADYBINIO PERSONALO KULTŪRA: ŽVALGOMOJO TYRIMO ATVEJIS	78
15 LENTELĖ. VALDYMO PROCESŲ ORGANIZAVIMO KULTŪRA: ŽVALGOMOJO TYRIMO ATVEJIS	79
16 LENTELĖ. VADYBOS DARBO SĄLYGŲ KULTŪRA: ŽVALGOMOJO TYRIMO ATVEJIS	80
17 LENTELĖ. DOKUMENTACIJOS SISTEMOS KULTŪRA: ŽVALGOMOJO TYRIMO ATVEJIS	80
18 LENTELĖ. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS ELGSENA: ŽVALGOMOJO TYRIMO ATVEJIS	81
19 LENTELĖ. SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENA: ŽVALGOMOJO TYRIMO ATVEJIS	82
20 LENTELĖ. KLAUSIMYNO STRUKTŪRA: DALYS IR SKALĖS	84
21 LENTELĖ. KLAUSIMYNO STRUKTŪRA: DALYS, SKALĖS IR SUBSKALĖS	85
22 LENTELĖ. KLAUSIMYNO STRUKTŪRA: DALIŲ, SKALIŲ, SUBSKALIŲ IR TEIGINIŲ APIMTIES BALANSAS	87
23 LENTELĖ. KLAUSIMYNO STRUKTŪRA: DETALIZUOTAS TEIGINIŲ SKAIČIAUS PASISKIRSTYMAS	88
24 LENTELĖ. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKA: TRIJŲ LYGIŲ NUSTATYMO METODIKA	89
25 LENTELĖ. SUBSKALĖS „ATSAKOMYBĖ RINKOJE“ SANDAROS POKYČIAI	90
26 LENTELĖ. SUBSKALĖS „KORUPCIJA, NEPOTIZMAS, FAVORITIZMAS“ SANDAROS POKYČIAI	90
27 LENTELĖ. SUBSKALĖS „SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KRITIKA: DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS“ SANDAROS POKYČIAI	91
28 LENTELĖ. VADYBINIO PERSONALO KULTŪROS SUBSKALIŲ METODOLOGINĖS KOKYBĖS CHARAKTERISTIKOS	102
29 LENTELĖ. VALDYMO PROCESŲ ORGANIZAVIMO KULTŪROS SUBSKALIŲ METODOLOGINĖS KOKYBĖS CHARAKTERISTIKOS	102
30 LENTELĖ. VADYBOS DARBO SĄLYGŲ KULTŪROS SUBSKALIŲ METODOLOGINĖS KOKYBĖS CHARAKTERISTIKOS	103
31 LENTELĖ. DOKUMENTACIJOS SISTEMOS KULTŪROS SUBSKALIŲ METODOLOGINĖS KOKYBĖS CHARAKTERISTIKOS	103
32 LENTELĖ. VADYBOS KULTŪROS SKALIŲ IR SUBSKALIŲ FAKTORIZACIJOS REZULTATAI	104
33 LENTELĖ. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS IR SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENOS FAKTORIZACIJA	105
34 LENTELĖ. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS ELGSENOS SUBSKALIŲ METODOLOGINĖS KOKYBĖS CHARAKTERISTIKOS	106
35 LENTELĖ. SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENOS SUBSKALIŲ METODOLOGINĖS KOKYBĖS CHARAKTERISTIKOS	106
36 LENTELĖ. DEMOGRAFINIŲ DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO REZULTATAI	107
37 LENTELĖ. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMAS PADALINIŲ ATŽVILGIU	108
38 LENTELĖ. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMAS PAREIGŲ ATŽVILGIU	109
39 LENTELĖ. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMAS DARBUOTOJŲ STAŽO ORGANIZACIJOJE ATŽVILGIU	110
40 LENTELĖ. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMAS DARBUOTOJŲ AMŽIAUS ATŽVILGIU	111
41 LENTELĖ. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMAS DARBUOTOJŲ IŠSILAVINIMO ATŽVILGIU	112
42 LENTELĖ. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMAS DARBUOTOJŲ LYTIES ATŽVILGIU	113
43 LENTELĖ. BENDRA VADYBOS KULTŪROS RAIŠKA DVEJOSE ĮMONIŲ GRUPĖSE	113
44 LENTELĖ. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS IR SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENA: PASISKIRSTYMAS PAGAL PADALINIUS	115
45 LENTELĖ. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS IR SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENA: PASISKIRSTYMAS PAGAL PAREIGAS	115
46 LENTELĖ. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS IR SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENA: PASISKIRSTYMAS PAGAL DARBO STAŽĄ	116
47 LENTELĖ. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS IR SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENA: PASISKIRSTYMAS PAGAL AMŽIŲ	117
48 LENTELĖ. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS IR SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENA: PASISKIRSTYMAS PAGAL IŠSILAVINIMĄ	117

49 LENTELĖ. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS IR SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENA: PASISKIRSTYMAS PAGAL LYTĮ.....	118
50 LENTELĖ. BENDRAS SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS IR SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENOS PALYGINIMAS TARP DVIEJŲ ĮMONIŲ GRUPIŲ	118
51 LENTELĖ. VADYBINIO PERSONALO BENDROJI KULTŪRA: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS.....	119
52 LENTELĖ. VADYBOS MOKSLO ŽINOJIMAS: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	120
53 LENTELĖ. DARBUOTOJŲ ASMENINĖS IR DALYKINĖS SAVYBĖS, VADOVAVIMO STILIUS: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS.....	120
54 LENTELĖ. SUGEBĖJIMAS VADOVAUTI (VADOVAVIMO MENAS): PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	121
55 LENTELĖ. OPTIMALUS VALDYMO PROCESŲ REGLAMENTAVIMAS: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	122
56 LENTELĖ. VADYBINIO DARBO RACIONALUS ORGANIZAVIMAS: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	123
57 LENTELĖ. MODERNUS VALDYMO PROCESŲ KOMPIUTERIZAVIMAS: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	123
58 LENTELĖ. INTERESANTŲ PRIĖMIMO, POSĖDŽIŲ VEDIMO, TELEFONINIŲ POKALBIŲ KULTŪRA: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS.....	124
59 LENTELĖ. DARBO APLINKA: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS.....	125
60 LENTELĖ. DARBO VIETŲ ORGANIZAVIMAS: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	125
61 LENTELĖ. DARBO IR POILSIO REŽIMAS, RELAKSACIJOS GALIMYBĖS: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	126
62 LENTELĖ. DARBO SAUGA, SOCIOPSICHOLOGINIS MIKROKLIMATAS: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	126
63 LENTELĖ. DOKUMENTŲ ĮFORMINIMO KULTŪRA: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS.....	127
64 LENTELĖ. OPTIMALI DOKUMENTŲ PAIEŠKOS IR NAUDOJIMOSI SISTEMA: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	128
65 LENTELĖ. RACIONALUS MODERNIŲ INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ PANAUDOJIMAS: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	128
66 LENTELĖ. RACIONALI ARCHYVINIŲ DOKUMENTŲ SAUGOJIMO SISTEMA: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	129
67 LENTELĖ. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKA PIRMOJE ĮMONIŲ GRUPĖJE	130
68 LENTELĖ. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKA ANTROJE ĮMONIŲ GRUPĖJE.....	130
69 LENTELĖ. PASLAUGOS IR JŲ KOKYBĖ: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS.....	132
70 LENTELĖ. VARTOTOJŲ INFORMAVIMAS, SVEIKATA IR SAUGUMAS: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	133
71 LENTELĖ. ATSAKOMYBĖ APLINKOSAUGOJE: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS.....	133
72 LENTELĖ. ATSAKOMYBĖ SANTYKIUOSE SU DARBUOTOJAIS: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	134
73 LENTELĖ. ATSAKOMYBĖ SANTYKIUOSE SU VISUOMENE: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS.....	134
74 LENTELĖ. KETINIMAI IŠEITI IŠ DARBO: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS.....	135
75 LENTELĖ. NEAPIBRĖŽTUMAS IR INFORMACIJOS STYGIUS DARBE: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	136
76 LENTELĖ. FIZINĖ IR PSICHOLOGINĖ DARBUOTOJO SAVIJAUTA: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	136
77 LENTELĖ. DARBUOTOJO ATSLIEPIMAI APIE ORGANIZACIJĄ: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS	137
78 LENTELĖ. KORUPCIJA, NEPOTIZMAS, FAVORITIZMAS: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS ..	138
79 LENTELĖ. SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS KRITIKA: PRITARIMO PROCENTŲ ĮMONIŲ GRUPĖSE PALYGINIMAS.....	139
80 LENTELĖ. SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ PIRMOJE ĮMONIŲ GRUPĖJE	140
81 LENTELĖ. SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ ANTROJE ĮMONIŲ GRUPĖJE	140
82 LENTELĖ. INTERVIU REZULTATŲ SANTRAUKA	149

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. DISERTACINIO TYRIMO LOGINĖ SCHEMA	18
2 pav. ORGANIZACINĖS KULTŪROS MATMENYS	26
3 pav. ĮMONĖS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS VALDYMAS	47
4 pav. VADYBOS KULTŪRA ORGANIZACINĖS KULTŪROS KONTEKSTE	53
5 pav. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ETAPAI	56
6 pav. TYRIMO FILOSOFIJA: PAGRINDINIAI TYRIMO ASPEKTAI	57
7 pav. TYRIMO DIZAINO STRUKTŪRA: LYGMENYS IR ETAPAI	62
8 pav. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS ELGSENOS SKALĖ: SUBSKALIŲ SANDAROS POKYČIAI	86
9 pav. SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENOS SKALĖ: SUBSKALIŲ SANDAROS POKYČIAI	86
10 pav. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKA: PENKIŲ LYGIŲ NUSTATYMO METODIKA	91
11 pav. VADYBOS KULTŪROS IR SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS SĄSAJOS ĮSIPAREIGOJIMŲ KONTEKSTE	95
12 pav. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMO, SIEKIANČIĄ ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, MODELIS	96
13 pav. VADYBINIO PERSONALO KULTŪROS VERTINIMĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI	150
14 pav. VALDYMO PROCESŲ ORGANIZAVIMO KULTŪROS VERTINIMĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI	151
15 pav. VADYBOS DARBO SĄLYGŲ KULTŪROS VERTINIMĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI	151
16 pav. DOKUMENTACIJOS SISTEMOS KULTŪROS VERTINIMĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI	152
17 pav. SOCIALIAI ATSAKINGĄ ORGANIZACIJOS ELGSENĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI	153
18 pav. SOCIALIAI ATSAKINGĄ DARBUOTOJO ELGSENĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI	153
19 pav. SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI	154
20 pav. VADYBOS KULTŪRĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI	154
21 pav. VADYBOS KULTŪROS IR SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS RYŠIŲ NUSTATYMO MODELIO PATIKRA	155
22 pav. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMO, SIEKIANČIĄ ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, VADYBINIŲ SPRENDIMŲ MODELIO FRAGMENTAS: ORGANIZAVIMO ETAPAS	156
23 pav. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMO, SIEKIANČIĄ ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, VADYBINIŲ SPRENDIMŲ MODELIO FRAGMENTAS: PROCESŲ ETAPAS	157
24 pav. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMO, SIEKIANČIĄ ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, VADYBINIŲ SPRENDIMŲ MODELIO FRAGMENTAS: ANALIZĖS ETAPAS	158
25 pav. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMO, SIEKIANČIĄ ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, VADYBINIŲ SPRENDIMŲ MODELIO FRAGMENTAS: SPRENDIMŲ ETAPAS	159
26 pav. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMO, SIEKIANČIĄ ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, VADYBINIŲ SPRENDIMŲ MODELIO FRAGMENTAS: POKYČIŲ ETAPAS	160
27 pav. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS NUSTATYMO, SIEKIANČIĄ ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, VADYBINIŲ SPRENDIMŲ MODELIS	161

SAVOKŲ SAVADAS

Darnus vystymasis – tai verslo strategijų ir veiksmų, kurie patenkina įmonės ir jos suinteresuotų šalių poreikius, taikymas (Čiegis, 2008); sisteminiu mastu paremta vystymosi filosofija, kuri susijusi su svarbiausiais gamtos dėsniais. Jos žmogus neturėtų pažeisti norėdamas užtikrinti sistemos patvarumą ir žmogaus tęstinumą šioje planetoje, saugodamas socialinį teisingumą ir ekonominę gerovę (Paužuolienė, 2010).

Dokumentacijos sistemos kultūra – dokumentacijos kultūrą apima dokumentų įforminimas, judėjimas, saugojimas, naudojimosi dokumentais patogumas, patikimumas ir ilgaamžiškumas (Zakarevičius, 2004).

Ekonominė atsakomybė – laikoma pirmąja ir pagrindine socialine verslo atsakomybe. Verslas turi atsakomybę gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurių nori visuomenė, ir uždirbti pelno (Korsakienė, Marcinkevičius, 2013).

Ekspertinis vertinimas – tai viena iš sparčiai besivystančių mokslinių-praktinių disciplinų, kurios tikslas – žinių iš žmogus – eksperto gavimo sisteminis organizavimas, kodavimas, ir interpretavimas taikant loginius ir materialinius metodus (Augustinaitis ir kt., 2009); ekspertiniams vertinimams reikalingos specialios ekspertinės žinios (Baležentis, Žalimaitė, 2011).

Etika empiriniuose moksliniuose tyrimuose – etika plačiąja prasme mokslininkui nurodo, ką reikia daryti, etika empiriniuose tyrimuose sudaro galimybę pasiekti tikslų žinių geriant tyrimo dalyvius, o etiniai sprendimai negali remtis mokslininko nuojausmais ir nuogirdomis (Sieber, 2004).

Etinė įmonių socialinė atsakomybė – tokia įmonių elgsena ir veikla, kurios nenumato įstatymai (Korsakienė, Marcinkevičius, 2013).

Filantropinė atsakomybė – vienas iš įmonių socialinės atsakomybės komponentų, visiškai savanoriška veikla, kuri priklauso tik nuo vadovų sprendimų (Korsakienė, Marcinkevičius, 2013).

Formalioji organizacinės kultūros dalis – tai matomiausias ir apčiuopiamiausias kultūros lygmuo, kurį sudaro tokie elementai, kaip strategijos, organizacinės struktūros, procesai ir kt. (Schein, 2004).

Įmonių socialinė atsakomybė – tai vis reikšmingesne tampanti organizacijų strategija (Carroll, Shabana, 2010); koncepcija, pagal kurią įmonės savanoriškai į savo veiklą integruoja rūpinimąsi socialiniais ir aplinkosauginiais klausimais ir sąveiką su suinteresuotosiomis šalimis (European Commission, 2009).

Interesų grupės – piliečių grupės, organizacijos, reiškiančios tam tikrą poziciją, siekius, tikslus ir interesus (Vasiljevienė, 2006).

Interpretatyvistinė tyrimų filosofija – mokslinis požiūris, jog tai, kas laikoma faktais, tėra skirtingos interpretacijos, kurios priklauso nuo tyrėjo nuostatų ir vertybių; mokslininkai negali tirti socialinės tikrovės tarsi išorės, bet gali žvelgti iš vidaus, nes juos su visuomene sieja daugybė įvairių ryšių (Strakšaitė, 2011).

Kultūra – tai bendri protiniai modeliai, bendri būdai to, kaip mes suvokiame pasaulį, kokias psichologines kategorijas naudojame tvarkymuisi jame, kaip emociškai reaguojame į tai, ką suvokiame, ir kaip vertiname dalykus; tai bendri, neišreikšti žodžiais egzistavimo būdai; kultūra atspindi gilesnius ir labiau prasismelkiančius mūsų grupės gyvenimo elementus, ji veikia už mūsų supratimo ribų, todėl mes dažnai nežinome, koku laipsniu mūsų kultūra mus įtakoja, kol nesusiduriame su kuo nors iš skirtingos kultūros (Schein, 1995).

Ledkalnio modelis – tai metaforiškas organizacinės kultūros apibūdinimas, teigiant, kad tik nedidelė jos dalis gali būti pastebėta pašalinio stebėtojo (Bandzevičienė, 2011); organizacinės kultūros modelis apima matomą ir nematomą lygius, ledkalnio viršūnėje yra matomi aiškūs elementai, priklausantys technologijoms, procesams ir organizacijos struktūrai, kuri pasiduoda sąmoningam formavimui (Baumgartner, 2009).

Matrica – tai aukštosios matematikos sąvoka; šioje disertacijoje - tai pirminių įverčių lentelė, kurioje vienos eilutės simboliai apibūdina vieno empirinio objekto – respondento požymių įverčius, o vienos kolonos simboliai – visų tiriamųjų įverčius pagal vieną atskirai paimtą požymį (adaptuota pagal Bitinas ir kt., 2008).

Mokslinė diagnostika – tai ypatinga pažinimo rūšis, kuri gali būti įvardintina kaip tarpinė tarp tikrovės mokslinio pažinimo ir pavienio reiškinio ypatumų pažinimo (adaptuota pagal Bitinas ir kt., 2008).

Mokslinis tyrimas – tai sistemingas ir kryptingas tikrovės objektų nagrinėjimas, taikant mokslinio pažinimo priemones ir metodus (Bitinas ir kt., 2008).

Mokslinių tyrimų etika – apima tiek atliekamo tyrimo validumą, tiek visapusišką pagarbą tyrimo dalyvams bei dalyviams ir jų bendruomenėms, tiek naudingų socialinių politikų kūrimą, tiek efektyvią tyrimų rezultatų sklaidą ir diegimą (Novelskaitė, Pučėtaitė, 2012, cit. Sieber, 2004).

Mokslinių tyrimų filosofija – tai tyrimo prielaidos, jo žinių ir prigimties vystymas (Saunders ir kt., 2007).

Mokslinių tyrimų paradigma – tai požiūris arba mąstymas apie tyrimą, jo atlikimo procesą ir jo vykdymo būdas (Gliner, Morgan, 2000); plati struktūra, apimanti suvokimą, įsitikinimus ir

įvairių teorijų bei praktikų, naudojamų moksliniams tyrimams vykdyti, supratimą (Cohen ir kt., 2007).

Neformali kultūra – kultūros pagrindas yra ilgalaikės vertybės, elgsenos modeliai ir neformalūs darbuotojų socializacijos procesai, padedantys išspręsti vidinės integracijos ir išorinio prisitaikymo problemas (Baumgartner, 2009).

Organizacija – tai sociokultūros sistema, suvokiama naudojant penkių dedamųjų vienovės (sintezės ir analizės) pagrindų: procesų; veiklos, funkcijų; ryšių struktūros; organizuotumo morfologijos; medžiagos (funkcinių vietų užpildo) (Zakarevičius ir kt., 2004).

Organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai (Šimanskienė, 2002).

Organizacinė kultūra – tai bendrų pagrindinių prielaidų modelis, kurį grupė išmoksta sprendama savo išorinio prisitaikymo ir vidinės integracijos problemas, kuris pakankamai gerai veikė, kad būtų laikomas galiojančiu, ir todėl nauji nariai turi būti mokomi jo kaip teisingo būdo suprasti, galvoti ir jausti susidūrus su šiomis problemomis (Schein, 1985a).

Organizacijos plėtra – tai ilgalaikės pastangos pagerinti organizacijos problemų sprendimo ir atnaujinimo procesus, ypatingai per veiksmingesnį ir bendresnį organizacinės kultūros valdymą – akcentuojant formalių darbo komandų kultūrą – pokyčių veiksnio arba katalizatoriaus pagalbą ir naudojant taikomojo mokslo apie elgesį, įskaitant veiksmų tyrimus, teoriją ir technologiją (French, Bel, 1971).

Pozityvistinė tyrimų filosofija – siekis visą žinojimą padaryti moksliniu žinojimu, būdingas ir šiomis dienomis, nes metodinis stebėjimas tapatinamas su sociologijos paskirtimi, su pačiais moksliniais interesais (Valantiejus, 2004).

Pragmatistinė tyrimų filosofija – tai mokslinę teoriją ir praktiką jungianti teorija, analizuojanti mąstymo struktūras ir teigianti, jog teisinga yra tai, kas pateisinama praktinėmis išvadomis (James, 1995).

Procesas – tai bet koks sisteminis, nesubstancinis fenomenas, lemiantis pokyčius organizacijoje; procesai turi vidinę sandarą, struktūrą, sudaromą būtinų ir pakankamų elementų, susietų tam tikrais ryšiais, gali būti valdomi (Kvedaravičius, 2006); abstrakcija realybėje, gali būti natūralūs ir dirbtiniai, kurie yra žmogaus aktyvumo padarinys (Zakarevičius ir kt., 2004).

Sistema – tai dviejų ar daugiau komponentų grupė, kai kiekvienas sistemos komponentas veikia kitų komponentų elgseną, o kiekvieno komponento elgseną veikia visumos elgseną (Skaržauskienė, 2008).

Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena – fizinį asmenų atsakinga elgsena, kuri suprantama kaip elgesys, kuriuo atsižvelgiama į kitų interesus ir teises (Coleman, 2005).

Socialiai atsakingos organizacijos elgsena – veiksmai, rodantys, kaip realiai praktikoje taikomi įmonių socialinės atsakomybės principai (etiškumas, tvarumas, atsakingumas) (Coleman, 2005; Bagdonienė, Paulavičienė, 2010; Matkevičienė, 2013).

Socialinis atsakingumas – tai santykiai su įvairiomis suinteresuotomis grupėmis, valdžia, darbuotojais, klientais, tiekėjais ir visuomene (Paužuolienė, 2010); verslininkų įpareigojimas priimti tokius sprendimus ir taip veikti, kad jų veikla būtų palanki visuomenei (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010a, 2010b).

Suinteresuotieji subjektai – suinteresuotosios šalys arba suinteresuotosios grupės, veikiančios organizacijos viduje ir jos išorėje, su kuriomis sąveikauja įmonė (Sacconi, 2006; Nijhof ir kt., 2006; Aguilera ir kt., 2007).

Teisiniai įsipareigojimai – tai atstovavimo išoriniams interesams būdas, garantuojant, kad įmonė laikysis įstatymų ir nedarys žalos kitų šalių interesams (Coleman, 2005).

Tyrimo metodologija – tai mokslinio tikrovės pažinimo metodų teorija (Tijūnelienė, Virbalienė, 2006), mokslinio pažinimo procesas, principai, metodai ir mokslinio tiriamojo darbo procedūras nagrinėjanti teorija (Merkys, 1999), tyrimo projektavimas ir konstravimas, pirminės informacijos rinkimo bei analizės metodų racionalus pasirinkimas (Bitinas ir kt., 2008).

Tyrimo strategija – tai visuma metodų, technikų, procedūrų, skirtų tyrimo medžiagos generavimui ir analizei, taip pat tyrėjo požiūrio į socialinę tikrovę, tyrimo conceptualiojo dizaino apibūdinimui (Verschuren, 2003; Bitinas ir kt., 2008).

Tvarumas – tai įmonių socialinės atsakomybės principas, kuriuo grindžiami verslo procesai, tiekimo grandinė, produkto dizainas ir distribucija (Paužuolienė, 2010); koncepciją sudaro trys lygiaverčiai komponentai: aplinkosauga, ekonominis ir socialinis vystymasis (Čiegis, Norkutė, 2012).

Vadybinio darbo racionalus organizavimas – numato pagrįstą darbo pasidalijimą, kooperavimą, darbo reglamentavimą vadybos procese, darbuotojų skaičiaus nustatymą, teisingą darbų paskirstymą (Voronkova, 2006), pažangių metodų ir darbo priemonių panaudojimą (Zakarevičius, 2004).

Vadybinio personalo kultūra – apibrėžiama bendru vadybinio personalo kultūros lygiu, dalykinėmis savybėmis, reikalingos darbo atlikimui tam tikrose pareigose, žiniomis, darbo stiliumi (Zakarevičius, 2004; Jančevskij, 2004; Voronkova, 2006).

Vadybos darbo sąlygų kultūra – priklauso vadybos kultūros elementams, nes patogi patalpa ir darbo vieta, atitinkanti sanitarinius-higieninius reikalavimus, didina darbo efektyvumą (Voronkova, 2006).

Vadybos kultūra – tai organizacinės kultūros dalis, dažniausiai nagrinėjama analizuojant personalo darbo organizavimo, valdymo procesų optimizavimo, organizacinio projektavimo klausimus (Zakarevičius, 2004); tai yra vadovaujančio personalo pasaulio suvokimas, vadovaujančio personalo santykiai, vertybių sistema, kuria jis naudojasi, techninis vadybinių procesų aprūpinimas, personalo darbo sąlygų formavimo politika (Voronkova, 2006).

Valdymas – tai procesų ar jų sistemų nukreipimas link iškeliamų ar retkarčiais atnaujinamų tikslų (Zakarevičius ir kt. 2004).

Valdymo procesų organizavimo kultūra – vadybos procesų organizavimo šiuolaikiškumas, apimantis informacijos rinkimo, apdorojimo procesus, atsižvelgiant į operacijų ir procedūrų nuoseklumą, naudojant modernias technines valdymo priemones, personalo darbuotojų tikslų, darbo turinio, vykdymo tvarkos ir metodų nustatymą (Voronkova, 2006).

Verslo etika – tai žmogaus veiklos etinių normų atitikimo verslo organizacijos tikslams nustatymas, etinių principų taikymas dalykinėse situacijose (Pruskus, 2003); praktikams padedantis valdymo (savireguliacijos) šaltinis, kuriuo verta kuo intensyviau naudotis visose visuomenės struktūrose (Vasiljevienė, 2006).

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Vadybos kultūra siejama su įmonių socialine atsakomybe, tačiau tiek vadybos kultūros analizei, tiek sąsajoms su įmonių socialine atsakomybe Lietuvoje vis dar skiriamas nepakankamas dėmesys. Vadybos kultūra gali būti laikoma metodologiniu pagrindu sistemiskam įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimui. Siekį įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę galima įvardyti kaip iššūkį organizacijose susiklosčiusioms kultūrinėms tradicijoms, reikalaujantį tiek vadovaujančiojo personalo, tiek darbuotojų mastymo pokyčių ir pokyčių organizacijos vadybos kultūroje. Pavyzdžiui, Lietuvoje pastaraisiais metais didžiausio populiarumo sulaukė tarptautiniai standartai ISO 9001 ir ISO 14001, kurie reikalauja esminių organizacijos požiūrio į vadybą pokyčių. Standartuose pabrėžiamas principas, kad organizacijos tikslai turi būti pasiekiami efektyviai ir rezultatyviai valdant procesus bei jų sąveiką (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010). Tačiau įgyvendinant vienokius ar kitokius standartus būtina įvertinti situaciją konkrečioje organizacijoje, kiek joje egzistuojanti vadybos kultūra dera su įmonių socialinės atsakomybės principais ir kokie yra aktualūs jos pokyčiai. Šie vadybos kokybės standartai naudotini diegiant ISO 26000 (angl. Guidance on social responsibility) apibrėžtas socialinės atsakomybės gaires. Išsivysčiusiose valstybėse (Hassan, 2007) dauguma organizacijų į įmonių socialinės atsakomybės programas žiūri palankiai, tačiau toli gražu ne dauguma iš jų socialinės atsakomybės vertybes integruoja į praktinę veiklą. Šį požiūrį galėtų padėti keisti socialinės atsakomybės konceptą reprezentuojančių vertybių integravimas į organizacijos vadybos kultūrą (Vveinhardt, 2013).

Į tyrėjų akiratį dažniausiai patenka privataus kapitalo įmonės, dėmesys sutelkiamas į aplinkai agresyvias veiklas, pelno didinimo, produktų saugumo bei žmogaus teisių problemas. Darna, socialiai atsakingo vystymosi idėja, anot R. Čiegio ir R. Norkutės (2012), kilo kaip atsakas į ekonomikos globalizacijos keliamas grėsmes, integruojant atsakingos veiklos, vartojimo ir gyvenamos principus, siekiant užtikrinti geresnę žmonijos gyvenimo kokybę. Tačiau socialinė atsakomybė ne mažiau reikšminga ir viešojo sektoriaus – valstybės bei savivaldybių – kapitalo įmonėse ir viešosiose įstaigose, kurios dalyvauja rinkoje, teikia paslaugas, naudoja gamtinius ir žmogiškuosius išteklius. Ilgalaikę organizacijų sėkmę priklauso nuo to, kaip darniai ji sugeba integruotis į aplinką bei įvertinti suinteresuotųjų šalių socialines nuotaikas – organizacijos ir ją supančios aplinkos santykiai turėtų būti formuojami socialinės atsakomybės pagrindu (Bakanauskas, Vanagienė, 2012).

Įmonių socialinės atsakomybės tyrimai pasauliniu mastu tęsiasi daugelį dešimtmečių. Tačiau reikia atskirti šalis, kuriose prasidėjo judėjimas, besiremiantis ilgomis verslo ir visuomenės socialinės darnos paieškomis, ir Vidurio bei Rytų Europos valstybes, kuriose šios idėjos vystomos palyginti neseniai. Socialinės darnos paieškos yra iššūkis besivystančioms ekonomikoms, kurios laisvos rinkos sąlygomis vystosi nuo paskutinio praėjusio amžiaus dešimtmečio, kas, reaguojant į globalius rinkų procesus, sukelia papildomų sunkumų. Inkorporuojami kitose sociokultūrinėse aplinkose sukonstruoti modeliai, tarp jų ir įmonių socialinės atsakomybės, veikia ne taip sėkmingai, kaip galima tikėtis – tai rodo ir Lietuvos situacija, kur socialinės atsakomybės plėtra vyksta itin lėtai, o dalis įmonių, kurios socialinės atsakomybės politiką siejo su rinkodara, tikėjosi greitos ekonominės sėkmės, nusivilia. Lėtą įmonių socialinės atsakomybės plėtrą parodo ir Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo (angl.

United Nations Global Compact) tinklas. Pavyzdžiui, aptariant Baltijos šalių regioną, šiam tinklui 2014 metų pradžioje iš viso priklausė 86 Lietuvos organizacijos, 11 Latvijos ir 5 Estijos įmonės. Tinklui priklauso organizacijos, kurios yra įsipareigojusios siekti dešimties Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo suformuluotų įmonių socialinės atsakomybės principų.

Socialinės atsakomybės plėtra Lietuvos organizacijose neįgavo didesnio pagreičio, ką galima aiškinti visuomenės ir pačių organizacijų brandos tendencijomis. Nors organizacijos įgyja socialinę atsakomybę liudijančius standartus, tai savaime negarantuoja aukštų veiklos standartų, kurie sietini su vidiniu socialinės atsakomybės suvokimu ir vertybių nulemtu apsisprendimu (Vveinhardt, 2013). Klausimas, kiek Lietuvos organizacijos yra realiai pasirengusios gyvuoti pagal visus įmonių socialinei atsakomybei keliamus reikalavimus, yra gana opus ir sietinas su vadybos kultūros išvystymo lygiu.

Empiriniai tyrimai, susiję su socialinės atsakomybės klausimais Lietuvos bendrovėse, kol kas yra pavieniai, fragmentinio pobūdžio. Didžioji dalis atliktų tyrimų yra šviečiamojo ir skatinamojo pobūdžio, užsakyti ir įvykdyti valstybinių institucijų (Dagilienė, Bruneckienė, 2010). Dažnai atliekamos teorinės mokslinės literatūros studijos, organizacijų pranešimų (metinių, pateikiamų interneto svetainėse ir kt.) turinio analizė. Pasigendama platesnių empirinių įmonių socialinės atsakomybės tyrimų. Gana gausus lietuvių autorių mokslinių darbų įmonių socialinės atsakomybės klausimais kiekis rodo šios temos savalaikiškumą ir svarbą. Pastebimos tendencijos, kad vieni autoriai įmonių socialinę atsakomybę įvardija remdamiesi tik užsienio mokslininkų darbais, kiti formuoja savo sampratą, tačiau tradiciškai analizuojamos įmonių socialinės atsakomybės statusą deklaravusios, o ne siekiančios jomis tapti organizacijos.

Tyrimo problema ir jos ištyrimo lygis

Tyrimo problema – koks vadybos kultūros vaidmuo siekiant įmonių socialinės atsakomybės ir kaip nustačius vadybos kultūros raišką pasirengti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimui.

Vadybos kultūros terminas tiek lietuvių (Zakarevičius, 2004; Melnikas, 2008; Vveinhardt, 2011), tiek ir užsienio (Acar, Keating, 1986; Townsend, 2004; Dalton, Kennedy, 2007; Jančevkij, 2014; Voronkova, 2006; Nastase, 2009; Skibickaja, 2009) autorių darbuose aptinkamas gana retai, tačiau organizacinės kultūros tyrimų, kuriuose netiesiogiai nagrinėjama vadybos kultūra arba atskiros jos dedamosios randama šių autorių darbuose: K. B. Keeton, B. Mengistu (1992), E. Martins, N. Martins (2002), M. L. Maznevski ir kt. (2002), S.-H. Kong (2003), H. Hookana (2008), R. J. Baumgartner (2009), D. Castaneda, P. Toulson (2013), K. John (2013), J. Palthe (2014) ir kt. Siekiant tinkamo įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo, šio tyrimo kontekste ypatingai svarbus vaidmuo tenka sprendimų priėmimui. Bendrąja prasme sprendimus analizuojančių mokslinių šaltinių kiekis yra didelis, tačiau vadybiniai sprendimai daugeliu atveju paliečiami netiesiogiai (Sacheti ir kt., 2014; Iselin, 1989; Wayne, Rubinstein, 1992; Weber, 1996; Singh, Varshney, 1999; Cramp, Carson, 2009; ir kt.). Tiesiogiai analizuojančių vadybinius sprendimus siejant juos su vadybos kultūra (Acar, Keating, 1986; ir kt.), socialine atsakomybe (Young, Thyil, 2009; Garavan ir kt., 2010; Ardichvili, 2013; Christensen ir kt., 2013; Marques ir kt., 2014; etc.) autorių aptinkama ne itin daug.

Lietuvos mokslininkai įmonių socialinę atsakomybę tyrinėja įvairiais aspektais. E. Adomavičiūtė ir kt. (2012) analizuoja socialinę antreprenerystę nevyriausybines organizacijose, A. Astromskienė ir R. Adamonienė (2009) pristato įmonių socialinės

atsakomybės iniciatyvas sąlygojančius veiksnus, A. Augustinienė ir kt. (2012) tiria socialinės atsakomybės raišką būsimųjų socialinių pedagogų lūkesčių kontekste. D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė (2010) pristato įmonių socialinės atsakomybės ir vadybos sistemos sąsajas, J. Banytė ir kt. (2010) aptaria žaliajo marketingo raišką plėtojant įmonių socialinės atsakomybės koncepciją. E. Butkevičienė (2012) analizuoja visuomenės požiūrius į socialinę politiką per valstybės, individo ir šeimos prizmę, formuojant socialinę gerovę Lietuvos valstybėje. J. Čepinskis ir E. Sakalauskaitė (2009) pateikia socialiai atsakingų įmonių Lietuvoje veiklos analizę bei įvertina įmonių socialinės atsakomybės pokyčius ekonominės krizės sąlygomis, jos daromą įtaką įmonių veiklos rodikliams. R. Česnyienė ir kt. (2011), analizuodami socialinę atsakomybę darbuotojų atžvilgiu, teigia, kad socialinės atsakomybės iniciatyvų darbuotojų atžvilgiu taikymas Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose susiduria su augančiu atotrūkiu tarp objektyvių poreikių ir subjektyvaus nepripažinimo. Autorės aptaria minėtą atotrūkį Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose analizuojant socialinės atsakomybės iniciatyvų diegimo darbuotojų atžvilgiu būklę, kliūtis ir galimą įtaką žmonių veiklos rodikliams. R. Čiegis ir R. Norkutė (2012) analizuoja įmonių socialinės atsakomybės ir darnaus vystymosi sampratą bei vertina bankų veiklos praktiką šių sričių atžvilgiu Lietuvoje. L. Dagilienė (2010) nustato socialinės informacijos atskleidimo lygį Lietuvos bendrovių metiniuose pranešimuose. L. Dagilienė ir J. Bruneckienė (2010) nagrinėja savanoriškai atskleidžiamos informacijos sąsajas su įmonių socialine atsakomybe, nustatinėjo socialinės informacijos atskleidimo lygį konkrečios bendrovės finansinėse ataskaitose ir interneto svetainėje. V. Gižienė ir kt. (2011) aiškinasi valstybės vaidmenį socialinės atsakomybės procese, siejant jį su žinių ekonomika. A. Guogis (2011) savo straipsnyje pateikia analitinę medžiagą, susijusią su valstybės gerovės kūrimo ir jos dabartinio „atsitraukimo“ problematika. A. Guzavičius ir J. Bruneckienė (2010) interesų socialinę atsakomybę tiria teikiant asimetrinę informaciją. E. Jasinskas ir Ž. Simanavičienė (2010) vertina įmonių socialinę atsakomybę genetiškai modifikuotų produktų atžvilgiu. Tai tik keletas Lietuvos mokslininkų tyrimų, rodančių platų įmonių socialinės atsakomybės problematikos spektrą.

Gausus užsienio mokslininkų (Friedman, 1970; Carroll, 1991; McWilliams, Siegel, 2001; Maignan, Ralston, 2002; Post, 2003; Garriga, Mele, 2004; Thomas, Nowak, 2006; Geva, 2008; Ūbius, Alas, 2009; Gjølberg, 2010; Tung, Mourali, 2011; Thornton, Byrd, 2013; Pedersen, Gwozdz, 2014; ir kt.) ir lietuvių mokslininkų (Vasiljevas, Pučėtaitė, 2005; Juščius, 2007; Juščius, 2008; Juščius, Snieška, 2008; Marčinskas, Seiliūtė, 2008; Mėlynytė, Ruževičius, 2008; Melnikas, 2008; Vaitkevičius, Stukaitė, 2009; Pučėtaitė, 2009; Juščius, 2009; Juščius ir kt., 2009; Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009; Stančienė, 2010; Kovaliov ir kt., 2011a, 2011b; Valackienė, Micevičienė, 2011; Virvilaitė, Daubaraitė, 2011; Žičkienė ir kt., 2011; Jonkutė ir kt., 2011; Raipa, Giedraitytė, 2012; Navickas, Kontautienė, 2013; Juščius, Šneiderienė, 2013; Juščius, Jonikas, 2013; ir kt.), analizuojančių įmonių socialinę atsakomybę, skaičius rodo šios tematikos aktualumą tiek mokslinė, tiek praktine prasme. Tačiau tik keletas tyrimų, atliktų Lietuvoje (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010a, 2010b) dėmesį kreipia į organizacinės kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės sąsajas. Akcentuotina, kad dažniausiai analizuojamos įmonių socialinės atsakomybės statusą deklaravusios organizacijos, tačiau įmonių pasirengimo tapti socialiai atsakingomis etapas moksliniuose darbuose vis dar neanalizuotas. Taigi, išlieka aktuali

vadybos kultūros raiškos, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, tyrimų spraga, kurią aktualu užpildyti.

Tyrimo objektas – vadybos kultūros raiška, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę.

Tyrimo tikslas – nustatyti vadybos kultūros raiškos dėsningumus, suformuojant vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti socialinę atsakomybę, modelį.

Disertacijoje, siekiant iškelto tikslo, yra sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1) Išanalizavus vadybos kultūros turinį teoriniu aspektu, išskirti vadybos kultūros vertinimo kriterijus;

2) Išanalizavus įmonių socialinės atsakomybės problematiką teoriniu aspektu, išskirti įmonių socialinės atsakomybės vertinimo kriterijus;

3) Išskyrus vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės vertinimo kriterijus, pagrįsti vadybos kultūrą kaip įmonių socialinę atsakomybę sąlygojantį veiksnį;

4) Suformavus vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, instrumentus, sudaryti vadybos kultūros raiškos nustatymo modelį;

5) Ištyrus vadybos kultūros raiškos nustatymo modelio praktinį pritaikomumą, suformuluoti ir pateikti vadybinius sprendimus, įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimui.

Disertacijoje keliama tokie **probleminiai klausimai**: Koks vadybos kultūros vaidmuo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę? Kokiai vadybos kultūros raiškai esant organizaciją galima laikyti pasirengusia siekti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo? Kokia vadybos kultūros, kaip formaliosios ir neformalios organizacinės kultūros dalies raiška, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę darbuotojų požiūriu? Kokia vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies, raiška, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę aukščiausio lygio vadovų požiūriu? Kokie vadybiniai sprendimai padėtų keisti vadybos kultūrą, siekiant pasirengti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimui?

Tyrimo metodai. Išanalizavus mokslinę literatūrą, jos pagrindu buvo konstruojamas kompleksinis vadybos kultūros raiškos nustatymo ir įmonių socialinės atsakomybės formavimą apibūdinantis koncepcinis modelis. Kiekybiniam tyrimui atlikti suformuotas universalus klausimynas, kuriuo nustatyta vadybos kultūros, kaip formaliosios ir neformaliosios organizacinės kultūros dalies, raiškos organizacijoje bei įmonių pasirengimo siekti socialinės atsakomybės būklė. Kokybiniam tyrimui atlikti suformuoti interviu klausimai, kurių pagalba nustatyta vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies, raiška, siekiant įmonių socialinės atsakomybės, aukščiausio lygio vadovų požiūriu. Kiekybinio ir kokybinio tyrimų instrumentai buvo tikrinami atliekant ekspertinius vertinimus.

Kiekybinis tyrimas atliktas pasitelkiant Microsoft Exel ir SPSS 20 programines įrangas. Duomenys suvesti į matricas, jiems apdoroti naudoti statistiniai metodai, tokie kaip koreliacija, ir daugiamačiai statistiniai metodai - daugiamačė regresija. Dviejų nepriklausomų imčių vidurkių palyginimui naudotas Stjudento kriterijus (t-test), o trijų ir daugiau nepriklausomų grupių palyginimui, išskiriant konkrečią grupę, naudota vienfaktorinė dispersinė analizė (One-way ANOVA) įskaitant Tukey HSD pataisą. Klausimyno metodologinės kokybės charakteristikos atskleistos naudojant Cronbach alfa koeficientą, Spearman-Brown koeficientą, Guttman Split-Half koeficientą, paaiškintos faktoriaus sklaidos, minimalaus faktorinio svorio (L), vieneto

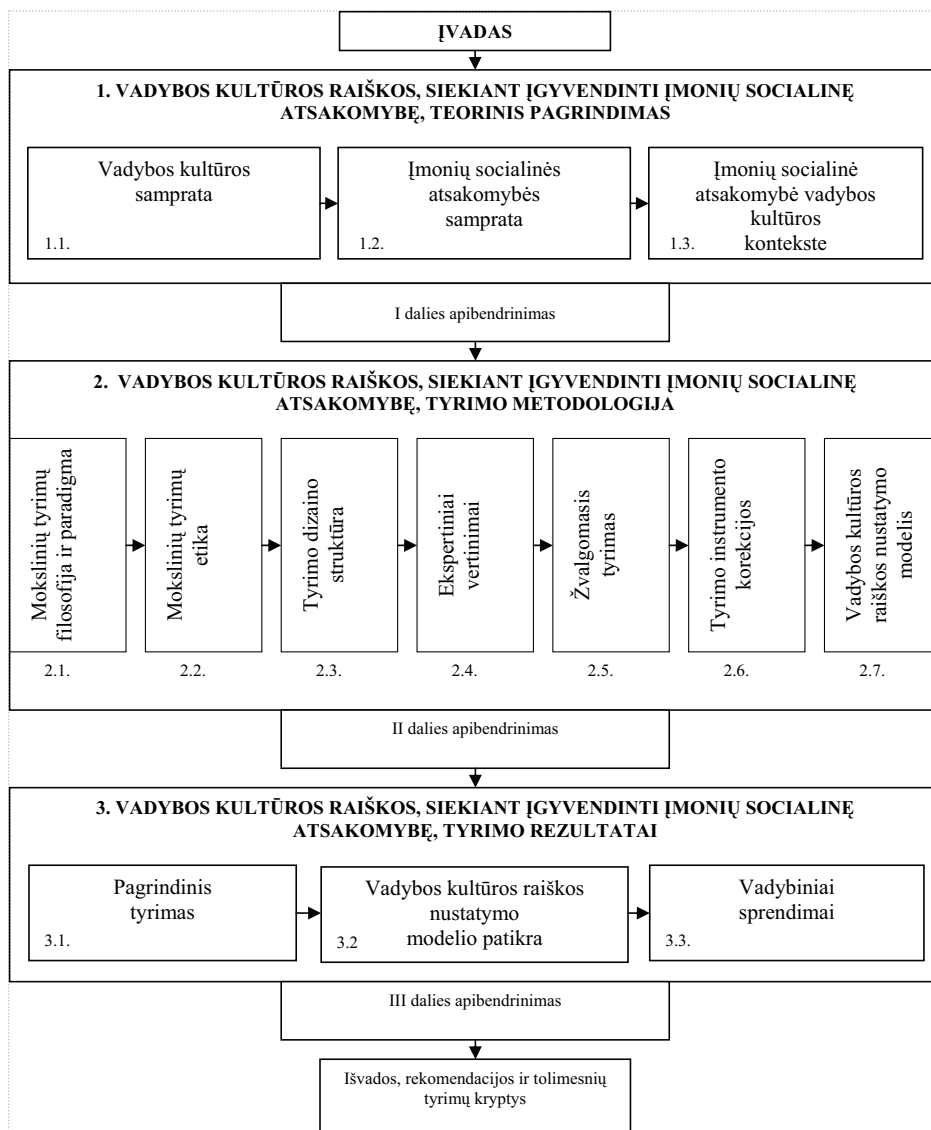
visumos koreliacijos (r/itt), pirminės ir antrinės faktorizacijos (Principal components ir Alpha factoring) metodus.

Kokybinis tyrimas atliktas koduojant teksto elementus (teiginius), skaidant juos į vienetus, grupuojant sukoduosius vienetus, skirstant ir jungiant juos į naujus darinius, pastaruosius analizuojant ir lyginant. Skaičiavimai kokybiniam tyrimui pasitelkti tik atliekant kai kuriuos su analize susijusius darbus.

Atlikus tyrimus tikrinamos vadybos kultūros raiškos nustatymo ir įmonių socialinės atsakomybės formavimo modelio metodologinės nuostatos.

Tyrimo apribojimai. Disertaciniame darbe įmonių socialinė atsakomybė analizuojama tik vadybos kultūros, kuri reprezentuoja tiek formaliosios, tiek neformaliosios organizacinės kultūros dalį, atžvilgiu ir kiek tai gali būti reikšminga organizaciniams pokyčiams. Vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės analizė grindžiama vertybiniais aspektais, kaip baziniu pagrindu, todėl specialiai neišsiplėsta detalizuojant, pvz., aplinkosauginius, filantropinius ir kt., aspektus. Darbe remtasi P. Zakarevičiaus suformuluota vadybos kultūros paradigma. Tyrimas apsiriboja organizacijomis, kurios tik viduje yra pareiškusios siekį tapti socialiai atsakingomis, tačiau šio siekio dar nėra deklaravusios kaip savo realizuojamo tikslo. Todėl reikšminga nustatyti vadybos kultūros raiškos stiprumą, kurį diagnozavus organizacijose būtų galima vėliau pereiti prie realizacinio etapo projektavimo, kas galėtų būti tolimesnių tyrimų objektas. Dvi įmonių grupės pasirinktos palyginimo tikslu (apklausoje dalyvavo 12-os įmonių darbuotojai). Šiame darbe sąvokos įmonių socialinė atsakomybė ir socialinė atsakomybė – vartojamos sinonimiškai. Teksto struktūra ir stiliumi siekta balanso tarp akademinės visuomenės ir verslo praktikų auditorijų.

Disertacinio tyrimo loginė schema pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. Disertacinio tyrimo loginė schema

Pirmoje disertacijos dalyje „Vadybos kultūros raiškos, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, teorinis pagrindimas“ analizuojamos vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės sampratos, išskiriant vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės vertinimo kriterijus. Šioje dalyje, išskyrus vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės vertinimo kriterijus, vadybos kultūra grindžiama kaip įmonių socialinę atsakomybę sąlygojantis veiksnys.

Antroje disertacijos dalyje „Vadybos kultūros raiškos, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, tyrimo metodologija“ aptariama mokslinių tyrimų filosofija, paradigma ir etika, pateikiama tyrimo dizaino struktūra. Aprašoma ekspertinių vertinimų eiga ir rezultatai,

pristatomi žvalgomojo tyrimo rezultatai bei detalizuojamos instrumentų korekcijos. Šios dalies pabaigoje pristatomas vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, modelis.

Trečioje disertacijos dalyje „Vadybos kultūros raiškos, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, tyrimo rezultatai“ atliekamos instrumento ir modelio patikros. Pristatomi pagrindinio tyrimo rezultatai, detalizuojant įmonių grupių darbuotojų demografinius rodiklius ir požiūrius demografinių rodiklių atžvilgiu, nustatoma vadybos kultūros raiška ir įmonių grupių pasirengimas tapti socialiai atsakingomis. Ši disertacijos dalis užbaigiama suformuluojant vadybinius sprendimus, įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimui.

Darbo teorinis reikšmingumas:

- Susisteminta mokslo literatūra ir tyrimai vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės tematika.
- Išskirti vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės vertinimo kriterijai.
- Pagrįsta vadybos kultūra, kaip įmonių socialinę atsakomybę sąlygojantis veiksnys.
- Remiantis moksliniais šaltiniais bei empiriniais tyrimais pagrįsta vadybos kultūros svarba organizacijoms, siekiant įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo.
- Suformuotas vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, modelis.
- Suformuotas universalus instrumentas kiekybiniais tyrimams atlikti, atskleidžiant vadybos kultūrą kaip formaliosios ir neformaliosios organizacinės kultūros dalį.
- Suformuotas instrumentas kokybiniais tyrimams atlikti, atskleidžiant vadybos kultūrą kaip formaliosios organizacinės kultūros dalį.
- Suformuotas vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, vadybinių sprendimų modelis.

Darbo praktinis reikšmingumas:

- Vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės matavimai rodo glaudžias tarpusavio sąsajas.
- Sukurti instrumentai padės organizacijoms identifikuoti vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės stipriąsias ir silpnąsias pozicijas.
- Atliktų empirinių tyrimų rezultatai leidžia įvertinti organizacijų vadybos kultūros raiškos ir pasirengimo tapti socialiai atsakingomis charakteristikas.
- Suformuluotas vadybos kultūros raiškos nustatymo modelis padės organizacijų vadovams nustatyti vadybos kultūros būklę organizacijose.
- Suformuluoti vadybiniai sprendimai padės tinkamai pasirengti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimui.

Mokslinio darbo rezultatų skelbimas

Mokslinio darbo rezultatai paskelbti 12 publikacijų, iš kurių 9 – Lietuvos Mokslo tarybos daktaro disertacijai pripažintuose mokslo leidiniuose.

Straipsniai disertacijos tema buvo publikuoti šiuose Lietuvos Mokslo tarybos daktaro disertacijai pripažintuose mokslo leidiniuose:

MOKSLO STRAIPSNIAI recenzuojamuose mokslo leidiniuose:

referuojamuose duomenų bazėse Thomson Reuters Web of Knowledge ir (ar) Scopus ir turinčiuose citavimo indeksą

1. Vveinhardt, J., **Andriukaitienė, R.**, Cunha L. M. (2014). Social capital as a cause and consequence of corporate social responsibility // *Transformations in Business & Economics*, Vol. 13, No 2A (32A), p. 483-505. [Socialinis kapitalas kaip įmonių socialinio atsakingumo priežastis ir pasekmė, *in English*].
2. Vveinhardt, J., **Andriukaitienė, R.** (2014). Social responsibility discourse in empirical and theoretical Lithuanian scientific studies // *Engineering Economics*, Vol. 25, No. 5, p. 578-588. [Socialinės atsakomybės diskursas empiriniuose ir teoriniuose Lietuvos moksliniuose tyrimuose, *in English*].

referuojamuose Scopus duomenų bazėse, neturinčiuose citavimo indekso

3. Vveinhardt, J., **Andriukaitienė, R.** (2014). Establishment of the relationships of management culture and social responsibility: verification of the model // *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 12, No. 4, p. 107-118. [Vadybos kultūros ir socialinio atsakingumo ryšių nustatymas: modelio patikra, *in English*].
4. Vveinhardt, J., **Andriukaitienė, R.** (2014). Readiness of companies to become socially responsible: social behaviour of an organization and an employee from a demographic viewpoint // *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 12, No. 2, p. 215-229. [Įmonių pasirengimas tapti socialiai atsakingomis: organizacijos ir darbuotojo socialinė elgsena demografiniu požiūriu, *in English*].

referuojamuose kitose duomenų bazėse

5. **Andriukaitienė, R.** (2014). The model for determination of the level of management culture in order to implement the concept of socially responsible organization // *International Journal of Humanities and Social Science (IJHSS)*, Vol. 4, No. 8, p. 163-171. [Vadybos kultūros lygio nustatymo, siekiant įgyvendinti socialiai atsakingos organizacijos koncepciją, modelis, *in English*].
6. **Andriukaitienė, R.** (2014). Verification of the questionnaire for establishment management cultural level // *Business and Management Research*, Vol. 3, No. 1, p. 67–74. [Vadybos kultūros lygio nustatymo klausimyno patikra, *in English*].
7. **Andriukaitienė, R.** (2013). Vadybos kultūros ir socialinio atsakingumo sąsajos savivaldos organizacijoje // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 35, No. 3, p. 339-346. [Links between management culture and social responsibility in self-governing organization, *in Lithuanian*].
8. Vveinhardt, J., **Andriukaitienė, R.** (2013). Влияние типов организационной культуры на развитие корпоративной социальной ответственности // *Проблемы экономики и менеджмента*, No. 12 (28), с. 62-75. [Organizacinės kultūros tipų poveikis įmonių socialinės atsakomybės vystymui; Impact of organizational culture types for development of corporate social responsibility, *in Russian*].
9. Vveinhardt, J., **Andriukaitienė, R.** (2013). Корпоративная социальная ответственность: коммуникативные действия на внешнюю среду организаций государственного сектора // *Современные исследования социальных проблем*, No. 10 (30). [Įmonių socialinė atsakomybė: iškomunikavimas viešojo sektoriaus organizacijose; Corporate social responsibility: communicating in public sector organizations, *in Russian*].

kituose mokslo leidiniuose

1. **Andriukaitienė, R.** (2013). Organizacijos ir darbuotojo socialinė elgsena: klausimyno subskalių patikra // *Laisvalaikio tyrimai*, Nr. 2 (2). ISSN 2345-0339 (online) [Social behaviour of organization and employee: check of questionnaire subscales, *in Lithuanian*]. Prieiga per internetą: <http://laisvalaikiotyrimai.lsu.lt/index.php/lt/turinys-2014>
2. Vveinhardt, J., **Andriukaitienė, R.** (2013). Культура менеджмента и корпоративная социальная ответственность: теоретическое проникновение в суть // VIII Международная научно-практическая конференция *Новости научного прогресса-2013*, p. 63-67. ISBN 978-966-8736-05-6. Место издания: Бял ГРАД-БГ (г. София, Болгария). [Vadybos kultūra ir įmonių socialinė atsakomybė: teorinės įžvalgos; Management culture and corporate social responsibility: theoretical insights, *in Russian*].
3. Vveinhardt, J., **Andriukaitienė, R.** (2013). Помехи развития корпоративной социальной ответственности: ситуация в Литве // VIII Международная научно-практическая конференция *Передовые научные разработки-2013*, p. 3-8. ISBN 978-966-8736-05-6. Место издания: Publishing House "Education and Science" s.r.o. (г. Прага, Чехия). [Įmonių socialinės atsakomybės plėtros trukdžiai: Lietuvos situacija; Obstacles for corporate social responsibility development: situation in Lithuania, *in Russian*].

Darbo apimtis. Darbą sudaro darbe vartojamų sąvokų sąvadas, įvadas, trys dalys, darbą apibendrinančios išvados, rekomendacijos, tolimesnių tyrimų kryptys, literatūros sąrašas bei priedai. Bendra darbo apimtis – 183 puslapiai (253 puslapiai su priedais). Pateikti 27 paveikslai, 82 lentelės, 20 priedų. Literatūros sąrašė yra 383 pozicijos.

1. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS, SIEKIAMT ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, TEORINIS PAGRINDIMAS

Šioje dalyje analizuojami teoriniai bei empiriniai mokslininkų darbai, skirti vadybos kultūros bei jos turinio studijoms.

Siekiant organizacijoms pasiūlyti veiksmingesnį įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo būdą, remiamasi prielaidos, kad sėkmės galimybės priklauso nuo atitinkamo vadybos kultūros raiškos, įrodinėjimu. Vadybos kultūra – palyginti nauja sąvoka tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslinėje literatūroje, nors atskiri aspektai analizuojami organizacijų kultūros, organizacijų vadybos disciplinose. Todėl šioje dalyje siekiama konceptualizuoti vadybos kultūrą, o, detalizavus ir įvertinus įmonių socialinės atsakomybės turinį, teoriškai pagrįsti sąsajas su vadybos kultūra. Siekiant šio tikslo, naudojantis dedukcijos ir indukcijos metodais, konstruojamas vadybos kultūros apibrėžimas, dekonstruojama įmonių socialinės atsakomybės samprata vadybos kultūros atžvilgiu ir konstruojamas sisteminis sąsajų modelis.

1.1. Vadybos kultūros samprata

Organizacinė kultūra apibrėžiama kaip bendrų, neišreikštų žodžiais, prielaidų modelis, grupės pažintas po to, kai ši išsprendžia išorinio prisitaikymo ir vidinės integracijos problemą, ir yra pakankamai pagrįstas, todėl tinkamas naujiems nariams mokyti kaip tinkamą būdą suvokti, apmąstyti ir pajusti tas problemas (Schein, 2009). Lietuvos mokslininkai, analizuojantys organizacinę kultūrą, dažnai pabrėžia organizacijos identitetą, nes būtent organizacinė kultūra išskiria organizacijas iš kitų (Šimanskienė, 2002; Zakarevičius, 2004; Vaitkūnaitė, 2006; ir kt.), ir instrumentinį vaidmenį siekiant tikslų, pokyčių (Mockaitis, 2002; Šimanskienė, 2002; 2008; Purlys, 2009). Pastarajam aspektui skiriamas bene didžiausias dėmesys analizuojant pokyčių organizacijose sąlygas.

Daugeliu atvejų aptariant organizacinę kultūrą remiamasi W. L. French ir C. H. Bel (1971) išskirtais matomais ir nematomais organizacinės kultūros lygmenimis. Populiari organizacinei kultūrai apibūdinti vartojama ledkalnio metafora arba trijų lygmenų modelis, vaizdžiai iliustruojantis organizacijos kultūros sudėtį – labiausiai matomą, nors ir sunkiai iššifruojamą dalį („ledkalnio viršūnę“).

E. Schein (2004) mano, kad rengiantis organizacinės kultūros pokyčiams viena iš sąlygų yra artefaktų ir procesų identifikavimas. Tai yra pirmasis, labiausiai matomas lygmuo, kurį sudaro organizacijos fizinė aplinka, technologijos ir produktai, stilius, mitai ir papasakojimai apie organizaciją, skelbiamos vertybės, ritualai, ceremonijos ir kt. Būtent į matomus aspektus dažniausiai kreipia dėmesį į pokyčius organizacijose fokusuojantys autoriai.

Pasak R. Jucevičiaus (1998), objektyviosios organizacinės kultūros charakteristikos yra visa, kas egzistuoja nepriklausomai nuo jos narių minčių. Tai visi fiziniai jos atributai, pradedant pastatais ir baigiant ceremonijomis bei ritualais. Subjektyvūs aspektai – tai požiūriai, mąstymo būdas, prielaidos. Kokybinis aspektas – kaip žmonės šią kultūrą interpretuoja, apibrėžia, suvokia. Kiekybiniai aspektai – priešingai, išreiškia, ką žmonės sako apie organizacinę kultūrą. Gali labai skirtis dviejų žmonių tos pačios įmonės organizacinės kultūros vertinimas. Kadangi, kaip pažymi A. Mockaitis (2002), organizacijos kultūra – ne įgimtų, o įgytų vertybių visuma,

bendra žmonių grupei ir turinti įtakos grupės gyvenimo būdai, jos suvokimams (įsitikinimams, požiūriams) bei elgsenai ir atskirianti vieną žmonių grupę nuo kitos. N. Paulauskaitės (1998) žodžiais, organizacinės kultūros koncepcija rodo, kad žmonių elgesiui organizacijose bei jų daromiems sprendimams didžiausią įtaką turi nusistovėję narių pamatiniai įsitikinimai. Net ir besikeičiant organizacijos aplinkai jos nariai yra linkę daryti tokius sprendimus, kurie tiko praeityje, tai yra, iš įpratimo. Organizacijos nariai tą įsitikinimų nesvarsto, nes jie būna visuotinai priimti ir įsiminti kaip neginčijama tiesa. Organizacinės kultūros tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti organizacijos valdymui palankų socialinės realybės suvokimą; įmonei ir jos darbuotojams būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (pavyzdžiui, organizacijos struktūra, simboliai ir pan.), susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis (Vaitkūnaitė, 2006). Papročius, ritualus, procedūras, ceremonijas, bendrą istoriją ir daugelį kitų dalykų, kurie vienija visus organizacijos narius (J. Lakis, 2008). Pasak autoriaus, nusistovėjusios vertybės ir normos, kurios įpareigoja dirbanti joje personalą elgtis ir veikti pagal tam tikras taisykles, integruoja į bendruomenę. Kiekvienoje organizacijoje susiformuoja ypatinga santykių atmosfera. Tai nėra vien tik teisinio ir administracinio pobūdžio įsipareigojimai, kaip elgtis vidinėse sąveikose ir santykiuose su išorės aplinka. Dažniausiai mokslininkai, analizuodami organizacinės kultūros perdavimą ir sklaidą, nagrinėja elgesį, kalbą ir kitus neformalius aspektus, kuriuos reikia stebėti, suvokti ir interpretuoti. Tačiau bent dalis aspektų būna (turi būti) įforminti tam tikruose viešuosiuose ar vidiniuose organizacijos dokumentuose (Pikturnaitė, Paužuolienė, 2013).

Vadybos kultūra – retai mokslinėje literatūroje vartojama samprata (pvz., lyginant su *kultūros vadyba*, *organizacijos kultūra*, ko negalima laikyti atitikmenimis nei turiniu, nei prasme). Vadybos kultūros terminą mokslinėje diskusijoje pasiūlė P. Zakarevičius (2004), tačiau per pastarąjį dešimtmetį šis konceptas kitų autorių praktiškai nebuvo plėtojamas. Tai – specifinė vadovavimo organizacijoms sritis, kuri reikalauja detalesnio aptarimo. Organizacijų ir jų kultūrų studijose ne visuomet vadybos kultūrai teikiamas deramas dėmesys, kaip vienai iš pokyčių sąlygų. Vadybos kultūra dažniausiai nagrinėjama analizuojant personalo darbo organizavimo, valdymo procesų optimizavimo, darbo sąlygų formavimo, organizacinio projektavimo ir kt. klausimus (Zakarevičius, 2003; 2004; 2005). Reikšminga tai, kad vadybos kultūra ne tik garantuoja organizacijoje vykstančių procesų funkcionalumą, bet ir įgalina kultūrinės inovacijas. Bendra vadybos kultūra gerina organizavimą, supaprastina ir atpigina vadybos procesus, sąlygoja darbo tikslumą ir nuoseklumą, didina darbo drausmę. Vadybos kultūra yra pagrindinis bendros organizacijos kultūros veiksnys, tiesiogiai veikiantis organizacijos veiklos rezultatus (Voronkova, 2006). Be to, vadybos kultūra, kaip žmogaus svarbiausių gyvybinių jėgų realizavimo būdas, valdymo veikloje sąlygoja vadybinio personalo tikslų siekimą, skatina kūrybiškumą, turimų žinių išplėtimą ir gilinimą, naujų žinių įgijimą bendraujant, naujų būdų ir metodų paiešką vadybinėje veikloje. Vadybos kultūra stimuliuoja aktyvumą, iniciatyvumą ir vadybinio personalo atsakomybę už savo veiksmus ir jų pasekmes. Tai įgalina numatytų tikslų pasiekimą per trumpesnį laiką planuotu ar geresniu ekonominiu efektyvumu (Skibickaja, 2009). Vadybos kultūros dedamosios dažnai nagrinėjamos organizacijos kultūros kontekste, įvardijant vienu *organizacijos kultūros* terminu. P. Zakarevičiaus (2003, 2004), B. Melniko (2008), J. Vveinhardt (2011), darbuose analizuojant kultūros problematiką, atskiriamos dvi sąvokos:

„organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“, kadangi jų turiniai skiriasi. Šis atskyrimas reikšmingas ne tik teorine, metodologine prasme. Dažnai sąvokos „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ vartojamos apibūdinant tą pačią organizacijos charakteristiką – jos narių, nuostatų, įsitikinimų, normų visumą, todėl būtina išsiaiškinti šių dviejų sąvokų esmę bei prasnę ir vartoti jas skirtingiems parametrams apibręsti. Šis atskyrimas leidžia giliau pažinti aptariamus objektus ir suvokti jų vaidmenį organizacijoje, ypač planuojant kokybinius pokyčius. P. Zakarevičius (2004) rekomenduoja vartoti terminą „organizacijos kultūra“ nagrinėjant organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t. t. visumą. Mintį autorius grindžia tuo, kad organizacija yra viena socialinės ekonominės sistemos sudedamųjų, o jei apibūdinami kitų sudedamųjų sąvokas naudojame terminus „nacijos kultūra“, „žmonijos kultūra“, tai, analogiškai - „organizacijos (specifinės žmonių grupės) kultūra.“ Kitaip tariant, įtraukiamas platus organizacijos kontekstas. Tačiau šiame kontekste galima (ir būtina) išskirti vadybinį elementą, kuris formuoja sąlygas organizacijos kultūrai reikštis ir inicijuoja tam tikrus pokyčius, tiek teigiamus, tiek neigiamus. Organizacinė kultūra – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra. Terminas „organizacinė kultūra“, anot P. Zakarevičius (2004), priimtinas apibūdinant vadybos procesus, vadybinės veiklos kultūrą. Vadybos kultūra turėtų būti visos organizacijos kultūros pagrindas. Vadybinio personalo veiklos suvokimas, vadybinio personalo santykiai, vertybių sistema, kuria jie naudojasi, materialinis vadybinių procesų techninis aprūpinimas, personalo darbo sąlygų formavimo politika rodo bendrą vadybos kultūrą (Voronkova, 2006). Vadybos kultūros funkcija dvejopa: formuojama ir formuojanti. Be to, vadybos kultūra atlieka šias funkcijas: mokomąją, informacinę, komunikacinę ir norminimo-reguliavimo. Auklėjamoji funkcija realizuojama siekiant išugdyti šiuolaikinius, kvalifikuotus, dvasiškai turtingus vadybinio personalo darbuotojus. Tai pagrindinė vadybos kultūros funkcija, nuo kurios priklauso visų kitų funkcijų įgyvendinimas. Informacinė funkcija yra naudojama valdymo veikloje, atsispindi vadybos kultūroje karta po kartos. Ši funkcija leidžia sukaupią vadybinę patirtį perduoti tiek vertikaliai - iš kartos į kartą, tiek horizontaliai - iš vieno vadybinio personalo darbuotojų kitiems numatytu laikotarpiu. Vadybos kultūros informacinės funkcijos pagalba vykdomas pasikeitimas žiniomis, igūdžiais ir gebėjimais organizacijų valdymo srityje. Ryšium su tuo, kad informacinė kultūros funkcija valdymo procese pasireiškia ten, kur susiburia žmonės, ji turi glaudžias sąsajas su kita, komunikacine funkcija. Norminimo - reguliavimo kultūros vadybos funkcija įgyvendinama naudojant nevienalytes formas, kurių laikymasis ir įsisavinimas valdymo procese lemia greitą valdymo proceso dalyvių adaptaciją prie vyraujančių aplinkybių ir veiklos sėkmę. Vadybos kultūros norminimas išreiškiamas daugeliu reikalavimų, kurie keliama vadybiniam personalui, organizuojančiam darbo procesą. Vadybinės veiklos moralinio pobūdžio reikalavimai praktikoje įforminami rekomendacijose, taisyklėse, dalykinio elgesio kodeksuose. Praktiniai kultūros norminimo reikalavimai tampa natūraliais vadybinio personalo veiklos regulatoriais (Skibickaja, 2009). Vadybos kultūros sampratą atskleidžia šie jos elementai: vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybos darbo sąlygų kultūra, dokumentacijos sistemos kultūra (Zakarevičius, 2003, 2004). Taigi, trumpai apibendrinant, vadybos kultūros konceptas išryškina, išskiria fenomeną ir padeda išvengti painiavos.

Daugelį metų Lietuvos organizacijų vadybos kultūra buvo analizuojama organizacinės kultūros kontekste, tačiau siekiant efektyvinti organizacijų veiklą bei sąveiką su klientais,

vartotojais, kita socialine aplinka, būtina daugiau dėmesio teikti vadybos kultūros turiniui. Be to, didėja reikšmė ir poreikis naujausių vadybos žinių, dalijimosi žiniomis, požiūrio į naujoves bei naudojimo informacinių technologijų valdymo procesams organizuoti (Lin, 1999; von Krogh, 2003; Zakarevičius, 2004; Egan ir kt., 2004; McLean, 2005; Jo, Joo, 2011), transformacijų, kaip pozityvių pokyčių procesų (Schein, 1990, 1992; Deshpande ir kt., 1993; Afsaneh, 1993; Kotter, 1998; Ostroff ir kt., 2003; Xenikou, Simosi, 2006; ir kt.), kūrybiško požiūrio į vadovavimą (Zakarevičius, 2004; McLean, 2005; ir kt.), ne tik fizinės, bet ir psichologinės darbuotojų gerovės (Glisson, James, 2002; Zakarevičius, 2004; James ir kt., 2008; ir kt.) bei vertybių įprasminimui. Vertybių sistema, kuria vadovaujasi vadybinis personalas, formuojasi, viena vertus, pagrindinių bendrų organizacijos vertybių kontekste, kita vertus – sąlygoja jų sudėtį ir esmę. Visas organizacijos vertybes atrenka ir įvertina vadovaujantis personalas, ir tik po tokios atrankos diegia, rūpindamiesi, kad jos užvaldytų darbuotojų sąmonę (Voronkova, 2006). Be to, kaip teigia B. Melnikas (2008), siekiant giliau pažinti šiuolaikiniame pasaulyje vykstančius vadybos bei vadybos kultūros pokyčių procesus, yra tikslinga įvertinti tas šiuolaikinę vadybą veikiančias aplinkybes, kurios atspindi istoriškai susiklosčiusių gyvenimo būdo bei stereotipų poveikius, pasireiškiančius vadybinėje veikloje. Nors G. Hofstede (1984) rašė apie „kolektyvinį proto programavimą, kuris atskiria vienos žmonių grupės narius nuo kitos“ kaip termino „organizacinė kultūra“ reikšmę, kas yra įdomus sąvokos supratimo būdas, ir nors tuo metu jis „atrado“ keturias darbo sritis, susijusias su vertybių skirtumais (galios atstumas; netikrumo vengimas; individualizmas/kolektyvizmas; vyriškumas/moteriškumas), tačiau 1992 m. G. Hofstede panaudojo terminą „praktikos“ kalbėdamas apie socialinius ir kultūrinius reiškinius, ir Hofstede požiūriu, yra pakankamai svarbu perkelti organizacijos narių giliai laikomas vertybes į patį organizacijos kultūros centrą. Realybėje, kalbant apie kai kuriuos organizacijos narius, šios vertybės gali būti laikomos taip giliai, kad jų nebus įmanoma pakeisti iš viso (Brown, 1995).

Vadybos kultūra atspindi organizacijos valdymo sistemos išsivystymo lygį. Nuo jo priklauso kaip organizacijos valdyme bus diegiamos naujovės ir ar apskritai jos bus diegiamos. Etikos ir teisės aktų laikymasis rodo asmeninės kultūros ir sąmoningumo, savęs organiškai suvokimo socialinėje sistemoje lygį. Vadybos kultūra labiau akceptuojama organizacijos darbuotojų ir klientų, kurių su organizacija susiję vertinimai labiausiai ir atskiria organizacijas vieną nuo kitos. Kaip teigia V. G. Jančevskij (2004), vadybos kultūra viena iš konkurencinio pranašumo sudėtinių dalių. Naujausių valdymo, marketingo ir inovacijų žinių bei įgūdžių įgijimas lemia verslo sėkmės veiksnius. Tai pasireiškia požiūriu į produkto kokybę, aptarnavimą, į personalą, partnerius, verslo riziką, veiklos organizavimą vadovaujantis standartų reikalavimais, požiūriu į iniciatyvą, kūrybiškumą, į sėkmes ir nesėkmes.

1 lentelė. Vadybos kultūros kategorijos ir subkategorijos

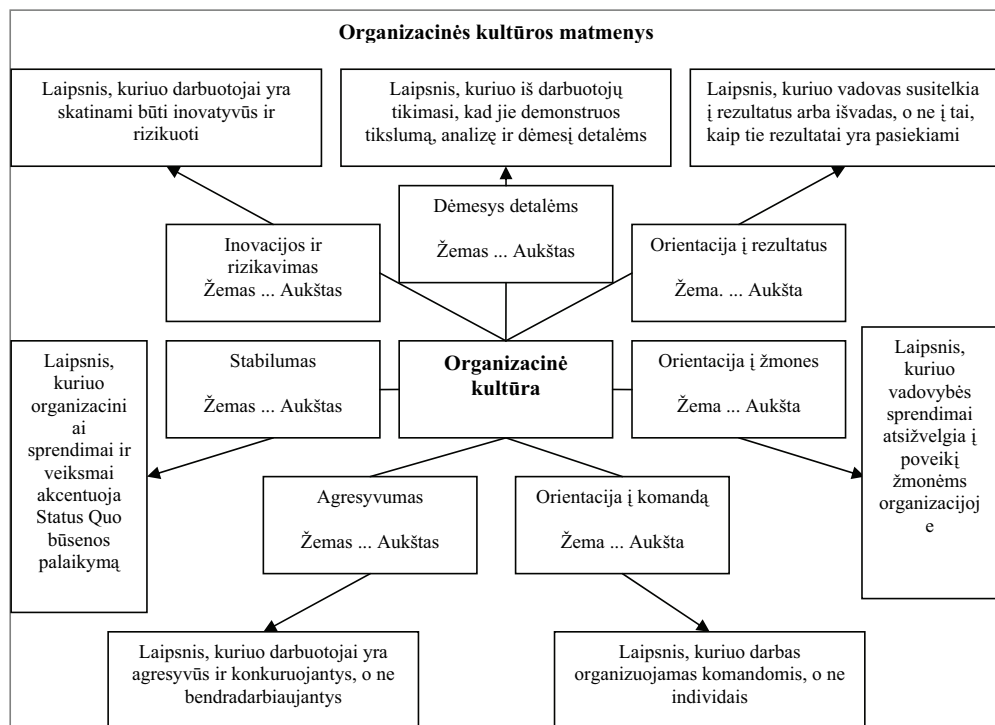
Kategorijos	Subkategorijos	Autoriai, atlikę tyrimus pavienių subkategorijų atveju
Vadybos kultūra, kaip formalioji ir neformalioji organizacinės kultūros dalis		
Vadybinio personalo kultūra	Vadybinio personalo kultūra apima tokias dedamąsias kaip: vadybinio personalo bendroji kultūra, vadybos mokslo žinojimas, darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius, sugebėjimas vadovauti	Asmenybės ir profesinės elgsenos Myers-Briggs tipo vadybinių praktikų indikatorius koreliatų dviejose kultūrose tyrimas (Furnham, Stringfield, 1993); bendrumų ir skirtumų vidurinėsios grandies vadovų vadybiniame darbe tyrimas (Hales, Mustapha, 2000); organizacinės kultūros suvokimo poveikis santykiui tarp dalyvavimo biudžeto svarstyme ir vadybinio darbo rezultatų (Subramaniam, Ashkanasy, 2001); kultūros kaitos valdymo ilgalaikėje priežiūroje - darbuotojų požiūrio tyrimas (Lopez, 2006); vadybinės kultūros, darbovietės kultūros ir dabartinių mokymo programų

Kategorijos	Subkategorijos	Autoriai, atlikę tyrimus pavienių subkategorijų atveju
		organizaciniame mokymesi tyrimas (Raz, Fadlon, 2006); vadovavimo stiliaus ir institucinės kontrolės tyrimas (Bartollas ir kt., 2007); darbuotojų, kuriančių organizacinę kultūrą, tyrimas (Pino, Gardey, Hagen, 2008); puikios vadybininko paieškos tyrimas per darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros prizmę bei vadybininko darbą (Ford, Collison, 2011); Zakarevičius (2004); ir kt.
Valdymo procesų organizavimo kultūra	Valdymo procesų organizavimo kultūra susideda iš: vadybinio darbo racionalaus organizavimo, optimalaus valdymo procesų reglamentavimo, modernaus valdymo procesų kompiuterizavimo, interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kitokio pobūdžio kultūrą atspindinčių veiksmų	Darbo kultūros besivystančiose šalyse reikšmė veiklos valdyme (Mendonca, Kanungo, 1990; Cooke, 2008); Zakarevičius (2004); ir kt.
Vadybos darbo sąlygų kultūra	Vadybos darbo sąlygų kultūrą sudaro darbo aplinka (apimanti tokius kriterijus, kaip darbo vietos interjeras, apšvietimo kokybė, temperatūra, švara), darbo vietų organizavimas, darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės, darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	Darbo sąlygų ir darbo laiko panaudojimo tyrimas (Blekesaune, 2005); darbo sąlygų ir ankstyvas išėjimas į pensiją: pasitraukimo iš darbo elgsenos perspektyvų tyrimas (Blekesaune, Solem, 2005); inovacijų, darbo sąlygų ir darbo santykių vietinės gamybos sistemoje tyrimas (Antonioli, Mazzanti, Pini, 2009); dvilypumo teorijos ir organizavimo formos pokyčių valdyme tyrimas (Graetz, Smith, 2009); Zakarevičius (2004); ir kt.
Dokumentacijos sistemos kultūra	Dokumentacijos sistemos kultūra apima šias dalis: dokumentų įforminimo kultūrą, dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema, modernių informacinių technologijų naudojimą, archyvinį dokumentų saugojimo sistemą	Informacijos organizavimo ir valdymo tyrimas per asmeninį požiūrį (Kalinowski-Jagau, 1998); Zakarevičius (2004); ir kt.
Vadybos kultūra, kaip formalioji organizacinės kultūros dalis		
Strategijos	Aiškiai apibrėžiamos, suprantamos, gali būti suformuluotos dokumentuose.	Waterman ir kt. (1980); Schein (2004); Higgins, Mcallaster (2004); Jagajeevan, Shanmugam (2008); Dukynaitė, Baniulienė (2013); Bushardt ir kt. (2011); Hu (2012); Haber (2014); Taylor (2014); ir kt.
Organizacijos struktūra	Įmonės organizavimas, valdymas.	Waterman ir kt. (1980); Ratkevičienė, Jankūnienė (1998); Schein (2004); Vaitkūnaitė (2006); Laulusa ir kt. (2011); Šimanskienė, Sandu (2013); Haber (2014); ir kt.
Reguliavimas	Taisyklės, nuostatai.	Schein (2004); Zakarevičius (2004); Grote (2012); Dahlgard ir kt. (2013); ir kt.
Technologijos	IT, intelektinis, techninis kapitalas, techninis aprūpinimas.	Albert, Silverman (1984); Schein (2004); Zakarevičius (2004); Gallivan, Srite (2005); Purlys (2009); Popovič, Habjan (2012); ir kt.
Procesai	Valdymo, gamybos, kūrybiniai, socializacijos ir kt.	Schein (2004); Zakarevičius (2004); Carroll, Harrison (1998); Dahlgard ir kt. (2013); Ling (2011); Dupuis (2014); ir kt.
Informacijos sistemos	Visų lygių darbuotojų aprūpinimas reikiama informacija, informacinės sistemos.	Schein (2004); Zakarevičius (2004); Purlys (2009); Popovič, Habjan (2012); Gallivan, Srite (2005); ir kt.
Kontrolė	Organizacijos normos ir taisyklės, gamybos ir vadybos kontrolės metodai.	Schein (2004); Townsend (2004); Franklin, Pagan (2006); Naor (2008); Cooke (2008); Purlys (2009); Šimanskienė, Sandu (2013); Townsend (2004); Grote (2012); Dahlgard (2013); Lee, Widener (2013); ir kt.
Paskatinimas	Apdovanojimo ir skatinimo sistema.	Waterman ir kt. (1980); Schein (2004); Cooke (2008); Krasulja, Radojevic (2011); Bushardt ir kt. (2011); Grublienė, Urbonaitė (2014); ir kt.

Kaip matyti iš 1-oje lentelėje pateiktos informacijos, vadybinio personalo kultūros raiška nustatoma analizuojant vadybos mokslo žinias, įvertinant darbuotojų asmenines ir dalykines

savybes, identifikuojant organizacijos vadovų vadovavimo stilių bei jų gebėjimus vadovauti. Siekiant nustatyti valdymo procesų organizavimo kultūros raišką privalu diagnozuoti, kiek racionalus yra vadybinio darbo organizavimas, kiek optimalus valdymo procesų reglamentavimas, ar pakankamai modernus valdymo procesų kompiuterizavimas ir kt. Vadybos darbo sąlygų kultūros raiška nustatoma įvertinant darbo aplinkos raišką, darbo vietų organizavimo raišką, darbo ir poilsio režimą organizacijoje, galimybių darbuotojo atsipalaidavimui buvimą/nebuvimą, darbo saugos, sociopsichologinio klimato klausimus. Dokumentacijos sistemos kultūros raiška nustatoma analizuojant dokumentų įforminimo kultūrą, tiriant dokumentų paieškos ir naudojimosi sistemos optimalumą, modernių informacinių technologijų panaudojimo ir dokumentų saugojimo archyve sistemos racionalumą.

Analizuojant kokiais mato vienetais yra siūloma išmatuoti organizacinę kultūrą, išryškėjo kelios pozicijos: S. P. Robbins ir M. Coulter (2013) siūlo organizacinės kultūros dedamąsias matuoti laipsniais (2 pav.) – žemas-aukštas, E. T. Hall (1976) siūlo matuoti aukštu ir žemu kontekstu bei prieštariniais vienas kitam kontekstais, pastarasis turi panašumo su F. Trompenaars (Trompenaars, Woolliams, 2003; Trompenaars, Hampden-Turner, 2005) „universalizmu“ (mažas kontekstas) ir „partikuliarizmu“ (didelis kontekstas). F. Trompenaars ir C. Hampden-Turner (2005) pateikia tokią kultūros dimensijų klasifikaciją: universalizmas *versus* partikuliarizmas; individualizmas ir komunitarizmas (bendruomeniškumas); pasiekimas *versus* priskyrimas (nurodymas); neutralus *versus* emocionalus; specifiskas *versus* difuzinis (išsklaidytas); žmogaus-gamtos santykis (vidinė/išorinė kontrolė); žmogaus-laiko santykis.



2 pav. Organizacinės kultūros matmenys

Šaltinis: Robbins, S. P., Coulter, M. (2013). *Management*. 12th Edition. Pearson.

Vadybos kultūrą sąlygiškai galima apibūdinti kaip formaliosios organizacinės kultūros dalį. Vadybos kultūros elementai vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, darbo sąlygų kultūra, dokumentacijos sistemos kultūra siejasi su formaliosios organizacinės kultūros elementais per šiuos veiksmus: strategija, procesai, organizacijos struktūra, tikslai, reguliavimas, rašytiniai dokumentai, technologija, informacijos sistemos, kontrolė, paskatinimas. Formalią organizacinę kultūrą pagal atskirus veiksmus savo darbuose be anksčiau minėtų autorių tyrinėjo M. Albert, M. Silverman (1984), G. R. Carroll, J. R. Harrison (1998), K. Townsend (2004), M. Naor ir kt. (2008), J. M. Higgins, C. Mcallaster (2004), M. Gallivan, M. Srite (2005), A. L. Franklin, J. F. Pagan (2006), L. Laulusa, J.-Y. Eglem (2011), M. T. Lee, S. K. Widener (2013), R. Jagajeevan, P. Shanmugam (2008), L. H. Haber (2014), S. C. Bushardt ir kt. (2011), C. T. N. Ling (2011), N. Krasulja, I. Radojević (2011), Q. Hu ir kt. (2012), A. Popovič, A. Habjan (2012), G. Grote (2012), F. L. Cooke (2008), J. J. Dahlgaard ir kt. (2013), J. Taylor (2014), J. P. Dupuis (2014) ir kt.

Analizuojant *strategijos ir tikslų* sąsajas, kaip vieną iš vadybos kultūros elementų, reikšmę mokslininkų darbuose įvertinami strategijos planavimo ir įgyvendinimo sėkmę lemiantys veiksniai. S. C. Bushardt ir kt. (2011) pabrėžė vadovų požiūrio reikšmę - vadovai organizacinę kultūrą turi vertinti kaip strateginio planavimo procesą, kai tikslai ir uždaviniai palaipsniui susisieja su kultūra. Šiame procese svarbu tinkamai nukreipti darbuotojų pastangas. J. Taylor (2014), J. M. Higgins, C. Mcallaster (2004) organizacinę kultūrą įvardino kaip vieną iš svarbiausių veiksmių formuojant ir įgyvendinant strategiją. Sėkmingas organizacinės kultūros valdymas realizuojamas per kultūros artefaktus, ritualus, ceremonijas ir simbolius, tam tikrus fizinius požymius, kaip interjero ir eksterjero dizainas, įranga. J. M. Higgins, C. Mcallaster (2004) nurodo, kad visų kultūros artefaktų pokyčiai padeda sustiprinti naują strategiją, todėl siekiant strateginių pokyčių, reikia nepamiršti keisti savo kultūrinius artefaktus, t.y. atlikti būtinus pokyčius organizacinėje struktūroje, sistemų ir procesų valdyme, koreguoti vadovavimo personalui stilių. Kaip teigia R. Jagajeevan ir P. Shanmugam (2008), gera organizacinė kultūra ne tik suteikia kryptį organizacijai, nukreipia individus siekti organizacijos tikslų, bet ir skatina kaitos procesus. Autoriai apibendrina ritualų ir komandų orientacijos indėlį į organizacinę kultūrą. L. H. Haber (2014) nurodo personalo dalyvavimo strategijų kūrimo ir rezultatų siekimo svarbą, išryškina darbuotojų motyvacijos, hierarchinis lankstumo ir partnerystės sprendimų priėmimo procese reikšmę. Q. Hu ir kt. (2012) nustatė vadovų veiksmų poveikį darbuotojų elgsenai, pabrėžiant, kad svarbu suprasti vadovavimo, organizacinės kultūros, darbuotojų pažinimo procesų sąsajas siekiant vadybinio personalo kultūros vystymo. Autorių nuomone, labai reikšminga vadovų veikla yra gebėti valdyti ir kontroliuoti darbuotojų elgseną, nukreipti juos tikslų siekimui.

Aptariant *procesus*, kaip vieną iš vadybos kultūros elementų išryškinamas procesinio valdymo sudėtingumas ir jų dermės svarba siekiant organizacijos tikslų. J. J. Dahlgaard ir kt. (2013) nuomone, procesinis valdymas stiprina valdymo procesų organizavimo kultūrą bei sudaro galimybę ugdyti vadybinio personalo kultūrą. Procesų valdymo metodika savininkams sudaro galimybę pasirinkti ir procesų analizės lyginamuosius duomenis ir informaciją bei nustatyti procesų tobulinimo sritis. Vadybos stilius, demografinė struktūra, socializacijos procesai stiprina bendrą kultūros lygmenį. G. R. Carroll, J. R. Harrison (1998), analizavę organizacijų demografinės struktūros ir socializacijos kultūros lygmenyje procesus, J. P. Dupuis,

(2014), nustatęs kultūros ir vadybos stilių sąsajas skirtingose tarpkultūrinėse aplinkose ir poveikį darbuotojų socializacijai, patvirtino šių veiksnių įtaką procesiniam valdymui. C. T. N. Ling (2011) įvertino kompetencijų ugdymo proceso sąsajas su organizacine kultūra. Solidarumu ir pasitikėjimu grįstas bendravimo procesas sukuria palankią žinių pasidalinimui aplinką ir užtikrina kompetencijų ugdymo procesų efektyvumą.

Aptariant *struktūrą*, kaip vieną iš vadybos kultūros elementų mokslininkų darbuose įvardinamas poveikis vadybiniam procesam priklausomai nuo struktūros tipo, pavaldumo ryšių nustatymo specifikos kiekvienoje organizacijoje. L. Laulusa ir kt. (2011) teigia, kad organizacijos struktūra yra esminis formalus kultūros elementas, sąlygojantis vadybinius procesus, kai priklausomai nuo struktūros pobūdžio formuojami darbuotojų veiksmai ir santykiai su suinteresuotomis šalimis. L. H. Haber (2014) nustatė, kad kiekvienos formalios organizacinės struktūros modelis išsiskiria atsakomybės pasidalijimu, darbo vietoms priskirtomis kompetencijomis, darbo užmokesčio ir įmonės ryšių sistema organizacijos viduje ir išorėje, nustatė formalių ir neformalių struktūrų vaidmenį, siekiant įgyvendinti prisiimtas užduotis, nurodė, kad vadybinių sprendimų skirtumai yra susiję su įmonės juridine forma ir įmonės dydžiu.

Aptariant *technologijas/informacines technologijas*, kaip vieną iš vadybos kultūros elementų, akcentuojamas šiuolaikiniame technologijų vystymosi ir diegimo į įmonės procesų valdymą intensyvumas bei galimybės. M. Albert ir M. Silverman (1984) pristatė vadybos kultūros tobulinimo modelį, kuris apima pokyčių tikslų formavimo, pokyčių vystymo ir programos integravimo į žmogiškųjų išteklių valdymo programas, etapus, kiekviename etape planuojant technologijų pokyčius ir galutiniame etape sukuriant žmogiškųjų išteklių palaikymo programą. M. Gallivan ir M. Srite (2005) apibendrino organizacinės kultūros ir informacinių technologijų pritaikymo tyrimus. Mokslininkai ištyrė įvairias komunikacijos technologijas, įskaitant elektroninio pašto, elektroninių susitikimų sistemų grupę paramos sistemų, vaizdo konferencijos ir naujos kartos sistemų kultūrinius padarinius sprendimų priėmimo procesui, nurodė, kad technologijų pagalba užtikrinamas kultūros suderinamumas, palengvinama darbuotojų iš skirtingų kultūrų integracija, sistemos padeda standartizuoti verslo procesus. Organizacijos, kuriose taikomos IT technologijos integruoja ir vienija darbo jėgas, informacines technologijas naudoja siekdami įmonės pranašumo. IT vaidmens kultūros formavimui supratimas vadovų lygmenyje gali teigiamai sąlygoti darbuotojų veiklą, palankus požiūris į technologijų diegimą, integruojant į planavimo, projektavimo ir valdymo procesus, stiprina bendrą vadybos kultūros lygį. A. Popovič, A. Habjan (2012) teigia, kad kuo informacijos pateikimo kokybė aukštesnė, tuo organizacijose vyrauja aukštesnis sprendimų priėmimo kultūros lygis ir santykiai su suinteresuotomis šalimis stipresni. J. J. Dahlgaard ir kt. (2013) teigia, kad procesais pagrįstas valdymas, naudojant skirtingas technologijas ir įrankius (Lean, Six Sigma, ir t.t.), optimizuoja standartizuotą procesų valdymą ir padeda skirti ypatingą dėmesį klientams, tiekėjams bei sudaro galimybę tobulinti veiklos procesus. G. Grote (2012) aptaria saugos valdymo sistemų diegimo plėtrą daugelyje pramonės šakų ir nurodo svarbiausias bet kuriai organizacijai veiklas: darbuotojų saugos valdymas, saugos valdymo kokybė ir saugos reguliavimo tvarka, atspindinti standartuose bei procedūrose.

Pagrindinis vadybos vaidmuo yra siekti įmonės tikslų pasitelkiant tam tikrą darbuotojų skaičių, vadybos metodus, kontrolės priemones M. Naor ir kt. (2008) nurodo kokybės vadybos

praktikos ir procedūrų taikymo privalumus procesų valdyme ir gamybos efektyvumo didinimo procesuose, pabrėžia kultūros elementų svarbą valdymo praktikoje ir veiklose. K. Townsend (2004) tyrė pasipriešinimo kontrolei, darbuotojų pasitenkinimo darbu problemas ir iškėlė prielaidą, kad savitose pagal kultūrą organizacijose, savitose pagal valdymo stilių bei organizacijos dydį vyrauja skirtinga darbuotojo elgsena, tačiau aktyvus priešinimasis darbdavių kontrolei būdingas visų lygių darbuotojams. A. L. Franklin ir J. F. Pagan (2006) tyrė priežastinius ryšius tarp formalios, neformalios kultūros veiksmų ir darbuotojų drausmės strategijų pasirinkimo, nurodydami, kad vadovo veiksmus renkantis formalios drausmės pobūdį sąlygoja rašytiniai organizacijos dokumentai, savalaikės ir išsamios nuorodos, organizacinė struktūra, numatanti pavaldumo pobūdį, darbo drausmės mokymų organizavimas bei darbuotojų socializacijos organizacijoje patirtis, o vykdant darbo drausmės kontrolę pageidautinas visų vadovų nuoseklumas. M. T. Lee ir S. K. Widener (2013) nagrinėjo kultūros ir valdymo kontrolės sistemų taikymo galimybes, siekiant nustatyti kultūros tipą ir tinkamą verslo procesų vystymąsi bei tuo pagrindu sudaryti procesų tobulinimo veiksmų programas. F. L. Cooke (2008) pristatė vadybos kultūros tobulinimo veiklas, tame tarpe darbuotojų produktyvumo stiprinimą, kuris apima kokybės gerinimo schemas, diegiant ISO standartus, nuolatinį gamybos procesų tobulinimą, inovacijų diegimą ir darbuotojų dalyvavimą šiuose procesuose, kas įgyvendinama per susistemintas darbo vietų procedūras bei taisykles, skatinimo ir drausminės, sveikatos ir saugos procedūras ir kitus elgesio normų darbo vietoje aprašymus. F. L. Cooke (2008) manymu, vienas svarbesnių kultūros aspektų yra įmonės orientacija į darbuotojų gerovę, kuri apima darbuotojų darbo sąlygų kokybės gerinimą bei motyvavimo priemonių taikymą. S. C. Bushardt ir kt. (2011), N. Krasulja, I. Radojević (2011) nurodo atlygio ir apdovanojimo sistemos sukūrimo svarbą, siekiant sukurti darbuotojų pasitenkinimo darbu sistemą, nepriklausomai nuo to, kurioje tarpkultūrinėje erdvėje veikia organizacija, nes sparti technologijų kaita, politiniai pokyčiai ne tik suteikia naujas galimybes, bet ir nesaugumo jausmą, todėl žmoniškųjų išteklių valdyme svarbus motyvacijos, paskatinimo ir apdovanojimų aspektas.

Iš dalies formuluojama vadybos kultūros samprata sutampa su matomais arba dar kitaip vadinamais „tvirtaisiais“ E. Schein (1992, 2004) išskirtais kultūros elementais, tačiau nėra tapati. Vadybos kultūros sampratoje išskiriama ir pabrėžiama fizinė aplinka, vadybinė, procesų organizavimo, personalo valdymo veikla ir pan. Tai yra, tai, kas sudaro vadybinio darbo turinį. Vadybos kultūra – organizacijos pasiekimų ir vadybinio proceso vykdymo rinkinys, darbinių procesų reguliavimas, technikos naudojimas vadyboje, taip pat reikalavimai, kurie apibrėžiami visuomeninėmis moralės, etikos, estetikos, teisės normomis, principais ir keliama vadybos sistemai bei darbuotojams (Voronkova, 2006). Be to, vadybos kultūra (Skibickaja, 2009) turi didelę reikšmę ir sąlygoja daugelio įmonės socialinių-ekonominių užduočių sėkmingus valdymo sprendimus. Efektyvi valdymo aparato, struktūrinių padalinių, atskirų vadybinio personalo darbuotojų veikla rinkos ekonomikos sąlygomis įmanoma tik esant aukštam vadybos/valdymo kultūros lygiui. Šiuolaikinėmis sąlygomis vadybos kultūros reikalavimų laikymasis leidžia pasiekti aiškaus ir darnaus vadybinio personalo darbo lygmens, racionalaus darbo valandų, fizinių ir dvasinių jėgų panaudojimą, pakelti profesinį personalo lygį įmonėje.

1.2. Įmonių socialinės atsakomybės samprata

Apie įmonių socialinę atsakomybę (ISA) prabilta po 1-ojo pasaulinio karo. D. Windsor (2001) teigė, kad nuo 1920-ųjų verslo lyderiai ėmėsi laikytis tam tikros socialinės atsakomybės praktikos. Tačiau platesnio mokslininkų susidomėjimo ši idėja sulaukė tik 5-ajame – 6-ajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje. Konceptijos plėtotė siejama su H. R. Bowen (1953), įmonių socialinę atsakomybę apibrėžusio kaip socialinę pareigą, pavarde. H. R. Bowen, kuris dar vadinamas įmonių socialinės atsakomybės teorijos tėvu, suformuluoti konceptijos rėmai, nepaisant pasitaikančios kritikos bei praktikoje dažnų abejonių nauda pačioms įmonėms (Costas, Kärreman, 2013), išliko nepakitę iki šiol. Įmonių socialinė atsakomybė kai kurių autorių apibrėžiama ir kaip „socialinis išsipareigojimas“ vykdyti šią politiką priimant sprendimus ir veikiant laikantis visuomenėje priimtų vertybių (Maignan, Ferrell, 2004; Thomas, Nowak, 2006). Daugelis mokslininkų sutaria, kad socialinė atsakomybė įkūnija bendražmogiškąsias vertybes, kuriomis siekiama organizacijos (akcininkų) naudos ir visuomenės interesų darnos (Salzmann, Ionescu-Somers, Steger, 2005; Ebner, Baumgarther, 2006; Scott, 2007; Grundey, 2008; Kotchen, 2011; ir kt.). Verslo puoselėjamos vertybės ir organizacinėje kultūroje realizuojama etika yra kertiniai ISA principai (We, Choi, 2008; Nussbaum, 2009; Garavan ir kt. 2010; Schrempf, 2012; O'Connor, Gronewold, 2013; Ardichvili, 2013; Pérez, del Bosque, 2013; ir kt.). Etinės problemos skatina diskusijas apie įmonių socialinės atsakomybės trūkumus. E. Weisband (2009) teigia, kad įmonių socialinė atsakomybė akcentuoja mokymosi ir atskaitomybės svarbą. Geranoriškos praktikos, susietos plačiomis bendrinių konsistencijų formomis arba labai sąžiningais etiniais išsipareigojimais, lieka svetimomis normomis, nepriklausančiomis „normalioms“ verslo operacijoms. Ši perspektyva pristato natūralų kreipimąsi, švelnesnį kapitalizmą, sukurtą verslo socialinės atsakomybės normų pagrindu, bet jis neturi ateities, kadangi jam trūksta doros, grindžiamos etiniais principais ir eudaimoninių matmenų, reikalingų kosmopolitiškam kapitalizmui. N. Gunningham ir kt. (2002) įmonių socialinę atsakomybę apibrėžė kaip socialinę licenciją. Remiamasi ne teisinių reikalavimų laikymusi (nors pažeidimas kelia pavojų netekti šios licencijos), o tuo, koku mastu įmonė ir jos veikla priimtina vietos bendruomenėse, platesnei visuomenei ir įvairioms grupėms. Santykiškai su visuomene yra bene dažniausiai sutinkamas konceptijos apibrėžimo struktūrinis elementas. Tačiau kartu tai vienas naujesnių įmonių socialinės atsakomybės apibrėžties kriterijų (Vaitkevičius, Stukaitė, 2009). Tačiau šiuose santykiuose kyla įtampa. Įtampa kyla tarp įmonės socialinės atsakomybės sąvokų formos kaip bendra normatyvinė kultūros forma, remianti integruotus tapatybės formavimo procesus įmonėse, ir tarp jų suinteresuotų subjektų kaip priešprieša nesugretinamų vertybių formoms, atitinkančioms sistemos atvirumą, skirtą įtraukti keletą įvairių perspektyvų (Foster, Jonker, 2006). Dar konceptijos vystymo pradžioje vyko intensyvūs ginčai dėl to, koks yra pagrindinis įmonės tikslas: uždirbti pelną akcininkams ar skirti dalį pelno labdarai ir kitoms veikloms. Griežtą poziciją šiuo klausimu išsakė M. Friedman (1970), kategoriškai teigęs, kad pagrindinis įmonės uždavinys – atstovauti akcininkų interesams, tai yra, siekti didesnio pelno. Sukaupus pakankamai tyrimų, F. R. Post (2003) pateikia argumentų, kad paisyti vien tik akcininkų reikalavimų yra nepateisinama. Tai atliepia ir M. Friedman oponavusio K. Davis (1973) nuostata, kurioje pabrėžė, kad įmonės atsakomybę reikia

apsvarstyti ir atsakyti į klausimus, nepriklausančius siauriems ekonominiams, techniniams ir teisiniams įmonių reikalavimams.

Vis dėlto ir praėjus beveik pusei amžiaus, klausimas, susijęs su įmonių socialine atsakomybe, lieka diskusinis, tačiau nuomonės krypta į tai, kiek įmonės privalo investuoti ir kokia turi būti (arba yra) grąža. Nors diskusijose apie pelningumą, anot O. Erhemjamts ir kt. (2013), lieka ginčytinų klausimų, tyrimai rodo, kad socialiai atsakinga veikla teigiamai susijusi su investicijų ir organizacine strategijomis. Įmonės įgyvendina įmonių socialinę atsakomybę didindamos pelningumą, tam panaudodamos kelias strategijas: atvirkštinę strategiją, kurios tikslas yra patvirtinti dirbančių asmenų išsipareigojimus jai; „išorinės rizikos“ strategiją, kuria siekiama didinti reputaciją; ir „integruotos atviros sistemos strategiją“, sujungiančią pastangas skatinti geriausią praktiką, mokymąsi ir teigiamus socialinius veiksmus visoje komercinėje grandinėje (Nijhof ir kt., 2006). Be to, akcentuojamas netiesioginis socialinės atsakomybės poveikis įmonės veiklos rezultatams – per organizacijos reputaciją ir klientų pasitenkinimą (Galbreath, Shum, 2012). Tačiau negalima nuvertinti ir D. P. Baron (2001) nurodytų rizikų. Teigiama, kad nors įmonės turėtų pasinaudoti kiekviena galimybe taikyti socialiai atsakingą praktiką, tačiau elgdamosi altruistiškai gali pabloginti savo finansinės veiklos rezultatus, o į tai gali sureaguoti akcijų rinkos mechanizmai.

Įmonių socialinė atsakomybė, dar apibrėžiama kaip išplėstinis įmonių valdymo modelis (verslininkai, direktoriai, vadovai), turi išsipareigojimus, kurie apima jų patikėtinių išsipareigojimus savininkams, vykdant analogiškas patikėtinio pareigas visiems įmonės suinteresuotiesiems subjektams (Sacconi, 2006). 2-oje lentelėje pateikiami klasikiniai užsienio šalių autorių ĮSA apibrėžimai, kurie atspindi įvairius koncepcijos aspektus.

2 lentelė. Užsienio autorių įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai

Šaltinis	Socialinės atsakomybės apibrėžimai	Dimensijos
Rhodes (1994)	Vertės, kūrimo režimas – kitų motyvų ir vertybių sąskaita.	<i>Vertė</i>
WBCSD (1998)	Įmonių socialinė atsakomybė yra verslo išsipareigojimas elgtis etiškai ir prisidėti prie ekonominio vystymosi, gerinant darbo jėgos, šeimos narių, vietos bendruomenės bei visuomenės gyvenimo kokybę.	<i>Etiškas elgesys</i>
European Commission (2001)	Koncepcija, pagal kurią įmonės savo noru nusprendžia prisidėti prie visuomenės gerovės ir švaresnės aplinkos.	<i>Iniciatyva</i>
McWilliams, Siegel (2001)	Santykio tarp paklausos ir pasiūlos rezultatas. Įtakos turi išorinės aplinkybės, gali būti naudojama strateginėje įmonės politikoje sprendžiant konkurencijos klausimus.	<i>Pasiūlos-paklausos santykis</i>
Aaronson (2003)	Verslo sprendimų priėmimas susijęs su etinėmis vertybėmis, laikantis teisinių reikalavimų ir paremtas pagarba žmonėms, bendruomenėms ir aplinkai visame pasaulyje.	<i>Moralė</i>
Velso verslo lyderių forumas (cit. Aaronson, 2003, p. 310)	Atvira ir skaidri verslo praktika, kuri remiasi etinėmis vertybėmis ir pagarba darbuotojams, bendruomenėms ir aplinkai. Ji skirta užtikrinti darną visuomenei ir naudą akcininkams.	<i>Skaidrumas</i>
Mazurkiewicz (2004)	Įmonių socialinė atsakomybė apima atsakingą verslo organizavimą, atsižvelgiant į suinteresuotąsias šalis (akcininkus, darbuotojus, klientus ir tiekėjus), verslo santykius su valstybės (vietos ir nacionaliniu lygiu) institucijomis bei standartais, verslo, kaip atsakingo visuomenės, kurioje ji veikia, nario ir pasaulinės bendruomenės aspektus. Verslą valdyti reikia taip, kad veikla atitiktų arba viršytų etinius, teisinius, komercinius ir visuomenės lūkesčius.	<i>Interesų derinimas darnai užtikrinti</i>
Grundey (2008)	Įmonių socialinė atsakomybė yra savanoriškas, įstatymų nenulemtas verslo organizacijų išsipareigojimas visose savo veiklos srityse atsižvelgti ir derinti savo interesus su vartotojų, darbuotojų, visų akcininkų, aplinkos, savo bendruomenės ir kitų susijusių asmenų interesais.	<i>Savanoriškumas</i>
Evans, Davis (2008)	Įmonių pilietiškumas, turintis įtakos darbui.	<i>Pilietiškumas</i>
Young, Thyl (2009)	Įmonių socialinės atsakomybės paradigmos šalininkai tiki, kad	<i>Prieivėlė</i>

Šaltinis	Socialinės atsakomybės apibrėžimai	Dimensijos
	korporacijos privalo turėti didelę plačių išpareigojimų įvairovę suinteresuotosioms šalims viduje (darbuotojams, vadovams, valdybai) ir išorėje (bendruomenei, valdžios atstovams, klientams).	
European Commission (2011)	Įgyvendinant socialinę atsakomybę, įmonėms būtini procesai, socialinius, aplinkos, etikos, žmogaus teisių ir vartojimo klausimus integruojantys į įmonių veiklą. Pagrindinė strategija – glaudžiai bendradarbiauti su suinteresuotosiomis šalimis.	<i>Integruojantys procesai</i>
Pérez, del Bosque (2013)	Įmonių socialinė atsakomybė – tai altruizmas. Konceptija, susijusi su plačia verslo strategija arba investicijomis į socialinių problemų sprendimą.	<i>Altruizmas</i>
Costas, Kärreman (2013)	Įmonių socialinė atsakomybė išryškėja kaip valdymo kontrolės sistema.	<i>Valdymo kontrolė</i>

3-oje lentelėje – Lietuvos mokslininkų vartojamos sampratos. Lietuvoje įmonių socialinės atsakomybės suvokimas artimesnis europietiskajai koncepcijai, pabrėžiančiai vertybes ir socialinę darną, išryškinamas praktinio realizavimo aspektas. Formuluojamos ir vartojamos atsakomybės apibrėžtys parodo koncepcijos įvairialypiškumą ir siekį palaikyti darnius santykius tarp suinteresuotųjų šalių.

3 lentelė. Lietuvos mokslininkų vartojamos socialinės atsakomybės sampratos

Šaltinis	Socialinės atsakomybės apibrėžimai
Gruževskis ir kt. (2006)	Įmonių socialinė atsakomybė – tai savanoriškos verslo įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas ir ryšius su suinteresuotomis šalimis.
Kleinaitė (2007)	Įmonių socialinė atsakomybė yra darnaus vystymosi principų praktinis taikymas savo veikloje.
Juščius ir kt. (2009)	Įmonių socialinė atsakomybė yra greitai besikeičianti verslo strategija, tai atsakas į globalizaciją ir globalių tarptautinių korporacijų plėtrą.
Pučėtaitė (2009)	Įmonių socialinė atsakomybė – tai jau realizuojami tam tikri normatyviniai išpareigojimai, vertybės, privalomybės.
Bernatonytė ir kt. (2009)	Socialiai atsakingas verslas yra įmonės indėlis į darnią plėtrą, t. y., ekonomikos augimą, socialinį vystymąsi ir aplinkosaugą.
Šimanskienė, Paužuolienė (2010a)	Aukštesnių standartų socialiniame gyvenime bei aplinkos apsaugoje realizavimas kasdieninėje veikloje.
Šimanskienė, Paužuolienė (2010a)	Įmonių socialinė atsakomybė yra organizacinės kultūros dalis, kaip ir vertybės, esančios organizacijoje.
Šimanskienė, Paužuolienė (2010b)	Įmonių socialinė atsakomybė yra labiau moralės normų laikymosi, o ne galimybių investuoti klausimas, ypač mažose įmonėse, kurioms rečiau būtina brangi gamybos įranga.
Juščius, Šneiderienė (2013)	Įmonių socialinės atsakomybės praktika padeda gauti „visuomenės licenziją veikti“, atsižvelgti į aplinkosauginius ir socialinius klausimus, sukurti sėkmės matavimo priemones, sustiprinti prekės ženklą, pagerinti įmonės finansinę veiklą, pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, padidinti našumą, pagerinti prekių ir paslaugų kokybę, išvengti teisinių pažeidimų, pritraukti kapitalą, išvengti visuomenės nepasitenkinimo.

Taigi, įmonių socialinės atsakomybės standartus susitarimuose įtvirtina tiek verslo bendruomenės, tiek tarptautinės institucijos. Esminės įmonių socialinės atsakomybės gairės žymi standartas ISO 26000. Standarto esmė – tai organizacijos atsakomybė už savo sprendimų pasekmes, veiklą visuomenėje ir aplinkoje, kas prisideda prie darnios plėtros, įskaitant sveikatą ir visuomenės gerovę. Veikla grindžiama skaidrumu ir etiška elgsena, yra integruota ir taikoma praktikoje, atitinka teisės ir tarptautines normas, atsižvelgia į suinteresuotųjų šalių lūkesčius (Vveinhardt, Andriukaitienė, 2013). Socialinės atsakomybės samprata mokslinėje literatūroje yra itin kompleksiška, apimanti įmonės pilietiškumą, darnų vystymąsi, interesų grupių valdymą, aplinkos valdymą, verslo etiką ir įmonės socialinės veiklos rezultatus. Kita vertus, šiuolaikinė mokslinė literatūra verslo socialinės atsakomybės klausimais iš esmės pabrėžia socialiai atsakingos veiklos ir įmonės pelningumo sąsajas (Korsakienė, Marcinkevičius, 2013). Nepaisant

kylančių diskusijų, R. McAdam ir D. Leonard (2003) teigia, kad įmonių socialinei atsakomybei būdingas daugialypiškumas, apimant tokias sritis kaip darbuotojų gerovės, aplinkosaugos klausimai ir įmonių tvarumas. Įvertinant plačią įmonių socialinės atsakomybės kompetenciją, nurodomos dvi perspektyvos. Pirma – etika ir tai, kaip priimtina elgtis moraliai, antra – pabrėžiamas instrumentalumas. Kalbant apie įmonių socialinę atsakomybę dažniausiai įvardijama A. Carroll (1991) piramidė (Pučėtaitė, Pušinaitė, 2009; Vaitkevičius, Stukaitė, 2009; Jasinskas, Simanavičienė, 2010; Gineitienė, Žiogelytė, 2010; Virvilaitė, Daubaraitė, 2011; ir kt.), kurios pagrindas yra ekonominė atsakomybė, pateikiama kaip bazinė. A. B. Carroll (1991) įmonių socialinės atsakomybės piramidę sudaro keturios dimensijos: *ekonominiai įsipareigojimai* (būti pelninga, t.y., pamatas, ant kuriuo laikosi visi kiti); *teisiniai įsipareigojimai* (laikytis įstatymų, t.y., įstatymas yra visuomenės gėrio ir blogio kodifikacija, ši dimensija nurodo „žaisti pagal žaidimo taisykles“); *etiniai įsipareigojimai* (būti etiška, t.y., įsipareigojimas daryti tai, kas yra teisinga ir sąžininga - vengti žalos); *filantropiniai įsipareigojimai* (būti pilietiškai atsakinga, t.y., skirti išteklių bendruomenei, pagerinti gyvenimo kokybę).

Įmonių socialinė atsakomybė, tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus, detalizuota Jungtinių tautų „Pasaulinio susitarimo“ tinklo principinėse nuostatose, numatančiose kryptis, kuriomis veikia tinklui priklausančios organizacijos. Šios kryptys realizuotos dešimčia rekomendacinio pobūdžio siekių: (1) tarptautiniais principais grindžiama parama ir pagarba žmogaus teisių apsaugai savo įtakos sferoje; (2) garantija, kad organizacijos pačios neprisidės prie žmogaus teisių pažeidimų; (3) asociacijų laisvės rėmimas ir teisės į veiksmingas bendras derybas pripažinimas; (4) bet kokio privalomojo ar priverstinio darbo panaikinimas; (5) vaikų darbo panaikinimas; (6) diskriminacijos, susijusios su įdarbinimu ir profesija, panaikinimas; (7) prevencinių programų, užtikrinančių aplinkos apsaugą, rėmimas; (8) iniciatyvų aplinkosauginei atsakomybei didinti ėmimasis; (9) aplinkai palankių technologijų vystymas ir paplitimo didinimas; (10) kova su visomis korupcijos formomis. Pažymėtina, kad daugelis su žmogaus, darbuotojų teisėmis susijusių principų yra įteisinti šalies teisinėje sistemoje, išskyrus korupciją, kuri aptariama tik viešojo sektoriaus organizacijų kontekste (United Nations Global Compact). Reikšminga tai, kad įmonių socialinė atsakomybė yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto/paslaugos gamybos/kūrimo ciklą ir su tuo susijusius aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius aspektus. Įmonių socialinę atsakomybę galima vertinti kaip etiškumo, tvarumo ir atsakingumo principų taikymą kasdienėje organizacijos veikloje (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010). Gajus stereotipinis mąstymas, dažnai keliantis vienašališkus reikalavimus organizacijai išpildyti socialiai atsakingos elgsenos koncepciją ir tikintis, kad tai atsipirks. Kita vertus, ar organizacija, sąžiningai besielgianti su partneriais, valstybe, savo darbuotojais, besirūpinanti jų gerove, tačiau neturinti lėšų labdarai, mažiau atsakinga už tarptautinę korporaciją, skiriančią solidžias sumas filantropijai, tačiau besinaudojančia 21-ojo amžiaus vergų darbu trečiojo pasaulio šalyse? Vakarų Europos kompanijos jautriai reaguoja į žiniasklaidos pranešimus apie išnaudojimo atvejus, kadangi visuomenė yra pasiekusi tam tikrą pilietinės brandos lygį, kuris sudaro sąlygas kelti aukštesnius moralinius reikalavimus tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijoms.

Analizuojant įmonių socialinės atsakomybės reikšmę organizacijai, dažnai pabrėžiamas marketinginis, konkurencijos, pelno aspektas, įtaka vartotojo sprendimams (Aguilera, 2007; Geva, 2008; Virvilaitė, Daubaraitė, 2011; Gižienė ir kt., 2011; Navickas, Kontautienė, 2013 ir

kt.). Iš esmės tiek viešojo sektoriaus, tiek privataus kapitalo organizacijų įmonių socialinės atsakomybės idėjos sistemiškai sutampa. Tapti labiau atsakingomis verčia išorinė organizacijų aplinka, visuomenė (Campbell, 2007). Tačiau esama turinio ypatumų. Viešojo sektoriaus paslaugų vartotojas neturi galimybės rinktis teikėjo, tačiau nuo to nemažėja paslaugos teikėjo vaidmuo socialinei ir aplinkos darnai, sąlygojamai moralinių, etinių kriterijų (Garriga, Mele, 2004; Aguilera, 2007; Branco, Rodrigues, 2007; Gižienė ir kt., 2011; Figar, Figar, 2011; Augustinienė ir kt., 2012; ir kt.). A. Guogio (2006) teigimu, viešojo sektoriaus organizacijoms 3E modelio (ekonomiškumas arba angl. *economy*, efektyvumas – angl. *efficiency*, veiksmingumas – angl. *effectiveness*) nepakanka. Todėl pridedama teisingumas – angl. *equity* (Melnikas, 2002; Guogis, 2006; Seiliūtė, 2013), itin aktualus Rytų Europai (Guogis, 2006), ir kitoms besivystančioms šalims, anot D. Jamali ir R. Mirshak (2007), stiprinant planavimą ir tarpsektorinį bendradarbiavimą, kiekvieną vadybinį sprendimą orientuojant į įmonių socialinę atsakomybę (Geva, 2008). Demokratinėje visuomenėje viešasis sektorius turi pasižymėti atsakingumu ir atvirumu (Vanagas, 2006), o socialinės atsakomybės pagrindas – asmeninė ir moralinė atsakomybė: moralinė motyvacija lemia socialinės atsakomybės laipsnį (Augustinienė ir kt., 2012).

Vis dėlto įmonių socialinės atsakomybės koncepcija nėra nekintanti (pvz., tai rodo ir Europos Komisijos sprendimas atnaujinti įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimą) ir toli gražu ne dviprasmiška. L. T. Christensen ir kt. (2013) teigia, jog daugelis bando kalbėti apie ĮSA iš įvairių pozicijų, socialinių normų ir lūkesčių požiūriu suformuluoti įvairias apibrėžtis, įvardyti idealus, nustatyti principus, ginčyti standartus, skelbti vizijas, pateikti planus, skatinti pozityvų socialinį pokytį, net kai tai ne visiškai atspindi organizacinėje praktikoje. Pagaliau V. C. Frederik (1994) yra pasiūlęs formulę „iš ĮSA į ĮSR“ (angl. - *from CSRI to CSR2*), tai yra, iš įmonių socialinės atsakomybės (ĮSA) į įmonių socialinį reagavimą (ĮSR). Vis dėlto socialinės atsakomybės samprata mokslinėje literatūroje yra itin kompleksiška, apimanti įmonės pilietiškumą, darnų vystymąsi, interesų grupių valdymą, aplinkos valdymą, įmonės socialinės veiklos rezultatus ir kt.

Santykiai tarp suinteresuotųjų subjektų. Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos ašis – santykių tarp suinteresuotųjų subjektų darna ir kompromisas tarp atskirų naudų dėl didesnės bendros socialinės naudos galimybių, užtikrinant tvarią ekonominę ir socialinę plėtrą. Egzistuoja įvairių požiūrių apie organizacijos santykius su suinteresuotaisiais subjektais, tačiau vyrauja bendra nuostata, kad organizacijos savo veiklą privalo derinti ne tik su galiojančiomis normomis ir standartais, bet ir visuomenėje nusistovėjusiomis vertybėmis – veiksnium, kuris yra labiau kvietimas, bet ne tiesioginė, institucionalizuota norminė prievolė.

Įmonių socialinė atsakomybė patvirtina teisėtą suinteresuotųjų subjektų dalyvavimą, remdamasi tuo, kad verslo pelningumas reikalauja atsakingų strategijų, atspindinčių socialines problemas (Weisband, 2009). Įmonių socialinės atsakomybės valdymo sistema pasižymi suinteresuotųjų subjektų dalyvavimu, siekiant subalansuoti interesų konfliktą ir sukurti pasitikėjimo santykius tarp įmonės ir suinteresuotų subjektų. Sutartinės įmonių socialinės atsakomybės praktika yra laikoma įgyvendinta, kai tarpininko dalyvavimas tampa įmonės valdymo dalimi, sukuriama pasitikėjimo santykiai ir įmonė plėtoja reputaciją, atitinkančią išpareigojimus, aptartus įmonių socialinės atsakomybės sutartyje (Antoni, Portale, 2011). D. Susnienė ir V. Vanagas (2006) akcentuoja, kad visuotinės kokybės vadybos požiūriu šiuolaikinė

organizacija ilgalaikės perspektyvos plotmėje turi veikti taip, kad būtų patenkinami visų jos suinteresuotųjų šalių poreikiai ir lūkesčiai. Be to, pasak E. Weisband (2009), remiantis suinteresuotų subjektų pastangomis pertvarkyti įmonių valdymo struktūras, įmonių socialinė atsakomybė rodo, kaip sukurti tvirtą prekės ženklo identitetą įtraukiant socialines vertybes, ypač tas, kurios yra populiarios ar skatina rinką.

Suinteresuotieji subjektai (arba suinteresuotosios šalys) įvardijami kaip įmonės akcininkai (savininkai), vadovai, vidurinis vadovaujantis personalas, vietos bendruomenė, valstybės institucijos, nacionalinė visuomenė, žmonija, kurią tiesiogiai ar netiesiogiai veikia organizacijų veikla (Llewelly, 2004; McWilliams ir kt., 2006; Sacconi, 2006; Nijhof ir kt., 2006; Aguilera ir kt., 2007; Weisband, 2009; Kovaliov ir kt., 2010 ir kt.). Suinteresuotųjų subjektų grupes galima suskirstyti į mažiausiai tris dimensijas, kurių funkcijos socialiniame dialoge yra savitos ir drauge papildančios viena kitą: netiesioginio poveikio išorinė aplinka, tiesioginio poveikio išorinė aplinka ir vidinė aplinka (4 lentelė).

4 lentelė. Suinteresuotųjų asmenų grupių ir funkcijų išskleistinė

Funkcijos	Dimensijos	Grupių sudėtis
Pasaulinės praktikos formavimas Dalijimasis žiniomis Bendražmogiškųjų vertybių plėtra	Netiesioginio poveikio išorinė aplinka	Globali visuomenė Žmonija Tarptautinės verslo, politinės ir NVO struktūros Mokslas
Nacionalinės praktikos formavimas Įsitikinimų ir pilietinis reguliavimas Santykių rinkoje balanso paieška	Tiesioginio poveikio išorinė aplinka	Visuomenė valstybėje Mokslas Institucijos, standartai Nevyriausybinių organizacijų Bendruomenė Klientai, partneriai
Asmeninių ir socialinių santykių derinimas Vidinių ir išorinių interesų derinimas Santykių darbo aplinkoje derinimas Pelno siekimas ir socialinis investavimas	Vidinė aplinka	Darbuotojai ir jų atstovai Vidurinėsios grandies vadybinis personalas Vadovai Akcininkai (savininkai)

Ekonomikos ir etikos sintezės problematiką nagrinėjęs T. Jones (1995) teigia, kad įmonių santykiai su suinteresuotosiomis šalimis turi remtis pasitikėjimu ir bendradarbiavimu, nes sąžiningą, patikimą, etišką elgesį motyvuoja didelė grąža. Įmonių socialinės atsakomybės skatinimo politika, visų pirma, turi būti nukreipta į įmonių ir suinteresuotųjų santykius, siekiant užtikrinti kiekvieno jų atitinkamą elgesį bei užtikrinanti bendrus suinteresuotųjų šalių interesus, o ne vien kompanijos interesus (Kovaliov ir kt., 2010). Tačiau šį suvokimą, anot F. R. Post (2003), lemia naujos vadybos kultūros įsisąmoninimas ir asmeninė vadovybės bei akcininkų etinė kompetencija, kuri keičia santykį tiek su vidine organizacijos, tiek su išorine aplinka. Tai yra dvipusė komunikacija su suinteresuotomis grupėmis ir tuo grindžiamas organizacijos atvirumas (Morsing, Schultz, 2006; Campbell, 2007).

Suinteresuotiesiems subjektams ir jų grupėms būdinga tam tikra dinamika. L. Schmeltz (2011) analizavo jaunų žmonių reakcijas į socialinės atsakomybės vertybes. Tyrimas parodė, kad dauguma respondentų orientuoti į asmeninę ir bendruomenės naudą ir žymiai mažiau dėmesio teikia globalesniems aspektams, pavyzdžiui, planetos išsaugojimui. J. Strautmanis (2008) atkreipė dėmesį į lyčių ir darbo vietų skirtumus, turinčius įtakos vertybiniam skirtumams, ir pabrėžė etikos studijų verslininkams reikšmę. D. H. Tobey ir B. Y. Perera (2012) įvertino ir korekcijas įvedantį nacionalinį kontekstą. V. Aguilera ir kt. (2007), įmonių socialinę atsakomybę analizavę skirtingais motyvų lygmenimis (individualiuoju, organizacijos,

nacionaliniu ir transnacionaliniu), individualiame lygmenyje pabrėžė kontrolę, teisingumo jausmą, kuris susijęs su pasitenkinimu darbu, atsidavimą ir kt., prasmingą egzistavimą bei hierarchiją. Moraliniai motyvai suponuoja prasmingos egzistencijos poreikį, valdymo interesą, aukštą vertę, kolektyvinę atsakomybę ir altruizmą.

Bet kuriuo atveju suinteresuotųjų grupių pasitikėjimui pelnyti ir palankioms reakcijoms užsigerantuoti reikia laiko. Tai gali būti laikoma atsakymu organizacijoms, kurios perdėtai įmonių socialinę atsakomybę sieja su marketingine veikla, todėl lieka nusivylusios pačia idėja, nes nepakankamai įvertina kuriamą socialinį kapitalą.

Įmonių socialinės atsakomybės studijų kryptys Lietuvos įmonėse. Nors diskusijos apie įmonių socialinę atsakomybę Lietuvoje vyksta jau antras dešimtmetis, tačiau dauguma šalyje atliktų studijų yra teorinio pobūdžio ir tik kai kuriose analizuojami atskiri socialinės atsakomybės aspektai. Didesnio dėmesio sulaukė privataus sektoriaus organizacijos. R. Matkevičienė (2010) nagrinėjo Lietuvos alkoholio gamintojų socialinės atsakomybės veiklos raiškos ypatumus, L. Šimanskienė ir J. Paužuolienė (2010) analizavo organizacijos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės sąsajas: tyrime dalyvavo 55 įmonės, kurios yra pasiskelbusios socialiai atsakingomis. R. Virvilaitė ir U. Daubaraitė (2011) tyrė įmonių socialinės atsakomybės raišką formuojant privataus sektoriaus organizacijos įvaizdį, V. Juščius ir D. Jonikas (2013) analizavo įmonės socialinės atsakomybės integravimą į vertės kūrimo grandinę, V. Navickas ir R. Kontautienė (2013) akcentavo verslininkų dėmesio ir kompetencijų stygių diegiant socialinės atsakomybės inovacijas, R. Korsakienė ir S. Marcinkevičius (2013) nustatė, kad išlaidos filantropinei atsakomybei neturi įtakos pelnui. A. Arlauskienė ir V. Vanagienė (2011) tyrė įmonių socialinės atsakomybės reprezentavimą įmonių reklaminėse kampanijose. Pasak V. Juščiaus ir V. Snieškos (2008), įmonė sukuria savo socialinės atsakomybės filosofiją pagal jai priimtinius kriterijus ir socialinę atsakomybę apibrėžia kaip įmonės veiklos valdymo priemonę, naują socialinės partnerystės apraišką, kuri gali ir turi būti taikoma ne tik privačiame sektoriuje, bet ir valstybės valdyme. Taigi, įmonių socialinės atsakomybės principai ir verslo organizacijų patirtis gali būti sėkmingai pritaikyti ir viešojo sektoriaus organizacijoms.

Socialiai orientuota rinka suteikia laisvės iniciatyvai ieškoti socialinių santykių dermės tarp privataus ir bendruomeninio intereso, skirtingai nuo valstybės administravimu grindžiamų politekonominių sistemų. Nors sąmoningumo lygis Lietuvos visuomenėje sparčiai kyla, platesnės viešos diskusijos įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos tematika stinga. Kaip teigė V. Juščius (2008), visgi, nežiūrint į vis augantį mokslinių publikacijų skaičių įmonių socialinės atsakomybės klausimais, verslo socialinės atsakomybės vaidmens tyrimai dabartinėje visuomenėje tebėra pradinėje stadijoje. Tam įtakos turėjo objektyvios priežastys: atkūrus nepriklausomybę Lietuvoje buvo plėtojama laisvoji, o ne socialinė rinka (Kovaliov ir kt., 2011a, 2011b), o tai lėmė ir savitą verslo kultūrą; sklandesnei įmonių socialinės atsakomybės inovacijų sklaidai reikalingas didesnis verslininkų dėmesys ir kompetencija (Navickas, Kontautienė, 2013); ekonominės krizės sąlygomis verslas mažino visas įmanomas sąnaudas, taip pat – ir socialiai atsakingai veiklai. A. Guogis (2011) teigia, kad XXI amžiaus pasaulyje socialinio teisingumo, „socialinės kokybės“ ir naujojo viešojo valdymo sampratos yra esminės aiškinant socialinės rinkos ekonomikos teoriją ir praktiką, o socialinė politika yra pagrindinis gerovės valstybės kūrimo instrumentas, pasižymintis sugebėjimu sustiprinti piliečių lojalumą savo nacionalinės valstybės atžvilgiu (Kovaliov ir kt., 2011a, 2011b). Daugiau kaip prieš du

dešimtmečius Lietuvoje įgyta privačios iniciatyvos laisvė drauge suponavo ir naujus susitarimu grindžiamų socialinių santykių uždavinius, kurie analizuojami įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos diskursuose. Šiame kontekste įmonių socialinė atsakomybė, kaip dažnai akceptuojama rinkodaros priemonė (Juščius, 2007, 2009; Bernatonytė, Simanavičienė, 2008; Jasinskas, Simanavičienė, 2010), kelia nemažai diskusijų, kurios susijusios su koncepcijos neapibrėžtumu.

Vis dėlto įmonių socialinė atsakomybė tampa sėkmingo verslo strategijos dalimi, įmonės rūpesčiu tiek ekonominių, tiek socialinių tikslų realizavimo vardan (Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009), atsakingo verslo praktikos taikymas gali padėti organizacijai sukurti konkurencinį pranašumą turėti teigiamą poveikį savo reputacijai, darbuotojų lojalumui ir įdarbinimui, veiklos efektyvumui ir pardavimo apimtims (Dagilienė, 2010). Be to, įmonių socialinės atsakomybės praktika (Juščius, Šneiderienė, 2013) padeda gauti „visuomenės licenziją veikti“, atsižvelgti į aplinkosauginius ir socialinius klausimus, sukurti sėkmės matavimo priemonės, sustiprinti prekės ženklą, pagerinti įmonės finansinę veiklą, pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, padidinti našumą, pagerinti prekių ir paslaugų kokybę, išvengti teisinių pažeidimų, pritraukti kapitalą, išvengti visuomenės nepasitenkinimo. Teigiama, kad Lietuvos verslininkai, norėdami sėkmingai konkuruoti tarptautinėse rinkose, turėtų sparčiau perimti naujas žinias apie įmonių socialinės atsakomybės standartus. Integracija ir globalizacija įmonėms suteikė daug naujų galimybių, tačiau kartu padidino ir jų valdymo sudėtingumą bei organizacines problemas; ypač padidėjusi plėtra užsienyje skatina didesnę atsakomybę ir jos globalinio masto suvokimo būtinybę (Vasiljevas, Pučėtaitė, 2005). Įmonių socialinės atsakomybės idėja pritaikoma tarptautiniu mastu bei derinama prie įmonės charakteristikų (Juščius ir kt., 2009), tačiau įmonių socialinė atsakomybė gali tapti tik deklaracija ir vien tik rinkodaros priemone, jei jos nuostatos nėra įgyvendinamos praktiniuose įmonių veiksmuose (Juščius, 2007), nes tai yra verslo ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią elgseną, kai į veiklą yra savanoriškai įtraukiami socialiniai ir aplinkosaugos klausimai bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujamosi vertybiniais pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai principais (Čiegis, Norkutė, 2012). Akivaizdu, kad verslo organizacijos, vykdydamos socialiai atsakingą veiklą (darbo vietų kūrimas ir užtikrinimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, kokybės reikalavimų paisymas, etikos normų laikymasis), taip pat pristatydamos save kaip pilietinę, socialiai atsakingą organizaciją siekia esminio savo tikslo – ekonominės naudos (Gižienė ir kt., 2011). Analizuojant Lietuvoje atliktus tyrimus, ryškėja kelios kryptys, kurios apibendrintai pateiktos 5-oje lentelėje.

5 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės tyrimų kryptys

Tyrimų objektas	Šaltinis
Organizacijų socialinės atsakomybės problematika krizės sąlygomis	Čepinskis, Sakalauskaitė (2009); Juščius (2009); Brilius (2010); ir kt.
Socialinė atsakomybė tvaraus verslo ir visuomenės vystymosi kontekste	Juščius (2007); Ruževičius (2009a); Ruževičius (2009b); Jonkutė ir kt. (2011); Čiegis, Norkutė (2012); ir kt.
Į ekologiją orientuota įmonių socialinė atsakomybė	Ruževičius (2009a); Ruževičius (2009b); Banytė ir kt. (2010); Jasinskas, Simanavičienė (2010); Žičkienė ir kt. (2011); ir kt.
Žmogiškųjų išteklių vystymas, santykiai su darbuotojais ir jų lūkesčiai	Vasiljevas, Pučėtaitė (2005); Juščius (2008); Mėlynytė, Ruževičius (2008); Česnyienė ir kt. (2011); Augustinienė ir kt. (2012); ir kt.
Įmonių socialinės atsakomybės vaidmuo organizacijos ekonominėje veikloje, marketingas	Juščius, Snieška (2008); Juščius ir kt. (2009); Šimanskienė, Pauzuolienė (2010a); Šimanskienė, Pauzuolienė (2010b); Virvilaitė, Daubaraitė (2011); Valackienė, Micevičienė (2011); Juščius, Šneiderienė (2013); ir kt.
Įmonių socialinės atsakomybės	Guzavičius, Bruneckienė (2010); Dagilienė, Bruneckienė (2010); Dagilienė

Tyrimų objektas	Šaltinis
iškomunikavimas visuomenės grupėms	(2010); Žičkienė ir kt. (2011); ir kt.
Viešojo sektoriaus ir valstybės organizacijų vaidmuo	Marčinskas, Seiliūtė (2008); Astromskienė, Adamonienė (2009); Kovaliov ir kt. (2011a); Kovaliov ir kt. (2011b); Raipa, Giedraitytė (2012); Butkevičienė (2012); ir kt.
Žinios ir inovatyvumas	Gižienė ir kt. (2011); Navickas, Kontautienė (2013); ir kt.
Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacijos kultūros sąsajos	Šimanskienė, Paužuolienė (2010a); Šimanskienė, Paužuolienė (2010b); Valackienė, Micevičienė (2011); ir kt.

Taigi, įvardinti ir kiti tyrimai rodo, kad dažnai laukiama valstybės iniciatyvos, kuri paspartintų koncepcijos diegimą, siekiant neatsilikti nuo užsienio kompanijų, kurios šiuos procesus išgyveno natūraliai per ilgą laiką, bei verslo pragmatiką. Tačiau akcentuotina, kad įmonių socialinė atsakomybė grindžiama savanoriškumo, pačių įmonių iniciatyvos siekti socialinės darnos tvarios plėtros principu, reaguojant į suinteresuotųjų subjektų (šalių) lūkesčius (valstybės institucijos – tik vienos iš suinteresuotųjų šalių). Kaip ir valstybės dalyvavimas, ekonominiai motyvai besivystančioje Lietuvos visuomenėje dar ilgą laiką bus itin aktualūs. Šią tyrimų gairę galima laikyti ir įrodinėjimo, skatinimo politika verslui tapti labiau socialiai atsakingu. Tačiau analizuojant pagal atskiras ekonominės veiklos sritis, kurių priskaičiuojama daugiau nei dvi dešimtys, ryškėja labai fragmentiškas vaizdas. Pavyzdžiui, galima įvardinti tokias aplinkai jautrias sritis, kaip kasyba, chemijos pramonė, žemės ūkis.

Nemažai svarbi ir teisinė įmonių socialinė atsakomybė, atsakomybė rinkose – santykiuose su klientais ir konkurentais, o tam skiriama palygintinai mažai dėmesio. Tačiau, nepaisant formaliai apibrėžiamų įmonių socialinės atsakomybės standartų, įtvirtintų tarptautiniuose susitarimuose, egzistuoja moralinės kategorijos, kurių pokyčiai konkrečioje visuomenėje turi įtakos įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos praktinės plėtros sėkmėms ir nesėkmėms. Be valstybinės ir organizacijų, egzistuoja trečioji – sociokultūrinės aplinkos dimensija, kuri ne mažiau nei organizacijų veiklos norminimas skatina tam tikras įmonių socialinės atsakomybės vystymosi gaires. Lietuvos visuomenė pilietinę iniciatyvą suvokia pakankamai lokaliai siaurai. Tai rodo ir kelerių pastarųjų metų įvykiai, kai didesnės bendruomenių reakcijos sulaukė skalūninių dujų žvalgybos planai, regioninių atliekų sąvartynų, atliekų deginimo įmonių statyba.

Visuomenė labiau domisi cheminių priedų naudojimu maisto produktuose ir tai paskatino maisto gamintojus keisti taktiką, siūlant naujus produktus. Įmonių socialinė atsakomybė apibūdina organizacijų rūpinimąsi visuomene, prisiimant atsakomybę už jų veiksmų poveikį klientams, tiekėjams, tarnautojams, akcininkams, bendruomenėms ir aplinkai (Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009), o remiantis A. Guzavičiumi ir J. Bruneckiene (2010), ekonominių interesų grupių socialinės atsakomybės išskirtiniai bruožai yra tiesioginis visuomeninis dalyvavimas kuriant pridėtinę vertę ar viešąsias gėrybes, savanoriškumo principas bei socialinių įmonių veikla.

Įmonių socialinės atsakomybės koncepcija įtraukia santykių su visuomene dinamiką. Vis dėlto sudėtingiausias ir iki galo neatsakytas klausimas lieka socialinės atsakomybės dualumas – santykis tarp ekonominių interesų ir visuomenės intereso (Guzavičius, Bruneckienė, 2010; Gižienė ir kt., 2011). Jeigu viešojo sektoriaus socialinė atsakomybė prasčiau apibrėžiama viešuoju (visuomenės) interesu, tai verslo kontekstas lieka plataus viešojo diskurso objektu, kuris priklauso nuo visuomenės pilietinės savimonės išsivystymo laipsnio ir vertybinės brandos. Katalizatoriumi siekiant sutarimo tarp verslo ir visuomenės gali tapti viešasis sektorius

(Štreimikienė, Pušinaitė, 2009; Kovaliov ir kt., 2011a, 2011b). Nors didžiuliai lūkesčiai siejami su viešojo sektoriaus organizacijomis skatinant socialiai atsakingas veiklas, pačios viešojo sektoriaus organizacijos lieka šešėlyje. Galima kelti retorinį klausimą: koks turi būti valstybės organizacijų socialinės atsakomybės lygis, kad taptų judėjimo lyderiu?

Empirinių studijų Lietuvoje rezultatai. Išanalizavus daugiau kaip keturias dešimtis (2008-2013 m.) Lietuvos autorių mokslinių tyrimų, pažymėtina tai, kad dauguma jų skirti teorinėms įmonių socialinės atsakomybės studijoms ir maža dalis analizuoja praktinę organizacijų veiklą, o ypač – organizacijose, priskirtinose viešajam sektoriui. Socialinės atsakomybės viešajame sektoriuje tyrimus galima išskirti į dvi sritis: viešojo sektoriaus organizacijas ir organizacijas, veikiančias pagal LR Akcinių bendrovių įstatymą. Šis atskyrimas aktualus tuo, kad pastarosios organizacijos patenka į viešojo reguliavimo, kurį atlieka visuomenės interesus reprezentuojančios struktūros, sritį.

Praktinę įmonių socialinės atsakomybės problematiką atspindi bendra socialinės atsakomybės, kaip vertybinės sistemos, samprata visuomenėje. Anot R. Virvilaitės ir U. Daubaraitės (2011), manoma, kad įmonei, kuri nori susikurti teigiamą įvaizdį visuomenėje, daugiausiai dėmesio reikia skirti sąžiningam teisinių normų laikymuisi, užtikrinti ekonominės socialinės atsakomybės raišką. Mažiau reikšminga parama, labdara ir kitos etinės bei filantropinės socialinės atsakomybės formos. Filantropija būdingesnė šalies bankams (Čiegis, Norkutė, 2012). Be to, nėra tikslinga akcentuoti atskirus socialinės atsakomybės aspektus skirtingomis sociodemografinėmis charakteristikomis pasižyminčioms vartotojų grupėms (Virvilaitė, Daubaraitė, 2011), o ir tos pačios ekonominės veiklos srities įmonės, pavyzdžiui, bankai (Juščius, 2009), skirtingai formuluoja ir reprezentuoja savo vertybes. Manytina, jog šis požiūris išryškina aktualias Lietuvos privataus sektoriaus organizacijų problemas – įstatymo norma ir etika vis dar nėra gyvenimo norma, aktualus selektyvus etinių standartų taikymas ir vertybinis dvilypisckumas, kuris įmonių socialinę atsakomybę pateisina naudojant išimtinai rinkodaroje arba naudojantis neaiškiu teisiniu reglamentavimu (Jasinskas, Simanavičienė, 2010; Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009; Česnyienė ir kt., 2011), koncepcijos neapibrėžtumu (Simanavičienė ir kt., 2011). Ne išimtis ir įmonių socialinės atsakomybės judėjime dalyvaujančios organizacijos. R. Pučėtaitė (2009), apklaususi judėjime dalyvaujančių įmonių atstovus, pastebėjo, kad skiriamas nepakankamas dėmesys darbuotojams mokyti socialinės atsakomybės, su skirtingais darbuotojais elgiamasi nevienodai sąžiningai ir teisingai. Tuo labiau, kad takoskyrai tarp organizacijos politikos ir darbuotojų lūkesčių būdinga didėjimo tendencija. Būsimųjų specialistų, besimokančių aukštojo mokslo įstaigose, apklausa (Augustienė ir kt., 2012) parodė, kad jų lūkesčiai siejami su altruizmu, viešuoju interesu, profesionalumu, socialiniu atsakingumu ir atsakingumu už veiksmus.

Verslo praktikoje įmonių socialinės atsakomybės konceptas nėra pakankamai žinomas ir adekvačiai suvokiamas, ką rodo ir R. Česnyienės bei M. Neverkevič (2009) atliktas tyrimas. 47 % smulkiųjų ir vidutinių įmonių vadovų buvo nežinomas socialinės atsakomybės terminas. Pagrindinės kliūtys įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę: nesugebėjimas suvokti didėjančios įmonės vertės ir ilgalaikio pelno skatinimo svarbos, nenuoseklus požiūris į socialinį atsakingumą. Todėl neatsitiktinai dauguma šalies organizacijų vadovų socialinio atsakingumo problemą tradiciškai linkę perkelti valstybei, taip sumenkindami privačios iniciatyvos vaidmenį. Be to, akcentuotinas ilgalaikės vizijos, strategijos (Česnyienė, Neverkevič, 2009; Šimanskienė,

Paužuolienė, 2010b) stygius, o smulkiojo ir vidutinio verslo atstovai, anot Ž. Simanavičienės ir kt. (2011), baiminasi išaugšančių kaštų ir iš to kilsiančių nelygiavėrių konkuravimo su stambiais verslininkais galimybėmis, todėl socialinės atsakomybės praktinis taikymas vertinamas neigiamai. Vis dėlto, nors įmonių socialinę atsakomybę dažniausiai propaguoja stambiosios įmonės (Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009), esminių skirtumų tarp Lietuvos ir užsienio kapitalo įmonių nenustatyta.

Taigi, vis dar egzistuoja ryški kompleksiško, integralaus požiūrio į įmonių socialinę atsakomybę, jos suvokimo praktinėje veikloje problema. Opiausios zonos, į kurias derėtų atkreipti dėmesį vystant įmonių socialinę atsakomybę praktikoje, išryškėjusios analizuojant Lietuvoje atliktus empirinius tyrimus pateiktos 6-oje lentelėje.

6 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės stokos keliamos grėsmės

Problema	Šaltinis	Grėsmės
Dėl įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos neapibrėžtumo verslo atstovai neretai linkę piktnaudžiauti vartotojų pasitikėjimu ir naudoja ją rinkodaros tikslais.	Simanavičienė ir kt. (2011)	Pavojus devaluoti įmonių socialinės atsakomybės idėją ir prarasti vartotojų bei darbuotojų pasitikėjimą, galimas organizacijos valdymo ir bendrosios kultūros problemų gilėjimas.
Socialiai atsakingos inovacijos jau diegiamos Lietuvos įmonėse, bet sklandesnei įmonių socialinės atsakomybės inovacijų sklaidai reikalingas didesnis verslininkų dėmesys ir kompetencija.	Navickas, Kontautienė (2013)	Plėtrą gali stabdyti vyraujanti savita verslo kultūra, būdinga smulkios ir vidutinės įmonės, kuriose akcentuojamos investicijos į kompetencijas, nešančias tiesioginę naudą, nesiorientuojant į tolimesnes perspektyvas, bei socialinio integralumo principų suvokimo stoka.
Chaotiškas socialiai atsakingų veiklų įgyvendinimas.	Marčinskas, Seiliūtė (2008)	Sisteminės klaidos gali sąlygoti organizacijos nusivylimą pačia įmonių socialinės atsakomybės koncepcija.
Glaudus ryšys tarp įmonių socialinės atsakomybės idėjos žinomumo ir išsilavinimo.	Juščius ir kt. (2009)	Problema aktuali organizacijoms, kuriose dirba žemos kvalifikacijos arba ne kvalifikuoti darbuotojai. Ypač importuojant mažai kvalifikuotą darbo jėgą. Be to, nepaisant įmonių socialinės atsakomybės principų arba juos diegiant neintegruotai, gali kilti konfliktas su aukštesnį išsilavinimą įgijusių darbuotojų lūkesčiais.
Neišsamus informuotumas apie socialiai atsakingą veikimą.	Dagilienė (2010)	Rodo sisteminės organizacijos vidaus ir išorės komunikacijos problemas, kurios apsunkina darbuotojų įmonių socialinės atsakomybės suvokimą ir kelia grėsmę organizacijos reputacijai tiek darbuotojų, tiek visuomenės akyse.
Galima prielaida, kad vadovų deklaruojamos vertybės skiriasi nuo jų demonstruojamos elgsenos.	Česynienė ir kt. (2011)	Kyla vertybių konfliktas, mažta pasitikėjimas organizacija, darbuotojų lojalumas, skatinantis darbuotojų neigiamus atsiliepimus tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.
Įgyvendindamos socialinę atsakomybę įmonės dažniausiai nesilaiko visų socialinės atsakomybės standarte numatytų principų.	Šimanskienė, Paužuolienė (2010b)	Ribotos galimybės veiksmingai investuoti į įmonių socialinę atsakomybę, todėl grąža gali būti abejotina.

Viešojo sektoriaus organizacijoms priskiriama ir socialinė funkcija, tačiau įmonių socialinės atsakomybės esmės suvokimas, anot A. Marčinsko ir J. Seiliūtės (2008), – ne tik privataus, bet ir viešojo sektoriaus organizacijų problema. Problema ta, kad, remiantis UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ studija (2012), Lietuvoje viešajam sektoriui apskritai nėra parengta socialiai atsakingos veiklos ataskaitos gairių. R. Česynienė ir kt. (2011) pažymi, kad socialinės atsakomybės iniciatyvų darbuotojų atžvilgiu taikymas Lietuvos verslo ir viešojo sektorių organizacijose susiduria su atotrūkiu tarp didėjančio objektyvaus jų taikymo poreikio ir subjektyvaus šių iniciatyvų svarbos nepripažinimo, o kartais ir nesuvokimo. Nes, kaip teigia A. Raipa ir V. Giedraitytė (2012), daugiaplanė organizacijų socialinė atsakomybė viešojo valdymo

procesu gali būti sėkminga tik esant tam tikram viešojo intereso klimatui ir pilietinės visuomenės susiformavimo lygiui (brandumo laipsniui), kada tiek vietos valdžios organizacijų, tiek tarnautojų, tiek piliečių elgsenos vektoriai yra nukreipti į darnios socialinės sistemos funkcionavimą, tos sistemos taisyklių, normų ir elementų kokybinį parametrų išsivertinimą. Šis principinis požiūris aktualus ir verslo organizacijoms, tik esminių viešojo ir privataus sektoriaus įmonių socialinės atsakomybės principu. Kaip jau minėta, A. Guogis (2006) įvardija socialinį teisingumą, greta efektyvumo, ekonomiškumo ir veiksmingumo, kaip konstantą viešajam sektoriui. Tiesa, ne visuomet šis metodologinis viešojo intereso akcentas pabrėžiamas analizuojant viešajam sektoriui priskiriamas bendroves, kurių dauguma patenka į valstybės ar savivaldybių reguliavimo sferą ir/arba yra monopolijos, pvz., vandentvarkos įmonių studijoje (Žičkienė ir kt., 2011).

Sprendžiant organizacijos veiklos praktikoje kylančias įmonių socialinės atsakomybės problemas, rekomendacijas teikia šalies mokslas. Įmonių veikloje D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė (2010) siūlo įtvirtinti įmonių socialinės atsakomybės ir visuotinės kokybės vadybos koncepcijas, kadangi organizacijoje diegiama integruota vadybos sistema yra viena iš alternatyvių priemonių, įgalinančių lengviau integruoti socialinę atsakomybę ir vadybos sistemą, siekiant tapti darnia ir socialiai atsakinga organizacija. Organizacijų vadybos kultūros kėlimas teigiamai susijęs su įmonių socialine atsakomybe (Andriukaitienė, 2013). Anot V. Juščiaus (2007), įmonių socialinė atsakomybė gali tapti tik deklaracija ir vien tik rinkodaros priemone, jei jos nuostatos nėra įgyvendinamos praktiniuose įmonių veiksmuose.

Įmonių socialinės atsakomybės plėtra Lietuvoje. Lietuva nepriklausomybę yra atgavusi tik kiek daugiau nei prieš porą dešimtmečių, todėl reikia įvertinti ir tai, jog net kelios kartos, kurių vertybėms ir pažiūroms formuojantis įtakos turėjo sovietinė sistema, persmelkusi daugelį gyvenimo sričių, aktyviai veikia įmonių valdymo struktūrose, priiminėja sprendimus arba daro jiems įtaką, yra verslo savininkai. Kaip teigia M. Gjølberg (2010), R. Kovaliov ir kt. (2010), įmonių socialinės atsakomybės raiškai didelę įtaką turi socialinės politikos modelis, makroekonominė aplinka. Be to, būtina įvertinti ir kultūrinius aspektus, todėl pabrėžtini L. Keltikangas-Jarvinen ir T. Terav (1996) tyrimo rezultatai: lyginant Estijos jaunuolių, užaugusių sovietinėje kultūroje, ir jų bendraamžių iš Suomijos elgseną, nustatyti reikšmingi socialinės atsakomybės skirtumai. Tarp Estijos respondentų nustatytas žemesnis socialinės atsakomybės laipsnis, kas siejama su kultūra ir švietimo sistema. Nors Lietuvoje atliktų panašių palyginamųjų tyrimų rasti nepavyko, visgi galima išvesti tam tikras paraleles su Estijos visuomenės patirtimi. Kaip konstatavo R. Česynienė ir kt. (2011), apskritai regionui yra būdingi specifiniai veiksniai, trukdantys realizuoti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas: nepalankus verslo įvaizdis, įtempta situacija darbo rinkose, korupcija, nepakankama pilietinės visuomenės branda. Iki 2009-ųjų apžvelgusios įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos raidą A. Astromskienė ir R. Adamonienė (2009) išskyrė tris pagrindinius etapus: 1) 2003-2004 m. – teisinės bazės sukūrimas; 2) 2004-2005 m. – ĮSA idėjų sklaida; 3) 2005-2007 m. – ĮSA iniciatyvų sklaida. Per pastaruosius 3 metus „Pasaulinio susitarimo“ narių skaičius Lietuvoje padaugėjo įmonių, kurių veikloje diegiami socialinės atsakomybės principai bei formuojamas socialiai atsakingos veiklos įvaizdis.

2005 metais Lietuvoje įkurtas Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklas 2013 metais vienijo apie 130 Lietuvoje veikiančių įmonių ir įmonių grupių, nevyriausybinių sektoriaus

organizacijų. 2013 metais, Lietuvos statistikos departamento duomenimis, šalyje veikė 65 779 įmonės. Tiesa, tinklui priklauso į įmonių grupes įeinančios bendrovės (pvz., koncernas „Achemos grupė“, „Klaipėdos terminalo grupė“, „JSC Vakarų Medienos Grupė“, „All Time Group“), Socialiai atsakingų įmonių asociacija, kuriai priklauso keliolika Šiaulių regione veikiančių įmonių, tačiau tai dar nėra kritinė masė. Remiantis Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pateiktu prie tinklo prisijungusių įmonių sąrašu, penktadalis įmonių – užsienio arba mišraus kapitalo įmonės. Antra tiek – viešojo kapitalo įmonės, viešosios įstaigos, visuomeninės organizacijos. 2009 metais Lietuvos Respublikos vyriausybė patvirtino Nacionalinę įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 m. programą, kuriai 2010–2011 metais buvo numatyta daugiau kaip milijonas eurų, skirtų iš Europos socialinio fondo. Remiantis Lietuvos nacionalinio atsakingo verslo tinklo metinėmis veiklos ataskaitomis, 2008 m. šis tinklas vienijo 57 Lietuvos įmones ir organizacijas, 2009 m. – 61; 2010 m. – 65 (Leitonienė, Šapkauskienė, 2012). Tačiau socialiai atsakingos įmonės koncepcijos proveržio, kaip matyti, nesama. Aptariamasis laikotarpis sutapo su pasauline finansų krize ir šalį ištikusia ekonomine recesija, bet šiame kontekste aktualios išlieka 2007 m. paskelbtos studijos „Lietuvos Respublikos teisinės bazės analizė dėl įmonių socialinę atsakomybę skatinančių ir trukdančių veiksnių“ išvalgos. Tyrimą atlikę teisininkai konstatavo, kad trūksta gerai koordinuotos, nuoseklios, visus sektorius apimančios ilgalaikės valstybės politikos. Įmonių socialinio atsakingumo skatinimo priemonės dažnai kuriamos ir įgyvendinamos atsietai viena nuo kitos atskiruose atsakingos ministerijos ar institucijos veikimo sektoriuose, neįvertinus pačių valstybės tarnautojų gebėjimų diegti ir koordinuoti įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimą. Nepaisant objektyvių aplinkybių, privertusių įmones perskaičiuoti išlaidas, menkam valstybinių programų efektyvumui įtakos turi ir viešajam sektoriui būdinga inercija bei inovatyvaus mąstymo problemos.

Apibendrinant konstatuotina, kad organizacijų, apsisprendusių įsitraukti į tarptautinį socialiai atsakingų įmonių tinklą, iniciatyva pastaraisiais metais buvo gana lėta ir visos šalies kontekste nevaidino reikšmingesnio vaidmens.

Probleminiai įmonių socialinės atsakomybės plėtros akcentai. Lėtą socialinės atsakomybės plėtrą lemia ne palanki ar nepalanki ekonominė aplinka, bet ir kitos objektyvios bei subjektyvios priežastys. Būtų netikslinga neįvertinti visuomenės nuostatų įmonių socialinės atsakomybės atžvilgiu. Vartotojai neatsižvelgia į įmonės reputaciją socialinės atsakomybės srityje, kai renkasi ką pirkti, dauguma jų yra visai abejingi įvairiems ekologiniams ženklams ir su įmonių socialine atsakomybe susijusiems apdovanojimams (Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas, 2007). Pasaulio banko atlikto tyrimo rezultatai leidžia palyginti trijų Baltijos šalių (Lietuva, Latvija, Estija) požiūrių skirtumus. Baltijos šalių įmonių atstovų nuomone, tinkamiausias būtų vietos iniciatyvos, motyvuotos tam tikrų paskatų ir pripažinimo; tuo tarpu Lenkijos firmų vadovai teigia, kad perspektyviausi yra makro ir nacionalinio lygmens veiksniai (reguliavimo reforma, dialogas su šalies vyriausybe, bankinės priemonės) (Kokia įmonių nuomonė apie korporacinę socialinę atsakomybę, 2005). Tyrėjai pažymi, jog įtakos požiūrių skirtumams gali turėti ir valstybės dydis.

Taigi, nors koncepcija siejama su verslo organizacijos nauda, tačiau pragmatinių aspektų perviršis gali atnešti daugiau žalos nei naudos, ypač jeigu organizacija deklaruoja esanti socialiai atsakinga, nes vertybiniai prieštaravimai sukelia konfliktą, skatina suinteresuotųjų subjektų

nepasitikėjimą ir devalvuoja pačią įmonių socialinės atsakomybės idėją. Anot S. Vaitkevičiaus ir D. Stukaitės (2009), įmonės veikla yra racionali tik tuomet, kai visuomenė suvokia įmonės socialinę atsakomybę. Peržengus šio suvokimo ribą, net jeigu tai yra atliekama altruistiniais pagrindais, įmonė sukonfliktuoja su socialine aplinka, kuri dar nėra pasiruošusi suprasti ir palaikyti šį žingsnį. Pavyzdžiui (Jasinskas, Simanavičienė, 2010), organizacijos, kuri vėluoja išmokėti darbuotojams atlyginimus, tačiau aktyviai remia visuomeninius renginius, negalima vadinti socialiai atsakinga. Greičiau atvirkščiai: įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimas prasideda pirmiau tenkinant vidinių (pvz., darbuotojų, akcininkų), o ne išorinių (pvz., vartotojų, tiekėjų, visuomenės) suinteresuotųjų lūkesčius bei interesus. Akivaizdu, kad socialine atsakomybe negalima laikyti ir filantropinės veiklos, kuri kompensuojama mokesčių nuolaidomis. Greičiau tai galima pavadinti mokesčių perskirstymu, suteikiant iniciatyvą organizacijai, kadangi tai atliekama likusios visuomenės, nepatekusios į filantropo akiratį, sąskaita. J. Čepinskio ir E. Sakalauskaitės (2009) teigimu, įmonių socialinės atsakomybės sąvoka Lietuvoje yra daugiau susijusi su humaniško arba atsakingo verslo sąvoka. Pasak autorių, kiekviena organizacija būdama socialiai atsakinga siekia padidinti savo naudą, socialiai atsakingos įmonės daro išlaidas, kurios teiks naudą ilguoju laikotarpiu. Tai yra reikšminga aplinkybė, kurią galima efektyviau panaudoti koncepcijos plėtrai, pirmiausia išsprendus mokslo minties ir praktinės veiklos atotrūkį, būdingą Lietuvos populiacijai.

Pagrindinė įmonių socialinės atsakomybės tipo politikos taikymo Lietuvoje prielaida buvo priklausymas tarptautinei bendrovei. Be to, rinka yra linkusi nepakankamai įvertinti socialines išlaidas ir suteikti prioritetą trumpalaikę finansinei, o ne ilgalaikę socialinei naudai (Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas, 2007). Taigi, kaip teigė R. Česnyienė ir kt. (2011), socialinės atsakomybės idėja, kuria grindžiamas 1999 m. „Pasaulinis susitarimas“, dar tik skinasi kelią Lietuvoje. Klestinčių Vakarų šalių žmonės kasdien demonstruoja naujas socialinės atsakomybės iniciatyvas, savo veiklą grįsdamos aplinkosaugos, skaidrumo, personalo ugdymo ir kitais naujosios bendros būties kūrimo principais. Tai iš dalies atsispindi ir įmonių socialinės atsakomybės tyrimuose, kurie toli gražu neapima plataus problematikos spektro.

Pagrindinis skirtumas tarp įmonių socialinės atsakomybės plėtros Lietuvoje ir užsienio šalyse, pasak R. Arlauskienės ir V. Vanagienės (2011), yra visuomenės spaudimas. Lietuvoje toks spaudimas kol kas jaučiamas labai silpnai, todėl vietinės įmonės imasi šios iniciatyvos vien tik dėl užsienio partnerių spaudimo. Ši sistema Lietuvoje veikia tik įmonės viduje. Tuo iš dalies galima paaiškinti ir įvairių tyrėjų akcentuojamą informacijos apie socialiai atsakingą veiklą stygių. Antra vertus, jeigu informacija ir pateikiama, tai nepakankamai išsami.

Taigi, konstatuotina, kad Lietuvos organizacijos kol kas neįaučia potencialiai stipraus visuomenės spaudimo savo veiklą vykdyti remdamosi įmonių socialinės atsakomybės koncepcija, todėl egzistuoja dvejopa, tarpusavyje susijusi problema: pirma, organizacijos, net ir tos, kurios įgyvendina įmonių socialinės atsakomybės principus, nepakankamai iškomunikuoja socialiai atsakingas veiklas; antra, informacijos apie įmonių orientavimąsi į socialinę atsakomybę stygius trukdo visuomenėje susiformuoti stipriai opinijai, kuri organizacijas skatintų įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę. Todėl dėl nepakankamos komunikacijos nukenčia ir visuomenė, ir organizacijos nesulaukia pakankamai gražos iš socialinių inovacijų.

1.3. Vadybos kultūra įmonių socialinės atsakomybės kontekste

Orientacija į socialiai atsakingą organizaciją dažnai reikalauja esminių vadybos kultūros pokyčių. Šie pokyčiai susiję su požiūrio į valdymą transformacijomis, vertybių diegimu ir jų palaikymu. Vertybiniai pokyčiai – sudėtingas procesas, susijęs su iki tol įprastų veikimo būdų korekcijomis ir organizacijos narių įtikinėjimu šias vertybes pripažinti ir su jomis tapatintis. Vadinas, atnaujinus organizacinės kultūros turinį, reikalinga perkoduoti ženklus, kitaip tariant – vidinę organizacijos „kalbą“. Tiek įmonių socialinės atsakomybės, tiek vadybos kultūros kontekstuose aktuali organizacijos, jos darbuotojų ir visuomenės vertybių harmonizacija arba, kitaip tariant, kongruencija. Aptariant organizacijos ir asmeninių vertybių kongruenciją orientuojamasi į įmonių socialinės atsakomybės vertybes, kurios reprezentuoja bendražmogiškas, socialinės darnos, organizacijos ir aplinkos santykių tvarumo vertybes. Pabrėžiamas sinerginis vertybių kongruencijos efektas. Įmonių socialinė atsakomybė yra reikšmingas organizacijos mąstysenos pokytis, kuriam pasiekti reikalinga atitinkama vadybos kultūros raiška. Daugelį vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės aspektų turėtų užtikrinti teisės aktai, pagal kuriuos veikia organizacijos. Tačiau praktika rodo, kad teisės normų laikymasis neįmanomas be aukštos pilietinės atsakomybės ir vadybos kultūros raiškos. Šiuo atveju derėtų išskirti viešojo sektoriaus socialinę atsakomybę ir privataus sektoriaus įmonių socialinę atsakomybę. Viešasis sektorius demokratinėje sistemoje griežtai reglamentuotas teisės aktais, o etinės veiklos normos turi įstatymo galią, tačiau ne kiekviena viešojo sektoriaus organizacija gali vadintis socialiai atsakinga.

Įmonių socialinę atsakomybę stipriai veikia pilietinė savimonė, vartotojų kultūra ir pasirinktas valstybės ekonominis modelis. Įmonės socialinė atsakomybė vertybiniu ir funkcinio aspektais notifikuoja šiuolaikinės vadybos kultūros išsivystymo lygį. Nuo vadybos kultūros labai priklauso įmonių socialinės atsakomybės procesų įgyvendinimas. Organizacijos vadybos kultūros raiška grįžtamuju ryšiu susijusi su socialinės atsakomybės raiška. Įmonės socialinės atsakomybės suvokimas glaudžiai susijęs su vadybos kultūros vystymu (Geva, 2008; Bagdonienė, Paulavičienė, 2010), yra organizacijos valdymo priemonė, veiklos valdymo priemonė, todėl turi būti taikoma ne tik versle, bet ir bet kurioje organizacijoje (Gižienė ir kt., 2011). Kitaip tariant, nuo vadybos kultūros raiškos stiprumo priklauso organizacijos gebėjimas įgyvendinti įmonės socialinės atsakomybės vertybes. Kuo stipresnė vadybos kultūros raiška, tuo lengviau įgyvendinami įmonių socialinės atsakomybės principai. Kita vertus, įmonių socialinės atsakomybės vertybės yra orientyrai, padedantys vystyti vadybos kultūrai.

Diskutuojant, kodėl įmonių socialinės atsakomybės plėtra nėra tokia sparti, kaip galbūt norėtusi, reikia įvertinti ir objektyvias aplinkybes. Nacionalinės kultūros pagrindu susiformavusi verslo kultūra, atskirų šakų ir organizacijų kultūros yra reikšmingas nepaneigiamas veiksnys, sąlygojantis socialinės atsakomybės idėjų gyvybingumą. Įmonių socialinė atsakomybė su vadybos kultūra susijusi daugeliu aspektų, nors abu šie fenomenai labai dažnai nagrinėjami atskirai. Viena vertus, kultūros charakteristikos atpažįstamos pagal skiriamuosius bruožus, kuriais organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir/arba interpretuojamomis personalo, vartotojų, klientų ir kt. (Vveinhardt, 2012), kultūra gali paskatinti darbuotojus dirbti produktyviai, ir tai bus geriausia motyvacija, tačiau problema ta, kad kultūrą reikia ne tik sukurti, bet nuolatos palaikyti ir puoselėti reaguojant į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei

jos aplinkoje (Giedraitis, 2011), įtraukiant (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010a) socialinę atsakomybę. Kita vertus, kultūrinė aplinka bei įmonių organizacinė kultūra lemia ir socialinių inovacijų sėkmes bei nesėkmes.

Vadybos kultūra yra sudėtinė organizacinės kultūros dalis. Dažnai pabrėžiami tokie organizacinės kultūros kriterijai, kaip: ypatingi ryšiai ir santykiai tarp organizacijos narių (Tichomirova, 2013), kertinių įsitikinimų modelis (Schein, 1992), bendri motyvai, mūsų įprastas elgesys (Zohar, Marshall, 2006), visoms įmonėms būdinga ideologija, įsitikinimai ir vertybės, nurodančios, kaip žmonės turi tose organizacijose dirbti, pažiūros (Jewell, 2002; Armstrong, 1986; Harrison, 1987; ir kt.), organizacijos papročiai ir tradicinis mąstymo bei veiklos būdas (Jaques, 1951, 1995), įmonei (jos darbuotojams) būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (pavyzdžiui, organizacijos struktūra, simboliai ir pan.) (Vaitkūnaitė, 2006), valdymo metodas (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010) ir kt. Apibūdinimų, išskiriančių įvairius elementus, gausa rodo organizacinės kultūros sudėtingumą, o šių elementų deriniai formuoja savitą kiekvienos organizacijos įvaizdį ir vadybinės elgsenos modelį. Šiuo atveju reikšmingas vaidmuo tenka vadybos kultūrai, kaip formaliajai organizacinės kultūros daliai, kurios pokyčiai gali būti derinami su įmonių socialinės atsakomybės principais.

Vertybinis organizacijos kultūros turinys integruoja įmonių socialinės atsakomybės idėjas, kurias L. Šimanskienė ir J. Paužuolienė (2010a) vadina aukštesniais standartais. B. E. Joyner ir D. Payne (2002) teigia, jog statistika grindžia prielaidą, kad etika, vertybės, sąžiningumas ir atsakomybė reikalingi šiuolaikinių organizacijų darbo aplinkoje, siekiant verslo sėkmės. Reikšmingos įtakos įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimui turi asmeninės vadovų vertybės (Hemingway, MacLagan, 2004), organizacijos filosofija (Carroll, 1979), dvipusė komunikacija su suinteresuotomis grupėmis, tai yra, organizacijos atvirumas (Morsing, Schultz, 2006; Campbell, 2007), pelno, politinių, socialinių reikalavimų ir etikos vertybių dimensijos (Garriga, Melé, 2004), organizacinis teisingumas ir įmonių valdymas (Aguilera ir kt., 2007; Collier, Esteban, 2007).

Skirtingose šalyse egzistuojantys verslo standartai, regionai, įmonių skirtumai, egzistuojantis visuomenės spaudimas ir kt. turi įtakos organizacijų pastangoms laikytis įmonių socialinės atsakomybės normų ir atsakomybės raiškos formoms (Maignan, Ralston, 2002; Haniffa, Cooke, 2005; McWilliams ir kt., 2006; Matten, Moon, 2008). Be to, skirtingų kultūrų organizacijoms būdingi saviti organizacinės kultūros tipai, turintys įtakos vadovų elgsenai ir įmonių socialinei atsakomybei. Pavyzdžiui, atlikę aštuonių valstybių organizacinės kultūrų tipų įmonių socialinės atsakomybės kontekste tyrimą, Ü. Übüs ir R. Alas (2009) teigia, kad panašūs organizacinės kultūros tipai dominuoja valstybių, turinčių panašią istorinę, kultūrinę ir/arba ekonominę tradiciją.

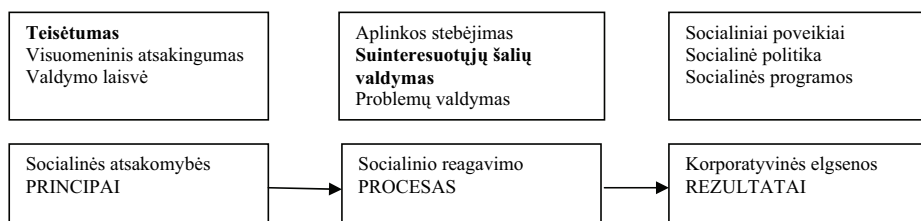
Taigi, organizacinė kultūra glaudžiai susijusi su įmonių socialinės atsakomybės vertybių, kurios atspindi organizacijos filosofiją, vadovavimo metodus, etiką, atvirumą arba uždarumą, pagrindu ir formuoja ryšių tiek organizacijos viduje, tiek su išorinėmis interesų grupėmis kokybę. Skirtingų įmonių organizacinių kultūrų skirtumai reikšmingi tiek santykyje su įmonių socialinės atsakomybės vertybėmis, tiek jų integravime vadybinėje veikloje. Šiuo atžvilgiu pabrėžtinas nacionalinis kultūros, kurioje veikia organizacija, kontekstas, kaip darantis reikšmingą įtaką įmonių socialinės atsakomybės įtvirtinimo procesams.

Esminės socialinės atsakomybės gairės žymi standartas ISO 26000. Standarto esmė - tai organizacijos atsakomybė už savo sprendimų pasekmes, veiklą visuomenėje ir aplinkoje, kas prisideda prie darnios plėtos, įskaitant sveikatą ir visuomenės gerovę. Veikla grindžiama skaidrumu ir etiška elgsena, yra integruota ir taikoma praktikoje, atitinka teisės ir tarptautines normas, atsižvelgia į suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Socialiai atsakingoje veikloje integruojama bendruomenė, atsižvelgiama į vartotojų interesus, rūpinamasi darbo aplinka ir žmogaus teisėmis. Įmonių socialinė atsakomybė neįmanoma be holistinio požiūrio į organizaciją ir jos aplinką. Kitaip tariant, socialinės atsakomybės idėja remiasi bendražmogiškais vertybėmis, kurių dominavimas leidžia siekti darnos ir tvarumo.

Įmonių socialinė atsakomybė – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais. Socialiai atsakinga įmonė praktikoje taiko darnaus vystymosi principus. Tačiau darnus vystymasis kalba ne apie pasirinkimą tarp aplinkosaugos ir socialinio progreso, bet apie ekonominio ir socialinio vystymosi siekimą kartu su aplinkosauga (Čiegis ir kt., 2009). Organizacijų funkcionavimo praktikoje organizacijos ir bendrųjų (socialinių) vertybių santykis dažnai išgyvena didesnes ar mažesnes krizes, kurios reikšmingos įtakos turi ne tik vartotojų, rinkos dalyvių, partnerių, bet ir darbuotojų santykiui su darba suteikusia organizacija. Tokiais atvejais kalbame apie organizacijos ir darbuotojų vertybių inkongruenciją. Egzistuoja trys vertybių lygmenys: socialinis, organizacijos ir individualus. Asmeninės vertybės yra visa, kas žmogui svarbiausia, reikšmingiausia socialiniu, psichologiniu, doros ar grožio požiūriu: pageidaujami objektai, būsenos, tikslai ar elgesio būdai, taikomi kaip normatyviniai standartai. Tuo tarpu organizacinės vertybės – tai įsitikinimas ir moraliniai principai, kurie slypi organizacinėje kultūroje ir suteikia reikšmę normoms ir elgesio standartams joje. Individai ir organizacijos plačiąja prasme vadovaujasi sociokultūrai būdingomis vertybėmis, kurių pagrindu konstruoja santykius tarp atskirų sistemų (Gulbovaitė, 2012). Asmeninėms vertybėms formuoti reikšmingos įtakos turi bendrai visuomenėje priimti, kultūriškai įsitvirtinę ir visuomenės nariams perduodami moraliniai kriterijai, kurie garantuoja sociumo stabilumą ir visuotinę gerovę. Remiantis J. Vveinhardt (2007), daugelis individualių ir socialinių vertybių sutampa. Individualių ir organizacijos vertybių kongruencija – natūralus ir dirbtinis procesas, kurį, kaip kultūros formavimo dedamąją, privalo palaikyti bei vystyti organizaciją reprezentuojanti vadovybė. Individai ir organizacijos, plačiąja prasme, vadovaujasi sociokultūrai būdingomis vertybėmis, kurių pagrindu konstruoja santykius tarp atskirų sistemų (Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012b). L. Šimanskienės ir J. Paužuolienės (2010) teigimu, organizacinė kultūra ir įmonių socialinė atsakomybė yra susietos per vertybes, kurios yra kiekvienoje organizacijoje. Todėl įmonių socialinės atsakomybės diegimas įmonėse grindžiamas organizacijos ir visuomenės (sociumo) vertybių kongruencija. Vertybių kongruencija reiškia, kad ir darbuotojų, ir organizacijos tikslai daugiau ar mažiau sutampa. Visuotinės kokybės vadybos požiūriu šiuolaikinė organizacija ilgalaikės perspektyvos plotmėje turi veikti taip, kad būtų patenkinami visų jos suinteresuotųjų šalių poreikiai ir lūkesčiai (Susnienė, Vanagas, 2006), o organizacijos orientavimasis į visuotinai priimtinas vertybes palankiai veikia vidines darbo sąlygas, santykį su klientais, vartotojais (Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012a).

Taigi, trumpai apibendrinant konstatuotina, kad, *pirma*, įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos turinį sudarančios vertybės reprezentuoja bendruosius moralinius, dorovinius visuomenės principus, *antra*, vertybių kongruencijos teorija galima remtis organizacijoje diegiant socialinės atsakomybės principus.

Šiandien susiduriame su poreikiu keisti prieš dešimtmetį progresyviu laikytą požiūrį, kadangi tie patys globalizacijos procesai ženkliai keičia visuomenės, o kartu ir darbuotojų, nuostatas, dėl to ir besivystančiose valstybėse vis aktualesnės tampa socialinės atsakomybės idėjos, poreikis orientuotis į grupių interesus. Interesų derinimas yra bene pagrindinis įmonių socialinės atsakomybės aspektas, verčiantis jautriai reaguoti į grupių ir jų interesų dinamiką. Pasak D. Bagdonienės ir E. Paulavičienės (2010), Lietuvos ekonominių tyrimų grupė socialinės atsakomybės iniciatyvas siūlo įgyvendinti šiose srityse: socialinė atsakomybė darbo vietoje, socialinė atsakomybė visuomenėje ir bendruomenėje, socialinė atsakomybė aplinkoje, socialinė atsakomybė rinkoje. Tačiau J. Ledwidge (2007) pabrėžia, kad įmonių socialinė atsakomybė yra tik papildanti, o ne neatsiejama organizacijos pagrindinės strategijos dalis. Šis autoriaus akcentas reikšmingas tuo, kad praktikoje matome pakankamai daug socialinės atsakomybės idėja nusivylusių įmonių, kurios tikėjosi gauti greitas „palūkanas“. Įmonių socialinė atsakomybė – taip pat kintanti praktikoje sąvoka, įtraukianti skirtingas taktikas. D. J. Wood (1991) siūlė įmonių socialinės atsakomybės realizavimo modelį, kuriame matuojami ir įmonių, ir korporatyvinės elgsenos rezultatai (3 pav.).



3 pav. Įmonės socialinės atsakomybės valdymas

Šaltinis: Wood, D. J. (1991).

Modelis laikytinas universaliu, tačiau turinys gali išgyventi pokyčius, kurie koreguoja siekiamus rezultatus, organizacijos socialinę politiką ir vykdomas programas. D. Rajak (2008) atkreipė dėmesį į tai, kad tarptautinės korporacijos nutolo nuo tradicinių vertybių, tokių kaip filantropija, dosnumas iki „bendruomenės dalyvavimo“, partnerystės, įgalinimo ir „socialinių investicijų“, kurioms skiria daugiau dėmesio. Tačiau įvairios studijos rodo, kad keičiantis taktikai, esminiai motyvai, vertybės, arba, kitaip tariant, darbuotojų, kaip vienos iš suinteresuotųjų grupių, stimulai esminių pokyčių neišgyvena, keičiasi jų intensyvumas ir deriniai. L. Schmeltz (2011) analizavo jaunų žmonių reakcijas į socialinio atsakingumo vertybes. Tyrimas parodė, kad dauguma respondentų orientuoti į asmeninę ir bendruomenės naudą ir žymiai mažiau dėmesio teikia globalesniems aspektams, pavyzdžiui, planetos išsaugojimui. J. Strautmanis (2008) atkreipė dėmesį į lyčių ir darbo vietų skirtumus, turinčius įtakos vertybiniais skirtumams, ir pabrėžė etikos studijų verslininkams reikšmę. D. H. Tobey ir B. Y. Perera (2012) dar įvertino ir korekcijas įvedant nacionalinį kontekstą. V. Aguilera ir kt.

(2007), socialinę atsakomybę analizavę skirtingais motyvų lygmenimis (individualiuoju, organizacijos, nacionaliniu ir transnacionaliniu), individualiame lygmenyje pabrėžė kontrolę, teisingumo jausmą, kuris susijęs su pasitenkinimu darbu, atsidavimą ir kt., prasmingą egzistavimą ir hierarchiją. Moraliniai motyvai suponuoja prasmingos egzistencijos poreikį, valdymo interesą, aukštą vertę, kolektyvinę atsakomybę ir altruizmą.

Reikšminga tai, kad organizacijų socialinė atsakomybė yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto/paslaugos gamybos/kūrimo ciklą ir su tuo susijusius aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius aspektus. Įmonių socialinę atsakomybę galima vertinti kaip etiškumo, tvarumo ir atsakingumo principų taikymą kasdienėje organizacijos veikloje (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010). Greta įstatymais saugomųjų vertybių (Juščius, 2009) organizacijose galima išskirti ir sukurtąsias vertybes, formuojamas atsižvelgiant į atskirų suinteresuotųjų grupių svarbą, poveikio galimybes bei puoselėjamus lūkesčius. Šios vertybės nustatomos svarstymų, derybų ir kompromisų su suinteresuotosiomis grupėmis būdais. Organizacijos, nustatydamos savo prioritetus, tikslus, uždavinius, priverstos remtis sukurtųjų vertybių hierarchija. Deklaruojant konkrečias vertybes, pavyzdžiui (Baron, Spranca, 1997), pristatydamos save viešais pareiškimais (interneto tinklalapiuose, brošiūrose, žiniasklaidoje), organizacijos siekia išryškinti pagrindines savo vertybes žodžiais „sąžiningumas“, „atsidavimas“, „nuoširdumas“, „supratingumas“, „principingumas“, „pagarba“, „atsakomybė“, „patikimumas“, „dinamiškumas“, „novatoriškumas“, „drąsa“, „gebėjimas“, „atskaitingumas“, „skaidrumas“ ir pan. Toks esminių organizacijos vertybių kodavimas turi stiprų emocinį užtaisą, per kurį stengiamasi užmegzti ryšį su suinteresuotosiomis grupėmis.

Organizacijos vertybių transformavimas ir naujų vertybių kodavimas – pakankamai ilgas ir sudėtingas procesas, reikalaujantis žinių. Vadybos mokslas pastaruoju metu siūlo įvairių technologijų, pavyzdžiui, koučingą, neurolingvistinį programavimą ir kt. (Singha, Abraham, 2008; Kong, 2012; Moliušytė, Kvedaravičius, 2012, 2013 ir kt.), tačiau reikšminga išlieka vadybinė išmintis arba vadybinis talentas. Todėl organizacijoms vis labiau aktualios tampa socialinės inovacijos ir organizacijos vertybių kontekste.

Kaip teigė B. Hamlin ir kt. (2001), organizacijų valdomi pokyčiai tampa varančiąja jėga, tačiau organizacijos pokyčiai įmanomi tik per asmeninius pokyčius, keičiant mąstymą ir taip išvengiant naujų galimybių (Münner, 2007), nes, pasak J. Ledwidge (2007), organizacijos sėkmę lemia tai, kiek žmoniškieji ištekliai yra motyvuoti dirbti ir bendradarbiauti siekiant bendros vizijos. Atsakant į suinteresuotųjų šalių lūkesčius įmonių socialinės atsakomybės politika apima organizacinius veiksmus ir etiką, už ką yra atsakingas vadovas (Sirsly, 2009).

Įvertinant įmonių socialinės atsakomybės studijas, organizacijos vertybių transformacijos procese įtraukiamas komunikacijos vertybių lygmens turinys, kuriame akcentuojamas grįžtamasis ryšys, leidžiantis įvertinti taktikos tinkamumą, sėkmingumą ir suteikiantis galimybę taikyti operatyvias korekcijas. Vertybės (turinys) užkoduotos simboliuose (koduose), kurie organizacijos kultūroje iš esmės yra nekintantys. Vertybės perduodamos supaprastintais, lengvai suprantamais, atpažįstamais ir nedviprasmiškai interpretuojamais – dekoduojamais simboliais. Organizacijos istorijos, herojai, kiti ženklai neša galingą, įtaigų emocinį, vertybinį užtaisą. Šis vertybinis kultūros turinys perduodamas vidiniais komunikacijos kanalais, agreguojamas ir tik po to transliuojamas į organizacijos išorę. Organizacijos narių neakceptuotos ir neišgyventos vertybės neužtikrins optimalaus ryšio su išorinėmis interesų

grupėmis. Nepaisant atsirandančių naujų informacijos nešiklių, bene svarbiausias išlieka asmeninio pavyzdžio, lyderystės vaidmuo, kuris turi lemiamos įtakos keičiant organizacijos narių nuostatas ir pranašumą prieš administracines priemones. Tai reiškia, kad organizacijos vertybių deklaravimas neatsiejamas nuo jų taikymo kasdienėje vadybinėje veikloje, todėl nuolatinis aktualus klausimas yra organizacijos vadybinio personalo kultūra, apimanti ne tik vadybinių technologijų, žinių atnaujinimą, bet ir asmeninę vadybinio personalo kultūrą. Lyderystės sąvoka įtraukia tiek organizacijos narius, tiek pačią organizaciją.

Suvokiant, kad socialinė atsakomybė yra strategijos dalis, pokyčiai prasideda nuo strategijos, tikslų ir esamos situacijos analizės, tai yra, vertybinio turinio inventorizacijos, kiek turinys atitinka organizacijos tikslus. Tai reiškia, kad privalo būti inventorizuojamos organizacijos vertybės, inicijuojamos naujos, atitinkančios suinteresuotųjų grupių poreikius, o drauge koreguojami organizacijos simboliai, suteikiamos naujos prasmės. Reikšmingas vaidmuo tenka vadybinei išminčiai, arba, kitaip sakant, vadybiniam talentui, kaip vadybos kultūros dimensijoms.

Vertybių transformavimas pateikiamas kaip iš dalies valdomas, nuolatos vykstantis, formaliais ir neformaliais ryšiais palaikomas procesas su atgaliniu ryšiu, leidžiančiu efektyviau kontroliuoti ir koreguoti. Valdomas iš dalies, kadangi darbuotojų reakcijas galima tik veikti vertybiniais, moraliniais stimulais, išmintingai vystyti atitinkamas vertybines nuostatas, tačiau – ne pakeisti turimas. Galima teigti, kad į socialinę atsakomybę orientuotos organizacijos vertybinis turinys atspindi sociokultūrą, o transformacijos paveikia tik atskirus jo elementus bei projektavimo organizacijos nariams būdus.

Taigi, išskirtini du problemos aspektai: *pirma*, kiek organizacijos yra pasirengusios realiai diegti įmonių socialinės atsakomybės principus savo veikloje ir kokia įmonių socialinės atsakomybės būklė; *antra*, dažniausiai įmonių socialinės atsakomybės problematika analizuojama verslo organizacijų kontekste, tačiau ne mažesnis dėmesys turi tekti ir viešojo sektoriaus organizacijoms, kurių veikla sąlygoja daugelį socialinių ir ekonominių valstybės procesų. Išėities pozicija diegiant įmonių socialinės atsakomybės koncepciją – organizacijos pasirengimas, tai yra, įmonių socialinės atsakomybės lygis, kuris siejamas su vadybos kultūros raiška. Vadybos kultūros raiška gali būti laikoma metodologiniu pagrindu ir instrumentu organiškam, sistemiškam socialinės atsakomybės koncepcijos integravimui organizacijos veikloje.

DISERTACIJOS I DALIES APIBENDRINIMAS

Vadybos kultūros raiškos nustatymo siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, logika paremta vadybos kultūros, socialinės atsakomybės turinio, santykių tarp suinteresuotųjų subjektų, jų santykių funkcinų ryšių analize, kuri grindžiama praktinės realizacijos pavyzdžių eksplikacija. Vadybos kultūra – platus diskursas, tačiau Lietuvoje susistemintas ir konceptualizuotas P. Zakarevičiaus darbuose. Ši samprata kol kas plačiau nevystyta, o kitų šalių mokslinėje literatūroje vadybos kultūros turinio dedamosios analizuojamos bendroje organizacinės kultūros koncepcijoje.

Mokslinėje literatūroje vartojami organizacijos kultūros, organizacinės kultūros, vadybos kultūros terminai, tačiau jų atskyrimas prasmingas ne tik susitarimo ar lingvistine reikšmėmis, kadangi pastarasis savo semantika dėmesį nukreipia į procesinius organizacijos veiklos organizavimo, vadybos aspektus. Kitaip tariant, atspindi organizacijos vadybos kultūrą ir jos formavimo principus.

Vadybos kultūros diskurso objektas – visas organizacijos vadybinis personalas, nepriklausomai nuo funkcijų ir organizacinės struktūros. Taip pat apimami vadybinio personalo kokybiniai veiklos parametrai, galintys kisti vystantis organizacijoms, kurios reaguoja į naujus iššūkius, įsisavina valdymo mokslo tendencijas, standartus, panaudoja atsirandančias naujas technines galimybes.

Nepriklausomai nuo to, kokiomis valdymo teorijomis vadovaujamosi praktikoje, vadybos kultūros kartiniai principai yra paties vadybinio personalo kultūra, susidedanti iš: asmeninių vertybių, valdymo kompetencijos, procesų organizavimo kokybinių parametrų, gebėjimų sukurti darbinę aplinką, informacijos srautų, duomenų dokumentavimo ir valdymo.

Įmonių socialinė atsakomybė yra ir natūralus, išskylantis iš verslo organizavimo, ir dirbtinis procesas, kuriam tikslingai organizuoti reikalingas atitinkamai aukštas vadybos kultūros potencialas. Reikšminga akcentuoti tai, kad įmonių socialinės atsakomybės koncepcija tebėra kintanti, galima teigti, kad ji kinta drauge su verslo kultūra. Tebėra aktualios diskusijos dėl organizacijų socialinių įsipareigojimų suinteresuotiesiems subjektams, deklaratyvumo, komerciškumo ir tiesioginės bei netiesioginės naudos organizacijoms. Sąsajas su vadybos kultūra rodo ir išskiriami įmonių socialinės atsakomybės filosofijos amerikietiškieji ir europietiškieji aspektai.

Įmonių socialinė atsakomybė įpareigoja ne tik laikytis įstatymų, bet ir gerbti visuotinai priimtas normas, jomis vadovaujantis organizuoti savo veiklą siekiant darnos ir tvarkos. Esminė sąlyga įmonių socialinei atsakomybei vystytis yra kokybiniai visuomenės ir organizacijos vertybių pokyčiai. Pastarieji lemia vadybos kultūros, kaip organizacinės kultūros sudėtinio elemento, pokyčius. Todėl vadybos kultūra glaudžiai susijusi su įmonių socialinės atsakomybės plėtra.

Nors lėtus įmonių socialinės atsakomybės plėtros tempus Lietuvoje kartais mėginama sieti su nepakankamu valstybės suinteresuotumu, socialinės atsakomybės idėjų propagavimo stoka, reikėtų įvertinti tai, kad institucinis kišimasis prieštarautų pačiam koncepcijos savanoriško pasirinkimo principui.

Būtina pažymėti, kad Lietuvoje kol kas stokojama platesnių įmonių socialinės atsakomybės kokybinių ir kiekybinių tyrimų, dažnai apsiribojama teorinėmis problemos

studijomis. Todėl reali situacija lieka nuodugniai neištirta, stinga žinių apie vidinius organizacijų motyvus tapti socialiai atsakingomis. Ypač stokojama tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjami/os vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės sąsajos, tarpusavio priklausomybė ir poveikis.

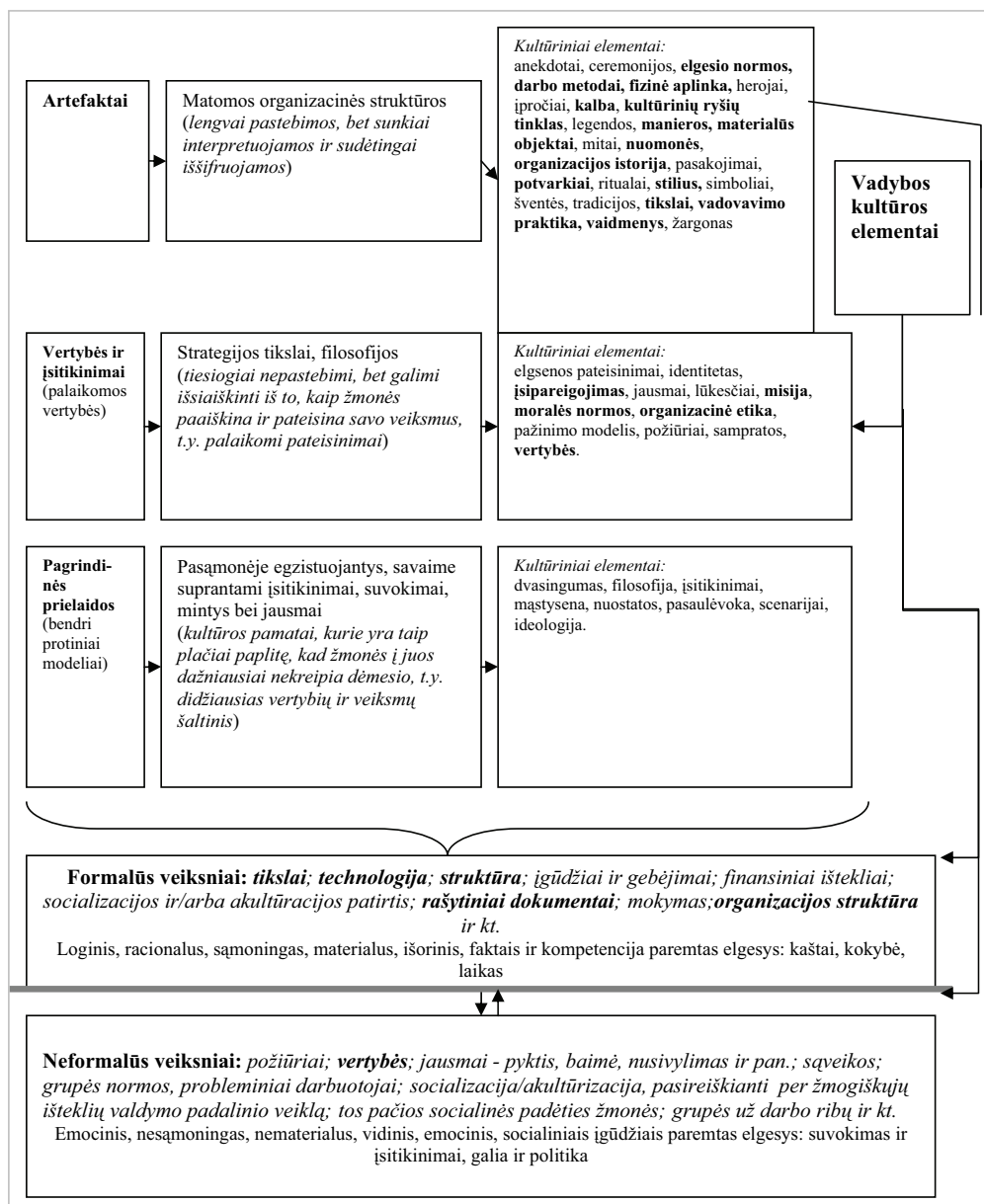
2. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS, SIEKIANČIĄ ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Mokslinių tyrimų filosofija, paradigma

Mokslinių tyrimų filosofiją analizuojantys mokslininkai (Guba, Lincoln, 1994; Hitchcock, Hughes, 1989, 1995; Lancaster, 2005; Cohen ir kt., 2007; Saunders ir kt., 2007; Alghamdi, Li, 2013; ir kt.) teigia, kad kiekvienas tyrėjas vadovaujasi savitu požiūriu į patį tyrimą. John Stuart Mill (1843/1906) pirmasis paragino socialinių mokslų atstovus rungtyniauti su senaisiais mokslais, žadėdamas, kad jei jo patarimo bus laikomasi, šiuose moksluose atsirastų staigi branda, kaip ir jų išsilaisvinimas iš filosofinių ir teologinių rėmų, kurie juos riboja. Socialiniai mokslai priėmė šį patarimą (Guba, Lincoln, 1994). Mokslinių tyrimų filosofiją galima apibūdinti kaip tyrimo prielaidų, jo žinių ir prigimtį vystymą (Saunders ir kt., 2007). Prielaida suvokiama kaip išankstinis samprotavimo teiginys, tačiau jis grindžiamas samprotaujančiojo žiniomis ir įžvalgomis, kurios gimsta kaip intelektinės veiklos produktas. G. Hitchcock ir D. Hughes (1989) mano, kad tyrimai kyla iš prielaidų. Vadinasi, skirtingi tyrėjai gali turėti skirtingas prielaidas apie tiesos bei žinių prigimtį ir jų įgijimą (Cohen ir kt. 2007). Mokslinių tyrimų filosofija – tai būdas, kurį taikydami, mokslininkai tyrimo kontekste generuoja žinias.

Mokslinių tyrimų filosofiją padeda apibrėžti *mokslinio tyrimo paradigma* (Kuhn, 1962, 2003; Schwandt, 1994; Denzin, Lincoln, 1998; Walker, Evers, 1988; Gliner, Morgan, 2000; Wiersma, 2000; Onwuegbuzie, 2000; Brewerton, Millward, 2001; Sale ir kt., 2002; Delanty, Strydom, 2003; McMurray, ir kt., 2004; Mertens, 2005; Somekh, Lewin, 2005; Leedy, Ormrod, 2005; Hatch, 2006; Easterby-Smith ir kt., 2006; Mackenzie, Knipe, 2006; Cooper, Schindler, 2006; Schram, 2006; Walter, 2006; Norkus, 2006; Ruzas, 2006; Cresswell, 2007; Bagdonas, 2007; Kasi, 2009; Kirtiklis, 2010; Sekaran, Bougie, 2010; Phiri, 2011; Fazliogullari, 2012; Piktornaitė, Paužuolienė, 2013; ir kt.). Literatūra apie mokslinius tyrimus teigia, kad tyrėjai turi turėti aiškią paradigmą arba pasaulėžiūros viziją, kuri jiems pateikia filosofinius, teorinius, instrumentinius bei metodologinius pagrindus, nuo kurių priklauso paradigmų tyrimai (Alghamdi, Li, 2013). L. Cohen ir kt. (2007) žodžiais, *mokslinių tyrimų paradigmą* galima apibūdinti kaip plačią struktūrą, apimančią suvokimą, įsitikinimus ir įvairių teorijų bei praktikų, naudojamų moksliniams tyrimams vykdyti, supratimą. Ją taip pat charakterizuoja preciziška procedūra, susidedanti iš kelių pakopų, kuriomis žengdamas tyrėjas sukuria santykį tarp tyrimo tikslų ir klausimų.

Teorijos, kuriomis remiantis disertaciniame tyrime koncentruotasi į vadybos kultūros raišką, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, pateiktos 4 paveiksle, kuriame išskiriami organizacinės kultūros lygiai ir jų sąveika, 5 paveiksle – įmonių socialinės atsakomybės etapai, kurie atspindi šio disertacinio darbo mokslinių tyrimų filosofiją bei paradigmą.



4 pav. Vadybos kultūra organizacinės kultūros kontekste

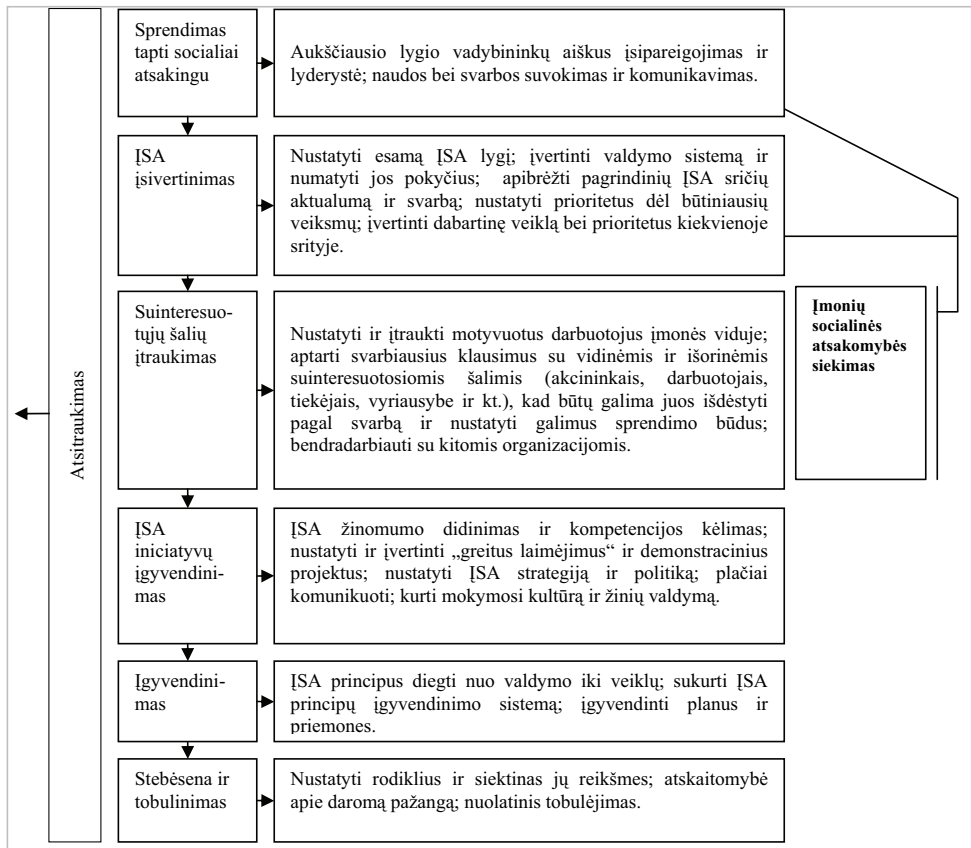
Šaltinis: adaptuota autorės pagal: W. L. French ir C. H. Bel (1971), E. H. Schein (1985a, 1985b), J. S. Ott (1989), G. Bounds ir kt. (1994), W. Krüger (2002), A. L. Franklin ir J. F. Pagan (2006) ir kt.

Remiantis E. H. Schein (1985a, 1985b), *artefaktai*: aprašomas kaip „lengviausiai“ stebimas lygmuo – t.y., tai, ką matome, girdime ir jaučiame. Autorius pateikia pavyzdį, kad patekus į organizaciją iš karto galima pajusti jų unikalumą pagal tai, kaip „jos atlieka darbus“ – t.y., atvirų erdvių biuras prieš uždarų durų biurus; laisvai vieni su kitais kalbantys darbuotojai

prieš pritildytą aplinką; oficiali apranga prieš neoficialią aprangą. Tačiau, autoriaus teigimu „reikėtų būti atsargiems, kai remiamės vien šiais požymiais nusprendami, ar mums patinka ar nepatinka ši organizacija, ar ji sėkmingai veikia ar nesėkmingai, kadangi šiame stebėjimų etape nėra aišku, kodėl tokiu konkrečiu būdu organizacijos prisistato ir bendrauja vienos su kitomis“. E. H. Schein (1985a, 1985b) *palaikomas vertybes* detalizuoja samprotaudamas, kad „siekiant geriau suprasti ir iššifruoti, kodėl vyksta pirmame lygmenyje stebimi dalykai, reikėtų paprašyti organizacijoje dirbančių žmonių, kad jie tai paaiškintų. Pavyzdžiui, kas nutinka, kai nustatoma, kad dvi panašios organizacijos turi labai panašias dokumentais fiksuotas ir skelbiamas įmonės vertybes, principus, etiką ir vizijas, kuriomis jų darbuotojai tiki ir kurių tvirtai laikosi – t.y., apibūdinamas kaip jų kultūra ir atspindinčias jų pagrindines vertybes – vis dėlto, dviejų organizacijų fiziniai išsidėstymai ir darbo stiliai labai skiriasi, net jei jos turi panašias palaikomas vertybes?“. Autoriaus manymu, siekiant išsiaiškinti šiuos „neatitikimus“ reikia suvokti, kad „neužslėptą elgesį lemia gilesnis minčių ir suvokimo lygmuo“. *Bendri protiniai modeliai*: norint suprasti šį „gilesnį“ kultūros lygmenį, reikia įsigilinti į organizacijos istoriją – t.y., kokios buvo organizacijos steigėjų ir svarbiausių lyderių pradinės vertybės, tikėjimai ir prielaidos, kurios lėmė organizacijos sėkmę? Laikui bėgant jos tapo bendromis ir priimamos kaip savaime suprantamos, kai nauji organizacijos nariai suprato, kad jos steigėjų pradinės vertybės, tikėjimai ir prielaidos privedė prie organizacinės sėkmės – t.y., per bendrą „teisingų“ vertybių, tikėjimų ir prielaidų pažinimą/įsisavinimą. E. H. Schein (1985a, 1985b) išskirti kultūros lygiai gali būti „perkeliami“ į W. L. French ir C. H. Bel (1971) suformuotus organizacinės kultūros ledkalnio lygius. Kaip teigia autoriai (Schein, 1985a, 1985b; Ott, 1989; Bounds ir kt., 1994; Zakarevičius, 2004; ir kt.), matomas organizacinės struktūros sudaro ceremonijos, bendravimas, herojai, įpročiai, vadybos metodai ir kt. W. L. French ir C. H. Bel (1971) išskiria šiuos organizacinės kultūros *formalius* ir *neformalius* veiksnius: formalūs - tikslai; technologija; struktūra; įgūdžiai ir gebėjimai; finansiniai ištekliai; neformalūs - požiūriai; vertybės; jausmai - pyktis, baimė, nusivylimas ir pan.; sąveikos grupės normos. A. L. Franklin ir J. F. Pagan (2006) detalizuoja formalių ir neformalių organizacinės kultūros veiksmų struktūrą, skirstydami juos į apčiuopiamus ir neapčiuopiamus veiksnius. *Apčiuopiami veiksniai (formalūs arba oficialiai sankcionuoti)*: socializacijos ir/arba akulturacijos patirtis (jeigu organizacija pasirūpins savalaikę ir detalios orientacija, labiau tikėtina, kad vadovas naudosis formalios disciplinos procesu); rašytiniai dokumentai (jeigu vadovui pateikiama aktuali politika ir aktualios procedūros, labiau tikėtina, kad vadovas naudosis formalios disciplinos procesu); mokymas (jeigu organizacija organizuos mokymus disciplinos klausimais, labiau tikėtina, kad vadovas naudosis formalios disciplinos procesu); organizacijos struktūra (jeigu organizacija suteiks valdžią vadovui ir jeigu vadovas turės didesnę kontrolę, labiau tikėtina, kad vadovas naudosis formalios disciplinos procesu). *Neapčiuopiami veiksniai (neformalūs arba neoficialiai išplėtoti)* (Franklin, Pagan, 2006): probleminiai darbuotojai (jeigu darbuotojas neturės gerų darbinių įgūdžių ar aukštos padėties, labiau tikėtina, kad vadovas naudosis formalios disciplinos procesu); socializacija/akulturizacija, pasireiškianti per žmoniškųjų išteklių valdymo padalinio veiklą (jeigu vadovo sprendimai bus palaikomi ir nenuvertinami organizacinės vadovybės, labiau tikėtina, kad vadovas naudosis formalios disciplinos procesu); tos pačios socialinės padėties žmonės (jeigu kiti vadovai remiasi formalios disciplinos procesu, labiau tikėtina, kad vadovas naudosis formalios disciplinos procesu); grupės už darbo ribų (jeigu iš dalies

sutampančios, grupių puoselėjamos už darbo ribų, vertybių sistemos sustiprins organizacijos kultūros palaikomus lūkesčius, labiau tikėtina, kad vadovas naudosis formalios disciplinos procesu). W. Krüger (2002) suformavo pokyčių valdymo ledkalnį, kuriame nagrinėjamos tiek akivaizdžios, tiek nematomos kliūtys organizacijoje. Šiuo ledkalniu bandoma priversti vadovybę pažvelgti į paslėptus iššūkius, kuriuos reikia įveikti siekiant įgyvendinti pokyčius organizacijoje. Šis modelis aktualus disertaciniam tyrimui tuo, kad įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimas yra laikomas stipriu pokyčių organizacijos veikloje. Kaip teigia autorius, pokyčių valdymo ledkalnį geriausiai suvokia vadovai, kurie supranta, kad akivaizdžiausios pakeitimų kliūtys, kurias reikia įveikti, tokios kaip kaštai, kokybė ir laikas, yra tik ledkalnio viršūnė, o sudėtingesnės, didesnę įtaką darančios kliūtys glūdi žemiau. Pokyčių valdymo teorijos pagrindą sudaro tai, kad daugelis vadovų yra linkę susitelkti tik į akivaizdžias kliūtis, vietoj to, kad skirtų dėmesį sudėtingesniems klausimams, tokiems kaip suvokimai, įsitikinimai, galia ir politikos. Teorija taip pat išskiria įgyvendinimo tipus (remiantis tuo, koks pokytis turi įvykti) ir strategiją, kuri turi būti naudojama. Dar vienas šios teorijos aspektas yra pokyčiuose dalyvaujantys žmonės ir koku lygiu jie gali skatinti pokyčius arba jiems prieštarauti. Taigi, W. Krüger (2002) teigia, kad pokyčių pagrindas yra tiesiogiai susijęs su suvokimų, įsitikinimų, galios ir politikos valdymu. Supratę kaip visa tai yra susiję sukuriant kliūtis, vadovai, anot autoriaus, galės geriau įgyvendinti pokyčius, kuriuos jie nori atlikti savo organizacijose.

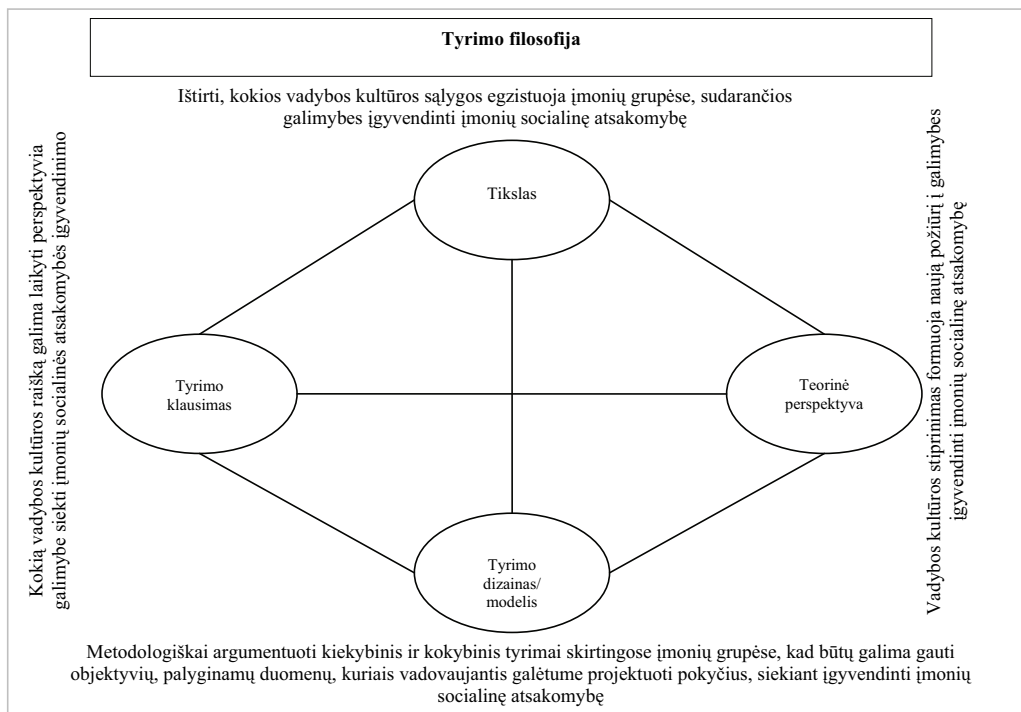
Nepakanka analizuoti tik atskiros sudėtinės vadybos kultūros dalies, neįvertinant ir omenyje neturint visumos. Vadybos kultūros analizė ir pokyčiai reikalauja sisteminio požiūrio, kuriuo remiantis tyrime pateikiama vadybos kultūros sistema ir atliekama jos diagnostika. Aptarus vadybos kultūrą per formaliosios ir neformaliosios organizacinės kultūros elementus, tikslinga pristatyti sąlyginius įmonių socialinės atsakomybės raidos etapus. 6-ame paveiksle pateiktos įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo gairės ir ĮSA taikymo planas (Ruževičius, 2012), su darbo autorės papildymais, kurie praplečia plane įvardytas įgyvendinimo gaires pasirengimo siekti įmonių socialinės atsakomybės nustatymu ir valdymo sistemos įvertinimu, reikšmingais tolimesniame ĮSA įgyvendinimo procese. Nors rekomenduojamas planas skiriamas viešojo sektoriaus valdomoms įmonėms, įvertinta tai, kad buvo parengtas vadovaujantis laisvoje rinkoje veikiančioms įmonėms taikomais standartais, nepriklausomai nuo kapitalo kilmės. Valdymo sistemos įvertinimas, kuris susietas su anksčiau aptarta vadybos kultūra, – reikšminga proceso grandis, kadangi nuo jos funkcionalumo priklauso ir resursų panaudojimo apimtys, ir kaštų dydžiai, ir laikas bei galutinis efektas. Be to, siūloma įvertinti organizacijos atsitraukimo nuo ĮSA galimybę (akcininkų pasikeitimas, įmonės restruktūrizavimas, ekonominės sąlygos ir kt. reikšmingos aplinkybės, pokyčiai, lemiantys sprendimus), tačiau tai jau galėtų būti atskiro tyrimo dalimi, kuri disertaciniame tyrime neplėtojama.



5 pav. Įmonių socialinės atsakomybės etapai

Šaltinis: adaptuota autorės pagal J. Ruževičius, 2012.

Disertacinio tyrimo pozicija. E. G. Guba ir Y. S. Lincoln (1994) pabrėžė, kad paradigmos skirtumų susiskaidymas gali atsirasti tik tada, kai atsiranda nauja paradigma, kuri yra rafinuotesnė už egzistuojančias. Tai labiausiai tikėtina, kaip teigia autoriai, „jei ir kada skirtingų požiūrių šalininkai susitiks aptarti skirtumus, o ne ginčytis dėl savo nuomonių šventumo. Visų šalininkų dialogas tarpusavyje suteiks galimybę judėti link kongenialių (bendramintiškų) santykių“. Šiame tyrime, įvertinant jo įvairiapusiškumą, nesilaikoma vienos, griežtai apibrėžtos pozicijos. Laikomasi pozityvizmo principo, kad mokslininkas yra objektyvus analitikas, atsiriboją nuo asmeninių vertybių ir dirba nepriklausomai, be to, įvertinama ir pragmatizmo filosofinės sistemos teikiama mąstymo ir prieigos laisvė. 6 paveiksle apibendrintai pateikiami pagrindiniai tyrimo aspektai. Pagrindinis šio darbo tikslas yra nustatyti vadybos kultūros raišką, kuri organizacijose sukuria galimybę siekti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo. Rengiant disertacinį darbą buvo nustatyta, jog stokojama teorinių išvalgų ir empirinių tyrimų, sistemiškai jungiančių vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės aspektus, tačiau šiuo darbu nesiekama mesti naują iššūkį jau egzistuojančioms teorijoms, o tik jas sujungti.



6 pav. Tyrimo filosofija: pagrindiniai tyrimo aspektai

Šaltinis: adaptuota autorės pagal P. Flowers (2009)

Rengiant disertacinį darbą buvo vadovujamasi akademine literatūra, remiamasi ekspertų įžvalgomis, naudojant suformuluotus originalius klausimynus, apklausiami dviejų įmonių grupių darbuotojai, skirtingų demografinių charakteristikų, užimančios skirtingas pozicijas organizacijose, o gauti duomenys apdorojami statistiškai ir interpretuojami. Šiame tyrime įrodinėjamas specialiai sukurto tyrimo instrumento patikimumas, pagrindinis dėmesys teikiamas vadybos kultūros veiksniams, kurie daro įtaką siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę organizaciniame lygmenyje, taip pat įvertinant įmonių darbuotojų reakcijas ir dalyvavimą procesuose. Interviu su vadovais metu atskleidžiamos vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies raiška, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę. Didelis dėmesys skiriamas statistinei instrumentų ir modelio patikrai, tam, kad būtų galima pateikti rekomendacijas organizacijų valdymo praktikams.

Ekspertinių vertinimų filosofija paremta sudaryto instrumento universalumo, jo turinio tinkamumo išskirtoms skalėms ir subskalėms didinimo poreikiu. Šio tyrimo siekis yra nustatyti perteklinius, nesuteikiančius pakankamai reikalingos informacijos, teiginius; taip pat nustatyti teiginius, kuriuose turinio informacija yra ne tik patikrinanti respondento sąžiningumą, tačiau akivaizdžiai atsikartojanti. Ekspertinio vertinimo filosofija grindžiama tyrimo instrumento turinio kokybės užtikrinimu, siekiant, kad jį sudarytų teiginiai, išsamiai atskleidžiantys tiriamuosius reiškinius ir įgalinantys pasiekti užsibrėžtą tyrimo tikslą.

Žvalgomąjo tyrimo filosofija grindžiama sudaryto instrumento tinkamumo tolimesniems tyrimams atlikti užtikrinimo poreikiu, atliekant statistinį tyrimo instrumento tinkamumo patikrinimą. Šiuo tyrimu siekiama nustatyti klausimyno metodologines ir psichometrinės

charakteristikas sąlyginai mažos imties, reprezentuojančios vienos organizacijos situaciją, atžvilgiu. Eliminavus žvalgomojo tyrimo metu užfiksuotus trūkumus, siekiama parengti aukštomis metodologinėmis ir psichometrinėmis charakteristikomis pasižymintį instrumentą, tinkantį tolimesniems tyrimams atlikti įvairių imčių dydžių ir įvairių organizacijų atvejams analizuoti.

Pagrindinio (kiekybinio ir kokybinio) tyrimo filosofija paremta tyrimo duomenų svarbumo, reikšmės visuomenei suvokimu, objektyvumo principu. Siekiant minimizuoti subjektyvumą ir garantuoti patikimumą bei tolimesnių diskusijų galimybę, kiekybinio tyrimo išvados remiasi apibendrinimu (statistinis generalizavimas), kokybinio – kontekstiniu supratimu (analitinis generalizavimas). Abiejų tyrimų rezultatai pateikiami išsamiai, atvirai parodant tyrimo organizavimo ir vykdymo procesą.

2.2. Mokslinių tyrimų etika

Mokslinių tyrimų etika tam tikra prasme yra unikali profesinės etikos dalis, nes „kokybiškam“ mokslui reikalingas etiškas jo praktikavimas (Stern, Elliott, 1997). D. B. Resnik (2011) teigia, kad: *pirma*, etikos normų egzistavimas padeda siekti moksliniuose tyrimuose keliamų tikslų – pažinimo, sąžiningumo ir klaidų vengimo; *antra*, kadangi mokslinių tyrimų vykdymui dažnai reikalingas glaudus bendradarbiavimas ir koordinacija tarp daugybės skirtingų žmonių bei institucijų, etikos normos propaguoja vertybes, būtinas bendram darbui – pasitikėjimą, atskaitingumą, abipusę pagarbą ir nešališkumą; *trečia*, didžioji dalis etikos normų padeda užtikrinti mokslininkų atskaitingumą visuomenei. Daugelis mokslininkų (Kardelis, 2002; Smith, 2003; Sieber, 2004; CCCU, 2005; Williams, 2006a, 2006b; Shamoo, Resnik, 2009; ir kt.) išskiria tokius mokslinės etikos principus: sąžiningumas, objektyvumas, dorumas, apdairumas, atvirumas, pagarba intelektinei nuosavybei, konfidencialumas, atsakingas publikavimas, atsakingas vadovavimas, pagarba kolegoms, socialinė atsakomybė, anti-diskriminacija, kompetentingumas, teisėtumas, žmonių, dalyvaujančių moksliniuose tyrimuose, apsauga. Disertacinis tyrimas buvo atliktas ir pristatomas vadovaujantis Lietuvos mokslininkų akademijos parengtame Mokslininko etikos kodekse (2012) tarptautinės mokslo bendruomenės priimtų etinių įsipareigojimų pagrindu suformuluotais principais bei LR Autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo (1999) reikalavimais; įvertintos Lietuvos ir užsienio akademinių bendruomenių atstovų įžvalgos, reikšmingos tyrimams socialinių mokslų srityje, pateikiant pagrindinius principus.

Ekspertinių vertinimų metu buvo vadovujamasi pagarbos asmens orumui, teisingumo principais, užtikrintas išsamus tyrimo dalyvių informavimas. Ekspertai turėjo teisę savarankiškai apsispręsti dėl savanoriško dalyvavimo vykdomame tyrime, taip pat turėjo teisę bet kuriuo momentu nutraukti savo dalyvavimą ir/arba atsisakyti dalintis informacija bei pateikti klausimus, kilus neaiškumams. Ekspertai buvo išsamiai supažindinti su ekspertinio vertinimo tikslu ir uždaviniais, supažindinti su duomenų rinkimo metodais ir būsimų rezultatų viešinimu. Ekspertams, juos apie tai iš anksto informavus ir jiems sutikus, nebuvo užtikrintas asmeninės informacijos apie ekspertą konfidencialumas.

Žvalgomojo tyrimo metu buvo laikomasi etinių principų tiriamųjų atžvilgiu ir vadovujamasi pagarbos asmens orumui, teisingumo principais. Respondentams buvo

garantuota asmens duomenų apsauga, užtikrinant, kad tyrimo rezultatai bus pateikti apibendrinta forma, o užpildyti klausimynai saugomi tyrėjo asmeniniuose archyvuose, neperduodant jų tretiesiems asmenims. Respondentams buvo suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę raštu, prieš tai savarankiškai apsisprendžiant dėl savanoriško dalyvavimo vykdomame tyrime. Tyrimo dalyviai turėjo teisę bet kuriuo momentu nutraukti savo dalyvavimą tyrime, atsisakyti pateikti informaciją, kuri, jų nuomone, galėjo pažeisti jų privatumą. Respondentams pateikta detali instrukcija apie duomenų rinkimo būdus, tyrimo trukmę, paaiškintas tyrimo tikslas, būsimų rezultatų panaudojimas.

Prieš atliekant pagrindinį kiekybinį tyrimą buvo gautas organizacijų vadovų sutikimas, nesikišimo į procesą garantijos, užtikrinta, kad tyrimo rezultatai bus viešai pateikiami neįvardijant duomenų, pagal kuriuos būtų galima identifikuoti konkrečias įmones. Kadangi klausimynas pakankamai didelės apimties, tyrimas buvo atliekamas taip, kad nesutrikdytų gamybos procesų, nepiktnaudžiaujant darbuotojų laisvu laiku, todėl ilgiau truko laiko atžvilgiu. Respondentams buvo paaiškintas (klausimyne raštu ir dalijant papildomai – žodžiu) tyrimo tikslas, jų dalyvavimo laisvanoriškumo principu sąlygos, garantuotas anonimiškumas. Klausimyno komplektai išdalyti ir surinkti asmeniškai tyrėjos, sudarant galimybę palikti užklijuotose dėžėse, kurios buvo atidarytos tik apklausos pabaigoje. Klausimynuose nėra nurodyti asmeniniai duomenys, tačiau siekiant užtikrinti respondento saugumą, kad jis nebūtų identifikuotas pagal demografinius kriterijus, buvo pasirūpinta klausimynų apsauga, kad jie nepatektų kitiems asmenims.

Prieš atliekant kokybinį tyrimą kreiptasi į aukščiausio lygio dviejų įmonių grupių vadovus, kad būtų gautas jų sutikimas apklausai vykdyti. Gavus sutikimą, aukščiausio lygio vadovai buvo informuoti, kad interviu bus įrašomas į diktofoną, o transkribavus tekstą, elektroninės laikmenos bus panaikintos. Buvo užtikrinta, kad tyrimo rezultatai bus viešai pateikiami neįvardijant duomenų, pagal kuriuos būtų galima identifikuoti konkrečias vietas, įmones, produktus, ar jų vadovus. Visiems informantams buvo paaiškinta tyrimo tema ir tikslas, garantuotas anonimiškumas.

2.3. Tyrimo dizaino struktūra

R. C. Calfee (1999) teigimu, dizainas – tai tyrimo planas, kuris kiekybinių tyrimų kontekste reiškia nepriklausomų kintamųjų testavimą, kokybinių tyrimų, situacijų ar konteksto tyrimus. Remiantis M. K. William (2006a), mokslinio tyrimo projekto struktūrą sudaro visiems gerai žinomos dalys – pradžia, vidurys ir pabaiga. Pagrindinės mokslinio tyrimo projekto fazės įkomponuojamos į tyrimo struktūrą. Toje dalyje taip pat pateikiamos kai kurios svarbios mokslinio tyrimo skiriamosios savybės: skirtingi klausimai, kuriuos galima pateikti tyrimo projekte, tyrimo projekto pagrindinės dalys ir komponentai. R. J. Shavelson ir L. Towne (2002) pažymėjo, kad tyrėjas turėtų kelti: klausimus, kuriuos būtų galima tirti empiriškai; sujungti tyrimą su teorija; taikyti metodus, kurie leistų tiesiogiai nagrinėti iškeltą klausimą; pateikti nuosekliai ir aiškiai motyvaciją; pakartoti ir apibendrinti kelis tyrimus; atskleisti tyrimus, taip siekiant paskatinti profesionalų nagrinėjimą ir kritiką. Tai turėtų atsispindėti ir konstruojant tyrimo planą kiekvienam konkrečiam atvejui.

Įmonių socialinei atsakomybei tirti paprastai naudojamas kiekybinis tyrimo metodas, rengiant klausimynus (pvz., Juščius ir kt., 2009; Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010; Čiegis, Norkutė, 2012; Mauricienė, Paužuolienė, 2013; ir kt.), duomenų apdorojimui taikant statistikos metodus. L. Šimanskienė ir J. Paužuolienė (2010) tirdamos organizacinės kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės sąsajas atliko anketinę apklausą ir statistinių duomenų analizę naudodamos SPSS programą. Tiriant organizacijos kultūrą naudojami įvairūs metodai, taip pat ir klausimynai (Lukasova, 2005; Demir ir kt., 2011; Kessler, 2014; ir kt.). Remdamasi E. Schein (1992), L. Šimanskienė (2002) pažymi, kad klausimynų naudojimas tiriant organizacinę kultūrą yra diskutuotinas, nes klausimynus mokslininkai naudoja prieš susidurdami su konkrečia kultūra, todėl jie gali neatspindėti esamos kultūros. Vis dėlto šis būdas dažniausiai naudojamas, nes kiti būdai užimtų labai daug laiko, kurį tyrėjas turėtų praleisti organizacijoje, kad nors kiek susivoktų, kas joje vyksta, ir galėtų anketuoti. Be to, siūloma atlikti organizacijos darbuotojų apklausą ar ekspertinius interviu, siekiant sužinoti nuomonę, kas įmonei svarbiausia, palyginti darbuotojų ir vadovų atsakymus (Šimanskienė, 2002; Šimanskienė, Sandu, 2013). Šio disertacinio tyrimo, rengiantis apklausti 12-os įmonių grupių darbuotojus, imtis – pakankamai didelė, todėl pasirinktas kiekybinis tyrimas. Be to, įvertinta aplinkybė, jog tirama labiausiai apčiuopiama organizacinės kultūros dalis, įvardyta kaip vadybos kultūra. Šio tyrimo būdo pasirinkimą lėmė ir siekis nustatyti vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės sąryšius sudarant modelius (šis pasirinkimas išplečia tyrimo apimtį). Vis dėlto, tokio pobūdžio tyrimuose rekomenduojama derinti kelis metodus, todėl buvo parengti interviu klausimai, siekiant apklausti įmonių grupių vadovus.

Kiekybinio tyrimo metodologija. Keliant probleminį klausimą, kokiai vadybos kultūros raiškai esant, organizaciją galima laikyti pasirengusia siekti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo, probleminio klausimo, uždavinių ir teorijos analizės pagrindu buvo suformuotos šios teorinės prielaidos:

1. Vadybos kultūra dažniausiai nagrinėjama analizuojant personalo darbo organizavimo, valdymo procesų optimizavimo, organizacinio projektavimo klausimus (Acar, Keating, 1986; Townsend, 2004; Dalton, Kennedy, 2007; Nastase, 2009; ir kt.). Apibendrinant gana įvairiai traktuojamą vadybos kultūros turinį, galima konstatuoti, kad vadybos kultūros elementai yra šie: vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybos darbo sąlygų kultūra, dokumentacijos tvarkymo kultūra (Zakarevičius, 2004). Autorių, tiesiogiai įvardijančių savo tyrimuose vadybos kultūros sąvoką, nėra gausu, tačiau vadybos kultūra, kaip tam tikra formaliosios ir neformaliosios organizacinės kultūros dalis, analizuojama gana dažnai.

2. Pasitelkiant organizacinės kultūros „ledkalnio“ metaforą kiekybiniame tyrime apimami vadybos kultūrą atskleidžiantys aspektai. Organizacinės kultūros „ledkalnio“ apatinėje dalyje išskiriami uždari, arba paslėpti, aspektai, t.y., neformalus organizacijos gyvenimo aspektai, kurie apima bendrąsias sampratas, požiūrius ir jausmus, bendrą supratimą apie žmogaus prigimtį, žmonių santykių prigimtį. Organizacinės kultūros „ledkalnio“ neformaliais komponentais laikoma: vertybinės orientacijos, individualių vaidmenų supratimas, valdžios ir įtakos tarpusavio santykis, pasitenkinimas ir vystymosi efektyvumas, individualūs ir grupiniai santykiai, normos; emocinis nusiteikimas, norai ir reikalavimai; pasitikėjimas, atvirumas, rizikos prisiėmimas; efektyvūs santykiai tarp vadovų ir darbuotojų; asmeninis požiūris į organizaciją ir įgaliojimus (French, Bel, 1971).

Anksčiau įvardintų prielaidų pagrindu buvo išskirtos kiekybinio tyrimo kategorijos: vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybos darbo sąlygų kultūra, dokumentacijos sistemos kultūra. Toliau pateikiamos išskirtų kategorijų charakteristikos:

1. Vadybinio personalo kultūros kategorijos charakteristikos: vadybinio personalo bendroji kultūra, vadybos mokslo žinojimas, darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius, sugebėjimas vadovauti.

2. Valdymo procesų organizavimo kultūros kategorijos charakteristikos: vadybinio darbo racionalus organizavimas, optimalus valdymo procesų reglamentavimas, modernus valdymo procesų kompiuterizavimas, interesantų priėmimas, posėdžių vedimas, telefoniniai pokalbiai ir kt.

3. Vadybos darbo sąlygų kultūros kategorijos charakteristikos: darbo vietos aplinka (interjeras, apšvietimo kokybė, temperatūra, švara), darbo vietų organizavimas, darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės, darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas.

4. Dokumentacijos sistemos kultūros kategorijos charakteristikos: dokumentų įforminimo kultūra, dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema, modernių informacinių technologijų naudojimas, archyvinių dokumentų saugojimo sistema.

Kokybinio tyrimo metodologija. Viename iš keliamų **probleminių klausimų** akcentuojama vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies, raiška, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę aukščiausio lygio vadovų požiūriu.

Probleminio klausimo, uždavinių ir teorijos analizės pagrindu buvo suformuotos šios teorinės prielaidos, davusios pagrindą kokybinio tyrimo instrumento formavimui:

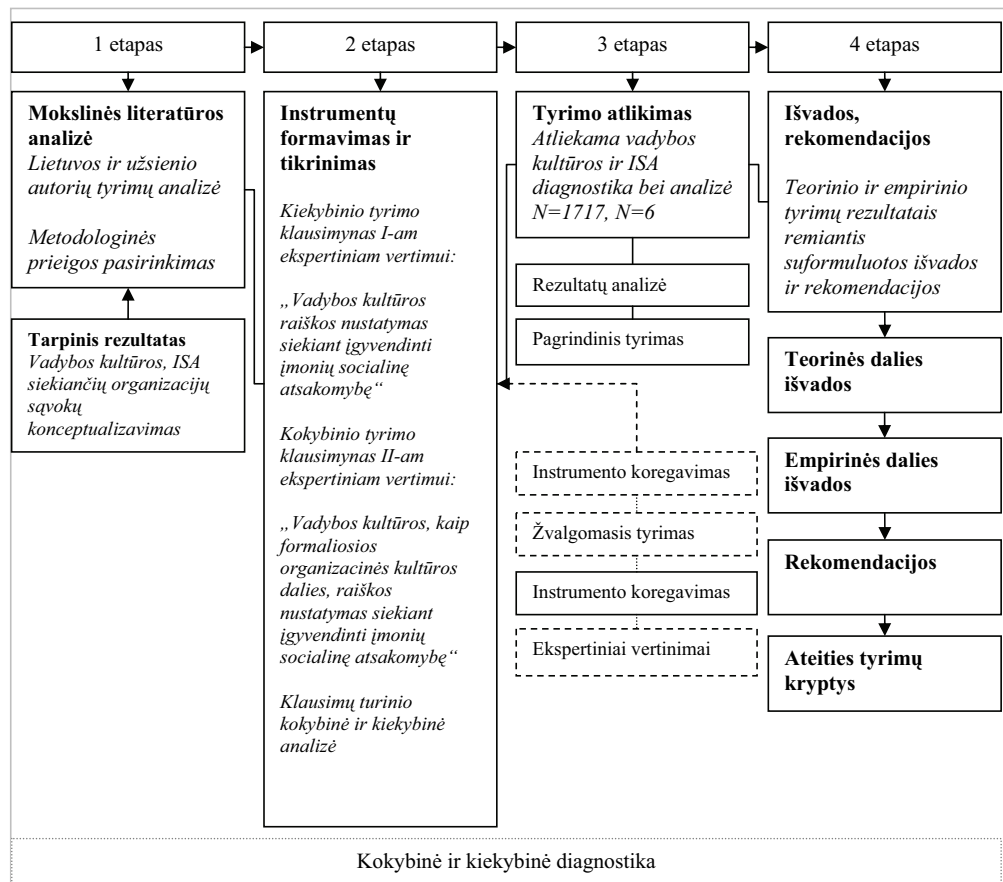
1. Kai kurie organizacinės kultūros aspektai aiškiai matyti, tačiau kiti mažiau pastebimi. Organizacinės kultūros „ledkalnio“ paviršiuje išryškinti aiškūs, arba, kitaip tariant, atviri, aspektai (French, Bel, 1971).

2. Organizacinės kultūros „ledkalnio“ formalūs komponentai apima: organizacijos tikslus, technologijas, organizacines struktūras, įgūdžius ir gebėjimus, finansinius išteklius (French, Bel, 1971), misiją, hierarchinius lygius, efektyvumo rodiklius, darbų paskyrimą ir metodus ir kt.

Suformuotų prielaidų pagrindu buvo išskirtos kokybinio tyrimo instrumento kategorijos: strategijos; organizacijos struktūra, reguliavimas, technologijos, procesai, informacijos sistemos, kontrolė, paskatinimas. Šio disertacinio tyrimo planas buvo suskirstytas į keturias pagrindines dalis, arba, kitaip tariant, etapus, kai kurie iš jų išskaidyti į subetapus, siekiant kiekvienam etapui užsibrėžto tikslo. Tyrimo dizaino struktūra pateikta 7 paveiksle.

Įmonių socialinė atsakomybė – ganėtinai plačiai nagrinėjama mokslinė ir praktinė problema, tačiau nebuvo analizuojama išskirtinai vadybos kultūros kontekste, kurios empirinių tyrimų nacionaliniame lygmenyje apskritai nebuvo atlikta. Todėl sprendžiant šią dvilypę problemą 1-ajame tyrimo etape keltas tikslas teoriniame lygmenyje, įvertinus atliktų tyrimų rezultatus, konceptualizuoti vadybos kultūrą įmonių socialinės atsakomybės kontekste, išskiriant tiek vadybos kultūros, tiek ĮSA dedamąsias, kurios taptų tyrimo instrumento pagrindu. Įvertinant tyrimo specifiką ir naujumą, pasirinkta metodologinė prieiga. 1-ajame etape analizuojant mokslinę literatūrą nebuvo rasta tyrimo instrumento, kurį naudojant būtų galima pasiekti pagrindinį tikslą, todėl 2-ajame etape buvo kuriamas ir tikrinamas naujas instrumentas. Atliekant

pagrindinį tyrimą (3-asis etapas), siekiant įvairiapusių rezultatų, pasirinkti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai, 4-ajame etape pateikiamos išvados, rekomendacijos ir tolimesnių tyrimų kryptys.



7 pav. Tyrimo dizaino struktūra: lygmenys ir etapai

Išskiriami trys duomenų rinkimo ir analizės būdai: kiekybinis, kokybinis ir mišrus (Migiro, Magangi, 2011; Alghamdi, Li, 2013). Kaip teigia E. G. Guba ir Y. S. Lincoln (1994), ir kokybiniai, ir kiekybiniai metodai gali būti tinkamai naudojami su bet kokia tyrimo paradigma. Autorių teigimu, metodo klausimai yra antraeiliai po paradigmos klausimų, kuriuos mes išskiriame kaip pagrindinę įsitikinimų sistemą ar pasaulėžiūrą, kuria vadovaujasi tyrėjas, ne tik pasirinkdamas metodą, bet ontologiniu ir epistemologiniu būdu. Tačiau, anot V. Žydzūnaitės (2007), kokybinis tyrimas itin praverčia tais atvejais, kai tema iki tol nebuvo nagrinėta konkrečioje srityje. Todėl ekspertams pateikta vertinti ne tik naujai sukurto instrumento atskirus testo žingsnius, bet ir prašyta komentarų, tai yra, pasirinktas kiekybinis ir kokybinis metodai. Atsižvelgiant į ekspertų pastabas, tyrimo instrumentas buvo koreguojamas ir atliekamas žvalgomasis tyrimas. Įvertinus psichometrinės charakteristikas, instrumentas buvo dar kartą koreguojamas ir tik po to atliktas pagrindinis tyrimas.

Pagrindiniam tyrimui atlikti pasirinktos dvi įmonių grupės (bendras respondentų skaičius 1717). Duomenims rinkti pasitelktas kiekybinis būdas. Tyrimo metu atliekama vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės diagnostika, analizuojami ir lyginami duomenys. Analizuojant duomenis dar kartą tikrinamos psichometrinės instrumento charakteristikos, siekiant patvirtinti instrumento patikimumą didesnės imties atžvilgiu. Kaip teigė E. G. Guba ir Y. S. Lincoln (1994), „suvoktas vaizdas“ moksle (pozityvizmas, persitransformavęs per šimtmetį į postpozityvizmą) stengiasi patvirtinti (pozityvizmas) ar paneigti (postpozityvizmas) *a priori* hipotezes, daugiausiai sudarytas kaip matematiniai (kiekybiniai) teiginiai ar teiginiai, kurie gali būti lengvai konvertuojami į tikslas matematinės formules, išreiškiančias funkcinis ryšius. Šio disertacinio tyrimo atveju siekiama nustatyti vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų ryšius, kuriems nustatyti skaičiuojama koreliacija, nustatomas ryšio stiprumas, sudaromos regresijos lygtys, atskleidžiančios, kaip sąveikaujama ir kaip keičiant vieną dedamąją, tai atsiliepia kitoms. Sudaromas vadybos kultūros raiškos nustatymo siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, modelis ir atliekama jo patikra. Tik statistiškai patikimi ir stiprūs ryšiai leidžia modelį naudoti praktikoje. Atlikus skaičiavimus ir įvertinus rezultatus, aprašomas vadybinių sprendimų procesas ir sudaroma vadybinių sprendimų struktūrograma.

4-ajame etape kaip ankstesnių etapų išdava formuluojamos bei pateikiamos teorinės ir empirinės dalies išvados, rekomendacijos įmonių valdymo praktikams. Tiek teorinio, tiek ir empirinio tyrimų metu paaiškėję nauji aspektai, kurie nebuvo disertacinio tyrimo tikslas, pateikiami kaip naujų ateities tyrimų objektas.

2.4. Ekspertiniai vertinimai

I-asis ekspertinis vertinimas

Šio tyrimo **tikslas**: patikrinti klausimyno turinio tinkamumą išskirtoms skalėms ir subskalėms bei tyrimo tikslui pasiekti.

Tikslui pasiekti keliama tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti perteklinius klausimyno teiginius.
2. Įvertinti skalių ir subskalių teiginių grupės balais.
3. Išvesti skalių ir subskalių svorio vidurkius.
4. Eliminuoti iš instrumento žemiausias reikšmes surinkusius teiginius.

Tyrimo ir duomenų apdorojimo metodai. Tyrimui atlikti pasirinktas ekspertinis individualiojo vertinimo metodas – apklausa raštu. Tyrimo duomenys apdoroti Exell programa.

Tyrimo imtis. Ekspertų atranka buvo vykdoma remiantis ekspertinio tyrimo teoriniais principais, atsižvelgiant į tai, kad ekspertai turėtų vadybinę patirtį, išmanytų socialinės atsakomybės diegimo specifiką bei atstovautų tiek viešąjį, tiek privatų sektorių. Buvo numatyta apklausti dešimt ekspertų praktikų, tačiau apklausus 6 ekspertus, nustatyta, kad didesnis skaičius dėl informacijos prisotinimo nebereikalingas. Tyrime dalyvavo 6 ekspertai, atstovaujantys viešąjį ir privatųjį sektorius. Trys respondentai atstovauja viešąjį sektorių bei asociacijas, kiti trys ekspertai atstovauja privačias įmones, iš kurių dvi - didelės gamybos įmonės, viena - paslaugų ir prekybos vidutinio dydžio įmonė. Visi ekspertai turi ilgametę vadovavimo patirtį bei

dalyvauja įmonių/įstaigų veikloje ketinant diegti socialinės atsakomybės principus arba yra ekspertai, koordinuojantys šį procesą valstybiniu lygiu.

Tyrimo organizavimas. Nuomonių rinkimo metodikos esmę sudaro tai, kad ekspertams buvo išdalyti specialiai parengti klausimynai, kuriuose jie pareiškė savo nuomonę dėl instrumente pateiktų teiginių turinio. Ekspertų buvo prašoma įvertinti teiginius penkiabalėje skalėje, prie žemiausiais balais įvertintų teiginių nurodant savo pastabas. Demografinio bloko klausimams buvo skirti du atsakymų variantai, t.y., ekspertai turėjo galimybę arba pritarti, arba atmesti suformuotą klausimą. Tyrime dalyvavusių ekspertų sąrašas, jiems priskirti kodai ir ekspertų charakteristikos pateikiamos 8 lentelėje.

8 lentelė. Ekspertų charakteristikos

Eksperto kodas	Eksperto pareigos, turima patirtis
E1	Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos viceministras. Turima patirtis – ministerijos strateginių tikslų vykdymo organizavimas.
E2	Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbo departamento direktorius. Turima patirtis – darbo departamento veiklos organizavimas, socialinės atsakomybės diegimo ir plėtros veiklų koordinavimas.
E3	Gamybos įmonių grupės valdybos pirmininkas. Turima patirtis – įmonės įkūrimas, veiklos organizavimas, strateginių krypčių nustatymas ir veiklos plėtra.
E4	Vidutinio dydžio įmonės (pagal darbuotojų skaičių) direktorė. Turima patirtis – įmonės įkūrimas, veiklos organizavimas, vadovavimas žmogiškiesiems ištekliams ir veiklos plėtra.
E5	Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmų Marijampolės filialo direktorius. Turima patirtis – vadovavimo patirtis, verslo, valdžios ir mokslo partnerystės organizavimas, projektinės veiklos organizavimas.
E6	Gamybos įmonių grupės generalinio direktoriaus pavaduotoja. Turima patirtis – įmonės veiklos organizavimas, strateginių krypčių nustatymas ir veiklos plėtra.

Susipažinimui klausimyno ruošiniai ekspertams buvo siunčiami elektroniniu paštu, prieš tai gavus jų sutikimą dalyvauti tyrime. Vėliau, sutartu, ekspertui patogiu laiku, su kiekvienu ekspertu buvo organizuotas susitikimas tam, kad būtų galima atsiimti užpildytą ekspertinio vertinimo klausimyną, patvirtinta eksperto parašu. Prieš atliekant ekspertų vertinimą, ekspertai buvo informuoti, kad jų asmeninė informacija, pateikta eksperto vertinimo lape ir patvirtinta kiekvieno jų parašu, nebus konfidenciali. Užtikrinta, kad ekspertinio vertinimo klausimynai nebus niekur publikuojami, tačiau, reikalui esant, gali būti pateikti susipažinimui tretiesiems asmenims.

Tyrimo rezultatai. Ekspertinio vertinimo rezultatai analizuojami pagal įprastą ekspertinio vertinimo procedūrą. Šio tyrimo apklausos metu gautų duomenų apdorojimui panaudota Exell programa. 1, 2 ir 3 prieduose pateikti ekspertinio vertinimo detalizuoti rezultatai, išskiriant skalių/subskalių surinktų balų sumas ir svorio vidurkius, pateikta skalių ir atskirai subskalių surinkta balų suma bei maksimali balų suma, kurią buvo galima surinkti. Vadybos kultūros skalės vadybinio personalo kultūros subskalės teiginių grupėje maksimalus galimų surinkti balų skaičius yra 990 balų. Apibendrinti tyrimo rezultatai rodo, kad surinktas 801 balas, ko pasekmė -- šioje subskalėje teiginių skaičius sumažėjo 4 teiginiais (nuo 32 iki 28 teiginių).

Valdymo procesų organizavimo kultūros subskalės teiginių grupėje maksimalus galimų surinkti balų skaičius sudarė 750 balų, o apibendrinus rezultatus, nustatyta, kad surinkti 682 balai. Šioje subskalėje surinktų ir galimų surinkti balų skirtumas nedidelis, nes ekspertai teigiamai įvertino daugumą teiginių kaip tinkamus tyrimo instrumentui. Tokia pati tendencija nustatyta vadybos darbo sąlygų kultūros bei dokumentacijos sistemos subskalių teiginių

grupėse. Vadybos darbo sąlygų subskalės teiginių grupėje maksimaliai galima buvo surinkti 840 balų, o surinktas 761 balas. Dokumentacijos sistemos kultūros subskalėje maksimali galima surinkti suma yra 810 balų, o įvertintų teiginių balų suma sudaro 742.

Socialinės atsakomybės skalės socialiai atsakingos organizacijos elgsenos teiginių grupėje maksimaliai galima surinkti balų suma sudaro 1080 balų, o po ekspertų vertinimo surinkti 959 balai. Vartotojų informavimo (įvertinta 84 balais iš 150 galimų) bei sveikatos ir saugumo (įvertinta 104 iš 150 galimų balų) subskalės įvertintos kaip mažiausiai tinkamos tyrimui.

Socialinės atsakomybės skalės socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos subskalės teiginių grupės įvertintos 1146 balais iš galimų surinkti 1470 balų. Pastebėta, kad tokios subskalės teiginių grupės, kaip ketinimas išeiti iš darbo, veiklos ir santykio skaidrumas, socialinės atsakomybės imitavimas, įvertintos daug mažesniais balais nei maksimaliai buvo galima įvertinti. Duomenų analizė rodo, kad vadybos kultūros skalės, subskalės ir teiginių grupės buvo vertinamos aukštesniais balais nei socialinės atsakomybės skalės teiginių grupės, kas sąlygojo didesnius minėtos subskalės teiginių skaičiaus pokyčius.

Analizuojant rezultatus matyti, kad subskalių svorio vidurkiai varijuoja nuo 2,80 (žemiausias) iki 4,97 (aukščiausias). Kadangi maksimalus svorio vidurkis yra 5, tai apsispręsta rodiklius, kurie yra aukštesni nei 3 (t.y., daugiau nei pusė), palikti instrumente. Socialinės atsakomybės subskalių teiginių grupės įvertintos žemesniais balais, todėl skalės svorio vidurkiai yra žemesni. 9 lentelėje pateikiama ekspertinio vertinimo apibendrinta suvestinė.

9 lentelė. Ekspertinio vertinimo rezultatų suvestinė

Dalys, skalės ir subskalės	Skalių/subskalių balų suma	Skalių/subskalių svorio vidurkis*	Teiginių/klausimų skaičius prieš vertinimą	Teiginių/klausimų skaičius po vertinimo
I. VADYBOS KULTŪRA				
1. Vadybinio personalo kultūra	801 / 990	4,14	32	28
2. Valdymo procesų organizavimo kultūra	682 / 750	4,57	25	24
3. Vadybos darbo sąlygų kultūra	761 / 840	4,52	28	27
4. Dokumentacijos sistemos kultūra	742 / 810	4,59	27	25
II. SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ				
5. Socialiai atsakingos organizacijos elgsena	959 / 1080	4,33	36	31
6. Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena	1146 / 1470	4,00	49	42
III. INFORMACIJA APIE ORGANIZACIJĄ	–	–	5	4
IV. INFORMACIJA APIE DARBUOTOJĄ	–	–	7	5

Pastabos: * maksimalus skalės svorio vidurkis 5; ** 193 / 240 – pirmasis skaičius rodo surinktą balų sumą, antrasis – maksimalią galimą surinkti sumą.

Ekspertai pateikė ne tik formalius įvertinimus, bet ir reikšmingas pastabas, pagrįstas argumentais. Čia pateikiami ekspertų komentarai stilistiškai nekoreguoti siekiant autentiškumo ir vengiant galimų iškraipymų jų atsakymų kontekste. Ekspertai pasirinkti vadovaujantis jų kompetencija tyrimui aktualioje srityje, o siekiant stilistinio vientisumo ir paprastumo, pateikiami vartojant gramatinę vyriškąją giminę.

E1 klausimyno 4-ąjį teiginį „Vadovai pasižymi kultūriniu išprusimu“ vertina neigiamai, teigdamas, kad: „Mano manymu, šis teiginys labai panašus į 3-į numeriu klausimyne pažymėtą

teiginį: vadovai pasižymi aukšta vidine kultūra, - siūlyčiau jo atsisakyti“ E2, antrindamas pirmajam ekspertui, taip pat analizuodamas 4-ąjį teiginį akcentuoja, kad: „Šiuo atveju teiginys yra diskutuotinas, nes kalbama apie asmeninę vadovo kultūrą. Arba reikėtų klausimą tikslinti.“ E3 šiam teiginiui skiria tokį komentarą: „Bendram kultūros lygiui gal tai ir turi įtakos, bet ar ne per daug klausimų apie tai?“. E4 teigia, kad tai: „Sudėtinga būtų įvertinti“; E5 - „Kultūrinį išprusimą darbuotojas vertinti galėtų tik pakankamai bendraudamas su vadovu asmeniškai“. E6: „Netikslingas klausimas, kultūrinis išprusimas vadybos klausimuose ne esminis veiksnys“. Todėl, atsižvelgiant į kritiškus ekspertų vertinimus, ši klausimyno dalis – koreguota. Nors, pavyzdžiui, E5 pastaba diskutuotina, kadangi gali būti platesnis ratas objektyvių aplinkybių, pagal kurias darbuotojai turi galimybių susidaryti nuomonę, tačiau diskusija nėra šios tyrimo dalies objektas.

E3, vertindamas 5-uoju numeriu klausimyne pažymėtą teiginį „Vadovai paiso kalbos kultūros reikalavimų“, kelia klausimą: „Kokio rezultato tikimasi pasiekti šiuo klausimu?“. E3, vertindamas klausimyno 6-ąjį teiginį „Vadovai griežtai laikosi etiketo reikalavimų“, mano, kad kartojasi panaši situacija, kaip ir su 5-uoju klausimyno klausimu: „Čia tas pats, ar etiketo reikalavimų išsiaiškinimas duos rezultatą, kurio tikėtės?“. Vertindamas 7-ąjį klausimyno teiginį „Vadovai demonstruoja pagarbą pavaldiniams“, E3 komentuoja: „Žodis „demonstruoja“ rodo neigiamą aspektą, ar čia to ir siekta?“.

E1, abejodamas dėl klausimyno 9-ojo teiginio „Mano darbovietėje visi vadovai turi aukštąjį vadybinį išsilavinimą“, pažymėjo jį neutralia pozicija „abejoju“. Ekspertas akcentavo, kad: „Kažin ar vadybinis išsilavinimas ypatingai paveikia bendrą vadybos kultūros lygį organizacijoje. Drįsčiau abejoti.“ Šis teiginys E3 taip pat buvo pakomentuotas: „Ką norima išsiaiškinti: kad darbuotojas turi specialų diplomą, ar yra kompetentingas“. Taigi, šiuo ir kitais atvejais atsižvelgtina į formuluočių korektiškumą.

E2, vertindamas 11-u numeriu klausimyne pažymėtą teiginį „Mano darbovietėje vadovams akivaizdžiai trūksta vadybinio išsilavinimo“, teigia, kad: „11 klausimas iš esmės toks pat, kaip 9 (aut. past.: Mano darbovietėje visi vadovai turi aukštąjį vadybinį išsilavinimą), todėl nereikalingas.“ E3 išreiškė abejonę: „Ar ne pernelyg apibendrinantis teiginys, ar jis padės objektyviai įvertinti situaciją?“. E4 sako, kad: Devintuoju teiginiu (aut. past.: Mano darbovietėje visi vadovai turi aukštąjį vadybinį išsilavinimą) jau bus išsiaiškinta vadybinio išsilavinimo situacija įmonėje“. E5: „Klausimas dubliuojasi su devintuoju, kur jau bus vertinamas išsilavinimo lygis“. E6: „Trūksta konkretumo, nebent keisti į „vadybinių gebėjimų“ ar panašiai“.

E1, vertindamas 19-u numeriu klausimyne pažymėtą teiginį „Vadovai visuomet darbuotojams paaiškina savo sprendimus“, teigė, kad: „Kažin, ar visais atvejais vadovai privalo paaiškinti savo sprendimus. Tuomet jiems nebeliktų laiko kada dirbti. Abejoju šio teiginio tinkamumu“. E2 taip pat pakomentavo šį teiginį: „Teiginys iškrenta iš bendro konteksto, be to, diskutuotina, ar fiziškai įmanoma ir reikalinga paaiškinti VISUS sprendimus“. E3, vertindamas teiginį, svarsto: „Galbūt reikėtų vieno iš dviejų teiginių, nes jeigu „Man niekuomet nekyla abejonių dėl vadovo sprendimų, „ar reikalingas „Vadovai visuomet darbuotojams paaiškina savo sprendimus?““. E4 kelia klausimą: „Kiek tai būtina realioje veikloje? Galbūt tai galėtų būti strateginiai sprendimai ar pokyčius lemiantys sprendimai“. E5: „Ar būtina vadovui visada

paaiškinti, kodėl priimti vieni ar kiti sprendimai – klausimas netikslingas“. E6: „Nemanau, kad reikalingas toks klausimas, neesminis. Ar tai blogai, jeigu ir ne visus paaiškina?“.

E1 suabejojo vertindamas 20-u numeriu klausimyne pažymėtą teiginį „Darbiniai pavedimai skiriami pagarbiai“, sakydamas, kad: „Nelabai suprantu, gal formuluotė ne itin tinkama? Tiesiog gal galėtų būti, kad bet kokioje darbinėje situacijoje laikomasi pagarbos?“. E4 teikia pasiūlymą: „Siūlyčiau keisti formuluotę, pvz., „Bendraujama pagarbiai, arba visai nenaudoti teiginio“. E1, vertindamas 21-u numeriu klausimyne pažymėtą teiginį „Vadovai nesveikai konkuruoja su pavaldiniais“, negalėjo apsispręsti dėl jo tinkamumo/netinkamumo. Ekspertas teigė, kad: „Sunku pasakyti, ar tai logiška, bet gal ir pasitaiko tokių vadovų, todėl dėl šio teiginio sunku apsispręsti“.

E1, analizuodamas 26-o teiginio „Pas mus vadovaujamas principu „vadovas – visuomet teisus“ tikslingumą, pažymėjo, kad: „Kažkaip šis teiginys iškrenta iš konteksto, nes pirmieji teiginiai šiame skyriuje yra teigiami, o šis turi neigiamą atspalvį“. E2 taip įvertino šį teiginį, akcentuodamas, kad: „Teiginys yra perteklinis, nes atsakymą galima gauti 31 teiginiu (aut. past.: Mano darbovietėje vadovai visuomet prisiima atsakomybę už rezultatus, kokie jie bebūtų), kuris žymiai platesnis“. E3 išreiškia šiek tiek kitokią nuomonę: „Ar ne per daug painu? Matyt norima nustatyti, ar vadovas kratosi bet kokios atsakomybės, bet reikėtų suformuluoti aiškiau, nes sustabarėjusi neigiama frazė gali emociškai padaryti įtaką respondento vertinimui. Palieku apsispręsti tyrėjai, kaip koreguoti teiginį“. E4 mano, kad: „Sugebėjimas vadovauti bus atskleistas per kitus klausimus, kurie apima platesnę reikšmę“. E5: „Nebūtinai klausimas, nes vadovavimo lygis ir specifika atskleidžiami per sekančius išsamesnius klausimus“. E6: „Siūlyčiau pataisyti teiginio stilių ar visai nenaudoti šio teiginio“.

E1, susipažinęs su 37-u numeriu klausimyne pažymėtu teiginiu „Mano darbovietėje neaišku, kas ir už ką atsakingas“, nurodo, kad: „Panašu į 34-u numeriu pažymėtą teiginį (aut. past.: Visi organizacijos vadovai tiksliai žino savo funkcijas ir atsakomybes), nors ir nėra visiškai toks pat, tačiau lyg ir dubliuojasi“. E2, antrindamas E1, pažymi, kad: „Iš esmės toks pat, kaip 33 (aut. past.: Mano darbovietėje valdymo procesai apibrėžti dokumentuose) ir 34 (aut. past.: Visi organizacijos vadovai tiksliai žino savo funkcijas ir atsakomybes) klausimai, tik kitaip performuluojama. Manau, kad taupant laiką šio klausimo reikėtų atsisakyti“. E3 akcentuoja: „Jeigu tikslas yra valdymo procesų reglamentavimo įvertinimas, ar teiginys yra pakankamai konkretus? Galima suprasti, kad kalbama ir apie eilinius darbuotojus ir jų kompetencijas“. E4, vertindamas teiginį, pažymi, kad tai: „Nebūtinai teiginys, nes funkcijų ir atsakomybės klausimas bus išsiaiškintas anksčiau minėtų teiginių pagalba“. E5: „Nebūtinai teiginys, atsakomybės reglamentavimo klausimas bus atskleistas naudojantis kitais šios grupės klausimais“. E6: „Pakanka prieš tai naudotų teiginių, kad būtų galima atskleisti procesų reglamentavimą ir situaciją konkrečioje įmonėje“.

E1, vertindamas 40-u numeriu klausimyne pažymėtą teiginį „Mano darbovietėje, kalbant apie vadovus, „kairė nežino, ką daro dešinė“, kelia klausimą: „Ar ne per daug „liaudiškas“ išsireiškimas moksliniam darbui?“. E3 kelia klausimą siūlydamas: „Galbūt reikėtų vengti sustabarėjusių posakių dėl stiprios jų emocinės įtaigos?“. E6: „Taisytina formuluotė“. Kita vertus, reikia įvertinti tai, kad klausimynas skirtas skirtingo išsilavinimo, patirties respondentams.

E1, analizuodamas klausimyno 49-ąją teiginį „Kompiuterizuota valdymo procesų sistema išnaudojama maksimaliai“, išreiškia abejonę: „Ar bet kurio lygio darbuotojas gali žinoti atsakymą į šį klausimą? Drįščiau abejojti“. Iš tiesų ne kiekvieno lygmens darbuotojas gali įvertinti, tačiau pastaba reikšminga analizuojant ir interpretuojant atsakymus skirtingais pjūviais.

E1 klausimyno 50-ąją teiginį „Mano organizacijoje stinga kompiuterių ir programinės įrangos“ vertina kaip prieštaraujantį: „Prieštarauja kitiems, aukščiau išvardintiems teiginiams“. E3 manymu: „Gal būtų tiksliau, jeigu respondentas galėtų pasidalinti asmenine patirtimi?“. Ši pastaba vertinga ir tolimesniems tyrimams, naudojant kokybinius tyrimų metodus. E1 klausimyno 53-ąją teiginį „Su partneriais bendraujama pabrėžtinai dalykiškai“ svarsto: „Ar pabrėžtinai dalykiškas bendravimas yra gerai, ar blogai? Sunku apsispręsti dėl šio teiginio“. E1 klausimyno 56-ąją teiginį „Atsakymai į pretenzijas iš išorės laikomos nemalonia prievole“ komentuoja taip: „Greičiausiai tai yra natūralu, juk bet kokios pretenzijos sukelia nemalonius jausmus. Abejoju dėl šio teiginio būtinybės klausimyne“. Kiti ekspertai šio teiginio nevertino kritiškai. E1, vertindamas klausimyno 72-ąją teiginį „Darbuotojams kartais tenka patiems rūpintis darbo priemonėmis už savo lėšas“, pabrėžia, kad: „Jeigu ir yra organizacijų, kuriose darbuotojams tenka apsirūpinti darbo priemonėmis, ar tikrai šis teiginys ką nors naudingo duos, kai jau bus atsakyti aukščiau esantys?“

Diskusijų sulaukė teiginiai, susiję su psichologiniu darbuotojų komfortu, dėl galimo dubliavimosi ir skirtingų respondentų interpretavimo galimybių. E1 klausimyno 83-ąją teiginį „Mano darbovietėje yra žmonių, kurie patiria psichologinį spaudimą“ laiko besidubliuojančiu: „Savotiškai dubliuojasi su 81-u teiginiu (aut. past.: Darbovietėje jaučiuosi gerai, nejaučiu psichologinio diskomforto). E2 pritardamas E1, savo vertinimą šio klausimo atžvilgiu komentuoja taip: „Klausimas aktualus, tačiau manau, kad tiksliau yra vertinti pagal asmenų, kurie asmeniškai patiria psichologinį spaudimą, tai yra jaučia ar nejaučia psichologinį diskomfortą (žr. 81: Darbovietėje jaučiuosi gerai, nejaučiu psichologinio diskomforto)“. E3 teikia pasiūlymą: „Išskirtas psichologinis spaudimas (tiesa, kartojasi), bet gal tokiu atveju reikėtų kalbėti ir apie fizinį smurtą?“. E4 mano, kad: „Psichologinio spaudimo ir diskomforto klausimas gali būti išsiaiškintas 81 klausimu (aut. past. Darbovietėje jaučiuosi gerai, nejaučiu psichologinio diskomforto)“. E5: „Psichologinio klimato vertinimą tikslingiau sužinoti iš pačio asmens, o ne pašalinių nuomonės. 81 klausimu bus atskleista situacija“.

E1 klausimyno 85-ąją teiginį „Mano organizacijoje netoleruojami anekdotai apie blondines, kitos tautybės asmenis ir pan.“, kaip ir kitus anksčiau vertintus teiginius, laiko per daug „nemoksliškais“: „Siūlyčiau performuoti, čia panaši situacija su teiginiu Nr. 40 (aut. past.: Mano darbovietėje, kalbant apie vadovus, „kairė nežino, ką daro dešinė“), t.y., ar ne per daug „liaudiškas“ išsireiškimas moksliniam darbui?“. Be to, E1, analizuodamas 91-ojo teiginio „Mano darbovietėje dokumentų įforminimas neatitinka reikalavimų“ turinio atitikimą iškeltai problemai tyrinėti, savo komentaruose abejonę išreiškia klausimu: „Kažin ar eilinis darbininkas gali žinoti atsakymą į tokį klausimą“ ir teigia, kad: „Bet koku atveju šis teiginys atkartoja kitus“. E2 antrina: „Iš esmės atkartoja tai, kas jau aiškinamasi kitais klausimais, pavyzdžiui, 86 (aut. past.: Yra patvirtintos dokumentų rengimo, įforminimo taisyklės) ir 87 (aut. past.: Griežtai laikomasi raštvedybos reikalavimų)“. E3 svarsto: „Nelabai aišku, ką norima nustatyti: esamą tvarką ar tai, kaip jos laikosi personalas?“. E4, vertindamas šį teiginį, akcentuoja, kad: „Dokumentų apiforminimo reikalavimų laikymasis bus nustatytas 87 klausimu, todėl nebūtina

dubliuoti (aut. past. Griežtai laikomasi raštvedybos reikalavimų)“. E5: „Situacija bus išsiaiškinta 86-87 klausimais (86 aut. past.: Yra patvirtintos dokumentų rengimo, įforminimo taisyklės; 87 – Griežtai laikomasi raštvedybos reikalavimų)“. E6: „Klausimo esmė sutampa su prieš tai pateiktais teiginiais“.

E1, analizuodamas 107-ą teiginį „Kai prireikia dokumentų, tenka kreiptis į juos rengusius asmenis/padalinius“, nurodo: „Tai, jeigu egzistuoja „aiški dokumentų saugojimo sistema“ (aut. past.: Egzistuoja aiški dokumentų saugojimo sistema yra 106-u numeriu pažymėtas teiginys), tai šio teiginio lyg ir nebereiktų“. Šio teiginio tinkamumu abejones išreiškė ir E2: „Abejoju, ar reiktų detalizuoti? Ypač, kai kiti teiginiai parodo bendrą sistemos ir tvarkos buvimą ar nebuvimą“. E3 pažymi, kad: „Nelabai aiškus tikslas, jeigu norima patikrinti atsakymų sąžiningumą, teiginį reiktų talpinti kitoje vietoje“. E4 mano: „Dokumentų paieškos techniniai klausimai nėra esminis kriterijus įvertinant dokumentų saugojimo sistemą“. E5 atkreipia dėmesį, kad yra „Netikslingas klausimas, nes dokumentus rengę asmenys nebūtinai, tarkim, dar dirba įmonėje ar dokumentai rengti prieš daug laiko“. E6 laikosi panašios pozicijos: „Nereikalingas teiginys, neapibūdins archyvavimo ypatumų“.

E3, analizuodamas 110-ą teiginį „Į archyvą patekę dokumentai nepasimeta“, teigia: „Tas pats (žr. 108: Archyve saugomus dokumentus galima greitai surasti)“.

E1, analizuodamas 119-o teiginio „Mano organizacijoje vadovaujamosi principu „vartotojas – visuomet teisus“ turinį, akcentuoja, kad jis: „Dubliuojasi su kitais teiginiais, nors ir ne pažodžiui, žemiau nebedetalizuojų“. E2 šiam teiginiui pateikia tokią pastabą: „Klausimas ne visiškai susijęs, nes konkrečiai aiškinamasi, kaip informuojami vartotojai“. E3 mano, kad „Nelabai aišku, kokio tikslo siekiama ir kaip tai susiję su vartotojų informavimu....“. E4 pabrėžia, kad: „Organizacijos orientacija į klientą gali būti išreikšta dalykiškesniu teiginiu, be to, tai klausimas, kuris neatskleidžia vartotojų informavimo ypatumų“. E5: „Netikslingas klausimas, nelabai sietinas su informacijos pateikimu“. E6 siūlo: „Teiginį siūlyčiau formuluoti kitaip“, tačiau rekomendacijų kaip tą padaryti nepateikia.

E3, vertindamas 122-u numeriu klausimyne pažymėtą teiginį „Mielai vartoju (vartočiau) mano organizacijos teikiamas paslaugas, produkciją“, sako, kad: „Būtent per asmeninį santykį su produktu galima gauti tikslesnį situacijos vaizdą“.

E2 121-ąjį klausimyno teiginį „Mano organizacija pateikia išsamią informaciją vartotojams“ vertina taip: „Informacijos pateikimą reglamentuoja teisės aktai, o kontroliuoja atsakingos institucijos. Vargu ar visi darbuotojai, nesusiję su šiuo klausimu, turės pakankamai informacijos. Manychiau, kad tiksliau vertinimą atspindi 122 teiginys (aut. past.: Mielai vartoju (vartočiau) mano organizacijos teikiamas paslaugas, produkciją)). Apskritai, manychiau, kad paslaugas ir kokybę racionalu būtų apjungti su vartotojų informavimu, saugumu“. E4 manymu: „Informacijos pateikimas reglamentuojamas atitinkamais įstatymais, todėl teiginys netikslingai naudojamas“. E5 pastebi, kad „Organizacija pati suinteresuota pateikti vartotojui kuo tikslesnę ir išsamesnę informaciją, siekdama pritraukti klientą, todėl klausimas nebūtinai“. Tokios pat pozicijos laikosi ir E6: „Tai savaime suprantamas dalykas, nebūtinai tirti“.

E2, neigiamai vertindamas 123-u numeriu klausimyne pažymėtą teiginį „Pažįstamiems nepatariu vartoti mano organizacijos paslaugu/produktų“, pagrindžia tokiu komentaru: „Iš esmės antrina 122 (aut. past.: Mielai vartoju (vartočiau) mano organizacijos teikiamas paslaugas, produkciją)“. E3 pažymi: „Kokią informaciją suteiks ši pozicija, nes analogiškas pateiktas

aukščiau?“. E4 pritaria kitų ekspertų išsakytai nuomonei: „Išreikšta pozicija 122 klausimu (aut. past. Mielai vartuju (vartočiau) mano organizacijos teikiamas paslaugas, produkciją) dubliuosius, todėl rekomenduojama nenaudoti šio teiginio“. Kaip ir E5: „Paslaugų ar produktų vartojimas atskleidžiamas prieš tai įvardintu teiginiu“. E6 „122 teiginį (aut. past.: Mielai vartuju (vartočiau) mano organizacijos teikiamas paslaugas, produkciją) tikslingiau naudoti, nei šis“.

Teiginys, pažymėtas 124-u numeriu klausimyne, t.y., „Organizacija teikia išsamią informaciją apie produktus“, E3 buvo vertinamas taip: „Reikėtų apibrėžti ir sukonkretinti, nes labai panašiai aukščiau (žr. 121: Mano organizacija pateikia išsamią informaciją vartotojams), beveik tas pats“.

126-as teiginys „Mūsų produkcija negalėtų pakenkti vartotojų saugumui“ E2 (kaip ir kitų ekspertų, žr. toliau) buvo įvertintas, kaip dubliuojantis anksčiau pateiktus: „Teiginys antrina ankstesnius klausimus, todėl būtų racionalu jo atsisakyti“. E3 svarsto: „Galbūt norėta pasakyti „sveikatai“?“. E4 tvirtina, kad: „Atsakymai į teiginius dalinai dubliuos 123 teiginio (aut. past.: Pažįstamiems nepatariu vartoti mano organizacijos paslaugų/produktų), kuris turi platesnę reikšmę, informaciją ir atskleidžia tiek saugumą, tiek sveikatos vartotojų požiūriu esmę“. E5 kyla klausimas dėl pertekliškumo: „Klausimai labai panašūs į prieš tai pateiktus, dubliuojasi“. E6 pastebi: „126 ir 127 (127 aut. past.: Mūsų produkcija negalėtų pakenkti vartotojų sveikatai) teiginiai kartojasi, reikėtų keisti ar apjungti“. 127-am teiginiui „Mūsų produkcija negalėtų pakenkti vartotojų sveikatai“ E2 pateikia komentarą: „Tokia pat pastaba, kaip ir 126“. E3 pažymi, kad: „Iš esmės tas pats kaip ir teiginyje aukščiau...“. E4 šiuo klausimu atkartoja savo ankstesnį komentarą: „Atsakymai į teiginius dalinai dubliuos 123 teiginio (aut. past.: Pažįstamiems nepatariu vartoti mano organizacijos paslaugų/produktų), kuris turi platesnę reikšmę, informaciją ir atskleidžia tiek saugumą, tiek sveikatos vartotojų požiūriu esmę“. E5 taip pat pabrėžia: „Atsakymai į teiginius dalinai dubliuos 125 teiginio (aut. past.: Nėra buvę, kad mano darbovietės teikiamos paslaugos (produkcija) būtų pakenkusi vartotojų gerovei) atsakymus“. O E6 papildo: „126 (126 aut. past.: Mūsų produkcija negalėtų pakenkti vartotojų saugumui) ir 127 teiginiai kartojasi, reikėtų keisti ar apjungti – sveikata, saugumas iš esmės tapatūs dalykai“. Klausimyno teiginius (121, 123, 126 ir 127) E1 įvertino neigiamai ir komentuose tiesiog pažymėjo „Dubliuojasi“.

Ekspertams klausimų (kaip ir šioje tyrimo dalyje anksčiau) sukėlė stereotipines nuostatas išreiškiantys teiginiai, nuogąstaujant, kad emocijos gali paveikti atsakymų kokybę, be to pažymi atsikartojančius teiginius, kuriuos pagal tyrimo logiką siekta panaudoti kaip kontrolinius. E1, analizuodamas 171-ąjį teiginį „Priimti į darbą giminaičius – mano darbovietėje yra įprasta praktika“, svarsto: „Kažin ar įmanoma sulaukti nuoširdaus atsakymo į šį teiginį“. E2 komentaras šio teiginio atžvilgiu: „Atkartoja 172 klausimą (aut. past.: Darbuotojų atėjimas į mūsų organizaciją visada priklauso nuo turimų artimų ryšių, pažinčių), kuris yra platesnis ir apima ne tik nepotizmą“. E3 teigia, kad: „Ką norima išsiaiškinti: neskaidrų elgesį viešajame sektoriuje ar naudojimąsi rekomendacijomis?“. E4 akcentuoja: „Atsakymai į teiginį dubliuos informaciją, kuri bus atskleista sekančiuose teiginiuose ir platesne prasme“. E5 siūlo: „Tikslingiau naudoti 172 teiginį (aut. past.: Darbuotojų atėjimas į mūsų organizaciją visada priklauso nuo turimų artimų ryšių, pažinčių), o atviri atsakymai atskleis esmę“. E6 mano, kad „172 teiginys priimtinesnis apklausai, todėl šio nebūtina naudoti“. E3, analizuodamas 172-o

teiginio „Kad įsidarbinčiau, teko pasinaudoti pažintimis“ prasmę, pažymi, kad: „*Gal reikėtų patikslinti: „šioje įmonėje“? Kita vertus, kas norės prisipažinti?“*“.

E1, analizuodamas 174-o teiginio „Kad įsidarbinčiau, teko pasinaudoti pažintimis“ poreikį, pabrėžia: „*Pakomentuočiau taip pat, kaip ir 171-u numeriu* (aut. past.: Priimti į darbą giminaičius – mano darbovietėje yra įprasta praktika) *pažymėtą teiginį, t.y, kažin ar įmanoma sulaukti nuoširdaus atsakymo į šį teiginį“*. E2 neigiamai, vertindamas šį teiginį, jame išvargia atsikartojimus: „*Klausimas iš esmės atkartoja kitus, vargu ar galima sužinoti kažką reikšmingai naujo“*. E4 mano, kad tai: „*Abstraktus teiginys, informacija bus pasikartojanti“*. E5 atkreipia dėmesį: „*Netikslingas, nes atsakymas gali būti neatviras“*. E6 abejoja: „*Abejotinas teiginio naudingumas“*.

E1, analizuodamas 175-ą teiginį „Darbuotojas niekada negaus vietos, į kurią pretenduoja vadovo giminaitis arba pažįstamas“, abejoja ir negali apsispręsti pateikdamas tokį savo komentarą: „*Gal ir gali būti toks teiginys, bet man šiuo atveju sunku apsispręsti“*.

E1, analizuodamas 179-o teiginio „Atlyginimas priklauso nuo vadovo požiūrio į darbuotoją“ turinį, vertina jį neigiamai: „*Atsikartoja, siūlau išimti“*. E2 vertinimas šio teiginio atžvilgiu taip pat yra neigiamas, tačiau jis pateikia pasiūlymus: „*Manau, kad situaciją paaiškinant atsakymai į kitus klausimus. Priešingu atveju, reikėtų smulkiai detalizuoti visus galimus veiksnius, o tai vargu ar būtų tikslinga“*. E3 siūlo koreguoti teiginį, nurodymas: „*Tiksliau būtų: „Mano darbovietėje“*“. E4 pažymi, kad: „*Atsakymas atskleistų apmokėjimo sistemos aspektus, o nagrinėjamiems reiškiniams netikslinga naudoti“*. E5 kelia klausimą dėl formuluočių: „*Kokio požiūrio? Apibendrintas teiginys neatskleis esmės“*. E6 siūlo: „*Reikėtų patikslinti, konkretizuoti teiginį“*.

E1, vertindamas 184-ą teiginį „Vadovų deklaruojami aukšti moraliniai principai skiriasi nuo jų veiksmų“, atsiliepia apie jį gana skeptiškai: „*Iš karto labai neigiamai nuteikiantis teiginys“*. E2 neįžvelgia neigiamos konotacijos, tačiau pažymi, kad: „*Tai jau aptarta: „Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis“*“. E3 sako, kad: „*Dauguma darbuotojų taip gali manyti ir tik dėl to, kad jiems, pavyzdžiui, atlyginimas per mažas“*. E4 ir E5 nemato šio teiginio būtinybės klausimyne: „*Moraliniai vadovų principai jau buvo vertinami, todėl teiginys nebūtinas“*. Tokios pačios nuostatos laikosi ir E6: „*Nebūtinas naudoti apklausai“*.

E1, analizuodamas 185-o teiginio „Bet kurioje organizacijoje neįmanoma visiškai skaidri veikla“ turinį, teigia, kad: „*Iš karto labai neigiamai nuteikiantis teiginys“*, ekspertas, analizuodamas 186-o teiginio „Produkto/paslaugų reklamoje pateikiama informacija neatitinka tikrovės“, atmeta jo tinkamumą, pagrįsdamas tokiu pat argumentu, kaip ir prieš tai vertintą teiginį, kad: „*Iš karto labai neigiamai nuteikiantis teiginys“*. E2 siūlo: „*Klausimą reikėtų perkelti prie kokybės ir vartotojų informavimo“*. E3 pažymi: „*Rinkodara ir įmonių socialinė atsakomybė – susiję klausimai, neaišku, ką norima sužinoti?“*. E4 atkreipia dėmesį, kad „*Informacijos apie produktą/paslaugą pateikimas jau buvo vertinamas, todėl teiginys nebūtinas“*. Kritiškai šį teiginį vertina ir kiti ekspertai. E5: „*Jau buvo vertintas informacijos pateikimo klausimas“*. E6: „*Klausimas gali būti neatsakytas atvirai, o ir tai nevisuotinas reiškinys“*.

E1, analizuodamas 187-o teiginio „Pas mus atlyginimai mokami ir „vokeliuose“ turinį, laiko jį svarstytinu: „*Abejotinas nuoširdus atsakymas. Sunku apsispręsti dėl šio teiginio“*. E1, analizuodamas 190-o teiginio „Organizacija rūpinasi tik pajamomis, o ne kokybe“, mano, kad

tai: „*Persidengiantis*“ teiginys. Siūlau atsisakyti arba pakoreguoti, kad nesikartotų mintis“. E2 šiame teiginyje įžvelgia kitą problemą: „*Iškreinta iš konteksto. Abejoju, ar atsakymai padės įvertinti skaidrumą*“. E6 siūlo keisti: „*Teiginys ne visai atspindi veiklos skaidrumo, koreguotinas*“. E1, analizuodamas 194-o teiginio „Teiginiai, kad organizacija rūpinasi darbuotojais, jų gerove – „smegenų pudrinimas“, teigia, kad: „*Siūlyčiau performuoti, čia panaši situacija su teiginiais Nr. 40 (aut. past.: Mano darbovietėje, kalbant apie vadovus, „kairė nežino, ką daro dešinė“) ir Nr. 85 (aut. past.: Mano organizacijoje netoleruojami anekdotai apie blondines, kitos tautybės asmenis ir pan.)*“. E5 taip pat abejoja: „*Buitinis terminas. Ar verta naudoti?*“. O E6 siūlo: „*Teiginio stilius taisytinąs*“.

E1, analizuodamas 195-o teiginio „Įmonės socialinė atsakomybė – tik reklama“ atitikimą keliamos problemos sprendimui, teikia tokį pasiūlymą: „*Kartojasi, nors ir ne pažodžiui. Siūlau atsisakyti*“. E2 šiuo atveju antrina E1, teigdamas: „*Atkartoja 192 klausimą (Įmonės socialinės atsakomybės, kaip ir ISO diegimas, yra tik akių dūmimas). Nuo 6.5 (nepotizmas, favoritizmas) iki 6.8 (Socialinės atsakomybės imitavimas) imtinai būtų prasminga sujungti, kadangi visur kalbama apie veiklos skaidrumą*“. E3 taip pat kyla klausimas: „*Ar tai nėra tik vienas iš niuansų, kuriuos gali atspindėti kiti teiginiai?*“. E4 mano: „*Teiginys nebūtinai, nes 193-u teiginiu (aut. past.: Viešai deklaruojamos vertybės skirtos tik visuomenės nuomonei, įvaizdžiui formuoti) jau bus išsiaiškinta, ar įmonė socialinę atsakomybę naudoja reklamai*“. E5 laiko netikslingu, nes respondentų vertinimą jau buvo galima gauti: „*Pasikartojantis klausimas*“. Patvirtindamas kitų ekspertų įvertintą aplinkybę E6 siūlo, kad „*Reikėtų koreguoti formuluotę, ar visai nenaudoti teiginio*“.

E1, vertindamas demografinius klausimus apie darbuotoją ir klausimus apie organizaciją, net ir pozityviai žymėdamas klausimų tinkamumą tyrimui, pateikė jiems komentarus. Prie klausimo „Organizacija, kurioje dirbu: neketina diegti ĮSA; pradeda diegti ĮSA; yra įdiegusi ĮSA“ E1, pažymėdamas šį klausimą kaip tinkamą tyrimo instrumentui, akcentuoja, kad: „*Kyla klausimas, ar tinkamai pavadintas klausimynas. Tai „siekiant įgyvendinti“ ar jau yra įdiegusi. Šiuo atveju reikia arba performuoti klausimą, arba jo atsisakyti*“. E2 šį klausimą siūlo eliminuoti, teigdamas, kad „*Apie ketinimus arba neketinimus įdiegti ĮSA gali žinoti tik dalis vadovaujančio personalo, todėl arba turėtų atsirasti „Nežinau“, arba tai galima būtų išsiaiškinti tiesiogiai su įmonės vadovu*“. E3 šį klausimą laiko reikalingu, tačiau nurodo pastabą instrumento sudarytojui: „*Jeigu būtų įmanoma pasirinkti trečią atsakymo variantą, pažymėčiau „Abejoju“*“. Prie klausimo „Jūsų bendras darbo stažas“ E1 pateikia tokį komentarą: „*O ką lemia bendras darbo stažas? Konkrečiai dabartinėje darbovietėje, sutinku, bet šio klausimo vertė abejotina. Jeigu bus atliekami kokie nors palyginimai, tuomet tinka. Beje, gal vertėtų sunumeruoti demografinės dalies klausimus?*“ Klausimas „Jūsų šeimyninė padėtis“ E1 taip pat sukelia abejonių, nors klausimas eksperto buvo įvertintas teigiamai: „*Nežinau, ar tai, ką duoda šio tyrimo kontekste. Abejoju dėl šio klausimo, bet, matyt, autorė kažkaip planuoja susieti darbuotojo šeimyninį statusą ir atsakomybę*“. E3 šeimyninės padėties nustatymo klausimą vertina neigiamai: „*Kokio rezultato tikimasi pasiekti šiuo klausimu?*“. E4, E5 ir E6 šios klausimų dalies nekomentavo. E6 klausimyno pabaigoje pateikė tokį komentarą: „*Klausimynas išsamus, galima naudoti įmonėse nustatant vadybos neatitikimus, koreguotinas problemas*“.

Socialinės atsakomybės skalėje, ekspertų nuomone, tyrimo instrumentui netinkami 12 teiginių, o vadybos kultūros skalėje 8 teiginiai (10 lentelė).

10 lentelė. Ekspertinio vertinimo rezultatų apibendrinta suvestinė

Dalys ir skalės	Skalių svorio vidurkis*	Teiginių/klausimų skaičius prieš vertinimą	Teiginių/klausimų skaičius po vertinimo
I. VADYBOS KULTŪRA	4,45	112	104
1. Vadybinio personalo kultūra	4,14	32	28
2. Valdymo procesų organizavimo kultūra	4,57	25	24
3. Vadybos darbo sąlygų kultūra	4,52	28	27
4. Dokumentacijos sistemos kultūra	4,59	27	25
II. SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ	4,16	85	73
5. Socialiai atsakingos organizacijos elgsena	4,33	36	31
6. Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena	4,00	49	42
III. INFORMACIJA APIE ORGANIZACIJĄ	–	5	4
IV. INFORMACIJA APIE DARBUOTOJĄ	–	7	5
Bendras vidurkis/suma:	4,30	197 teiginiai 12 klausimų	177 teiginiai 9 klausimai

Pastaba: * maksimalus skalės svorio vidurkis 5.

Akcentuotina, kad subskalių svorio bendriems vidurkiams ypač didelę reikšmę turėjo kai kurie instrumento teiginiai, mažinantys vidurkį. Po ekspertinio vertinimo jų iš viso buvo atsisakyta dėl itin žemų vertinimų (11 lentelė, detaliau 1-3 prieduose). Ekspertai šalia žemais balais įvertintų teiginių privalejo įrašyti savo komentarus/pastabas. Iš 1-ame priede pateiktų teiginių buvo atsisakyta 20 teiginių. Susipažinus su ekspertų pastabomis, klausimyne buvo palikti 104 vadybos kultūrą ir 73 įmonių socialinę atsakomybę apibūdinantys teiginiai, argumentuojant tuo, kad apklausos metu nustatyti pertekliniai teiginiai.

11 lentelė. Eliminuoatų teiginių/klausimų skaičius, jų vertinimo balų suma ir vidurkis

Klausimyno dalys, teiginių skaičius	Balų suma	Svorio vidurkis
I. VADYBOS KULTŪRA (7 teiginiai)	69	1,64
II. SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ (13 teiginių)	126	1,61
III. + IV. DEMOGRAFINIS BLOKAS (3 klausimai)	–	–

2-ame priede išskirti teiginiai, kurie ekspertų buvo įvertinti itin žemais balais. Daugeliu atveju ekspertų nuomonė sutapo, ir šie teiginiai buvo vertinami 1 - 2 balais, tik keletas įvertinimų siekė 4 ar 5 balus. Aukščiausias įvertinimo vidurkis siekia 2,16 balo, žemiausias teiginių vertinimo vidurkis - 1 balas. Vertinant demografinius duomenis, klausimą dėl šeimyninės padėties dauguma ekspertų nurodė kaip nereikalingą. Įmonių socialinės atsakomybės diegimo situacijos įvertinimas, daugumos ekspertų nuomone, taip pat nereikalingas. Pusė ekspertų mano, kad klausimas dėl darbo stažo nereikalingas, kitos pusės ekspertų nuomone, šis klausimas yra tinkamas.

Eliminavus ekspertinio vertinimo metu žemiausius balus surinkusius teiginius iš instrumento, buvo atliekamas žvalgomasis tyrimas.

Pagrindinė I-ojo ekspertinio vertinimo išvada: patvirtintas klausimyno turinio tinkamumas išskirtoms skalėms ir subskalėms bei tyrimo tikslui pasiekti.

II-asis ekspertinis vertinimas

Suformavus interviu klausimus įmonių vadovams, buvo atliktas ekspertinis vertinimas.

Šio tyrimo tikslas: užtikrinti vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies, raiškos, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, tyrimo instrumento turinio tinkamumą.

Tikslui pasiekti keliama tokie tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti suformuotų klausimų atitikimą išskirtoms instrumento sudedamosioms dalims.

2. Įvertinti pavienių klausimų turinio kokybę.

Tyrimo ir duomenų apdorojimo metodai. Tyrimui atlikti pasirinktas ekspertinis individualiojo vertinimo metodas – apklausa raštu. Tyrimo duomenys apdoroti Exell programa. Atviri klausimai, pastabos ir pasiūlymai analizuoti loginiu pagrindu, lyginant su teorinėmis mokslinių darbų įžvalgomis.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo 9 ekspertai. Pagrindinė sąlyga atrenkant ekspertus buvo jų mokslinis laipsnis, sritis ir kryptis. Visi ekspertiniame vertinime dalyvavę mokslininkai atstovauja socialinių mokslų sritį ir dvi kryptis (03S ir 04S). Ekonominės krypties mokslininkai buvo pasirinkti atsižvelgiant į tai, kad įmonių socialinė atsakomybė apima plačius socialinius ir ekonominius įmonės aspektus, todėl nuomonių įvairiapusiškumas yra reikšminga sąlyga siekiant gauti objektyvius ekspertinio vertinimo rezultatus. Kitos, papildomos, sąlygos, keliamos ekspertų atrankai, buvo darbovietė. Šiuo atveju ypač svarbus skirtingų universitetų (t.y., skirtingų mokslinių mokyklų) atstovų požiūris į analizuojamą problemą. Ekspertų mokslinių interesų sričių spektras aprėpia šio tyrimo tikslą, nepriklausomai nuo to, kad konkrečiai ne visur yra įvardintos „organizacinės kultūros“ ir „įmonių socialinės atsakomybės“ tematikos. Išsamesnė informacija apie ekspertus pateikiama 4-ame priede.

Tyrimo organizavimas. Ekspertams elektroniniu paštu buvo išsiųstos užklauskos dėl sutikimo atlikti vertinimą. Buvo išsiųsta 18 užklauskų, vertinime sutiko dalyvauti 9 ekspertai. Sutikusiems vertinime dalyvauti ekspertams elektroniniu paštu išsiųsti klausimynai (5 priedas). Ekspertų buvo prašoma pritarti arba nepritarti sudarytų klausimų reikšmingumui analizuojamai problemai spręsti, vertinant juos nuo 1 (nepritariama klausimui) iki 5 (pritariama klausimui). Ekspertai vertino interviu klausimus ir pastabų dalyje įvardijo trūkumus, pateikė siūlymus, kurie galėtų turėti įtakos instrumento turinio kokybei.

Tyrimo rezultatai. Interviu klausimai sulaukė prieštarų kai kurių ekspertų vertinimų, tačiau atsižvelgta į bendrą klausimų įvertį. Čia pateikiama tik daugiausiai komentuotų klausimų apžvalga. Klausimą „Kokia yra Jūsų įmonės vizija?“ ekspertai E4, E5 ir E8 vertino kaip netinkamą: E4: „*bloga formuluotė*“, E5: „*nekorektiškas klausimas įmonės vadovui*“, E8: „*tai galima gauti iš įmonės dokumentų ar internetinio puslapio, kam to klausti tiriamųjų?*“ Komentuodamas klausimą „Kokia Jūsų įmonėje vyrauja užduočių skyrimo tvarka (griežtai reglamentuojama/nereglamentuojama)?“, ekspertas E5 teigė, kad šis klausimas „*nesusietas su socialine atsakomybe*“, E6 pastebi, kad „*kai kuriose organizacijose užduotys neskiriamos, o darbuotojai patys jas išsikelia*“, E8 nuomone, „*klausimas labiau tinkamas prie organizacijos struktūros arba procesų valdymo*“, o E9 išreiškia abejonę: „*abejočiau klausimo tikslingumu (dėl perteklinės informacijos srauto)*“. Klausimas „Kaip vertinate technologijų taikymo lygį organizacijoje?“ daugumos ekspertų (E3, E4, E5, E9) buvo įvertintas kaip nesietinas su įmonių socialine atsakomybe, tik E4 kelia klausimą, „*ar respondentams apibrėžti „aukštas“ „žemas“ lygio vertinimai, nes jį sunku pamatuoti*“. Vertindami klausimą „Kaip Jūsų įmonės valdymo procesai atitinka įmonių socialinės atsakomybės kriterijus?“, ekspertai pateikė tokius komentarus: E3 pateikė siūlymą, kad „*klausimyne vertėtų įvardinti atsakymų variantus*“, E4- „*gal galima būtų formuluoti „kiek?*“, E5 rekomenduoja, kad „*interviu metu reiktų aptarti kiekvieną kriterijų*“, E6 teigia, kad „*kartojasi su prieš tai buvusi*“, E7 nuomone, „*reikėtų*

klausimyne įvardinti atsakymų variantus“, E8 teigia, kad „klausimas turėtų būti sukeistas vietomis su aukščiau einančiu“. Klausimas „Kokios informacinės sistemos yra naudojamos Jūsų įmonėje?“ taip pat sukėlė ekspertų (E5, E7, E9) abejones dėl jo tinkamumo išsikeltam tyrimo tikslui pasiekti.

6-ame priede pateikiami ekspertinio vertinimo vidurkiai, pastabų ir komentarų suvestinė. Klausimai, kurių įvertinimo vidurkis nesiekia 4 (arba 4), buvo pašalinti, kai kurie jų pakoreguoti pagal ekspertų pasiūlymus (7 priedas). Parengtas interviu instrumentas pateikiamas 8-ame priede.

Pagrindinė II-ojo ekspertinio vertinimo išvada: patvirtintas vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies, reikšmės, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, tyrimo instrumento turinio tinkamumas.

2.5. Žvalgomasis tyrimas

Šio **tyrimo tikslas**: suformavus vadybos kultūros lygio nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, instrumentą, patikrinti jo tinkamumą tolimesniems tyrimams atlikti. Tikslui pasiekti keliama tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti klausimyno metodologines ir psichometrines charakteristikas.
2. Išanalizuoti demografinius tyrime dalyvavusių respondentų rodiklius.
3. Nustatyti vadybos kultūros reikšmę tiriamoje organizacijoje.
4. Nustatyti organizacijos pasirengimą siekti įmonių socialinės atsakomybės statuso.
5. Įvertinti vadybos kultūros integruotumą siekiant įmonių socialinės atsakomybės.

Tyrimo ir duomenų apdorojimo metodai. Tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – apklausa raštu. Tyrimo duomenys apdoroti SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) programa (21 versija)).

Tyrimo imtis. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta viena iš regioninių šalies savivaldybių. Regioninėje šalies savivaldybėje apklausos vykdymo laikotarpiu dirbo 253 tarnautojai. Apklausoje sutiko dalyvauti 159 respondentai. Tyrimo imtis apskaičiuota, remiantis V. I. Paniotto formule (1982):

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

kur:

n – imties dydis;

Δ – imties paklaidos dydis (=0,05);

N – generalinis visumos dydis.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0.05^2 + \frac{1}{253}} = 155$$

Skaiciuojant visų organizacijoje dirbančių darbuotojų mastu – būtinas imties dydis yra 155 darbuotojai, kai tikimybė 95 proc., o paklaida 5 proc. Iš esmės tokia imtis yra pakankama, kad būtų galima daryti išvadas apie klausimyno metodologines kokybės charakteristikas.

Tyrimo organizavimas. Dėl apklausos vykdymo pobūdžio ir terminų buvo derinama su savivaldybės vadovu. Abiejų šalių sutarimu buvo nuspręsta anketinei apklausai skirti ne daugiau kaip dešimt darbo dienų. Iš dviejų galimų klausimyno pildymo variantų pasirinkta popierinė anketos versija; internetinės anketos šio tyrimo atveju buvo atsisakyta argumentuojant tuo, kad organizacijoje laikomasi griežtos pozicijos internetą naudoti tik tarnybinėms užduotims atlikti. Visi 159 respondentų užpildyti klausimynai pripažinti validžiais. Savanoriškai apklausoje dalyvaujantys respondentai suteikė labai tikslią informaciją, nebuvo sugadintas nė vienas klausimynas dėl nekorektiško ar atmesino pildymo.

Klausimyno metodologinių ir psichometrinų charakteristikų patikimumo nustatymas. Atlikus žvalgomąjį tyrimą, pirmiausia buvo tikrinamas klausimyno patikimumas. Paašikinta faktoriaus sklaida – veiksnys, paveikiantis rezultata, negali būti mažesnis negu 10 proc. Jei paašikinta faktoriaus sklaida mažesnė nei 10 proc., reikia ieškoti teiginio, kuris mažina sklaidą. Jeigu apklausoje dalyvauja 159 respondentai, t. y., 100 proc., o paašikinta faktoriaus sklaida – 10 proc., tai reikštų, kad tik 10 proc. respondentų pritaria šiam faktoriui. Vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės dalių skalėse mažiausia paašikinta sklaida 58,72 proc. (valdymo procesų organizavimo kultūros skalė), didžiausia – 66,85 proc. (socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos skalė). Maksimalus *Cronbach alpha* – 1. Gautos aukštos *Cronbach alpha* reikšmės leidžia teigti, kad vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės, įtrauktų į instrumentą skalių, teiginiai yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Tačiau *Cronbach alfa* koeficiento reikšmės dydis priklauso nuo skalės ilgio – kuo daugiau pavienių teiginių sudaro skalę, tuo jis gali būti didesnis. Taigi, kai į skalę sujungti daugiau kaip 5 pavieniai testo žingsniai, sunku nustatyti tikrąją vertę ir reikalingas papildomas skalės vidinio patikimumo matas, kuris būtų jautresnis matavimams. Dėl to greta *Cronbach alfa* koeficiento pateiktos *Spearman-Brown* koeficiento reikšmės, kurios, kaip ir priimta testų teorijoje, dažniausiai būna mažesnės nei *Cronbach alfa* koeficiento reikšmės. Gautos *Cronbach alpha* reikšmės rodo, kad vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės skalių teiginiai yra susiję (minimali *Cronbach alpha* reikšmė 0,75) (12 lentelė).

12 lentelė. Vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės skalių metodologinės kokybės charakteristikos

Dalys	Skalės	N	Paašikinta sklaida %	Cronbach alpha	Spearman Brown
Vadybos kultūra	Vadybinio personalo kultūra	28	66,68	0,90	0,88
	Valdymo procesų organizavimo kultūra	24	58,72	0,75	0,69
	Vadybos darbo sąlygų kultūra	27	63,79	0,86	0,62
	Dokumentacijos sistemos kultūra	25	59,70	0,87	0,80
Socialinė atsakomybė	Socialiai atsakingos organizacijos elgsena	31	62,78	0,92	0,79
	Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena	42	66,85	0,95	0,84

Koreliacijos koeficiento modalinė reikšmė rodo koreliacinio ryšio stiprumą. Maksimalus koreliacijos koeficientas gali būti –1 arba +1 (priklausomai nuo teiginių kodavimo). Kuo arčiau vieneto, tuo ryšys stipresnis, t.y., koreliaciniai ryšiai patikimesi. Šio tyrimo atveju socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos skalės teiginiai buvo koduoti neigiamai.

Koreliaciniai kriterijų ryšiai rodo požymių tarpusavio susietumą: kai koreliacijos koeficientas (r – ryšio stiprumas) 0,9 ir daugiau – ryšys labai stiprus, esant 0,1 – 0,2 koreliacijos

koeficientui, ryšys yra labai silpnas. Patikimumą, t.y., požymių tarpusavyje sąsajas, pagrindžia rodiklis, kai jo dydis yra 0,000 (13 lentelė).

13 lentelė. Vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės skalių koreliaciniai ryšiai

Skalės	Socialiai atsakingos organizacijos elgsena	Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena
Vadybinio personalo kultūra	0,560** 0,000 159	-0,517** 0,000 159
Valdymo procesų organizavimo kultūra	0,546** 0,000 159	-0,341** 0,000 159
Vadybos darbo sąlygų kultūra	0,637** 0,000 159	-0,518** 0,000 159
Dokumentacijos sistemos kultūra	0,566** 0,000 159	-0,231** 0,003 159

Dauguma vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės koreliacinių ryšių yra glaudžiai susiję, išskyrus dokumentacijos sistemos kultūrą socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos atžvilgiu, kurie rodo sąlygiškai silpną (-0,231), tačiau statistiškai patikimą ryšį (0,003). Stipriausia koreliacija (0,637) konstatuojama tarp vadybos darbo sąlygų kultūros organizacijoje ir socialiai atsakingos organizacijos elgsenos skalių. Konstatuotina, kad klausimyno skalės tarpusavyje susijusios atvirkščiu vidutiniškai stipriu ir stipriu, statistiškai patikimu ryšiu. Nustačius klausimyno metodologinių ir psichometrinių charakteristikų patikimumą, teigtina, kad klausimynas gali būti taikomas vadybos kultūros raiškos, siekiant įmonių socialinės atsakomybės, nustatymui.

Demografiniai rodikliai. Tyrimo rezultatai rodo respondentų demografines charakteristikas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, darbo stažą. *Lyties atžvilgiu* respondentų pasiskirstymas labai netolygus, t.y. 72,3 proc. moterų ir 27,7 proc. vyrų, todėl šiuo demografiniu rezultatu nebus remiamasi atliekant analitinius rezultatų pjūvius. *Amžiaus atžvilgiu* respondentų pasiskirstymas rodo, kad organizacijoje dirbantys žmonės patenka į amžiaus kategoriją nuo 30 metų iki pensinio amžiaus, tai sudaro 88 proc. dirbančiųjų (30-39 metų - 20,8 proc., 40-49 metų - 31,4 proc., 50 metų ir iki pensinio amžiaus - 35,8 proc.). Jaunesnio amžiaus ir pensinio amžiaus darbuotojų bendras rodiklis yra 12 proc. Respondentų pasiskirstymas *pagal išsilavinimą* patvirtina, kad savivaldos institucijose dirba žmonės, turintys aukštąjį išsilavinimą - 87,4 proc. (aukštąjį universitetinį - 74,2 proc., aukštąjį neuniversitetinį - 13,2 proc.). Šis rodiklis sąlygotas Valstybės tarnybos įstatymo, pagal kurį valstybės tarnautojams privalus aukštasis išsilavinimas. Tik 12,6 proc. darbuotojų, priskyrę save eiliniams darbuotojams, yra įgiję aukštesnįjį arba profesinį išsilavinimą. *Pagal pareigų pobūdį* apklausoje dalyvavo trijų lygių vadovai: žemiausios grandies vadovų - 4,4 proc., vidurinėsios grandies vadovų - 12,6 proc., aukščiausio lygio - 4,4 proc. Savivaldybės administracijos darbuotojai skirstomi į dvi grupes: valstybės tarnautojus ir dirbančiuosius pagal darbo sutartis. Beveik pusė apklaustų darbuotojų, neužimančių vadovaujamų pareigų, yra valstybės tarnautojai (41,51 proc.), likusieji – eiliniai savivaldybės darbuotojai (36,5 proc.). Taigi, atsižvelgiant į jau aptartą apklausoje dalyvavusių darbuotojų amžių, natūralu, kad jų *darbo stažas* tiriamoje organizacijoje

irgi gali būti atitinkamas (tuo atveju, jei jie yra lojalūs organizacijai). Nuo 8 iki 20 metų darbo stažą šioje organizacijoje turi 70,4 proc. respondentų, nuo 4 iki 7 metų – 16,3 proc. Likusieji yra tik ką pradėję dirbti ir/arba dirbantys iki 3 metų tiriamoje organizacijoje.

Kaip matyti, dauguma apklausos dalyvių – igiję aukštąjį išsilavinimą, vidutinio ir brandesnio amžiaus bei didelę darbo patirtį savivaldos organizacijoje turintys darbuotojai. Kitaip tariant, sukaupę darbinės patirties bei pakankamai gerai susipažinę su organizacija asmenys.

Vadybos kultūros raiškos nustatymas. Vadybos kultūros raiškos nustatymo rezultatai pateikiami pagal keturias skales: vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybos darbo sąlygų kultūra, dokumentacijos sistemos kultūra.

14 lentelė. **Vadybinio personalo kultūra: žvalgomojo tyrimo atvejais**

Subskalės Raiška	Vadybinio personalo bendroji kultūra	Vadybos mokslo žinojimas	Vadovaujančiųjų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	Sugebėjimas vadovauti (vadovavimo menas)
Silpna raiška	18,7	21	34,1	24,5
Vidutinė raiška	22,8	40,1	20,3	24,1
Stipri raiška	58,5	38,9	45,6	51,4

Analizuojant vadybinio personalo kultūrą pagal *aukščiausias pozicijas* (14 lentelė) matyti, kad didžiausia spraga tiriamoje organizacijoje yra vadybos mokslo žinojimas, kas sudaro 38,9 proc. Analizuojant *žemiausias pozicijas* pagal visas keturias subskales, žemiausi įverčiai pasiskirstė nuo 18,7 iki 34,1 proc. Itin žemais balais vertinamos vadovaujančiųjų asmeninės ir dalykinės savybės bei vadovavimo stilius (34,1 proc.). Todėl toliau detaliau pristatomas šių subskalių turinys.

Siekiant nustatyti vadybos mokslo žinojimo raišką respondentai vertino tokius aspektus, kaip: vadovų aukštąjį vadybinį išsilavinimą, vadovų domėjimąsi valdymo mokslo naujovėmis ir intensyvų jų taikymą praktikoje, vadovų tobulinimosi kursų organizavimą ir dalyvavimą juose. Analizuojant pagal pavienius testo žingsnius, išryškėjo itin opi vadybinio išsilavinimo problema – tik 38,4 proc. respondentų patvirtino, kad vadovai turi tokį išsilavinimą. Vadinasi, dauguma vadovų, nors ir atitinka valstybės tarnautojui keliamus reikalavimus, tačiau gali stokoti arba stokoja aukštojo vadybos mokslo pagrindų. Tuo labiau, kad kiek daugiau kaip pusė respondentų patvirtino, jog organizacijoje norint gauti vadovo pareigas vadybinis išsilavinimas nebūtinasis (50,3 proc.). Ši problema akcentuota dvejopai: platesniu mastu, optimizuojant bendrus konkursinius reikalavimus, nes konkursų dalyviams privaloma vadybinio darbo patirtis nebūtinai atspindi vadybos mokslo įsisavinimą, ir lokalinio aspektu, tobulinant specialistų igūdžius. Be to, kad ši galimybė išnaudojama nepilnai: tik kiek daugiau nei trečdalis patvirtino galimybę organizacijoje pasinaudoti vadovų tobulinimo kursais. Problema sietina ir su kitais vadybinio darbo aspektais, tokiais kaip bendra vadybos kultūra, vadovavimo stilius. Pritarimo bendrąją kultūrą teigiamai vertinantiems teiginiams intervalas – nuo 47,2 proc. (vadovų vertybės – orientyras pavaldiniams) iki 72,3 proc. (kalbos kultūros paisymas).

Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių bei vadovavimo stiliaus subskalė buvo vertinama pagal darbuotojų reakciją į vadovų sprendimus, vadovų priimamų sprendimų objektyvumą ir teisingumą, teikiamų pastabų korektiškumą, pagarbą asmeniui skiriant tarnybinius pavedimus, konkurenciją tarp pavaldinių ir vadovų bei konkurenciją tarp organizacijos vadovų. Vienos iš jautriausių problemų – lyderystė, pasitikėjimas vadovų sprendimais, objektyvumas. Teigiamai vadovų savybes įvertino tik apie pusę tyrime dalyvavusių darbuotojų. Ženkliai išryškėjusios

probleminės sritys, tokios kaip: vadovų dalykinės savybės, vadovavimo stilius, valdymo meno lygis, bendrosios kultūros lygis, kelia aktualią vidinio konflikto tarp vadovaujančiosios grandies ir pavaldinių grėsmę, kyla pasipriešinimo vadovavimo veiksams, didėjančio nepasitenkinimo ir mažėjančio lojalumo rizika. Šiuos pavojus akcentuoja paaiškėjusios vadybos mokslo žinojimo spragos, kurios sietinos ir su kitomis vadybos kultūrą atspindinčiomis sritimis.

15 lentelė. Valdymo procesų organizavimo kultūra: žvalgomojo tyrimo atvejis

Subskalės Raiška	Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	Vadybinio darbo racionalus organizavimas	Modernus procesų kompiuterizavimas	Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūra
Silpna raiška	15,8	15,7	31	15,7
Vidutinė raiška	22,6	31,6	25,9	22,7
Stipri raiška	61,6	52,7	43,1	61,6

Analizuojant valdymo procesų organizavimo kultūrą pagal *aukščiausias pozicijas* (15 lentelė), žemiausiai vertinamas valdymo procesų modernizavimas, kompiuterizavimas (43,1 proc.), pagal *žemiausias pozicijas* ta pati kategorija sulaukė daugiausiai pritarimo, t.y. 31 proc., kas rodo, kad kompiuterizavimo lygis organizacijoje yra vidutinis, o sistema nepakankamai išvystyta. Aukščiausiai įvertintas (nuo 52,7 proc. iki 61,6 proc.) vadybinio darbo organizavimo racionalumas, valdymo procesų reglamentavimo optimalumas ir interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių kultūra. Tiek teigiami, tiek neigiami vertinimai pagal šiuos parametrus pasiskirstė daugmaž tolygiai, kas rodo tam tikrą tendenciją. Šiame kontekste neišnaudotas galimybes patvirtina vadybinio darbo organizavimo sistemos trūkumai. Kiek mažiau nei pusė vadybinio personalo yra patenkinti darbo organizavimu ir jų turimo potencialo realizavimu. Modernaus valdymo procesų kompiuterizavimo subskalėje pateikiami indikatoriai, atskleidžiantys elektroninės valdymo sistemos funkcionalumą, valdymo sistemos planavimo, analizavimo ir veiklos vykdymo integralumą, kompiuterizuotos valdymo procesų sistemos maksimalų išnaudojimą, jos paprastumą ir naudingumą bei kompiuterinės ir programinės įrangos pakankamą/nepakankamą aprūpinimą. Tiriamoje organizacijoje veikia kompiuterizuota duomenų valdymo sistema, tačiau žemas vertinimas rodo ribotą techninių galimybių išnaudojimą. Pavyzdžiui, tik 47,2 proc. respondentų patvirtino elektroninės valdymo sistemos funkcionavimą, kas leidžia daryti prielaidą, jog sistema neapėmė visų organizacijos grandžių. Prielaidą sustiprina ir pritarimas teiginiui, jog sistema išnaudojama maksimaliai (32,7 proc.), o beveik pusė respondentų abejoja sistemos funkcionalumu ir naudingumu (41,6 proc.). Beveik trečdalis respondentų pažymėjo, jog organizacijai trūksta kompiuterių ir programinės įrangos. Be to, esama sistema nesudaro galimybių tinkamai planuoti ir organizuoti darbą. Esminė viešojo sektoriaus organizacijos misija – tenkinti visuomenės poreikius, kitaip tariant, orientacija į viešąjį interesą. Tyrimo rezultatai rodo, kad vadybos kultūra nepakankamai mobilizuota, kad ši tikslą atliptų darbuotojų veiksmai. Rezultatus analizuojant pagal pavienius teiginius paaiškėjo, kad trečdalis respondentų (33,3 proc.) atsakymai į pretenzijas iš išorės yra laikomi nemalonia prievole. Tik 52,2 proc. respondentų konstatavo, kad organizacija yra atvira visuomenei. Tai, jog organizacijoje orientuojamasi į kliento poreikius, patvirtino 55,3 proc. respondentų.

16 lentelė. Vadybos darbo sąlygų kultūra: žvalgomojo tyrimo atvejis

Subskalės Raiška	Darbo aplinka (interjeras, apšvietimas, temperatūra, švara ir kt.)	Darbo vietų organizavimas	Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas
Silpna raiška	24,5	20,3	20,3	18,7
Vidutinė raiška	6,6	12,4	12,4	26,4
Stipri raiška	68,9	67,3	67,3	54,9

Analizuojant vadybos darbo sąlygų kultūrą, išryškėja žymus atotrūkis tarp žemiausių ir aukščiausių vertinimų. Pagal *aukščiausias pozicijas* (16 lentelė) nepalankiausiai buvo vertinama darbo sauga ir sociopsichologinis organizacijos mikroklimatas (54,9 proc.). Tai yra, sąlygomis patenkinti kiek daugiau kaip pusė respondentų. Darbo saugos klausimas tiriamojo organizacijoje, remiantis respondentų atsakymais, yra labiau formalus. Sociopsichologinį organizacijos mikroklimatą neigiamai veikia formalus požiūris į tokius veiksnius: darbo saugą, seksualinio priekabiavimo prevenciją, nepakankamą toleranciją kitokioms pažiūroms (pavyzdžiui, politinėms, religinėms). Organizacijos pastangas pagal minėtus aspektus aktualizavo tik kiek daugiau nei pusė respondentų.

Analizuojant *žemiausias pozicijas*, nustatyta, kad beveik ketvirtadalis respondentų nepatenkinti darbo aplinka, kai lygiagrečiai 68,9 proc. teigia, kad darbo aplinka labai gera. Savivaldybėje ne visiems darbuotojams sudaromos vienodai geros sąlygos interjero, apšvietimo, temperatūros, švaros ir kitais atžvilgiais. Penktadalis respondentų išryškino tokias problemas, kaip techninis darbo vietos organizavimas bei vadovų pastangos aprūpinti reikiamomis darbo priemonėmis. Tiek pat respondentų neigiamai vertina vadovybės požiūrį į darbo ir poilsio sąlygų balansą. Teiginiui, kad organizacija rūpinasi darbuotojų fiziniu aktyvumu, pritarė tik šeštadalis respondentų. Tai reiškia, kad jeigu tam ir skiriamas dėmesys, jis pasiekia tik mažą dalį darbuotojų.

17 lentelė. Dokumentacijos sistemos kultūra: žvalgomojo tyrimo atvejis

Subskalės Raiška	Dokumentų įforminimo kultūra	Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema
Silpna raiška	5	9,9	17	11,9
Vidutinė raiška	8,6	17,9	19,9	31,1
Stipri raiška	86,4	72,2	63,1	57

Analizuojant dokumentacijos sistemos kultūrą pagal *aukščiausias pozicijas* (17 lentelė), tik 57 proc. darbuotojų nurodo aukštą racionalios archyvinių dokumentų saugojimo sistemos lygį, kuris aprėpia aiškos dokumentų saugojimo sistemos, elektroninio archyvavimo informacinės sistemos, dokumentų perkėlimo saugojimui į archyvą atsakingų asmenų organizacijoje klausimus. Beveik pusė respondentų (40,3 proc.) patvirtino archyvinių dokumentų operatyvaus pasiekiamumo problemą, kuri ypač susijusi su informacinės archyvo sistemos netobulumu ir/arba prieinamumu (22,6 proc. patvirtinančių prieinamumo galimybę). Nors yra asmenys, atsakingi už dokumentų perkėlimą į archyvą, tačiau tik kiek daugiau kaip pusė (54,1 proc.) tyrime dalyvavusių organizacijos darbuotojų patvirtino, jog archyve saugomi dokumentai nepasimeta, ir tai galima sieti su išryškėjusiomis darbo organizavimo bei informacinių sistemų panaudojimo efektyvumo problemomis.

Analizuojant *žemiausias pozicijas*, 17 proc. pažymėtas racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas. Šią subskalę atskleidžia informacinių technologijų atitikimas darbuotojų poreikiams, reikiamų prieigų prie išorinių informacinių duomenų bazių suteikimas, elektroninės duomenų valdymo sistemos prieinamumas visiems padaliniais ir darbuotojams, kuriems ši prieiga būtina kokybiškam darbo atlikimui. Informacinės technologijos ne tik nepanaudojamos maksimaliai, tačiau ir kiek daugiau nei du trečdaliai respondentų patvirtino galimybę naudotis prieiga prie išorinių duomenų bazių (69,8 proc.). Tai reiškia, kad egzistuoja dar neišnaudotų galimybių sutaupyti laiko darbo atlikimo procesams, veiksmingiau integruoti žmogiškuosius ir techninius resursus, siekiant labiau patenkinti visuomenės poreikius.

Socialinės atsakomybės nustatymas. Socialinės atsakomybės nustatymo rezultatai pateikiami pagal dvi kategorijas: socialiai atsakingos organizacijos elgsena ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsena. Vertinant socialiai atsakingos organizacijos elgsenos subskales (18 lentelė), įtraukiant produkto/paslaugos teikimą, siekį išlaikyti gamtinių, biologinių procesų pusiausvyrą civilizacijos vystymosi plotmėje, santykių su darbuotojais ir sociumu darną, atspindimos bendrai priimtos sociokultūrinės vertybės ir atotrūkis tarp jų bei iš organizacijos elgsenos atpažįstamų vertybių. Vertinant šiuo aspektu, išryškėjo ženklus atotrūkis, kurį detalizuoti galima atskirų teiginių lygmenyje, išryškinant problematiškiausias zonas.

18 lentelė. Socialiai atsakingos organizacijos elgsena: žvalgomojo tyrimo atvejais

Subskalės Raiška	Atsakomybė prieš visuomenę	Atsakomybė aplinkosaugoje	Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	Atsakomybė, užtikrinant viešąjį interesą
Silpna raiška	7,9	18,5	29,6	12
Vidutinė raiška	31,6	44,1	31,1	27,6
Stipri raiška	60,5	37,4	39,3	60,4

Vertinant teiginį apie produktų/paslaugos kokybės kontrolės sistemos darbovietėje egzistavimą, ryškėja: dauguma respondentų neigia tokios sistemos egzistavimą arba nežino apie jos egzistavimą, kas rodo nepakankamai stipriai vystomą sistemą (68,6 proc.). Kontrolės sistema leidžia realizuoti veiklą pagal sąlyginius kokybės parametrus, kuriuos sudaro viešajai ar privačiai organizacijai taikomi sutartiniai kriterijai. Vertinant viešojo sektoriaus organizacijai keliamų socialinės atsakomybės standartų kontekste, tai reiškia, jog daugelio priskirtų funkcijų atlikimo kokybė nėra efektyviai kontroliuojama. Tai iš dalies kompensuojama santykiuose su klientais orientuojantis ne tik į teisės aktus, bet ir visuotinai priimtus moralės principus (82,4 proc. pritariančių vertinimų).

Socialinės atsakomybės vertinimas pagal pavienius testo žingsnius detalizuoja ir tam tikras vadybos kultūros dimensijas. Pozityviai socialinę atsakomybę darbuotojų atžvilgiu įvertino kiek daugiau kaip trečdalis respondentų (39,3 proc.). Vienintelis testo žingsnis, konstatuojantis darbuotojų teises ginančių teisės aktų reikalavimų laikymąsi ne formaliai, o realiai, sulaukė daugiau nei pusės respondentų pritarimo (52,2 proc.). Požiūris į darbuotoją, kaip į svarbiausią organizacijos turtą, atlygio teisingumas, bendradarbiavimas su profesine darbuotojų organizacija, galimybė ginčyti vadovybės sprendimus, lygios teisės, kolektyviniai susitarimai teigiamų vertinimų aspektu pasiskirstė intervale tarp 28,3 proc. ir 44,1 proc.

Išryškėjo didelė atsakomybės santykiuose su visuomene stoka – teigiamas vertinimas tik 60,4 proc. Žemiausias teigiamas įvertis – prieš korupciją nukreiptos pastangos (37,7 proc.) ir sąžiningos veiklos principai (47,2 proc.). Aukščiausiai įvertintas bendradarbiavimas su išorės organizacijomis (47,2 proc.). Santykis su korupcija aktualus tuo, kad organizacija yra stipriai veikiamą nelegalios politinės įtakos, kuri, galima daryti prielaidą, susijusi ir su pačios organizacijos valdymo kultūra.

19 lentelė. Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena: žvalgomojo tyrimo atvejais

Subskalės Raiška	Ketinimai išeiti iš darbo	Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	Darbuotojo atsiliepimai apie organizaciją	Korupcija, nepotizmas, favoritizmas	Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris
Silpna raiška	71,7	55,2	65,4	37,3	30,6	51,8
Vidutinė raiška	15,5	14	12	12,7	24,1	32,9
Stipri raiška	12,8	30,8	22,6	50	45,3	15,3

Beveik pusė respondentų (45,3 proc.) patvirtino korupcijos, nepotizmo ir favoritizmo veiksnius (19 lentelė). Analizuojant pagal pavienius testo žingsnius aiškėja, kad politiniai pokyčiai turi reikšmingos įtakos organizacijos darbui. Kylančios sumaišties, darbuotojų kaitai, organizacijos priimamiems sprendimams įverčiai svyruoja intervale nuo 68,6 proc. iki 74,8 proc. Nepotizmas ir favoritizmas, kaip valdymo anomalija, iš dalies atspindi vadybos kultūrą. Reiškiniui identifikuoti naudoti septyni pavieniai testo žingsniai, kurių įverčiai, patvirtinantys stiprią raišką, pasiskirstė intervale nuo 12,6 proc. iki 46,6 proc. (pavyzdžiui, galimybę įsidarbinti organizacijoje tik turint ryšių su svarbiais asmenimis patvirtino 42,1 proc. respondentų). Apibrėžtumo ir informacijos stygiaus nejaučia kiek daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių darbuotojų - 55,2 proc. Nuo penktadalio iki trečdalio respondentų jaučia nuolatinį stresą, įtampą, nuovargį. Galima daryti prielaidą, jog santykiai organizacijos viduje turi įtakos ir darbuotojų atsiliepimams išorinėje aplinkoje. Teigiamai apie organizaciją atsiliepiama 69,2 - 79,9 proc. respondentų. Tačiau tokiems įverčiams įtakos gali turėti ir baimės. Pavyzdžiui, baimę, kad informacija gali būti perduota vadovams, patvirtino 46,6 proc. respondentų ir tik 64,1 proc. respondentų dirbti savo organizacijoje siūlytų artimiausios aplinkos žmonėms.

Siekiant patikrinti darbuotojų požiūrį į tiriamos organizacijos socialinę atsakomybę ir bendrą požiūrį į įmonių socialinės atsakomybės veiklos praktiką testo žingsniai buvo koduojami neigiamai, todėl šiuo atveju žemas lygis rodo, kad 71,7 proc. darbuotojų neketina išeiti iš darbo, 55,2 proc. darbuotojų nejaučia neapibrėžtumo ir informacijos stygiaus darbe, 65,4 proc. darbuotojų fiziškai ir psichologiškai darbe jaučiasi gerai ir t.t.

Daugiau kaip penktadalio respondentų socialiai atsakingos organizacijos elgseną skaidrumo požiūriu įvertino neigiamai (27 proc.). Tik 45,9 proc. respondentų tvirtai įsitikinę, jog socialinės atsakomybės standartų diegimas organizacijose yra realus, o ne visuomenės „akių dūmimas“. Panašaus įvertinimo sulaukė ir testo žingsnis, suformuluotas kaip neigiamas stereotipas, atspindintis požiūrį į įmonių socialinę atsakomybę kaip mados ar prestižo reikalą, kuriam nepritarimas tik 1,2 procentinio punkto didesnis – toks skirtumas nėra statistiškai reikšmingas. Nors socialiai atsakingos organizacijos elgsena glaudžiai susijusi su darbuotojų lojalumu, tik 25,2 proc. apklausoje dalyvavusių organizacijos darbuotojų patvirtina šį ryšį.

Įvertinant individualią respondentų patirtį, tai gali reikšti, kad organizacijoje nėra aktyviai vystoma socialinės atsakomybės koncepcija.

Vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės palyginimas. Nustačius tris vadybos kultūros lygius raiškos atžvilgiu ir socialinės atsakomybės lygius, pereita prie antrojo etapo, kurio metu atlikta detalesnė analizė. Siekiant didesnio tikslumo, skaidymas atliktas penkiaais lygmenimis (proc.): itin silpna raiška ($\leq x < 20$), silpna raiška ($20 \leq x < 40$), vidutinė raiška ($40 \leq x < 60$), stipri raiška ($60 \leq x < 80$), itin stipri raiška ($80 \leq x \leq 100$). Laikoma, kuo vertinimas labiau artėja prie 100 proc., tuo vadybos kultūros raiška stipresnė.

Taigi, suskaičiavus atsakymų vidurkius, nustatyta stipri vadybos kultūros raiška (atitinkamai 69,9 proc.). Vertinant pagal skales (vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimas, vadybos darbo sąlygos, valdymo procesų organizavimas, darbo sąlygos) statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (žemiausias įvertis: vadybinio personalo kultūra – 65,9 proc., aukščiausias: dokumentacijos sistemos kultūra – 74,4 proc.). Statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ir vertinant pagal subskales, išskyrus darbo ir poilsio režimą (48 proc.) bei dokumentų įforminimo kultūrą (80 proc.).

Nustatytas vidutinis socialinės atsakomybės lygis (proc.) - 58,7. Sugretinti skirtumai pagal kategorijas: organizacijos (67,5) ir darbuotojų (50,1). Vertinant pagal subskales, išryškėja aktualiausios probleminės sritys: korupcija, nepotizmas, favoritizmas, kuriuos galima vertinti kaip vadybinę anomaliją (įtraukia ir neteisėtą politinę įtaką), fizinė, psichologinė savijauta, neapibrėžtumas, informacijos stygius bei noras išeiti iš darbo dėl esamų darbo sąlygų. Subskalė, sąlygiškai pavadinta socialinės atsakomybės kritika, buvo įtraukta siekiant palyginti ir patikrinti respondentų atsakymus pagal ankstesnius testo žingsnius. Respondentų požiūris į socialinę atsakomybę, kuris implikuoja asmeninę darbuotojų patirtį (49,7), rodo „jautresnį“ ir kritiškesnį socialinės atsakomybės vertinimą, nors ir neišsėmantis iš vidutinio lygmens ribų.

Nustatytas tarp vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės egzistuojantis patikimas, tiesioginis ir stiprus ryšys. Tai reiškia, kad stiprėjant vadybos kultūrai stiprės ir socialinė atsakomybė. Tiriamoje organizacijoje užfiksuoti trūkumai rodo, kad organizacijai ne tik stinga kompiuterinės ir programinės įrangos, kas neleidžia optimaliai organizuoti, planuoti darbą, stinga funkcinų galimybių, bet ir esami resursai panaudojami nepakankamai. Apsunkinta galimybė naudojantis informacine sistema pasiekti organizacijos sukurtus, archyve saugomus dokumentus ir jais naudotis. Abejotina, ar informacinės sistemos valdymo modernizavimas, siekiant gerinti organizacijos veiklą ir išnaudoti intelektualinį darbuotojų kapitalą, duotų laukiamą efektą, prieš tai neišsprendus vadybinio darbo problemų, susijusių su vadybos mokslo žiniomis ir dalykinėmis savybėmis. Organizacijoje išryškėjo formalus požiūris į fizinę ir sociopsichologinę darbuotojų saugą. Diegtinos tolerancijos skatinimo ir priekabiavimo prevencijos programos, tačiau pavoju, kad šie veiksmai gali būti nepakankamai efektyvūs, rodo mažiausiai du aspektai: pirma, ribotas šiuos aspektus reglamentuojančių teisės aktų praktinis realizavimas; antra, tai, kad vadovybės dėmesys nevienodai paskirstomas visiems darbuotojams. Kaip dar vienas išvadą sustiprinantis pavyzdys gali būti užfiksuotas ženklus disbalanso tarp dėmesio darbo aplinkai, fizinio aktyvumo, poilsio sąlygų ir šių veiklų prieinamumo visiems organizacijos nariams faktas. Išryškėjo tokios vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės probleminės sritys, kaip orientacija į viešąjį interesą ir visuomenės (kliento) poreikių pirmenybę. Itin kritiškas respondentų vertinimas suteikia galimybę

organizacijai tobulinti savo veiklą, išpildžius vadybos kultūros vystymo sąlygas ir su tuo susijusias žmogiškojo kapitalo potencijos, kurią rodo iš tyrimo rezultatų numanomos aukštos vertybinės nuostatos, panaudojimo galimybes. Ženklių skirtumų tarp tiriamosios organizacijos socialinės atsakomybės vertinimo ir nuomonių apie socialinę atsakomybę kitose šalies organizacijose nebuvimas gali būti padikuotas asmeninės patirties.

Socialiai atsakingos organizacijos elgsena išryškėja kaip sisteminis vadybos kultūros elementas, todėl šiame kontekste suvoktos vadybos kultūros vystymas turėtų teigiamai paveikti ir socialinę atsakomybę. Jeigu akivaizdžiai akceptuojamų vadybos procesų vertinimas pakankamai teigiamas, išskyrus darbo ir poilsio sąlygas, tai socialinės atsakomybės veiksniai drauge jautriau detalizuoja ir vadybos kultūros problemas. Pavyzdžiui, pakankamai aukštus vadybos kultūros įverčius kritiškai skatina vertinti nustatytos socialinės atsakomybės vertybinės ir vadybos anomalijos (korupcija, nepotizmas, favoritizmas), taigi, akivaizdu, kad vadybos kultūra turėtų būti vertinama integruotai su socialine atsakomybe.

Tiriamoji organizacija nėra pasirengusi įgyvendinti įmonių socialinės atsakomybės savo veikloje. Šią išvadą sąlygojo išankstiniai teiginiai, suformuluoti empirinio tyrimo rezultatų. Tiriamos organizacijos vystymuisi stinga sisteminio požiūrio, kuris aprėptų vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės praktiką realizuojančius vadybinius veiksmus. Darbuotojų pozicija sudaro palankią situaciją tokiai programai įgyvendinti.

Pagrindinė žvalgomojo tyrimo išvada: patvirtintas klausimyno tinkamumas tolimesniems tyrimams atlikti.

2.5. Tyrimo instrumentų korekcijos

Formuojant instrumentą iš anksto laikytasi dviejų nuostatų. *Pirma*, vadybos kultūra ir socialinė atsakomybė – universalios kategorijos, neišskiriant organizacijų pagal sektorių ir/arba ekonominės veiklos klasifikatorių, dydį bei kt. Tai reiškia, kad į darbą su žmonėmis žvelgiama vadovaujantis humanistiniu požiūriu. *Antra*, apsibrėžta nuostata, kad tyrimo objektas yra vadybos kultūra, o socialinės atsakomybės dalis šio tyrimo atveju tampa kontekstu. Naudojant tyrimo instrumentą nustačius vadybos kultūros raišką, siekiama diagnozuoti organizacijos pasirengimą tapti socialiai atsakinga. Gauti duomenys taps pagrindu vadybos kultūros pokyčiams modeliuoti siekiant įmonių socialinės atsakomybės.

Vadybos kultūros dalis klausimyne sudaryta iš keturių skalių: vadybinio personalo kultūra; valdymo procesų organizavimo kultūra; vadybos darbo sąlygų kultūra; dokumentacijos sistemos kultūra. Socialinės atsakomybės dalis klausimyne susideda iš dviejų skalių: socialiai atsakingos organizacijos elgsena; socialiai atsakingo darbuotojo elgsena. 20 lentelėje pateikiamas pirmasis instrumento formavimo etapas, kurio metu vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės dalims buvo priskirtos skalės ir kodai.

20 lentelė. Klausimyno struktūra: dalys ir skalės

1 dalis	2 dalis
VADYBOS KULTŪRA kodas: VK*	SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ kodas: SA*
Skalės kodas: VKk**	Skalės kodas: SAK**
1. Vadybinio personalo kultūra	1. Socialiai atsakingos organizacijos elgsena
2. Valdymo procesų organizavimo kultūra	2. Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena
3. Vadybos darbo sąlygų kultūra	
4. Dokumentacijos sistemos kultūra	

1 dalis	2 dalis
VADYBOS KULTŪRA kodas: VK*	SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ kodas: SA*
Skalės kodas: VKk**	Skalės kodas: SAK**
4 skalės	2 skalės
Iš viso: 6 skalės	

*Vadybos kultūra lentelėse ir diagramose žymima kodu VK; Socialinė atsakomybė žymima kodu SA.

**Vadybos kultūros skalės žymimos VKk; Socialinės atsakomybės skalės žymimos SAK.

Kiekvieną *vadybos kultūros* skalę sudaro po 4 subskalės (iš viso 16 subskalių), orientuotų į vadovavimo kompetenciją, procesų organizavimo kompetenciją, darbinės aplinkos formavimą, organizacijos dokumentų valdymą.

Socialinės atsakomybės skales sudaro 10 subskalių, įtraukiančių santykį su organizacijos išorine aplinka, santykius su darbuotojais, organizacijos narių psichoemocines reakcijas į valdymo veiksmus, vertinimus, valdymo anomalijas. Vadybos kultūros subskalės pasiskirsčiusios tolygiai, socialinės atsakomybės subskalių ilgis nėra tapatus.

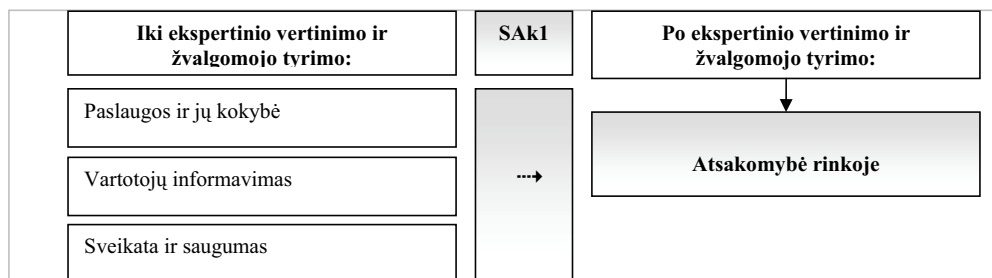
21 lentelėje pateikiamas dalims priklausančių skalių ir skalėms priskirtų subskalių nuoseklus pasiskirstymas eiliškumo tvarka.

21 lentelė. Klausimyno struktūra: dalys, skalės ir subskalės

Dalys	Skalės	Subskalės
VADYBOS KULTŪRA	VKk	Vks
	Vadybinio personalo kultūra	1. Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis 2. Vadybos mokslo žinojimo lygis 3. (Vadovaujančiųjų) Darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius 4. Sugebėjimo vadovauti (vadovavimo meno) lygis
	Valdymo procesų organizavimo kultūra	5. Optimalus valdymo procesų reglamentavimas 6. Vadybinio darbo racionalus organizavimas 7. Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis 8. Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūra
	Vadybos darbo sąlygų kultūra	9. Darbo aplinkos lygis (interjeras, apšvietimas, temperatūra, švara ir kt.) 10. Darbo vietų organizavimo lygis 11. Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės 12. Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas
	Dokumentacijos sistemos kultūra	13. Dokumentų įforminimo kultūra 14. Optimali dokumentų paieškos ir naudojimo sistema 15. Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas 16. Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema
16 subskalių		
SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ	SAk	SAs
	1. Socialiai atsakingos organizacijos elgsena	17. Atsakomybė rinkoje (2 subsubskalės)** 18. Atsakomybė aplinkosaugoje 19. Atsakomybė santykiuose su darbuotojais 20. Atsakomybė santykiuose su visuomene
	2. Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena	21. Ketinimai išeiti iš darbo 22. Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe 23. Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta 24. Mano atsiliepiamai apie organizaciją 25. Korupcija, nepotizmas, favoritizmas 26. Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris
10 subskalių		
Iš viso: 6 skalės		Iš viso: 26 subskalės

Pastaba: *Vadybos kultūros subskalės žymimos VKs; Socialinės atsakomybės subskalės žymimos SAs; **Paslaugos ir jų kokybė; vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas.

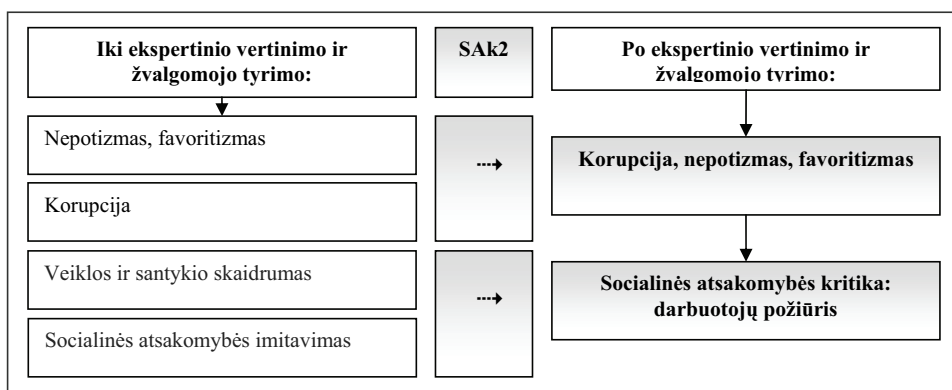
Atsakomybės rinkoje subskalė buvo sąlyginai suskirstyta į dvi subsubskales: paslaugos ir jų kokybė; vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas. Atlikus ekspertinio vertinimo ir žvalgomojo tyrimo rezultatų analizę, pastarosios (t. y. subsubskalės) iš trijų buvo sujungtos į vieną subskalę. Nustatyta, kad neprasminga jų analizuoti pavieniui (8 pav.).



8 pav. Socialiai atsakingos organizacijos elgsenos skalė: subskalių sandaros pokyčiai

* SAK1 kodu žymima socialinės atsakomybės dalies socialiai atsakingos organizacijos elgsenos skalė

Prieš atliekant ekspertinį vertinimą ir žvalgomąjį tyrimą socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos skalė buvo suskirstyta ne į šešias (kaip dabar), o į aštuonias subskales. Išanalizavus ekspertinio vertinimo ir žvalgomojo tyrimo rezultatus, nuspręsta palikti šešias subskales, neatsisakant likusiųjų (žvalgomojo tyrimo rezultatuose pateikiamos jau koreguotos subskalės). 9 paveiksle vizualizuota keturių subskalių transformacija į dvi subskales.



9 pav. Socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos skalė: subskalių sandaros pokyčiai

* SAK2 kodu žymima socialinės atsakomybės dalies socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos skalė

Sujungus socialinės atsakomybės dalies subskales, neišvengiamai teko atsisakyti teiginių, kurie po ekspertinio vertinimo ir žvalgomojo tyrimo rezultatų analizės nustatyti kaip pertekliniai, tačiau subskalėms pagal tematiką susiliejus į stambesnes subskales, teiginių skaičius išaugo iki 10-ies tiek vienu, tiek kitu atveju. Taigi, socialinės atsakomybės dalies subskalių ir teiginių netolygumas vadybos kultūros dalies atžvilgiu yra ekspertinio vertinimo ir žvalgomojo tyrimo rezultatų analizės išdava.

22 lentelėje nurodomas subskalės ilgis testo žingsniais, t.y., kiek teiginių sudaro konkrečią subskalę. Vadybos kultūros subskalės šioje instrumento dalyje apima 104 teiginius (VKt104). Socialinės atsakomybės subskalės apima 73 teiginius (SAT73). Minimalus teiginių skaičius subskalėje yra 5. Visame klausimyne yra šešios 5-ių testo žingsnių ilgio subskalės. Maksimalus teiginių skaičius subskalėje yra 9-11. Tokio ilgio subskalių klausimyne yra penkios. Kai testo žingsnių skaičius subskalėje yra pernelyg didelis, Cronbach alpha koeficientas

visuomet yra gana aukštas, todėl, kaip jau buvo minėta pristatant žvalgomojo tyrimo rezultatus, tuo tikslu reikia skaičiuoti Spearman Brown (padidinto jauktumo) koeficientą. Šiuo atveju numatytas optimalus teiginių skaičius subskalėje. Kaip matyti, teiginių skaičius subskalėse yra pasiskirstęs gana tolygiai. Vadybos kultūros dalies teiginių vidurkis subskalėje – 26 (min =VKt24, max =VKt28 teiginiai). Socialinės atsakomybės dalį sudarančios dvi skalės apima 31 (=SAt31) ir 42 (=SAt42) teiginius. Analizuojant skalių ir subskalių apimtis dalių atžvilgiu, jų netolygumas grindžiamas tuo, kad socialinės atsakomybės dalis neišvengiamai turėjo apimti dvi svarbiausias socialiai atsakingos elgsenos skales: darbuotojo ir organizacijos.

22 lentelė. Klausimyno struktūra: dalių, skalių, subskalių ir teiginių apimties balansas

Dalys	Skalės	Subskalės	Teiginių grupės pagal subskales
VK	VKk1	VKs1.1	VKt1.1 – VKt1.7
		VKs1.2	VKt1.8 – VKt1.12
		VKs1.3	VKt1.13 – VKt1.19
		VKs1.4	VKt1.20 – VKt1.28
	VKk2	VKs2.1	VKt2.29 – VKt2.35
		VKs2.2	VKt2.36 – VKt2.40
		VKs2.3	VKt2.41 – VKt2.45
		VKs2.4	VKt2.46 – VKt2.52
	VKk3	VKs3.1	VKt3.53 – VKt3.61
		VKs3.2	VKt3.62 – VKt3.67
		VKs3.3	VKt3.68 – VKt3.73
		VKs3.4	VKt3.74 – VKt3.79
	VKk4	VKs4.1	VKt4.80 – VKt4.85
		VKs4.2	VKt4.86 – VKt4.90
		VKs4.3	VKt4.91 – VKt4.98
		VKs4.4	VKt4.98 – VKt4.104
SA	SAk1	SAs1.1	SAt1.105 – SAt1.115
		SAs1.2	SAt1.116 – SAt1.122
		SAs1.3	SAt1.123 – SAt1.129
		SAs1.4	SAt1.130 – SAt1.135
	SAk2	SAs2.1	SAt2.136 – SAt2.141
		SAs2.2	SAt2.142 – SAt2.147
		SAs2.3	SAt2.148 – SAt2.152
		SAs2.4	SAt2.153 – SAt2.157
		SAs2.5	SAt2.158 – SAt2.167
		SAs2.6	SAt2.168 – SAt2.177

Pastaba: *VKt – vadybos kultūros dalies teiginiai; **SAt – socialinės atsakomybės dalies teiginiai.

Vadybos kultūros dalies visų skalių teiginiai buvo formuluojami pozityviai, išskyrus 9 teiginius per visas skales ir subskales, siekiant užtikrinti klausimyną pildančių respondentų sąžiningumą (23 lentelė).

Vadybinio personalo kultūros skalėje vadybos mokslo žinojimo subskalėje vienas teiginys buvo formuluojamas neigiamai (klausimyne pažymėtas 11-u numeriu „Mano darbovietėje vadovu galima tapti ir neturint vadybinio išsilavinimo“), vadovaujančiųjų asmeninių ir dalykinių savybių subskalėje buvo suformuoti du neigiami teiginiai (klausimyne pažymėti 18-u numeriu „Vadovai nesveikai konkuruoja su pavaldiniais“ ir 19-u numeriu „Vadovai nesveikai konkuruoja su kitų mūsų organizacijos padalinių vadovais“).

Valdymo procesų organizavimo kultūros skalėje optimalaus valdymo procesų reglamentavimo subskalėje vienas teiginys yra neigiamas (klausimyne pažymėtas 35-u numeriu „Mano darbovietėje, kalbant apie vadovus, „kairė nežino, ką daro dešinė“), modernaus valdymo procesų kompiuterizavimo subskalėje taip pat vienas neigiamas teiginys (45 numeris klausimyne „Mano organizacijoje stinga kompiuterių ir programinės įrangos“), interesantų

priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūros subskalėje suformuoti du neigiami teiginiai (48 numeris klausimyne „Su partneriais bendraujama pabrėžtinai dalykiškai“ ir 51 numeris klausimyne „Atsakymai į pretenzijas iš išorės laikomos nemalonia prievole“).

Vadybos darbo sąlygų kultūros skalėje darbo vietų organizavimo subskalėje suformuotas vienas neigiamas teiginys (klausimyne pažymėtas 67-u numeriu „Darbuotojams kartais tenka patiems rūpintis darbo priemonėmis už savo lėšas“).

Dokumentacijos sistemos kultūros skalėje racionalios archyvinių dokumentų saugojimo sistemos subskalėje suformuotas vienas neigiamas teiginys (103 numeris klausimyne „Kartais seniau sukurtiems dokumentams surasti reikia daug laiko“).

Socialinės atsakomybės dalyje socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos skalėje visi teiginiai buvo formuojami neigiamai, išskyrus du pozityvius teiginius (136-ias „Su žmonėmis už organizacijos ribų apie darbovietę visada kalbu tik teigiamai“ ir 137-as „Bendraudamas su nepažįstamais žmonėmis apie savo darbovietę aš visada kalbu kaip apie patikimą“).

23 lentelė. Klausimyno struktūra: detalizuotas teiginių skaičiaus pasiskirstymas

Teiginių grupės pagal subskales	→	Subskalės	Teiginių skaičius subskalėje
Vadybinio personalo kultūra VKk1			
VKt1.1 – VKt1.7	→	Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	7
VKt1.8 – VKt1.12	→	Vadybos mokslo žinojimo lygis	5 (iš jų 1 neigiamas teiginys, Nr. klausimyne 11)
VKt1.13 – VKt1.19	→	(Vadovaujančiųjų) Darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	7 (iš jų 2 neigiami teiginiai, Nr. klausimyne 18 ir 19)
VKt1.20 – VKt1.28	→	Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis	9
Iš viso:			28
Valdymo procesų organizavimo kultūra VKk2			
VKt2.29 – VKt2.35	→	Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	7 (iš jų 1 neigiamas teiginys, Nr. klausimyne 35)
VKt2.36 – VKt2.40	→	Vadybinio darbo racionalus organizavimas	5
VKt2.41 – VKt2.45	→	Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	5 (iš jų 1 neigiamas teiginys, Nr. klausimyne 45)
VKt2.46 – VKt2.52	→	Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūra	7 (iš jų 2 neigiami teiginiai, Nr. klausimyne 48 ir 51)
Iš viso:			24
Vadybos darbo sąlygų kultūra VKk3			
VKt3.53 – VKt3.61	→	Darbo aplinkos lygis (interjeras, apšvietimas, temperatūra, švara ir kt.)	9
VKt3.62 – VKt3.67	→	Darbo vietų organizavimo lygis	6 (iš jų 1 neigiamas teiginys, Nr. klausimyne 67)
VKt3.68 – VKt3.73	→	Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	6
VKt3.74 – VKt3.79	→	Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	6
Iš viso:			27
Dokumentacijos sistemos kultūra VKk4			
VKt4.80 – VKt4.85	→	Dokumentų įforminimo kultūra	6
VKt4.86 – VKt4.90	→	Optimali dokumentų paieškos ir naudojimo sistema	5
VKt4.91 – VKt4.98	→	Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	8
VKt4.98 – VKt4.104	→	Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema	6 (iš jų 1 neigiamas teiginys, Nr. klausimyne 103)
Iš viso:			25
Socialiai atsakingos organizacijos elgsena SAK1			
SAt1.105 – SAt1.115	→	Atsakomybė rinkoje	11
SAt1.116 – SAt1.122	→	Atsakomybė aplinkosaugoje	7
SAt1.123 – SAt1.129	→	Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	7
SAt1.130 – SAt1.135	→	Atsakomybė santykiuose su visuomene	6
Iš viso:			31
Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena SAK2*			
SAt2.136 – SAt2.141	→	Ketinimai išeiti iš darbo	6 (iš jų 2 pozityvūs teiginiai, Nr. 136 ir 137)

Teiginių grupės pagal subskales	→	Subskalės	Teiginių skaičius subskalėje
SAT2.142 – SAT2.147	→	Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	6
SAT2.148 – SAT2.152	→	Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	5
SAT2.153 – SAT2.157	→	Mano atsiliepimai apie organizaciją	5
SAT2.158 – SAT2.167	→	Korupcija, favoritizmas, nepotizmas	10
SAT2.168 – SAT2.177	→	Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris	10
			42
IŠ VISO:			177

* Socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos subskalės (visi teiginiai suformuoti neigiamai, išskyrus išvardintus lentelėje).

Detaliau su teiginiais galima susipažinti disertacijos 9-ame priede, kuriame pateikta išsami ir galutinė klausimyno versija.

Vadybos kultūros nustatymo etape keliami šie klausimai: koks turi būti vadybos kultūros raiškos stiprumas, kad būtų galima įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?; ar tyrime dalyvaujančios organizacijos pasirengusios tapti socialiai atsakingomis? Jeigu organizacijos nepasirengusios tapti socialiai atsakingomis arba socialinė atsakomybė nėra vertybiškai akceptuojama, jos įstengs tik imituoti socialiai atsakingą veiklą, tačiau tai netaps organiška vadybos kultūros dalimi. Tokiu atveju natūraliai turėtų pristigti nuoseklumo veiksmuose ir įtaigumo tiek darbuotojų, tiek visuomenės (klientų, partnerių, bendruomenių) atžvilgiu. Tokio pobūdžio imitacija gali sustiprinti darbuotojų nepasitenkinimą ir vidinį konfliktą.

Vadybos kultūros raiška nustatoma naudojant Likert'o skalę. Pagal Likert'o skalę 1 ir 2 balai rodo itin silpną ir silpną vadybos kultūros raišką, 3 balai – vidutinę raišką, 4 ir 5 balai pažymi stiprią ir itin stiprią vadybos kultūros raišką organizacijoje (24 lentelė). Organizacijos, pasižyminčios stipria ir itin stipria vadybos kultūra yra pasirengusios tapti socialiai atsakingomis organizacijomis. Šiose organizacijose lieka tik palaikyti tokio lygio kultūrą, kokia egzistuoja šiuo metu, ir ją vystyti. Vidutinio vadybos kultūros raiškos stiprumo organizacijoms siūlomas vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, vadybinių sprendimų modelis (pateikiamas ketvirtoje disertacijos dalyje), padedantis stiprinti kultūrą, nustatant jos probleminius laukus ir sprendžiant konkrečius uždavinius. Itin silpnos ir silpnos vadybos kultūros organizacijoms siūloma peržiūrėti ir iš naujo formuoti vadybos kultūrą, nes šiuo atveju pakeitimų būtų tiesiog per daug, o pastarieji gali sukelti dar daugiau painiavos ir taip jau išbalansuotoje ar nesubalansuotoje kultūroje.

24 lentelė. Vadybos kultūros raiška: trijų lygių nustatymo metodika

① Žemas lygis		② Vidutinis lygis	③ Aukštas lygis	
Itin silpna raiška	Silpna raiška	Vidutinė raiška	Stipri raiška	Itin stipri raiška
Visiškai nesutinku	Lyg ir nesutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Lyg ir sutinku	Visiškai sutinku
①	②	③	④	⑤

25 lentelėje matyti, kad dabartinę subskalę „Atsakomybė rinkoje“ iki ekspertinio vertinimo ir žvalgomojo tyrimo sudarė trys subskalės. Ankstesnių subskalių trūkumas, nustatytas atlikus rezultatų analizę, tas, kad „Vartotojų informavimo“ subskalę sudarė tik du teiginiai, o „Sveikatos ir saugumo“ – 3 teiginiai. Formuojant instrumento pirminį variantą, į tai

nebuvo atsižvelgta. Pagal teiginių turinio pobūdį nuspręsta, kad visas tris anksčiau sudarytas skales galima sujungti į vieną.

25 lentelė. Subskalės „Atsakomybė rinkoje“ sandaros pokyčiai

Trumpinys	Teiginiai	Subskalės	Subskalė
		BUVO	DABAR
SAk1	Mano darbovietėje paslaugų (produkcijos) kokybei skiriamas didelis dėmesys	Paslaugos ir jų kokybė	Atsakomybė rinkoje
	Mano darbovietėje stengiamasi įvykdyti klientams duotus pažadus		
	Organizacijoje deklaruojamų paslaugų kokybė nesiskiria nuo realybės		
	Mano darbovietėje egzistuoja produktų kokybės kontrolės sistema		
	Vartotojų skundai tiriami, o padarytos išvados gerina kokybę		
	Mano darbovietė santykiuose su klientais vadovaujasi ne tik teisės aktais, bet ir visuotinai priimtos moralės principais		
	Mielai vartuju (vartočiau) mano organizacijos teikiamas paslaugas, produkciją	Vartotojų informavimas	
	Mano organizacija nemanipuliuoja vartotojų pasitikėjimu		
	Organizacija teikia išsamią informaciją apie produktus	Sveikata ir saugumas	
	Mano organizacija, teikdama paslaugas, produktus rūpinasi vartotojų sveikata		
	Nėra buvę, kad mano darbovietės teikiamos paslaugos (produkcija) būtų pakenkusios vartotojų gerovei		

26 lentelėje pateiktos subskalės ir jas sudarantys teiginiai, kurie, atlikus ekspertinio vertinimo ir žvalgomojo tyrimo rezultatų analizę, buvo sujungti į vieną subskalę „Korupcija, nepotizmas, favoritizmas“.

26 lentelė. Subskalės „Korupcija, nepotizmas, favoritizmas“ sandaros pokyčiai

Trumpinys	Teiginiai	Subskalės	Subskalė
		BUVO	DABAR
SAk2	Darbuotojų atėjimas į mūsų organizaciją visada priklauso nuo turimų artimų ryšių, pažinčių	Nepotizmas, favoritizmas	Korupcija, nepotizmas, favoritizmas
	Aš apgalvoju kiekvieną žodį, kai tenka bendrauti su kolegomis, kurie yra administracijos darbuotojų/vadovų giminaičiai arba draugai		
	Darbuotojas niekada negaus vietos, į kurią pretenduoja vadovo giminaitis arba pažįstamas		
	Mano darbovietėje atlyginimas arba karjera priklauso nuo to, kaip atsidėkojama vadovams		
	Mano darbovietėje atlyginimą, karjerą lemia ne kompetencija		
	Su vadovu artimais žmonėmis geriau nesiginčyti, nesipykti		
	Pas mus darbą galima gauti tik per pažintis		
	Politikai ir politiniai įvykiai daro įtaką organizacijos sprendimų priėmimui	Korupcija	
	Politinių vadovų, politinių partijų pasikeitimai visuomet sukelia sumaišties organizacijos viduje		
	Politiniai pokyčiai daro įtaką ir personalijų pasikeitimus organizacijoje		

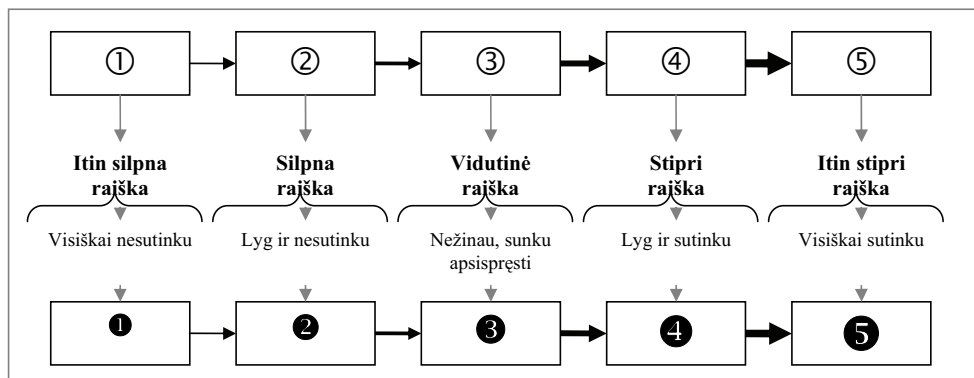
27 lentelėje detalizuota ankstesnių subskalių „Veiklos ir santykio skaidrumas“ bei „Socialinės atsakomybės imitavimas“ sandara iki sujungimo momento. Nepriklausomai nuo to, kad teiginių skaičius subskalėse buvo pakankamas, nuspręsta jas perkelti į viską apimančią subskalę, pavadinant ją „Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris“.

27 lentelė. Subskalės „Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris“ sandaros pokyčiai

Trumpinys	Teiginiai	Subskalės	Subskalė
		BUVO	DABAR
SAK2	Pas mus visiškai veiklos skaidrumas yra neįmanomas	Veiklos ir santykio skaidrumas	Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris
	Bet kurioje organizacijoje neįmanoma visiškai skaidri veikla		
	Pas mus atlyginimai mokami ir „vokeliuose“		
	Įmonės socialinės atsakomybės įdiegimas neužtikrina darbuotojų lojalumo		
	Nevartoju mano organizacijos gaminamos produkcijos (teikiamų paslaugų) ir draugams patariu to nedaryti		
	Įmonės socialinės atsakomybės, kaip ir ISO diegimas, yra tik akių dūmimas	Socialinės atsakomybės imitavimas	
	Viešai deklaruojamos vertybės skirtos tik visuomenės nuomonei, įvaizdžiui formuoti		
	Teiginiai, kad organizacija rūpinasi darbuotojais, jų gerove – „smegenų pudrinimas“		
	Teiginiai, kad organizacija rūpinasi klientais, vartotojais neatitinka tikrovės		
	Įmonės socialinės atsakomybės diegimas organizacijose yra tiesiog mados (prestižo) reikalas		

Suformavus diagnostinius teiginius, sudaryti du demografinių klausimų blokai. Pirmajame demografinių klausimų bloke po ekspertinio vertinimo pateiktais 4-iais klausimais siekiama gauti informacijos apie organizaciją, kurioje respondentas dirba. Jau formuojant instrumentą buvo apsispręsta apklausti įvairaus tipo organizacijų darbuotojus, todėl itin svarbu atskirti organizacijas pagal jų juridinį statusą, sektorių, kapitalo pobūdį ir dydį. Skirtingos organizacijos pasirinktos siekiant išryškinti galimus skirtumus bei bendras vadybinės-kultūrinės aplinkos tendencijas, kurios turi įtakos vadybininkų požiūriui į savo veiklos objektą. Antrojo demografinių klausimų bloko tikslas – apibrėžti tyrimo dalyvio charakteristiką. Tam tikslui suformuoti 5 klausimai, kuriais identifikuojamos pareigos, darbo stažas tiriamoje organizacijoje, išsilavinimas, amžius ir lytis. Kitaip tariant, išskiriami kintamieji, siekiant nustatyti jų ryšį su vadybos kultūra. Tyrimo duomenis siekiama apdoroti skirtingais demografiniais pjūviais, o rezultatus – palyginti.

Po žvalgomojo tyrimo apsispręsta vadybos kultūros raišką matuoti ne trimis, o penkiais lygiais. Matuojant trimis lygiais iškilo sunkumų dėl rezultatų interpretavimo (10 pav.).



10 pav. Vadybos kultūros raiška: penkių lygių nustatymo metodika

Po 2-ojo ekspertinio vertinimo buvo koreguoti interviu klausimai. 7-ame priede pateikiama instrumento sandara prieš ir po ekspertinio vertinimo. Atlikus instrumentų korekcijas ir parengus galutinę klausimyno versiją, suformuotas vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, modelis.

2.7. Vadybos kultūros raiškos nustatymo modelis

Šioje dalyje pateikiamas vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, teorinio modelio aprašas, aptariant atskirus etapus ir suinteresuotųjų asmenų vaidmenis vertinimo procesuose. Tai nėra pateiktas nuoseklus proceso algoritmas, tačiau sudarytas analizuojant mokslinę literatūrą padarytomis išvadomis ir išvalgomis, remiantis logiška iš atskirų žingsnių išplaukiančia seka.

Modelių apžvalga. Mokslinėje literatūroje modelius aptaria įvairių sričių ir krypčių mokslininkai (Tidikis, 2003; Paliulis ir kt., 2004; Bujauskas ir kt., 2009; ir kt.). Sąvoka „modelis“ yra gana neapibrėžta ir plati; ji vartojama labai skirtingose žmogaus veiklos srityse ir įvairiais aspektais. Modeliai atspindi mūsų mąstymo būdą – savo sąmonėje modelius naudojame visą laiką, jie yra daugelio mūsų sprendimų ir veiksmų pagrindas (Bujauskas ir kt., 2009). Daugelio autorių formuojami modeliai sudaro galimybę įvertinti įmonių socialinės atsakomybės diegimo efektyvumą lemiančius veiksnius ir numatyti jos diegimo žingsnius.

Įmonių socialinės atsakomybės dedamosios. A. Geva (2008) palygino tris įmonių socialinės atsakomybės modelius: dominuojantį A. B. Carroll (1991) piramidės modelį, persidengiančių apskritimų modelį, numatant dedamųjų sąsajas įmonių socialinės atsakomybės srityje, ir koncentrinio apskritimo modelį, kurį taikant akcentuojama neekonominė atsakomybė, permelkianti ekonominę atsakomybę, kai kiekvienas verslo sprendimas turi būti priimamas siekiant socialinės gerovės. E. Avetisyan ir M. Ferrary (2013) apibendrina įmonių socialinės atsakomybės vystymosi etapus ir sudarė chronologinį ISA institucionalizavimo modelį. Autorių nuomone, įmonių socialinės atsakomybės diegimas priklauso nuo vietos ir suinteresuotųjų šalių veiklos pobūdžio. Įmonių socialinė atsakomybė vystoma visame pasaulyje, bet vystosi nevienodu būdu. Modelių variacijos gali būti dėl conceptualių įmonių socialinės atsakomybės principų, koncepcijos plėtros, suinteresuotųjų šalių dalyvavimo pobūdžio ir institucinių aspektų normų ir kultūrinių tradicijų. Autoriai sudarė įmonių socialinės atsakomybės atsiradimo ir evoliucijos Prancūzijoje ir Jungtinėse Amerikos Valstijose chronologinę seką. M. Gjølberg (2010) pateikė „Šiaurės“ modelį, kuris apibūdinamas kaip šalies, rinkos, visuomenės santykių analizė, atskleidžianti politinių, ekonominių institucijų ir kultūrinių normų, politinių procesų nacionaliniu lygmeniu reikšmę įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos aiškinime. „Šiaurės“ modelis iliustruoja, kaip įmonių socialinė atsakomybė yra neatsiejama nuo jau egzistuojančių modelių, apibrėžiančių šalies, rinkos ir visuomenės santykius. J. Fairbrass ir A. Zueva-Owens (2012) ištyrė valstybės valdymo ir politikos daromą įtaką įmonių socialinės atsakomybės diegimui. G. Whelan (2012) analizavo įmonių socialinės atsakomybės politikos vystymosi modelius, pateikdamas tris galimas vystymosi kryptis globaliniu, regioniniu ir korporacijų/įstaigų lygmenyse. J. Mäkinen ir A. Korula (2012) tyrė klasikinės ir naujosios įmonių socialinės atsakomybės politikos tendencijas bei valstybės, rinkos, įmonių, pilietiškumo, draugijų ir įmonės politikos vaidmenį skirtingose politinėse sistemose.

Įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų lygmuo: ekonominis (sieikimas, prekių ir paslaugų konkurencingumas, efektyvus valdymas, ekonomiškai energijos ir išteklių vartojimas). D. Baumann-Pauly ir kt. (2013) analizavo teorinius įmonių socialinės atsakomybės praktikos diegimo skirtumus didelėse, vidutinio dydžio ir smulkiose įmonėse, atkreipdami dėmesį į organizacinių išlaidų santykinį dydį. T. A. Lundgren (2011) pateikė mikroekonominį įmonių socialinės atsakomybės modelį ir ištyrė, kaip išlaidos ir pajamos sąlygoja įmonių socialinės atsakomybės diegimo procesus. Modelyje charakterizuojama statikos ir dinamikos pusiausvyra, nurodoma būtinybė subalansuoti įmonės ribinius kaštus ir įvertinti investavimo į įmonių socialinės atsakomybės privalumus. S. Blaga (2013) teigia, kad darnios plėtros ir tvarumo vystymasis priklauso nuo įmonėse taikomų įmonių socialinės atsakomybės principų ir valdymo modelio derinimo. Valdant išpareigojama laikytis naujų standartų, tokių kaip teisingumas, sąžiningumas, teisėtumas, skaidrumas ir etikos principų laikymasis, o aplinkos ir socialinių rizikų valdymas sudaro sąlygas pasiekti aukštesnį našumą, finansinius rezultatus bei didina konkurencingumą. L. L. Carden ir R. O. Boyd (2011) pristatė įmonių socialinės atsakomybės modelį, kuriame svarbus vaidmuo įgyvendinant ĮSA skiriamas strateginiam rizikos veiksnių valdymui. Įmonių socialinės atsakomybės modelis apima įmonėje vykstančius procesus: identifikavimą, vertinimą, planavimą, stebėjimą ir kontrolę. Rekomenduojama sistema, apimanti lyginamąją veiklos rodiklių analizę, tinkamų valdymo sistemų diegimą, pasiekimų analizę, atsiliepimų stebėseną ir pasiekimų ir nesėkmių matavimą, gali maksimaliai padidinti įmonių socialinės atsakomybės veiklos naudą.

Įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų lygmuo: etno-socialinė sritis (darbuotojų gerovė ir saugi darbo aplinka, išvystyta motyvacinė ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, sąžiningas bendradarbiavimas su interesuotomis grupėmis, atsižvelgimas į visuomenės lūkesčius, klientų informavimas). L. W. Knowiton ir kt. (2012) loginiame modelyje kaip reikšmingą veiksnių, taikant įmonių socialinės atsakomybės principus, nurodė suinteresuotųjų grupių veiksmų derinimą. Visuomenės informavimas, viešoji politika, viešosios programos, savanoriystė sudaro galimybę pasiekti ilgalaikių rezultatų vykdant socialinius pokyčius. Loginis įmonių socialinės atsakomybės modelis įvardijamas kaip visuomenės dalyvavimo valdymo įrankis, taikomas vyriausybėse, švietimo, bendruomeninėse, labdaros organizacijose rengiant veiksmų strategiją. M. Heyder ir L. Theuvsen (2012) tyrė agrariname sektoriuje veikiančias įmones ir nustatė, kad dėl didesnio suinteresuotųjų šalių spaudimo didelės įmonės labiau linkusios diegti įmonių socialinę atsakomybę nei mažos ir vidutinės įmonės. Įmonių socialinės atsakomybės principų taikymas valdymo veikloje sąlygoja įmonės suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą, didina įmonės reputaciją, konkurencingumą ir taip didina finansinius įmonės rezultatus. M. Potašinskaitė ir A. Draugelytė (2013) išanalizavo įmonių socialinės atsakomybės sampratą, pateikė pagrindinius principus ir įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų pasireiškimą Lietuvoje. Autorės teigia, kad verslo subjektai neperpranta įmonių socialinės atsakomybės generuojamų naudų, nėra linkę keisti nusistovėjusios verslo valdymo praktikos ir investuoti į įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos integruotą įgyvendinimą, visuomenė abejinga ekologinių ir socialinių problemų bei visoms suinteresuotosioms grupėms aktualių klausimų sinerginiam sprendimui. Autorių nuomone, verslo subjektai savo veikloje įgyvendina ne visus principus integraliai, todėl pasireiškia ĮSA dedamųjų fragmentiškumas. E. R. Pedersen (2010) tyrimo rezultatai rodo, kad pramonės įmonės

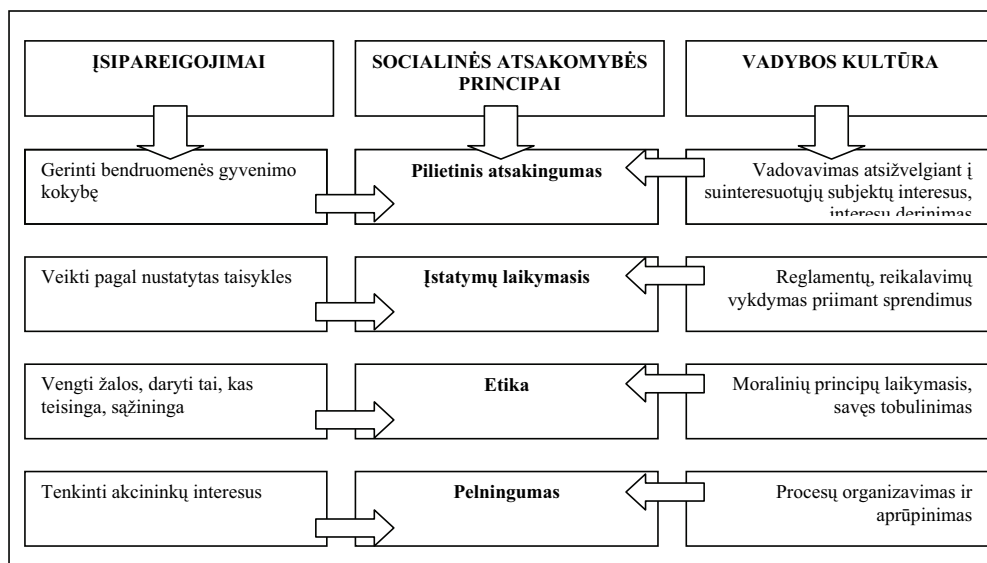
nuolat patiria suinteresuotųjų šalių reikalavimus, valdyme taiko atitinkamas strategijas ir linkę būti aktyvesnės diegiant įmonių socialinę atsakomybę. Ch. Homburg ir kt. (2013), remdamiesi suinteresuotųjų šalių instrumentine teorija, tyrė įmonių socialinės atsakomybės išipareigojimų įtaką organizacijų klientų lojalumo ir pasitikėjimo didinimui. M. L. Dougherty ir T. D. Olsen (2014) nustatė, kad vietos kultūra yra pagrindinis kintamasis diegiant įmonių socialinę atsakomybę, adaptuojantis prie vietos sąlygų įmonių socialinės atsakomybės diegimo efektyvumas didėja. Socialinės empatijos modelyje A. Segal (2011) socialinę empatiją apibrėžė kaip gebėjimą giliau suprasti žmones, gyvenimo situacijas, kuris socialiniame darbe padeda siekti socialinio ir ekonominio teisingumo bendruomenėje. Autoriaus nuomone, socialinė empatija sukuria efektyvios socialinės politikos pagrindą. O. Lee (2012) pristatė personalo ir socialinės atsakomybės modelį, taikomą švietimo organizacijose.

Įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų lygmuo: aplinkosaugos sritis (įstatymiškai aplinkos apsaugą reguliuojančių teisės aktų integravimas į įmonės veiklą, atsakomybės prisiėmimas, ekologinės rizikos valdymas, taršos mažinimas, veiklos operacijų tobulinimas, atsižvelgiant į besikeičiančią gamtą tausojančių rodiklių galimybes, nuolatinė stebėseną, reikalingų pokyčių numatymas ir vykdymas). M. A. Delmas ir kt. (2013) apibrėžė sąsajas tarp aplinkosaugos ir finansinių rezultatų, pasiūlė aplinkosaugos rodiklius integruoti į įmonių socialinės atsakomybės analizę. J. Claydon (2009) analizuoja įmonių socialinės atsakomybės tvarumo modelio reikšmingumą. D. Millon (2011), apibūdindamas įmonių socialinės atsakomybės tvarumo modelį, nurodė, kad tarp tvarumo ir socialinės atsakomybės egzistuoja tiesioginis ryšys, nes ilgalaikė gerovė priklauso nuo suinteresuotųjų šalių gerovės, įskaitant darbuotojus, tiekėjus, klientus, ir užtikrina nuolatinį prieinamumą prie gamtos išteklių, gamtinės aplinkos, kurioje įmonė gali išgyventi ir klestėti. R. Valdes-Vasquez ir L. Klotz (2011) pateikė koncepcinį tvarumo modelį, kurį sudaro keturi metmenys (socialinis tvarumas, bendruomenės įtraukimas, įmonių socialinė atsakomybė, sauga) ir pateikė mokymo būdus, kaip supažindinti su socialiniu tvarumu.

Įmonių socialinės atsakomybės diegimo modeliai. H. Jenkins (2009) adaptavo D. Grayson ir A. Hodges (2004) septynių žingsnių įmonių socialinės atsakomybės diegimo modelį, suformuodami penkių žingsnių diegimo mažose ir vidutinėse įmonėse modelį, kuris pasižymi ciklišku, grįžtamu ryšiu, integruoja strategiją, mokymą, rezultatų įvertinimą bei numato grįžtamąjį ryšį. V. W. S. Tung ir M. Mourali (2011) suformavo dinaminį įmonių socialinės atsakomybės diegimo modelį, taikomą didelių įmonių veikloje, kuriame pabrėžiamas įmonių, pramonės šakos ir vartotojų vaidmuo. Autorių nuomone, vartotojų spaudimas sudaro sąlygas viso sektoriaus standartizacijai, diegiant įmonių socialinės atsakomybės koncepciją. E. R. G. Pedersen ir W. Gwozdz (2014) praktika grįstame įmonių socialinės atsakomybės diegimo modelyje išryškinama verslo vaidmens visuomenėje suvokimo ir įmonių socialinės atsakomybės praktikos taikymo reikšmė, mažinant atotrūkį tarp įmonės elgsenos ir suinteresuotųjų šalių lūkesčių. Socialinės empatijos modelyje. J. C. Thornton ir J. T. Byrd (2013) analizavo įmonių socialinės atsakomybės diegimą ir sprendimų priėmimą mažose įmonėse, pateikė vyraujančią mentalinį modelį, kuriame teigiama, kad įmonių socialinės atsakomybės sprendimus sąlygoja savininkų patirtis, asmeninės vertybės ir socialinės normos. P. K. Shum ir S. L. Yam (2011), remdamiesi A. B. Carroll piramide, sukūrė struktūrinį modelį, siekdami nustatyti pagrindinius veiksnius ir jų sąveiką, kuri turi įtakos ekonomiškai motyvuoti vadovus imtis savanoriškos

įmonių socialinės atsakomybės veiklos. Empiriniai rezultatai parodė, kad vadovai užsiimti savanoriška ĮSA veikla ir siekti socialinės gerovės linkę labiau, kai valdyje įdiegtos atitinkamos teisinės ir etinės kontrolės priemonės. R. Vilkė (2011) išanalizavo valstybės vaidmenį socialinės atsakomybės diegimo skatinimo procesuose ir sukūrė įmonės socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo didinimo Lietuvoje modelį, įtraukiant vietos savivaldą.

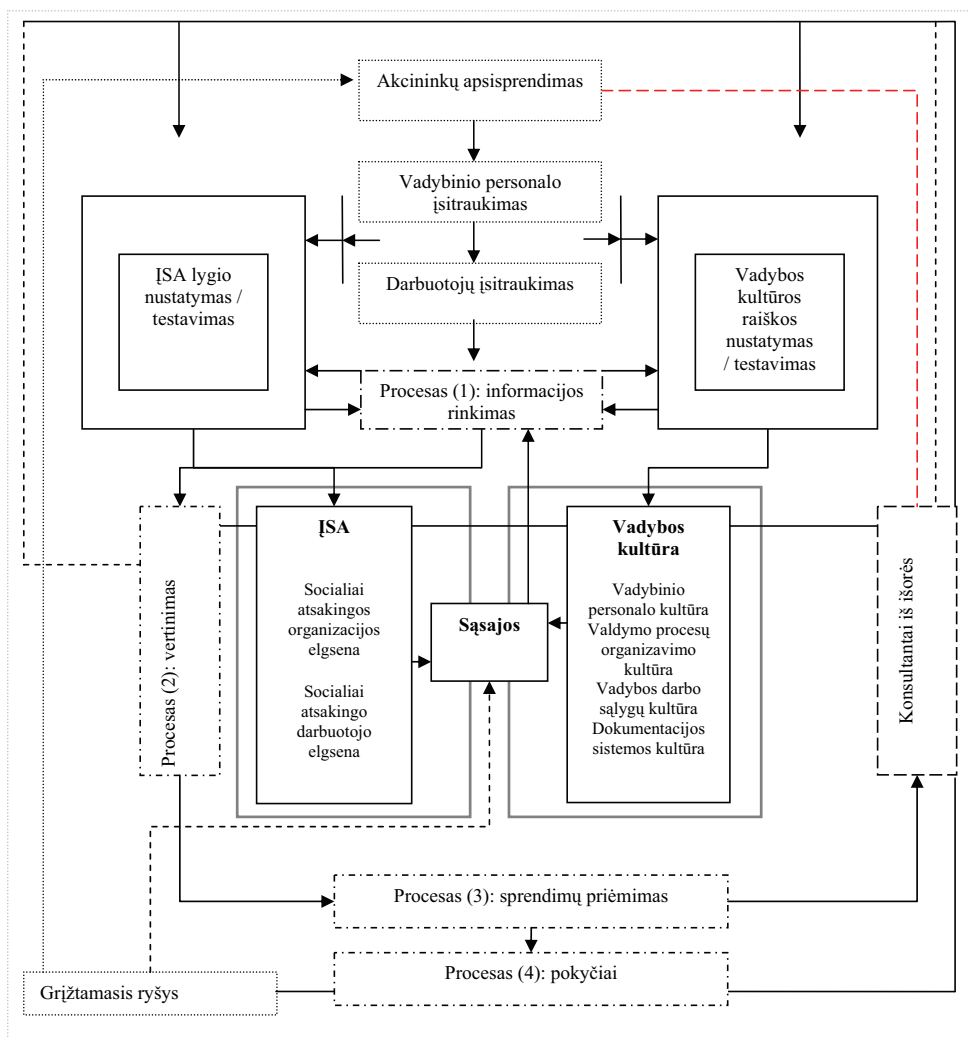
Vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, modelis. Prieš pradėdant formuoti vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, modelį, buvo atlikta vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės esminių principų sąsajų analizė, kuri remiasi anksčiau apžvelgtų mokslinių darbų ir vadybos kultūros bei įmonių socialinės atsakomybės konceptų dedamosiomis (11 pav.). Analizuojant įmonių socialinės atsakomybės ir vadybos kultūros sąsajas, išryškėja pastarosios instrumentalumas siekyje realizuoti socialinės atsakomybės principus. Įsipareigojimai sąlygiškai įvardijami kaip uždaviniai, kuriuos spręsti galimybę sudaro stipri vadybos kultūra.



11 pav. Vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės sąsajos įsipareigojimų kontekste

Vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės sąsajos atskleidžiamos per tam tikras įsipareigojimų gaires. Siekiant gerinti bendruomenės gyvenimo kokybę, itin reikšminga pilietinio atsakingumo, siejant ją su vadovavimo specifika, dedamoji. Keliant įsipareigojimą veikti pagal nustatytas taisykles, natūraliai išryškėja įstatymų laikymosi ir reikalavimų vykdymo dedamosios. Elgiantis sąžiningai ir teisingai tam, kad būtų išvengta visokeriopos žalos, dėmesys sutelkiamas į etikos, savęs tobulinimo ir moralinių principų laikymosi aspektus. Siekiant įsipareigojimo tenkinti akcininkų interesus, išskiriamos pelningumo, procesų organizavimo ir aprūpinimo dedamosios.

Modelis formuojamas apibendrintai kaip keturių žingsnių seka, po to, kai apsisprendžia akcininkai įvertinti situaciją, įtraukiamas vadybinis personalas, įtraukiami darbuotojai ir pritraukiami konsultantai iš išorės: informacijos rinkimas, informacijos vertinimas, sprendimų priėmimas ir pokyčiai (visuose etapuose palaikant grįžtamąjį ryšį ir koreguojant) (12 pav.).



12 pav. Vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, modelis

Akcininkų apsisprendimas. Organizacijų vadovai nėra visiškai savarankiški priimdami sprendimus, išskyrus tuos atvejus, kai yra kontrolinio akcijų portfelio valdytojai, tačiau ir tuo atveju jie priversti įvertinti smulkiųjų akcininkų interesus.

Akcininkų apsisprendimui tenka lemiamas vaidmuo, kadangi šiame etape proceso inicijavimas jau yra kritinės moralinių ir ekonominių interesų masės rinkinio išdava ir gali būti projektuojamos socialinės ir materialinės pasekmės, nes įtraukiamas platus spektras organizacijos viduje esančių suinteresuotųjų subjektų ir jų lūkesčių, materialinių, žmoniškųjų išteklių ir kt. Šis sprendimas skatinamas tiek vidinių, tiek išorinių veiksmų ir jų derinių: vidaus ir išorės suinteresuotųjų subjektų, socializavimosi bendruomenėje (socialinio kapitalo reikšmės suvokimo ir kaupimo), komercinių.

Išorės konsultantų pritraukimas, siekiant gauti objektyvios informacijos, jos įvertinimo ir rekomendacinių sprendimų paketo pateikimo. Šiuo atveju gali būti naudojami keli variantai, kurie turi ir privalumų, ir trūkumų.

Pirma, vertinimą galima atlikti panaudojant kvalifikuotus nuosavus personalo specialistus, jeigu šis resursas yra turimas. Tačiau kyla kelios grėsmės: nepakankamo profesionalumo, subjektyvumo ir respondentų atvirumo pateikiant vertinimus, baiminantis, kad informacija gali „nutekėti“ vadovybei.

Antra, prieš tai įvardytų grėsmių išvengiama kviečiantis konsultantus iš išorės, tačiau pačioms organizacijoms lieka aktualus paslaugos kainos klausimas, dėl kurio gali būti linkstama prie pirmojo varianto: aiškintis „savomis jėgomis“.

Trečia, rekomenduotina panaudoti išorės konsultantus ir vidinius išteklius pritraukti tik analizuojant apibendrintus duomenis (po to, kai surenkama informacija), tuo iš dalies sutaupant tiesioginių kaštų.

Informacijos rinkimas. Šiame etape pildomas klausimynas; tai atlieka asmenys, nesusiję su organizacija nei pavaldumo, nei kapitalo ryšiais. Informacija renkama pagal instrumente konkretizuotus įmonių socialinės atsakomybės ir vadybos kultūros pavienius teiginius-indikatorius, kurie aprašyti ir pagrįsti teoriškai disertaciniame darbe, o apibendrintai pateikti modelyje, nurodant ryšius ir tarpusavio priklausomybę.

Vertinimas. Šis proceso etapas, siekiant paprastumo ir vizualinio aiškumo, modelyje pateiktas sąlyginiu apibendrintu *vertinimo* pavadinimu, tačiau aprėpia duomenų sisteminamą ir analizę. Šiame etape įvertinama organizacijos vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės būklė, nustatoma koreliacija ir statistiškai modeliuojami pokyčiai. Gali būti įtraukiami organizacijos personalo tarnybos specialistai, kurie atsakytų į išorės konsultantams kylančius klausimus, tačiau neturėtų tiesioginės įtakos kitame etape konstruojamam rekomendacijų paketo turiniui.

Sprendimų priėmimas. Sprendimų paketas su statistiniais modeliais, numatančiais vadybos kultūros pokyčius, įvertinus socialinės atsakomybės aspektu, pateikiamas ir aprobuojamas organizacijos vadovų. Numatomi sprendimai, kurie inicijuotų vadybinius pokyčius.

Pokyčiai. Tai yra sprendimų įgyvendinimas dviem etapais. Pirma, įgyvendinami vadybos kultūros pokyčiai. Nepriėmus tolimesnių sprendimų dėl socialinės atsakomybės, šie sprendimai gali būti panaudoti kaip vidinės vadybinės sistemos optimizavimas. Antra, nustatyti probleminiai socialinės atsakomybės aspektai gali būti sprendžiami atsietai nuo vadybos kultūros, apsiribojant įvaizdžio pokyčio klausimais. Trečia, kompleksinių sprendimų priėmimas įvertinant vadybos kultūros pokyčius, kurie integruotų vidinius procesus, sistemiškai keičiančius požiūrį į socialinę atsakomybę organizacijoje.

Analizuojant modelį, galimas diskusinis klausimas, kodėl nėra įtraukti išoriniai suinteresuotieji subjektai. Pirma, siekiama įvertinti pačios organizacijos vadybos kultūrą, taigi, įtraukiami asmenys, kurie tiesiogiai dalyvauja vidiniuose organizacijos procesuose, tiesiogiai dalyvauja procesuose, visoje sistemoje, kurios funkcionalumą siekiama įvertinti. Antra, išorės suinteresuotųjų subjektų atsiliepimai gali būti vertingi, tačiau siekiama nustatyti ne organizacijos, kaip socialiai atsakingos, akceptavimą, kuriame turimas įvaizdis gali paveikti vertinimus. Kitaip tariant, vertinimai gali būti tik tam tikra veiklos išorinė projekcija, kas nėra šio tyrimo tikslas.

DISERTACIJOS II DALIES APIBENDRINIMAS

Mokslinio tyrimo filosofija yra būdas, kurį taikant mokslinio tyrimo metu generuojamos žinios; pačią tyrimo filosofiją padeda apibrėžti mokslinio tyrimo paradigma. Siekiant iškelto tikslo, disertaciniame darbe nuspręsta laikytis interpretatyvistinės pozicijos, remiantis mokslinė literatūra ir interpretuojant kiekybinio ir kokybinio tyrimo duomenis.

Šio tyrimo etinis pamatas paremtas vadovaujantis Mokslininko etikos kodeksu, tarptautinės mokslo bendruomenės priimtų etinių išpareigojimų pagrindu suformuluotais principais ir intelektinę nuosavybę ginančiais teisės aktais. Tuo siekiama, kad tyrimas vyktų nepažeidžiant jo dalyvių teisių, asmens orumo principų, gauti duomenys būtų tikslūs, patikimi, o jų sklaida būtų nepriekaištinga.

Įvertinus teorines autorių išvalgas, pasirinktas tokio pobūdžio tyrimų reikalavimus atitinkantis tyrimo dizainas. Prieš atliekant kiekybinį ir kokybinį tyrimus, reikalingas instrumentų patikrinimas, todėl atlikti jų ekspertiniai vertinimai.

Remiantis mokslinės tyrimų etikos imperatyvais, kiekybinio tyrimo instrumentui vertinti pasirinkti ir apklausti šeši ekspertai, kurių vertinimai ir pastabos padėjo išgryninti teorinių mokslinės literatūros studijų pagrindu suformuotą instrumentą. Pažymėtina, kad I-ajam ekspertiniam vertinimui pasirinkti ekspertai turi ilgametę vadovavimo patirtį bei dalyvauja įmonių bei įstaigų veikloje ketinant diegti socialinės atsakomybės principus arba yra ekspertai, koordinuojantys šį procesą valstybiniu lygiu, todėl jų išvalgos itin reikšmingos tyrimui.

Nustačius perteklinius klausimyno teiginius, įvertinus skalių ir subskalių teiginių grupes balais, išvedus skalių ir subskalių svorio vidurkius, pašalinus žemiausias reikšmes surinkusius teiginius, instrumento veikimas buvo patikrintas žvalgomajame tyrime. Žvalgomojo tyrimo filosofija buvo grindžiama statistiniu tyrimo instrumento tinkamumo patikrinimu, tyrimas atliktas vadovaujantis mokslinio tyrimo etikos strategijoje rekomenduojamais principais.

Atlikus žvalgomąjį tyrimą nustatyta, kad tarp vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės dimensijų egzistuoja patikimas tiesioginis stiprus ryšys. Vadinasi, stiprėjant vadybos kultūrai stiprės ir socialinė atsakomybė. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos, kurios pasižymi stiprios raiškos vadybos kultūra, yra pasirengusios tapti socialiai atsakingomis organizacijomis. Įmonės socialinė atsakomybė išryškėja kaip sisteminis vadybos kultūros elementas, todėl šiame kontekste suvoktos vadybos kultūros vystymas turėtų teigiamai paveikti ir socialinę atsakomybę. Įvertinus žvalgomojo tyrimo rezultatus (instrumento psichometrinės charakteristikas), nuspręsta koreguoti instrumentą, tai yra, tikslinti teiginius ir atsisakyti perteklinių teiginių, siekiant, kad atliekami matavimai pagrindiniame empiriniame tyrime būtų tikslesni, o duomenų interpretavimas nebūtų pasunkintas. Sudarius interviu klausimyną, atliktas II-asis ekspertinis vertinimas. Kokybinio tyrimo instrumentui vertinti pasirinkti ir apklausti 9 ekspertai. Pasirinkti tie ekspertai, kurių mokslinių interesų sritys tiesiogiai susiję su organizacine kultūra ir/arba įmonių socialine atsakomybe. Interviu klausimai buvo pakoreguoti pagal ekspertų pastabas ir pasiūlymus.

Sukurtas, struktūriškai vizualiai pavaizduotas ir aprašytas vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, modelis. Nors vienareikšmiško, visuotinai aprobuoto modelio apibrėžimo nėra, disertaciniame darbe laikytasi nuostatos, kad socialiniuose moksluose modeliavimo metodas padeda tirti sudėtingas struktūras ir atvaizduoti

sistemą supaprastintais pavidalais. Viena vertus, jis reikalingas pačiam tyrėjui, kita vertus, padeda tyrimo rezultatų vartotojams.

Konstatuotina, kad disertacinio tyrimo aspektas – pakankamai naujas. Nors tyrimuose nustatytos akivaizdžios sąsajos tarp vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės, tačiau referuojamose tarptautinėse mokslinės literatūros duomenų bazėse nepavyko surasti tyrimų įmonių socialinės atsakomybės ir vadybos kultūros raiškos sąsajoms ir tarpusavio sąveikai analizuoti. Todėl modelis buvo konstruojamas analizuojant įmonių socialinės atsakomybės ir vadybos kultūros dedamąsias tiriančių Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbus, apibendrinant ir sujungiant atskirus segmentus.

3. VADYBOS KULTŪROS RAIŠKOS, SIEKIANČIĄ ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ, TYRIMO REZULTATAI

3.1. Pagrindinis tyrimas

Šio **tyrimo tikslas**: Ištyrus vadybos kultūros raiškos nustatymo modelio praktinį pritaikomumą, suformuluoti ir pateikti vadybinius sprendimus įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimui.

Tiksliui pasiekti keliama tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Patikrinti klausimyno metodologines ir psichometrinės charakteristikas šios imties atžvilgiu.
2. Išanalizuoti vadybos kultūrą ir socialinę atsakomybę demografiniu požiūriu.
3. Nustatyti vadybos kultūros raišką tiriamose organizacijose.
4. Nustatyti įmonių pasirengimą tapti socialiai atsakingomis.
5. Patikrinti vadybos kultūros raiškos nustatymo modelio pritaikomumą.
6. Suformuoti vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, vadybinius sprendimus.

Tyrimo ir duomenų apdorojimo metodai. Tiksliui pasiekti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – apklausa raštu, kuri buvo vykdoma naudojant patikrintą, statistiškai patikimą klausimyną „Vadybos kultūros raiškos nustatymas, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę“. Tyrimo duomenys apdoroti SPSS programa (21 versija).

Tyrimo imtis. Apklausoje dalyvavo 12-os gamybinių organizacijų darbuotojai. 10 organizacijų sudaro vieną įmonių grupę (toliau: pirma (1) įmonių grupė), likusios 2 organizacijos taip pat sudaro įmonių grupę (toliau: antra (2) įmonių grupė). Dviejose gamybinėse įmonių grupėse bendrai, tiriamuoju laikotarpiu dirbo 1915 darbuotojų. Pirmoje grupėje - 1030 darbuotojų, antroje grupėje - 885 darbuotojai. Bendras apklausoje dalyvavusiųjų skaičius yra 1717 darbuotojų (t.y., 89,6 proc. visų darbuotojų). Tyrimo imtis apskaičiuota nuo visų 12-os organizacijų darbuotojų skaičiaus, remiantis V. I. Paniotto formule (1982):

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

kur:

n – imties dydis;

Δ – imties paklaidos dydis (=0,05);

N – generalinis visumos dydis.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0.05^2 + \frac{1}{1915}} = 331$$

Kai tikimybė 95 proc., o paklaida 5 proc., būtinas imties dydis yra 331 darbuotojas.

Nors pagal K. Kardelį (2005), planuojant įvairius tyrimus, svarbu nustatyti minimalų tiriamųjų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai pagrįstas išvadas, atitinkančias generalinės aibės požymius. Ši apskaičiuota imtis yra laikoma ne tik minimalia, bet ir pakankama atrasti pagrįstas tyrimo išvadas.

Skaičiuojant visų 12-os organizacijų mastu, būtinas imties dydis yra 1607 darbuotojų, kai tikimybė 99 proc., o paklaida 1 proc.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{2}} = \frac{1}{0.01^2 + \frac{1}{1915}} = 1607$$

Tyrimo organizavimas. Tyrimui atlikti buvo pasirinktos dvi Rytų Europoje veikiančios Lietuvos įmonių grupės, kurių pagrindinė veikla yra gamyba. Įmonių pagrindinė bazė yra Lietuvoje, tačiau veikla apima ir kitas šalis, tokias kaip: Ukraina, Rusija, Estija, Latvija, Rumunija, kuriose įkurti įmonių grupių filialai. Abiejų įmonių grupių veikla, dydis ir kiti rodikliai yra daugmaž panašūs. Svarbu paminėti tai, kad abi įmonių grupės siekia įmonių socialinės atsakomybės statuso. Tyrimo atlikimu ir jo rezultatais buvo suinteresuoti aukščiausio lygio įmonių grupės vadovai, su kuriais buvo derinamas klausimyno turinys ir apklausos eiga. Įmonėse išdalinta 1915 anketų, 112 anketų nebuvo gražintos. Dėl nekorektiškai užpildytų ir/arba nebaigtų pildyti anketų, iš tyrimo buvo pašalintos 86 anketos. Validžiomis pripažintų užpildytų anketų skaičius yra 1717, kas visiškai tenkina imties dydį, kai tikimybė yra 99 proc.

3.1.1. Klausimyno patikimumas

Atlikus empirinį tyrimą, pakartotinai, su naujais tyrimo rezultatais, didesnės imties atžvilgiu, buvo atliktas klausimyno metodologinių ir psichometrinių charakteristikų patikimumo nustatymas. 28 lentelėje pateiktos keturių subskalių, sudarančių vadybinio personalo kultūros skalę, metodologinės kokybės charakteristikos. Cronbach alpha koeficiento reikšmės varijuoja nuo 0,74 iki 0,86. Kaip žinoma, kuo Cronbach alpha koeficiento reikšmė yra arčiau vieneto, tuo skalės vidinis suderinamumas yra geresnis. Kaip matyti, paaiškintos sklaidos procentas šioje skalėje svyruoja nuo 39,16 iki 53,77, kas rodo, kad toks procentas apklausoje dalyvavusių respondentų pritaria išskirtiems faktoriams. Kadangi paaiškinta faktoriaus sklaida didesnė už leistiną žemiausią 10 proc. ribą, tai reiškia, kad šioje skalėje nėra teiginių, mažinančių sklaidą. Minimalus faktorinis svoris (L) negali būti žemesnis negu 0,3. Jeigu jis yra žemesnis už 0,3 tai rodo, kad subskalėje aptiktas netinkamas teiginys. Analizuojant minimalias faktorinio svorio reikšmes vadybinio personalo kultūros skalėje, matyti, kad žemiausias svoris, t. y., 0,47, užfiksuotas tik vienoje subskalėje. Vadybinio personalo kultūros subskalėse minimalios vieneto koreliacijos (r/itt) vidurkis – nuo 0,37 iki 0,53. Taigi, ne mažesnis nei 0,2, kas patvirtina, kad netinkamų teiginių subskalėse nėra.

28 lentelė. Vadybinio personalo kultūros subskalių metodologinės kokybės charakteristikos

Subskalės	Teiginių skaičius subskalėje	Paaiškinta sklaida, proc.	Cronbach alpha	Spearman-Brown	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	7	53,77	0,86	0,83	0,73	0,63	0,77	0,53	0,34	0,77
Vadybos mokslo žinojimo lygis	5	41,56	0,74	0,61	0,64	0,47	0,71	0,39	0,11	0,68
Vadovaujančiųjų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	5	51,01	0,76	0,66	0,71	0,64	0,77	0,50	0,25	0,76
Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis	9	39,16	0,80	0,77	0,62	0,47	0,72	0,37	0,13	0,70

Valdymo procesų organizavimo kultūros subskalių metodologinės kokybės charakteristikos pateiktos 29 lentelėje. Cronbach alpha koeficiento reikšmės šioje skalėje yra aukštos, t.y., svyruoja nuo 0,72 iki 0,82. Paaiškintos sklaidos procentinė išraiška analizuojamoje skalėje patenka į 42,21 – 49,29 proc. intervalą, kas rodo gana aukštą pritarimo lygį. Šioje skalėje minimalus faktorinis svoris aptinkamas tik vienoje subskalėje, t.y., optimalaus valdymo procesų reglamentavimo subskalėje – 0,36. Tačiau ir žemiausias faktorinis svoris viršija nurodytą minimalią 0,3 ribą. Vieneto visumos koreliacija rodo, kad klausimyno teiginiai tarpusavyje koreliuoja su išskirta subskale, nes r/itt vidurkis yra 0,40 – 0,47.

29 lentelė. Valdymo procesų organizavimo kultūros subskalių metodologinės kokybės charakteristikos

Subskalės	Teiginių skaičius subskalėje	Paaiškinta sklaida, proc.	Cronbach alpha	Spearman-Brown	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	7	49,29	0,82	0,75	0,69	0,36	0,78	0,47	0,13	0,77
Vadybinio darbo racionalus organizavimas	5	48,60	0,73	0,70	0,69	0,55	0,75	0,47	0,22	0,75
Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	5	49,64	0,72	0,68	0,70	0,40	0,81	0,46	0,09	0,76
Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūra	7	42,21	0,77	0,76	0,64	0,48	0,73	0,40	0,17	0,71

30 lentelėje pateiktos vadybos darbo sąlygų kultūros subskalių metodologinės kokybės charakteristikos rodo, kad Cronbach alpha koeficiento reikšmės varijuoja nuo 0,66 iki 0,84. Paašikintos sklaidos žemiausias procentas 37,61 yra aukščiau nustatytos 10 proc. ribos. Čia minimalus faktorinis svoris yra 0,50, taigi galima tvirtinti, kad šios skalės subskalių teiginiai yra gana glaudžiai susiję tarpusavyje. Vieneto visumos koreliacija šioje skalėje rodo, kad mažiausias vidurkis yra 0,35, aukščiausias – 0,42, tai patvirtina, kad klausimyne teiginiai koreliuoja su išskirtomis subskalėmis.

30 lentelė. Vadybos darbo sąlygų kultūros subskalių metodologinės kokybės charakteristikos

Subskalės	Teiginių skaičius subskalėje	Paašikinta sklaida, proc.	Cronbach alpha	Spearman-Brown	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Darbo aplinkos lygis	9	43,51	0,84	0,80	0,66	0,57	0,76	0,42	0,24	0,73
Darbo vietų organizavimo lygis	5	53,29	0,78	0,72	0,73	0,68	0,78	0,52	0,32	0,77
Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	6	46,54	0,77	0,76	0,68	0,51	0,76	0,45	0,21	0,76
Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	6	37,61	0,66	0,62	0,61	0,50	0,71	0,35	0,13	0,67

Dokumentacijos sistemos kultūros subskalių metodologinės kokybės charakteristikos pateiktos 31 lentelėje. Tyrimo rezultatai rodo, kad šioje skalėje stipriausias respondentų pritarimas pasireiškė dokumentų įforminimo kultūros atžvilgiu, t.y., tiek paašikintos sklaidos procentas (46,58), tiek Cronbach alpha (0,77) koeficiento reikšmės yra gana aukšti. Nors racionalaus modernių informacinių technologijų panaudojimo subskalėje Cronbach alpha koeficiento reikšmė yra aukštesnė (0,80), visgi paašikintos sklaidos procentas šiuo atveju, nors ir nežymiai, yra žemesnis (41,75) lyginant šias dvi subskales tarpusavyje. Minimalus faktorinis svoris ir šioje skalėje svyruoja nuo 0,47 iki 0,66, o vieneto visumos koreliacijos vidurkis – nuo 0,37 iki 0,45. Taigi, galima teigti, kad aptarti šios skalės rodikliai tenkina būtinausias klausimyno patikimumo sąlygas.

31 lentelė. Dokumentacijos sistemos kultūros subskalių metodologinės kokybės charakteristikos

Subskalės	Teiginių skaičius subskalėje	Paašikinta sklaida, proc.	Cronbach alpha	Spearman-Brown	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Dokumentų įforminimo kultūra	6	46,58	0,77	0,66	0,68	0,62	0,72	0,45	0,23	0,71
Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	5	48,33	0,73	0,72	0,69	0,66	0,74	0,47	0,28	0,73
Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	8	41,75	0,80	0,74	0,64	0,54	0,69	0,40	0,19	0,69

Subskalės	Teiginių skaičius subskalėje	Paaiškinta sklaida, proc.	Cronbach alpha	Spearman- Brown	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema	6	39,59	0,69	0,63	0,62	0,47	0,74	0,37	0,12	0,70

Tradiciškai, kai jau nustatytos klausimyno subskalių metodologinės kokybės charakteristikos, privalu atlikti jų antrinę faktorizaciją. Pirminė ir antrinė faktorizacijos reikalingos tuomet, kai yra labai didelės apimties klausimynai. Subskalės, kurios sudaro skalę, turi būti panašios savo turiniu ir logika. Pirminės faktorizacijos metu išskaičiuojama kriterijų visuma, o antrinės faktorizacijos metu tuos kriterijus jungiame į skales. 32 lentelėje pateikiami bendri vadybos kultūros skalių ir subskalių faktorizacijos rezultatai.

32 lentelė. Vadybos kultūros skalių ir subskalių faktorizacijos rezultatai

Klausimyno skalės ir subskalės	Principal components	Alpha factoring
Vadybinio personalo kultūra		
Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis	0,87	0,84
Vadovujančiųjų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	0,87	0,82
Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	0,86	0,82
Vadybos mokslo žinojimo lygis	0,74	0,62
Paaiškinta sklaida:	70,38%	61,27%
Valdymo procesų organizavimo kultūra		
Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	0,90	0,89
Vadybinio darbo racionalus organizavimas	0,87	0,82
Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių kultūra	0,87	0,82
Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	0,84	0,76
Paaiškinta sklaida:	75,74%	67,85%
Vadybos darbo sąlygų kultūra		
Darbo aplinkos lygis	0,86	0,84
Darbo vietų organizavimo lygis	0,80	0,67
Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	0,77	0,72
Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	0,69	0,56
Paaiškinta sklaida:	61,28%	49,40%
Dokumentacijos sistemos kultūra		
Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	0,88	0,85
Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	0,87	0,83
Dokumentų įforminimo kultūra	0,84	0,77
Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema	0,80	0,71
Paaiškinta sklaida:	71,70%	62,54%

Vadybinio personalo kultūros antrinės faktorizacijos rezultatai rodo, kad faktoriniai svoriai šios skalės subskalėse svyruoja nuo 0,74 iki 0,87 (pagal *Principal Components* metodą) ir nuo 0,62 iki 0,84 (pagal *Alpha factoring* metodą). Valdymo procesų organizavimo kultūros skalę apimančios subskalės atspindi tokius faktorizacijos rezultatus: minimalus svoris – 0,84, maksimalus – 0,90 (pagal *Principal Components* metodą) ir minimalus – 0,76 bei maksimalus – 0,89 (pagal *Alpha factoring* metodą). Vadybos darbo sąlygų kultūros skalėje nustatyti tokie subskalių rodikliai: 0,69 – 0,86 ir antruoju metodu 0,56 – 0,84. Dokumentacijos sistemos kultūros antrinės faktorizacijos rezultatai rodo, kad faktoriniai svoriai svyruoja nuo 0,80 iki 0,88

(pagal *Principal Components* metodą) ir nuo 0,71 iki 0,85 (pagal *Alpha factoring* metodą). Antrinės faktorizacijos rezultatai rodo, kad faktoriniai svoriai yra aukšti, taigi, skalės yra patikimos, sudarytas klausimynas tinka matuoti užsibrėžtą požymių visumą. Šiuo atveju paaiškinta sklaida, kuri rodo, kaip stipriai respondentai pritaria šiam kriterijui, yra taip pat aukšta, t.y., bendrame vadybos kultūros skalių kontekste ji svyruoja nuo 61,28 proc. iki 75,74 proc. (pagal *Principal Components* metodą) ir nuo 49,40 proc. iki 67,85 proc. (pagal *Alpha factoring* metodą). Faktoriniai svoriai svyruoja nuo 0,48 iki 0,84 (pagal *Principal Components* metodą), nuo 0,40 iki 0,83 (pagal *Alpha factoring* metodą). Antrinės faktorizacijos rezultatai rodo, kad faktoriniai svoriai yra aukšti, taigi, skalės yra patikimos, sudarytas klausimynas tinka matuoti užsibrėžtą požymių visumą (33 lentelė).

33 lentelė. Socialiai atsakingos organizacijos ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos faktorizacija

Klausimyno skalės ir subskalės	Pirminė faktorizacija	Antrinė faktorizacija
Socialiai atsakingos organizacijos elgsena		
Atsakomybė rinkoje (Vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas)	0,84	0,81
Atsakomybė aplinkosaugoje	0,82	0,78
Atsakomybė santykiuose su visuomene	0,82	0,77
Atsakomybė rinkoje (Paslaugos ir jų kokybė)	0,80	0,73
Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	0,75	0,66
Paašikinta sklaida:	65,18%	56,71%
Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena		
Ketinimai išeiti iš darbo	0,83	0,83
Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	0,81	0,60
Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	0,81	0,74
Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris	0,73	0,84
Korupcija, nepotizmas, favoritizmas	0,78	0,72
Mano atsiliepimai apie organizaciją	0,48	0,40
Paašikinta sklaida:	53,63%	47,82%

Klausimyno patikros rezultatai sugrupuoti pagal skales ir subskales. Toliau pateikti keturių subskalių (atsakomybės rinkoje subskalė yra padalinta į dvi dalis), sudarančių socialiai atsakingos organizacijos elgsenos skalę, patikros rezultatai. Subskalės apima nuo 5 iki 7 teiginių (bendras teiginių skaičius skalėje yra 31). Bendras paaiškintos sklaidos procentas šioje skalėje svyruoja nuo 43,36 iki 51,20. Tuo tarpu Cronbach alpha koeficientas varijuoja nuo 0,74 iki 0,81. Spearman'o Brown'o reikšmės atitinkamai žemesnės už Cronbach alpha per 0,10 - 0,03 punkto. Atsakomybės rinkoje (paslaugų ir jų kokybės atžvilgiu) subskalės aukštą patikimumo lygį rodo tiek procentinė paaiškintos sklaidos išraiška (51,20 proc.), tiek Cronbach'o alpha koeficiento reikšmė – 0,81 (atitinkamai aukštas ir padidinto jautrumo, t.y., Spearman'o Brown'o koeficiento rodiklis – 0,78). Žemiausia Cronbach'o alpha koeficiento reikšmė (0,74) ir žemiausias paaiškintos sklaidos procentas (43,36) socialiai atsakingos organizacijos elgsenos skalėje užfiksuoti atsakomybės santykiuose su visuomene subskalės teiginiuose. Nepriklausomai nuo to, kad šie rodikliai yra žemesni lyginant su kitais pateiktais rodikliais, statistikoje jie yra laikomi gana aukštais. Paaiškinta faktoriaus sklaida, kaip jau buvo minėta, – veiksnys, paveikiantis rezultata, kuris negali būti mažesnis negu 10 proc. Jei paaiškinta faktoriaus sklaida mažesnė nei 10 proc., reikia ieškoti teiginio, kuris mažina sklaidą. Apklausoje dalyvaujant 1717 respondentų (100 proc.), aukščiausia paaiškinta faktoriaus sklaida yra 51,20 proc., tai reiškia, kad tik 51,20 proc. respondentų pritaria šiam faktoriui (34 lentelė).

34 lentelė. Socialiai atsakingos organizacijos elgsenos subskalių metodologinės kokybės charakteristikos

Subskalės	Teiginių skaičius subskalėje	Paaiškinta sklaida, proc.	Cronbach alpha	Spearman-Brown	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Atsakomybė rinkoje (Paslaugos ir jų kokybė)	6	51,20	0,81	0,78	0,71	0,65	0,79	0,50	0,30	0,78
Atsakomybė rinkoje (Vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas)	5	50,26	0,75	0,67	0,71	0,66	0,76	0,49	0,29	0,76
Atsakomybė aplinkosaugoje	7	44,40	0,79	0,72	0,66	0,59	0,72	0,43	0,19	0,71
Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	7	44,57	0,79	0,74	0,66	0,55	0,73	0,43	0,23	0,73
Atsakomybė santykiuose su visuomene	6	43,36	0,74	0,64	0,66	0,55	0,75	0,41	0,18	0,73

Analizuojant darbuotojo socialinės elgsenos skalės metodologines kokybės charakteristikas, reikia akcentuoti, kad šią skalę sudaro šešios subskalės, bendrai apimančios 41 teiginį. Subskalėse esantis teiginių skaičius yra pasiskirstęs gana netolygiai, tačiau rezultatams tai akivaizdžios įtakos neturi, išskyrus subskalės „Mano atsiliepimai apie organizaciją“ situaciją. Subskalėje „Mano atsiliepimai apie organizaciją“ Cronbach alpha koeficientas yra gana žemas, t. y., 0,62, o Spearman'o Brown'o koeficiento neįmanoma apskaičiuoti, kai teiginių skaičius yra mažesnis nei 5. (35 lentelė).

35 lentelė. Socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos subskalių metodologinės kokybės charakteristikos

Subskalės	Teiginių skaičius subskalėje	Paaiškinta sklaida, proc.	Cronbach alpha	Spearman-Brown	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Ketinimai išeiti iš darbo	6	59,59	0,86	0,84	0,77	0,70	0,80	0,59	0,42	0,80
Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	6	49,26	0,79	0,72	0,70	0,64	0,75	0,48	0,30	0,74
Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	5	58,03	0,82	0,77	0,76	0,68	0,80	0,57	0,32	0,79
Mano atsiliepimai apie organizaciją	4	43,55	0,62	–	0,65	0,38	0,86	0,52	0,22	0,77
Korupcija, nepotizmas, favoritizmas	10	36,61	0,80	0,74	0,59	0,36	0,72	0,34	0,05	0,70
Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris	10	43,27	0,85	0,79	0,66	0,57	0,72	0,42	0,23	0,71

Lyginant socialiai atsakingos organizacijos elgsenos ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos subskalių metodologines kokybės charakteristikas, matyti, kad socialiai atsakingos organizacijos elgsenos skalės koeficientų reikšmės yra šiek tiek aukštesnės, tačiau skirtumas yra gana nežymus.

Paaiškintos faktoriaus sklaidos procentas abiejose skalėse viršija žemiausią ribą bent 3 kartus, taigi, akivaizdu, kad respondentų pritarimas išskirtiems faktoriams yra aukštas. Gautos aukštos *Cronbach alpha* reikšmės leidžia teigti, kad socialinės atsakomybės skalėse įtrauktų į klausimyną subskalių teiginiai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, nes jei jos yra žemesnės už 0,3, tai rodo, kad subskalėje aptiktas netinkamas teiginys. Lyginant minimalias faktoriaus svorio reikšmes abiejose skalėse, matyti, kad žemiausias svoris, t. y., 0,36, užfiksuotas tik vienoje subskalėje.

Vieneto visumos koreliacija rodo, kiek klausimyno teiginiai tarpusavyje koreliuoja su išskirta subskale. Jei vieneto visumos koreliacijos *r*/itt vidurkis yra mažiau už 0,2, tai rodo, kad kažkuris teiginys nelabai tinka priskirtai subskalei. Socialiai atsakingos organizacijos elgsenos subskalėse minimali vieneto koreliacija – nuo 0,41 iki 0,50, o socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos subskalėse nuo – 0,34 iki 0,59. Tai rodo, kad klausimyne teiginiai koreliuoja su išskirtomis subskalėmis.

3.1.2. Demografiniai rodikliai: darbuotojų požiūris

3.1.2.1. Demografiniai rodikliai

Imtį sudarančių respondentų demografiniai kriterijai atspindi didelę įvairovę tiek pareigų, tiek amžiaus, stažo ir kitais atžvilgiais. Prieš atliekant tyrimo rezultatų analizę demografiniu aspektu, svarbu pateikti tyrime dalyvavusių respondentų demografines charakteristikas. Respondentai buvo suskirstyti pagal: įmonių grupių padalinius, šiuo metu užimamas pareigas, darbo stažą, amžių, lytį, išsimokslinimą. Abiejų grupių demografinių darbuotojų charakteristikų rezultatai 36 lentelėje pateikti ir bendrai, ir atskirai pagal įmonių grupes.

36 lentelė. Demografinių darbuotojų charakteristikų tyrimo rezultatai

Charakteristikos		Bendras		1 grupė		2 grupė	
		Dažniai	Proc.	Dažniai	Proc.	Dažniai	Proc.
Padalinys	Administracija	339	19,7%	275	30,2%	64	7,9%
	Gamyba	1378	80,3%	636	69,8%	742	92,1%
Iš viso:		1717	100%	911	53,1%	806	46,9%
Pareigos	Paprastas darbuotojas	1268	73,8%	621	68,1%	647	80,3%
	Administracijos darbuotojas	298	17,4%	186	20,4%	112	13,9%
	Žemiausios grandies vadovas	63	3,7%	37	4,1%	26	3,2%
	Vidurinėsios grandies vadovas	66	3,8%	50	5,5%	16	2,0%
	Aukščiausio lygio vadovas	22	1,3%	17	1,9%	5	0,6%
Iš viso:		1717	100%	911	53,1%	806	46,9%
Darbo stažas	Iki 1 metų	422	24,5%	89	9,8%	333	41,2%
	2-5 metai	722	42,1%	396	43,4%	326	40,5%
	6-10 metų	403	23,5%	279	30,6%	124	15,4%
	11-15 metų	111	6,5%	90	9,9%	23	2,9%
	Daugiau nei 16 metų	59	3,4%	57	6,3%	—	—
Amžius	18-23	258	15,0%	116	12,7%	142	17,6%
	24-29	523	30,5%	347	38,1%	176	21,8%
	30-39	464	27,0%	274	30,1%	190	23,6%
	40-49	320	18,6%	126	13,8%	194	24,1%

	50 – iki pensinio amžiaus	149	8,7%	46	5,0%	103	12,8%
	Pensinis amžius	3	0,2%	2	0,3%	1	0,1%
	Iš viso:	1717	100%	911	53,1%	806	46,9%
Lytis	Vyras	723	42,1%	460	50,5%	263	32,6%
	Moteris	994	57,9%	451	49,5%	543	67,4%
	Iš viso:	1717	100%	911	53,1%	806	46,9%
Darbuotojų išsimokslinimas	Aukštasis universitetinis	264	15,4%	150	16,5%	114	14,1%
	Aukštasis neuniversitetinis	261	15,2%	170	18,7%	91	11,3%
	Aukštesnysis	272	15,8%	138	15,1%	134	16,6%
	Profesinis	414	24,1%	205	22,5%	209	25,9%
	Vidurinis	393	22,9%	161	17,7%	232	28,8%
	Pradinis	113	6,6%	87	9,5%	26	3,3%
	Iš viso:	1717	100%	911	53,1%	806	46,9%

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal padalinius, matyti, kad didžioji respondentų dalis reprezentuoja gamybos padalinį, t.y., dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų turi paprastų darbuotojų pareigas. Abi įmonių grupės lyginant pagal darbuotojų darbo stažą išryškėja, kad didžiausią dirbančiųjų skaičių sudaro tie respondentai, kurie organizacijoje dirba nuo 2 iki 5 metų, nors pirmoje įmonių grupėje akivaizdžiai matyti, kad yra daug daugiau ilgamečių darbuotojų. Žinoma, tam įtakos turi ir skirtingas organizacijų įsikūrimo laikas (pirma (1) įmonių grupė įsikūrė 1992 metais, antra (2) įmonių grupė – 1998 metais). Darbuotojų charakteristikos pagal jų amžių tiek vienoje, tiek kitoje įmonių grupėje nerodo didelių skirtumų, t.y., abiejose įmonių grupėse respondentai pasiskirstė gana tolygiai. Lyties atžvilgiu pirmoje (1) įmonių grupėje žymių skirtumų nenustatyta, t.y., tiek vyrų, tiek moterų skaičius yra praktiškai vienodas, antroje (2) įmonių grupėje vyrauja moteriškos lyties atstovės, kas rodo, kad šios įmonių grupės veikla greičiausiai labiau atitinka tradiciškai nusistovėjusias nuostatas apie „moterims priimtinesnius“ darbus. Darbuotojų išsimokslinimo lygis abiejose analizuojamose grupėse pasiskirstęs daugmaž vienodai. Organizacijose daugumą sudaro darbuotojai, neturintys aukštojo išsilavinimo, kuris ir nėra būtinas atliekant gamybinį darbą. Toliau pristatomi tyrimo rezultatai, lyginant demografinius rodiklius su vadybos kultūros rodikliais.

3.1.2.2. Vadybos kultūra demografiniu požiūriu

Čia pristatomi tyrimo rezultatai lyginant demografinius rodiklius vadybos kultūros raiškos atžvilgiu. Kadangi visi klausimyno teiginiai (tiek pozityvūs, tiek negatyvūs) buvo koduoti teigiamai, z įverčio minuso ženklas rodo neigiamą situaciją analizuojamu klausimu, pliuso ženklas – teigiamą. 37 lentelėje pateikiami tyrimo rezultatai, parodantys vadybos kultūros raiškos situaciją abiejų įmonių grupių padalinių atžvilgiu.

37 lentelė. Vadybos kultūros raiškos nustatymas padalinių atžvilgiu

Subskalės	Administracija	Gamyba	ANOVA	
	N=339	N=1378	F	p
Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	0,37	-0,12	23,961	0,000**
Vadybos mokslo žinojimo lygis	0,38	-0,11	22,803	0,000**
Vadovaujančiųjų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	0,28	-0,08	12,712	0,000**
Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis	0,29	-0,08	14,630	0,000**
Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	0,21	-0,08	11,200	0,000**
Vadybinio darbo racionalus organizavimas	0,15	-0,08	10,981	0,000**
Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	0,02	-0,04	5,817	0,001**
Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių	0,25	-0,08	10,818	0,000**

Subskalės	Administracija	Gamyba	ANOVA	
	N=339	N=1378	F	p
kultūra				
Darbo aplinkos lygis	0,38	-0,11	26,114	0,000**
Darbo vietų organizavimo lygis	0,26	-0,03	16,939	0,000**
Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	0,31	-0,10	16,712	0,000**
Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	0,17	-0,06	8,599	0,000**
Dokumentų įforminimo kultūra	0,27	-0,07	11,975	0,000**
Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	0,29	-0,10	15,873	0,000**
Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	0,42	-0,12	32,153	0,000**
Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema	0,29	-0,10	14,887	0,000**

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Gauti duomenys yra statistiškai patikimi ir reikšmingi. Vadybos kultūros vertinimo aspektai skiriasi priklausomai nuo to, kokiame organizacijos padalinyje darbuotojai dirba. Rezultatai įspėja, kad egzistuoja stiprus atotrūkis tarp vadybinės kultūros vertinimo skirtingų padalinių lygmenyse. Fizinė ir psichologinė darbo sauga, kaip ir darbo vietų organizavimas, elgesys su darbuotojais, itin reikšminga įmonių socialinės atsakomybės aspektu ir rodo pokyčių poreikį, kai įmonių veiklos organizavimo kokybė gali turėti stiprios įtakos įmonių socialinės atsakomybės siekimo ir įgyvendinimo procese. Tuo labiau, kad vadybinių procesų organizavimas, aprūpinimas technika, vadybinės žinios, lyderiavimo savybės ir pačių administracijos grupės darbuotojų įvertintos itin žemais balais. Detalizuotas vadybos kultūros vertinimas, išskaidytas pagal darbuotojų rangą, pateiktas 38 lentelėje.

38 lentelė. Vadybos kultūros raiškos nustatymas pareigų atžvilgiu

Subskalės	Eilinis darbuotojas	Administracijos darbuotojas	Žemiausios grandies vadovas	Vidurinės grandies vadovas	Aukščiausio lygio vadovas	ANOVA	
	N=1268	N=298	N=63	N=66	N=22	F	p
Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	-0,11	0,36	0,23	0,19	0,27	15,792	0,000**
Vadybos mokslo žinojimo lygis	-0,11	0,32	0,09	0,38	0,32	14,933	0,000**
Vadovaujančiųjų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	-0,09	0,22	0,38	0,28	0,22	10,137	0,000**
Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis	-0,08	0,20	0,14	0,27	0,49	8,007	0,000**
Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	-0,07	0,18	0,26	0,23	0,05	5,804	0,0001**
Vadybinio darbo racionalus organizavimas	-0,07	0,13	0,39	0,37	0,20	7,884	0,000**
Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	0,00	-0,05	0,11	0,15	-0,23	1,048	0,381
Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių kultūra	-0,08	0,23	0,32	0,23	-0,07	8,503	0,000**
Darbo aplinkos lygis	-0,14	0,45	0,19	0,36	0,12	24,715	0,000**
Darbo vietų organizavimo lygis	-0,11	0,38	0,19	0,24	0,19	17,315	0,000**
Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	-0,07	0,14	0,21	0,33	0,42	6,371	0,000**
Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	-0,03	0,04	0,14	0,22	0,01	1,489	0,203
Dokumentų įforminimo kultūra	-0,08	0,23	0,25	0,18	0,03	7,429	0,000**
Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	-0,08	0,21	0,31	0,20	0,26	8,142	0,000**
Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	-0,14	0,45	0,29	0,44	-0,05	28,017	0,000**
Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema	-0,10	0,27	0,25	0,32	0,20	11,542	0,000**

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Pagal Tukey HSD testą, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp eilinių darbuotojų ir kitų pareigų darbuotojų z-įverčių. Skirtumai pareigų atžvilgiu nenustatyti dviejose subskalėse: modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis; darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas. Vadybos kultūros aspektų įverčiai daugeliu atvejų skiriasi priklausomai nuo darbuotojų užimamų pareigų. Beveik pagal visas subskales vadybos kultūrą eiliniai gamybos darbuotojai įvertino neigiamai. Eilinių administracijos darbuotojų ir visų rangų vadovų atsakymų įverčiai yra teigiami. Nors skirtumai tarp subskalių z-įverčių ne visur itin žymūs, tačiau reikšmingi keliais aspektais. Eiliniai administracijos darbuotojai ir žemiausios grandies vadovai vadybos kultūrą įvertino panašiai. Aukščiausio lygio vadovai vadybos kultūrą reprezentuojančius veiksmus vertina pakankamai kritiškai, o valdymo procesų kompiuterizavimą, informacinių technologijų panaudojimą, interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių kultūrą vertina neigiamai, kas artima eilinių darbuotojų atsakymų įverčiams. Rezultatai – pakankamai kontraversiški: pirma, jie rodo, kad aukščiausios grandies vadovai kelia aukštus reikalavimus organizacijos valdymo procesams, antra, aukščiausio lygio vadovai yra atsakingi už šios politikos strateginius sprendimus ir jų įgyvendinimą. Tai rodo, kad būtina ieškoti giluminių situacijos priežasčių. Ypač įvertinant tendenciją, kad gamyboje dirbantys žmonės nusiteikę priešiškausiai esamai vadybinei situacijai, o jų atsakymų įverčiai yra statistiškai reikšmingi. Tai reiškia, kad organizacijos vadybos būklė yra sudėtingoje situacijoje, netenkina pavaldinių ir kritiškai vertinama paties vadybinio personalo, be to, skirtingo rango darbuotojams sudarytos nevienodos darbo sąlygos. Darbuotojų stažas suteikia galimybę situaciją įvertinti darbo organizacijoje patirties aspektu. Detaliau – 39 lentelėje.

39 lentelė. Vadybos kultūros raiškos nustatymas darbuotojų stažo organizacijoje atžvilgiu

Subskalės	Iki 1 metų	2-5 metai	6-10 metų	11-15 metų	Daugiau nei 16 metų	ANOVA	
	N=422	N=722	N=403	N=111	N=59	F	p
Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	0,01	0,03	-0,05	0,04	-0,10	0,574	0,681
Vadybos mokslo žinojimo lygis	-0,16	0,05	0,06	0,18	-0,19	5,041	0,0005**
Vadovaujančiųjų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	0,02	0,00	-0,07	0,20	0,00	1,720	0,143
Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis	-0,15	-0,02	0,11	0,30	0,05	6,475	0,000**
Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	0,06	0,02	-0,16	0,16	0,15	4,077	0,003**
Vadybinio darbo racionalus organizavimas	0,09	0,00	-0,15	0,17	0,05	3,935	0,003**
Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	0,09	0,06	-0,19	0,01	-0,11	5,133	0,0004**
Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių kultūra	-0,03	0,04	-0,12	0,18	0,20	3,284	0,011*
Darbo aplinkos lygis	-0,07	0,02	0,04	0,09	-0,21	1,525	0,192
Darbo vietų organizavimo lygis	0,02	-0,02	0,04	0,01	-0,14	0,575	0,681
Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	-0,24	-0,03	0,19	0,33	0,18	14,127	0,000**
Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	-0,26	0,03	0,13	0,26	0,07	11,174	0,000**
Dokumentų įforminimo kultūra	-0,13	0,01	0,09	0,18	-0,13	3,765	0,005**
Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	-0,16	0,02	0,08	0,13	0,05	3,939	0,003**
Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	-0,14	0,04	0,08	0,08	-0,20	3,773	0,005**

Subskalės	Iki 1 metų	2-5 metai	6-10 metų	11-15 metų	Daugiau nei 16 metų	ANOVA	
	N=422	N=722	N=403	N=111	N=59	F	p
Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema	-0,23	0,03	0,16	0,21	-0,10	9,961	0,000**

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Pažymėtini tik keturi aspektai, kur statistiškai reikšmingi skirtumai nenustatyti: vadybinio personalo bendroji kultūra; vadovaujančiųjų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius; darbo aplinka; darbo vietų organizavimas. Gauti įverčiai rodo, kad kritiškiausiai nusiteikę yra pradedantieji ir didžiausią darbo stažą turintys darbuotojai, taip pat žemesnio lygio mokymo įstaigas baigę darbuotojai, daugiausiai reprezentuojantys gamybą.

Taigi, tyrime išsiskiria dvi grupės: darbuotojai, turintys mažiausią darbo stažą ir turintys 16 m. bei didesnį darbo stažą. Palankiausiai vadybos kultūrą vertina 11-15 m. darbo stažą turintys darbuotojai, kurių atsakymų ž įverčiai yra teigiami. Kadangi vertinimai keičiasi priklausomai nuo darbo stažo, galima išvelgti ir adaptacijos, socializacijos problemas, patiriamas darbo pradžioje. Tai patvirtintų ir Lietuvos organizacijose atliktas mobingo bei sociopsichologinio klimato tyrimas. Tyrimo rezultatai parodė priešišką darbo aplinką, kurią patiria pradedantieji darbuotojai (Vveinhardt, Žukauskas, 2012). Tačiau aiškiai išreikšti vyriausiųjų darbuotojų pasisakymai gali žymėti tai, kad jie deklaruodami neigiamą poziciją vadovaujasi didele darbo organizacijoje patirtimi, nors nesijaučia saugūs ir patenkinti darbo aplinka. Tai rodo, kad organizacijos vadybos kultūra nėra aiškiai ir adekvačiai iškomunikuojama, nes reikia laiko ją suvokti.

40 lentelė. Vadybos kultūros raiškos nustatymas darbuotojų amžiaus atžvilgiu

Subskalės	18-23 metai	24-29 metai	30-39 metai	40-49 metai	50 m. iki pensijos	ANOVA patikros rezultatai	
	N=258	N=523	N=464	N=320	N=149	F	p
Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	-0,16	0,09	0,07	-0,05	-0,15	4,339	0,002**
Vadybos mokslo žinojimo lygis	-0,09	0,11	0,07	-0,09	-0,23	5,320	0,0003**
Vadovaujančiųjų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	-0,14	0,11	0,04	-0,07	-0,15	4,337	0,002**
Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis	-0,20	0,08	0,08	-0,02	-0,12	4,914	0,001**
Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	0,07	-0,15	0,00	0,13	0,13	5,083	0,0005**
Vadybinio darbo racionalus organizavimas	0,01	-0,16	0,01	0,17	0,12	6,304	0,000**
Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	0,22	-0,12	-0,02	0,08	-0,07	5,797	0,0001**
Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių kultūra	-0,04	-0,10	0,04	0,10	0,08	2,529	0,039*
Darbo aplinkos lygis	-0,22	0,05	0,05	0,02	0,03	3,924	0,004**
Darbo vietų organizavimo lygis	-0,33	0,03	0,05	0,05	0,19	8,994	0,000**
Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	-0,06	0,09	0,07	-0,10	-0,21	4,152	0,002**
Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	-0,21	0,00	0,11	0,01	0,01	4,209	0,002**
Dokumentų įforminimo kultūra	-0,26	0,09	0,05	-0,02	0,02	5,796	0,0001**
Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	-0,12	0,14	0,03	-0,06	-0,23	5,849	0,0001**
Racionalus modernių	-0,18	0,16	0,03	-0,08	-0,15	6,833	0,000**

Subskalės	18-23 metai	24-29 metai	30-39 metai	40-49 metai	50 m. iki pensijos	ANOVA patikros rezultatai	
	N=258	N=523	N=464	N=320	N=149	F	p
informacinių technologijų panaudojimas							
Racionali archyvinų dokumentų saugojimo sistema	-0,23	0,18	0,02	-0,05	-0,19	9,258	0,000**

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Vadybos kultūra absoliučiai visais aspektais skiriasi priklausomai nuo darbuotojų amžiaus (40 lentelė) taip pat, kaip ir lyginant rezultatus padalinių atžvilgiu. Pagal Tukey HSD testą, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp pačių jauniausių, 18-23 metų amžiaus, bei pačių vyriausių, 50 metų - iki pensinio amžiaus darbuotojų ir vidutinio amžiaus darbuotojų ž-įverčių. Rezultatai rodo, kad palankiausiai vadybos kultūrą sudarančių rodiklių raišką darbo aplinkoje vertina 30-39 m. amžiaus grupė, kuri yra viena iš didžiausių. Kritiškiausia – trečia pagal dydį respondentų grupė – 18-23 m. Aptariant pagal amžiaus grupes išryškėja tai, kad vienas iš palankiausiai įvertintų rodiklių – valdymo procesų reglamentavimo optimalumas. Matoma ryški tendencija, kad prasčiausiai vadybos kultūrą vertina jauniausia amžiaus grupė, mažiausiai darbo patirties turintys respondentai, bei vyriausiosios grupės atstovai. Apibendrinant šią tyrimo dalį, galima daryti prielaidą, kad šioms dviem grupėms valdymo kultūra mažiausiai palanki, be to, atspindi ir regiono bendrąsias kultūrinės nuostatas, linkusias diskriminuoti darbuotojus pagal amžių, nes darbdaviams būdingos stereotipinės nuostatos, ką rodo, pavyzdžiui, Lietuvoje atlikti tyrimai (Brazienė, Dorelaitienė, 2012).

41 lentelė. Vadybos kultūros raiškos nustatymas darbuotojų išsilavinimo atžvilgiu

Subskalės	Aukštasis	Aukštesnysis	Profesinis	Vidurinis, pradinis	ANOVA	
	N=525	N=272	N=414	N=506	F	p
Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	0,26	0,13	-0,10	-0,26	27,251	0,000**
Vadybos mokslo žinojimo lygis	0,24	0,12	-0,17	-0,18	21,578	0,000**
Vadovaujančiųjų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	0,20	0,07	-0,14	-0,13	12,700	0,000**
Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis	0,12	0,12	-0,09	-0,12	7,602	0,000**
Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	0,18	0,21	-0,07	-0,25	21,655	0,000**
Vadybinio darbo racionalus organizavimas	0,18	0,28	-0,08	-0,26	26,287	0,000**
Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	0,01	0,29	-0,09	-0,09	10,225	0,000**
Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių kultūra	0,22	0,17	-0,11	-0,22	21,571	0,000**
Darbo aplinkos lygis	0,33	0,04	-0,13	-0,26	34,144	0,000**
Darbo vietų organizavimo lygis	0,24	0,08	-0,15	-0,17	20,144	0,000**
Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	0,06	-0,06	0,02	-0,04	1,274	0,282
Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	0,05	0,08	-0,10	-0,02	2,399	0,046*
Dokumentų įforminimo kultūra	0,14	0,15	-0,03	-0,20	12,268	0,000**
Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	0,19	0,05	-0,10	-0,13	11,067	0,000**
Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	0,31	0,13	-0,16	-0,26	34,540	0,000**
Racionali archyvinų dokumentų saugojimo sistema	0,16	0,14	-0,16	-0,11	12,233	0,000**

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Vadybos kultūros aspektų įverčiai skiriasi priklausomai nuo darbuotojo įgyto išsimokslinimo (41 lentelė). Išryškėjo tendencija, kad dažniausiai žemesnį išsilavinimą, kurį reprezentuoja gamyba, įgiję darbuotojai visais atvejais pateikė neigiamus vertinimus. Pagal Tukey HSD testą, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp grupių (su aukštesniu ir su aukštesniu bei su profesiniu ir viduriniu/pradiniu išsilavinimu) z-įverčių. Įverčiai darbo ir poilsio režimo, relaksacijos galimybių subskalėje nėra statistiškai reikšmingi. Vertinant gautus rezultatus, galima teigti, kad vadybos kultūros įverčiai tiesiogiai priklauso nuo respondentų išsilavinimo lygio. Vadybos kultūrą pagal visas subskales teigiamai įvertino aukštąjį išsilavinimą įgiję darbuotojai. Prasčiausiai, tai yra, beveik visas neigiamai – profesinį, visas neigiamai – vidurinį bei pradinį išsilavinimą įgiję darbuotojai. 42 ir 43 lentelėse pateikti tyrimo rezultatai, kurie tikrinti Stjudento kriterijumi (t-test).

42 lentelė. Vadybos kultūros raiškos nustatymas darbuotojų lyties atžvilgiu

Subskalės	Vyras	Moteris	t-test patikros rezultatai	
	N=723	N=994	t	p
Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	0,02	-0,02	0,732	0,464
Vadybos mokslo žinojimo lygis	0,07	-0,05	2,389	0,017*
Vadovaujančiųjų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	0,03	-0,02	1,163	0,245
Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis	0,07	-0,05	2,381	0,017*
Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	-0,08	0,06	-2,962	0,003**
Vadybinio darbo racionalus organizavimas	-0,08	0,06	-2,786	0,005**
Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	-0,09	0,06	-3,104	0,002**
Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių kultūra	-0,06	0,05	-2,293	0,022*
Darbo aplinkos lygis	0,04	-0,03	1,264	0,207
Darbo vietų organizavimo lygis	0,00	0,00	0,123	0,902
Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	0,10	-0,07	3,418	0,001**
Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	0,02	-0,02	0,783	0,434
Dokumentų įforminimo kultūra	0,06	-0,05	2,284	0,022*
Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	0,04	-0,03	1,310	0,190
Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	0,03	-0,02	1,127	0,260
Racionali archyvinų dokumentų saugojimo sistema	0,08	-0,06	2,768	0,006**

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Vadybos kultūros vertinimas kai kuriais aspektais skiriasi priklausomai nuo darbuotojo lyties (42 lentelė). Analizuojant vadybos kultūros lygį darbuotojų lyties atžvilgiu nustatyta mažiausiai statistiškai reikšmingų skirtumų nei lyginant per kitų demografinių kriterijų prizmę. Čia reikšmingų skirtumų nėra net septyniose subskalėse. Tačiau vyrų ir moterų požiūriai minėtose subskalėse (vadybinio personalo bendroji kultūra; vadovaujančiųjų asmeninės ir dalykinės savybės; vadovavimo stilius; darbo aplinka, darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas; optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema; racionalus informacinių technologijų panaudojimas) yra gana skirtingi: moterys visus šiuos aspektus vertina neigiamai, vyrai – teigiamai. Darbo vietų organizavimas abiejų lyčių atžvilgiu – teigiamas. Akivaizdu, kad moterys kritiškiau vertino žmonių santykius, darbo aplinką ir vidinį klimatą.

43 lentelė. Bendra vadybos kultūros raiška dvejose įmonių grupėse

Subskalės	1 grupė	2 grupė	t-test patikros rezultatai	
	N=911	N=806	t	p
Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	0,06	-0,07	2,787	0,005**
Vadybos mokslo žinojimo lygis	0,17	-0,19	7,653	0,000**
Vadovaujančiųjų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	0,10	-0,11	4,374	0,000**
Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis	0,18	-0,20	7,845	0,000**

Subskalės	1 grupė	2 grupė	t-test patikros rezultatai	
	N=911	N=806	t	p
Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	-0,02	0,02	-0,666	0,506
Vadybinio darbo racionalus organizavimas	-0,11	0,12	-4,835	0,000**
Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	-0,03	0,03	-1,258	0,209
Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių kultūra	0,01	-0,01	0,540	0,589
Darbo aplinkos lygis	-0,02	0,03	-0,990	0,322
Darbo vietų organizavimo lygis	-0,13	0,15	-5,875	0,000**
Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	0,29	-0,33	13,587	0,000**
Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	0,16	-0,19	7,353	0,000**
Dokumentų įforminimo kultūra	0,09	-0,10	3,864	0,0001**
Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	0,19	-0,21	8,501	0,000**
Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	0,11	-0,12	4,672	0,000**
Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema	0,20	-0,23	9,134	0,000**

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Vadybos kultūra kai kuriais aspektais skiriasi priklausomai nuo to, kokioje įmonių grupėje dirbama. Vadybos kultūros skirtumai lyginant abi įmonių grupes (43 lentelė) statistiškai neturi ryškių skirtumų šiose subskalėse: optimalus valdymo procesų reglamentavimas; modernus valdymo procesų kompiuterizavimas; interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių kultūra. Tačiau statistiškai reikšmingi skirtumai pagal likusius kitus parametrus. Remiantis lyginamosios analizės rezultatais, galima teigti, kad vadybos kultūra nėra bendra tai pačiai ekonominės veiklos sričiai priklausančioms organizacijoms ir atkreiptinas dėmesys į vadybos mokslo žinojimo bei su tuo susijusių bendrosios vadybinio personalo kultūros bei vadovavimo lygio aspektus.

Vadybos kultūros vystymas yra viena iš pagrindinių sąlygų organizacijos siekiui tapti socialiai atsakinga ir šio proceso sėkmei. Sėkmingai vadovaujant pasirengimui įgyvendinti socialinės atsakomybės strategiją procesas vykdomas keturiomis kryptimis: asmeninės vadybinio personalo kultūros, valdymo procesų organizavimo kultūros, darbo sąlygų kultūros, dokumentacijos sistemos kultūros. Patvirtintos kitose šalyse atliktų tyrimų išvados, kad organizacijos įvertina ne visus įmonių socialinės atsakomybės koncepto aspektus, o tam įtakos turi ir nepakankamai stipri darbuotojų, kaip vienos iš suinteresuotųjų šalių, institucinė galia. Įvertinus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad abiejų įmonių grupių administracija neadekvačiai vertina įmonių socialinės atsakomybės veiklas, nėra užtikrintas grįžtamasis ryšys, nepakankamai rūpinamasi santykiais su darbuotojais, kurie yra viena iš suinteresuotųjų šalių, jų fizine aplinka ir psichologine savijauta. Nėra veiksmingos vidinės socialinės atsakomybės audito sistemos, kuri turėtų būti plėtojama užtikrinant grįžtamąjį ryšį, o įmonių socialinės atsakomybės konceptas nėra tapęs organizacijos kultūros savastimi. Psichologiškai nesaugi aplinka gali turėti įtakos tam, kad vyrai nelinkę detalizuoti kritiško požiūrio į įmonių grupių socialinės atsakomybės veiklas, tačiau ateities tyrimuose derėtų patikrinti ir sociokultūrinių stereotipų įtaką.

Šios dalies tyrimo rezultatai apibendrina bei praplečia teorinius tyrimus ir praktiškai pabrėžia vadybos kultūros, kaip sudėtinės organizacinės kultūros dalies, vaidmenį. Sutelktos investicijos į vadybos kultūros raiškos stiprinimą yra vienas iš pirmaeilų uždavinių posovietinių valstybių organizacijoms. Darbuotojai, kaip viena iš suinteresuotųjų šalių, yra savotiškas lakmusas, parodantis vadybos kultūros raišką ir pokyčių kryptis.

3.1.2.3. Socialinė atsakomybė demografiniu požiūriu

Kadangi visi klausimyno teiginiai (tiek pozityvūs, tiek negatyvūs) buvo koduoti teigiamai, z įverčio minuso ženklas rodo neigiamą situaciją analizuojamu klausimu, pliuso ženklas – teigiamą. Skirtumai yra akivaizdūs tuomet, kai z įverčio rodiklių suma tarp lyginamų objektų yra 0,5. 44 lentelėje pateikiami tyrimo rezultatai, parodantys organizacijos ir darbuotojo socialinės elgsenos situaciją abiejų įmonių grupių padalinių atžvilgiu.

44 lentelė. Socialiai atsakingos organizacijos ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsena: pasiskirstymas pagal padalinius

Subskalės	Administracija N=339	Gamyba N=1378	ANOVA patikros rezultatai	
			F	p
Socialiai atsakingos organizacijose elgsena				
Atsakomybė rinkoje (Paslaugos ir jų kokybė)	0,20	-0,03	8,627	0,000**
Atsakomybė rinkoje (Vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas)	0,24	-0,06	8,644	0,000**
Atsakomybė aplinkosaugoje	0,10	-0,01	2,577	0,050*
Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	0,30	-0,11	18,000	0,000**
Atsakomybė santykiuose su visuomene	0,25	-0,03	13,908	0,000**
Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena				
Ketinimai išeiti iš darbo	0,28	-0,07	11,432	0,000**
Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	0,35	-0,09	17,588	0,000**
Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	0,21	-0,03	8,230	0,000**
Mano atsiliepimai apie organizaciją	0,00	0,01	0,776	0,507
Korupcija, nepotizmas, favoritizmas	0,24	-0,08	12,551	0,000**
Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris	0,12	-0,01	4,691	0,003**

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Dispersijos rodiklis (F) (Anova vienfaktorinė dispersinė analizė). Iš šio rodiklio nustatoma, koks metodas buvo naudotas. Statistinis reikšmingumas (p) (rezultatai paryškinti) rodo, kad skirtumai tarp z įverčių yra statistiškai reikšmingi, t.y., pakankami, kad galėtume daryti išvadą. Tiek socialiai atsakingos organizacijos, tiek socialiai atsakingo darbuotojo elgsena skiriasi priklausomai nuo to, kokiame organizacijos padalinyje darbuotojas dirba. Šie duomenys buvo tikrinami taikant vienfaktorinę dispersinę analizę One-way ANOVA. Rezultatai, nors ir nerodo statistiškai reikšmingo atotrūkio, visgi signalizuoja, kad administracijos pozicija visais analizuojamais klausimais yra teigiama, gamybos padaliniuose atvirkščiai – neigiama, tik subskalėje „Mano atsiliepimai apie organizaciją“ z įvertis yra teigiamas. 45 lentelėje pateikti tyrimo rezultatai pagal darbuotojų užimamas pareigas ir jų pritarimą išskirtoms subskalėms.

45 lentelė. Socialiai atsakingos organizacijos ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsena: pasiskirstymas pagal pareigas

Subskalės	Eilinis darbuotojas N=1268	Administracijos darbuotojas N=298	Žemiausios grandies vadovas N=63	Vidurinio sios grandies vadovas N=66	Aukščiausio lygio vadovas N=22	ANOVA patikros rezultatai	
						F	p
Socialiai atsakingos organizacijose elgsena							
Atsakomybė rinkoje (Paslaugos ir jų kokybė)	-0,10	0,36	0,16	0,17	0,08	14,638	0,000**
Atsakomybė rinkoje (Vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas)	-0,09	0,28	0,28	0,25	0,09	10,997	0,000**
Atsakomybė aplinkosaugoje	-0,02	-0,01	0,03	0,31	0,14	1,832	0,120

Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	-0,05	0,12	0,11	0,26	0,31	3,781	0,005**
Atsakomybė santykiuose su visuomene	-0,08	0,26	0,13	0,34	0,05	9,476	0,000**
Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena							
Ketiniai išeiti iš darbo	-0,11	0,32	0,29	0,35	0,10	15,466	0,000**
Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	-0,11	0,24	0,33	0,51	0,58	16,753	0,000**
Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	-0,08	0,19	0,32	0,31	0,29	8,446	0,000**
Mano atsiliepimai apie organizaciją	-0,05	0,27	0,09	-0,27	-0,27	7,876	0,000**
Korupcija, nepotizmas, favoritizmas	-0,08	0,22	0,14	0,31	0,54	9,352	0,000**
Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris	-0,08	0,29	0,11	0,03	0,08	8,488	0,000**

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Pagal Tukey HSD testą, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp eilinių darbuotojų ir kitų pareigų darbuotojų z-įverčių. Eilinių darbuotojų nuomonės z įverčiai yra visi neigiami, kas rodo negatyvų nusistatymą žymint teiginius išskirtose subskalėse. Vėl gi vadovų nuostatos socialinės atsakomybės klausimais yra pozityvios, išskyrus asmeninius atsiliepimus apie organizaciją. 46 lentelėje pateiktas darbuotojų nuomonių pasiskirstymas pagal jų darbo stažą analizuojamose įmonių grupėse.

46 lentelė. Socialiai atsakingos organizacijos ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsena: pasiskirstymas pagal darbo stažą

Subskalės	Iki 1 metų N=422	2-5 metai N=722	6-10 metų N=403	11-15 metų N=111	Daugiau nei 16 metų N= 59	ANOVA patikros rezultatai	
						F	p
Socialiai atsakingos organizacijose elgsena							
Atsakomybė rinkoje (Paslaugos ir jų kokybė)	0,05	0,06	-0,07	-0,10	-0,45	4,885	0,001**
Atsakomybė rinkoje (Vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas)	-0,02	0,06	-0,01	-0,05	-0,40	3,186	0,013*
Atsakomybė aplinkosaugoje	-0,08	0,01	0,06	0,14	-0,21	2,183	0,049
Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	-0,17	0,05	0,03	0,15	0,08	4,616	0,001**
Atsakomybė santykiuose su visuomene	-0,04	0,02	-0,02	0,19	-0,18	1,746	0,137
Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena							
Ketinimai išeiti iš darbo	-0,01	0,02	0,00	-0,11	0,01	0,462	0,764
Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	-0,13	0,03	0,02	0,08	0,29	3,233	0,012*
Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	0,01	-0,01	0,00	0,04	-0,08	0,160	0,959
Mano atsiliepimai apie organizaciją	0,25	-0,04	-0,10	-0,20	-0,26	10,388	0,000**
Korupcija, nepotizmas, favoritizmas	0,00	0,05	-0,13	0,05	0,14	2,449	0,044*
Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris	0,21	0,03	-0,17	-0,29	-0,12	10,482	0,000**

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Pagal Tukey HSD testą, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp darbuotojų, turinčių didžiausią, daugiau negu 16 metų, darbo stažą, ir darbuotojų, su mažesniu darbo stažu z-įverčių. 47 lentelėje matyti darbuotojų nuomonių pasiskirstymas analizuojamu klausimu pagal jų amžių.

47 lentelė. Socialiai atsakingos organizacijos ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsena: pasiskirstymas pagal amžių

Subskalės	18-23 metai N = 258	24-29 metai N = 523	30-39 metai N = 464	40-49 metai N = 320	50 m.-iki pensinio amžiaus N = 149	ANOVA patikros rezultatai	
						F	p
Socialiai atsakingos organizacijose elgsena							
Atsakomybė rinkoje (Paslaugos ir jų kokybė)	-0,25	0,05	0,00	0,07	0,10	5,194	0,000**
Atsakomybė rinkoje (Vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas)	-0,27	0,08	0,07	-0,02	0,01	6,210	0,000**
Atsakomybė aplinkosaugoje	-0,09	-0,05	0,02	0,11	0,06	1,962	0,098
Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	-0,08	0,16	0,05	-0,12	-0,29	8,512	0,000**
Atsakomybė santykiuose su visuomene	-0,14	-0,02	0,06	0,01	0,09	2,019	0,089
Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena							
Ketinimai išeiti iš darbo	-0,30	-0,05	0,07	0,17	0,11	9,469	0,000**
Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	-0,23	-0,06	0,09	0,15	0,00	6,934	0,000**
Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	-0,21	-0,08	0,08	0,19	-0,02	7,285	0,000**
Mano atsiliepimai apie organizaciją	-0,12	0,01	-0,02	0,01	0,21	2,539	0,038*
Korupcija, nepotizmas, favoritizmas	0,00	-0,09	0,03	0,09	-0,01	1,812	0,124
Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris	-0,02	-0,08	0,00	0,08	0,14	2,117	0,076

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Pagal Tukey HSD testą, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp pačių jauniausių, 18-23 metų amžiaus darbuotojų, ir vyresnio amžiaus darbuotojų z-įverčių. 48 lentelėje matyti darbuotojų pasiskirstymo pagal išsilavinimą rezultatai.

48 lentelė. Socialiai atsakingos organizacijos ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsena: pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Subskalės	Aukštasis N = 525	Aukštesnysis N = 272	Profesinis N = 414	Vidurinis/ Pradinis N = 506	ANOVA patikros rezultatai	
					F	p
Socialiai atsakingos organizacijose elgsena						
Atsakomybė rinkoje (Paslaugos ir jų kokybė)	0,19	0,11	-0,11	-0,17	14,497	0,000**
Atsakomybė rinkoje (Vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas)	0,17	0,15	-0,02	-0,24	17,763	0,000**
Atsakomybė aplinkosaugoje	0,03	0,15	-0,08	-0,05	3,552	0,014*
Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	0,09	0,06	-0,09	-0,05	3,220	0,022*
Atsakomybė santykiuose su visuomene	0,17	0,08	-0,10	-0,14	10,610	0,000**
Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena						
Ketinimai išeiti iš darbo	0,22	0,18	-0,09	-0,25	23,606	0,000**
Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	0,21	0,10	-0,01	-0,26	21,180	0,000**
Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	0,14	0,21	-0,01	-0,26	19,255	0,000**
Mano atsiliepimai apie organizaciją	0,17	0,02	-0,08	-0,11	8,172	0,000**
Korupcija, nepotizmas, favoritizmas	0,20	0,12	-0,08	-0,21	16,714	0,000**
Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris	0,23	0,07	-0,08	-0,21	18,095	0,000**

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Pagal Tukey HSD testą, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp grupių (su aukštesniu, su aukštesniu ir su profesiniu bei viduriniu/pradiniu išsilavinimu) *z* įverčių. Tiek organizacijos, tiek darbuotojo socialinė elgsena kai kuriais aspektais skiriasi priklausomai nuo darbuotojo lyties. 49 lentelėje pateikti tyrimo rezultatai, kurie tikrinti Stjudento kriterijumi (t-test).

49 lentelė. Socialiai atsakingos organizacijos ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsena: pasiskirstymas pagal lytį

Subskalės	Vyras N = 723	Moteris N = 994	t-test patikros rezultatai	
			t	p
Socialiai atsakingos organizacijos elgsena				
Atsakomybė rinkoje (Paslaugos ir jų kokybė)	-0,05	0,03	-1,601	0,110
Atsakomybė rinkoje (Vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas)	-0,01	0,01	-0,407	0,684
Atsakomybė aplinkosaugoje	0,03	-0,02	1,195	0,232
Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	0,09	-0,06	3,108	0,002**
Atsakomybė santykiuose su visuomene	0,03	-0,03	1,220	0,223
Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena				
Ketinimai išeiti iš darbo	-0,01	0,01	-0,530	0,596
Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	0,05	-0,04	1,860	0,063
Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	0,06	-0,04	2,152	0,032*
Mano atsiliepimai apie organizaciją	-0,07	0,05	-2,559	0,011*
Korupcija, nepotizmas, favoritizmas	0,01	-0,01	0,282	0,778
Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris	-0,07	0,05	-2,370	0,018*

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Lyties atžvilgiu statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti šiose subskalėse: atsakomybė santykiuose su darbuotojais – moterų atžvilgiu šis rodiklis yra neigiamas, vyrų – teigiamas; fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta – moterų organizacijoje tiek fiziškai, tiek psichologiškai jaučiasi daug prasčiau nei vyrai. Mano atsiliepimai apie organizaciją – vyrai apie organizaciją atsiliepia neigiamai, moterų – teigiamai; socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris – vyrai kritiškai žiūri į socialinę atsakomybę, jų atsakymų pasirinkimuose dominuoja negatyvus požiūris, moterų – atvirkščiai. 50 lentelėje pateikiamas abiejų įmonių grupių palyginimas organizacijos ir darbuotojo elgsenos požiūriais.

50 lentelė. Bendras socialiai atsakingos organizacijos ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos palyginimas tarp dviejų įmonių grupių

Subskalės	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	t-test patikros rezultatai	
			t	p
Socialiai atsakingos organizacijos elgsena				
Atsakomybė rinkoje (Paslaugos ir jų kokybė)	-0,21	0,23	-9,325	0,000**
Atsakomybė rinkoje (Vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas)	-0,10	0,11	-4,412	0,000**
Atsakomybė aplinkosaugoje	-0,01	0,01	-0,274	0,784
Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	0,29	-0,33	13,494	0,000**
Atsakomybė santykiuose su visuomene	-0,03	0,03	-1,111	0,267
Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena				
Ketinimai išeiti iš darbo	-0,07	0,08	-3,033	0,002**
Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	0,10	-0,11	4,480	0,000**
Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	-0,03	0,04	-1,539	0,124
Mano atsiliepimai apie organizaciją	-0,24	0,27	-10,954	0,000**
Korupcija, nepotizmas, favoritizmas	0,02	-0,02	0,956	0,339
Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris	-0,24	0,27	-11,077	0,000**

Pastabos: * - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; ** - statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,01$.

Lyginant abi įmonių grupes matyti, kad pirmoje grupėje iš vienuolikos socialinės atsakomybės kriterijų aštuoni yra įvertinti neigiamai. Teigiami *z* įverčiai nustatyti tik

atsakomybėje santykiuose su darbuotojais, neapibrėžtumo ir informacijos stygiaus darbe (respondentai patvirtina, kad tokio stygiaus nėra) bei korupcijos, nepotizmo ir favoritizmo subskalėje (rodiklis rodo, kad šių reiškinių organizacijoje nėra). Antroje įmonių grupėje, lyginant su pirmąja, rodikliai yra daug geresni, tai patvirtina teigiamų z įverčių subskalės skaičius, t.y., iš vienuolikos kriterijų, tik 3 yra su minuso ženklu: atsakomybė santykiuose su darbuotojais, neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe, korupcija, nepotizmas, favoritizmas. Būtent šie kriterijai pirmoje įmonių grupėje yra teigiami, todėl čia užfiksuotas skirtumas yra statistiškai reikšmingas.

3.1.3. Vadybos kultūros raiškos nustatymas

Vadybos kultūros situacija abiejose organizacijų grupėse vertinama pagal vadybos personalo bendrosios kultūros lygio, vadybos mokslo lygio žinojimo, vadybos personalo darbuotojų asmeninių ir dalykinių savybių, vadovavimo stiliaus, sugebėjimų vadovauti lygio, valdymo procesų reglamentavimo optimalumo, valdymo procesų modernumo, interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūros, darbo aplinkos lygio, darbo vietų organizavimo lygio, darbo ir poilsio režimo, relaksacijos galimybių, darbo saugos, sociopsichologinio mikroklimato, racionalios archyvinių dokumentų saugojimo sistemos, modernių informacinių technologijų panaudojimo, dokumentų paieškos ir naudojimosi sistemos, dokumentų įforminimo kultūros subskales. Kai kurios subskalės glaudžiai susijusios, tačiau detalizuojančios atskirus vadybos kultūros aspektus. Be to, kaip matysis analizuojant socialinę atsakomybę, glaudžiai susijusios ir su pastaraisiais teiginiais, tačiau leidžia reikšminį analizuoti skirtingais pjūviais.

3.1.3.1. Vadybinio personalo kultūros vertinimas

Bendroji vadybinio personalo kultūra reprezentuoja organizacijų vadovų moralines, etines kategorijas, etiketo bei bendruosius elgsenos su bendradarbiais ir klientais principus. Be to, įtrauktas indikatorius (teiginys), rodantis etinio lyderiavimo gebėjimą, kas aktualu perduodant organizacijos vertybes pavaldiniams ne tik reglamentais ir dokumentais, o asmeniniu pavyzdžiu, nes tuo grindžiama pasitikėjimo ir bendradarbiavimo kultūra.

51 lentelė. Vadybinio personalo bendroji kultūra: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Vadybinio personalo bendroji kultūra	Mano darbovietėje vadovai vadovaujami aukštais moraliniais kriterijais	58,9	56,1	57,5	1,199	0,231
	Vadovai griežtai laikosi etinių normų	45,0	56,9	51,0	-4,972	0,000
	Vadovai pasižymi aukšta vidine kultūra	54,4	50,2	52,3	1,739	0,082
	Vadovai paiso kalbos kultūros reikalavimų	61,8	59,3	60,6	1,056	0,291
	Vadovai griežtai laikosi etiketo reikalavimų	57,7	55,5	56,6	0,951	0,342
	Vadovai demonstruoja pagarbą pavaldiniams	58,4	51,6	55,0	2,826	0,005
	Vadovų vertybė – orientyras pavaldiniams	55,9	35,1	45,5	8,800	0,000

51 lentelėje visi analizuojami vadybinio personalo bendrosios kultūros raiškos subskalės teiginiai patikimi, tačiau statistiškai reikšmingi tik pagal pavienius testo žingsnius vertinant vadovų etinių normų laikymąsi, pagarbą pavaldiniams ir vadovų vertybes, kurias galima įvardyti etine lyderyste. Dauguma teiginių įvertinti teigiamai, nors labiau išskirtina kalbos kultūra pagal abiejų grupių respondentų atsakymus. Vis dėlto, atkirai lyginant kai kuriuos abiejų grupių respondentų atsakymus, pažymėtini tam tikri netolygumai. Pavyzdžiui, daugiau kaip pusė antrosios įmonių grupės darbuotojų teigia, kad vadovai vadovaujasi aukštais moraliniais kriterijais, tačiau vos trečdalis patvirtina, kad vadovų vertybės – orientyras pavaldiniams. Iš dalies šiuos skirtumus galima būtų aiškinti komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių problemomis. Šiuo atžvilgiu pirmosios grupės respondentų atsakymai pasiskirsto tolygiau, nors bendra vadybinio personalo kultūra nėra aukšta abiejose grupėse. Šią problemą pabrėžia vadybinis išprusimas – vadybos mokslo žinios, kurių rezultatai detalizuoti 52 lentelėje.

52 lentelė. **Vadybos mokslo žinojimas: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas**

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Vadybos mokslo žinojimas	Mano darbovietėje visi vadovai turi aukštąjį vadybinį išsilavinimą	55,1	18,0	36,5	17,130	0,000
	Vadovai domisi valdymo mokslo naujovėmis	53,1	44,9	49,0	3,408	0,001
	Vadovai valdymo mokslo naujoves intensyviai taiko praktikoje	55,4	41,7	48,6	5,713	0,000
	Mano darbovietėje vadovu galima tapti ir neturint vadybinio išsilavinimo	51,0	33,9	42,5	7,279	0,000
	Mano darbovietėje nuolat organizuojami tobulinimosi kursai vadovams	51,6	24,2	37,9	12,111	0,000

Šios subskalės teiginiai buvo koduojami teigiamai, siekiant nesuteikti emocinės paskatos galimai priešpriešai tarp vadybinio personalo ir pavaldinių. Gauti rezultatai – statistiškai reikšmingi. Vertinant atsakymus pagal pavienius testo žingsnius, išryškėjo tokios tendencijos: pirmosios įmonių grupės vadybos mokslo žinios vertinamos labiau teigiamai, skirtingai nei antrosios. Įvertinus tai, kad pavaldus personalas gali ir neturėti pakankamai objektyvių žinių apie vadybinio personalo išsimokslinimą, reakcijos dėmesį kreipia į tai, kad antrosios įmonių grupės darbuotojų santykis su vadovų veiksmis yra labiau įtemptas. Be to, tokiam rezultatui (statistiškai) įtakos galėjo turėti ir pačių organizacijų vadovų savikritiškas požiūris į vadybines žinias (pateiktas anksčiau) ir atsakymai į testo teiginius, kuriuose aptariamas vadovavimo stilius (53 lentelė).

53 lentelė. **Darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas**

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	Mano vadovas yra lyderis, kuris man padeda atsiskleisti darbe	52,6	48,1	50,4	1,837	0,066
	Man niekuomet nekyla abejonių dėl vadovo sprendimų	53,5	50,0	51,7	1,431	0,153
	Vadovai objektyvūs ir teisingi	55,9	41,6	48,7	6,002	0,000
	Pastabas, susijusias su darbu, vadovai pateikia korektiškai	56,2	61,8	59,0	-2,349	0,019
	Darbiniai pavedimai skiriami pagarbiai	55,7	61,9	58,8	-2,631	0,009
	Vadovai nesveikai konkuruoja su pavaldiniais	70,8	49,8	60,3	-9,130	0,000
	Vadovai nesveikai konkuruoja su kitų mūsų organizacijos padalinių vadovais	73,8	73,6	73,7	-0,090	0,928

Taigi, anksčiau fiksuotas respondentų reakcijas galėjo sąlygoti nepakankamas vadovų objektyvumas antrosios grupės kontekste. Nepaisant to, kad išsiskiria konkurencijos su pavaldiniais intensyvumas – abiem atvejais yra pakankamai aukštas, o nesveika konkurencija tarp padalinių vadovų, akceptuojama respondentų, atskleidžia aktualią abiejų organizacijų vadybinės etikos problemą. Nors šioje subskalėje vertinant pagal teiginį, kad vadovas padeda atsikleisti darbe, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, tačiau verta atkreipti dėmesį į 54 lentelėje pateiktus tyrimo rezultatus, kur reprezentuojamas lyderiavimas ir vadovo parama darbuotojui, ypač antrosios grupės atveju.

54 lentelė. Sugebėjimas vadovauti (vadovavimo menas): pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Sugebėjimas vadovauti (vadovavimo menas)	Užduotys ir pavedimai teikiami tiksliai	56,4	61,8	59,1	-2,257	0,024
	Užduotys ir pavedimai atitinka darbuotojų kompetencijas	57,8	54,2	56,0	1,493	0,136
	Mano darbovietėje vadovai siekia būti ne tik formaliais, bet ir neformaliais lyderiais	53,1	34,9	44,0	7,726	0,000
	Mano darbovietėje vadovai savo pavyzdžiu įkvepia darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų	55,0	49,9	52,4	2,121	0,034
	Vadovai kuria darbingą, kūrybišką aplinką	56,3	54,0	55,1	0,973	0,330
	Jei ne vadovo parama, mano rezultatai nebūtų tokie geri	57,3	38,6	47,9	7,878	0,000
	Mano darbovietėje visi dirbame vieningos komandos principu	59,3	58,4	58,9	0,352	0,725
	Mano darbovietėje vadovai visuomet prisiima atsakomybę už rezultatus, kokie jie bebūtų	48,6	51,7	50,2	-1,286	0,199
	Padėdant vadovui atradau sugebėjimų, apie kuriuos nenučiuokiau	57,7	37,5	47,6	8,561	0,000

Antrosios įmonių grupės darbuotojų atsakymai papildo vadybinės kultūros probleminį spektrą – lyderiavimo kokybės stoką. Nors skirtumas statistiškai reikšmingas, ši problema aktuali ir pirmajai respondentų grupei, tai yra, stinga lyderių, kurie „uždegtų“ darbuotojus asmeniniu pavyzdžiu ir padėtų atsiskleisti profesinėje srityje. Abiejose organizacijose išryškėja komandinio darbo problemos, vadovų atsakomybės stygius. Ypač vadovų paramos stokojama antrojoje įmonių grupėje. Sprendžiant iš atsakymų, bendravimo stilius pakankamai dalykinis, tačiau formalus. Tai, kad santykinai ganėtinai formalizuoti, tačiau nepakankamai konkretizuoti, galima daryti prielaidą analizuojant 55 lentelėje (3.1.3.2 skirsnis) pateiktus respondentų atsakymus.

10-ame priede pateikiami vadybinio personalo kultūros skalės negatyvūs, neutralūs ir pozityvūs vertinimai. Pažymėtina, kad teigiamai koduotų indikatorių vidutinis įvertis – 51,5 proc., kas rodo nežymų teigiamų vertinimų dominavimą. Įverčių mediana (M) pasiskirstė nuo 2,95 iki 3,59, dominuojanti moda (Mo) lygi 4. Bendras variacijos koeficientas – 29 proc.

3.1.3.2. Valdymo procesų organizavimo kultūros vertinimas

Vadybinio personalo ir bendroji kultūra lemia gebėjimus racionaliai organizuoti darbo procesus. Tam ne tik naudojami standartai, reglamentai, bet ir integruotos informacinės technologijos, kurių optimalaus panaudojimo gebėjimai gali tiek pagerinti organizacijos darbą, tiek ir apsunkinti. Svarbus veiksnys yra vadybinio personalo tarpusavio sąveikos kokybė, atsakomybės ribos ir personalo atsakingumas už priimtus sprendimus, gebėjimas palaikyti artimus ryšius su pavaldiniais, palaikymas, dalijimasis darbine informacija ir kt.

55 lentelė. **Optimalus valdymo procesų reglamentavimas: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas**

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	Mano darbovietėje valdymo procesai apibrėžti dokumentuose	63,6	66,5	65,0	-1,276	0,202
	Visi organizacijos vadovai tiksliai žino savo funkcijas ir atsakomybes	49,7	66,1	57,9	-6,952	0,000
	Visų vadovų pareigos griežtai išdėstytos instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose	43,4	62,0	52,7	-7,865	0,000
	Mano darbovietėje vadovai neviršija turimų įgaliojimų	52,0	37,7	44,9	6,005	0,000
	Vadybinio personalo funkcijos griežtai reglamentuotos	54,0	34,1	44,0	8,414	0,000
	Darbuotojams nekyla klausimų dėl vadovų sprendimų	48,6	41,3	45,0	3,045	0,002
	Mano darbovietėje, kalbant apie vadovus, „kairė nežino, ką daro dešinė“	45,4	23,8	34,6	9,600	0,000

Valdymo procesų reglamentavimo problema aktuali abiejose įmonių grupėse (55 lentelė). Nors apie du trečdalius respondentų iš abiejų įmonių grupių konstatavo, kad valdymo procesai apibrėžti organizacijų dokumentuose, vadybinio personalo funkcijos nėra aiškiai reglamentuotos ir išgrynintos. Ši problema išskirtinai ryški antrojoje grupėje, todėl natūralu, kad daugiau kaip pusei respondentų kyla klausimų dėl vadovų sprendimų. Kadangi stinga vadovų pareigybių ir funkcijų apibrėžtumo, jų sprendimai gali būti vertinami prieštaringai – tai yra, kyla aktuali užduočių skyrimo, reagavimo į jas ir atlikimo problema. Kaip jau buvo minėta anksčiau, esama komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių spragų.

Valdymo procesų reglamentavimo problemų spektras abiejose įmonių grupėse skiriasi, o skaičiavimai rodo, kad skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Pirmojoje grupėje labiau pasigendama pačių vadovų funkcijų apibrėžtumo ir veiklų konkretizavimo. Taigi, galima teigti, kad ne tik visi valdymo procesai nėra reglamentuoti, bet ir trūksta konkretumo, kas apsunkina pačius valdymo procesus.

56 lentelė. Vadybinio darbo racionalus organizavimas: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Vadybinio darbo racionalus organizavimas	Mano darbovietėje valdymas sertifikuotas ISO standartais	49,5	53,7	51,6	-1,745	0,081
	Kylančius klausimus galima išspręsti su tiesioginiu vadovu, nesikreipiant į aukštesnius	54,7	78,7	66,7	-10,814	0,000
	Vadybininkams reikiama informacija ir kiti resursai pateikiami laiku	49,2	41,1	45,1	3,378	0,001
	Vadybinis personalas nesiskundžia dėl savo darbo organizavimo	45,8	26,7	36,2	8,349	0,000
	Vadybininkai sako, kad galėtų padaryti daugiau, jeigu turėtų galimybes	45,9	31,5	38,7	6,132	0,000

Vadybinio darbo organizavimo racionalumas (56 lentelė) glaudžiai susijęs su procesų reglamentavimu, aptartu anksčiau. Išryškintos problemos persikelia į vadybinius procesus. Tik apie pusę respondentų iš abiejų įmonių grupių nurodo žiną, kad valdymas sertifikuotas ISO standartais. Racionalumo problematika ypač išryškėja pirmojoje įmonių grupėje pagal visus pavienius testo žingsnius, o skirtumai, lyginant su antrąja grupe, – statistškai reikšmingi. Vadybinis personalas stokoja informacijos, galimybės išspręsti kylančius klausimus asmeniškai, nesikreipiant į vadovus. Patvirtinama darbo organizavimo problema, kurią vadybinis personalas atskleidžia ir pavaldiniams, kas neigiamai veikia organizacijos ir jos vadovų reputaciją bei darbinį klimatą.

Daugelį procesų organizavimo problemų galima išspręsti naudojant kompiuterinę ir programinę įrangą, tačiau ši galimybė išnaudojama nepakankamai (57 lentelė).

57 lentelė. Modernus valdymo procesų kompiuterizavimas: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Modernus valdymo procesų kompiuterizavimas	Mano darbovietėje funkcionuoja elektroninė valdymo sistema	51,2	55,6	53,4	-1,831	0,067
	Valdymo sistema įgalina integruotai planuoti, analizuoti ir vykdyti veiklą	48,6	50,1	49,4	-0,621	0,534
	Kompiuterizuota valdymo procesų sistema paprasta, funkcionali ir naudinga	50,2	60,0	55,1	-4,119	0,000
	Kompiuterizuota valdymo procesų sistema išnaudojama maksimaliai	50,5	37,3	43,9	5,512	0,000
	Mano organizacijoje stinga kompiuterių ir programinės įrangos	42,2	15,8	29,0	12,472	0,000

Beveik pusė abiejų įmonių grupių darbuotojų patvirtina, jog funkcionuoja elektroninė valdymo sistema, tačiau technologijų teikiama galimybė integruotai planuoti, analizuoti ir vykdyti veiklą nėra pakankamai išnaudojama, jos nepakanka. Tai ypač parodo pirmosios grupės respondentų atsakymai pagal pavienius testo žingsnius. Kompiuterinės įrangos stygius mažiausiai akcentuojamas antrojoje respondentų grupėje. Aktualu tai, kad ir esamos technologijos nėra visiškai išnaudojamos, o kompiuterizuota valdymo procesų sistema nėra pakankamai paprasta, funkcionali ir naudinga praktinėje veikloje. Apdorojus testo duomenis išryškėjo, kad valdymo procesų kompiuterizavimo lygis abiejose grupėse statistškai reikšmingai skiriasi.

58 lentelė. **Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių kultūra: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas**

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūra	Posėdžiai dalykiški, darbuotojai nesiskundžia veltui sugaišę laiką	52,5	33,0	42,7	8,275	0,000
	Su klientais gyvai ir ryšio priemonėmis bendraujama pagarbiai	60,8	64,3	62,5	-1,476	0,140
	Su partneriais bendraujama pabrėžtinai dalykiškai	45,4	44,0	44,7	0,582	0,561
	Mūsų organizacijoje vadovaujamas principu „Klientas visuomet teisus“	49,4	54,7	52,1	-2,203	0,028
	Atsakymai į paklausimus iš šalies pateikiami operatyviai ir išsamiai	55,8	49,9	52,8	2,442	0,015
	Atsakymai į pretenzijas iš išorės laikomos nemalonia prievole	45,4	23,9	34,7	9,538	0,000
	Mano darbovietė atvira visuomenei, neslepia nemalonių faktų, incidentų	50,5	32,4	41,4	7,715	0,000

Vidinės ir išorinės komunikacijos kultūra (58 lentelė) abiejose įmonių grupėse labai skiriasi, o šie skirtumai daugeliu atveju yra statistiškai reikšmingi. Kita vertus, pritarimo procentai teigiamai suformuluotiems teiginiais nėra aukšti, kas rodo neišspręstas komunikacijos (tiek viduje, tiek su išore) problemas. Antroji respondentų grupė daug atviresnė visuomenei, arba, kitaip tariant, išorės suinteresuotiesiems subjektams, kas itin aktualu siekiant įmonių socialinės atsakomybės statuso. Be to, lyginant su jau aptartų subskalių teiginiais, toliau ryškios išlieka organizacinės problemos, pavyzdžiui, turint omenyje posėdžių organizavimo bei vyksmo, atsakymų į klausimus iš išorės pateikimo operatyvumą ir išsamumą.

Lyginant iki šiol aptartus teiginius su tais, kurie diagnozuoja darbo aplinkos sąlygas, pastebima tendencija, kad antrojoje respondentų grupėje išorinėms sąlygoms teikiamas daug didesnis dėmesys nei vidinių procesų organizavimo kokybei (3.1.3.3 skirsnis, 59 lentelė).

Valdymo procesų organizavimo kultūros abiejų organizacijų grupių įverčiai, bendrieji indikatorių vidurkiai, dažniausiai pasikartojančios reikšmės, standartiniai nuokrypiai bei variacijos koeficientai detalizuoti 11-ame priede. Įverčių vidurkiai svyruoja nuo 2,99 (kompiuterinės ir programinės įrangos stygius) iki 3,71 (valdymo procesų apibrėžimas dokumentuose), o aukščiausia moda – 4. Reikšminga tai, kad trečdalis respondentų indikatorius vertino neutraliai, tai yra, neturėjo nuomonės arba nebuvo tiksliai apsisprendę. Tai gali būti įspėjimas ir apie vidinės informacijos sklaidos problemas.

3.1.3.3. Vadybos darbo sąlygų kultūros vertinimas

Fizinė ir psichologinė darbo sąlygų būklė parodo vyraujančią vadybos kultūrą – tai teisės aktų, aptariančių darbo sąlygas, žinių ir reglamentų laikymosi, sąlygų poveikio darbinei veiklai reikšmės suvokimas. Jeigu fizinė aplinka priklauso labiau nuo investicijų, kurių dydžiui įtakos turi ir ekonominė organizacijos būklė, tai psichosociologinis klimatas – tiesiogiai nuo vadybinio personalo kultūros, individualių savybių, asmeninės kultūros, socialinių įgūdžių ir vadybinio darbo išmanymo, palaikant tiesioginius santykius su personalu ir reguliuojant tarpasmeninius santykius. Be to, nors vadybinėje literatūroje nemažai dėmesio skiriama darbo ir poilsio sąlygoms, praktikoje šis aspektas ne visuomet deramai įvertinamas.

59 lentelė. Darbo aplinka: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Darbo aplinka (interjeras, apšvietimas, temperatūra, švara ir kt.)	Mano organizacijoje rūpinamasi, kad interjeras atitiktų darbuotojų poreikius	61,0	62,0	61,5	-0,426	0,670
	Darbo aplinkoje švaru ir tvarkinga	52,1	82,3	67,2	-13,887	0,000
	Baldai ergonomiški, įrankiai ir darbo priemonės - patogūs	51,8	73,8	62,8	-9,629	0,000
	Mums nereikia nerimauti, kad žiemą darbo vietoje bus šalta, o vasarą – per karšta	59,3	59,2	59,2	0,040	0,968
	Oro ventiliacija gera, nėra pašalinių, nemalonių kvapų	54,8	52,0	53,4	1,156	0,248
	Darbo vietoje neįsijaučiu diskomforto dėl apšvietimo	56,6	76,1	66,3	-8,637	0,000
	Nėra triukšmo, kuris trukdytų dirbti	53,0	43,9	48,5	3,777	0,000
	Organizacija pasirūpina viskuo, pvz., ir tvarkingais darbo rūbais	54,0	76,9	65,5	-10,212	0,000
	Darbo vietoje man pakanka erdvės	55,9	78,2	67,0	-10,031	0,000

Darbo sąlygų kultūra (59 lentelė) respondentai labiau patenkinti nei nepatenkinti, o vertinant pritarimą pagal pavienius testo žingsnius daugeliu atveju palankesnės sąlygos sukurtos antrojoje įmonių grupėje. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti aptariant darbo erdvės, aprūpinimo asmeninėmis higienos priemonėmis, apšvietimo, baldų, ergonomikos, švaros ir tvarkos klausimais. Daugelis respondentų nėra patenkinti oro ventiliacija, temperatūrų skirtumais – lyginant abi atsakymų grupes statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Pirmosios grupės pritarimo ir nepritarimo teiginiais santykis rodo, jog daug respondentų (apie pusę) daugeliu atveju darbo aplinkos organizavimą vertina nepalankiai, tai reiškia, jog šiuo aspektu vadybos kultūroje egzistuoja reikšmingų trūkumų. Šiuo požiūriu artimai susijęs darbo vietų organizavimas – kaip matyti iš 60 lentelėje pateiktų respondentų reakcijų į teiginius, tendencijos abiejose grupėse yra panašios.

60 lentelė. Darbo vietų organizavimas: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Darbo vietų organizavimas	Organizacija pasirūpina visomis darbo priemonėmis	55,2	80,9	68,1	-11,758	0,000
	Darbo priemonės leidžia darbą atlikti greitai ir kokybiškai	56,5	79,2	67,8	-10,257	0,000
	Priemonės, įranga pasiekiamos lengvai, ja naudotis nereikia papildomų pastangų	53,8	75,4	64,6	-9,563	0,000
	Darbo vieta organizuojama įvertinant technines ir individualias darbuotojų ypatybes	54,1	55,6	54,8	-0,609	0,542
	Vadovai atsižvelgia į darbuotojų pastabas dėl darbo reikalingų priemonių, įrangos	55,8	66,3	61,0	-4,464	0,000
	Darbuotojams kartais tenka patiems rūpintis darbo priemonėmis už savo lėšas	72,3	30,6	51,5	-18,988	0,000

Abiejose įmonių grupėse darbo vietos (60 lentelė) nėra pakankamai pritaikytos pagal individualius poreikius ir tai greičiausiai atspindi bendrą požiūrį į tokią būtinybę – statistiškai reikšmingų skirtumų pagal šiuos testo žingsnius nenustatyta. Daugiausiai dėmesio organizuojant darbo vietas skiriama antrojoje grupėje, pavyzdžiui, palyginant su pirmąja, daugiau nei du trečdaliai respondentų pritarė teiginiui, kad darbo priemonės kartais tenka įsigyti už savo lėšas. Be to, akcentuojama, kad vadovai nelinek atsižvelgti į darbuotojų pastabas dėl darbo priemonių, o darbo vietų organizavimas trukdo greitai, operatyviai ir kokybiškai atlikti darbinės užduotis. Abi įmonių grupės gamybinės, tačiau vadybos kultūros aspektai, parodantys darbo vietų

organizavimo lygį, reikšmingai statistiškai skiriasi. Be to, reikšmingi skirtumai užfiksuoti darbo ir poilsio režimo, relaksacijos galimybių subskalėje – kaip matyti iš pritarimo procentų, antrosios grupės investicijos į darbo aplinką ir priemonės neatspindi teigiamo požiūrio į darbuotojų poreikius poilsio sąlygoms (61 lentelė).

61 lentelė. Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	Darbovietė savo lėšomis rūpinasi darbuotojų relaksacija po darbo valandų	51,6	17,7	34,7	15,604	0,000
	Rūpinamasi profesinių ligų prevencija	54,2	29,9	42,1	10,481	0,000
	Skatinamas fizinis aktyvumas	42,0	42,7	42,4	-0,267	0,790
	Darbovietėje yra patalpa, skirta poilsiui	48,0	61,8	54,9	-5,790	0,000
	Darbovietė rūpinasi ne tik darbuotojų, bet ir šeimos poilsiu	51,8	9,1	30,4	21,360	0,000
	Darbo ir poilsio sąlygos aptartos kolektyvinėje sutartyje	50,3	24,4	37,4	11,400	0,000

Žymus antrosios įmonių grupės respondentų pritarimas teiginiui, kad darbovietėje yra atskira patalpa, kuri skirta poilsiui, patvirtina jau įvardytą aplinkybę, jog vadovybė daugiau dėmesio teikia išorinei, materialinei-techninei kultūrai. Pagal šį testo žingsnį nustatyti statistiškai reikšmingi procentiniai skirtumai lyginant su pirmąja grupe. Daugiau kaip pusė respondentų iš abiejų grupių pažymėjo, kad fizinis aktyvumas nėra skatinamas, o procentiniai skirtumai nėra reikšmingi. Vis dėlto antrosios grupės vadybos kultūroje skiriamas statistiškai patikimai daug mažesnis dėmesys žmoniškųjų išteklių darbo ir poilsio režimui bei fiziniam poilsiui. Pažymėtina tai, kad antrosios grupės respondentų atsakymai, žymintys menką dėmesį šeimos nariams, rodo koncentraciją į gamybos uždavinius ir tam tikrą suinteresuotųjų subjektų interesų nuvertinimą.

62 lentelė. Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendr as	t	p
Darbo sauga, sociopsichologi nis mikroklimatas	Mano organizacijose darbo sauga rūpinamasi ne formaliai	49,3	26,5	37,9	9,946	0,000
	Darbo saugos žurnale pasirašiau tik po to, kai buvo išklaustas instruktažas ir išlaikytas egzaminas	55,1	69,2	62,2	-6,071	0,000
	Darbovietėje jaučiuosi gerai, nejaucių psichologinio diskomforto	59,8	62,9	61,4	1,307	0,191
	Mano darbovietėje netoleruojami seksualinio pobūdžio pasisakymai ir/ar elgesys	52,4	42,1	47,2	4,286	0,000
	Skatinama pagarba ir tolerancija kitokioms religinėms, politinėms pažiūroms ir kt.	55,0	36,1	45,5	7,976	0,000
	Mano organizacijoje netoleruojami anekdotai apie blondines, kitos tautybės asmenis ir pan.	45,7	24,1	34,9	9,571	0,000

Pavieniai testo žingsniai buvo formuluojami teigiamai ir neigiamai, siekiant tikslesnių atsakymų, įtraukiant ir kontrolinius indikatorius. Pavyzdžiui, preziumuojant, kad bendrosios žinios apie tolerancijos reikalavimus gali paveikti atsakymus, įtrauktas teiginys apie anekdotus, kurie tradiciškai laikomi „nekaltais“, nors turi diskriminuojančią potekstę (62 lentelė). Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas (fizinė ir psichologinė sauga) palankesnis antrojoje grupėje, tačiau įvertį rodantys procentai nėra tokie aukšti, kad būtų galima laikyti itin palankiu.

Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal psichologinio komforto vertinimą lyginant abiejų įmonių grupių įverčius nenustatyta, skirtingai nei teiginių grupės, kurias sąlygiškai būtų galima įvardyti kaip atspindinčias tolerantiškumą ir fizinę saugą. Didesnis dėmesys vadybos kultūroje pagal šiuos parametrus kreipiamas antrojoje įmonių grupėje, o pirmosios grupės respondentų vertinimai suponuoja prielaidą, kad atsakomybė už fizinę ir psichologinę darbuotojų gerovę nėra pakankamai akceptuojama.

Visi vadybos darbo sąlygų kultūros skalės teiginiai buvo koduojami teigiamai, o bendri abiejų įmonių grupių rezultatai pateikti 12-ame priede. Neigiamų vertinimų vidurkis – 21,17 proc. teigiamų – 53,5 proc. Daugumos teiginių moda – 4, išskyrus darbuotojų poilsį po darbo valandų, darbo ir poilsio sąlygų aptarimą kolektyvinėje sutartyje, tolerancijos lygį, darbo saugą, profesinių ligų prevenciją, kur moda – 3. Žemiausia moda (2) – rūpestis ne tik darbuotojų, bet ir šeimos narių poilsiu.

3.1.3.4. Dokumentacijos sistemos kultūros vertinimas

Dokumentacijos ir jos valdymo sistema reikšminga ne tik įprastuose darbinuose procesuose, bet ypač svarbi ir diegiant ĮSA standartus organizacijos veikloje. Nors pagal pritarimo procentą išryškėjo, kad valdymo procesų reglamentavimo lygis aukštesnis antrojoje respondentų grupėje, dokumentų įforminimo kultūra daugeliu atvejų vertinta žemesniais įverčiais, o procentiniai skirtumai daugeliu atveju yra statistiškai reikšmingi (63 lentelė), panašiai kaip ir turimos techninės bazės panaudojimą atspindinčiuose pavieniuose testo žingsniuose.

63 lentelė. **Dokumentų įforminimo kultūra: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas**

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Dokumentų įforminimo kultūra	Yra patvirtintos dokumentų rengimo, įforminimo taisyklės	57,1	58,8	57,9	-0,724	0,469
	Griežtai laikomasi raštvedybos reikalavimų	47,7	48,4	48,1	-0,288	0,773
	Dokumentų kalbos kultūra – praktikoje taikomas reikalavimas	55,0	42,2	48,6	5,340	0,000
	Darbuotojai nuolatos supažindinami su naujausiais dokumentų įforminimo reikalavimais	51,8	44,5	48,2	3,015	0,003
	Analizuojamos dokumentų įforminimo ir kalbos kultūros klaidos bei trūkumai	46,9	24,6	35,7	9,849	0,000
	Teikiamos rekomendacijos dokumentų įforminimo ir kalbos klaidoms koreguoti	50,4	20,6	35,5	13,454	0,000

Įverčiai rodo, kad abiejose grupėse stinga aiškaus, griežto dokumentų rengimo, įforminimo reglamentavimo, raštvedybos reikalavimų. Šie kriterijai svarbūs tiek komunikacijai su išore, tiek vidinei komunikacijai, fiksuojant, perduodant ir saugant duomenis. Procentinių įverčių skirtumai tarp abiejų įmonių grupių pagal šiuos parametrus nėra statistiškai reikšmingi, tačiau leidžia konstatuoti, kad dokumentų įforminimo kultūra ir jos vystymas žemesni antrojoje įmonių grupėje. Tai rodo pagalbos stygių aprūpinant informacija apie raštvedybos reikalavimus, dokumentų įforminimą, sprendžiant klaidų problemas ir patvirtina vadovaujančiojo personalo paramos stoką, išryškėjusią aptariant anksčiau įvardytus vadybos kultūros klausimus.

64 lentelė. **Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas**

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	Veikia sparti darbui reikalingų dokumentų paieškos sistema	55,1	31,4	43,2	10,168	0,000
	Užtikrintas patogus dokumentų prieinamumas	52,8	38,8	45,8	5,846	0,000
	Dokumentų naudojimosi sistema suprantama paprastam vartotojui, nereikalaujanti ypatingų įgūdžių	50,9	44,2	47,6	2,805	0,005
	Dokumentų paieškos sistemoje įdiegti teminiai klasifikatoriai – sąvada	57,5	20,6	39,1	16,797	0,000
	Užtikrinta darbo palengvinimo funkcija, leidžianti patogiai ruošti savo dokumentus, kopijuoti reikalingų dokumentų fragmentus ir pan.	56,0	35,5	45,7	8,680	0,000

Nors, kaip jau minėta, antrosios įmonių grupės darbuotojai akcentavo aukštesnį techninį aprūpinimo lygį, turima kompiuterinė, programinė įranga nėra efektyviai išnaudojama (64 lentelė): – procentiniai įverčiai statistiškai reikšmingi pagal visus dokumentų paieškos ir naudojimosi sistemos optimalumo vertinimo subskalės teiginius. Ypač išryškėjusios dokumentų paieškos sistemos, darbo palengvinimo funkcijų diegimo problemos, kas kelia investicijų į technines priemones efektyvaus atsipirkimo klausimą. Pagal dokumentų naudojimosi sistemos suprantamumo įverčius, nepaisant statistiškai reikšmingų skirtumų, galima daryti prielaidą, kad abiejose grupėse nėra pakankamai vertinami vartotojų gebėjimai, kas leistų formuluoti mokymo ir tobulinimo programas. Ši problema suponuoja ir toliau aptariamus informacinių technologijų efektyvaus panaudojimo darbo procesuose trikdžius (65 ir 66 lentelės).

65 lentelė. **Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas**

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	Mano organizacijoje veikia patikima elektroninė duomenų tvarkymo sistema	46,0	40,7	43,3	2,212	0,027
	Ataskaitos, analizės, prognozės ir pan. rengiamos naudojantis informacinėmis technologijomis	54,6	41,3	47,9	5,524	0,000
	Darbo vietose naudojamos informacinės technologijos atitinka poreikius	58,9	51,7	55,3	3,006	0,003
	Turimos informacinės technologijos išnaudojamos maksimaliai	56,9	39,2	48,0	7,417	0,000
	Mano darbovietė investuoja į naujausias informacines technologijas	55,9	44,7	50,3	4,662	0,000
	Elektroninė duomenų valdymo sistema prieinama visiems padaliniais ir darbuotojams, kuriems to reikia	56,9	36,2	46,5	8,730	0,000
	Organizacijoje priimta naudotis elektroniniu parašu	47,0	26,6	36,8	8,927	0,000
	Darbuotojai turi reikiamas prieigas prie išorinių informacinių duomenų bazių	48,1	23,0	35,5	11,187	0,000

Nors pagal visus pavienius testo žingsnius procentiniai abiejų grupių įverčių skirtumai statistiškai reikšmingi, bendra tendencija rodo (65 lentelė), kad informacinės technologijos nėra pakankamai racionaliai panaudojamos ir neatitinka beveik pusės respondentų poreikių. Ypač ryškūs trūkumai išryškėjo antrosios įmonių grupės darbuotojų vertinimuose. Vis dėlto teigtina, kad techniniai sprendimai, tenkinant įmonių vidinių vartotojų poreikius, nebūtų pakankamai efektyvūs dėl vadybinės kultūros problematikos, kadangi ir turimos informacinės sistemos nėra maksimaliai panaudojamos. Kitaip tariant, ir su turimais resursais organizacijų veikla galėtų būti

efektyvesnė, jeigu vadybinis personalas analizuotų ir veiksmingai spręstų kylančias problemas. Pavyzdžiui, trečdalis respondentų antroje grupėje patvirtino, kad elektroninė duomenų valdymo sistema prieinama visiems, kam ji būtina. Galima daryti prielaidą, kad pirmenybė vis dar teikiama įprastinei „popierinių“ dokumentų sistemai, ko derėtų atsakyti siekiant įmonių socialinės atsakomybės statuso, sprendžiant racionalius gamtinių resursų panaudojimo, aplinkosauginius klausimus.

66 lentelė. Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema	Egzistuoja aiški dokumentų saugojimo sistema	53,2	36,6	44,9	7,004	0,000
	Archyve saugomus dokumentus galima greitai surasti	52,5	26,8	39,6	11,200	0,000
	Yra elektroninio archyvo informacinė sistema	46,0	13,9	29,9	15,301	0,000
	Į archyvą patekę dokumentai nepasimeta	49,8	27,3	38,6	9,804	0,000
	Kartais seniau sukurtiems dokumentams surasti reikia daug laiko	46,0	15,0	30,5	14,625	0,000
	Yra už dokumentų perkėlimą saugojimui į archyvą atsakingi asmenys	60,6	34,2	47,4	11,297	0,000

Abiejų įmonių grupių veikla skaičiuojama keliolika metų, tačiau archyvinių dokumentų saugojimo sistemos (66 lentelė) nėra išvystytos tiek, kad sudarytų palankias sąlygas archyvuoti dokumentus ir dirbti su jais, todėl didėjant jų kiekiui ir nesikeičiant vadybiniam požiūriui, galima prognozuoti sistemų (i)racionalumo problemos aktualumą.

Išryškėjo statistiškai patikimas ir reikšmingas abiejų įmonių grupių požiūris į dokumentų archyvavimą pagal visus subskalės teiginius. Kaip ir anksčiau aptartose šios skalės subskalėse, antroje grupėje aktualiausios išlieka informacinių technologijų panaudojimo ir žmoniškųjų išteklių organizavimo problemos.

Abiejų įmonių grupių dokumentacijos sistemos kultūros skalės indikatorių įverčiai plačiau pateikti 13-ame priede. Pavieniai šios subskalės teiginiai klausimyne buvo koduojami teigiamai. Bendras pozityvių vertinimų procentas lygus 44,2. Tai yra, žemiausias lyginant su kitomis vadybos kultūros skalės subskalėmis. 21-o indikatoriaus iš 25-ių moda yra 3, kas rodo, kad dokumentacijos sistemos kultūros raiška užima vidutines pozicijas.

Vertinant įmonių socialinę atsakomybę ir vadybos kultūrą, reikšminga nustatyti kultūros raišką. Pirmiausiai procentine išraiška įvertinamas įverčių pasiskirstymas pagal penkis lygius, kurie atitinka tyrime naudotą penkių padalų Likerto skalę: itin silpną raišką – mažiau arba lygu 20; silpną raišką – nuo 20 iki 40; vidutinę – nuo 40 iki 60; stiprią raišką – nuo 60 iki 80; itin stiprią raišką – nuo 80 iki 100. Procentinė išraiška detalizuoja respondentų atsakymų pasiskirstymą ir rodo jų tendencijas. Socialinės atsakomybės lygis ir vadybos kultūros raiška nustatoma pagal penkiabalę sistemą. Vertinant bendrą vadybos kultūros raišką siekiant įmonių socialinės atsakomybės bus skaičiuojama *moda*, kur 1 atitinka silpniausią raišką, o 5 – stipriausią.

Vadybos kultūros raiška 1-oje įmonių grupėje (67 lentelė), apibendrinant įverčius, vertinama labiau teigiamai. Pagal itin žemus vertinimus išsiskiria vadybinio darbo organizavimo racionalumo subskalė (atitinkamai žemesni įverčiai ir pagal itin aukštą lygį) bei procesų kompiuterizavimo subskalė. Palankiausiai vertinama darbo aplinka, darbo vietų organizavimas,

sauga ir sociopsichologinis klimatas. Galima daryti prielaidą, kad pakankamai aukšta vadybinio personalo kultūra turėjo įtakos ir organizacijos bei darbuotojo socialinės elgsenos vertinimams.

67 lentelė. Vadybos kultūros raiška pirmoje įmonių grupėje

Skalės	Vadybos kultūra	Itin silpna raiška	Silpna raiška	Vidutinė raiška	Stipri raiška	Itin stipri raiška
Vadybinio personalo kultūra	Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	2,0	13,1	28,8	41,5	14,6
	Vadybos mokslo žinojimo lygis	3,1	13,1	30,6	36,7	16,5
	Darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	6,3	18,6	28,1	32,2	14,8
	Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis	2,4	13,6	28,3	39,4	16,3
Valdymo procesų organizavimo kultūra	Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	4,6	17,4	27,0	35,0	16,0
	Vadybinio darbo racionalus organizavimas	6,2	17,3	27,6	35,2	13,7
	Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	6,6	16,9	27,6	34,7	14,2
	Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūra	4,7	16,4	27,4	37,4	14,1
Vadybos darbo sąlygų kultūra	Darbo aplinkos lygis (interjeras, apšvietimas, temperatūra, švara ir kt.)	3,0	14,8	26,8	37,3	18,1
	Darbo vietų organizavimo lygis	4,9	16,8	27,8	33,3	17,2
	Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	4,6	16,7	29,1	34,7	14,9
	Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	3,6	14,5	29,1	35,3	17,5
Dokumentacijos sistemos kultūra	Dokumentų įforminimo kultūra	1,8	15,2	31,6	36,9	14,5
	Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	2,2	12,3	31,1	39,1	15,3
	Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	2,6	14,6	29,8	39,0	14,0
	Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema	2,8	13,0	32,8	36,0	15,4
Vadybos kultūros lygis 1-oje įmonių grupėje:		3,8	15,3	29	36,5	15,4

Analizuojant respondentų pritarimo procentines išraiškas ir neryškius skirtumus tarp skalių ir subskalių, galima daryti prielaidą, kad įmonių grupėse egzistuoja pakankamai stipri, stabili vadybos kultūra, kurios tolesnis vystymas gali būti pakankamai sėkmingas, siekiant įmonių socialinės atsakomybės statuso. Vis dėlto atkreiptinas dėmesys, kad beveik penktadalis respondentų vadybininkų elgseną, procesų organizavimą, darbo sąlygas bei dokumentacijos sistemą vertina kritiškai ir labai kritiškai. Tai signalizuoja apie įmonės problemines sritis, o vadybinės pastangos netenkina daugumos respondentų. Tai turi įtakos darbuotojų atsiliepimams apie įmonę ir santykiui su ja, kuris socialinės atsakomybės ketinimų išeiti iš darbo subskaleje sulaukė aukšto pritarimo procento.

68 lentelė. Vadybos kultūros raiška antroje įmonių grupėje

Skalės	Vadybos kultūra	Itin silpna raiška	Silpna raiška	Vidutinė raiška	Stipri raiška	Itin stipri raiška
Vadybinio personalo kultūra	Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	2,7	15,5	29,7	39,5	12,6
	Vadybos mokslo žinojimo lygis	1,3	7,7	58,4	25,3	7,3
	Darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	3,4	18,0	30,1	38,8	9,7
	Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis	4,8	18,6	27,6	39,8	9,2
Valdymo procesų organizavimo kultūra	Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	1,8	12,5	38,3	36,2	11,2
	Vadybinio darbo racionalus organizavimas	1,4	7,1	45,2	33,6	12,7
	Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	2,5	10,9	42,9	35,0	8,7
	Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūra	1,7	10,9	44,3	34,1	9,0

Skalės	Vadybos kultūra	Itin silpna raiška	Silpna raiška	Vidutinė raiška	Stipri raiška	Itin stipri raiška
Vadybos darbo sąlygų kultūra	Darbo aplinkos lygis (interjeras, apšvietimas, temperatūra, švara ir kt.)	5,8	18,3	8,7	48,3	18,9
	Darbo vietų organizavimo lygis	1,7	10,6	16,6	52,6	18,5
	Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	10,6	22,6	35,9	25,1	5,8
	Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	4,6	17,4	34,5	33,5	10,0
Dokumentacijos sistemos kultūra	Dokumentų įforminimo kultūra	1,3	9,7	49,2	31,5	8,3
	Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	0,9	8,1	56,9	29,4	4,7
	Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	1,2	8,3	52,5	30,8	7,2
	Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema	0,7	4	69,6	20,6	5,1
	Vadybos kultūros lygis 2-oje įmonių grupėje:	2,9	12,5	40,0	34,6	10,0

Nors antrojoje įmonių grupėje (68 lentelė), lyginant su pirmąja, kritiškų ir itin kritiškų vertinimų procentinė išraiška žemesnė, vis dėlto daug mažiau ir itin aukštų vertinimų. Dominuoja vidutiniam lygiui priskirtini įverčiai (40 proc.). Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad įverčių procentai stipriai įvairuoja pagal visų keturių skalių atskiras subskales. Tai rodo, kad įmonių vadybos politikai stinga nuoseklumo, o kultūra nėra iki galo aiškiai susiformavusi. Pavyzdžiui, pagal aukščiausius vertinimus įverčiai svyruoja nuo 4,7 proc. (dokumentų paieškos sistemos optimalumas) iki 18,9 proc. (darbo aplinkos lygis). Gerokai mažiau palankių ir itin palankių vertinimų sulaukta pagal atskiras vadybinio personalo kultūros subskales, žyminčias bendrą vadybinio personalo kultūrą, vadybos mokslo žinių lygį, dalykines savybes, gebėjimus vadovauti.

Galima daryti prielaidą, jog šios išryškėjusios spragos neigiamai veikia visos įmonių grupės darbo organizavimą. Sprendžiant iš pakankamai aukšto darbo vietų organizavimo lygio vertinimo ir gretinant su gerokai žemesniais darbo ir poilsio režimo, relaksacijos galimybių, saugos ir sociopsichologinio klimato vertinimais, galima daryti prielaidą, jog dėmesys fizinei aplinkai gerokai pranoksta dėmesį patiems žmogiškiems ištekliams ir vadybinio personalo santykiams su darbuotojais. Reikšminga tai, kad tiek pirmosios, tiek antrosios įmonių grupės socialinės atsakomybės ir vadybos kultūros vertinimo tendencijos iš esmės sutampa: tiek pačiose įmonėse, tiek lyginant abi įmonių grupes. Šios tendencijos, viena vertus, suponuoja ryšius tarp vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės, rodo tarpusavio priklausomumą, kita vertus, rodo bendras vadybos kultūros tradicijų tendencijas, tačiau joms patvirtinti arba paneigti reikalingi platesni tyrimai.

3.1.4. Įmonių socialinės atsakomybės nustatymas

Kai kurios socialinės atsakomybės problemos išryškėjo aptariant abiejų įmonių grupių vadybos kultūrą ir detalizuojamos socialinės atsakomybės skalėse bei subskalėse. Vertinant abiejų įmonių grupių socialinę atsakomybę, orientuotasi į darbuotojų, kaip visuminės suinteresuotosios šalies, reakciją. Pirmą, darbuotojų, ypač ilgamečių, reakcijos tiksliau atspindi vidinę situaciją, skirtingai nuo to, kaip vertintų išorinės grupės, kurių nuomonei įtakos gali turėti rinkodariniai veiksniai. Antra, organizacijos personalas yra pagrindinis partneris tiek siekiant įgyvendinti, tiek įgyvendinant socialiai atsakingas veiklas, todėl būtina sąveika ir palaikymo užsitikrinimas.

3.1.4.1. Socialiai atsakingos organizacijos elgsenos vertinimas

Subskalėse pavienių testo žingsnių lygmenyje panaudoti kontroliniai teiginiai, kurių įverčiai leidžia nustatyti socialinės atsakomybės lygį pagal skirtingus parametrus: kokybės, aplinkosaugos, elgsenos rinkoje ir kt. Be to, reikšminga įvertinti, kiek įvairios procedūros, standartai ir organizacijos pastangos atspindi produktų kokybei išgauti galutiniuose gamybinės veiklos etapuose. Siekiant koreguoti organizacijos elgseną, esmine informacija tampa vadovybės santykis su darbuotojais kaip suinteresuotaisiais subjektais, asmeninė darbuotojų reakcija į produktus, kadangi atsiliepimai turi įtakos ir bendruomenės nuomonei.

69 lentelė. Paslaugos ir jų kokybė: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Atsakomybė rinkoje: <i>paslaugos ir jų kokybė</i>	Mano darbovietėje paslaugų (produkcijos) kokybei skiriamas didelis dėmesys	60,1	80,3	70,2	-9,280	0,000
	Mano darbovietėje stengiamasi įvykdyti klientams duotus pažadus	49,2	76,8	63,0	12,276	0,000
	Organizacijoje deklaruojamų paslaugų kokybė nesiskiria nuo realybės	49,8	52,4	51,1	-1,043	0,297
	Mano darbovietėje egzistuoja produktų kokybės kontrolės sistema	54,6	82,4	68,5	12,870	0,000
	Vartotojų skundai tiriami, o padarytos išvados gerina kokybę	53,5	63,9	58,7	-4,401	0,000
	Mano darbovietė santykiuose su klientais vadovaujasi ne tik teisės aktais, bet ir visuotinai priimtos moralės principais	58,1	55,0	56,5	1,296	0,195

Daugeliu atveju statistiškai patikimi ir reikšmingi skirtumai nustatyti beveik pagal visus pavienius testo žingsnius (69 lentelė), išskyrus deklaruojamos kokybės ir realybės bei vadovavimosi savo veikloje visuotinai priimtinais moralės principais teiginius, kas rodytų vienodai aktualias problemas abiejose įmonių grupėse.

Respondentų dėmesio produkto kokybei pritarimo procentines išraiškas reikšminga palyginti su realiu kokybės bei santykio su suinteresuotaisiais subjektais įverčiais. Antrosios įmonių grupės darbuotojų pritarimo teiginiais, rodantiems dėmesį produkto kokybei, kokybės kontrolei, įverčiai gerokai aukštesni nei pirmosios, be to, rodo jautresnę reakciją į suinteresuotųjų subjektų poreikius bei pretenzijas. Nors kokybė skiriasi nuo realaus rezultato, reikšminga orientacija į aukštesnius standartus (ryškesnė antrojoje grupėje). Vis dėlto atkreiptinas dėmesys į tai, kad pritarimo procentas moralinių standartų laikymuisi nėra aukštas, kas atskleidžia faktą apie neišnaudotus potencialius socialinės atsakomybės resursus abiejose įmonių grupėse. Tai aktualu kalbant apie pasitikėjimo, kaip socialinio kapitalo, formą, vystymą tarp skirtingų suinteresuotųjų subjektų (70 lentelė).

70 lentelė. **Vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas**

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Atsakomybė rinkoje: <i>vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas</i>	Organizacija teikia išsamią informaciją apie produktus	60,3	73,9	67,1	-6,063	0,000
	Mielai vartoji (vartočiau) mano organizacijos teikiamas paslaugas, produkciją	47,4	76,2	61,8	-12,745	0,000
	Mano organizacija, teikdama paslaugas, produktus rūpinasi vartotojų sveikata	49,3	63,6	56,5	-6,043	0,000
	Nėra buvę, kad mano darbovietės teikiamos paslaugos (produkcija) būtų pakenkusi vartotojų gerovei	51,6	35,2	43,4	6,905	0,000
	Mano organizacija nemanipuliuoja vartotojų pasitikėjimu	54,8	43,1	48,9	4,880	0,000

Įmonių požiūris į produkto kokybę atspindi ne tik požiūrį į suinteresuotuosius subjektus, bet ir pastangas stiprinti pasitikėjimą, kadangi produkto gamintojas ir teikėjas rinkai šiuo atveju yra stipresnioji šalis, turinti daugiau informacijos, valdanti ją ir galinti piktnaudžiauti jos kiekiu. Pavienio testo žingsnio, rodančio manipuliavimą vartotojų pasitikėjimu, antroje respondentų grupėje įverčiai rodo didesnę atotrūkį tarp siekiamų, deklaruojamų vertybių ir realių moralinių principų, kuriais vadovaujamasi produktų gamybos procesuose. Skirtumai tarp abiejų grupių, vertinant pagal šį ir kitus teiginius, statistiškai patikimi ir reikšmingi. Europos Sąjungos ir nacionaliniai teisės aktai reikalauja vartotojams pateikti aiškia, suprantamą ir išsamią informaciją apie paslaugas ir produktus, tačiau šie principai toli gražu neužtikrinami abiejose grupėse. Tai akcentuoja ir pačių respondentų asmeninė, kaip produkto vartotojo, reakcija, kadangi vartotojo sveikata (ypač pirmojoje grupėje) nesulaukia aukštų įverčių.

Daugelis tyrimų rodo, kad aplinkosauga yra vienas dažniausių socialinių atsakingumą demonstruojančių organizacijų prioritetų, kurie susiję ir su ekonominiais sumetimais, tokiais kaip taršos mokesčiai, galimybė realizuoti antrines žaliavas ir kt. Ekologinių standartų taikymo gamybos procesuose, atliekų perdirbimo indikatorius abiejose grupėse rodo ryškų neišnaudotą potencialą ir drauge silpnąsias atsakingumo grandis (įverčių procentiniai skirtumai nėra statistiškai reikšmingi). Nors antrosios grupės atliekų rūšiavimo klausimu įvertis pakankamai aukštas (71 lentelė),

71 lentelė. **Atsakomybė aplinkosaugoje: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas**

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Atsakomybė aplinkosaugoje	Mano organizacija naudoja ekologinius standartus atitinkančias technologijas	53,6	49,0	51,3	1,912	0,056
	Organizacija organizuoja aplinkosauginės iniciatyvas	53,0	40,7	46,9	5,141	0,000
	Organizacija naudoja tik tokias priemones ir technologijas, kurios mažina neigiamą įtaką aplinkai	52,9	47,8	50,3	2,128	0,033
	Mano organizacija rūpinasi darbuotojų ekologiniu švietimu	51,2	37,0	44,1	5,958	0,000
	Mano organizacija rūpinasi, kad visos atliekos būtų perdirbtos	49,9	49,6	49,8	0,131	0,896
	Darbovietėje rūšiuojame atliekas	51,6	80,3	65,9	13,034	0,000
	Mano darbovietė finansiškai skatina aplinką tausojančias idėjas	50,2	32,9	41,5	7,350	0,000

bendras požiūris į atsakomybę aplinkosaugos srityje gerokai paviršutiniškesnis nei pirmosios grupės (įverčiai, išskyrus ekologinių standartų taikymo ir atliekų perdirbimo indikatorius, statistiškai reikšmingi ir patikimi), o jautriausios sritys – ekologinis švietimas ir investicijos į aplinką tausojančias idėjas. Kita vertus, ne tokia ryški įverčių dinamika pirmojoje įmonių grupėje rodytų susiformavusios stabilesnės, nuoseklesnės kultūros bruožą, kurį galima būtų panaudoti vystant socialinę atsakomybę aplinkosaugos srityje.

72 lentelė. Atsakomybė santykiuose su darbuotojais: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	Darbuotojų teises ginančių teisės aktų reikalavimų laikomasi ne formaliai, o realiai	55,5	32,8	44,1	9,728	0,000
	Darbuotojas laikomas didžiausiu organizacijos turtu ir sėkmės veiksnium	51,4	29,4	40,4	9,467	0,000
	Mano darbovietė garantuoja teisingą atlygį už darbą	49,6	30,0	39,8	8,420	0,000
	Profesijunginė organizacija laikoma lygiaverčiu partneriu	43,9	12,2	28,0	15,431	0,000
	Darbuotojai turi galimybę teikti apeliacijas vadovybės sprendimams ir įrodyti savo poziciją	51,0	20,8	35,9	13,619	0,000
	Visi darbuotojai turi lygias teises	49,6	35,7	42,7	5,852	0,000
	Istatymų reikalavimus viršijančios socialinės ir sveikatos garantijos įtvirtintos kolektyvinėje sutartyje	47,5	31,8	39,6	6,736	0,000

Atsakomybės santykiuose su darbuotojais subskalė reprezentuoja santykį su darbuotojais, kaip viena iš suinteresuotųjų šalių (72 lentelė). Šiuo atžvilgiu tarp abiejų respondentų grupių pagal visus pavienius testo žingsnius nustatyti patikimi statistiškai reikšmingi skirtumai. Kaip ir vertinant įmonių grupių vadybos kultūrą, išsiskiria itin žemi antrosios įmonių grupės įverčiai, įspėjantys, kad santykiai su šia suinteresuotųjų subjektų grupe nėra lygiaverčiai, o dialogas beveik nevystomas.

Viena vertus, žemas darbuotojų teises ginančių teisės aktų laikymosi įvertis sukuria įtampos lauką su nacionaliniais teisės aktais, kita vertus, silpna vadybos kultūros raiška trukdo įvertinti ir panaudoti žmoniškųjų išteklių vystymo veiksmus bei lemia prastą psichosocialinį klimatą, kuris akcentuotas vertinant vadybos kultūrą. Nors pirmosios grupės įverčiai pagal pavienius testo žingsnius yra daug aukštesni, socialinė atsakomybė santykių su darbuotojais subskalėje nėra pakankamai pozityviai vystoma. Panaši tendencija, vedant trajektorijas iš vadybos kultūros skalės subskalių, išlieka ir santykiuose su išorės suinteresuotaisiais subjektais (73 lentelė).

73 lentelė. Atsakomybė santykiuose su visuomene: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Atsakomybė santykiuose su visuomene	Mano organizacija kovoja su korupcija išorėje	43,0	17,0	30,0	12,144	0,000
	Laikosi sąžiningo verslo principų	50,9	37,1	44,0	5,811	0,000
	Investuoja į mokslo ir visuomenės švietimo programas	51,4	40,8	46,1	4,398	0,000
	Remia kultūrinius ir socialinius projektus	50,5	68,0	59,2	-7,463	0,000
	Laikosi etiškos veiklos principų	52,5	47,5	50,0	2,049	0,041
	Aktyviai bendradarbiauja su vyriausybėmis ir nevyriausybėmis organizacijomis	56,8	47,5	52,1	3,837	0,000

Pagal visus atsakomybės santykiuose su visuomene subskalės indikatorius nustatyti statistiškai reikšmingi patikimi skirtumai, išryškinantys prieštaringą organizacijų elgseną. Viena vertus, labiausiai išsiskiria požiūris į korupciją organizacijų išorėje ir sąžiningo verslo principus (žemiausi įverčiai nustatyti antrojoje įmonių grupėje). Parama socialiniams ir kultūriniais projektams išsiskiria antrosios grupės respondentų atsakymai, tačiau aktualu tai, kad santykiai su tokiais suinteresuotais grupėmis kaip bendruomenės, nevyriausybinės ir vyriausybės organizacijos abiejų grupių atžvilgiu nėra plėtojami intensyviai. Tai yra, socialinė atsakomybė šiuo aspektu nėra tapusi organizacijų kultūrine savastimi. Ryškesnė įverčių dinamika pagal atskirus subskalės indikatorius išsiskiria antroji įmonių grupė, o tai informuoja apie tam tikrą socialinio atsakingumo politikos nuoseklumo stoką, kurios nekompensuoja investicijos į kultūrą ir socialinius projektus.

14-ame priede pateikiami socialiai atsakingos organizacijos elgsenos negatyvūs, neutralūs ir pozityvūs vertinimai. Reikšminga tai, kad apibendrinus neutralius vertinimus, bendras procentas yra 35 proc. organizacijoms, siekiančioms tapti socialiai atsakingomis, kadangi daugelis respondentų neturi nuomonės. Galima daryti prielaidą, kad socialinės atsakomybės iniciatyvos, jeigu ir atliekamos, daugumos respondentų nepasiekia. Moda pasiskirstė tarp 3 ir 4. Mažiausia mediana – 3,08 (moda – 4) teiginio, kad organizacija garantuoja teisingą atlygį, o aukščiausia mediana – 3,83 (moda – 4) indikatoriaus, žyminčio, kad organizacijoje egzistuoja produktų kontrolės sistema.

3.1.4.2. Socialiai atsakingos darbuotojo elgsenos vertinimas

Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena, kaip indikatorius, viena vertus, yra veikiamą organizacijos, kita vertus, turi įtakos organizacijos santykiams ir su išoriniais suinteresuotaisiais subjektais, ir pačių darbuotojų santykiui su organizacija – lojalumui, įsipareigojimui ir kt. Subskalėse pateikiamų indikatorių įverčiai daugeliu atveju atliepia jau aptartas bendras įmonių vadybos kultūros pavienių testo žingsnių įverčių tendencijas.

74 lentelė. Ketinimai išeiti iš darbo: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Ketinimai išeiti iš darbo	Tokiomis sąlygomis čia dirbti tiesiog nebegaliu	56,0	23,7	39,8	-14,370	0,000
	Matau, kad šioje darbovietėje neriوسي iš kailio, tačiau niekas nuo to nesikeičia	55,2	48,1	51,7	-2,934	0,003
	Aš dažnai galvoju apie atsistatydinimą iš savo pareigų šioje organizacijoje	55,4	46,0	50,7	-3,905	0,000
	Jei aš palikčiau šią darbovietę, – daug tikrai neprarasčiau	57,8	60,3	59,1	1,030	0,303
	Labai tikėtina, kad netrukus aš ieškosiu naujo darbo	57,4	56,0	56,7	-0,600	0,549
	Aš nuolat ieškau naujo darbo, kad trūkų kantrybei netektų išeiti tiesiog į gatvę	56,3	40,1	48,2	-6,804	0,000

Socialinė atsakomybė yra bendras organizacijos filosofijos, jos vidinės kultūros reprezentantas. Įmonių grupių darbuotojai yra tie suinteresuotieji subjektai, kurių reakcijos dėl ypatingai artimo ir dinamiško santykių su vadovybe pobūdžio yra vienas iš jautriausių indikatorius (74 lentelė). Abiejose įmonių grupėse nustatytas pakankamai aukštas pritarimo

procentas teiginiams, žymintiems darbą organizacijoje kaip vertybę („Jei aš palikčiau šią darbovietę, – daug tikrai neprarasčiau“) ir kylančias abejones („Labai tikėtina, kad netrukus aš ieškosiu naujo darbo“): pagal abu testo žingsnius statistiškai reikšmingų ir patikimų skirtumų nenustatyta, kas rodo bendrą problemą. Vis dėlto daug sudėtingesnė situacija ketinimų palikti darbą aspektu nustatyta pirmojoje įmonių grupėje, pavyzdžiui, kiek daugiau kaip pusė respondentų susirūpinę naujo darbo paieškomis. Šios subskalės organizacijų socialinio atsakingumo indikatoriai gali būti ir reikšmingas argumentas ĮSA skeptikams, abejojančiams tiesioginiu koncepcijos standartų veiksmingumu praktinėje veikloje.

75 lentelė. Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	Aš nežinau, ką ir kaip reikia dirbti, kad galčiau didesnę atlyginimą	59,3	62,3	60,8	1,273	0,203
	Aš nežinau, ką reikia padaryti, kad būčiau paaugštintas pareigose	58,8	58,8	58,8	-0,012	0,991
	Kadangi mano funkcijos labai aptakiai pateiktos pareigybinuose nuostatuose, aš turiu daryti viską, ką liepia vadovas	60,9	80,1	70,5	8,863	0,000
	Aš turiu dirbti žymiai daugiau, nei numatyta mano pareigybinuose nuostatuose	58,0	56,8	57,4	-0,474	0,635
	Apie tai, kas vyksta darbe, žinau tik iš nuogirdų	53,5	52,0	52,7	-0,610	0,542
	Savo darbo aplinkoje matau ypač daug neapibrėžtumų	58,9	64,8	61,9	2,472	0,014

Patikimi ir statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tik pagal du pavienius subskalės testo žingsnius, žyminčius pareigybinuose nuostatuose įtvirtintas funkcijas ir kitus darbo aplinkoje matomus neapibrėžtumus (75 lentelė). Šie įverčiai pakankamai aukšti. Aptariant vadybos kultūrą antrojoje įmonių grupėje, lyginant su pirmąja grupe, išryškėjo didesnis poreikis reglamentuoti procesus, tačiau drauge pasigendant tikslumo, išsamumo ir aiškumo tai realizuojant vadybinėje praktikoje. Informatyvumas, informacijos išsamumas – svarbus socialinės atsakomybės bruožas, kuris abiejų grupių atveju nepakankamai realizuojamas tiek santykiuose su išoriniais suinteresuotaisiais subjektais, kaip aptarta anksčiau, tiek įmonių viduje. Tai mažina pasitikėjimą ir bendradarbiavimą tarp suinteresuotųjų subjektų bei atspindi sociopsichologinės saugos lygį įmonių viduje (76 lentelė).

76 lentelė. Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	Aš nuolat jaučiu stresą ir įtampą darbe	58,0	42,9	50,4	-6,285	0,000
	Darbo dienos pabaigoje aš jaučiuosi labai pavargęs	58,5	67,4	62,9	3,803	0,000
	Aš dažnai jaučiu stresą ir po darbo valandų	56,2	41,2	48,7	-6,277	0,000
	Aš jaučiuosi pavargęs net iš ryto, dar neišėjęs iš namų	53,6	30,0	41,8	-10,133	0,000
	Kartais man atrodo, kad visas šis nuovargio, streso ir įtampos maratonas niekada nesibaigs	53,6	42,9	48,2	-4,425	0,000

Fizinė ir psichologinė darbuotojų sauga – vienas iš socialiai atsakingomis siekiančių tapti įmonių uždavinių. Pavienių testo žingsnių, kaip kriterijaus indikatorių, įverčiai rodo patikimus, statistškai reikšmingus skirtumus tarp abiejų įmonių grupių.

Ryškesni darbuotojų patiriamo streso, nuovargio, patiriamos įtampos indikatorių įverčiai nustatyti pirmojoje įmonių grupėje. Darytina prielaida, kad tai gali lemti darbo pobūdį, organizacijos užduotis sudaryti optimalias darbo ir poilsio sąlygas, kurios palaikytų darbingumą, gerą fizinę bei psichologinę savijautą.

Reikšminga palyginti su rezultatais, kurie gauti analizuojant vadybos kultūrą ir rodo vadybines pastangas sukurti patogią, funkcionalią darbo aplinką bei sudaryti galimybes pailsėti tiek organizacijos viduje darbo proceso metu, tiek už jos ribų. Šiuo atžvilgiu šios vadybos kultūros problemos yra lemiami veiksniai, dėl kurių abiejų organizacijų respondentai akcentuoja prastą fizinę ir psichologinę savijautą. Be to, tam įtakos turi ir bendras psichologinis klimatas, saugumo, apibrėžtumo pojūtis, kurio probleminės sritys identifikuojamos iš respondentų atsiliepimų apie organizaciją bei vadybos kultūros, pasireiškiančios vidinės korupcijos, subjektyvumo, socialinės klasterizacijos bruožais, įvardijamais kaip vadybos kultūros išdavos (77 ir 78 lentelės).

77 lentelė. Darbuotojo atsiliepimai apie organizaciją: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Mano atsiliepimai apie organizaciją	Su bendradarbiais apie organizaciją kalbu tą, ką iš tiesų galvoju, nepagražindamas tiesos	36,4	62,3	49,4	-11,060	0,000
	Su žmonėmis už organizacijos ribų apie darbovietę visada kalbu tik teigiamai	39,2	56,2	47,7	-7,149	0,000
	Bendraudamas su nepažįstamais žmonėmis apie savo darbovietę aš visada kalbu kaip apie patikimą	40,6	67,5	54,1	-11,559	0,000
	Savo draugams ar giminaičiams nesiūlyčiau net bandyti įsidarbinti mano organizacijoje	58,0	43,9	50,9	-5,863	0,000
	Namiškiams visuomet išlieju visas nuoskaudas, patirtas darbe per dieną	54,7	43,2	48,9	-4,781	0,000

Bendruomenės, kaip suinteresuotosios šalies, pasitikėjimas organizacija labai priklauso nuo joje dirbančių darbuotojų atsiliepimų (77 lentelė). Esant nepalankiam informacijos srautui organizacijos pastangos įgyti patikimos, saugios, socialiai atsakingos įmonės įvaizdį yra apsunkinamos. Tai yra, socialinės atsakomybės deklaravimas neįmanomas be šios koncepcijos įgyvendinimo pačios organizacijos viduje. Vidinės informacijos sklaidos į išorę problema ypač aktuali pirmojoje įmonių grupėje. Kita vertus, atvirumo problema bendraujant su bendradarbiais išpėja apie egzistuojančią įtampą tarpusavio santykiuose, atvirumo, saugumo stoką. Nepaisant to, kad pagal visus indikatorius abiejose įmonių grupėse nustatyti statistškai patikimi ir reikšmingi skirtumai, aukšti pritarimo procentai teiginiui, kad draugams ir giminaičiams nebūtų siūloma įsidarbinti toje pačioje darbovietėje, rodo silpną abiejų įmonių grupių orientaciją į socialinės atsakomybės koncepciją ir gali kelti sunkumų siekiant ją įgyvendinti ir jos įgyvendinimo procese. Drauge vidinės darbuotojų nuostatos kelia grėsmę pasireikšti bendraujant su klientais, partneriais ir kt., patikimumui rinkose.

78 lentelė. **Korupcija, nepotizmas, favoritizmas: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas**

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Korupcija, nepotizmas, favoritizmas	Politikai ir politiniai įvykiai daro įtaką organizacijos sprendimų priėmimui	61,6	78,2	69,9	7,558	0,000
	Politinių vadovų, politinių partijų pasikeitimai visuomet sukelia sumaišties organizacijos viduje	61,6	78,7	70,1	7,809	0,000
	Politiniai pokyčiai įtakoja ir personalijų pasikeitimus organizacijoje	61,7	78,0	69,9	7,368	0,000
	Darbuotojų atėjimas į mūsų organizaciją visada priklauso nuo turimų artimų ryšių, pažinčių	55,7	61,8	58,7	2,525	0,012
	Aš apgalvoju kiekvieną žodį, kai tenka bendrauti su kolegomis, kurie yra administracijos giminaičiai arba draugai	54,8	63,6	59,2	3,696	0,000
	Darbuotojas niekada negaus vietos, į kurią pretenduoja vadovo giminaitis arba pažįstamas	60,4	80,1	70,3	8,990	0,000
	Mano darbovietėje atlyginimas arba karjera priklauso nuo to, kaip atsidėkojama vadovams	61,0	60,0	60,5	-0,403	0,687
	Mano darbovietėje atlyginimą, karjerą lemia ne kompetencija	60,8	68,4	64,6	3,243	0,001
	Su vadovui artimais žmonėmis geriau nesiginčyti, nesipykti	62,7	80,8	71,7	8,350	0,000
	Pas mus darbą galima gauti tik per pažintis	59,4	30,8	45,1	-12,258	0,000

Išskyrus indikatorių, realizuotą teiginiu „Mano darbovietėje atlyginimas arba karjera priklauso nuo to, kaip atsidėkojama vadovams“, likusieji šios subskalės (78 lentelė) teiginių procentiniai įverčiai yra statistiškai patikimi ir reikšmingi. Tačiau aukšti procentiniai įverčiai abiejose įmonių grupėse, pirma, informuoja apie paplitusią vidinę korupciją, antra, suponuoja užduotis siekiant socialinės atsakomybės. Trečia, vadovaujantis įmonių personalas, respondentų vertinimu, labiau orientuojasi į individualių, o ne organizacinių interesų tenkinimą. Aukštas nepotizmo ir favoritizmo lygis rodo egzistuojant vidinius socialinius klasterius, kurių ardymas ir naujos kultūros formavimas turėtų tapti viena iš pagrindinių vadybos kultūros užduočių, įmonėms siekiant tapti socialiai atsakingomis. Vidinė klasterizacija gali rodyti dvejopą moralinių standartų egzistavimą, ypač antrojoje tiriamų įmonių grupėje. Reikšminga ir tai, kaip jautriai abi įmonių grupės reaguoja į išorinius politinio klimato pokyčius, kurie gali būti tiek teigiami, tiek ir neigiami.

79 lentelė. Socialinės atsakomybės kritika: pritarimo procentų įmonių grupėse palyginimas

Subskalės	Teiginiai	1 grupė N = 911	2 grupė N = 806	Bendras	t	p
Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris	Pas mus visiškai veiklos skaidrumas yra neįmanomas	62,7	63,5	63,1	0,310	0,756
	Bet kurioje organizacijoje neįmanoma visiškai skaidri veikla	64,9	74,1	69,5	4,066	0,000
	Įmonės socialinės atsakomybės idiegimas neužtikrina darbuotojų lojalumo	64,1	76,3	70,2	5,474	0,000
	Pas mus atlyginimai mokami ir „vokeliuose“	55,4	20,2	37,8	-15,822	0,000
	Įmonės socialinės atsakomybės diegimas organizacijose yra tiesiog mados (prestižo) reikalas	63,1	70,3	66,7	3,175	0,002
	Įmonės socialinės atsakomybės, kaip ir ISO diegimas, yra tik akių dūmimas	64,1	56,5	60,3	-3,246	0,001
	Viešai deklaruojamos vertybės skirtos tik visuomenės nuomonei, įvaizdžiui formuoti	59,9	59,9	59,9	-0,004	0,997
	Teiginiai, kad organizacija rūpinasi darbuotojais, jų gerove – „smegenų pudrinimas“	61,4	54,6	58,0	-2,844	0,005
	Teiginiai, kad organizacija rūpinasi klientais, vartotojais – neatitinka tikrovės	59,7	49,0	54,4	-4,471	0,000
	Nevartoju mano organizacijos gaminamos produkcijos (teikiamų paslaugų) ir draugams patariu to nedaryti	64,5	20,8	42,7	-20,253	0,000

Šios subskalės (79 lentelė) pavieniai testo žingsniai buvo formuluojami negatyviai, siekiant provokuoti natūralias respondentų reakcijas, tikrinti, apibendrinti ir palyginti su jau pateiktais indikatorių įverčiais. Aukšti įverčių procentai, žymintys neskaidrią veiklą, akcentuoja moralinį konformizmą abiejose įmonių grupėse. Nors lyginant abiejų grupių respondentų atsakymų į teiginius procentinius įverčius nustatyti statistiškai patikimi ir reikšmingi skirtumai, išryškėja bendra pasitikėjimo organizacijos politika problema, ribojanti socialinės atsakomybės iniciatyvas. Dauguma įmonių darbuotojų netiki sprendimų skaidrumu, o vertybines koalicijas perkeliant į santykius su vidiniais ir išoriniais suinteresuotaisiais subjektais, išryškėja stipri priešprieša tarp įmonių socialinės atsakomybės siekimo ir deklaratyvaus veiksmų turinio.

15-ame priede pateikiami socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos negatyvūs, neutralūs ir pozityvūs vertinimai. Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena, apibendrinus abiejų įmonių grupių indikatorių įverčius, kaip reakciją į organizacinius sprendimus, pasižymi aiškiu vertinimų neutralumu (vidurkis – 29,6 proc.). Pakankamai aukštas pritarimo procentas teiginiams, rodantiems deklaratyvų vertybių demonstravimą – 40,1 proc. pritariančių vertinimų (mediana - 3,20, moda – 3, SD - 1,04). Pakankamai nepalankus socialiai atsakingos organizacijos elgsenos vertinimas, kas leidžia daryti prielaidą, kad vadovybės veiksmai gali kelti darbuotojų nepasitikėjimą ir tam tikrą vidinę įtampą.

Analizuojant socialiai atsakingos organizacijos elgsenos ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos skalių subskalių įverčius 1-oje įmonių grupėje (80 lentelė), ryškėja tam tikras vertinimo nuoseklumas. Pagal visus penkis lygius, kurie atitinka Likerto skalę, socialiai atsakingos organizacijos elgsenos ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos skalėse dominuoja ryškesnis pritarimas aukštam socialinės atsakomybės lygiui (žymėjo beveik trisdešimt procentų). Vis dėlto socialinė atsakomybė šioje įmonių grupėje vertinama labiau teigiamai negu neigiamai. Itin žemi ir žemi vertinimai sudaro apie ketvirtadalį respondentų atsakymų. Reikšminga tai, kad, nors ir nežymiai, labiau išryškėja neigiamos darbuotojų reakcijos į

situaciją organizacijoje, nors pastangos tapti ir būti socialiai atsakinga organizacija vertinamos pakankamai teigiamai.

80 lentelė. Socialinė atsakomybė pirmoje įmonių grupėje

Skalės	Socialinė atsakomybė	Itin žemas lygis	Žemas lygis	Vidutinis lygis	Aukštas lygis	Itin aukštas lygis
Socialiai atsakingos organizacijos elgsena	Atsakomybė rinkoje (Paslaugos ir jų kokybė)	1,6	13,8	30,4	37,6	16,6
	Atsakomybė rinkoje (Vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas)	2,1	14,5	30,8	37,4	15,2
	Atsakomybė aplinkosaugoje	3,4	14,3	30,6	36,0	15,7
	Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	4,2	15,8	30,2	33,5	16,3
	Atsakomybė santykiuose su visuomene	4,1	14,9	30,2	33,9	16,9
Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena	Ketinimai išeiti iš darbo	6,3	18,8	31,2	29,6	14,1
	Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	7,7	21,5	29,1	30,1	11,6
	Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	7,5	21,1	27,4	30,9	13,1
	Mano atsiliepimai apie organizaciją	8,7	21,9	28,7	27,4	13,3
	Korupcija, nepotizmas, favoritizmas	8,1	21,3	30,2	29,4	11,0
	Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris	9,7	22,5	30,5	25,5	11,8
	Socialinė atsakomybė 1-oje įmonių grupėje	5,8	18,2	29,9	31,9	14,2

Galima daryti prielaidą, kad įmonėse dirba pakankamai daug darbuotojų, kurie nėra patenkinti darbo sąlygomis (žr. fizinės ir psichologinės darbuotojų savijautos subskalę) ir organizacijos pastangomis būti socialiai atsakinga, arba šios pastangos jų nėra akceptuojamos – atkreiptinas dėmesys į apibrėžtumo ir informacijos pakankamumo subskalę. Vertinimo tendencijos iš esmės sutampa su vadybos kultūros šioje įmonių grupėje įverčiais, kas drauge rodo ir tarpusavio priklausomybę tarp vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės.

81 lentelė. Socialinė atsakomybė antroje įmonių grupėje

Skalės	Socialinė atsakomybė	Itin žemas lygis	Žemas lygis	Vidutinis lygis	Aukštas lygis	Itin aukštas lygis
Socialiai atsakingos organizacijos elgsena	Atsakomybė rinkoje (Paslaugos ir jų kokybė)	1,0	4,3	26,2	47,9	20,6
	Atsakomybė rinkoje (Vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas)	1,6	7,6	14,6	53,2	23,0
	Atsakomybė aplinkosaugoje	1,6	8,6	41,6	37,2	11,0
	Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	6,8	19,5	46,2	22,5	5,0
	Atsakomybė santykiuose su visuomene	0,8	3,5	52,7	32,9	10,1
Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena	Ketinimai išeiti iš darbo	5,2	18,0	22,5	41,7	12,6
	Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	6,2	31,2	25,1	31,3	6,2
	Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	6,7	24,4	13,8	44,9	10,2
	Mano atsiliepimai apie organizaciją	4,3	18,5	17,4	47,7	12,1
	Korupcija, nepotizmas, favoritizmas	1,2	9,9	67,1	17,5	4,3
	Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris	2,2	10,2	42,1	32,1	13,4
	Socialinė atsakomybė 2-oje įmonių grupėje	3,4	14,1	33,6	37,2	11,7

Panašios socialinės atsakomybės tendencijos išlieka ir antrosios (2) įmonių grupės vertinimuose pagal abi subskales (81 lentelė), tačiau ryškėja tai, kad respondentai linkę vertinti situaciją nuosaikiau nei pirmoje (1) įmonių grupėje (80 lentelė). Pagal procentines išraiškas kur kas daugiau respondentų linkę socialinę atsakomybę vertinti vidutiniu ir aukštu lygiu, kai itin žemam ir itin aukštam lygiui pritarimo procentai yra gerokai žemesni. Šioje įmonių grupėje išryškėja didesnė apibrėžtumo ir informacijos stoka bei gerokai prastesnė fizinė ir psichologinė savijauta, tačiau darbuotojų atsiliepimai apie organizaciją, nors ir nedaug, yra palankesni.

Gerokai palankiau yra vertinamos pačios organizacijos pastangos būti socialiai atsakinga. Vis dėlto, jeigu pirmojoje įmonių grupėje atsakomybės santykiuose su darbuotojais ir su visuomene vertinimai beveik neišsiskiria, tai antrojoje grupėje orientavimasis į santykius su visuomene vertinamas palankiau nei santykiai su darbuotojais. Tai leidžia daryti prielaidą, kad: pirma, organizacija labiau rūpinasi išoriniu įvaizdžiu, santykiais su vartotojais bei klientais ir nepakankamai įvertina santykių su darbuotojais reikšmę organizacijos veiklai, antra, organizacijos socialinės atsakomybės politikai stinga nuoseklumo. Tai iš dalies patvirtina ir respondentų pateikiamų vadybos kultūros vertinimų tendencijos pagal atskiras subskales, pavyzdžiui, atkreipiant dėmesį į vadybos mokslo žinių lygį, kuris atitinkamai žemesnis nei pirmojoje įmonių grupėje.

3.1.5. Vadybos kultūros raiškos, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, nustatymas

Šio tyrimo tikslas: nustatyti vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies, raišką, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę.

Tyrimo ir duomenų apdorojimo metodai. Tikslui pasiekti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – struktūrizuotas interviu. Kadangi abiejų įmonių grupių informantų atsakymus siekta palyginti, struktūrizuoto interviu metodas pasirinktas siekiant gauti kuo objektyvesnius duomenis, kurių nepaveiktų tyrėjas papildomais klausimais. Interviu buvo vedami, naudojant ekspertų patvirtintą instrumentą „Vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies, raiška, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę“ (8 priedas). Tyrimo duomenys transkribuoti, atlikta rezultatų analizė ir palyginimas.

Tyrimo imtis. Interviu būdu buvo apklausti 6 įmonių vadovai. Informantų charakteristikos pateikiamos 16-ame priede.

Tyrimo organizavimas. Tyrimui atlikti buvo pasirinktos dviejų Lietuvos įmonių grupių, kurių pagrindinė veikla yra gamyba, įmonės (t.y., tos pačios įmonės, kuriose buvo atliktas kiekybinis tyrimas). Aukščiausio lygio dviejų įmonių grupių vadovai buvo suinteresuoti tyrimo atlikimu, su jais buvo derinami jiems priklausančių įmonių vadovų interviu klausimai, tyrimo eiga, rezultatų viešinimo klausimai. Prieš interviu visiems būsimiems informantams buvo išsiųsti interviu klausimai elektroniniu paštu ir derinamas susitikimo laikas, todėl informantai turėjo laiko apmąstyti savo atsakymus.

Tyrimo rezultatai. Transkribuoti tyrimo duomenys pateikiami 17-ame priede. Informantų atsakymai nekoreguoti, o siekiant užtikrinti anonimiškumą vietovių ir produktų pavadinimai buvo pažymėti „X“ ženklų.

Atsakant į klausimus, kaip įmonės ateities vizijoje atsispindi ĮSA principai, I1 akcentavo produkciją, kuri <<...nekenkia žmogaus organizmui...>> ir <<...aplinkai...>>. I2, I3 ir I4 viziją taip pat siejo su aplinkos saugojimu nuo taršos, I2 pabrėžė siekį <<...tapti efektyviausiu produkto gamintoju Rytų Europoje...>>. I3 akcentavo, kad <<...įmonė visada prisideda prie įvairių projektų, įvairių rėmimų, kultūrinių renginių ir t. t. Tam yra netgi patvirtintas atskiras biudžetas>>. Labiau išplėtojo atsakymą į pateiktą klausimą I4: <<...sudaryti tas sąlygas tiek darbe, tiek buitėje, kad jie [darbuotojai] jaustų tą pasitenkinimą mūsų įmone. Aš manyčiau, kad esame atsakingi net ir už mūsų miestą ir bendrai už Lietuvą, kad žmonės čia dirbdami, gaudami

atlyginimą, galėtų oriai gyventi ir jausti pasitenkinimą...>>. Tačiau atsakymai rodo, kad organizacijų vizijose atsispindi santykiai toli gražu ne su visais suinteresuotaisiais subjektais, kas leidžia daryti prielaidą, jog siekiant įmonių socialinės atsakomybės, ĮSA principai ne visose organizacijose įsisąmoninti vienodai. Tai rodo ir atsakymai į klausimą „Kurie vizijoje suformuoti akcentai, Jūsų manymu, yra sudėtingiausiai įgyvendinami?“. Atsakymai rodo, kiek įmonių grupių vadovai įsigilinę į ĮSA ir jos būsimą praktinio įgyvendinimo aspektus, kokios problemos sprendžiamos arba planuojama spręsti. I1 pabrėžė „<<...būti konkurencingu...>>. Iš I2 atsakymo išryškėjo santykiai su valstybės institucijomis sprendžiant kultūros paveldo klausimus, kurie neatsispindėjo organizacijos vizijoje: <<...fabrikas yra didžiaja dalimi, dalis pastatų įtraukti į kultūros paveldo apsaugos objektų sąrašą, tai bet kokie pakeitimai arba bandymas juos padaryti šiuolaikiškais, vakarietiškais ir įgyvendinti siekį tapti efektyviausiais, būtent ir kelia didžiausius uždavinius vadybai ir darbuotojams...>>. I3 pabrėžė, kad <<...mes nesame socialinė įmonė...>>, todėl: <<...jeigu nori padaryti pigiau ar geriau, ne visada socialinė pusė palaikoma. Tas, ką darai su didesnėmis sąnaudomis ir brangiau, tai ir ta gamta daug mažiau nukenčia ar dar kažkas. Tai, sakykim, tai suderinamumas sunkiausias tarp finansinių svertų...>>. Kitaip tariant, atsakymas rodo apie anksčiau šio informanto įvardytų socialiai atsakingų, visuomenei skirtų veiklų ir gamyboje taikomų principų ĮSA kontekste nesuderinamumą. I4 siejo su materialiniu darbuotojų aprūpinimu: <<...šiandienai žmogui suteikti pasitenkinimą, kad jis mažiau dairytųsi į tą užsienį ir liktų Lietuvoje...>>. Tačiau <<...šioje vietoje turės daug galvoti ir valdžia, ir įmonės...>>.

Atsakydamas į klausimą „Kaip Jūsų įmonės misija atitinka esminius įmonių socialinės atsakomybės principus?“ įmonės paskirtį I1 teigė, kad <<...Įmonės misiją kūrėme savo darbui, o tai nebuvo socialinis darbas, tai buvo kuriama verslui...>>. Dėmesio ĮSA principams stokojama ir I2 reprezentuojamoje įmonėje, nors ir įvardijami santykiai su kai kuriais suinteresuotaisiais subjektais: <<...sakyčiau, kad misija iš esmės, net nepagalvojęs buvau, formuojama būtent socialinės atsakomybės ašyje, mat misijoje yra tokie žodžiai, kaip X krašto X produkto gamybos tradicijų puoselėjimas ir santykio su augintoju išlaikymas, būtent čia kalba apie tvarų verslą, verslą, susijusį ne tik su žmonėmis, kurie dirba įmonėje, bet ir su aplinka, kurioje mes veikiame, kad tai yra X krašto regionas, į kurį mes dedame savo pagrindines pastangas išlaikyti tvarų santykį su augintojais, puoselėti tą santykį ir auginti jį ta prasme, kad perkelti iš emocinio į dalykinį lygį, išlaikant vertybinius dalykus, kurie susiformavo X krašte pradėjus X produkto gamybą“. Analizės, kaip įmonės misija atitinka ĮSA principus stokojama ir I3 reprezentuojamoje įmonėje: <<...mes galvojame, kad daugiau mažiau atitinkame tuos socialinės atsakomybės principus. Na vėl gi, kaip tą pamatuoti? Labai sunku, gal kažkokiom apklausom, gal dar kažką daryti, bet kažkokių nusiskundimų ar skundų neturime, kad kažką įžeistume ar darytume ne taip, ar kažkur prasilenktų mūsų vykdoma veikla, su normaliais socialiniais principais, tai aš skaitau, kad čia yra viskas tvarkoje su šiuo dalyku...>>. Kitaip tariant, ĮSA nėra aiškiai išreikšta įmonės misijoje ir nėra apmąstoma, kaip ji realizuojama kasdieninėje praktinėje veikloje. I4 akcentavo rūpestį darbuotojais, jų darbine aplinka ir gerove, filantropiją, vykdomus socialinius projektus: <<...mes akcentuojame tą, kad žmogus jaustųsi pas mus pilnavertis, bet kioje pozicijoje jis bedirbtų, ar jis valytojas, ar iki aukščiausios kvalifikacijos, operatoriaus, sakykim. Mums jie visi vienodi žmonės, mes visus gerbiame, nes visi mums padeda sukurti produktą. Jeigu kalbant apie filantropinius dalykus, tai skiriame daug

dėmesio, remiame. Pirmiausia noriu paminėti visus vaikų namus ir socialiai remtinus žmones, ir vykdomė atskirus projektus. Dabar naujas projektas, kai per vieną mūsų įmonių vykdomas maitinimas tų, kurie nepapuoia aplamai į jokią grupę remtinų, jie pasimetę gyvenime, jie neturi kur gyventi, neturi visai pajamų, tai vat mes juos maitiname, verdame sriubą su mėsos priedais. Manau, kad tai padeda gyvenime pabandyti atsistoti ant kojų, surast savo bent kokią savo vietą, kad ir mažą smulkmena, bet pasijusti žmogumi...>. Tačiau tai toli gražu atspindi ne visus ĮSA principus. I6 tiek kalbėdamas apie viziją, tiek apie misiją pabrėžė ekonominę atsakomybę ir dėmesį darbuotojams, kaip suinteresuotajam subjektui. Tačiau šis dėmesys išplaukia ne tiek iš pačios ĮSA koncepcijos, kiek iš ekonominių interesų: <<...tokioje vietoje reikia gerų darbuotojų, juos motyvuoti...>>. I5 įmonės vizijos apskritai nesiejo su ĮSA, tik misijoje pabrėžė aplinkosauginį aspektą, kuris susijęs su tiesiogine įmonės veikla – atliekų tvarkymu. Tai rodo, kad įmonių socialinė atsakomybė nėra pakankamai aiškiai suformuluota visų informantų reprezentuojamų įmonių strategijose.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, informantai vadovauja įmonėms, priklausančioms įmonių grupėms, todėl ne visi yra savarankiškai sprendžiant strateginius ĮSA klausimus. Atsakydamas į interviu metu pateiktą klausimą, „Kokia reikšmė Jūsų įmonės strategijoje skiriama įmonių socialinei atsakomybei?“, I1 teigė: <<...įmonė yra įmonių grupės dalis, didelį dėmesį skiria socialinei atsakomybei, formuojant strateginius planus...>>. I2 ĮSA įmonės strategijoje neišskyrė, pažymėtini tokie akcentai, kaip: <<...socialinė atsakomybė iš esmės egzistuoja esminiuose principuose per verslo darymą...>>, <<...privalome išlaikyti geriausius žmones...>>, <<...visa veikla, susijusi su aplinka...>>, <<...iniciatyvomis, kurias palaiko įmonių grupė...>>. I3 nedetalizavo, kaip įmonės strategijoje atsispindi ĮSA principai, tačiau pabrėžė, jog <<...stengiamės, kad mūsų ėjimo strategija neprasilenktų su šiais reikalais...>>. ĮSA principui reikšminga suinteresuotųjų šalių reakcija, dėmesys kuriai akceptuojamas I3 atsakyme: <<...svarbu, kad suprastų – mes čia negaminame vien tiktai pašarą, bet iš tikrųjų rūpinamės žmonių sveikata ar dar kažkuo, nes jeigu mes kažką blogai padarysime, tai automatiškai turėsime didelių bėdų...>>. I4 informanto atsakyme išryškėja orientavimasis į darbuotojų, kaip suinteresuotojo subjekto, lūkesčius, derinant su pragmatišku darbo jėgos pritraukimo aspektu: <<...mes ir maitiname savo darbuotojus, šiuo metu ir vežiojame į darbą, iš darbo iš atskirų miestų, lėšas dengiame, organizuojame įvairius renginius, skatiname, kad ir vaikai, ir suaugę pasijustų pas mus pilnaverčiais darbuotojais ir bendruomenės nariais...>>. Tačiau ne visi darbuotojai suvokiami kaip suinteresuotieji subjektai, kas ryškėja analizuojant atsakymus į klausimą, kokių vaidmenį turi arba turėjo darbuotojai formuojant strategijas. I5 pabrėžė bendradarbiavimą tarp trijų suinteresuotųjų subjektų: <<...mūsų įmonė, ir valstybė, ir verslo subjektai...>>. I6 akcentavo tokius ĮSA aspektus: <<...socialinė atsakomybė darbo vietoje...>>, <<...pagarba žmogaus teisėms...>>, <<...socialinė atsakomybė visuomenėje ir bendruomenėje>>, tačiau neįtraukė verslo partnerių, valstybės institucijų. Skirtingai nei I5, kurio reprezentuojama įmonė darbuotojų neįtraukia į strategijos formavimą, I6 nurodė: <<...darbuotojai įtraukiami į strategijos formavimą, išiklausoma į jų nuomonę...>>. I1 nekonkretizuodamas teigė, kad <<...stengiamės maksimaliai pritraukti...>>, I2 paaiškino, kad įmonė labiau orientuojasi į darbo jėgos pritraukimą, argumentuojant, kad <<...gamyba yra ypač reikli tik tam tikrais periodais darbo jėgai...>>. I3 informanto teigimu, į strategijos formavimą įtraukiami tik komercija ir finansais besirūpinančių padalinių darbuotojai. I4 informanto, kurio

reprezentuojama organizacija (žr. ankstesnę analizę) jau šiandien vykdo platesnį ĮSA veiklų spektrą, teigimu, <<...strategijos kūrimo procese dalyvauja didelė dalis darbuotojų...>>. Tačiau informantas išskyrė tik gamybinius procesus.

Informantai I1, I2, I3 savo įmonių organizacinę struktūrą identifiko kaip linijinę-funkcinę, I5 – funkcinę, I6 linijinę, kaip optimalią gamybai organizuoti, o I4 išdėstė, kad <<...sakyčiau yra gana mišri...>>. Tačiau iš atsakymuose išgirstų abejonių „gal“, „galbūt“ galima spręsti, kad ne visi informantai buvo užtikrinti savo atsakymų tikslumu, darant prielaidą, kad organizacinės struktūros klausimas atitinkamu metu buvo iškeltas tyrėjo, bet ne pačios įmonės vadovybės, tam suteikiant lemiamos reikšmės.

Organizacinės struktūros kontekste informantai neapibrėžia nei platesnio įmonės vidaus, nei išorės suinteresuotųjų subjektų įtraukimo. Tuo labiau, kad atsakymai į klausimą, „Kaip Jūsų įmonės organizacinė struktūra pasiteisintų siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?“, nebuvo paaiškinantys ankstesnius teiginius. I1 teigė, kad <<...organizacinė struktūra yra tokia, kad kiekvienas darbuotojas turi galimybes laisvai reikšti savo idėjas, norus...>>. I2 pateiktame tekste aiškios organizacijos pozicijos nėra, I3 dėmesį nukreipė į <<...supratingumo, žmonių sąmoningumo...>> klausimus. I4 teigė, jog <<...nėra atskirų padalinių ir darbuotojų, kad būtinai atlieka tą funkciją...>>, nukreipiant klausimus į įmonės grupės savininkus, kas leidžia daryti prielaidą, kad ĮSA principai organizacinėje struktūroje nėra realizuoti. Galimus pokyčius pastarasis informantas siejo su situacija rinkoje ir produktais, tačiau neakcentavo organizacijos elgsenos pokyčių. I1 teigė, kad <<...darbuotojas turi galimybes laisvai reikšti savo idėjas, norus...>>, I2 aiškino, jog <<...iš esmės ir pasiteisina, ir atspindi esamą situaciją ir mūsų požiūrį į socialinę atsakomybę...>>. I6 nurodė, privalumus, kurie, informanto nuomone, padeda įgyvendinti socialinę atsakomybę: <<...aiškus, paprasta subordinacija tarp vadovų ir pavaldinių, pavaldinių veiklos suderinimas, asmeninė vadovo atsakomybė už jam pavaldžių darbuotojų darbą, lengvai kontroliuojamas tikslo siekimas...>>. I3 organizacinei struktūrai nesuteikė esminės reikšmės. Kitaip tariant, organizacinė struktūra nėra integruota ĮSA principų įgyvendinimo kontekste, orientuota į ekonominę atsakomybę.

I1 atsakymai rodo, kad organizacijoje užduotys ne visuomet griežtai reglamentuojamos: <<...esant reikalui, užduotis reglamentuojame įsakymo ar tvarkų forma, bet pagrindas, bet mes kiekvienais metais vykdome metinius pokalbius su darbuotojais ir vadovas su savo komanda, būna iškeliama tikslai, aptariami praeitų metų, sekame jų įgyvendinimą, diskutuojame...>>. I2 pabrėžė TOP vadybą ir griežtos reglamentacijos nebuvimą: <<...galima būtų sakyti, kad ji yra reglamentuojama, bet formaliai neišreikšta, neužtvirtintas griežtas reglamentavimas...>>. Atsakymai į klausimą, „Kokios yra galimybės darbuotojui pačiam spręsti darbo organizavimo klausimus?“, parodo darbuotojų sprendimo laisvę. I1: <<...tikslą susitariame kartu su darbuotoju, o kelią, kaip tai padaryti, darbuotojas pagal kompetenciją sprendžia pats su vadovu, sakykime, žinia...>>. I2 reprezentuojamoje įmonėje galimybės laisvai organizuoti savo darbą nėra. I3 buvo sunku apsispręsti, kokia yra užduočių skyrimo tvarka: <<...užduotys yra deleguojamos, ir jos griežtai ar ne griežtai reglamentuojamos, man sunku pasakyti...>>. Atsakymas leidžia daryti prielaidą, jog organizacijoje užduočių skyrimo sistema nėra išgryninta ir aiškiai apibrėžta. Nors informantas pabrėžia, kad <<...užduočių skyrimas būtų geriau, kad būtų, kad tų užduočių nereiktų skirti ir darbuotojai patys spręstų...>>, tačiau galimybė priimti sprendimus patiems darbuotojams nėra realizuota. I4 reprezentuojamoje įmonėje užduotys

griežtai reglamentuojamos (<<...užduotys skiriamos reglamentuojamos, šalia to seka ir atsakomybė, taip kad nėra „palaida bala“...>>), tačiau <<...diegiamė šiuo metu LIN-q, yra kiekvienos darbo vietos atsakingų funkcijų peržiūrėjimas ir kiekvienoje vietoje kiekvienas darbuotojas turi galimybę išsakyti savo mintis, savo pasiūlymus ir įtakoti darbo organizavimą...>>. I5: <<...strateginės užduotys yra griežtai reglamentuojamos, yra protokoluojama ir vykdymas irgi prižiūrimas...>>. Darbo organizavimo klausimus savarankiškai spręsti teisę turi tik <<...aukštesnio lygio vadovai...>>. I6: <<...užduotys deleguojamos aiškiai nurodant užduoties svarbą ir konkrečius atlikimo terminus...>>. Sprendimų laisvė ribota, kadangi <<...kiekvienas darbuotojas pasirašęs pareiginius nuostatus, kuriuose aiškiai išdėstomos darbuotojo funkcijos ir atsakomybės...>>.

Technologijos ir standartai – dar viena sritis, kuri susieja ĮSA ir vadybos kultūrą. I1: <<...yra draugiška aplinkai technologija...>>, <<...technologija – beatliekinė...>>. Ši technologija siejama su strateginiais tikslais, kurie, įvertinant ankstesnius informanto atsakymus, skirta ekonominei atsakomybei tenkinti. I2 teigė, kad technologijos nepakankamai atitinka ĮSA: <<...nėra taip, kad neatitiktų, bet norėtusi, kad atitiktų labiau...>>. Įmonės technologinis aprūpinimas <<...iš dalies...>> sąlygoja organizacijos siekiamų strateginių tikslų įgyvendinimą. I1 reprezentuojančios įmonės standartai: <<...kas liečia aplinkos apsaugą, įmonė turi tarptautinius kokybės valdymo sistemas, aplinkos apsaugos vadybos sistemos sertifikatus...>>, <<...gaminame pagal ES reglamentą...>>. I2: <<...kadangi esame susiję su maisto tvarkymu, tai pas mus egzistuoja maisto kontrolės, savikontrolės mechanizmai. Turime ISO 9000...>>. Tačiau siekiant įmonių socialinės atsakomybės tobulinti <<...pagrindiniai dalykai tai būtų pačių užduočių ir komunikavimo, vidinės komunikacijos klausimas, iš tikro šiai dienai yra vienas iš labiausiai tobulinamų procesų...>>. I3 reprezentuojamoje įmonėje technologijoms <<...8-9 metai...>>, <<...tikrai yra tos technologijos atėjusios europinės, kur atsižvelgta į tuos [aplinkosaugos] kriterijus...>>. Suvokiama, kad apsirūpinant technologijomis privalu orientuotis į ĮSA: <<...kaip tu save pateiksi, kad tu esi socialiai atsakingas, kad turi naujausias technologijas, kad tavo strategija paremta tokiais gerais kilniais tikslais, tai nuo to ir priklauso įmonės sėkmė...>>. I4: <<...kalbant apie mūsų naują įmonę, kur gaminame šviežio maisto, greito maisto produktus, pastatyta pagal šiuolaikinius reikalavimus, įgyvendinant visus aspektus, kurie liečia žmogaus tiek darbo vietas, tiek poilsio visus klausimus...>>.

Technologinis atnaujinimas orientuotas į strateginius tikslus (<<...vyksta pastovus naujų technologijų diegimas, keitimas...>>). Valdant procesus naudojami keli standartai: <<...ISO 2200, turime BRC Didžiosios Britanijos standartą mažmeninės prekybos...>>. I5 teigia, kad įmonės technologijos <<...atitinka socialinės atsakomybės principus...>>, tačiau ĮSA suvokiama kaip <<...savikontrolės sistema, suderinta su institucijom valstybinėm...>>. Atsakant į klausimą, kaip technologinis aprūpinimas lemia strateginių tikslų įgyvendinimą, informantas vėl pabrėžė valstybės nustatytus standartus, <<...nes mes iš principo neturim galimybės veikti kitaip...>>. Konkrečių naudojamų standartų neįvardyta. I6: <<...technologijos įmonėje atitinka Europinius reikalavimus, visos turi C ženklą, kad pagamintos mašinos pagal mašinų direktyvą...>>, turime įrengimų, kurie tausoja energetinius išteklius, mažina šilumos išmetimą į gamtą...>>. Atitikimą strateginiams tikslams apibūdino kaip garantiją gaminti <<...tik kokybiškus ir saugius produktus...>>. Naudojami standartai <<...ISO 14001 (aplinkos apsaugos valdymo standartas), BRC (British Retail Consortium pats griežčiausias maisto saugos

standartas), ISO 22000 (maisto kokybės valdymo), IFS (International Food Safety mažmeninės ir didmeninės prekybos bendrovių parduodamų maisto produktų auditavimas...>>.

I1 tobulinimo poreikį pripažino, tačiau nekonkretizavo, pažymėdamas, kad orientuojamasi į <<...du pagrindinius procesus, lyginantis į socialinę atsakomybę: pirma, turime aplinkos apsaugos skyrių ir specialistus, kurie rūpinasi įmonės veikla, susijusia su gamtos saugojimu; antra, personalo skyriuje dirba kvalifikuoti specialistai, kurie rūpinasi tinkamomis darbuotojų atrankomis, siekiant įgyvendinti įmonės socialinę atsakomybę...>>.

Klausimas: „Kokiais kriterijais apibūdintumėte informacijos judėjimą Jūsų įmonėje (griežtai reglamentuota, sukurta informacinė sistema, informacija lengvai prieinama, nuolat skelbiama)?“ I1: <<...vykdoma įvairiomis kryptimis, kurios yra prieinamos visiems darbuotojams, t.y., duomenų valdymo sistema, kurioje vykdomas didžiausias dokumentų ir informacijos sklaidos srautas, el. paštas, naujienlaiškiai, gyvi susitikimai...>>. I2 išskyrė dvi darbuotojų grupes – vadybininkus ir eilinius darbuotojus: <<...vadybiniame lygmenyje, jeigu kalbame apie įmonės administraciją, informacijos judėjimas visiškai griežtai reglamentuotas, egzistuoja informacinė sistema, turime dokumentų valdymo sistemą, kurioje talpinami visi su įmonės veikla susiję dokumentai, tam, kad visi specialistai galėtų matyti su įmone susijusią informaciją; kitas gi dalykas, kad toje platformoje vyksta ir keitimasis nuolat atsinaujinančia informacija...>>, ir <<...kas liečia darbuotojus...>>, <<...pakankamai tokia primityvi, kaip ir buvusi anksčiau, informacijos pateikimas - skelbimų lentos, susirinkimai, o informacijos grįžtamojo ryšio ieškojimas, tai yra ten pasiūlymų dėžutės ir t.t., kur tikimės, kad sąmoningi darbuotojai pasakys tai, ko norėtų...>>. I3: <<...RVSVT įdiegtas, kur įvertinti rizikos veiksnių analizės ir svarbiausių valdymo taškų programa...>>. I5 pabrėžė įmonės specifiškumą ir išskirtinumą, kuris suteikia jai unikalumo ir garantuoja užsakymus. Galima daryti prielaidą, jog tai turi įtakos ir procesų tobulinimo poreikiams: <<...nežinau, ar dar kažką galima dar būtų ištobulinti...>>. Tai yra, orientuojamasi tik į valstybės nustatytų standartų vykdymą, mažiau dėmesio kreipiant į galimybes tobulinti vidinius procesus. I6 atsakydamas į poreikį tobulinti procesus pabrėžė: <<...darbuotojus ugdyti būti socialiai atsakingiems ne tik darbe, bet ir už įmonės ribų, galbūt verta pagalvoti apie socialinės atsakomybės standarto įsdiegimą (SA8000)...>>.

Į klausimą, kaip informacijos sistemos padeda siekti ĮSA tikslų, vėlgi buvo akcentuojamas aplinkosauginis aspektas. I1: <<...leidžia stebėti gamybos procesą...>>, <<...neteršiant aplinkos...>>. I3 pabrėžė energijos ir kitų sąnaudų taupymo reikšmę, tačiau tobulinimo poreikis nėra aiškiai konkretizuotas ir strategiškai suvokiamas: <<...kiekvienais metais darom planus investicinius ir kas metai į tam tikrus dalykėlius mes investuojame po truputį pinigų...>>. I2 pabrėžė, kad <<...informacinės sistemos tenkina, netenkina žmonių siekis jomis naudotis...>>. I3: <<...elementarus pavyzdžiai, tai elektroninių paštų, vienos pašto dėžutės, kur matytų visi visą informaciją, kas ateina, naujienos visos, bendrame serveryje visi dokumentai yra laikomi, kad kiekvienas turėtų priėjimą iš bet kurio kompiuterio ir naudotis ta informacija...>>, <<...susirinkimai vieši...>>. Informacijos sistemos įvardytos kaip tenkinančios, tačiau tai užtikrinama ne pačios įmonės, o labiau įmonių grupės iniciatyva.

I4 procesų, atsižvelgiant į ĮSA reikalavimus, diegimą informantas susiejo su LIN: <<...vienas iš tų, ką dabar darome, tai pradėtas LIN-o diegimas, kuris apima ir pradinės darbo vietos organizavimą ir bendrais didžiaisiais klausimais...>>. Pabrėžė, kad <<...sukurta

informacinė sistema, yra atitinkami standartai, matyti grupės, kurios gali prieiti prie duomenų, kas gali naudotis...>>. Įsitikinęs, kad informacinė sistema tenkina procesus, kurie susiję su ĮSA, akcentavo <<...gamybos valdymo...>> sistemą, popieriaus taupymą. I5 informacijos judėjimą apibrėžia palyginti siaurai: <<...yra sistema dokumentų valdymo, tai viskas reglamentuota griežtai, judėjimas dokumentų, pats jų rengimas...>>. Informacinės sistemos tenkinimas procesų, kurie būtini įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę, suvokiamas, kaip reikalavimo suteikti prieigą prie įmonės duomenų valstybinėms institucijoms. I6 informanto teigimu, <<...informacija lengvai prieinama, nuolat vyksta susirinkimai, susidariusių darbinių situacijų aptarimai, nuolat skelbiama informaciją apie įmonę tiek spaudoje, tiek viduje...>>. Turimos informacijos sistemos <<...tenkina, jos yra inovatyvios...>>, <<...viskas yra standartizuota, kompiuterizuota...>>, <<...viskas yra sistemoje...>>.

Atsakant į klausimą, „Kokiais būdais Jūsų įmonėje egzistuojanti kontrolės sistema gali užtikrinti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą?“, pabrėžta aplinkosauga. I1: <<...procesai yra sureguliuoti, jų griežtai laikantis, nes dėka šių procesų galime jaustis socialiai atsakingi“>. Tačiau kalbant apie patobulinimų poreikį, išryškėjo konfliktas su valstybės institucijomis: <<... priima įstatymą, išleido, ir kartais gal ir laiko reikia, nes būtent su aplinkosauga ir investicijomis susiduri, kurias planuoja metų gale kitiems metams, o įstatymas „pakiša koją“...>>. Tačiau esama užuominų ir į savikontrolę: <<... Nėra, kad kiekvieną kartą yra iš Valdybos pusės spaudimas...>>, <<...yra numatytos taisyklės, kurių mes griežtai laikomės...>>, <<...turime nuolat sekti, nuolat žiūrėti, kaip vyksta kontrolė...>>. I2: <<... egzistuoja kokybės kontrolė. Tai automatiškai yra socialinės atsakomybės tiesioginis atspindys...>>. I3 konkrečios kontrolės sistemos neišvardijo, tačiau pabrėžė, kad <<... įmonė pati stengiasi būti ir dar būti laipteliu aukščiau ir kažką padaryti, dar daugiau, negu vien tik reikalauja tos valstybinės institucijos. Apie ką aš jau kalbėjau, tai energetikos išteklių taupymas ir sąnaudų, pagelbėjimas žmonėms, socialiniai projektai, įtraukimas...>>. Tačiau atsakymas rodo, kad ši sritis įmonės veikloje nėra aktualizuojama, orientuojamasi į technologinius procesus ir viešuosius ryšius: <<... reikia labiau socialiai šviesti mūsų visuomenę apie pačią gamybą...>>. Nors informantas ir nekonkretizavo, tačiau galima teigti, jog vyrauja vertikali kontrolė, savikontrolė suprantama kaip nustatytų reikalavimų vykdymas: <<...savikontrolės dėmesys yra labai griežtas...>>, <<...nėra jokios interpretacijos ir jokio žaidimo, nes yra standartai...>>. Savikontrolės prasmė suvokiama labai siaurai. I4 kaip atitinkančią ĮSA kontrolės sistemą įvardijo <<...kokybės valdymo sistema...>>, patikrinimus, diskusijas. Kalbant apie kontrolės pokyčius, I4 pabrėžė: <<...šiai dienai jau daugiau reikėtų tiesioginio bendravimo tarp žmonių...>> ir didesnis dėmesys skiriamas <<...savikontrolėi...>>. I5 kontrolės sistemos tarnavimą ĮSA tikslams, kaip ir ankstesniuose atsakymuose, suvokiama kaip reikalavimų, <<...kas yra ir teisės aktuose reglamentuota...>>, vykdymą, tai yra, be papildomos pačios įmonės iniciatyvos, teigiant, jog <<...patobulinimų ko gero ir nebūtų...>>. Valstybės institucijų kontrolė <<...pereina į mūsų vidinę kontrolę, kurią mes vykdomė patys, ir kuri po to yra prižiūrima periodiškai ir valstybės institucijų kontroliuojančių...>>. Taigi, darbuotojų savikontrolės suvokimas nėra plėtojamas. I6 pabrėžė, kad <<...standartai ir jų priežiūros programos padeda užtikrinti gaminti kokybiškus ir saugius produktus ir socialinę atsakomybę...>>. Kontrolė derinama su savikontrolė: <<...be dėmesio „iš viršaus“

neapseinama, bet mokymų ir nuolatinio tobulinimo pagalba skiepijimas darbuotojų sąmoningumas, jų pačių saviugda mokymų kontekste...>>.

Atsakydamas kaip paskatinimo sistema gali pasitarnauti ĮSA įgyvendinimui, I1 nekonkretizavo, nes paskatinimui šiame kontekste išskirtinis dėmesys neteikiamas: <<...ši atsakomybė suprantama pati savaime, tai kaip oras, tai įmonės vadovų ir steigėjų savastis...>>. Kalbėdamas apie skatinimo formas, I1 pabrėžė, kad <<...darbuotojai turi visas galimybes vykti į išorės mokymus ar seminarus ir kelti savo kvalifikaciją...>>, tačiau ĮSA skatinimo sistemoje neaktualizuota: <<...pagal šiuos kriterijus darbuotojų per daug neišskiriame...>>. I1 skatinimo už išteklių taupymą sistemoje veikimo laisvės neturi – reguliuoja įmonių grupės vadovybė. Ir pažymėjo: „piniginę motyvaciją“, „premią“, „pokalbius“, „koncertus“, „karjerą“. I3 pripažino, kad su ĮSA susijusios skatinimo sistemos <<...nėra pas mus įmonėje...>>, <<...skatinimo priemonės yra kaip bendros, nėra, kad kažkokio socialiai ar socialinę iniciatyvą daryti...>>. Skatinama už energijos išteklių taupymą, tačiau tai nesiejama tiesiogiai su ĮSA. Kaip ir keliant darbuotojų kvalifikaciją <<...ruošiami ugdymo ir tobulinimosi planai...>>, kurie nėra siejami su ĮSA. I4 reprezentuojamoje įmonės skatinimo sistemoje ĮSA nėra aktualizuota, yra bendro pobūdžio: <<...už geras idėjas visada randame kaip paskatinti ir taikome įvairias priemones: ir poilsį į sanatorijas, ir į ekskursijas, ir t. t. ...>>. Tobulinimas skatinamas žodžiu ir apmokant išvykas mokytis. Išteklių taupymas skatinamas piniginėmis išmokomis už idėjas. Be to, informantas pabrėžė žmoniškųjų santykių tarp darbuotojų bei tarp darbuotojų ir vadovų reikšmę. I5 skatinimo priemonės orientuotos į <<...rezultatų pasiekimą...>>, kiek tai tenkina ekonominę atsakomybę. Mokymasis skatinamas lankstesniais darbo grafikai besimokantiems savo iniciatyva. Darbuotojų paskatinimas tapti socialiai atsakingesniems suvokiamas kaip finansinis, tai yra, <<...darbo užmokestis...>> ir <<...mokymai...>>. Išteklių taupymas <<...tiesiogiai gal ir nėra...>> skatinamas. Papildomai informantas socialinę atsakomybę siejo su įmonės reprezentatyvumu: <<...mes tikrai nesijausime socialiai atsakingi prieš partnerius nuvažiaavę purvini, netvarkingom mašinom ar panašiai...>>. I6 atsakymai rodo, kad skatinant orientuojamasi į ekonominę atsakomybę, iš dalies įvertinant darbuotojų, kaip suinteresuotųjų subjektų lūkesčius: <<...skatinami siekti aukštesnių rezultatų, suteikiant sąlygas idėjų ir pasiūlymų realizavimui, įvertinant jų praktinę naudą...>>, <<...vertinami už nuopelnus ir kūrybinę iniciatyvą, skiriami įvairūs motyvavimo būdai...>>. Mokymai <<...konkrečiai susiję su gamyba...>>, tačiau, kaip jie susiję su skatinimu būti socialiai atsakingais, nedetalizavo, išskyrus energijos išteklių taupymą – <<...darbuotojams už gerus rezultatus atsidėkijama...>>. Tačiau ir šiuo atveju labiau aktualizuotas nustatytų limitų laikymasis, neskatinant iniciatyvos.

82 lentelė. **Interviu rezultatų santrauka**

Interviu sudedamosios dalys	Interviu rezultatų apibendrinimas
Strategijos	Įmonių socialinė atsakomybė suvokiama eklektiškai, t.y. nėra aiškiai suformuluota organizacijų strategijose ir įsisąmoninta organizacijos vadovų, esama rizikos, kad socialinės atsakomybės principai nebus aiškiai ir išsamiai iškomunikuoti organizacijos darbuotojams bei realizuoti praktinėje veikloje.
Organizacijos struktūra	Nors įmonių grupių vadovai pripažįsta įmonių socialinės atsakomybės reikšmę, tačiau organizacinėje struktūroje ir jos pokyčiuose akcentuojama rinka.
Reguliavimas	Įmonių grupėse užduotys griežtai reglamentuotos, tačiau pirmojoje įmonių grupėje suteikiama daugiau sprendimų laisvės darbuotojams.
Technologijos	Orientuojamasi į modernias technologijas, kurios atitinka aplinkosaugos ir produktų saugos reikalavimus, mažina energijos ir kt. sąnaudas.
Procesai	Procesai reguliuojami naudojantis tarptautiniais standartais, koncentruojantis į rizikos veiksmų valdymą, tačiau ĮSA principai įgyvendinami tik iš dalies, kiek tai atitinka produkcijos kokybės ir aplinkosaugos reikalavimus. Poreikis procesus reguliuoti diegiant socialinės atsakomybės standartą akceptuotas pirmojoje įmonių grupėje.
Informacijos sistemos	Aprūpinimas informacinėmis sistemomis nėra pakankamas. Komunikacija vienakryptė, neužtikrinant grįžtamojo ryšio organizacijos viduje.
Kontrolė	Antrojoje įmonių grupėje išryškėjo griežtesnis reglamentavimas, orientavimasis į taisyklių laikymąsi, pirmojoje – labiau skatinama savikontrolė. Tačiau su ĮSA principais kontrolės sistema susieta tik produkcijos kokybės ir aplinkosaugos aspektais.
Paskatinimas	Abiejose įmonių grupėse pripažįstama darbuotojų skatinimo reikšmė, nors pirmojoje grupėje išryškėjo platesnė skatinimo formų įvairovė, tačiau naudojamos skatinimo formos abiejose įmonių grupėse nėra susietos su ĮSA principų įgyvendinimu.

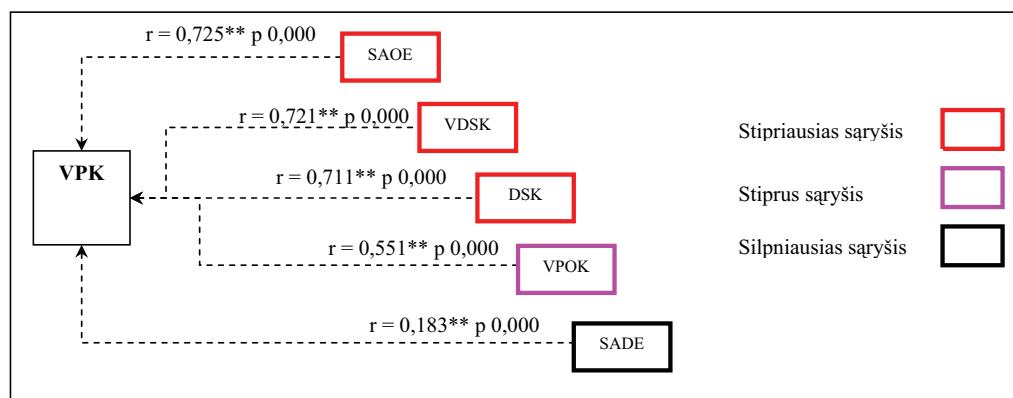
Trumpai apibendrinant pažymėtina, kad I1 vadybos kultūra nėra išplėtotą nei kaip tokia, nei siejant su įmonių socialine atsakomybe. Išryškėjo vadybos kultūros komponentai orientuoti į ekonominę atsakomybę ir santykių su valstybės institucijomis derinimą, pabrėžiant aplinkosaugą, o klientai ir vartotojai aktualizuojami gaminant konkurencingą produkciją. Aplinkosauga glaudžiai susijusi su ekonomine įmonės atsakomybe. Santykis su darbuotojais, kaip suinteresuotaisiais subjektais, suvokiamas per ekonominės atsakomybės prizmę. Tačiau pokyčių poreikis neakcentuojamas. I2 pripažįsta pokyčių poreikį, tobulinant užduočių skyrimą ir vidinę komunikaciją, tačiau ĮSA standartų poreikis nepabrėžiamas. I3 reprezentuojamoje įmonėje vadybos kultūra nėra tikslingai išplėtotą ir integruota siekiant ĮSA. Pati ĮSA suvokiama ne strategiškai, o palyginti fragmentiškai, kaip energijos išteklių taupymas, aplinkosauga, standartų laikymasis. Organizacijos politika nėra sisteminga, įtraukianti vykstančius procesus ir darbuotojus, neskatinanti jų savanoriško įsitraukimo. I4 didesnis dėmesys teikiamas technologiniam aprūpinimui, pirmiausiai, orientuojantis į ekonominę atsakomybę, daugiau dėmesio skiriama darbuotojams, kaip suinteresuotiesiems subjektams. Vadybos kultūroje ĮSA atsispindi eklektiškai, kadangi nėra aiškiai suformuluota įmonės strategijoje. I5 atsakymuose ĮSA nėra aktualizuota, vadybos kultūroje atsispindi epizodiškai, kiek tai susiję su ekonomine ir teisine atsakomybe, įmonės įvaizdžiu. I6 atsakymuose aktualizuojamas ĮSA standartų diegimo poreikis, tai gali užtikrinti įmonėje įdiegtos technologijos ir informacinės sistemos, tačiau valdymo sistema riboja darbuotojų iniciatyvą ir sprendimų laisvę. Interviu rezultatų santrauka pateikta 82 lentelėje.

Šiame tyrime ĮSA deklaratyvumo (naudojimo rinkodaros tikslais ir kt.) problema išryškėjo kaip sisteminis veiksnys, darantis įtaką tarpusavyje susijusiems įmonių vidiniams procesams, kurie gali būti reikšmingi ĮSA įgyvendinimui praktikoje. Pavyzdžiui, antrojoje įmonių grupėje, remiantis šio tyrimo rezultatais (18 priedas), išryškėjo ženklus orientavimasis

į tarptautinius produkcijos kokybės standartus, techninį, informacinį aprūpinimą, investicijas į suinteresuotuosius subjektus įmonių išorėje. Viena vertus, standartų įgyvendinimo patirtis ir valdymo sistema leistų tikėtis sėkmingesnio ĮSA įgyvendinimo, tačiau kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, kad šios investicijos neturi reikšmingesnės įtakos darbuotojų, kaip ĮSA atžvilgiu suinteresuotojo subjekto, vertinimams. Todėl pirmosios įmonių grupės kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai, lyginant su antrosios įmonių grupės rezultatais (19 priedas), sukuria pagrindą diskusijai, kiek įmonių vadovų teikiami prioritetai standartams, produkcijos kokybės užtikrinimui yra susiję su ĮSA ir kokio atoveiksmio galima tikėtis šio tyrimo apimtyje.

3.2. Vadybos kultūros raiškos nustatymo modelio patikra

Išanalizavus kiekybinio tyrimo rezultatus, buvo atlikta vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, modelio patikra (20 priedas). Išanalizavus vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės sąsajas išipareigojimų kontekste, nuspręsta vadybos kultūros ir įmonių socialinę atsakomybę sąlygojančius veiksniai patikrinti statistiškai.



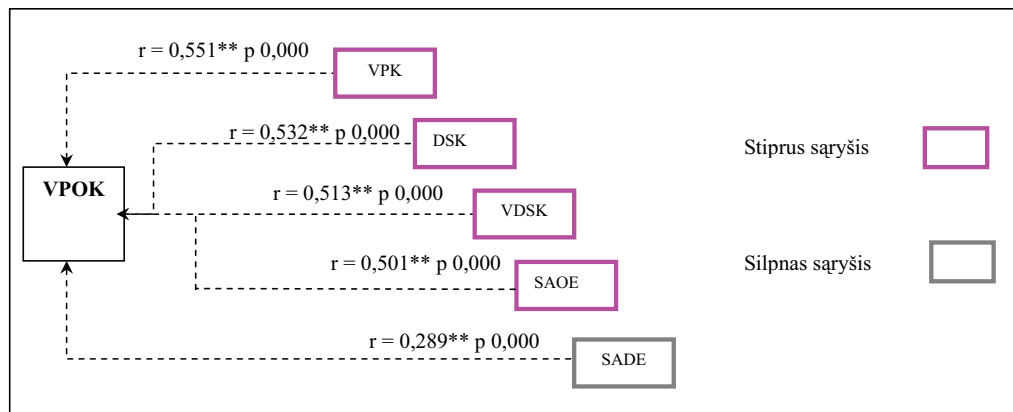
13 pav. Vadybinio personalo kultūros vertinimą sąlygojantys veiksniai

Pastaba: VPK – vadybinio personalo kultūra

Regresijos lygtis: $VPK = 0,121 + 0,056 * VPOK + 0,290 * VDSK + 0,323 * DSK + 0,262 * SAOE + 0,037 * SADE$.

Valdymo procesų organizavimo kultūra (VPOK), vadybos darbo sąlygų kultūrai (VDSK), dokumentacijos sistemos kultūrai (DSK), socialiai atsakingos organizacijos elgsenai (SAOE) ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsenai (SADE) atskirai po vieną didėjant (o likusiems kitiems kintamiesiems nekintant), vadybinio personalo kultūra (VPK) taip pat didėja, t.y., aukščiau vertinama. Iš 13 paveikslą matyti, kad glaudžiausios sąsajos vadybinio personalo kultūrą sieja su socialiai atsakingos organizacijos elgsena, vadybos darbo sąlygų kultūra ir dokumentacijos sistemos kultūra, nes koreliacijos koeficiento r reikšmė didesnė nei 0,7. Valdymo procesų organizavimo kultūros vertinimas išreikštas stiprių ryšių su vadybos personalo kultūra, nes r yra tik šiek tiek aukščiau nei 0,5. Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena ir

vadybinio personalo kultūros dedamųjų ryšys yra pats silpniausias koreliacijos koeficiento r minimalios reikšmės atžvilgiu, bet statistiškai patikimas ($p < 0,001$).

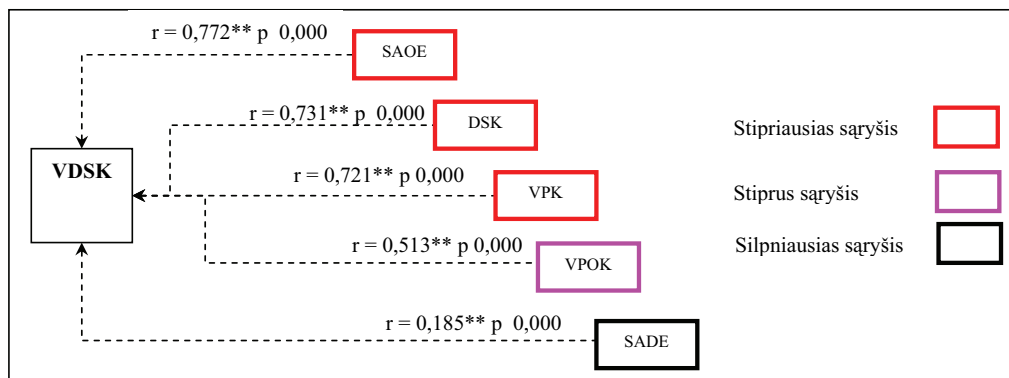


14 pav. Valdymo procesų organizavimo kultūros vertinimą sąlygojantys veiksniai

Pastaba: VPOK - valdymo procesų organizavimo kultūra

Regresijos lygtis: $VPOK = 0,834 + 0,111 * VPK + 0,079 * VDSK + 0,215 * DSK + 0,323 * SADE$.

Vadybinio personalo kultūrai (VPK), vadybos darbo sąlygų kultūrai (VDSK), dokumentacijos sistemos kultūrai (DSK) ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsenai (SADE) didėjant atskirai po vieną (o likusiems kitiems kintamiesiems nekintant), valdymo procesų organizavimo kultūra (VPOK) taip pat didėja. 14 paveiksle vizualizuoti *valdymo procesų organizavimo kultūros vertinimą nulemiantys veiksniai* rodo, kad šis priklausomas kintamasis turi stiprių sąsajų su įvardytais nepriklausomais kintamaisiais, nes daugeliu atveju koreliacijos koeficiento r reikšmės yra didesnės nei 0,5, o p visais atvejais yra statistiškai patikimas. Netgi nustačius gana silpnas valdymo procesų organizavimo kultūros sąsajas su socialiai atsakingo darbuotojo elgsena, $p < 0,001$.

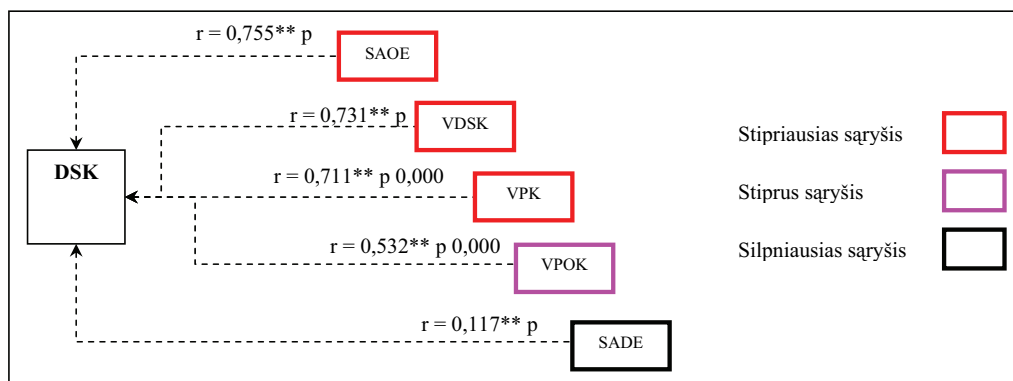


15 pav. Vadybos darbo sąlygų kultūros vertinimą sąlygojantys veiksniai

Pastaba: VDSK – vadybos darbo sąlygų kultūra

Regresijos lygtis: $VDSK = 0,081 + 0,213 * VPK + 0,029 * VPOK + 0,294 * DSK + 0,428 * SAOE$.

Vadybinio personalo kultūrai (VPK), valdymo procesų organizavimo kultūrai (VPOK), dokumentacijos sistemos kultūrai (DSK) ir socialiai atsakingos organizacijos elgsenai (SAOE) atskirai po vieną paeiliui didėjant (o likusiems kitiems kintamiesiems nekintant), vadybos darbo sąlygų kultūra (VDSK) taip pat didėja. Iš 15 paveikslo matyti, kad *vadybos darbo sąlygų kultūra* susieta glaudžiais sąryšiais su socialiai atsakingos organizacijos elgsena (šiuo atveju aukščiausia koreliacijos koeficiento r reikšmė), dokumentacijos sistemos kultūra ir vadybinio personalo kultūra. Šiek tiek silpnesnis, bet stiprus sąryšis nustatytas tarp analizuojamo priklausomojo kintamojo ir valdymo procesų organizavimo kultūros. Tačiau socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos koreliacijos koeficiento r reikšmė, taip, kaip anksčiau analizuotų priklausomų kintamųjų atžvilgiu, taip ir šiuo atveju, yra maža, bet ryšys statistiškai patikimas, nes p yra mažiau už 0,001.

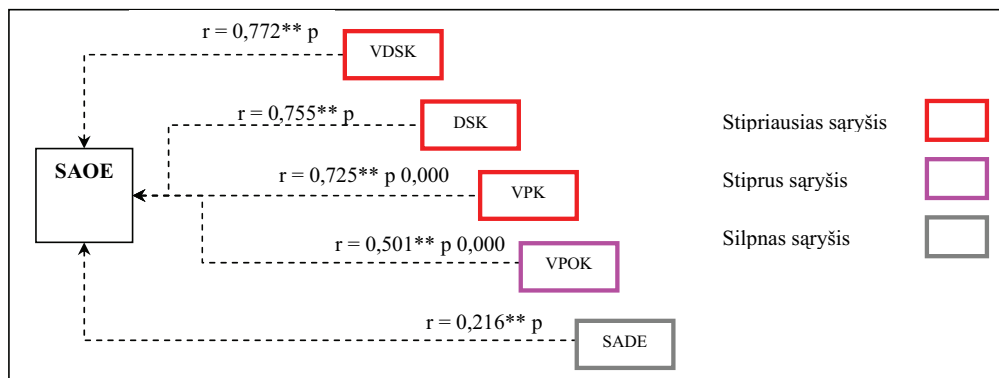


16 pav. Dokumentacijos sistemos kultūros vertinimą sąlygojantys veiksniai

Pastaba: DSK – dokumentacijos sistemos kultūra

Regresijos lygtis: $DSK = 0,613 + 0,187 * VPK + 0,063 * VPOK + 0,233 * VDSK + 0,399 * SAOE - 0,078 * SADE$.

Vadybinio personalo kultūrai (VPK), valdymo procesų organizavimo kultūrai (VPOK), vadybos darbo sąlygų kultūrai (VDSK) ir socialiai atsakingos organizacijos elgsenai (SAOE) atskirai po vieną paeiliui didėjant, arba socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos (SADE) vertinimui mažėjant (o kitiems likusiems kintamiesiems nekintant), dokumentacijos sistemos kultūra (DSK) didėja. 16 paveiksle pateikti *dokumentacijos sistemos kultūros vertinimą sąlygojantys veiksniai* rodo stipriausius ir stiprius keturių nepriklausomų kintamųjų ryšius su analizuojamu priklausomu kintamuoju. Nors ir šiame fragmente socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos nepriklausomo kintamojo koreliacijos koeficiento reikšmė r yra maža, tačiau visi analizuojami ryšiai statistiškai patikimi ($p < 0,001$).

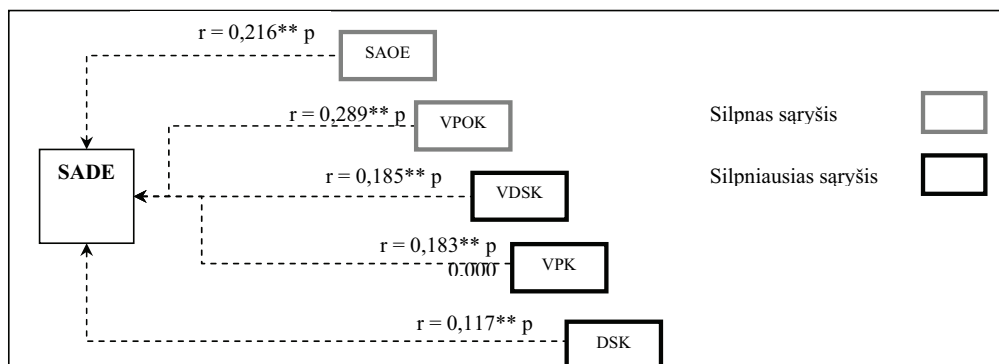


17 pav. Socialiai atsakingą organizacijos elgseną sąlygojantys veiksniai

Pastaba: SAOE – socialiai atsakinga organizacijos elgsena

Regresijos lygtis: $SAOE = 0,098 + 0,155 * VPK + 0,346 * VDSK + 0,407 * DSK + 0,072 * SADE$.

Vadybinio personalo kultūrai (VPK), vadybos darbo sąlygų kultūrai (VDSK), dokumentacijos sistemos kultūrai (DSK) ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsenai (SADE) atskirai po vieną paeiliui didėjant (o kitiems likusiems kintamiesiems nekintant), socialiai atsakingos organizacijos elgsena (SAOE) taip pat didėja. Iš 17 paveiksle pateiktų rezultatų matyti, kad nustatyti labai stiprūs ir stiprūs ryšiai tarp *socialiai atsakingos organizacijos elgsenos* ir vadybos darbo sąlygų, dokumentacijos sistemos, vadybinio personalo bei valdymo procesų organizavimo kultūrų. Silpnas ryšys užfiksuotas su socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos nepriklausomu kintamuoju.



18 pav. Socialiai atsakingą darbuotojo elgseną sąlygojantys veiksniai

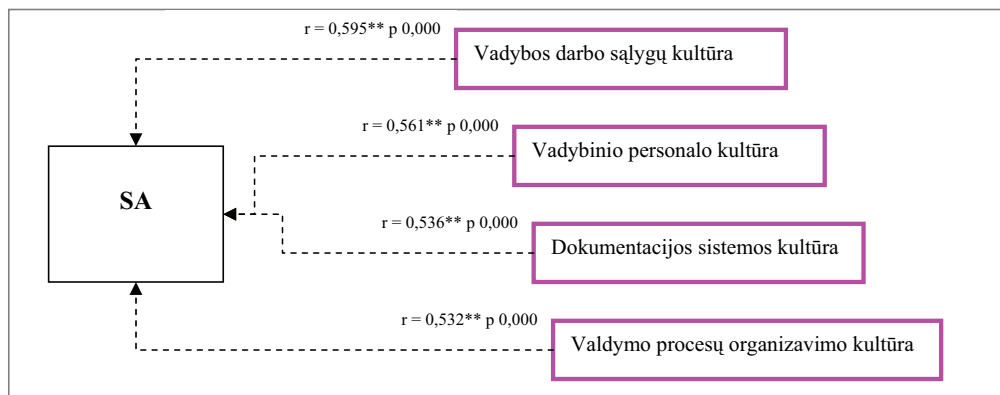
Pastaba: SADE – socialiai atsakinga darbuotojo elgsena

Regresijos lygtis: $SADE = 1,874 + 0,073 * VPK + 0,317 * VPOK - 0,261 * DSK + 0,238 * SAOE$.

Vadybinio personalo kultūrai (VPK), valdymo procesų organizavimo kultūrai (VPOK) ir socialiai atsakingos organizacijos elgsenai (SAOE) atskirai po vieną paeiliui didėjant, arba dokumentacijos sistemos kultūrai (DSK) mažėjant (o kitiems likusiems kintamiesiems nekintant), socialiai atsakingo darbuotojo elgsenos (SADE) vertinimas didėja. 18 paveiksle

pateikti priklausomo kintamojo ryšiai su nepriklausomais kintamaisiais yra silpniausi koreliacijos koeficiento r minimalios reikšmės atžvilgiu, bet statistiškai patikimi ($p < 0,001$).

Atlikus detalią vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės subskalių, t.y., sąlygojančių veiksnių, patikrą, nuspręsta sujungti rezultatus į skales, siekiant sudaryti apibendrintą vaizdą. 19 ir 20 paveiksluose pateikiami vizualizuoti sujungti socialinės atsakomybės ir vadybos kultūros sąlygojančių veiksnių rezultatai, kurie parodo, kaip socialinę atsakomybę paveikia vadybos kultūros dedamosios ir atvirkščiai, t.y., kaip vadybos kultūrą paveikia socialinės atsakomybės dedamosios.

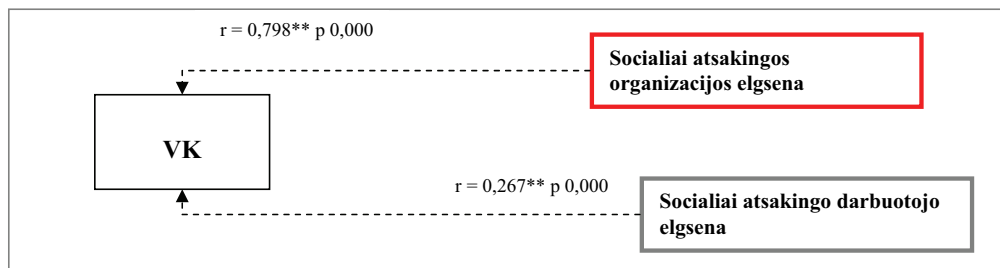


19 pav. Socialinę atsakomybę sąlygojantys veiksniai

Pastaba: SA – socialinė atsakomybė

Regresijos lygtis: $SA = 1,084 + 0,137 * VPK + 0,180 * VPOK - 0,231 * VDSK + 0,114 * DSK, VPK, VPOK$.

Vadybos darbo sąlygų kultūros ir dokumentacijos sistemos kultūros vertinimui atskirai po vieną didėjant (o likusiems kitiems kintamiesiems nekintant), socialinės atsakomybės (SA) vertinimas taip pat didėja. 19 paveiksle *socialinė atsakomybė* pateikta kaip priklausomas kintamasis. Nustatyti stiprūs ir statistiškai patikimi sąryšiai, nes r visais atvejais yra aukščiau nei 0,5, o p mažiau už 0,001.



20 pav. Vadybos kultūrą sąlygojantys veiksniai

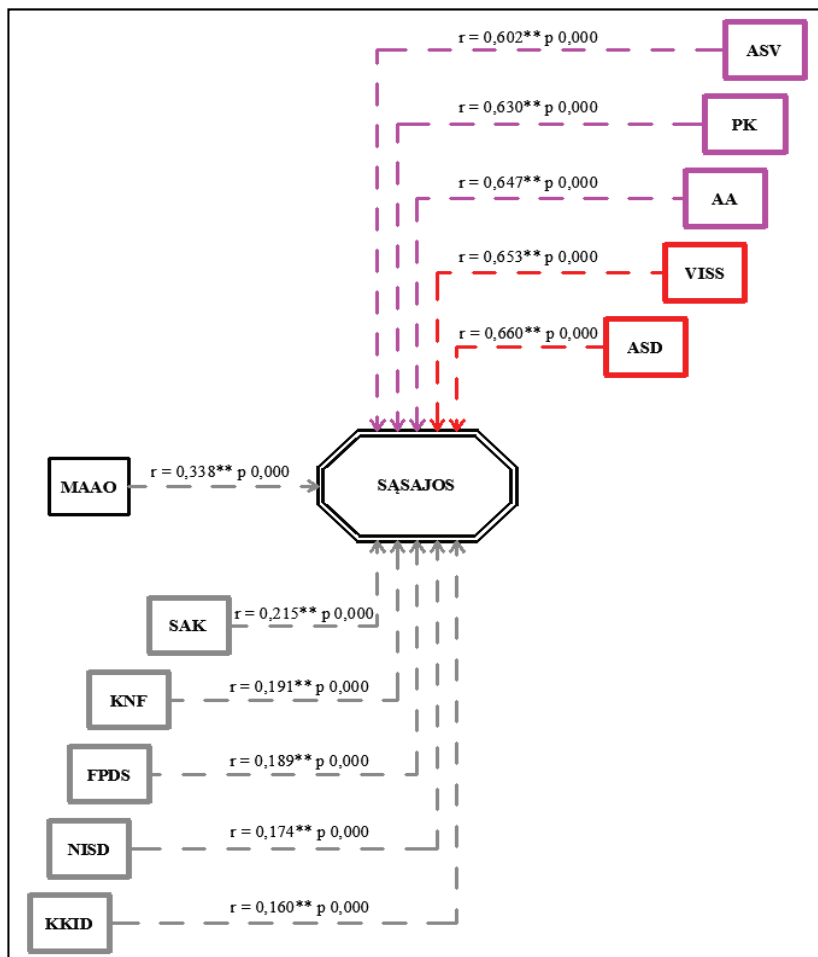
Pastaba: VK – vadybos kultūra

Regresijos lygtis: $VK = 0,807 + 0,674 * SAE + 0,083 * SADE$.

Socialiai atsakingos organizacijos elgsenai ir socialiai atsakingo darbuotojo elgsenai atskirai po vieną didėjant (o likusiems kitiems kintamiesiems nekintant), vadybos kultūros (VK) vertinimas taip pat didėja. 20 paveiksle *vadybos kultūra* pateikta kaip priklausomas kintamasis,

kad būtų galima palyginti skirtumus su socialinę atsakomybę sąlygojančių veiksnių stiprumu ir patikimumu. Analizuojant vadybos kultūrą sąlygojančius veiksnus, nustatyta, kad vadybos kultūrą ir socialiai atsakingos organizacijos elgseną sieja itin stiprus ryšys (koreliacijos koeficiento r reikšmė beveik siekia 0,8), o su socialiai atsakingo darbuotojo elgsena gana silpnas ryšys, tačiau sąryšiai statistiškai patikimi.

Suformuotas vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės ryšių nustatymo modelis 21 paveiksle pateikiamas su statistiniais jo patikros rezultatais.



21 pav. Vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės ryšių nustatymo modelio patikra

Regresijos lygtis: $VK = 0,768 + 0,182 * PK + 0,069 * VISS + 0,152 * AA + 0,197 * ASD + 0,072 * ASV - 0,029 * KIID + 0,032 * NISD + 0,022 * FPDS + 0,030 * MAAO + 0,067 * KNF - 0,030 * SAK$.

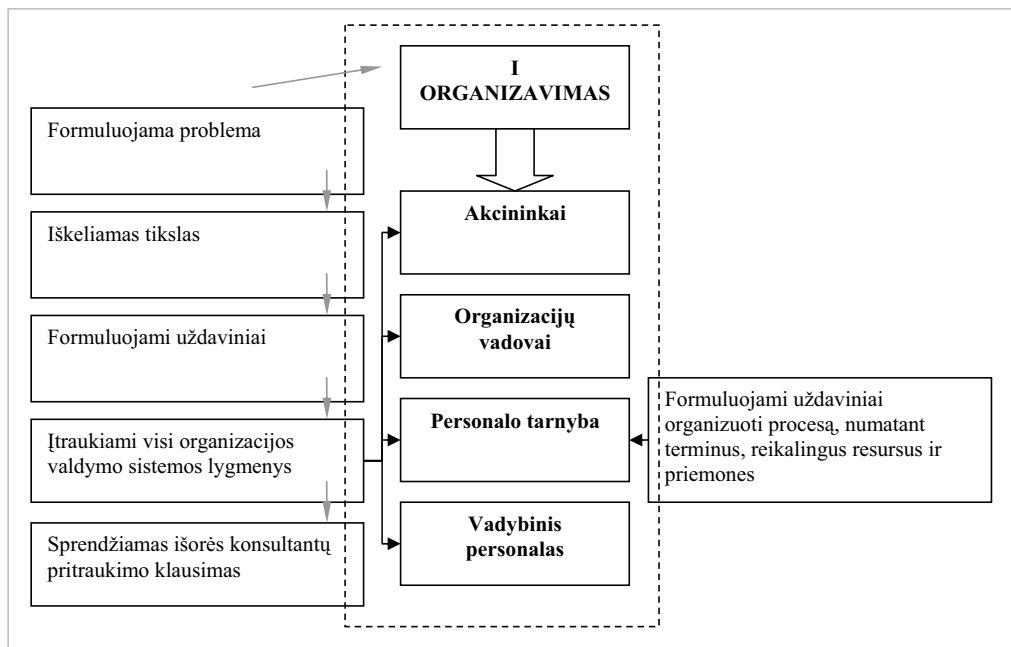
Atsakomybei rinkoje (paslaugos ir jų kokybė) (PK), atsakomybei rinkoje (vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas) (VISS), atsakomybei aplinkosaugoje (AA), atsakomybei santykiuose su darbuotojais (ASD), atsakomybei santykiuose su visuomene (ASV), neapibrėžtumui ir informacijos stygiui darbe (NISD), fizinei ir psichologinei darbuotojo

savijautai (FPDS), mano atsiliepimams apie organizaciją (MAAO) ir korupcijai, nepotizmui, favoritizmui (KNF) atskirai po vieną paeiliui didėjant, arba ketinimams išeiti iš darbo (KIID), socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūriui (SAK) mažėjant (o kitiems likusiems kintamiesiems nekintant), vadybos kultūros (VK) vertinimas didėja.

3.3. Vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, vadybiniai sprendimai

Įvertinus ankstesniuose skyriuose aptartas Lietuvos ir užsienio mokslo darbų autorių teorines išvalgas, kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, suformuota *vadybinių sprendimų proceso struktūrograma* (27 pav.).

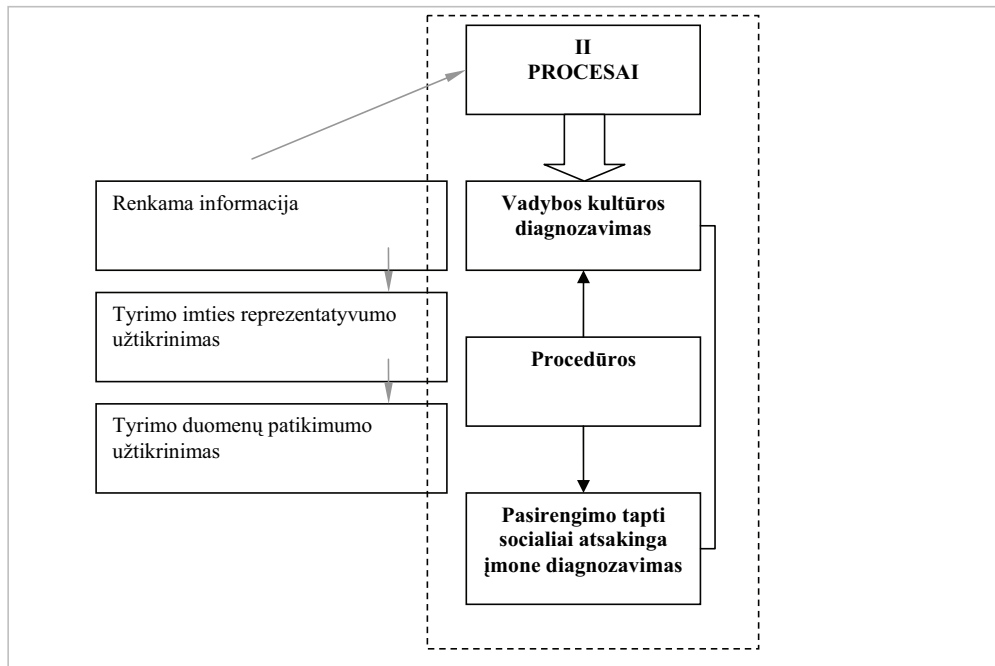
Modelį sudaro penki sąlyginiai etapai, kurių kiekvienas susideda iš atskirų uždavinių sprendimų. Pirmajame etape formuluojama problema, apibrėžiamas tikslas, formuluojami uždaviniai, įtraukiami visi organizacijos valdymo sistemos lygmenys, personalo tarnybai formuluojant uždavinius organizuoti procesą, numatant terminus, reikalingus resursus ir priemones. Įvertinus materialinių išteklių poreikį ir vidinius žmogiškuosius resursus, vidinės organizacijos struktūros sudėtingumą, duomenų apdorojimo, intelektines ir technines organizacijos galimybes, sprendžiamas išorės konsultantų pritraukimo klausimas. Šiame etape organizuojama proceso eiga, reikalui esant sudaromas algoritmas (22 pav.).



22 pav. Vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, vadybinių sprendimų modelio fragmentas: organizavimo etapas

Antrajame, diagnostiniame, etape sprendžiant iškeltus uždavinius ir laikantis metodologinių reikalavimų surenkama informacija, garantuojant, kad tyrimo imtis būtų reprezentatyvi. Šiuo atveju duomenų patikimumas gali priklausyti nuo subjektyvių

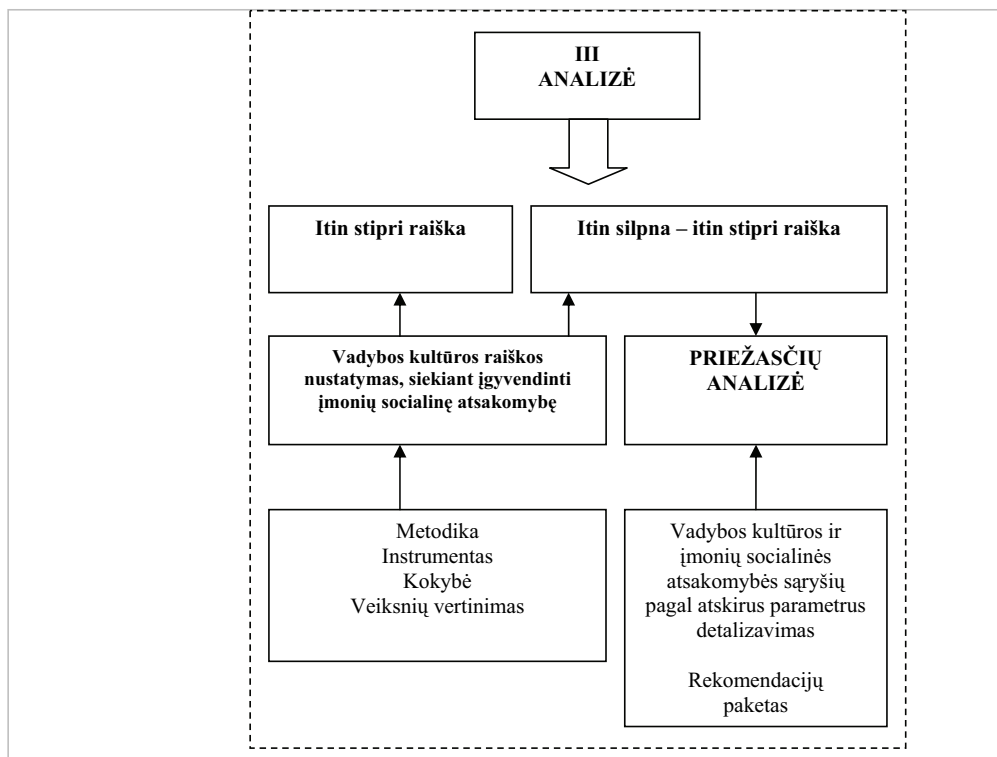
psichologinių respondentų veiksmų, kadangi tyrimą atliekant organizacijos personalo darbuotojams galimi nepakankamai atviri atsakymai. Šią riziką derėtų įvertinti jau pirmajame etape, planuojant materialinius resursus ir sprendžiant, kiek specialistams išleistos lėšos atspirks ilguoju laikotarpiu (23 pav.).



23 pav. Vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, vadybinių sprendimų modelio fragmentas: procesų etapas

Trečiasis etapas – analitinis. Analizuojant tyrimo duomenis, nustatoma vadybos kultūros raiška ir įmonių pasirengimas tapti socialiai atsakingomis. Apibendrintas vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės lygis – reikšmingas įvertinant bendrą organizacijos būklę ir lyginant skirtingu metu atliktų tyrimų rezultatus, tačiau planuojant pokyčius analizuojami duomenys pagal atskiras tyrimo instrumento skales ir subskales, nustatomas lygis pagal atskiras kategorijas, tiriami sąryšiai.

Idealiu atveju, kuris yra siekiamybė, nustačius *itin stiprią* vadybos kultūros raišką ir įmonių pasirengimą tapti socialiai atsakingomis, keliama palaikymo ir stebėjimo uždaviniai. Jeigu vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės subskalės įvairuoja nuo *itin žemo* iki aukšto lygmens, tiriami vidiniai ryšiai, analizuojami atsakymai skirtingais pjūviais (pavienių testo žingsnių, demografiniais, padalinių, funkcijų ir kt.) ir pereinama prie pokyčių programavimo ir sprendimų priėmimo etapo (24 pav.).

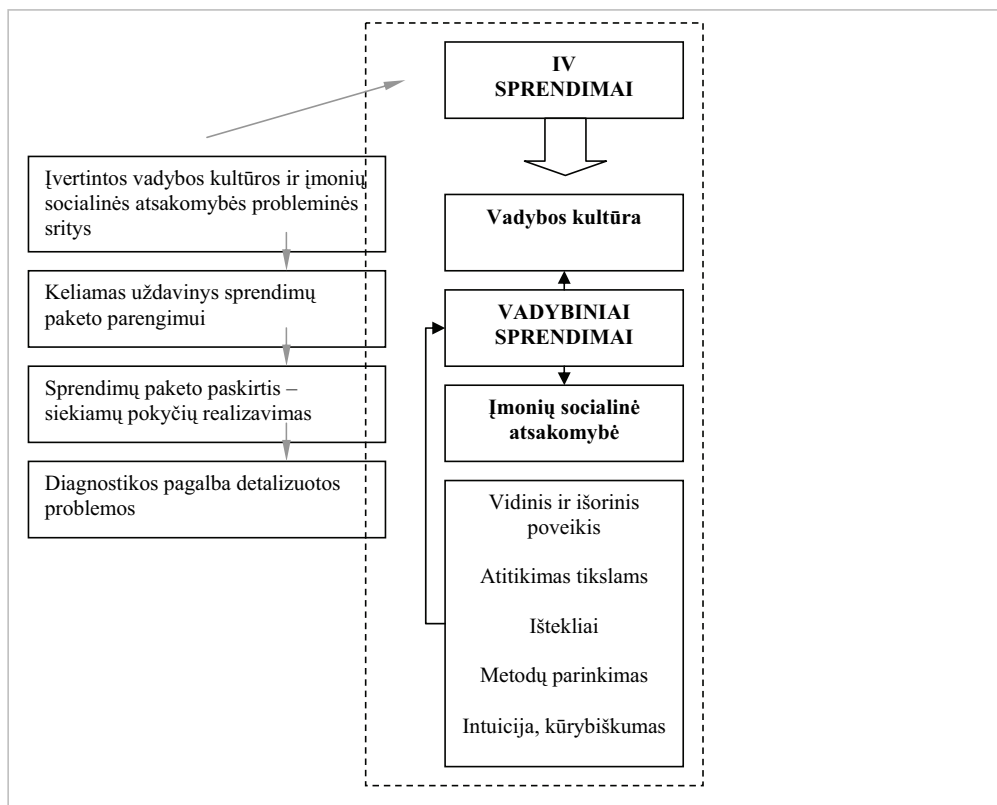


24 pav. Vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, vadybinių sprendimų modelio fragmentas: analizės etapas

Ketvirtasis etapas – sprendimų priėmimo etapas. Įvertinus problemines vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės sritis, keliamas uždavinys parengti sprendimų paketą, kuris lemtų norimus pokyčius per realiai apibrėžtą laiką, priklausomai nuo įvardytos problemos struktūros ir sudėtingumo, įvertinant vidinius ir išorinius veiksnius, įtakojančius tiek patį sprendimo priėmimo procesą, tiek objektyvias ir subjektyvias realizavimo galimybes. Šiame etape pagal atskiras subskales išryškėjusios ir pavieniais testo žingsniais detalizuotos problemos sąlygoja uždavinius priimti konkrečius vadybinius sprendimus.

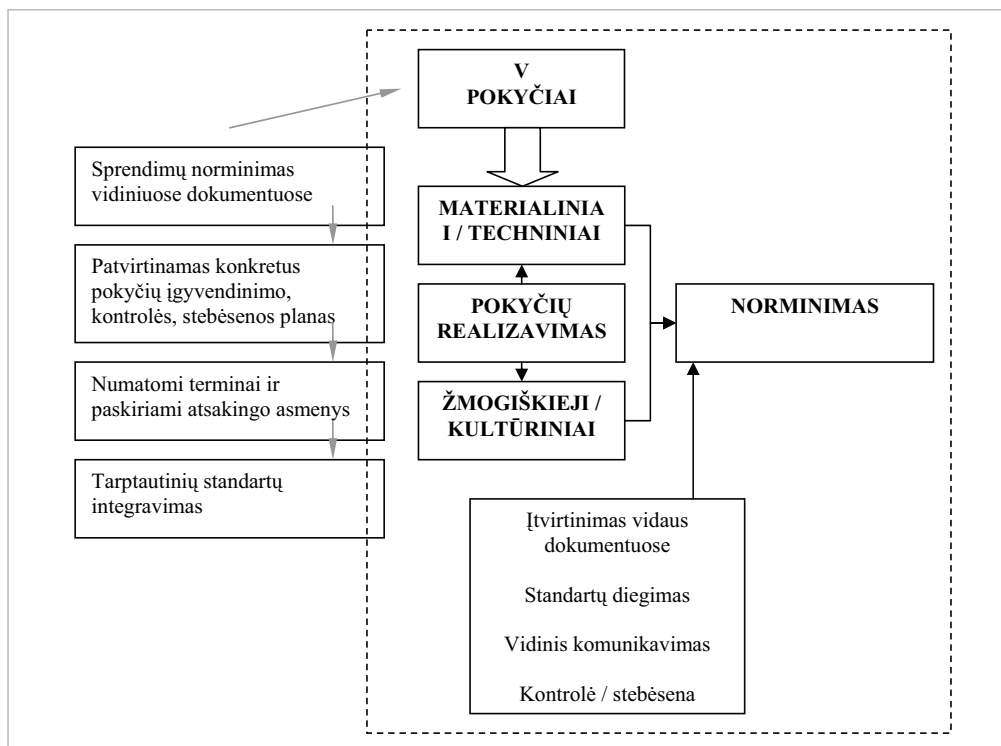
Tiek organizacijų vadybininkams skirtoje populiariojoje, tiek mokslinėje literatūroje gausu organizacijoms siūlomų sprendimų bei modelių, tačiau praktikoje būtina įvertinti šias pagrindines sąlygas: a) modeliai yra universalūs ir netaikomi vienai konkrečiai organizacijai; b) kiekviena organizacija unikali žmogiškaisiais ištekliais; c) organizacijos unikalios savo kultūra; d) kiekviena organizacija veikia skirtingoje sociokultūrinėje aplinkoje.

Taigi, tai yra sąlygos, kurios organizaciją įpareigoja kurti unikalius sprendimus ir jų įgyvendinimo būdus, kurie tinkantys vienai organizacijai, norimo efekto gali nepadėti pasiekti kitoje. Tai, kaip ir sprendimų, iš organizacijos vadybinio personalo reikalauja plataus spektro ir aukštos kokybės žinių (kad ir renkantis metodus), todėl nesant itin stiprios vadybos kultūros raiškos kyla klaidingų, nepakankamai efektyvių sprendimų priėmimo pavojaus. Todėl tai yra dar vienas argumentas, kuris skatina organizacijas dėmesį kreipti į profesionalus už organizacijos ribų (25 pav.).



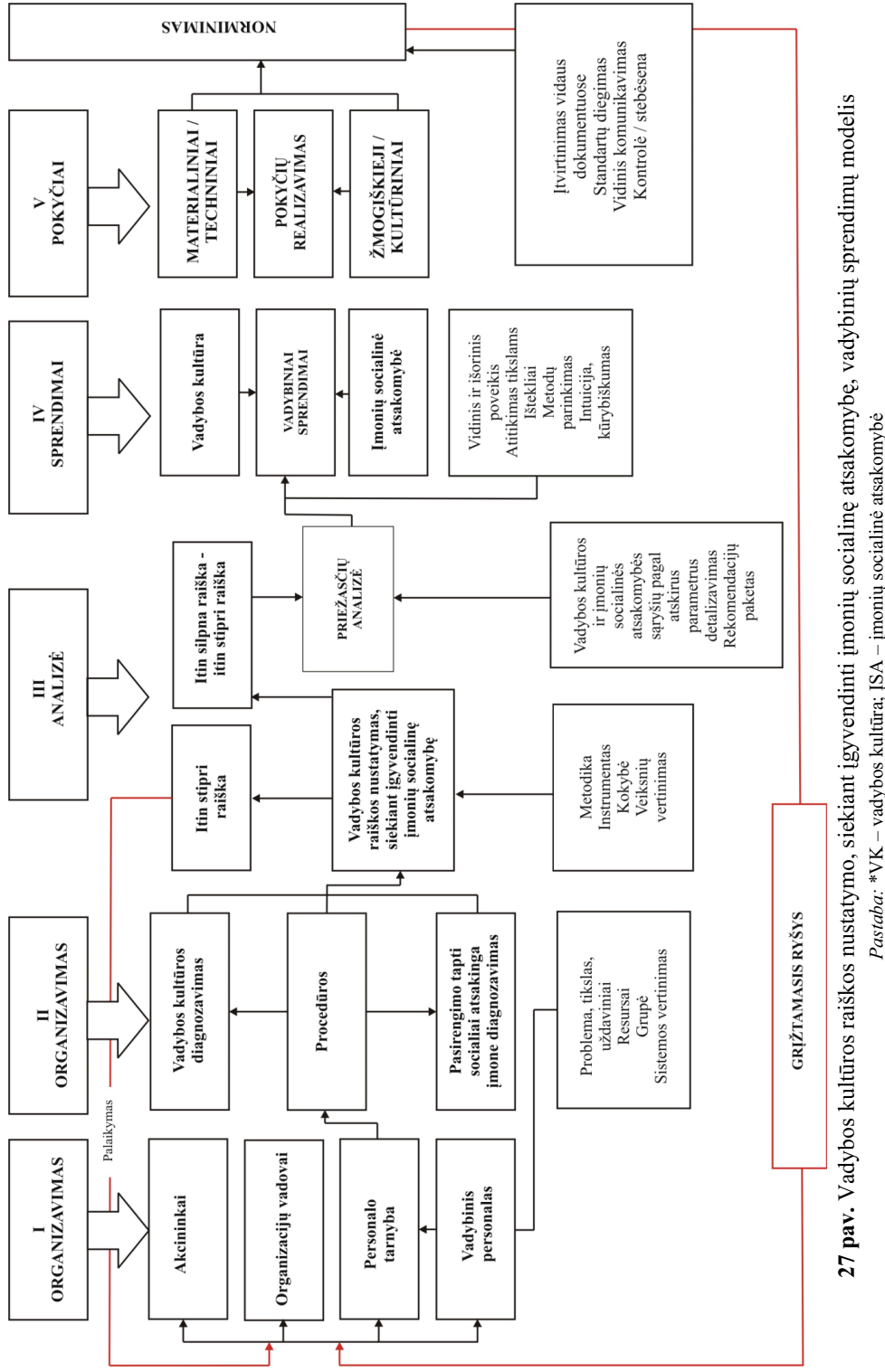
25 pav. Vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, vadybinių sprendimų modelio fragmentas: sprendimų etapas

Penktasis etapas – pokyčių inicijavimo etapas, kuriame sprendimai yra norminami vidiniuose dokumentuose. Tai yra, patvirtinamas konkretus pokyčių įgyvendinimo, kontrolės, stebėsenos planas, numatomi terminai ir paskiriami atsakingi asmenys. Planas neatsiejamas nuo žmogiškųjų išteklių ir organizacijos kultūros vystymo strategijos, personalo valdymo sistemos, mokymų ir asmeninio tobulėjimo, karjeros planų, materialinių išteklių planavimo, struktūrinių pokyčių. Reikšmingą vaidmenį vaidina tarptautinių standartų, apimančių vadybos sistemą ir įmonių socialinę atsakomybę, integravimas į organizacijos veiklos praktiką (26 pav.).



26 pav. Vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, vadybinių sprendimų modelio fragmentas: pokyčių etapas

Grįžtamojo ryšio užtikrinimas. Svarbi sąlyga keliant vadybos kultūros lygį siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, yra organizacijos atvirumas ir komunikacijos kanalų tarp įvairių lygių vadybinio personalo ir įmonės darbuotojų funkcionalumas. Tai reiškia, kad esminė su esama situacija ir planuojamais pokyčiais susijusi informacija prieinama, iškomunikuojama įvairių lygių darbuotojams.



27 pav. Vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, vadybinių sprendimų modelis
*Pastaba: *VK – vadybos kultūra; ĮSA – įmonių socialinė atsakomybė*

DISERTACIJOS III DALIES APIBENDRINIMAS

Patikrinus klausimyno metodologines ir psichometrinės charakteristikas šios imties atžvilgiu, nustatyta, kad klausimynas yra tinkamas matuoti vadybos kultūrai ir įmonių socialinei atsakomybei. Tai liudija aukštos Cronbach alpha koeficiento reikšmės, be to, analizuojant minimalias faktorinio svorio reikšmes vadybinio personalo kultūros, vadybinių procesų organizavimo kultūros, vadybos darbo sąlygų kultūros, dokumentacijos sistemos kultūros skalėse nustatyta, kad netinkamų teiginių jų subskalėse nėra, teiginiai gana glaudžiai koreliuoja vienas su kitu, išskirtomis subskalėmis. Antrinės faktorizacijos rezultatai rodo, kad faktoriniai svoriai yra pakankamai aukšti, klausimynas tinka matuoti užsibrėžtą požymių visumą. Taip pat ir organizacijos bei darbuotojų socialinės elgsenos subskalių metodologinės kokybės charakteristikos (tokios kaip Cronbach alpha, Spearman-Brown, vieneto visumos koreliacija (r/itt)) pakankamai aukštos ir patvirtina instrumento patikimumą tolimesniems tyrimams atlikti.

Vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės analizė demografiniu požiūriu reikšminga tuo, kad abiejų organizacijų darbuotojų amžiaus, išsilavinimo skirtumai nėra žymūs, todėl galima daryti prielaidą, kad yra remiamasi panašia patirtimi ir turimomis žiniomis. Panašiai respondentai pasiskirstė ir pagal veiklos organizacijose sritis.

Analizuojant pagal tai, kaip vadybos kultūros vertinimas skirtingai pasiskirstė pagal padalinius, galima teigti, kad esama stipraus atotrūkio tarp vadovaujančiojo personalo ir darbuotojų. Tai, kad vadybinių procesų organizavimas, aprūpinimas technika, vadybinės žinios ir lyderiavimo savybės ir pačių administracijos grupės darbuotojų įvertintos itin žemais balais, rodo, jog organizacijose stokoja pastangų optimaliai organizuoti veiklos procesus, kas gali turėti neigiamos įtakos įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimui. Be to, tyrimas parodė, jog gamyboje dirbantys žmonės (ypač turintieji didelį darbo stažą) nusiteikę priešiškausiai esamai vadybinei situacijai.

Žvelgiant sociodemografiniu aspektu reikšminga įvertinti, kad tiek socialiai atsakingos organizacijos elgsena, tiek socialiai atsakingo darbuotojo elgsena skiriasi ne tik pagal amžiaus, išsilavinimo ir lyties kriterijus, bet ir priklauso nuo to, kokiame organizacijos padalinyje darbuotojas dirba. Vadinasi, esama sisteminių trikdžių, kuriuos būtina pašalinti, jeigu organizacijos priims sprendimą įgyvendinti įmonių socialinės atsakomybės standartus savo veikloje.

Vadybos kultūros raiška tiriamose organizacijose nustatyta pagal gautus įverčius (vadybinio personalo bendrosios kultūros, vadybos mokslo žinojimo lygio, asmeninių ir dalykinių savybių, vadovavimo stiliaus, vadovavimo meno, valdymo procesų reglamentavimo, vadybinio darbo racionalaus organizavimo, valdymo procesų kompiuterizavimo, interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūros, darbo aplinkos, darbo vietų organizavimo, darbo ir poilsio režimo, darbo saugos ir sociopsichologinio klimato, dokumentų įforminimo, jų paieškos ir naudojimosi sistemos, technologijų panaudojimo racionalumo, archyvavimo) subskalėse. Vertinant bendrą vadybos kultūros raišką buvo skaičiuota moda, kuri parodė reikšmingus skirtumus tarp abiejų įmonių grupių. Galima teigti, jog pirmoji įmonių grupė išsiskiria pakankamai aukšta vadybos kultūra, kurios tolesnis vystymas būtinas organizacijai siekiant tapti socialiai atsakinga. Ypač atkreiptinas dėmesys į procesų organizavimo, darbo sąlygų bei dokumentacijos sistemos tobulinimą. Antroje įmonių grupėje

vadybos kultūra artima vidutiniškai, organizacijos vadybos politikai stinga nuoseklumo, o kultūra nėra iki galo aiškiai susiformavusi.

Galima teigti, jog vadybos kultūros raiškos skirtumai turėjo įtakos ir socialiai atsakingos organizacijų elgsenos bei socialiai atsakingos darbuotojų elgsenos skirtumams. Dėl procesų organizavimo optimalumo stokos socialinės atsakomybės iniciatyvos, jeigu ir atliekamos, daugumos darbuotojų nepasiekia. Išskirtina tai, kad vadovaujantis įmonių grupių personalas, respondentų vertinimu, labiau orientuojasi į individualių, o ne organizacinių interesų tenkinimą.

Abiems įmonių grupėms būdinga savita vadybos kultūra, tačiau jų bendras bruožas tas, kad įmonių socialinė atsakomybė įprasminama tik epizodiškai, kiek tai susiję su įmonių ekonomine atsakomybe, santykiais su valstybės institucijomis ir vartotojais. Tik antrojoje įmonių grupėje kiek didesnis dėmesys skiriamas bendruomenėms, darbuotojams, tačiau pastarųjų socialinis atsakingumas bendrame įmonių socialinės atsakomybės kontekste nėra skatinamas, kas gali tapti aktualia problema įgyvendinant įmonių socialinės atsakomybės principus. Šiuo atžvilgiu palankesne terpe išsiskiria antroji įmonių grupė, turinti vieningą sistemą ir standartų įgyvendinimo patirtį, be to, labiau išvystytą informacijos sistemą. Galima daryti prielaidą, jog labiau išplėtotą vadybos kultūrą turėjo įtakos ir palankesniems vertinimams empirinio tyrimo metu. Tačiau abiejose įmonių grupėse išlieka aktuali problema – įmonių socialinė atsakomybė realizuojama eklektiškai, nėra aiškiai suformuluota organizacijų strategijose ir įsisąmoninta organizacijos vadovų, todėl esama rizikos, kad socialinės atsakomybės principai nebus aiškiai ir išsamiai iškomunikuoti organizacijos darbuotojams (žemesnio rango vadovams ir darbininkams), priimti ir ne tik formaliai įgyvendinti praktinėje veikloje.

Vadybos kultūros raiškos nustatymo modelio pritaikomumas patikrintas naudojantis regresijos lygtimis, taip pat suskaičiavus koreliacijos koeficientą. Nustatyta, kad stiprūs ir labai stiprūs ryšiai egzistuoja tarp vadybos personalo kultūros ir socialiai atsakingos organizacijos elgsenos, vadybos darbo sąlygų kultūros, dokumentacijos sistemos kultūros bei valdymo procesų organizavimo kultūros.

Reikšminga tai, kad analizuojant vadybos kultūrą sąlygojančius veiksnius, nustatyta, jog vadybos kultūrą ir socialiai atsakingą organizacijos elgseną sieja itin stiprus koreliacinis ryšys, kuris rodo modelio veiksmingumą pritaikant jį praktikoje. Praktinis įgyvendinimas gali būti sėkmingas pasinaudojus rekomenduojamu vadybinių sprendimų modeliu, susidedančiu iš penkių etapų (organizavimo, procesų, analizės, sprendimų ir pokyčių).

Išvados ir rekomendacijos

Išvados

1. Vadybos kultūra yra organizacinės kultūros dalis apimanti tiek formaliuosius, tiek neformaliuosius organizacinės kultūros elementus. Vadybos kultūra atspindi organizacijos valdymo sistemos išsivystymo, modernumo, efektyvumo ir funkcionalumo lygį. Nuo jo priklauso, kaip organizacijos valdyme bus diegiamos naujovės ir ar apskritai jos bus diegiamos, kaip efektyviai bus sprendžiami uždaviniai, įgyvendinami tikslai. Išskirtini keturi vadybos kultūros vertinimo kriterijai: vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, darbo sąlygų kultūra, dokumentacijos sistemos kultūra. Svarbiausiais elementais įvardytinos žinios ir moralinė-socialinė vadybinio personalo kompetencija, kurios išsivystymo lygis lemia socialinės atsakomybės koncepcijos diegimo ir įgyvendinimo procesų efektyvumą. Etikos ir teisės aktų laikymasis rodo asmeninės kultūros ir sąmoningumo, savęs organiško suvokimo socialinėje sistemoje lygį. Politines, socialines transformacijas išgyvenanti visuomenė formuluoja verslo organizacijoms naujus reikalavimus įvertinti vadybos kultūrą, kaip organizacijos funkcionalumą užtikrinantį instrumentą. Sutelktos investicijos į vadybos kultūros raiškos stiprinimą yra vienas iš pirmaeilių uždavinių posovietinių valstybių organizacijoms.

2. Įmonių socialinė atsakomybė įvardytina kaip moralinis į socialią rinką orientuotas reguliavimo mechanizmas, kylantis ne tiek iš institucinės galios, o iš pilietinės visuomenės valios ir lūkesčių, ką žymi tyrimuose išryškėję ir Europos bei JAV vertybiniai žmonių socialinės atsakomybės skirtumai. Šiuo aspektu įmonių socialinę atsakomybę analizuojantys mokslininkai prie vieningos išvados nėra priėję, kadangi akcininkų ir kitų suinteresuotųjų subjektų interesai skiriasi. Nors daugelis pripažįsta, kad įmonių socialinė atsakomybė mažina įtampą, riziką ir turi įtakos palankiam organizacijos įvaizdžiui, kas palengvina veikimą rinkoje, tačiau vis dar išlieka neaiškūs socialinių mainų principai, o įmonių socialinės atsakomybės institucionalizavimas, kurio imasi valdžios institucijos, gali būti apibūdintas kaip „minkštos galios“ priemonė, kelianti grėsmę morale, etinėmis vertybėmis, pasitikėjimu paremtai socialinių santykių dinamikai. Įmonių socialinė atsakomybė – vertybinė kategorija, kurios išmatuoti konkrečiu praktiniu atveju iki galo neįmanoma nuskaičiuoto pelno dalimi ar indėliu aplinkosaugoje, tačiau gali būti pajauta ir vertinama žmonių, kurie sudaro ir supa organizaciją. Įmonių socialinė atsakomybė yra dvilypė, susidedanti iš organizacijos, tai yra vadovų ir akcininkų, socialinės atsakomybės suvokimo ir visuomenės socialinės atsakomybės. Išskirtini šie įmonių socialinės atsakomybės vertinimo kriterijai: socialiai atsakingo darbuotojo elgsena ir socialiai atsakingos organizacijos elgsena. Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena simptomatiškai susijusi su socialiai atsakingos organizacijos elgsena. Formuojant organizacijų atsakingumo klausimus, būtina įvertinti, kiek atsakomybės visuomenė pasirengusi ne tik reikalauti, bet ir prisiimti. Visuomenėje, kurioje stokojama griežtų moralinių kriterijų, gajus moralinis konformizmas, spartesnė organizacijų socialinė atsakomybės plėtra stabdoma. 3E modelis viešojo sektoriaus atžvilgiu pildomas socialinio teisingumo kategorija, tačiau siūlomo 4E modelio taikomumas turėtų būti apsvarstytas tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijų socialinės atsakomybės koncepcijoje, kadangi socialiai neteisinga organizacija negali būti socialiai atsakinga. Vertinant pagal pagrindinius įmonių socialinės atsakomybės kriterijus, Lietuvoje atliktuose empiriniuose

tyrimuose nustatytas detalesnų studijų pagal atskirus kriterijus stygius. Vienas iš esminių įmonių socialinės atsakomybės plėtros trikdžių – komerciniai organizacijų lūkesčiai ir orientacija į trumpalaikį efektą.

3. Nustatyti vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės ryšiai rodo, kad socialinė atsakomybė organizacijoje neišskiria naujų vertybių, tačiau pasižymi orientavimusi į tas tradicines vertybes, kurios reikšmingos darniems žmogiškiems santykiams organizacijos viduje, jas agreguoja ir transformuoja, kiek ir kaip tai reikalinga konkrečiai organizacijai. Atsakant į probleminį klausimą „Koks vadybos kultūros vaidmuo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?“, konstatuotina, kad vadybos kultūros koncepcija įvardija organizacijos, kaip socialinės sistemos sąveikos, mechanizmus ir priežasties-pasekmės santykiu susijusi su socialine atsakomybe. Stiprinant vadybos kultūrą, tai yra, vystant etinę lyderystę ir organizacines vadovaujančiojo personalo kompetencijas, sudaromos sąlygos efektyviau ir integraliau įgyvendinti socialinės atsakomybės principines vertybes. Todėl siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę praktinėje veikloje būtina įvertinti vadybos kultūros būklę pagal atskirus kriterijus ir ją kryptingai keisti. Įmonių socialinė atsakomybė yra integrali organizacinės kultūros dalis, kuriai vystyti ir palaikyti reikalinga stipri vadybos kultūra. Vadybos kultūra apima tokias reikšmingas sritis, kaip: vadovavimas atsižvelgiant į suinteresuotųjų subjektų interesus, interesų derinimas, reglamentų, reikalavimų rengimas, vykdymas ir priežiūra priimant sprendimus, moralinių principų formulavimas ir laikymasis, savęs tobulinimas, išmintingas procesų organizavimas ir aprūpinimas reikalingais žmogiškaisiais, techniniais ir kt. ištekliais.

4. Vadybos kultūros koncepto išvystymo lygis gali būti laikomas metodologiniu pagrindu organiškam sistemiškam socialinės atsakomybės koncepcijos integravimui. Naujai sukurtam klausimynui keliami aukšti reikalavimai, todėl ypatingai svarbi kiekvienos dalies, skalės ir subskalės metodologinių kokybės charakteristikų patikra. Klausimyno tikrinimo rezultatai gali skirtis įvairaus dydžio imčių atveju, tačiau šio tyrimo rezultatai patvirtina sėkmingą klausimyno formavimo procesą. Nors gauti rodikliai kartais rodo ir žemesnius rezultatus, tačiau jie atitinka klausimyno validumo ir reliabilumo reikalavimus. Taigi, gautos aukštos koeficientų reikšmės rodo, kad vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės skalių bei subskalių, įtrauktų į instrumentą, teiginiai yra glaudžiai susiję, instrumentas gali būti taikomas vadybos kultūros raiškai nustatyti.

Nustatyta, kad vadybos kultūros raiškos ir įmonių socialinės atsakomybės sąsajos labiausiai išryškėja išpareigojimų kontekste. Socialinės atsakomybės principai, tokie kaip *pilietinis atsakingumas*, *įstatymų laikymasis*, *etika*, *pelningumas*, reprezentuoja suinteresuotųjų subjektų, tiek organizacijos viduje, tiek išorinėse mezo - ir makroaplinkose, lūkesčius. Organizacijos išpareigojimai kyla kaip jos pačios ir aplinkos formuojami uždaviniai įmonių socialinės atsakomybės principams praktinėje veikloje įgyvendinti. Vadybos kultūrai tenka trejopas vaidmuo: instrumentinis, konstrukcinis ir etinis. Vadybos kultūra sudaro sąlygas kurti veiksmingą struktūrą, užtikrinti funkcionalumą ir, vadovaujantis etiniais, moraliniais imperatyvais, derinti skirtingus interesus.

Vadybos kultūros raiškos nustatymo, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę, *modelio funkcionalumas* priklauso nuo vertinimo procesų organizavimo, nustatant įmonių socialinės atsakomybės bei vadybos kultūros struktūrinių dalių sąveiką bei jos kokybę. Procesas organizuojamas remiantis keturių tarpusavyje susijusių žingsnių logika: informacijos rinkimo,

jos apdorojimo ir vertinimo, sprendimų priėmimo ir pokyčių organizavimo. Nustatomos vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės stiprybės, silpnybės bei trūkščiai, kurie gali būti reikšmingi įgyvendinant pokyčius. Nors modelis gali būti taikomas ir viešojo sektoriaus organizacijoms, omenyje turint įmones ir įstaigas, kurių steigėjas yra valstybės ir savivaldybių institucijos, yra pritaikytas privataus sektoriaus organizacijoms, o jo panaudojimas ir sprendimų efektyvumas labai priklauso nuo tokių veiksmų, kaip organizacijos savininkų valia, atsakingo organizacijos vadybinio personalo kvalifikacijos ir gebėjimo racionaliai panaudoti išorinius konsultacinius resursus. Modelis konstruotas įvertinant aplinkybę, kad privataus sektoriaus organizacijoms tenka pačioms apibrėžti kokybinius vadybinio personalo standartus (naudotis jau suformuluotomis gairėmis ir/arba koreguoti pokyčius atsižvelgiant į veiklos specifiką) – šie standartai išgryninami vertinimo procese ir tampa pagrindu atnaujinant ir susistemintai vadybos kultūros politikai, kuri tiesiogiai susijusi su įmonės socialinės atsakomybės politika bei praktika. Atsakant į probleminį klausimą „Kokiai vadybos kultūros raiška esant, organizaciją galima laikyti pasirengusia siekti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo?“, teigtina, kad kuo stipresnė vadybos kultūra, tuo sklandžiau organizuojamas įmonių socialinės atsakomybės standartų įgyvendinimas. Modelis skirtas vidutinėms ir stambioms įmonėms, kurioms būdinga struktūrų gausa ir įvairovė ir kurių veiklai įvertinti reikalingos didesnės organizacinės veiklos sąnaudos.

5. Nustačius, kad, kai darbuotojai įmonių socialinės atsakomybės veiklas vertina neigiamai, o administracija teigiamai, socialinės atsakomybės programa galimai įgyvendinama formaliai, nėra užtikrintas grįžtamasis ryšys. Vadinas, nėra veiksmingos vidinio socialinės atsakomybės audito sistemos. Apibendrinus įvairių skirtingose šalyse atliktų tyrimų rezultatus, ryškėja tai, kad stambios kompanijos ne visuomet linkusios savo veiklą derinti su suinteresuotomis šalimis dėl jų institucinio silpnumo. Nors įmonių socialinės atsakomybės veiklos suprantamos kaip organizacijos investicijos į didesnę ekonominę naudą per socialinę sąveiką ir tvarumą, dėl minėto institucinio socialinių struktūrų silpnumo tebėra neužpildytų spragų, kurios neleidžia veiksmingai subalansuoti santykių su suinteresuotomis šalimis, investicijos į išorinę įmonių aplinką išlieka nepakankamos, o tyrimai – neišsamūs. Patvirtintos kitose šalyse atliktų tyrimų išvados, kad organizacijos įvertina ne visus įmonių socialinės atsakomybės aspektus, o tam įtakos turi ir nepakankamai stipri darbuotojų, kaip vienos iš suinteresuotųjų šalių, institucinė galia. Atlikus kiekybinį tyrimą nustatyta, kad abiejų įmonių grupių administracija neadekvačiai vertina įmonių socialinės atsakomybės veiklas, nėra užtikrintas grįžtamasis ryšys, nepakankamai rūpinamasi santykiais su darbuotojais, kurie yra viena iš suinteresuotųjų šalių, jų fizine aplinka ir psichologine savijauta. Nėra veiksmingos vidinio socialinės atsakomybės audito sistemos, kuri turėtų būti plėtojama užtikrinant grįžtamąjį ryšį, o įmonių socialinė atsakomybė nėra tapusi organizacinės kultūros savastimi.

Įvertinus įmonių grupių vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės bruožų silpnąsias puses ir pozityvias tendencijas, teigtina, kad: *pirma*, vadybos kultūros raiška daro įtaką siekiant įmonių socialinės atsakomybės; *antra*, įmonių socialinę atsakomybę galima laikyti sudėtine vadybos kultūros išvestine, realizuojama organizacijų vadybos praktikoje. Tačiau išryškėjo ir reikšmingų skirtumų. Nustatyti asmeninės vadybinio personalo kultūros ir reikšmingi vadybos žinių įverčių dydžiai, susiję ir su skirtingais požūriais į kitus vadybinio darbo kriterijus, pagal kuriuos diagnozuojama vadybos kultūros būklė. Ryškesnė indikatorių įverčių dinamika antrojoje

įmonių grupėje leidžia konstatuoti, kad vadybos kultūra vis dar tebėra besiformuojanti, tačiau be aiškių krypties vektorių. Procesai nėra aiškiai orientuoti ir nekoordinuojami. Egzistuojantys standartai, reglamentai nėra pakankamai susieti su veiklos praktika, todėl negarantuoja procesų optimalumo. Skirtingai nei pirmojoje įmonių grupėje, kur esama nusistovėjusios savitos vadybos kultūros, nors ją diagnozuojančių indikatorių įverčiai ir nėra itin aukšti. Esant tokiai situacijai investicijų į valdymo modernizavimą, darbinių procesų optimizavimą klausimai lieka aktualūs, neišspręsti, o jų atsipirkimo efektyvumas lieka abejotinas. Tiek vienos, tiek kitos įmonių grupės valdymo politikoje žmogiškieji ištekliai yra nepakankamai įvertinami, kad būtų sukurtos palankios sąlygos jiems efektyviai panaudoti, aktuali komunikacijos, tarpusavio santykių funkcionalumo, komunikavimo problematika. Organizacijos (didesnės problemos fiksuotos antrojoje įmonių grupėje) nėra tinkamai pasirengusios realizuoti įmonių socialinę atsakomybę organizacijos mastu, kadangi vadybinis darbas nėra optimaliai organizuotas, vadybiniam personalui stinga darbo su žmogiškaisiais ištekliais žinių ir įgūdžių. Net ir vertinant formaluosius įmonių socialinės atsakomybės standartų diegimo galimybių aspektus, įmonių grupėse esanti situacija ir organizaciniai vadovų gebėjimai neleisti jų realizuoti sistemiškai ir veiksmingai. Tokiu atveju, įmonių socialinės atsakomybės vertybės liktų labiau deklaratyvia forma, o ne organizacijos vadybos kultūros savastimi ir šia filosofija pagrįstu natūraliu, subalansuotu procesų funkcionavimo būdu. Nors antrojoje įmonių grupėje esama ryškesnės dinamikos pagal atskirus vadybos kultūros parametrus, išryškėjusi orientacija į veiklos modernizavimą rodo atviresnę naujovėms kultūrą, kurios trūkumų šalinimas ir kryptingas vystymas gali efektyviau pasitarnauti įmonių socialinės atsakomybės realizavimui. Atsakant į probleminį klausimą „Kokia vadybos kultūros, kaip formaliosios ir neformalios organizacinės kultūros dalies raiška, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę darbuotojų požiūriu?“, teigtina, kad nors tarp abiejų įmonių grupių pagal pavienius testo žingsnius nustatyti patikimi, statistiškai reikšmingi skirtumai, visgi įverčių tendencijos rodo, kad abi įmonių grupės labiausiai dėmesį koncentruoja į produkto kokybę ir jo pateikimą visuomenei, ir ši orientacija pastebimesnė antrojoje grupėje. Pirmojoje įmonių grupėje nepakankamai įvertinamas grįžtamasis informacinis ryšys santykiuose su vartotoju, kaip suinteresuotuoju subjektu. Procesų organizavimo, standartų neišbaigtumo ir diegimo kokybės klaidos yra reikšmingos diegiant įmonių socialinės atsakomybės principus. Vadybos kultūrą sudarančių kriterijų subalansuotumo, stabilumo stoka lemia ir organizacijų požiūrį į socialinės atsakomybės realizavimą. Abiejose įmonių grupėse išryškėjusios deklaratyvios socialinės atsakomybės politikos tendencijos prieštarauja realiai socialinės atsakomybės praktikai santykiuose tiek su organizacijos vidaus, tiek ir išorės suinteresuotaisiais subjektais. Iš dalies tai patvirtina teorines Lietuvos moksliniuose darbuose pateikiamas išvalgas, kuriomis akcentuojama rinkodarinė įmonių socialinės atsakomybės kryptis kaip bendrakultūrinė dominantė. Tačiau aptariamų įmonių grupių atveju šis aspektas dar nėra išplėtotas, o tyrimų rezultatai leidžia konstatuoti, kad organizacijoms trūksta bazinių įmonių socialinės atsakomybės žinių bei motyvacijos jas realizuoti praktinėje veikloje, o aukštas klasterizacijos ir vidinės korupcijos lygis trukdo socialinę atsakomybę perkelti į strateginį lygmenį. Dialogo kultūros išvystymo tarp suinteresuotųjų šalių (subjektų) stoka, išryškėjusi vadybos kultūros probleminėse srityse, gali tapti sunkiai įveikiama kliūtimi, įgyvendinant tiek atskiras socialinės atsakomybės iniciatyvas, tiek diegiant kompleksškai. Tai aktualu tuo atžvilgiu, kad organizacijos neturi visuotinio darbuotojų palaikymo, o procedūros

atliekamos paviršutiniškai ir yra formalaus charakterio. Įmonių socialinė atsakomybė yra vertybinė organizacijos vidinės kultūros kategorija, tačiau ši bazė nėra pakankamai tvirta ir subalansuota. Įmonių socialinę atsakomybę abiejų įmonių grupių veikloje (o ypač - pirmosios) galima laikyti tebesivystančia ir dar neįgavusia aiškių formų.

Disertacinio tyrimo apimtyje atliktas interviu su įmonių grupių vadovais atsako į probleminį klausimą „Kokia vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies raiška, siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę aukščiausio lygio vadovų požiūriu?“ ir išryškina vadybinių sprendimų orientavimąsi į technologinius ir produkcijos kokybės užtikrinimo aspektus, o įmonių socialinės atsakomybės aspektai tik iš dalies atsispindi vadybos kultūroje, kas rodo, kad vadybos kultūra yra palyginti siaurai suvokiama, jos vystymosi perspektyvos nėra aktualizuotos. Tai lemia itin kritišką darbuotojų požiūrį į įmonių socialinės atsakomybės aspektus įmonės veiklos praktikoje. Darbuotojų, kaip suinteresuotojo subjekto, pozicijos išryškinimas gali būti laikomas reikšminga įmonių socialinės atsakomybės diagnostikos dalimi įmonės lygmenyje. Nepaisant išryškėjusių neženklų skirtumų, abeiose įmonių grupėse tiek vadybos kultūra, tiek ĮSA suvokiama itin siaurais aspektais, jų plėtojimas nėra organizacijų strateginių tikslų dalis. Todėl būtini sisteminiai vadybos kultūros pokyčiai ir įmonių socialinės atsakomybės, kaip strateginio tikslo dedamosios, įprasminimas, kuris leistų socialinės atsakomybės principus plėtoti kompleksiškai ir sulauktų darbuotojų palaikymo. Nustatyta vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies, raiška, siekianti įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę vadovų požiūriu, paaiškina skirtingus darbuotojų vertinimus pagal abi įmonių grupes ir sudaro galimybes numatyti pokyčių kryptis bei šalinti kliūtis diegiant įmonių socialinę atsakomybę. Strategijų atžvilgiu įmonių socialinė atsakomybė suvokiama eklektiškai, t.y., nėra aiškiai suformuluota organizacijų strategijose ir įsisąmoninta įmonių grupių vadovų, esama rizikos, kad socialinės atsakomybės principai nebus aiškiai ir išsamiai iškomunikuoti organizacijos darbuotojams ir realizuoti praktinėje veikloje. Nors įmonių grupių vadovai pripažįsta įmonių socialinės atsakomybės reikšmę, tačiau organizacinėje struktūroje ir jos pokyčiuose akcentuojama rinka, neinstitucionalizuojant santykių su suinteresuotaisiais subjektais derinimo. Vertinant pagal išskirtas vadybos kultūros charakteristikas, nustatyta, kad abiejų įmonių grupių vadybos kultūra orientuota tik į dalį socialinės atsakomybės aspektų – ekonominę, teisinę atsakomybę (tarp jų ir aplinkosaugos reikalavimų atitikimas), esant ribotai atsakomybei santykiuose su kitais suinteresuotaisiais subjektais – darbuotojais, bendruomenėmis. Tačiau antrosios įmonių grupės vadybos kultūra, įvertinant procesus, standartus, sistemas, yra palankesnė diegti įmonių socialinės atsakomybės principus grupėje.

Atsakant į probleminį klausimą „Kokie vadybiniai sprendimai padėtų keisti vadybos kultūrą, siekiant pasirengti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimui?“, sudarytas struktūruotas vadybinių sprendimų procesas, numatantis loginę žingsnių seka, kurią sudaro penki etapai: 1) organizacinis, 2) diagnostinis, 3) analitinis, 4) sprendimų, 5) pokyčių. Modelyje integruojami į pokyčius orientuoti sprendimai, kuriais vystoma vadybos kultūra ir didinamas įmonės socialinės atsakomybės lygis. Modelis skirtas organizacijoms, keliančioms tikslą diagnozuoti vadybos kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės būklę bei rengti pokyčių planus. Remiamasi integralumo, organizacinio unikalumo, praktiškumo, žmogiškojo kapitalo ir struktūrinio vystymo bei atvirumo/grižtamojo ryšio principais. Panaudojant diagnostinį

instrumentą sudaroma galimybė mokslines teorines valdymo žinias taikyti atskirai organizacijai, kuriant ir tobulinant unikalią vadybos kultūrą, kuri sudaro moralinį ir organizacinį pagrindą vystyti įmonių socialinę atsakomybę.

Rekomendacijos

Įmonių akcininkai turėtų sudaryti sąlygas, kurios organizacijų vadovus skatintų siekti didinti asmeninį socialinį kapitalą, siekti socialinio pripažinimo bendruomenėje, kaip motyvą organizacijos veiklą vystyti orientuojantis į socialinės atsakomybės principus. Atkreiptinas organizacijų vadovų dėmesys į tai, kad vadybos kultūros įvertinimas reikšmingas ne tik socialinės atsakomybės įgyvendinimo kontekste, bet ir atskleidžia funkcinę organizacijos būklę. Įmonių socialinės atsakomybės koncepcijos diegimas ir vystymas organizacijoje privalo apimti visus etapus: nuo sprendimo laikytis principinių nuostatų ir viešo apsisprendimo deklaravimo iki socialiai atsakingos veiklos ataskaitos suinteresuotosioms grupėms, nes tik tokiu būdu galima užtikrinti organizacijos veiklos politikos nuoseklumą, skaidrumą ir atsiskaitomumą tiek organizacijos, tiek visuomenės grupėms. Įmonių socialinės atsakomybės veiklos iškomunikavimas – sudėtinė socialinės atsakomybės koncepcijos įgyvendinimo dalis, suteikianti grįžtamojo ryšio galimybę tiek rinkodarine prasme, tiek vykdomos politikos korekcijų prasmėmis.

Pasitaiko siūlymų įmonių socialinę atsakomybę aiškiau reglamentuoti specialiomis normomis, tačiau tai paneigtų pačią koncepcijos idėją, kad socialinė atsakomybė yra vidinis organizacijos pasiryžimas, kurį suponuoja visuomenės (vartotojų) lūkesčiai ir savo vaidmens bei atsakomybės socialinėje sistemoje suvokimas. Kol kas gajus klaidingas suvokimas, kad socialinė atsakomybė turėtų būti plėtojama valstybės iniciatyva. Valstybės indėlis galėtų būti viešojo diskurso plėtojimas ir visuomenės vartojimo kultūros ugdymas, nes organizacijos pirmiausiai reaguoja į vartotojų lūkesčius ir visuomenės nuomonę. Organizacijas tai skatina paisyti institucinių reikalavimų, susijusių su santykiais organizacijos viduje, vartotojais, paslaugų kokybe, valstybe. Socialinės atsakomybės vystymo diskursas prasmingiausias pilietinės visuomenės vystymosi kontekste.

Įmonių socialinė atsakomybė paremta socialinės darnos ir tvarumo principais, kuriuos reprezentuoja bendražmogiškosios vertybės. Vertybių harmonizavimas remiasi susitarimu ir derinimu, bet ne primetimu ir dominavimu. Šiuo aspektu socialinė atsakomybė įgauna holistinę prasmę, todėl sudaromos sąlygos organizacijai sklandžiau ir efektyviau keisti savo kultūrą, formalumą keičiant integralumu.

Nacionaliniu mastu įdarbinimo sąlygose derėtų suformuluoti griežtesnius reikalavimus vadybos mokslo žinių turėjimui. Akivaizdu, kad atotrūkis tarp deklaruojamos priklausomybės socialiai atsakingų organizacijų tinklams ir vadybos kultūros egzistuoja tiek privatus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose. Šis atotrūkis gali sumažėti kompleksiskai įvertinus specialistų aukštojo mokslo švietimo įstaigose rengimo ir pačių organizacijų tapatumo su socialine atsakomybe aspektus, kas turėtų tapti tolimesnių tyrimų objektas. Socialiai atsakingos viešojo sektoriaus organizacijos diskursas besivystančiose šalyse prisidėtų plėtojant viešojo administravimo kultūrą ir minimizuojant visuomenėse kylančias įtampas. Organizacijoms derėtų

turėti parengtus vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės vystymo bei kontrolės planus, pasitelkiant specialistus iš išorės ir didinant personalo tarnybų darbuotojų kompetenciją.

Tolimesnių tyrimų kryptys

Dažnai akcentuojama rinkodarinė įmonių socialinės atsakomybės nauda, tačiau ilgalaikių tyrimų ir skaičiavimų stygius Lietuvos organizacijų kontekste išlieka reikšminga mokslinė problema. Be to, ateities tyrimuose reikėtų įvertinti vadybinio personalo socialinio kapitalo vystymo įtaką įmonės socialinei atsakomybei, parengti metodologines įmonių socialinio atsakingumo vertinimo ir vystymo gaires valstybės kapitalo įmonėse ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose.

Nors dažniau akcentuojami teisiniai aspektai, didesnis dėmesys etikai ir filantropijai praplėstų viešąjį diskursą. Atliekamuose tyrimuose dažnai koncentruojamasi į kai kurias ekonominės veiklos sritis, neapimant viso šalies ūkio, o įvertinant tai, kad organizacijos ne visuomet iškomunikuoja savo socialiai atsakingą veiklą, net ir remiantis turinio analize, įmonių socialinės atsakomybės vaizdas lieka ganėtinai fragmentiškas ir neišsamus.

Literatūra

1. Aaronson, S. A. (2003). Corporate responsibility in the global village: The British role model and the American laggard. *Business and Society Review*, 108(3), p. 309–338.
2. Acar, W., Keating, R. J. (1986). Decision-making tradeoff dimensions in management culture: toward a unified model. *American Business Review*, 3(2), p. 1–15.
3. Adomavičiūtė, E., Janiūnaitė, B., Stuopytė, E. (2012). The profile of social entrepreneurs working for non-governmental organizations. *Socialiniai mokslai. Social Sciences*, 3(77), p. 17–29.
4. Afsaneh, N. (1993). Integrating leadership and strategic management in organizational theory. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration/Canadian Journal of Administrative Sciences*, 10(4), p. 297–307.
5. Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), p. 836–863.
6. Albert, M., Silverman, M. (1984). Thawing out your management culture. *Training & Development Journal*, (38)2, p. 22–25.
7. Alghamdi, A. H., Li, L. (2013). Adapting design-based research as a research methodology in educational settings. *International Journal of Education and Research*, 1(10), p. 1–12.
8. Andriukaitienė, R. (2013). Vadybos kultūros ir socialinio atsakingumo sąsajos savivaldos organizacijose. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 35(3), p. 347–354.
9. Antoni, G. D., Portale, E. (2011). The effect of corporate social responsibility on social capital creation in social cooperatives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(3), p. 566–582.
10. Antonioli, D., Mazzanti, M., Pini, P. (2009). Innovation, Working Conditions and Industrial Relations: Evidence for a Local Production System. *Economic and Industrial Democracy*, 30(2), p. 157–181.
11. Ardichvili, A. (2013). The Role of HRD in CSR, sustainability, and ethics: a relational model. *Human Resource Development Review*, 12(4), p. 456–473.
12. Arlauskienė, R., Vanagienė, V. (2011). Įmonių socialinės atsakomybės propagavimas reklamoje, stiprinant prekės ženklo vertę pirkėjui. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 29(5), p. 14–21.
13. Armstrong, M. A. (1986). *Handbook of Human Resource Practice*. London: Kogan Page.
14. Astromskienė, A., Adamonienė, R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 14, p. 217–223.
15. Augustinaitis, A., Rudzkienė, V., Petrauskas, R. A., Dugytė, I., Martinaitytė, E., Leichteris, E., Malinauskienė, E., Višnevskas, V., Žilionienė, I. (2009). *Lietuvos e. valdžios gairės: Ateities įžvalgų tyrimas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
16. Augustinienė, A., Abromaitienė, L., Minkutė–Henrickson, R. (2012). Expression of social responsibility in professional expectations of future social pedagogues. *Socialiniai mokslai. Social Sciences*, 3(77), p. 41–51.
17. Avetisyan, E., Ferrary, M. (2013). Dynamics of Stakeholders' Implications in the Institutionalization of the CSR Field in France and in the United States. *Journal of Business Ethics*, 115(1), p. 115–133.
18. Bagdonas, A. (2007). *Socialinis darbas: profesinės veiklos įvadas*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
19. Bagdonienė, D., Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 15, p. 366–373.
20. Bakanauskas, A., Vanagienė, V. (2012). Įmonių socialinės atsakomybės gairės stiprinant prekės ženklo reputaciją. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 32(3), p. 15–22.
21. Baležentis, A., Žalimaitė, M. (2011). Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksnių analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 3(27), p. 23–31.
22. Bandzevičienė, R. (2011). *Inovacijų vadybos psichologija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
23. Banytė, J., Brazionienė, L., Gadeikienė, A. (2010). Expression of green marketing developing the conception of corporate social responsibility. *Inžinerinė ekonomika. Engineering Economics*, 21(5), p. 550–560.
24. Baron, D. P. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10, p. 7–45.
25. Baron, J., Spranca, M. (1997). Protected values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, p. 1–16.
26. Bartollas, C., Miller, S. J., Dinitz, S. (2007). Managerial Styles and Institutional Control. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 5(1), p. 57–70.
27. Baumann-Pauly, D., Wickert, Ch., Spence, L. J., Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), p. 693–705.
28. Baumgartner, R. J. (2009). Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Sustainable Development*, 17, p. 102–113.

29. Bernatonytė, D., Simanavičienė, Ž. (2008). Cases Study of Corporate Social Responsibility in Lithuania's Business Society. *5th International Scientific Conference Business and Management* 2008, p. 501–505.
30. Bernatonytė, D., Vilkė, R., Keizerienė, E. (2009). Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys. *Ekonomika ir vadyba. Economics and Management*, 14, p. 229–236.
31. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzianaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
32. Blaga, S. (2013). Rethinking business sustainability. *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu*, 6(1), p. 5–21.
33. Blekesaune, M. (2005). Working Conditions and Time Use. *Acta Sociologica*, 48(4), p. 308–320.
34. Blekesaune, M., Solem, P. E. (2005). Working Conditions and Early Retirement: A Prospective Study of Retirement Behavior. *Research on Aging*, 27(1), p. 3–30.
35. Bosas, A. (2003). Verslo socialinė ir ekologinė atsakomybė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Management of Organizations: Systematic Research*, 28.
36. Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., Ranney, G. (1994). *Beyond Total Quality Management*. New York: McGraw-Hill.
37. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
38. Branco, M. C., Rodrigues, L. L. (2007). Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12(1), p. 5–15.
39. Brazienė, R., Dorelaitienė, A. (2012). Transition of Youth from Education. *Socialiniai mokslai*, 3 (77), p.30–40.
40. Brewerton, P., Millward, L. (2001). *Organisational Research Methods*. Great Britain: Sage Publications Ltd.
41. Brilius, J. (2010). Dynamic Model of Dependancies between Economic Crisis and corporate social Responsibility contribution to sustainable Development. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 15, p. 422–429.
42. Brown, A. (1995). *Organisational Culture*, 2nd Edition. Pitman Publishing.
43. Bujauskas, V., Simanaukas, L., Skyrus, R. (2009). *Kompiuterinis sprendimų modeliavimas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
44. Bushardt, S. C., Glascoff, D. W., Doty, D. H. (2011). Organizational culture, formal reward structure, and effective strategy implementation: a conceptual model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(2), p. 57–70.
45. Butkevičienė, B. (2012). Public attitudes towards social policy: the role of state, individual and family in social provision and welfare in Lithuania. *Socialiniai mokslai. Social Sciences*, 3(77), p. 7–16.
46. Calfee, R. C. (1999). Social science methodology: Quo vadis. A Review of Methods of Educational and Social Science Research: An Integrated Approach. *Issues in Education*, 5, p. 307–318.
47. Campbell, J. L. (2007). Why would Corporations behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), p. 946–967.
48. Carden, L. L., Boyd, R. O. (2011). Integrating corporate social responsibility with a risk management methodology: a strategic approach. *Southern Journal of Business and Ethics*, 3, p. 161–170.
49. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), p. 497–505.
50. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), p. 39–48.
51. Carroll, A. B., Shabana, K. M. (2010). The firm case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), p. 85–105.
52. Carroll, G. R., Harrison, J. R. (1998). Organizational Demography and Culture: Insights from a Formal Model and Simulation. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), p. 637–667.
53. Castaneda, D., Toulson, P. (2013). Human Resource Practices and Knowledge Sharing: The Mediator Role of Culture. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, p. 87–94.
54. CCCU (2005). *An Introduction To Ethics Issues And Principles In Research Involving Human Participants*. Canterbury: Canterbury Christ Church University. Prieiga per internetą (žiūrėta: 2014-10-28): <https://www.canterbury.ac.uk/Research/Documents/IntroductionToEthics.pdf>
55. Christensen, L. T., Morsing, M., Thyssen, T. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), p. 372–393.
56. Claydon, J. (2009). Two models of csr and sustainability. a comparison between the 'pyramid of corporate social responsibility' and the 'model of sustainable development. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2(2), p. 260–265.
57. Cohen, L. Manion, L., Morrison, K. R. B. (2007). *Research methods in education*, 6th Edition. Routledge.
58. Coleman, J. S. (2005). Socialinės teorijos pagrindai. Vilnius: Margi raštai.
59. Collier, J., Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), p. 19–33.
60. Cooke, F. L. (2008). Enterprise Culture Management in China: Insiders' Perspective. *Management and Organization*, 4(2), p. 291–314.
61. Cooper, D. R., Schindler, P. S. (2006). *Business Research Method*, 9th Edition. Boston: McGraw-Hill Irwin.

62. Costas, J., Kärreman, D. (2013). Conscience as control – managing employees through CSR. *Organization*, 20(3), p. 394–415.
63. Cramp, D. G., Carson, E. R. (2009). Systems thinking, complexity and managerial decision-making: an analytical review. *Health Services Management Research*, 22(2), p. 71–80.
64. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 2nd Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
65. Čepinskis, J., Sakalauskaitė, E. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ekonominės krizės sąlygomis Lietuvoje. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai. Applied Economics: Systematic Research*, 3(1), p. 143–162.
66. Česnyienė, R. Neverkevič, M. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvų diegimo klijūtys smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse. *Verslas, vadyba ir studijos. Business, management and studies*, 8(1), p. 261–270.
67. Česnyienė, R., Diskienė, D., Česynaitė, E. (2011). Socialinė atsakomybė darbuotojų atžvilgiu: lyginamoji viešojo ir verslo sektoriaus analizė. *Žmogiškieji ištekliai: raidos tendencijos. Human resources: development tendencies*, 1(29), p. 19–26.
68. Čiegis, R. (2008). *Darnus vystymasis: aplinka, ekonomika, technologijos*. Kaunas: Biznio mašinų kompanija.
69. Čiegis, R., Norkutė, R. (2012). Lietuvos bankų socialinė atsakomybė darnaus vystymosi kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Management of Organizations: Systematic Research*, 63, p. 19–33.
70. Čiegis, R., Ramanauskienė, J., Martinkus, B. (2009). The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios. *Inžinerinė ekonomika. Engineering Economics*, 2, p. 28–37.
71. Dagilienė, L. (2010). The research of corporate social responsibility disclosures in annual reports. *Inžinerinė ekonomika. Engineering Economics*, 21(2), p. 197–204.
72. Dagilienė, L., Bruneckienė, J. (2010). Savanoriškai atskleidžiamos informacijos vaidmuo įmonių socialinės atsakomybės aspektu. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 15, p. 451–456.
73. Dahlgard, J. J., Chen, Ch.-K., Jang, J.-Y., Banegas, L. A., Dahlgard-Park, S. M. (2013). Business excellence models: limitations, reflections and further development. *Total Quality Management*, 24(5), p. 519–538.
74. Dalton, K., Kennedy, L. (2007). Management culture in Romania: patterns of change and resistance. *JEEMS*, 3, p. 232–259.
75. Davis, K. (1973). The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), p. 312–322.
76. Delanty, G., Strydom, P. (2003). *Philosophies of Social Science: The Classic and Contemporary Readings*. Open University Press.
77. Delmas, M. A., Etzion, D., Nairn–Birch, N. (2013). Triangulating environmental performance: what do corporate social responsibility ratings really capture? *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), p. 255–267.
78. Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (1998). Entering the field of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Collecting and interpreting qualitative materials* (p. 1–34). Thousand Oaks, CA: Sage.
79. Deshpande, R., Farley, J. U., Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis. *Journal of Marketing*, 57, p. 23–27.
80. Dougherty, M. L., Olsen, T. D. (2014). Taking Terrain Literally: Grounding Local Adaptation to Corporate Social Responsibility in the Extractive Industries. *Journal of Business Ethics*, 119(3), p. 423–434.
81. Dukynaitė, R., Baniulienė, M. (2013). Organizacijos kultūros ir strategijos sąsajos: Kupiškio rajono mokyklų atvejis. *Pedagogika. Pedagogics*, 109, p. 95–104.
82. Dupuis, J. P. (2014). New approaches in cross-cultural management research: The importance of context and meaning in the perception of management styles. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), p. 67–84.
83. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (2006). *Management Research: An introduction*, 2nd Edition, Sage Publications.
84. Ebner, D., Baumgarther, R. J. (2006). The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. Konferencijos medžiaga iš Dubline vykusios konferencijos “Corporate Responsibility Research”.
85. Egan, T. M., Yang, B., Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15, p. 279–301.
86. Erhemjants, O., Li, Q., Venkateswaran, A. (2013). Corporate Social Responsibility and Its Impact on Firms’ Investment Policy, Organizational Structure, and Performance. *Journal of Business Ethics*, 118(2), p. 395–412.
87. European Commission (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility – Green Paper*. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg.
88. European Commission (2009). *European Competitiveness Report (2008)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
89. European Commission (2011). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions a renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. Brussels.
90. Evans, W. R., Davis, W. D. (2008). An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business and Society*, 50, p. 456–480.

91. Fairbrass, J., Zueva–Owens, A. (2012). Conceptualising corporate social responsibility: 'relational governance' assessed, augmented, and adapted. *Journal of Business Ethics*, 105(3), p. 321–335.
92. Fazlıoğlu, O. (2012). Scientific Research Paradigms in Social Sciences. *International Journal of Educational Policies*, 6(1), p. 41–55.
93. Figar, N., Figar, V. (2011). Corporate Social Responsibility in the Context of the stakeholder Theory. *Economics and Organization*, 8(1), p. 1–13.
94. Flowers, P. (2009). Research Philosophies – Importance and Relevance. *Research Philosophies – Importance and Relevance*, 1, p. 1–5.
95. Ford, J., Collison, D. (2011). In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work. *Work, Employment & Society*, 25 (2), p. 257–273.
96. Foster, D. J., Jonker, J. (2006). Third Generation Quality Management: Organizations in search of society. In *Proceedings of the 5th Multinational Alliance for the Advancement of Organisational Excellence Conference* (p. 83–102). Sydney.
97. Franklin, A. L., Pagan, J. F. (2006). Organization Culture as an Explanation for Employee Discipline Practices. *Review of Public Personnel Administration*, 26(1), p. 52–73.
98. Frederik, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business & Society*, 33(2), p. 152–166.
99. French, W. L., Bel, C. H. (1971). A Definition and History of Organization Development: Some Comments. *Academy of Management Proceedings*, p. 146–153.
100. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13, p. 122–126.
101. Furnham, A., Stringfield, P. (1993). Personality and Occupational Behaviour: Myers-Briggs Type Indicator Correlates of Managerial Practices in Two Cultures. *Human Relations*, 46(7), p. 827–848.
102. Galbreath, J., Shum, P. (2012). Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR–FP link? Evidence from Australia. *Australian Journal of Management*, 37(2), p. 211–229.
103. Gallivan, M., Srite, M. (2005). Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture. *Information and Organization*, 15, p. 295–338.
104. Garavan, T. N., Heraty, N., Rock, A., Dalton, E. (2010). Conceptualizing the Behavioral Barriers to CSR and CS in Organizations: A Typology of HRD Interventions. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), p. 587–613.
105. Garriga, E., Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, p. 51–71.
106. Geva, A. (2008). Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice. *Business and Society Review*, 113(1), p. 1–41.
107. Giedraitis, A. (2011). Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 26(2), p. 69–75.
108. Gineitienė, Z., Žiogelytė, L. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo vertinimas (UAB „PakMarkas“ pavyzdžiu). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Economics and Management: Current Issues and Perspectives*, 1(17), p. 57–64.
109. Gižienė, V., Palekienė, O., Simanavičienė, Ž. (2011). Valstybės socialinė atsakomybė žinių ekonomikos kontekste. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 16, p. 485–492.
110. Gjolberg, M. (2010). Varieties of corporate social responsibility (CSR): CSR meets the “Nordic Model”. *Regulation & Governance*, 4(2), p. 203–229.
111. Gliner, J. A., Morgan, G. A. (2000). *Research Methods in Applied Settings: An Integrated Approach to Design and Analysis*. New Jersey London: Lawrence Erlbaum Associates.
112. Glisson, C., James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 767–794.
113. Graetz, F., Smith, A. C. T. (2009). Duality Theory and Organizing Forms in Change Management. *Journal of Change Management*, 9(1), p. 9–25.
114. Grayson, D., Hodges, A. (2001). *Everybody's Business: managing risks and opportunities in today's global society*. London: Dorling Kindersley.
115. Grote, G. (2012). Safety management in different high-risk domains – All the same? *Safety Science*, 50(10), p. 1983–1992.
116. Grublienė, V., Urbonaitė, A. (2014). Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(3), p. 507–515.
117. Grundey, D. (2008). Applying sustainability principles in the economy. *Technological and Economic Development of Economy*, 14(2), p. 101–106.
118. Gruzevskis, B., Vasiljevičienė, N., Moskvina, J., Kleinaitė, I. (2006). Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas.
119. Guba, E. G. (1990). *The Paradigm Dialog*. Beverly Hills, CA: Sage.
120. Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (p. 105–117). Thousand Oaks, CA: Sage

121. Gulbavaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija: bendros asmeniui ir organizacijai vertybės. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 15, p. 45–52.
122. Gunningham, N., Kagan, R. A., Thornton, D. (2002). Social Licence and Environmental Protection: why businesses go beyond compliance, Centre for Analysis of Risk and Regulation. *London: London School of Economics and Political Science*.
123. Guogis, A. (2006). Kai kurie korporatyvinės socialinės atsakomybės ir socialinio teisingumo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas. Public Policy and Administration*, 18, p. 73–77.
124. Guogis, A. (2011). The notion of social market economy: what is new in social science approach? *Tiltai. Bridges*, 4, p. 43–50.
125. Guzavičius, A., Bruneckienė, J. (2010). Ekonominių interesų grupių socialinė atsakomybė teikiant asimetrinę informaciją. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 15, p. 520–524.
126. Haber, L. H. (2014). The Role of Formal and Informal Structures In Shaping the Corporation's Relational Capital. *Management*, 18(1), p. 136–153.
127. Hales, C. P., Mustapha, N. (2000). Commonalities and variations in managerial work: a study of middle managers in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(1), p. 731–756.
128. Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Doubleday.
129. Hamlin, B., Keep, J., Ash, K. (2001). *Organisational Change and Development: A reflective guide for managers, trainers and developers*. Harlow: Pearson Education.
130. Haniffa, R. M., Cooke T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(5), p. 391–430.
131. Harrison, R. (1987). Organization culture and quality of service: A strategy for releasing love in the workplace. *Association for Management Education and Development*, p. 20.
132. Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), p. 435–448.
133. Hatch, M. J. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 2nd Edition. Oxford University Press.
134. Heyder, M., Theuvsen, L. (2012). Determinants and Effects of Corporate Social Responsibility in German Agribusiness: A PLS Model. *Agribusiness*, 28(4), p. 400–420.
135. Hemingway, Ch. A., MacLagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), p. 33–44.
136. Higgins, J. M., Mcallaster, C. (2004). If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts. *Journal of Change Management*, 4(1), p. 63–73.
137. Hitchcock, G., Hughes, D. (1989). *Research and the Teacher*. London: Routledge.
138. Hitchcock, G., Hughes, D. (1995). *Research and the Teacher: A Qualitative Introduction to School-based Research*. Psychology Press.
139. Hofstede, G. (1984). *Cultural Consequences: International Differences in Work Values*. Sage, Beverly Hills.
140. Homburg, Ch., Stierl, M., Bornemann, T. (2013). Corporate social responsibility in business-to-business markets: how organizational customers account for supplier corporate social responsibility engagement. *Journal of Marketing*, 77(6), p. 54–72.
141. Hookana, H. (2008). Organisational Culture and the Adoption of New Public-Management Practices. *Management*, 3(4), p. 309–327.
142. Hu, Q., Dinev, T., Hart, P., Cooke, D. (2012). Managing Employee Compliance with Information Security Policies: The Critical Role of Top Management and Organizational Culture. *Decision Sciences*, 43(4), p. 615–659.
143. Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas (2007). Prieiga per internetą (žiūrėta: 2013-08-10): http://www.puikis.com/wp-content/uploads/2007/04/%C4%AEmoni%C5%B3-socialin%C4%97s-atsakomyb%C4%97s-pad%C4%97ties-Lietuvoje-bazinis-tyrimas-2007_LT-EN.pdf
144. Iselin, E. (1989). The impact of information diversity on information overload effects in unstructured managerial decision making. *Journal of Information Science*, 15(3), p. 163–173.
145. Yates, J. F. (1990). *Judgement and Decision Making*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
146. Young, S., Thyil, V. (2009). Governance, employees and CSR: Integration is the key to unlocking value. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(20), p. 167–185.
147. Jagajeevan, R., Shanmugam P. (2008). Common Artifacts Contributing to Organizational Culture: An Indian Perspective, *The Icfai University Journal of Soft Skills*, 2(3), p. 52–59.
148. Jamali, D., Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, 72, p. 43–262.
149. James, C., Sarros J. C., Cooper, B. K., Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), p. 145–158.
150. James, V. (1995). *Pragmatizmas: naujas kai kurių senų mąstymo būdų pavadinimas*. Vilnius: Pradai.

151. Jančevskij, V. G. (2004). [Янчевский, В. Г.] *Основы менеджмента*. Минск: Тетра Системс.
152. Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Publications.
153. Jaques, E. (1995). Why the psychoanalytical approach to understanding organizations is dysfunctional. *Human relations*, 8(4), p. 343–349.
154. Jasinskas, E., Simanavičienė, Ž. (2010). Genetiškai modifikuotų produktų gamyba ir įmonių socialinės atsakomybės suderinamumas. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 15, p. 459–555.
155. Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), p. 21–36.
156. Jewell, B. R. (2002). *Integruiamos verslo studijos*. Vilnius: Vilspa.
157. Jo, S. J., Joo, B. K. (2011). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), p. 353–364.
158. John, K. (2013). Building functional organizational culture for sustainable competitive advantage. *Journal of Research in Commerce & Management*, 2(2), p. 96–105.
159. Joyner, B. E., Payne, D. (2002). Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), p. 297–311.
160. Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, p. 404–437.
161. Jonkutė, G., Staniškis, J. K., Dukauskaitė, D. (2011). Social Responsibility as a Tool to Achieve Sustainable Development in SMEs. *Environmental Research, Engineering & Management*, 57(3), p. 67–81.
162. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
163. Juščius, V. (2007). Corporate social responsibility and sustainable development. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Management of Organizations: Systematic Research*, 44, p. 35–44.
164. Juščius, V. (2008). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka žmoniškųjų išteklių konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 13, p. 526–531.
165. Juščius, V. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 14, p. 264–271.
166. Juščius, V., Jonikas, D. (2013). Integration of CSR into Value Creation Chain: Conceptual Framework. *Inžinerinė ekonomika. Engineering Economics*, 24(1), p. 63–70.
167. Juščius, V., Pukelienė, V., Šneiderienė, A. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė tarptautinių kompanijų veikloje. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai. Applied Economics: Systematic Research*, 3/1, p. 175–192.
168. Juščius, V., Snieška, V. (2008). Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations. *Inžinerinė ekonomika. Engineering Economics*, 58(3), p. 34–44.
169. Juščius, V., Šneiderienė, A. (2013). Įmonės socialinės atsakomybės įtaka regioninei plėtrai. *Regional Formation and Development Studies*, 1(9), p. 66–78.
170. Kalinowski-Jagau, K. P. (1998). Organizing and managing development information: a personal view from Germany. *Information Development*, 14(1), p. 20–24.
171. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla.
172. Kasi, P. (2009). *Research: What, Why and How? A Treatise from Researchers to Researchers*, 1st Edition. Bloomington: AuthorHouse.
173. Keeton, K. B., Mengistu, B. (1992). The Perception of Organizational Culture by Management Level: Implications for Training and Development. *Public Productivity & Management Review*, 16(2), p. 205–213.
174. Keltikangas-Jarvinen, L., Terav, T. (1996). Social Decision-Making Strategies in Individualist and Collectivist Cultures: A Comparison of Finnish and Estonian Adolescents. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(6), p. 714–732.
175. Kessler, L. L. (2014). The effect of organizational culture on it employees turnover intention in Israel. *Economic Science Series*, 23(1), 1019–1027.
176. Kirtiklis, K. (2010). Ar filosofijai tebėra vietos socialiniuose moksluose? *Sociologija. Mintis ir veiksmas. Sociology. Thought and Action*, 1(26), p. 69–81.
177. Kleinaitė, I. (2007). Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavydžiai, iš *Atsakingo verslo praktika*. Vilnius: LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija.
178. Knowiton, L. W., Phillips, C., Knowiton, P. W. (2012). Corporate giving gets smarter: conagra foods foundation fights childhood hunger. *The Foundation Review*, 49(2), p. 72–83.
179. Kokia įmonių nuomonė apie korporacinę socialinę atsakomybę? Prieiga per internetą (žiūrėta: 2013-09-12): <http://www.socmin.lt/index.php?1217254452>
180. Kong, E. (2012). Developing Human Capital through Neuro-Linguistic Programming. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(2), p. 131–141.

181. Kong, S.-H. (2003). A portrait of chinese enterprise through the lens of organizational culture. *Asian Academy of Management Journal*, 8(1), p. 83–102.
182. Korsakienė, R., Marcinkevičius, S. (2013). Filantropinė įmonės atsakomybė ir veiklos rezultatai: gamybos įmonės atvejis. *Verslas teorija ir praktika. Business: Theory & Practice*, 14(2), p. 131–139.
183. Kotchen, M. J. (2011). Corporate social responsibility for irresponsibility working paper. *National bureau of economic research*. Cambridge. Prieiga per internetą (žiūrėta: 2013-06-04): <http://www.nber.org/papers/w17254>
184. Kotter, J. (1998). Cultures and coalitions. In R. Gibson (Ed.), *Rethinking the future: Rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world* (p. 164–178). London: Nicholas Brealey.
185. Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
186. Kovaliov, R., Simanavičienė, Ž., Palekienė, O. (2011a). Įmonių socialinės atsakomybės skatinimo politikos Lietuvoje SSGG analizė. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 15, p. 605–611.
187. Kovaliov, R., Simanavičienė, Ž., Palekienė, O. (2011b). Lietuvos socialinės politikos modelio įtaka ĮSA plėtrai Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 16, p. 551–557.
188. Kovaliov, R., Šubonytė, J., Simanavičienė, Ž. (2010). Makroekonominės verslo aplinkos įtaka ĮSA plėtrai. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 15, p. 627–634.
189. Krasulja, N., Radojević, I. (2011). Motivational Aspects of Corporate Culture in International. *Management - Časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 60, p.76–85.
190. Krüger, W. (2002). *Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden: Gabler.
191. Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
192. Kuhn, T. S. (2003). *Mokslo revoliucijų struktūra*. Vilnius: Pradai.
193. Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
194. Lakis, J. (2008). *Konfliktų sprendimas ir valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla.
195. Lancaster, G. (2005). *Research methods in management: a concise introduction to research in management and business consultancy*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
196. Laulusa, L., Egle, J.-Y. (2011). L'impact des valeurs confucéennes sur le processus de contrôle de gestion dans une entreprise d'État Chinoise. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 17(3), p. 7–29.
197. Ledwidge, J. (2007). Corporate social responsibility: the risks and opportunities for HR: Integrating human and social values into the strategic and operational fabric. *Human Resource Management International Digest*, 15(6), p. 27–30.
198. Lee, M. T., Widener, S. K. (2013). Culture and Management Control Systems in Today's High-Performing Firms. *Management Accounting Quarterly*, 14(2), p. 11–18.
199. Lee, O. (2012). Teacher candidates' implementation of the personal and social responsibility model in field experiences. *The Physical Educator*, 69(2), p. 150–170.
200. Leedy, P., Ormrod, J. (2005). *A handbook for teacher research from design to implementation*. New Jersey: Pearson Education.
201. Leitonienė, Š., Šapkauskienė, A. (2012). Socialinės informacijos kaip įmonių etiškos elgsenos kriterijų analizė. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 17(3), p. 836–843.
202. Lietuvos mokslų akademijos Mokslininko etikos kodeksas (2012). *Lietuvos mokslų akademijos žinios*, 4(62), p. 1–3.
203. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas (Įstatymas skelbtas: Žin., 2000, Nr. 64–1914). Prieiga per internetą (žiūrėta 2013-10-10): http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=259448
204. Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22, p. 28–51.
205. Ling, C. T. N. (2011). Culture and Trust in Fostering Knowledge-Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), p. 328–339.
206. Llewelly, G. (2004). Corporate Governance, Best Practice, in J. Hancock (ed.), *Investing in Corporate Social Responsibility – A Guide to Best Practice, Business Planning & the UK's Leading Companies*, p. 111–123. London: Kogan Page.
207. Lopez, S. H. (2006). Culture Change Management in Long-Term Care: A Shop-Floor View. *Politics & Society*, 34(1), p. 55–80.
208. Lukasova, R. (2005). Organizational culture of Czech manufacturing companies. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Management of Organizations: Systematic Research*, 23, p. 119–131.
209. Lundgren, T. A. (2011). Microeconomic model of corporate social responsibility. *Metroeconomica*, 62(1), p. 69–95.
210. Mackenzie, N., Knipe, S. (2006). Research dilemmas: paradigms, methods and methodology. *Issues In Educational Research*, 16(2), p. 1–11.
211. Maignan, I., Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), p. 3–19.
212. Maignan, I., Ralston, D. A. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), p. 497–514.
213. Mäkinen, J., Kourula, A. (2012). Pluralism in political corporate social responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 22(4), p. 649–678.

214. Marčinskas, A., Seiliūtė, J. (2008). Socialinė atsakomybė viešajame sektoriuje ir versle: lyginamoji analizė. *Viešojo sektoriaus ir verslo raidos perspektyvos: pokyčių tendencijos ir vertinimas. Perspectives of public sector and business development: tendencies of alteration and evaluation*, 1(17), p. 70–79.
215. Marques, P., Presas, P., Simon, A. (2014). The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values. *Family Business Review*, 27(3), p. 206–227.
216. Martins, E., Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), p. 58–65.
217. Matkevičienė, R. (2010). Korporatyvinės socialinės atsakomybės raiška verslo organizacijų veikloje: nesocialiai atsakinga veiklą vykdančių organizacijų socialinės atsakomybės veikla. *Informacijos mokslai. Information Sciences*, 52, p. 55–67.
218. Matkevičienė, R. (2013). Socialinės atsakomybės komunikacija Lietuvos interneto svetainėse. *Informacijos mokslai. Information Sciences*, 64, p. 7–18.
219. Matten, D., Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), p. 404–424.
220. Mauricijenė, I., Paužulienė, J. (2013). Įmonių socialinės atsakomybės svarba: visuomenės požiūris. *Region Formation & Development Studies*, 2(10), p. 123–132.
221. Maznevski, M. L., Gomez, C. B., DiStefano, J. J., Noorderhaven, N. G., Wu, P.-C. (2002). Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis The Cultural Orientations Framework. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(3), p. 275–295.
222. Mazurkiewicz, P. (2004). Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible? Prieiga per internetą (žiūrėta 2013-10-16): <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEVT/Resources/csrframework.pdf>
223. McAdam, R. Leonard, D. (2003). Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth. *Corporate Governance*, 3(4), p. 36–45.
224. McCaskie, R. (1999). Corporate governance, decision making and evidence: an information management perspective. *Records Management Journal*, 9(2), p. 75–91.
225. McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), p. 226–246.
226. McMurray, A. J., Pace, R. W., Scott, D. (2004). *Research: A commonsense approach*. Southbank, Victoria, Australia: Thomson Social Science Press.
227. McWilliams, A., Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), p. 117–127.
228. McWilliams, A., Siegel, D. S., Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), p. 1–18.
229. Mėlynytė, O., Ruževičius, J. (2008). Organizacijų socialinės atsakomybės ir žmoniškųjų išteklių vadybos sąsajų tyrimas. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 13, p. 818–823.
230. Melnikas, B. (2002). *Transformacijos*. Monografija. Vilnius: Vaga.
231. Melnikas, B. (2008). Vadybos kultūra globalizacijos ir Europos integracijos sąlygomis: istorinės tradicijos. *Viešoji vadyba ir valdymo kultūra globalizacijos sąlygomis: nauji iššūkiai. Public Administration and Management Culture in View of Globalisation: New Challenges*, 2(18), p. 6–17.
232. Mendonca, M., Kanungo, R. N. (1990). Work Culture In Developing Countries: Implications For Performance Management. *Psychology & Developing Societies*, 2(2), p. 137–164.
233. Merkys, G. (1999). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
234. Mertens, D. M. (2005). *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches* (2nd ed). Thousand Oaks: Sage.
235. Migiro, S. O., Magangi, B. A. (2011). Mixed methods: A review of literature and the future of the new research paradigm. *African Journal of Business Management*, 5(10), p. 3757–3764.
236. Millon, D. (2011). Two models of corporate social responsibility. *Wake forest law review*, 46, p. 523–540.
237. Mockaitis, A. I. (2002). The National Cultural Dimensions of Lithuania. *Ekonomika*, 59, p. 67–77.
238. Moliuštė, S., Kvedaravičius, J. (2012). Improvement of the learning process in organization using neuro-linguistic programming tools. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 31(2), p. 119–124.
239. Moliuštė, S., Kvedaravičius, J. (2013). Increasing management potential of organisations by applying coaching and nlp methods. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 35(2), p. 256–264.
240. Morsing, M., Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), p. 323–338.
241. Münner, M. G. (2007). Personal transformation as a leverage for organizational transformation. The TEA Program as a facilitator of cultural change management. *Organization Development Journal*, 25(4), p. 49–54.
242. Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W., Schroeder, R. G. (2008). The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices. *Decision Sciences*, 39(4), p. 671–702.

243. Năstase, M. (2009). Understanding the Managerial Culture. *Review of International Comparative Management*, 10(2).
244. Navickas, V., Kontautienė, R. (2013). The initiatives of corporate social responsibility as sources of innovations. *Verslas: teorija ir praktika. Business: Theory & Practice*, 14(1), p. 27–34.
245. Nijhof, A., Bruijn, T. D., Fisscher, O., Jonker, J., Karssing, E., Schoemaker, M. (2006). Learning to be responsible: Developing competences for organization-wide CSR. In J. Jonker & M. D. Witte (Eds.), *The challenge of organizing and implementing corporate social responsibility*, pp. 148–172. New York: Palgrave Macmillan.
246. Norkus, Z. (2006). Gamtotyros pažangos prognozių epistemologinės prielaidos. *Problemos. Problems*, 69, p. 9–26.
247. Novelskaitė, A. Pučetaitė, R. (2012). Mokslinių tyrimų etikos būklė Lietuvoje: ką mano Lietuvos mokslo bendruomenė? *Socialinių mokslų studijos. Societal Studies*, 4(4), p. 1371–1395.
248. Nussbaum, A. K. (2009). Ethical Corporate Social Responsibility (CSR) and the Pharmaceutical Industry: A Happy Couple? *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing*, 9(1), p. 67–76.
249. O'Connor, A., Gronewold, K. (2013). Black Gold, Green Earth: An analysis of the petroleum industries sustainability discourse. *Management Communication Quarterly*, 27(2), p. 210–236.
250. Onwuegbuzie, A. J. (2000). *On Becoming a Bi- Researcher: The Importance of Combining Quantitative and Qualitative Research Methodologies*. Symposium presented at the annual meeting of the National Academy of Educational Researchers (NAER), Ponte Vedra, Florida.
251. Ostroff, C., Kinicki, A. J., Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In I. B. Weiner (Series Ed.) & W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Vol. Eds.), *Handbook of psychology*, 12: *Industrial and organizational psychology* (p. 565–594). Hoboken, NJ: John Wiley.
252. Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.
253. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Monografija. Vilnius: Technika.
254. Palthe, J. (2014). Cross-Level Cultural Congruence: Implications For Managing Diversity In Multinational Corporations. *Journal of Diversity Management*, 9(1), p. 51–62.
255. Paniotto, V. I., Maksimenko, V. S. (1982). [Паниотто, В. И., Максименко, В. С.] *Количественные методы в социологических исследованиях*. Киев: Наукова думка.
256. Paulauskaitė, N. (1998). *Organizacijų kultūros tyrimas, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą*. Disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
257. Paužulienė, J. (2010). Socialinės atsakomybės įtaka darniai verslo plėtrai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(26), p. 115–121.
258. Pedersen, E. R. (2010). Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society. *Journal of Business Ethics*, 91(2), p. 155–166.
259. Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W. (2014). From resistance to opportunity-seeking: strategic responses to institutional pressures for corporate social responsibility in the nordic fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 119(2), p. 245–264.
260. Pérez, A., del Bosque, I. R. (2013). Extending on the Formation Process of CSR Image. *Social Marketing Quarterly*, 19(3), p. 156–171.
261. Phiri, P. M. (2011). *Methods and Methodology: Which approach? Qualitative or Quantitative Technical, epistemological and ontological considerations? Implications for the conduct of a research project*. Prieiga per internetą (žiūrėta: 2014-10-28): https://www.academia.edu/760617/Methods_and_Methodology_Which_approach_Qualitative_or_Quantitative_Technical_epistemological_and_ontological_considerations_Implications_for_the_conduct_of_a_research_project
262. Piktumaitė, I., Paužulienė, J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai. Bridges*, 4, p. 93–108.
263. Pino, J. M. R., Gardey, G. S., Hagen, I. (2008). When Staff Create the Organisational Culture: A Case Study in the Spanish Emergency Health Care System. *Journal of Health Management*, 10(2), p. 163–189.
264. Popovič, A., Habjan, A. (2012). Exploring the Impact of Decision Making Culture on the Information Quality – Information Use Relationship: An Empirical Investigation of Two Industries. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 9, p. 125–134.
265. Post, F. R. (2003). A Response to “The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique. *American Journal of Business*, 18(1), p. 25–36.
266. Potašinskaitė, M., Draugelytė, A. (2013). Įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų fragmentiškas naudojimas Lietuvoje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 35(3), p. 416–423.
267. Pruskus, V. (2003). *Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius: Enciklopedija.
268. *Psichologijos žodynas* (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
269. Pučetaitė, R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 14, p. 328–334.
270. Pučetaitė, R., Pušinaite, R. (2009). Įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo instrumentai ir procesai. Kaunas: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą (žiūrėta 2013-05-02): http://old.vukhf.lt/images/docs/pucetaite_pusinaite_isa_instrumentai_procesai.pdf.
271. Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Management of Organizations: Systematic Research*, 49, p. 97–108.

272. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Decomposition of innovation management in local self-government: theoretical analysis. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 13, p. 818–823.
273. Ratkevičienė V., Jankūnienė J. (1998). Požiūrių į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Management of Organizations: Systematic Research*, 8, p. 1361–120.
274. Raz, A. E., Fadlon, J. (2006). Managerial Culture, Workplace Culture and Situated Curricula in Organizational Learning. *Organization Studies*, 27(2), p. 165–182.
275. Reeves, D. W., Walsh, B. M., Tuller, M. D., Magley, V. J. (2012). The positive effects of participative decision making for midlevel correctional management. *Criminal Justice and Behavior*, 39(10), p. 1361–1372
276. Resnik, D. B. (2011). *What is Ethics in Research & Why is it Important?* Prieiga per internetą (žiūrėta: 2014-07-12): <http://www.niehs.nih.gov/research/resources/bioethics/whatis/>
277. Rhodes, R. A. W. (1994). The Hollowing Out of the State: The Changing Nature of the Public Service in Britain. *Political Quarterly*, 65(2), p. 138–151.
278. Robbins, S. P., Coulter, M. (2013). *Management*. 12th Edition. Pearson.
279. Ruzas, M. (2006). Dvi mokslo alternatyvos: Thomas Khunas ir Michelis Foucault. *Žmogus ir žodis*, 4, p. 43–50.
280. Ruževičius, J. (2009a). Development of Sustainable and socially responsible Business in Lithuania in the International Context. *Ekonomika. Economics*, 86, p. 68–80.
281. Ruževičius, J. (2009b). Environmental Management Systems and Tools Analysis. *Inžinerinė ekonomika. Engineering Economic*, 4, p. 49–59.
282. Ruževičius, J. (2012). Pavyzdinis įmonių socialinės atsakomybės taikymo planas ir jo įgyvendinimo gairės valstybės valdomoms įmonėms. Prieiga per internetą (žiūrėta: 2014-10-24): http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/Mokymai-SA-ISA_Gaires_valstybes_imonems_JTVP_Svetainei_2012.pdf
283. Sacconi, L. (2006). A social contract account for CSR as extended model of corporate governance (I): Rational bargaining and justification. *Journal of Business Ethics*, 63, p. 259–281.
284. Sacheti, A., Gregory-Smith, I., Paton, D. (2014). Managerial Decision Making Under Uncertainty: The Case of Twenty20 Cricket. *Journal of Sports Economics*, doi: 10.1177/1527002513520011.
285. Sale, J. E. M., Lohfeld, L. H., Brazil, K. (2002). Revisiting the quantitative-qualitative debate: Implications for mixed-methods research. *Quality and Quantity*, 36(1), p. 43–53.
286. Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., Steger, U. (2005). The Business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), p. 27–36.
287. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*, 4th Edition. London: Financial Times Prentice Hall.
288. Schein, E. H. (1985a). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
289. Schein, E. H. (1985b). Organizational Culture: Skill, defense, mechanism or addiction? In F. R. Brush, J. B. Overmier (Eds.), *Affect, conditioning, and cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, p. 315–323.
290. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), p. 109–119.
291. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
292. Schein, E. H. (1995). Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation. *Inaugural Assembly of Chief Executives and Employers*, June 29, p. 29.
293. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
294. Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
295. Schmeltz, L. (2011). Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality? *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), p. 29–49.
296. Schram, T. (2006). *Conceptualizing and proposing qualitative research*, 2nd Edition. New Jersey: Pearson Education.
297. Schrempf, J. (2012). The Delimitation of Corporate Social Responsibility: Upstream, Downstream, and Historic CSR. *Business & Society*, 51 (4), p. 690–707.
298. Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. In Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
299. Scott, S. (2007). Corporate Social Responsibility and the Fetter of Profitability. *Social Responsibility Journal*, 3(4), p. 31–39.
300. Segal, E. (2011). A social empathy: a model built on empathy, contextual understanding, and social responsibility that promotes social justice. *Journal of Social Service Research*, 37(3), p. 266–277.
301. Seiliūtė, J. (2013). Socialinės atsakomybės įtvirtinimo potencialo verslo organizacijose vertinimas. *Daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
302. Sekaran, U., Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 5th Edition. Hoboken, N.J. Chichester: John Wiley and Sons.
303. Shamoo, A., Resnik, D. (2009). *Responsible Conduct of Research*, 2nd Edition. New York: Oxford University Press.
304. Shavelson, R. J., Towne, L. (2002). *Scientific research in education*. Washington, DC: National Academy Press.

305. Shum, P. K., Yam, S. L. (2011). Ethics and Law: Guiding the Invisible Hand to Correct Corporate Social Responsibility Externalities. *Journal of Business Ethics*, 98(4), p. 549–571.
306. Sieber, J. E. (2004). Empirical Research on Research Ethics. *Ethics & Behavior*, 14(4), p. 397–412.
307. Šimanavičienė, Ž., Kovaliov, R., Šubonytė, J. (2011). Įmonių socialinės atsakomybės skatinimo politikos Lietuvoje SSGG analizė. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 16, p. 605–611.
308. Singh, D., Varshney, J. C. (1999). Attitude of Indian Business Executives towards Managerial Decision Making. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 3(2), p. 51–53.
309. Singha, A., Abraham, A. (2008). Neuro linguistic programming: A key to business excellence. *Total Quality Management*, 19(1–2), p. 139–147.
310. Sirsly, Carol-Ann, T. (2009). 75 years of lessons learned: chief executive officer values and corporate social responsibility. *Journal of Management History*, 15(1), p. 78–94.
311. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Daktaro disertacija. Kaunas: ISM.
312. Skibickaja, L. I. (2009). [Скибickaя, Л. И.] *Организация труда менеджера*. Киев: Центр учебной литературы.
313. Smith, D. (2003). Five principles for research ethics. *Monitor Staff*, 34(1). Prieiga per internetą (žiūrėta: 2014-08-16): <http://www.apa.org/monitor/jan03/principles.aspx>
314. Somekh, B., Lewin, C. (2005). *Research methods in social sciences*. London: Sage.
315. Stančienė, D. M. (2010). Social Ethics of Hans Jonas: the responsibility principle. *Logos*, 62, p. 65–72.
316. Stern, J. E., Elliott, D. (1997). *The Ethics of Scientific Research: A Guidebook For Course Development*. Hanover, NH: University Press of New England.
317. Strakšaitė, J. (2011). Lietuvos politikos mokslų lauko analizė: aiškinant skirtingas politikos mokslo sampratas. *Politologija*, 3(63), p. 23–33.
318. Strautmanis, J. (2008). Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility. *Baltic Journal of Management*, 3(3), p. 346–358.
319. Subramaniam, N., Ashkanasy, N. M. (2001). The Effect of Organisational Culture Perceptions on the Relationship Between Budgetary Participation and Managerial Job-Related Outcomes. *Australian Journal of Management*, 26(1), p. 35–54.
320. Susnienė, D., Vanagas, V. (2006). Development of Stakeholder Relationships by Integrating Their Needs into Organization's Goals and Objectives. *Inžinerinė ekonomika. Engineering Economics*, 3(48), p. 83–87.
321. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla.
322. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
323. Šimanskienė, L., Pauzuolienė J. (2010a). Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 20(1), p. 138–145.
324. Šimanskienė, L., Pauzuolienė J. (2010b). Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų tyrimas Lietuvos organizacijose. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 23(4), p. 109–117.
325. Šimanskienė, L., Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Region Formation & Development Studies*, 2(10), p. 201–210.
326. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 20(1), p. 146–153.
327. Štreimikienė, D., Pušinaitė, R. (2009). The Role of Public Sector in Corporate Social Responsibility Development in Lithuania. *Ekonomika. Economics*, 86, p. 55–67.
328. Taylor, J. (2014). Organizational Culture and the Paradox of Performance Management. *Public Performance & Management Review*, 39(1), p. 7–22.
329. Thomas, G., Nowak, M. (2006). Corporate Social Responsibility: a Definition. *GSB Working Paper*, No. 62.
330. Thornton, J. C., Byrd J. T. (2013). Social responsibility and the small business. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 19(1), p. 41–75.
331. Tichomirova, O. (2008). *Организационная культура: формирование, развитие и оценка*. Санкт-Петербург: ИТМО.
332. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
333. Tijūnelienė, O., Virbalienė, A. (2006). *Mokslinis tikrovės pažinimas: apklausos metodas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
334. Tobey, D. H., Perera, B. Y. (2012). Corporate social responsibility initiatives: A stakeholder model for aligning competing values in West Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 3(1), p. 95–115.
335. Townsend, K. (2004). Management culture and employee resistance: investigating the management of leisure service employees. *Managing Leisure*, 9, 47–58.
336. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2005). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. UK: Nicholas Brealey.
337. Trompenaars, F., Woolliams, P. (2003). *Business across cultures*. UK: Capstone.
338. Tung, V. W. S., Mourali, M. (2011). A dynamic model of corporate social responsibility. *American Marketing Association Educators Proceedings*, 22, p. 161–162.

339. UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ studija (2012). Socialinio ir aplinkosauginio atsakingumo ataskaitos gairės valstybės institucijoms. Prieiga per internetą (žiūrėta: 2013-09-08): http://www.ekt.lt/wp-content/uploads/2013/01/EKT_gaires.pdf
340. Ūbius, Ū, Alas, R. (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Inžinerinė ekonomika. Engineering economics*, 61(1), p. 90–99.
341. United Nations Global Compact. Prieiga per internetą (žiūrėta: 2013-07-19): <http://www.unglobalcompact.org>.
342. Vaitkevičius, S., Stukaitė, D. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės formavimas racionalaus veikimo kontekste. *Ekonomika ir vadyba. Economics & Management*, 14, p. 624–632.
343. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. *Verslas: teorija ir praktika. Business: theory and practice*, 7(1), p. 45–53.
344. Valackienė, A., Micevičienė, D. (2011). Methodological framework analysing a social phenomenon: stakeholder orientation implementing balanced corporate social responsibility. *Inžinerinė ekonomika. Engineering Economics*, 22(3), p. 300–308.
345. Valantiejus, A. (2004). Pozityvizmo svyravimai. *Sociologija. Mintis ir veiksmas. Sociology. Thought and Action*, 1, p. 5–21.
346. Valdes-Vasquez, R., Klotz, L. (2011). Incorporating the Social Dimension of Sustainability into Civil Engineering Education. *Journal of Professional Issues in Engineering Education & Practice*, 137(4), p. 187–197.
347. Vanagas, R. (2006). Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Economics and Management: Current Issues and Perspectives*, 2(7), p. 160–169.
348. Vasiljevas, A., Pučėtaitė, R. (2005). Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Management of Organizations: Systematic Research*, 36, p. 193–212.
349. Vasiljevičienė, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Monografija. Vilnius: Ciklonas.
350. Verschuere, P. J. M. (2003). Case study as a research: some ambiguities and opportunities. *International Journal of Social Research Methodology*, 6(2), p. 121–139.
351. Vilkė, R. (2011). Organizacijų socialinės atsakomybės diegimo veiksmingumo didinimas Lietuvoje: vietos savivaldos įtraukimo modelis. *Disertacijos santrauka*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
352. Virvilaitė, R., Daubaraitė, U. (2011). Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image. *Inžinerinė ekonomika. Engineering Economics*, 22(5), p. 534–543.
353. Von Krogh, G. (2003). Knowledge sharing and the communal resource. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (p. 372–392). Malden, MA: Blackwell.
354. Voronkova, V. G. (2006) [Воронкова, В. Г.] *Управление людскими ресурсами: философские суждения*. Киев: Професіонал.
355. Vveinhardt, J. (2007). Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Economics and Management: Current Issues and Perspectives*, 9(2), p. 332–338.
356. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5(29), p. 221–230.
357. Vveinhardt, J. (2012). Identification of the reliability of methodological characteristics of quality in the diagnostic instrument for mobbing as discrimination in employee relations on purpose to improve the climate in Lithuanian organizations. *Transformations in business and economics*, 11, 2(26), p. 218–232.
358. Vveinhardt, J. (2013). Value congruence in the context of social responsibility: best practices for sports organizations. *LASE Journal of Sport Science*, 4(2), p. 31–46.
359. Vveinhardt, J., Andriukaitienė, R. (2013). Корпоративная социальная ответственность: коммуникативные действия на внешнюю среду организаций государственного сектора. *Современные исследования социальных проблем. Modern Research of Social Problems*, 10(30).
360. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2012a). Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos. *Jaunųjų mokslininkų darbai. Journal of Young Scientists*, 1(34), p. 167–173.
361. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2012b). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija: percepcijos aspektai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1(30), p. 213–221.
362. Wayne, S. J., Rubinstein, D. (1992). Extending Game Theoretic Propositions About Slack and Scarcity in Managerial Decision Making. *Human Relations*, 45(5), p. 525–536.
363. Walker, J., Evers, C. (1988). The epistemology unity of educational research. In Keeves, J. (Ed) *Educational research, methodology and measurements: an international handbook*. Oxford: Pergamon, p. 28–36.
364. Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), p. 14–26.
365. Walter, M. (2006). *Social Science methods: an Australian perspective*. Oxford, New York: Oxford University Press.
366. WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR, The Netherlands, Sept 6–8, 1998. Prieiga per internetą (žiūrėta 2013-12-14): www.wbcsd.org

367. We, O. G., Choi, B. H. (2008). A Study on the Corporate Social Responsibility (CSR) Reinforcement in China; Focusing on Chinese Automobile Industry. *International Area Studies Review*, 11(2), p. 33–54.
368. Weber, J. (1996). Influences upon Managerial Moral Decision Making: Nature of the Harm and Magnitude of Consequences. *Human Relations*, 49(1), p. 1–22.
369. Weisband, E. (2009). The Virtues of Virtue: Social Capital, Network Governance, and Corporate Social Responsibility. *American Behavioral Scientist*, 52(6), p. 905–918.
370. Whelan, G. (2012). The political perspective of corporate social responsibility: a critical research agenda. *Business Business Ethics Quarterly*, 22(4), p. 709–737.
371. Wiersma, W. (2000). *Research methods in education*, 7th Edition. Boston: Allyn & Bacon.
372. William, M. K. (2006a). Philosophy of Research. *Research Methods Knowledge Base*. Prieiga per internetą (žiūrėta: 2014-09-10): <http://www.socialresearchmethods.net/kb/philosophy.php>
373. William, M. K. (2006b). Ethics in Research. *Research Methods Knowledge Base*. Prieiga per internetą (žiūrėta: 2014-09-10): <http://www.socialresearchmethods.net/kb/ethics.php>
374. Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, p. 691–718.
375. Xenikou, A., Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), p. 566–579.
376. Zakarevičius P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Management of Organizations: Systematic Research*, 30, p. 201–209.
377. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. *Monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
378. Zakarevičius, P. (2005). Pokyčių valdymas moderniose verslo organizacijose. *Vadybos arimuose*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, p. 65–81.
379. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
380. Zohar, D., Marshall, I. (2006). *Dvasinis kapitalas: gerovė, kuri gali padėti išlikti*. Vilnius: Tyto Alba.
381. Žičkienė, S., Potelis, N., Juozaitienė, L., Potelienė, S. (2011). Corporate Social Responsibility Disclosure in Water Supply Companies. *Socialiniai tyrimai. Social Research*, 4(25), p. 43–55.
382. Žydzūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.
383. Žukauskas, P., Vveinhardt, J. (2010). The Model of Managerial Intervention Decisions of Mobbing as Discrimination in Employees' Relations in Seeking to Improve Organization Climate. *Inžinerinė ekonomika. Engineering Economics*, 21(3), p. 306–314.

Priedai

1 priedas. I-asis ekspertinis vertinimas: dalių, skalių ir subskalių vertinimo rezultatai

Dalys, skalės ir subskalės	Skalių/subskalių balų suma	Skalių/subskalių svorio vidurkis*	Teiginių/klausimų skaičius prieš vertinimą	Teiginių/klausimų skaičius po vertinimo
I. VADYBOS KULTŪRA				
1. VADYBINIO PERSONALO KULTŪRA	801 / 990	4,14	32	28
1.1. Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	193 / 240**	4,01	8	7
1.2. Vadybos mokslo žinojimo lygis	147 / 210	4,08	6	5
1.3. Darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	193 / 240	4,01	8	7
1.4. Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis	268 / 300	4,46	10	9
2. VALDYMO PROCESŲ ORGANIZAVIMO KULTŪRA	682 / 750	4,57	25	24
2.1. Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	207 / 240	4,31	8	7
2.2. Vadybinio darbo racionalus organizavimas	148 / 150	4,89	5	5
2.3. Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	138 / 150	4,59	5	5
2.4. Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūra	189 / 210	4,49	7	7
3. VADYBOS DARBO SĄLYGŲ KULTŪRA	761 / 840	4,52	28	27
3.1. Darbo aplinkos lygis (interjeras, apšvietimas, temperatūra, švara ir kt.)	252 / 270	4,66	9	9
3.2. Darbo vietų organizavimo lygis	173 / 180	4,80	6	6
3.3. Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	165 / 180	4,58	6	6
3.4. Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	171 / 210	4,06	7	6
4. DOKUMENTACIJOS SISTEMOS KULTŪRA	742 / 810	4,59	27	25
4.1. Dokumentų įforminimo kultūra	181 / 210	4,30	7	6
4.2. Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema	147 / 150	4,90	5	5
4.3. Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas	230 / 240	4,79	8	8
4.4. Racionali archyvinų dokumentų saugojimo sistema	184 / 210	4,37	7	6
II. SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ				
5. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS ELGSENA	959 / 1080	4,33	36	31
5.1. Paslaugos ir jų kokybė	178 / 180	4,94	6	6
5.2. Vartotojų informavimas	84 / 150	2,80	5	2
5.3. Sveikata ir saugumas	104 / 150	3,46	5	3
5.4. Atsakomybė aplinkosaugoje	207 / 210	4,92	7	7
5.5. Atsakomybė santykiuose su darbuotojais	207 / 210	4,92	7	7
5.6. Atsakomybė santykiuose su visuomene	179 / 180	4,97	6	6
6. SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENA	1146 / 1470	4,00	49	42
6.1. Ketinimai išeiti iš darbo	143 / 180	3,97	6	6

Dalys, skalės ir subskalės	Skalių/subskalių balų suma	Skalių/subskalių svorio vidurkis*	Teiginių/klausimų skaičius prieš vertinimą	Teiginių/klausimų skaičius po vertinimo
6.2. Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe	157 / 180	4,35	6	6
6.3. Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta	127 / 150	4,23	5	5
6.4. Mano atsiliepimai apie organizaciją	141 / 150	4,69	5	5
6.5. Nepotizmas, favoritizmas	209 / 300	3,48	10	7
6.6. Korupcija	79 / 90	4,38	3	3
6.7. Veiklos ir santykio skaidrumas	158 / 240	3,29	8	5
6.8. Socialinės atsakomybės imitavimas	132 / 180	3,66	6	5
III. INFORMACIJA APIE ORGANIZACIJĄ	–	–	5	4
IV. INFORMACIJA APIE DARBUOTOJĄ	–	–	7	5

Pastabos: * maksimalus skalės svorio vidurkis 5; ** 193 / 240 – pirmasis skaičius rodo surinktą balų sumą, antrasis – maksimalią galimą surinkti sumą.

2 priedas. I-asis ekspertinis vertinimas: eliminuotų teiginių/klausimų sąrašas ir jų vertinimo rezultatai

Eil. Nr.	Teiginio numeris klausimyne	Teiginiai/klausimai	1E	2E	3E	4E	5E	6E	Balų suma	Svorio vidurkis
	4.	Vadovai pasižymi kultūrinio išprusimu	1	2	3	1	2	1	10	1,66
	11.	Mano darbovietėje vadovams akivaizdžiai rūksta vadybinio išsilavinimo	1	1	1	2	2	1	8	1,33
	19.	Vadovai visuomet darbuotojams paaiškina savo sprendimus	2	1	2	1	2	1	9	1,50
	26.	Pas mus vadovaujamas principu „vadovas – visuomet teisus“	2	1	4	1	2	1	11	1,83
	37.	Mano darbovietėje neišku, kas ir už ką atsakingas	2	1	3	2	2	2	12	2,00
	83.	Mano darbovietėje yra žmonių, kurie patiria psichologinį spaudimą	2	1	2	1	2	1	9	1,50
	91.	Mano darbovietėje dokumentų įforminimas neatitinka reikalavimų	2	1	2	2	2	1	10	1,66
	107.	Kai prireikia dokumentų, tenka kreiptis į juos rengusius asmenis/padalinius	2	1	4	3	2	1	13	2,16
	119.	Mano organizacijoje vadovaujamas principu „vartotojas – visuomet teisus“	2	2	2	2	2	1	11	1,83
	121.	Mano organizacija pateikia išsamią informaciją vartotojams	2	1	5	1	2	1	12	2,00
	123.	Pažįstamiems nepatariu vartoti mano organizacijos paslaugų/productų	1	1	2	2	2	1	9	1,5
	126.	Mūsų produkcija negalėtų pakenkti vartotojų saugumui.	1	1	1	2	1	2	8	1,33
	127.	Mūsų produkcija negalėtų pakenkti vartotojų sveikatai.	1	1	2	2	1	2	9	1,50
	171.	Priimti į darbą giminaičius – mano darbovietėje yra įprasta praktika	1	2	2	2	2	1	10	1,66
	174.	Kad įsidarbinčiau, teko pasinaudoti pažintimis	1	1	1	1	2	1	7	1,16
	179.	Alyginimas priklauso nuo vadovo požiūrio į darbuotoją	1	1	2	2	1	2	9	1,50
	184.	Vadovų deklaruojami aukšti moraliniai principai skiriasi nuo jų veiksmų	1	1	1	1	1	1	6	1,00
	186.	Produkto/paslaugų reklamoje pateikiama informacija neatitinka tikrovės	1	1	2	2	2	2	10	1,66
	190.	Organizacija rūpinasi tik pajamomis, o ne kokybe	2	1	4	3	2	1	13	2,16
	195.	Įmonių socialinė atsakomybė – tik reklama	1	1	2	2	1	2	9	1,5
Organizacija, kurioje dirbu: Neketina diegti ĮSA Pradeda diegti ĮSA Yra įdiegusi ĮSA			+	—	+	—	—	—	Tinka 2	Netinka 4
Jūsų bendras darbo stažas: Įrašykite:			+	+	+	—	—	—	Tinka 3	Netinka 3
Jūsų šeimyninė padėtis: ☐ Vėdęs / ištekėjusi ☐ Išsiskyręs / išsiskyrusi ☐ Vienišas / vieniša ☐ Našlys/ našlė			+	—	—	—	—	—	Tinka 1	Netinka 5

3 priedas. I-asis ekspertinis vertinimas: rezultatų suvestinė

Daly- skatės, subskatės, teiginiai	Ekspertai	I. VADYBOS KULTŪRA						Balų suma	Balų vidurkis	
		1 E	2 E	3 E	4 E	5 E	6 E			
I. VADYBINIO PERSONALO KULTŪRA										
I.1. Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis										
1.	Mano darbovietėje vadovai vadovaujasi aukštais moraliniais kriterijais	5	5	4	5	5	4	28	4,66	
2.	Vadovai griežtai laikosi etinių normų	5	4	3	5	5	4	26	4,33	
3.	Vadovai pasižymi aukšta vidine kultūra	5	4	3	5	5	4	26	4,33	
4.	Vadovai pasižymi kultūriniu išprusimu	1	2	3	1	2	1	10	1,66	
5.	Vadovai paiso kalbos kultūros reikalavimų	3	3	2	4	5	5	22	3,66	
6.	Vadovai griežtai laikosi etiketo reikalavimų	4	3	3	4	5	5	24	4,00	
7.	Vadovai demonstruoja pagarbą pavaldiniams	5	5	3	5	5	5	28	4,66	
8.	Vadovų vertybė – orientyras pavaldiniams	5	5	4	5	5	5	29	4,83	
Balų suma:		33	31	25	34	37	33	193	–	
Balų vidurkis:		4,12	3,87	3,12	4,25	4,62	4,12	–	4,01	
I.2. Vadybos mokslo žinojimo lygis										
1.	Mano darbovietėje visi vadovai turi aukštąjį vadybinį išsilavinimą	3	5	3	5	5	5	26	4,33	
2.	Vadovai domisi valdymo mokslo naujovėmis	5	5	5	4	4	4	27	4,50	
3.	Mano darbovietėje vadovams aktyviai trūksta vadybinio išsilavinimo	1	1	1	2	2	1	8	1,33	
4.	Vadovai valdymo mokslo naujovės intensyviai taiko praktikoje	5	4	5	4	5	5	28	4,66	
5.	Mano darbovietėje vadovu galima tapti ir neturint vadybinio išsilavinimo	5	5	3	5	5	5	28	4,67	
6.	Mano darbovietėje nuolat organizuojami tobulinimosi kursai vadovams	5	5	5	5	5	5	30	5,00	
Balų suma:		24	25	22	25	26	25	147	–	
Balų vidurkis:		4	4,16	3,66	4,16	4,33	4,16	–	4,08	
I.3. Darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius										
1.	Mano vadovas yra lyderis, kuris man padeda atsiskleisti darbe	5	5	5	4	5	5	29	4,83	
2.	Man niekuomet nekyla abejonių dėl vadovo sprendimų	5	5	5	5	5	5	30	5,00	
3.	Vadovai objektyvūs ir teisingi	4	5	5	5	5	5	29	4,83	
4.	Pastabas, susijusias su darbu, vadovai pateikia korektiškai	5	5	5	5	5	5	30	5,00	
5.	Vadovai visuomet darbuotojams paaiškina savo sprendimus	2	1	2	1	2	1	9	1,50	
6.	Darbiniai pavidimai skiriami pagarbiai	3	4	3	2	3	3	18	3,00	
7.	Vadovai nesveikiai konkuruoja su pavaldiniais	3	5	3	4	4	4	23	3,83	
8.	Vadovai nesveikiai konkuruoja su kitų mūsų organizacijos padalinių vadovais	5	5	3	4	4	4	25	4,16	
Balų suma:		32	35	31	30	33	32	193	–	
Balų vidurkis:		4	4,37	3,87	3,75	4,12	4	–	4,01	
I.4. Sugėžėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis										
1.	Užduotys ir pavedimai teikiami tiksliai	5	5	5	5	5	5	30	5,00	
2.	Užduotys ir pavedimai atitinka darbuotojų kompetencijas	5	5	5	5	5	5	30	5,00	
3.	Mano darbovietėje vadovai siekia būti ne tik formaliais, bet ir neformaliais lyderiais	5	5	5	4	5	5	29	4,83	
4.	Pas mus vadovaujamosi principu „vadovas – visuomet teisus“	2	1	4	1	2	1	11	1,83	
5.	Mano darbovietėje vadovai savo pavyzdžiu įkvepia darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų	5	5	5	4	5	5	29	4,83	

Dalys, skalės, subskalės, teiginiai	Ekspertai	1 E	2 E	3 E	4 E	5 E	6 E	Balų suma	Balų vidurkis
6. Vadovai kuria darbingą, kūrybišką aplinką		5	4	5	5	5	5	29	4,83
7. Jei ne vadovo parama, mano rezultatai nebūtų tokie geri		5	5	5	4	4	4	27	4,50
8. Mano darbovietėje visi dirbame vieningos komandos principu		5	4	5	5	5	5	29	4,83
9. Mano darbovietėje vadovai visuomet prisima atsakomybę už rezultatus, kokie jie bebūtų		5	4	5	5	5	5	29	4,83
10. Padedant vadovui atradau sugebėjimų, apie kuriuos nenutuokiau		5	5	5	3	3	4	25	4,16
	Balų suma:	47	43	49	41	44	44	268	–
	Balų vidurkis:	4,7	4,3	4,9	4,1	4,4	4,4	–	4,46
2. VALDYMO PROCESŲ ORGANIZAVIMO KULTŪRA									
2.1. Optimalus valdymo procesų reglamentavimas									
1. Mano darbovietėje valdymo procesai apibrėžti dokumentuose		5	5	5	5	5	5	30	5,00
2. Visi organizacijos vadovai tiksliai žino savo funkcijas ir atsakomybes		5	5	5	5	5	5	30	5,00
3. Visų vadovų pareigos griežtai išdėstytos instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose		5	5	5	5	5	5	30	5,00
4. Mano darbovietėje vadovai neviršija turimų įgaliojimų		5	5	5	5	5	5	30	5,00
5. Mano darbovietėje neišiku, kas ir už ką atsakingas		2	1	3	2	2	2	12	2,00
6. Vadovinio personalo /vidurinės grandies specialistų funkcijos griežtai reglamentuotos		5	4	5	5	5	5	29	4,83
7. Darbuotojams nekyla klausimų dėl vadovų sprendimų		5	5	5	4	4	4	27	4,50
8. Mano darbovietėje, kalbant apie vadovus, „kairė nežino, ką daro dešinė“		3	4	3	2	4	3	19	3,16
	Balų suma:	35	34	36	33	35	34	207	–
	Balų vidurkis:	4,37	4,25	4,5	4,12	4,37	4,25	–	4,31
2.2. Vadybinio darbo racionalus organizavimas									
1. Mano darbovietėje valdymas sertifikuotas ISO standartais		5	5	5	5	5	5	30	5,00
2. Kylančius klausimus galima išspręsti su tiesioginiu vadovu, nesikreipiant į aukštesnius		5	5	5	5	4	5	29	4,83
3. Vadybininkams/vidurinės grandies specialistams reikiama informacija ir kiti resursai pateikiami laiku		5	5	5	5	5	5	30	5,00
4. Vadybinis personalas/vidurinės grandies specialistai nesiskundžia dėl savo darbo organizavimo		5	5	5	5	5	5	29	4,83
5. Vadybininkai / vidurinės grandies specialistai sako, kad galėtų padaryti daugiau, jeigu turėtų galimybes		5	5	4	5	5	5	29	4,83
	Balų suma:	25	25	24	25	24	25	148	–
	Balų vidurkis:	5	5	4,8	5	4,8	5	–	4,89
2.3. Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis									
1. Mano darbovietėje funkcionuoja elektroninė valdymo sistema		5	4	5	5	5	5	29	4,83
2. Valdymo sistema įgalina integruotai planuoti, analizuoti ir vykdyti veiklą		5	5	5	5	5	5	30	5,00
3. Kompiuterizuota valdymo procesų sistema paprasta, funkcionali ir naudinga		5	5	5	5	5	5	28	4,66
4. Kompiuterizuota valdymo procesų sistema išnaudojama maksimaliai		3	4	5	4	4	4	24	4,00
5. Mano organizacijoje stinga kompiuterių ir programinės įrangos		3	3	5	4	5	5	27	4,50
	Balų suma:	21	23	24	22	24	24	138	–
	Balų vidurkis:	4,2	4,6	4,8	4,4	4,8	4,8	–	4,59
2.4. Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūra									
1. Posėdžiai dalykiški, darbuotojai nesiskundžia veltui sugaišę laiką		5	5	3	5	5	5	28	4,66
2. Su klientais gyvai ir ryšio priemonėmis bendraujama pagarbiai		5	4	5	5	5	5	29	4,83
3. Su partneriais bendraujama pabrėžtinai dalykiškai		3	5	3	5	5	5	26	4,33
4. Mūsų organizacijoje vadovaujamas principu „Klientas visuomet teisus“		5	5	5	5	5	5	30	5,00

Dalys, skalės, subskalės, teiginiai	Ekspertai						1 E	2 E	3 E	4 E	5 E	6 E	Balų suma	Balų vidurkis
5.	Atsakymai į paklausimus iš šalies pateikiami operatyviai ir išsamiai						5	5	5	4	5	5	29	4,83
6.	Atsakymai į pretenzijas iš išorės laikomos nemalonia prievole						3	4	3	4	3	5	22	3,66
7.	Mano darbovietė atvira visuomenei, neslepia nemalonių faktų, incidentų						5	5	3	4	3	5	25	4,16
Balų suma:							31	33	27	32	31	35	189	—
Balų vidurkis:							4,42	4,71	3,85	4,57	4,42	5	—	4,49
3. VADYBOS DARBO SĄLYGŲ KULTŪRA														
3.1. Darbo aplinkos lygis (interjeras, apšvietimas, temperatūra, švara ir kt.)														
1.	Mano organizacijoje rūpinamasi, kad interjeras atitiktų darbuotojų poreikius						5	3	5	4	4	4	25	4,16
2.	Darbo aplinkoje švaru ir tvarkinga						5	5	5	5	5	5	30	5,00
3.	Baldai ergonomiški, įrankiai ir darbo priemonės - patogūs						5	5	5	5	5	5	30	5,00
4.	Mums nereikia nerimauti, kad žiemą darbo vietoje bus šalta, o vasarą – per karšta						5	4	4	3	4	4	24	4,00
5.	Oro ventiliacija gera, nėra pašalinių, nemalonių kvapų						5	4	5	4	4	4	26	4,33
6.	Darbo vietoje nejauciu diskomforto dėl apšvietimo						5	5	4	5	5	5	29	4,83
7.	Nėra triukšmo, kuris trukdytų dirbti						5	5	5	5	5	5	30	5,00
8.	Organizacija pasirūpina viskuo, pvz., ir tvarkingais darbo rūbais						5	4	5	4	5	5	28	4,66
9.	Darbo vietoje man pakanka erdvės						5	5	5	5	5	5	30	5,00
Balų suma:							45	40	43	40	42	42	252	—
Balų vidurkis:							5	4,44	4,77	4,44	4,66	4,66	—	4,66
3.2. Darbo vietų organizavimo lygis														
1.	Organizacija pasirūpina visomis darbo priemonėmis						5	5	5	5	5	5	30	5,00
2.	Darbo priemonės leidžia darbą atlikti greitai ir kokybiškai						5	5	5	5	5	5	30	5,00
3.	Priemonės, įranga pasiekiamia lengvai, ją naudotis nereikia papildomų pastangų						5	5	5	5	5	5	30	5,00
4.	Darbo vieta organizuojama įvertinant technines ir individualias darbuotojų ypatybes						4	5	5	5	5	5	29	4,83
5.	Vadovai atsižvelgia į darbuotojų pastabas dėl darbai reikalingų priemonių, įrangos						5	5	5	5	5	5	30	5,00
6.	Darbuotojams kartais tenka patiemis rūpintis darbo priemonėmis už savo lėšas						3	3	3	5	5	5	24	4,00
Balų suma:							27	28	28	30	30	30	173	—
Balų vidurkis:							4,5	4,66	4,66	5	5	5	—	4,80
3.3. Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės														
1.	Darbovietė savo lėšomis rūpinasi darbuotojų relaksacija po darbo valandų						5	3	3	5	5	5	26	4,33
2.	Rūpinamasi profesinių ligų prevencija						5	5	5	5	5	5	30	5,00
3.	Skatinamas fizinis aktyvumas						5	4	3	5	4	5	26	4,33
4.	Darbovietėje yra patalpa, skirta poilsiui						5	5	3	5	4	5	27	4,50
5.	Darbovietė rūpinasi ne tik darbuotojų, bet ir šeimos poilsiu						5	5	3	5	4	5	27	4,50
6.	Darbo ir poilsio sąlygos aptartos kolektyvinėje suartyje						5	5	5	5	4	5	29	4,83
Balų suma:							25	27	22	30	26	30	165	—
Balų vidurkis:							5	4,5	3,66	5	4,33	5	—	4,58
3.4. Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas														
1.	Mano organizacijoje darbo sauga rūpinamasi ne formaliai						5	5	5	5	5	5	30	5,00
2.	Darbo saugos žurnale pasirašiau tik po to, kai buvo išklaustas instruktažas ir išlaikytas egzaminas						3	5	5	5	5	5	28	4,66
3.	Darbovietėje jaučiuosi gerai, nejauciu psichologinio diskomforto						5	4	5	5	5	5	29	4,83

Dalys, skalės, subskalės, teiginiai															Ekspertai						1 E	2 E	3 E	4 E	5 E	6 E	Balų suma	Balų vidurkis
4.															Mano darbovietėje netoleruojami seksualinio pobūdžio pasisakymai ir/ar elgesys						5	4	5	5	5	5	29	4,83
5.															Mano darbovietėje yra žmonių, kurie patiria psichologinį spaudimą						2	1	2	1	2	1	9	1,50
6.															Skatinama pagarba ir tolerancija kitokioms religinėms, politinėms pažiūroms ir kt.						5	5	3	5	5	3	26	4,33
7.															Mano organizacijoje netoleruojami anekdotai apie blondines, kitos tautybės asmenis ir pan.						3	3	3	4	4	3	20	3,33
															Balų suma:						28	27	28	30	31	27	171	—
															Balų vidurkis:						4	3,85	4	4,28	4,42	3,85	—	4,06
4. DOKUMENTACIJOS SISTEMOS KULTŪRA																												
4.1. Dokumentų įforminimo kultūra																												
1.															Yra patvirtintos dokumentų rengimo, įforminimo taisyklės						5	5	5	5	5	5	30	5,00
2.															Griežtai laikomasi raštyvedybos reikalavimų						5	5	5	5	5	5	30	5,00
3.															Dokumentų kalbos kultūra – praktikoje taikomas reikalavimas						5	5	3	5	5	5	28	4,66
4.															Darbuotojai nuolat supažindinami su naujausiais dokumentų įforminimo reikalavimais						5	5	5	5	5	5	30	5,00
5.															Analizuojamos dokumentų įforminimo ir kalbos kultūros klaidos bei trūkumai						5	5	3	5	5	5	28	4,66
6.															Mano darbovietėje dokumentų įforminimas neatitinka reikalavimų						2	1	2	2	2	1	10	1,66
7.															Teikiamos rekomendacijos dokumentų įforminimo ir kalbos klaidoms koreguoti						3	5	3	5	5	4	25	4,16
															Balų suma:						30	31	26	32	32	30	181	—
															Balų vidurkis:						4,28	4,42	3,71	4,57	4,57	4,28	—	4,30
4.2. Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema																												
1.															Veikia sparti darbui reikalingų dokumentų paieškos sistema						5	5	5	5	5	5	30	5,00
2.															Užtikrintas patogus dokumentų prieinamumas						5	5	5	5	5	5	30	5,00
3.															Dokumentų naudojimosi sistema suprantama paprastam vartotojui, nereikalaujanti ypatingų įgūdžių						5	5	5	4	4	4	27	4,50
4.															Dokumentų paieškos sistemoje įdiegti teminiai klasifikatoriai – sąvada						5	5	5	5	5	5	30	5,00
5.															Užtikrinta darbo palengvinimo funkcija, leidžianti patogiai rasti savo dokumentus, kopijuoti reikalingų dokumentų fragmentus ir pan.						5	5	5	5	5	5	30	5,00
															Balų suma:						25	25	25	24	24	24	147	—
															Balų vidurkis:						5	5	5	4,8	4,8	4,8	—	4,90
4.3. Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas																												
1.															Mano organizacijoje veikia patikima elektroninė duomenų tvarkymo sistema						4	5	5	5	5	5	29	4,83
2.															Ataskaitos, analizės, prognozės ir pan. rengiamos naudojantis informacinėmis technologijomis						5	5	5	5	5	5	30	5,00
3.															Darbo vietose naudojamos informacinės technologijos atitinka poreikius						4	5	5	5	5	5	29	4,83
4.															Turimos informacinės technologijos išnaudojamos maksimaliai						4	5	5	4	3	3	24	4,00
5.															Mano darbovietė investuoja į naujausias informacines technologijas						5	5	5	5	5	5	30	5,00
6.															Elektroninė duomenų valdybos sistema prieinama visiems padaliniams ir darbuotojams, kuriems to reikia						5	5	5	5	5	5	30	5,00
7.															Organizacijoje priimta naudotis elektroniniu parašu						5	5	5	4	5	4	28	4,66
8.															Darbuotojai turi reikiamas prielaidas prie išorinių informacinių duomenų bazių						5	5	5	5	5	5	30	5,00
															Balų suma:						37	40	40	38	38	37	230	—
															Balų vidurkis:						4,62	5	5	4,75	4,75	4,62	—	4,79
4.4. Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema																												
1.															Egzistuoja aiški dokumentų saugojimo sistema						5	5	5	5	5	5	30	5,00
2.															Kai prireikia dokumentų, tenka kreiptis į juos rengusius asmenis/padalinus						2	1	4	3	2	1	13	2,16

Dalis, skalės, subskalės, teiginiai												
Ekspertai												
	1 E	2 E	3 E	4 E	5 E	6 E	Balų suma	Balų vidurkis				
3.	5	5	5	5	5	5	30	5,00				
4.	5	5	5	4	4	4	27	4,50				
5.	5	5	3	4	5	4	26	4,33				
6.	5	5	3	5	5	5	28	4,66				
7.	5	5	5	5	5	5	30	5,00				
Balų suma: 32 31 30 31 31 29 184												
Balų vidurkis: 4,57 4,42 4,28 4,42 4,42 4,14 4,37												
II. SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ												
5. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS ELGSENĄ												
5.1. Padaugos ir jų kokybė												
1.	5	5	5	5	5	5	30	5,00				
2.	5	5	5	5	5	5	30	5,00				
3.	5	5	3	5	5	5	28	4,66				
4.	5	5	5	5	5	5	30	5,00				
5.	5	5	5	5	5	5	30	5,00				
6.	5	5	5	5	5	5	30	5,00				
Balų suma: 30 30 28 30 30 30 178												
Balų vidurkis: 5 5 4,66 5 5 5 4,94												
5.2. Vartotojų informavimas												
1.	2	2	2	2	2	1	11	1,83				
2.	5	5	3	3	3	3	22	3,67				
3.	2	1	5	1	2	1	12	2,00				
4.	5	5	5	5	5	5	30	5,00				
5.	1	1	2	2	2	1	9	1,5				
Balų suma: 15 14 17 13 14 11 84												
Balų vidurkis: 3 2,8 3,4 2,6 2,8 2,2 2,8												
5.3. Sveikata ir saugumas												
1.	5	5	3	5	5	5	28	4,66				
2.	5	5	5	5	5	5	30	5,00				
3.	1	1	1	2	1	2	8	1,33				
4.	1	1	2	2	1	2	9	1,50				
5.	5	4	5	5	5	5	29	4,83				
Balų suma: 17 16 16 19 17 19 104												
Balų vidurkis: 3,4 3,2 3,2 3,8 3,4 3,8 3,46												
5.4. Atsakomybė aplinkosaugoje												
1.	5	5	5	5	5	5	30	5,00				
2.	5	5	5	4	5	5	29	4,83				
3.	5	5	5	5	5	5	30	5,00				
4.	5	5	5	5	5	5	30	5,00				

Dalyš, skatės, subskatės, teiginiai	Ekspertai						Balų suma	Balų vidurkis
	1 E	2 E	3 E	4 E	5 E	6 E		
5.	Mano organizacija rūpinasi, kad visos atliekos būtų perdirbtos	5	5	5	5	5	30	5,00
6.	Darbovietėje rūšiuojame atliekas	5	5	5	4	5	29	4,83
7.	Mano darbovietė finansiskai skatina aplinka tausojančias idėjas	5	5	5	4	5	29	4,83
	Balų suma:	35	35	35	35	35	207	–
	Balų vidurkis:	5	5	5	4,57	5	–	4,92
5.5. Atsakomybė santykiuose su darbuotojais								
1.	Darbuotojų teises ginančių teisės aktu reikalavimų laikomasi ne formaliai, o realiai	5	5	5	5	5	30	5,00
2.	Darbuotojas laikomas didžiausiu organizacijos turtu ir sėkmės veiksnio	5	5	5	5	5	30	5,00
3.	Mano darbovietė garantuoja teisingą atlygį už darbą	5	5	5	5	5	30	5,00
4.	Profesijunginė organizacija laikoma lygiavertiu partneriu	5	5	5	3	5	27	4,50
5.	Darbuotojai turi galimybę teikti apeliacijas vadovybės sprendimams ir įrodyti savo poziciją	5	5	5	5	5	30	5,00
6.	Visi darbuotojai turi lygias teises	5	5	5	5	5	30	5,00
7.	Istatymų reikalavimus viršijančios socialinės ir sveikatos garantijos įtvirtintos kolektyvinėje sutartyje	5	5	5	5	5	30	5,00
	Balų suma:	35	35	35	33	35	34	207
	Balų vidurkis:	5	5	5	4,71	5	4,85	4,92
5.6. Atsakomybė santykiuose su visuomene								
1.	Mano organizacija kovoja su korupcija išorėje	4	5	5	5	5	29	4,83
2.	Laikosi sąžiningo verslo principų	5	5	5	5	5	30	5,00
3.	Investuoja į mokslo ir visuomenės švietimo programas	5	5	5	5	5	30	5,00
4.	Remia kultūrinius ir socialinius projektus	5	5	5	5	5	30	5,00
5.	Laikosi etiškos veiklos principų	5	5	5	5	5	30	5,00
6.	Aktyviai bendradarbiauja su vyriausybėmis ir nevyriausybėmis organizacijomis	5	5	5	5	5	30	5,00
	Balų suma:	29	30	30	30	30	179	–
	Balų vidurkis:	4,83	5	5	5	5	–	4,97
6. SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENA								
6.1. Ketinimai išėti iš darbo								
1.	Tokiomis sąlygomis čia dirbti tiesiog nebegalau	4	4	3	4	4	23	3,83
2.	Matau, kad šioje darbovietėje neriuosi iš kailio, tačiau niekas nuo to nesikeičia	4	4	3	5	3	23	3,83
3.	As dažnai galvoju apie atsisistatymą iš savo pareigų šioje organizacijoje	4	4	3	5	4	25	4,16
4.	Jei as palikčiau šią darbovietę, – daug tikrai neprarasčiau	4	3	3	5	4	23	3,83
5.	Labai tikėtina, kad netrukus as ieškosiu naujo darbo	4	4	3	5	4	24	4,00
6.	As nuolat ieškau naujo darbo, kad trūkus kantrybei netektų išėti tiesiog į gatvę	4	5	3	5	4	25	4,16
	Balų suma:	24	24	18	29	24	143	–
	Balų vidurkis:	4	4	3	4,83	4	–	3,97
6.2. Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe								
1.	As nežinau, ką ir kaip reikia dirbti, kad gautčiau didesni atlyginimą	4	5	3	5	4	5	4,33
2.	As nežinau, ką reikia padaryti, kad būtų paaukštintas pareigose	5	5	3	5	4	5	27
3.	Kadangi mano funkcijos labai aptakiai pateiktos pareigybinuose nuostatuose, as turiu daryti viską, ką liepia vadovas	4	5	3	5	4	5	26
4.	As turiu dirbti žymiai daugiau, nei numatyta mano pareigybinuose nuostatuose	4	5	3	5	5	5	27

Dalyš, skatės, subskatės, teiginiai												
Ekspertai												
	1 E	2 E	3 E	4 E	5 E	6 E	Br. suma	Br. sk.				
5.	4	5	3	5	4	4	25	4,16				
6.	5	5	3	5	4	4	26	4,33				
Balų suma:							26	30	18	30	25	28
Balų vidurkis:							4,33	5	3	5	4,16	4,66
6.3. Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta												
1.	4	5	3	5	5	4	26	4,33				
2.	4	5	4	5	5	4	27	4,50				
3.	4	5	3	5	5	4	26	4,33				
4.	4	3	3	5	5	3	23	3,83				
5.	4	4	3	5	5	4	25	4,16				
Balų suma:							20	22	16	25	19	127
Balų vidurkis:							4	4,4	3,2	5	3,8	4,23
6.4. Mano atsiliepiniai apie organizaciją												
1.	5	5	4	5	5	5	29	4,83				
2.	5	5	4	5	5	5	29	4,83				
3.	5	5	4	5	5	5	29	4,83				
4.	4	5	3	5	5	5	27	4,50				
5.	4	5	3	5	5	5	27	4,50				
Balų suma:							23	25	18	25	25	141
Balų vidurkis:							4,6	5	3,6	5	5	4,69
6.5. Nepotizmas, favoritizmas												
1.	1	2	2	2	2	1	10	1,66				
2.	4	5	3	5	4	4	25	4,16				
3.	4	5	3	5	4	4	25	4,16				
4.	1	1	1	1	2	1	7	1,16				
5.	3	5	3	5	4	5	25	4,16				
6.	5	5	3	5	4	5	27	4,50				
7.	5	4	3	5	5	5	27	4,50				
8.	5	4	3	5	5	5	27	4,50				
9.	1	1	2	2	1	2	9	1,50				
10.	5	4	3	5	5	5	27	4,50				
Balų suma:							34	36	26	40	36	209
Balų vidurkis:							3,4	3,6	2,6	4	3,6	3,7
6.6. Korupcija												
1.	5	5	3	4	5	5	27	4,50				
2.	5	5	3	4	4	5	26	4,33				
3.	5	5	3	4	4	5	26	4,33				
Balų suma:							15	15	9	12	13	79
Balų vidurkis:							5	5	3	4	4,33	5
6.7. Veiktos ir santykio skaidrumas												

Dalys, skalės, subskalės, teiginiai	Ekspertai																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
-------------------------------------	-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

INFORMACIJA APIE JŪSŲ ORGANIZACIJĄ

Klausimai	Ekspertų pastabos	
Organizacijos, kurioje dirbu, juridinis statusas: AB UAB IĮ TŪB KŪB VšĮ ŽŪB Valstybės įmonė Savivaldybės įmonė Biudžetinė įstaiga Kita (įrašykite):	Tinka	6
	Netinka	0
Organizacija, kurioje dirbu, priklauso šiam sektoriui: Viešasis sektorius Privatus sektorius	Tinka	6
	Netinka	0
Organizacija, kurioje dirbu, yra: Lietuvos kapitalo įmonė Užsienio kapitalo įmonė	Tinka	6
	Netinka	0
Organizacija, kurioje dirbu, yra: Labai maža įmonė (dirba mažiau kaip 10 darbuotojų) Maža įmonė (dirba mažiau kaip 50 darbuotojų) Vidutinė įmonė (dirba mažiau kaip 250 darbuotojų) Didelė įmonė (dirba virš 250 darbuotojų), įrašykite bent apytikslių skaičių: _____	Tinka	6
	Netinka	0
Organizacija, kurioje dirbu: Neketina diegti ĮSA Pradedą diegti ĮSA Yra įdiegusi ĮSA	Tinka	2
	Netinka	4

INFORMACIJA APIE JUS

Klausimai	Ekspertų pastabos	
Jūsų pareigos: Eilinis darbuotojas Administracijos darbuotojas Žemiausios grandies vadovas Vidurinėsios grandies vadovas Aukščiausio lygio vadovas Kita, jūsų manymu, svarbi informacija (įrašykite):	Tinka	6
	Netinka	0
Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje: Iki 1 metų 1 – 3 4 – 7 8 – 10 11 – 15 16 – 20 Kita, jūsų manymu, svarbi informacija (įrašykite):	Tinka	6
	Netinka	0
Jūsų bendras darbo stažas: Įrašykite:	Tinka	3
	Netinka	3
Jūsų išsilavinimas: Aukštasis universitetinis Aukštasis neuniversitetinis Aukštesnysis Profesinis Vidurinis	Tinka	6
	Netinka	0

Klausimai	Ekspertų pastabos	
Pradinis Kita, jūsų manymu, svarbi informacija (įrašykite):		
Jūsų amžius: 18 – 23 24 – 29 30 – 39 40 – 49 50 – iki pensinio amžiaus Pensinis amžius	Tinka	6
	Netinka	0
Jūsų šeimyninė padėtis: ☐ Vėdęs / ištekėjusi ☐ Išsiskyręs / išsiskyrusi ☐ Vienišas / vieniša ☐ Našlys/ našlė	Tinka	1
	Netinka	5
Jūsų lytis: Moteris Vyras	Tinka	6
	Netinka	0

Ačiū už bendradarbiavimą!

4 priedas. II-asis ekspertinis vertinimas: ekspertų charakteristikos

Eksperto kodas Charakteristikos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Mokslinis laipsnis, pedagoginis vardas	Prof. habil. dr.	Prof. habil. dr.	Prof. habil. dr.	Soc. m. dr., doc.	Soc. m. dr., doc.	Soc. m. dr., doc.	Soc. m. dr., doc.	Soc. m. dr.	Soc. m. dr.
Pareigos	Profesorius	Profesorius	Profesorė	Docentė	Docentė, Vilniaus universitetas	Docentė	Docentė	Lektorė	Lektorė
Darbovietė	Kauno technologijos universitetas	Vytauto Didžiojo universitetas	Mykolo Riomerio universitetas	Kauno technologijos universitetas	Vytauto Didžiojo universitetas	Vytauto Didžiojo universitetas	Aleksandro Stulginskio universitetas	Kauno technologijos universitetas	Vilniaus universitetas
Moklo kryptis	03 S, 04 S	03 S	03 S	03 S	04 S	03 S	04 S	03 S	03 S
Mokslinių interesų sritys	Vadyba, projektų valdymas	Strateginis valdymas, sistemų teorijos, koučingas	Vadyba ir administravim o mokslai	Žmogiškųjų išteklių valdymas, viešasis administravimas , organizacijų valdymas	Marketingas, vartotojų elgsena, marketingo tyrimai, reklama	Organizacijų valdymas, organizacinės valdymo struktūros, tinklinės struktūros, organizacinė kultūra, žmogiškųjų išteklių valdymas, pokyčių valdymas.	Kaimo verslų ir jų infrastruktūros tyrimai	Organizacinė verslininkystė ir jos raiška organizacijos raidos etapuose, instituciniai organizacinės verslininkystės faktoriai, organizacinė kultūra ir vertybių vaidmuo organizacijų valdyme, žmonių išteklių valdymas	Verslo, dalykinė etika, organizacijos kultūra, organizacinė elgsena, kultūros vadyba, kultūros organizacinė ekonomika, lyderavimas
Dėstomi / dėstyti dalykai	Strateginis projektų valdymas, projektų valdymas, projektų valdymas, vadyba	Strateginio valdymo metodai	Personalo valdymas, Projektų valdymas, Verslo etika, Komunikavimas ir retorika.	Planavimas, Organizavimas	Tarptautiniai renimo fondai, Reklamos teorija ir praktika, Integruotos marketingo komunikacijos , Rinkos teorija ir praktika Marketingo tyrimai	Organizacinė kultūra, vadyba	Visuotinė kokybės vadyba, Verslo organizacijų vadyba, Aplinkosaugos vadyba, Kaimo turizmo vadyba, Žemės ūkio gamybos procesų valdymas	Vadyba, komandinis darbas, organizacijos elgsena, mokslinių tyrimų metodologija	Strateginis planavimas, darnus darbas, vadybos, tarpkultūrinė vadyba, strateginis verslo tvarumo valdymas

5 priedas. II-asis ekspertinis vertinimas: interviu klausimai

EKSPERTŲ VERTINIMO KLAUSIMYNAS

VADYBOS KULTŪROS, KAIP FORMALIOSIOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS DALIES, RAIŠKA SIEKiant ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ

GERBIAMAS EKSPERTE,

Ekspertinio vertinimo tikslas: užtikrinti vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies, raiškos siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę tyrimo instrumento turinio tinkamumą.

Labai svarbu, kad įvertintumėte visus interviu klausimus ir pastabų dalyje įvardytumėte trūkumus, pateiktumėte siūlymus, kurie gali turėti įtakos instrumento turinio kokybei.

Informacija apie Jus:

Eksperto vardas, pavardė	
Mokslinis laipsnis, pedagoginis vardas	
Pareigos	
Darbovietė	

Jūsų, kaip ekspertų, prašoma pritarti arba nepritarti sudarytų klausimų reikšmingumui analizuojamai problemai spręsti.

Atsakymų kategorijų paaiškinimas

Visiškai nepritariu šio klausimo reikšmingumui	Lyg ir nepritariu	Nežinau, sunku apsispręsti	Lyg ir pritariu	Labai pritariu šio klausimo reikšmingumui
➊	➋	➌	➍	➎

Atsakymų žymėjimo pavyzdys

Visiškai nepritariu šio klausimo reikšmingumui	Lyg ir nepritariu	Nežinau, sunku apsispręsti	Lyg ir pritariu	Labai pritariu šio klausimo reikšmingumui
⊗	⊗	⊗	⊗	⊗

Klausimai	Visiškai nepritariu šio klausimo reikšmingumui	Lyg ir nepritariu	Nežinau, sunku apsispręsti	Lyg ir pritariu	Labai pritariu šio klausimo reikšmingumui	Pastabos ir pasiūlymai
	➊	➋	➌	➍	➎	
Strategijos						
Kokia yra Jūsų įmonės vizija?	●	●	●	●	●	
Kaip suformuota įmonės vizija, Jūsų manymu, siejasi su įmonių socialine atsakomybe?	●	●	●	●	●	

Klausimai	Visiškai nepritariu šio klausimo reikšmin- gumui	Lyg ir nepritariu	Nežinau, sunku apsispręsti	Lyg ir pritariu	Labai pritariu šio klausimo reikšmin- gumui	Pastabos ir pasiūlymai
	①	②	③	④	⑤	
Kurie vizijoje suformuoti akcentai, Jūsų manymu, yra sudėtingiausiai įgyvendinami?	●	●	●	●	●	
Kokia yra Jūsų įmonės misija?	●	●	●	●	●	
Kaip Jūsų įmonės suformuota misija atitinka esminius įmonių socialinės atsakomybės principus?	●	●	●	●	●	
Kokia reikšmė Jūsų įmonės strategijoje skiriama įmonių socialinei atsakomybei? Kaip ir kur tai atsispindi?	●	●	●	●	●	
Kokių vaidmenį turi/turėjo darbuotojai strategijos formavimo etapuose?	●	●	●	●	●	
Organizacijos struktūra						
Kokia yra Jūsų įmonės organizacinė struktūra?	●	●	●	●	●	
Kokiais kriterijais buvo remiamasi formuojant organizacijos struktūrą? Kokie, Jūsų manymu, kriterijai yra svarbiausi ją formuojant?	●	●	●	●	●	
Kaip Jūsų įmonės organizacinė struktūra pasiteisintų siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?	●	●	●	●	●	
Kokios priežastys, Jūsų manymu, galėtų sąlygoti organizacijos valdymo struktūros pokyčius?	●	●	●	●	●	
Kaip Jūsų įmonės organizacinė struktūra galėtų būti tobulinama?	●	●	●	●	●	
Reguliavimas						
Kiek reguliavimas (reguliavimo politika ir praktika) Jūsų įmonėje atitinka įmonių socialinės atsakomybės principus ir galimybę ją įgyvendinti?	●	●	●	●	●	
Kokia Jūsų įmonėje vyrauja užduočių skyrimo tvarka (griežtai reglamentuojama / nereglamentuojama)?	●	●	●	●	●	
Į kokius veiksmus ir kaip orientuojamasi Jūsų įmonės valdyme (organizacinius – techninius ir/arba socialinius psichologinius)?	●	●	●	●	●	
Technologijos						

Klausimai	Visiškai nepritariu šio klausimo reikšmingumui	Lyg ir nepritariu	Nežinau, sunku apsispręsti	Lyg ir pritariu	Labai pritariu šio klausimo reikšmingumui	Pastabos ir pasiūlymai
	1	2	3	4	5	
Kaip Jūsų įmonės technologijos atitinka/neatitinka įmonių socialinės atsakomybės kriterijus?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kaip vertinate technologijų taikymo lygį organizacijoje?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kokias metodus Jūsų įmonėje nustatomas technologijų atnaujinimo poreikis?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kaip Jūsų įmonės technologinis aprūpinimas sąlygoja organizacijos siekiamų strateginių tikslų įgyvendinimą?	☐	☐	☐	☐	☐	
Procesai						
Kokie standartai taikomi Jūsų įmonės procesų valdyme?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kokius procesus ir kaip reikėtų tobulinti Jūsų įmonėje siekiant įmonių socialinės atsakomybės?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kaip Jūsų įmonės valdymo procesai atitinka įmonių socialinės atsakomybės kriterijus?	☐	☐	☐	☐	☐	
Informacijos sistemos						
Kokiais kriterijais apibūdintumėte informacijos judėjimą Jūsų įmonėje (griežtai reglamentuota, sukurta informacinė sistema, informacija lengvai prieinama, nuolat skelbiama)?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kokios informacinės sistemos yra naudojamos Jūsų įmonėje?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kaip Jūsų įmonėje įdiegtos informacinės sistemos tenkina arba netenkina procesus, kurie būtini įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kontrolė						
Kokiais būdais Jūsų įmonėje egzistuojanti kontrolės sistema gali užtikrinti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kokių patobulinimų, Jūsų manymu, reikėtų dabartinei kontrolės sistemai?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kokio pobūdžio vykdoma kontrolė (griežtas dėmesys „iš viršaus“ ar skiriamas dėmesys savikontrolei)?	☐	☐	☐	☐	☐	

Klausimai	Visiškai nepritariu šio klausimo reikšmin- gumui	Lyg ir nepritariu	Nežinau, sunku apsispręsti	Lyg ir pritariu	Labai pritariu šio klausimo reikšmin- gumui	Pastabos ir pasiūlymai
	➊	➋	➌	➍	➎	
Kokiais metodais kontroliuojamas darbo procesas?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kokios yra galimybės darbuotojui pačiam spręsti darbo organizavimo klausimus?	☐	☐	☐	☐	☐	
Paskatinimas						
Kaip Jūsų įmonės įvairių lygių darbuotojų paskatinimo sistema gali pasitarnauti (nepasitarnauti) siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kokias būdais skatinate darbuotojus tobulėti, siekti profesinių, dalykinių žinių?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kokios skatinimo priemonės taikomos socialiai atsakingo darbuotojo ugdymui/si?	☐	☐	☐	☐	☐	
Kokios skatinimo priemonės taikomos už įmonės išteklių taupymą?	☐	☐	☐	☐	☐	

Papildomos pastabos ir pasiūlymai:

--

Dėkoju už bendradarbiavimą!

Regina Andriukaitienė

Vytauto Didžiojo universitetas

El. pašto adresas: regina.andriukaitiene@gmail.com

Mob. tel. nr. +370 (602) 33 398

6 priedas. II-asis ekspertinis vertinimas: rezultatų suvestinė

Klausimai	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Suma	Vidurkis	Pastabos ir pasiūlymai
Strategijos										260	4,1	
Kokia yra Jūsų įmonės vizija?	5	5	5	3	1	5	5	1	5			E4: „Bloga formuluoė“. E5: „Nekorektiškas klausimas įmonės vadovui“. E8: „Tai galima gauti iš įmonės dokumentų ar internetinio puslapio. Kam to klausiti tiriamųjų? Tas klausimas kyla su misija (4 teiginys). Jei kalbama apie vadybinę kultūrą, tuomet galbūt galima klausiti, kiek vizija yra aiški, suprantama, nukreipianti kažkokiam elgesiui ar rezultatams pasiekti“. E8: „Suformuota? Stiliščiau išmesti šį žodį iš klausimo“.
Kaip suformuota įmonės vizija. Jūsų manymu, siejasi su įmonių socialine atsakomybe?	5	5	5	5	2	5	5	5	5	35	3,9	
Kurios vizijoje suformuoti akcentai. Jūsų manymu, yra sudėtingiausiai įgyvendinami?	5	5	5	5	5	2	4	5	5	42	4,7	E9: „Klausimas logiškas ir reikalingas. Praplečiant tyrimo lauką (pagal poreikį) būtų galima klausiti kodėl?“.
Kokia yra Jūsų įmonės misija?	5	5	5	3	1	5	5	1	5	41	4,6	E4: „Bloga formuluoė“. E5: „Nekorektiškas klausimas įmonės vadovui“.
Kaip Jūsų įmonės suformuota misija atitinka esminius įmonių socialinės atsakomybės principus?	5	5	5	5	5	2	5	4	5	35	3,9	E8: „Žr. komentarą prie pirmo klausimo“. E8: „Tiriamieji žinos, kokie yra esminiai [SA principai? Aš klausimą skaidyčiau juos išvardindama ir kiekvieną leisdama vertinti atskirai (būtų skalė), jei tai bus klausimynas“.
Kokia reikšmė Jūsų įmonės strategijoje skiriamai įmonių socialinei atsakomybei? Kaip ir kur tai atsispindi?	3	1	1	4	1	2	5	4	5	41	4,6	E5: „Šito klausimo nereiktų, nes interviu metu pats klausinėtojas iš visų šiam bloke apklaustų klausimų turi atsakyti pats sau į šį klausimą“.
Kokią vaidmenį turi/turėjo darbuotojai strategijos formavimo etapuose?	5	5	5	5	1	5	4	5	5	26	2,9	E8: „Klausimas „kur“ yra nekorektiškas – juk jau nurodote, kad įmonės strategijoje. Užtenka klausimo kaip“.
	5	5	5	5	1	5	4	5	5			E5: „Nereikia šio klausimo, nes nesusijęs su socialine atsakomybe“ E9: „Esant poreikiui, pravartu būtų įtraukti klausimą, ar įmonės darbuotojai žino organizacijos viziją ir misiją? Kaip tai vertina? Ar buvo kada nors fiksuotas grįžtamasis ryšys? (tačiau kaip ir minėjau, tik esant poreikiui, norint išryškinti darbuotojų dimensiją, surinkti duomenis apie vizijos ir misijos vertinimą pačių darbuotojų)“.
Organizacijos struktūra										40	4,4	
										181	4,0	
Kokia yra Jūsų įmonės organizacinė struktūra?	5	1	1	5	1	5	5	3	4			E5: „Nereikia šio klausimo, nes nesusijęs su socialine atsakomybe“ E8: „Apie ką tiksliai klausimas - OVS ar struktūros tipai (mechanistinė, organinė ir pan.), o gal net požymiai (lanksti, biurokratiška)? Pirmą galima gauti iš kitų šaltinių“.

Klausimai	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Suma	Vidurkis	Pastabos ir pasiūlymai
Kokiais kriterijais buvo remiamasi formuojant organizacijos struktūrą? Kokie, Jūsų manymu, kriterijai yra svarbiausi ją formuojant?	3	1	1	3	1	5	4	5	5	28	3,1	E4: „Sūlyčiau atskirti šiuos du klausimus“ E5: „Klausimas netikslingas, atsakant į nagrinėjamą problemą“. E8: „Turėtų būti du atskiri klausimai. Bet abu reikšmingi, nors žinojimas, kokie yra svarbiausi, suponuos atsakymą, kokiais buvo remiamasi“.
Kaip Jūsų įmonės organizacinė struktūra pasiteisintų stekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?	5	5	5	5	5	2	5	5	5	42	4,7	E9: „Sūlymas būtų logiškiau formuluoti kalbos kultūros požūriū. Kaip pasiteisina, o ne kaip pasiteisintų ...“.
Kokios priežastys, Jūsų manymu, galėtų sąlygoti organizacijos valdymo struktūros pokyčius?	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	4,9	
Kaip Jūsų įmonės organizacinė struktūra galėtų būti tobulinama?	5	5	5	5	4	2	5	2	4			E5: „Klausime galėtų būti nurodyta tobulinimo kryptis, pvz., siekiant pritaikyti socialinės atsakomybės principus“. E8: „Kiek tai siejasi su [SA? Gal reiktų kitokios klausimo formuluoės“.
Reguliavimas										37	4,1	
Kiek reguliavimas (reguliavimo politika ir praktika) Jūsų įmonėje atitinka įmonių socialinės atsakomybės principus ir galimybę ją įgyvendinti?	5	5	5	5	5	1	4	0	4	103	3,8	E6: „Kas yra reguliavimas vadyboje?“. E8: „Man neaiški reguliavimo sąvoka šiame klausime“.
Kokia Jūsų įmonėje vyrauja užduočių skyrimo tvarka (griežtai reglamentuojama / neregamentuojama)?	5	3	3	4	1	5	5	3	4	34	3,8	E5: „Nesusietas su socialine atsakomybe“. E6: „Kai kuriose organizacijose užduotys neskiriamos, o darbuotojai patys jas išskelia“. E7: „Nesusietas su socialine atsakomybe“. E8: „Klausimas labiau tinkamas prie organizacijos struktūros arba procesų valdymo“. E9: „Abejočiau klausimo tikslingumu (dėl perteklinės informacijos srauto)“.
Į kokius veiksmus ir kaip orientuojamasi Jūsų įmonės valdyme (organizacinius – techninius ir/arba socialinius psichologinius)?	3	5	5	4	5	1	5	3	5	33	3,7	E6: „Nieko nesuprasti iš klausimo“. E8: „Čia labiau valdymo kategorija“.
Technologijos										36	4	
Kaip Jūsų įmonės technologijos atitinka/neatitinka įmonių socialinės atsakomybės kriterijus?	5	5	5	5	5	5	5	4	5	141	3,9	E8: „Panaši pastaba, kaip ir apie principus – ar šiuo atveju kriterijai yra žinomi respondentui? Kitiap galite gauti du vienodus atsakymus, tačiau po jais bus visiškai skirtingi atsakymai“.
										44	4,9	

Klausimai	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Suma	Vidurkis	Pastabos ir pasiūlymai
Kaip vertinate technologijų taikymo lygį organizacijoje?	5	2	2	3	1	2	5	3	4			E3: „Nesusieta su socialine atsakomybe, reikalingas paaiškinimas“. E4: „Ar respondentams apibrėžti „aukštas“ „žemas“ lygio vertinimai, nes ji sunku pamatuoti“. E5: „Nesusieta su socialine atsakomybe“. E7: „Nesusieta su socialine atsakomybe“. E8: „Kaip tai siejasi su ĮSA?“. E9: „Abejočiau klausimo tikslingumu (dėl perteklinės informacijos srauto)“.
Kokias metodus Jūsų įmonėje nustatomas technologijų atnaujinimo poreikis?	5	2	2	5	1	3	4	3	5	27	3	E3: „Nesusieta su socialine atsakomybe, reikalingas paaiškinimas“. E5: „Nesusieta su socialine atsakomybe“. E7: „Nesusieta su socialine atsakomybe“.
Kaip Jūsų įmonės technologinis aprūpinimas sąlygoja organizacijos siekiamų strateginių tikslų įgyvendinimą?	5	5	5	5	5	2	4	4	5	30	3,3	
Procesai										40	4,4	
Kokie standartai taikomi Jūsų įmonės procesų valdyme?	5	5	5	5	5	5	4	5	3	125	4,6	E9: „Jeigu apklausiamos ĮSA kokybės vadovybos standartus turinčios organizacijos, tuomet klausimas tikslingas, o jeigu laisvanoriškus išpareigojimus turinčios organizacijos? Ar apklausiamieji suvoks „standartų“ konceptą procesų valdymo srityje?“
Kokius procesus ir kaip reikėtų tobulinti Jūsų įmonėje siekiant įmonių socialinės atsakomybės?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	42	4,7	
Kaip Jūsų įmonės valdymo procesai atitinka įmonių socialinės atsakomybės kriterijus?	5	4	5	5	4	0	5	5	5	45	5	E3: „Klausimyne vertėtų įvardinti atsakymų variantus“. E4: „Gal galima būtų formuluoti „Kiek?“. E5: „Interviu metu reiktų aptarti kiekvieną kriterijų“. E6: „Kartojasi su prieš tai buvusiu“. E7: „Reikėtų klausimyne įvardinti atsakymų variantus“. E8: „Klausimas turėtų būti sukeistas vietomis su aukščiau einančiu“.
Informacijos sistemos										38	4,2	
Kokiais kriterijais apibūdintumėte informacijos judėjimą Jūsų įmonėje (griežtai reglamentuota, sukurta informacinė sistema, informacija lengvai prieinama, nuolat skelbiama)?	5	5	5	5	1	5	5	5	5	114	4,2	E5: „Neaišku kaip siejasi su socialine atsakomybe“.
										41	4,6	

Klausimai	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Suma	Vidurkis	Pastabos ir pasiūlymai
Kokios informacinės sistemos yra naudojamos Jūsų įmonėje?	5	1	4	5	1	5	4	4	4	33	3,7	E5: „Neaišku kaip siejasi su socialine atsakomybe“. E7: „Dubluoja anksčiau klausimą“. E8: „Jų gali būti labai daug, jei įmonė didelė ir turi daug padalinių“. E9: „Ar tikrai šis klausimas duos pakankamai naudos? Nes gali būti nurodomos plačiai plintančios technologinės programos ir tiek“.
Kaip Jūsų įmonėje (diegtos informacinės sistemos tenkina arba netenkina procesus, kurie būtini įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę?	5	4	4	5	4	3	5	5	5			E5: „Reikėtų klausimyne įvardinti atsakymų variantus“. E7: „Reikėtų klausimyne įvardinti atsakymų variantus“. E8: „Kokie procesai yra būtini?“.
Kontrolė										40	4,4	
Kokiais būdais Jūsų įmonėje egzistuojanti kontrolės sistema gali užtikrinti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą?	5	5	5	4	5	5	5	5	5	186	4,2	
Kokių patobulinimų, Jūsų manymu, reikėtų dabartinei kontrolės sistemai?	5	5	5	5	5	2	5	5	4	44	4,9	
Kokio pobūdžio vykdoma kontrolė (griežtas dėmesys „iš viršaus“ ar skiriamas dėmesys savikontrolėi)?	5	1	1	5	1	5	5	5	5	41	4,6	E5: „Nesusietas su socialine atsakomybe“. E7: „Dubluoja pirmą grupės klausimą“. E8: „Puiku, kad paaiškinta, nes yra ir kitokių kontrolės skirstymų – pvz. formali ir neformali. Tik formuluoje skliaustuose galėtų būti paprastesnė“.
Kokiais metodais kontroliuojamas darbo procesas?	5	1	1	5	1	5	5	5	4	33	3,7	E3: „Nesusieta su socialine atsakomybe, reikalingas paaiškinimas“. E5: „Nesusietas su socialine atsakomybe“. E7: „Nesusietas su socialine atsakomybe“. E8: „O rezultatų kontrolė kur tada?“.
Kokios yra galimybės darbuotojui pačiam spręsti darbo organizavimo klausimus?	5	5	5	5	3	0	5	3	5	32	3,6	E4: „Neaišku kaip siejasi su socialine atsakomybe“. E6: „Prie kontrolės netinka“. E8: „Klausimas siejasi su reguliavimo dalimi – užduočių skyrimu“.
Paskatinimas										36	4	
Kaip Jūsų įmonės įvairių lygių darbuotojų paskatinimo sistema gali pasistimausti (nepasistimausti) siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?	5	4	4	5	4	5	5	5	5	175	4,9	E3: „Klausimyne vertėtų įvardinti atsakymų variantus“. E5: „Reikėtų įvardinti atsakymų variantus“. E7: „Reikėtų klausimyne įvardinti atsakymų variantus“. E8: „Skatinimas ir paskatinimas – reikėtų naudoti tik vieną sąvoką“.
Kokias būdais skatiniate darbuotojus tobulėti, siekti profesinių, dalykinių žinių?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	42	4,7	E8: „Dauguma įmonių skatina arba verčia darbuotojus tobulėti, bet čia gal reiktų patikslinimo – link JSA“.
Kokios skatinimo priemonės taikomos socialiai atsakingo darbuotojo ugdymui/si?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	

Klausimai	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Suma	Vidurkis	Pastabos ir pasiūlymai
Kokios skatinimo priemonės taikomos už įmonės išteklių taupymą?	5	5	5	5	5	3	5	5	5	43	4,8	
Bendras įvertinimas:	1285					4,2						
Galimas maksimalus įvertinimas:	1530					5						

Papildomos pastabos ir pasiūlymai: E1: „Esminių pastabų neturiu. Pasiūlymas atiteities tyrimams: Vadybos kultūra ir socialinė atsakomybė: gebėjimas persiorientuoti priimti naujus iššūkius“. E2: „21 ir 39 klausimuose yra klaidos. Reikia sunumeruoti klausimus, kaip parodyta. Netinka dvigubi klausimai, nebus aišku kaip vertinti atsakymus“. E3: „Klausimyno turinys tinka tyrimui, parengtas pakankamai išsamiai, korektiškai ir profesionaliai“. E4: Pastabų nėra E5: „Interviu klausimai paruošti aiškiai, tačiau jų gana daug sūslau jų skaičių sumažinti“. E6: „Nematau visumos, sistemos, klausimai atrodo padirkti, nors bloškai logiški. Ko gero vadybos kultūra labiausiai gali paveikti formaliają pusę, tačiau negalima atmesti ir to, kad ilgą laiką sistemškai taikant įvairias poveikio priemones galima paveikti ir neformaliąją“. E7: „Interviu klausimai paruošti, kruopščiai, išsamiai ir profesionaliai“. E8: „Keletas dalykų, nuo ko priklauso klausimų formuluočių, tinkamumas ir reikšmingumas: Kas bus tyrimo respondentai; Kiek jiems žinomos sąvokos „įmonių socialinė atsakomybė“, „[SA principai / kriterijai“, „skatinimas“ (beje, nereiktų sinoniniškai naudoti „paskatinimo“, nes tai nekorektiška)“. E9: „Klausimai logiški, tarpusavyje susiję, aprėpia holistinį požiūrį į įmonės socialinę atsakomybę. Teoriniai conceptualūs aspektai, liečiantys įmonių socialinės atsakomybės, aprėpti. Reiktų vertinti doktorantės įdirbi ir norą aprėpti ne tik formalius įmonių socialinės atsakomybės aspektus, tačiau ir socialinius darnaus vystymosi aspektus, socialinio kapitalo dimensijas ir jų raišką organizacijos lygmenyje. Gautų duomenų interpretavimas gali teikti daugiau duomenų, nei kad numatyta tiriamojo temoje, tačiau tai laikoma daugiau privalumu nei trūkumu, tačiau kartu ir gali apsunkinti doktorantės siekį išgryninti ir moksliškai argumentuoti turimus duomenis, tiesiogiai siejamus su tyrimo tematika“. 												
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

7 priedas. Interviu sandara prieš ir po ekspertinio vertinimo

Interviu sudedamosios dalys	Klausimų skaičius prieš ekspertinį vertinimą	Suma	Vidurkis	Klausimų skaičius po ekspertinio vertinimo
Strategijos	7	260	4,1	5
Organizacijos struktūra	5	181	4,0	4
Reguliavimas	3	103	3,8	2
Technologijos	4	141	3,9	2
Procesai	3	125	4,6	2
Informacijos sistemos	3	114	4,2	2
Kontrolė	5	186	4,2	3
Paskatinimas	4	175	4,9	4
Iš viso:	34	1285 / *1530	4,2 / *5	24

8 priedas. Interviu klausimai įmonių vadovams „Vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies, raiška siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę“

Strategijos
Kaip įmonės vizija, Jūsų manymu, siejasi su įmonių socialine atsakomybe?
Kurie vizijoje suformuoti akcentai, Jūsų manymu, yra sudėtingiausiai įgyvendinami? Kodėl?
Kaip Jūsų įmonės misija atitinka esminius įmonių socialinės atsakomybės principus?
Kokia reikšmė Jūsų įmonės strategijoje skiriama įmonių socialinei atsakomybei? Kaip tai joje atsispindi?
Kokių vaidmenį turi/turėjo darbuotojai strategijos formavimo etapuose?
Organizacijos struktūra
Kokia yra Jūsų įmonės organizacinė struktūra?
Kokie, Jūsų manymu, kriterijai yra svarbiausi formuojant organizacijos struktūrą?
Kaip Jūsų įmonės organizacinė struktūra pasiteisintų siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?
Kokios priežastys, Jūsų manymu, galėtų sąlygoti organizacijos valdymo struktūros pokyčius?
Taisyklės / reguliavimas
Kokia Jūsų įmonėje vyrauja užduočių skyrimo tvarka (griežtai reglamentuojama / nereglamentuojama)?
Kokios yra galimybės darbuotojui pačiam spręsti darbo organizavimo klausimus?
Technologijos
Kaip Jūsų įmonės technologijos atitinka/neatitinka įmonių socialinės atsakomybės kriterijus?
Kaip Jūsų įmonės technologinis aprūpinimas sąlygoja organizacijos siekiamų strateginių tikslų įgyvendinimą?
Procesai
Kokie standartai taikomi Jūsų įmonės procesų valdyme?
Kokius procesus ir kaip reikėtų tobulinti Jūsų įmonėje siekiant įmonių socialinės atsakomybės?
Informacijos sistemos
Kokiais kriterijais apibūdintumėte informacijos judėjimą Jūsų įmonėje (griežtai reglamentuota, sukurta informacinė sistema, informacija lengvai prieinama, nuolat skelbiama)?
Kaip Jūsų įmonėje įdiegtos informacinės sistemos tenkina arba netenkina procesus, kurie būtini įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę?
Kontrolė
Kokiais būdais Jūsų įmonėje egzistuojanti kontrolės sistema gali užtikrinti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą?
Kokių patobulinimų, Jūsų manymu, reikėtų dabartinei kontrolės sistemai?
Kokio pobūdžio vykdoma kontrolė (griežtas dėmesys „iš viršaus“ ar skiriamas dėmesys savikontrolei)?
Paskatinimas
Kaip Jūsų įmonės įvairių lygių darbuotojų paskatinimo sistema gali pasitarnauti (nepasitarnauti) siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?
Kokias būdais paskatinate darbuotojus tobulėti, siekti profesinių, dalykinių žinių?
Kokios paskatinimo priemonės taikomos socialiai atsakingo darbuotojo ugdymui/si?
Kokios paskatinimo priemonės taikomos už įmonės išteklių taupymą?

9 priedas. Klausimynas „Vadybos kultūros raiška siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę“

VADYBOS KULTŪROS RAIŠKA SIEKIANT ĮGYVENDINTI ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ

Klausimynas

Vyrauja daugybė stereotipų apie tai, kaip turėtų veikti viešojo ir privataus sektorių organizacijos. Pavyzdžiui, dažnai manoma, kad privačios organizacijos turi rūpintis kuo didesniu pelnu, o socialinė veikla net negali būti tinkamai pamatuota. Lietuvoje įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvoms įgyvendinti iškyla nemažai sunkumų ir dažnai – dėl vadovavimo kultūros.

Žemiau pateikiami teiginiai, kuriuos prašoma įvertinti (kaip jiems pritariaite) – pagal tai nustatysime vadybos kultūros Lietuvos organizacijose raišką ir suformuosime modelį bei rekomendacijas, kurios palengvins realizuoti socialiai atsakingos įmonės koncepciją, tai yra, - pagerinti darbuotojų padėtį darbovietėse ir visuomenės gerovę.

Labai svarbu, kad nuoširdžiai pažymėtumėte VISUS klausimyno teiginius.

Klausimyne nėra *teisingų* arba *neteisingų* atsakymų. Tiesiog svarbu, kad Jūs pareikštumėte SAVO nuomonę. Pirmas vertinimas perskaičius klausimą, atėjęs į galvą, paprastai yra pats teisingiausias. Jei susikaupsite ir niekas netrukdytų, tai anketą užpildysite per 40 – 60 min.

Šis KLAUSIMYNAS yra **ANONIMINIS**. Remdamasi mokslinė etika, tyrėja įsipareigoja ir garantuoja, kad rezultatai bus pateikiami tik apibendrintai.

Atsakymų kategorijų paaiškinimas

Visiškai nesutinku	Lyg ir nesutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Lyg ir sutinku	Visiškai sutinku
➊	➋	➌	➍	➎

Atsakymų žymėjimo pavyzdys

Visiškai nesutinku	Lyg ir nesutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Lyg ir sutinku	Visiškai sutinku
➊	➋	➌	➍	➎

Teiginiai		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
		➊	➋	➌	➍	➎
I. VADYBOS KULTŪRA						
1. VADYBINIO PERSONALO KULTŪRA						
1.1. Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis						
1.	Mano darbovietėje vadovai vadovaujasi aukštais moraliniais kriterijais	●	●	●	●	●
2.	Vadovai griežtai laikosi etinių normų	●	●	●	●	●
3.	Vadovai pasižymi aukšta vidine kultūra	●	●	●	●	●
4.	Vadovai paiso kalbos kultūros reikalavimų	●	●	●	●	●

Teiginiai		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
		①	②	③	④	⑤
5.	Vadovai griežtai laikosi etiketo reikalavimų	●	●	●	●	●
6.	Vadovai demonstruoja pagarbą pavaldiniams	●	●	●	●	●
7.	Vadovų vertybė – orientyras pavaldiniams	●	●	●	●	●
1.2. Vadybos mokslo žinojimo lygis						
8.	Mano darbovietėje visi vadovai turi aukštąjį vadybinį išsilavinimą	●	●	●	●	●
9.	Vadovai domisi valdymo mokslo naujovėmis	●	●	●	●	●
10.	Vadovai valdymo mokslo naujoves intensyviai taiko praktikoje	●	●	●	●	●
11.	Mano darbovietėje vadovu galima tapti ir neturint vadybinio išsilavinimo	●	●	●	●	●
12.	Mano darbovietėje nuolat organizuojami tobulinimosi kursai vadovams	●	●	●	●	●
1.3. Darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius						
13.	Mano vadovas yra lyderis, kuris man padeda atsiskleisti darbe	●	●	●	●	●
14.	Man niekuomet nekyla abejonų dėl vadovo sprendimų	●	●	●	●	●
15.	Vadovai objektyvūs ir teisingi	●	●	●	●	●
16.	Pastabas, susijusias su darbu, vadovai pateikia korektiškai	●	●	●	●	●
17.	Darbiniai pavedimai skiriami pagarbiai	●	●	●	●	●
18.	Vadovai nesveikai konkuruoja su pavaldiniais	●	●	●	●	●
19.	Vadovai nesveikai konkuruoja su kitų mūsų organizacijos padalinių vadovais	●	●	●	●	●
1.4. Sugėbėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis						
20.	Užduotys ir pavedimai teikiami tiksliai	●	●	●	●	●
21.	Užduotys ir pavedimai atitinka darbuotojų kompetencijas	●	●	●	●	●
22.	Mano darbovietėje vadovai siekia būti ne tik formaliais, bet ir neformaliais lyderiais	●	●	●	●	●
23.	Mano darbovietėje vadovai savo pavyzdžiu įkvepia darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų	●	●	●	●	●
24.	Vadovai kuria darbingą, kūrybišką aplinką	●	●	●	●	●
25.	Jei ne vadovo parama, mano rezultatai nebūtų tokie geri	●	●	●	●	●
26.	Mano darbovietėje visi dirbame vieningos komandos principu	●	●	●	●	●
27.	Mano darbovietėje vadovai visuomet prisiima atsakomybę už rezultatus, kokie jie bebūtų	●	●	●	●	●

Teiginiai		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
		①	②	③	④	⑤
28.	Padedant vadovui atradau sugebėjimų, apie kuriuos nenučiuokiau	●	●	●	●	●
2. VALDYMO PROCESŲ ORGANIZAVIMO KULTŪRA						
2.1. Optimalus valdymo procesų reglamentavimas						
29.	Mano darbovietėje valdymo procesai apibrėžti dokumentuose	●	●	●	●	●
30.	Visi organizacijos vadovai tiksliai žino savo funkcijas ir atsakomybes	●	●	●	●	●
31.	Visų vadovų pareigos griežtai išdėstytos instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose	●	●	●	●	●
32.	Mano darbovietėje vadovai neviršija turimų įgaliojimų	●	●	●	●	●
33.	Vadybinio personalo /vidurinės grandies specialistų funkcijos griežtai reglamentuotos	●	●	●	●	●
34.	Darbuotojams nekyla klausimų dėl vadovų sprendimų	●	●	●	●	●
35.	Mano darbovietėje, kalbant apie vadovus, „kairė nežino, ką daro dešinė“	●	●	●	●	●
2.2. Vadybinio darbo racionalus organizavimas						
36.	Mano darbovietėje valdymas sertifikuotas ISO standartais	●	●	●	●	●
37.	Kylančius klausimus galima išspręsti su tiesioginiu vadovu, nesikreipiant į aukštesnius	●	●	●	●	●
38.	Vadybininkams/vidurinės grandies specialistams reikiama informacija ir kiti resursai pateikiami laiku	●	●	●	●	●
39.	Vadybinis personalas/vidurinės grandies specialistai nesiskundžia dėl savo darbo organizavimo	●	●	●	●	●
40.	Vadybininkai / vidurinės grandies specialistai sako, kad galėtų padaryti daugiau, jeigu turėtų galimybes	●	●	●	●	●
2.3. Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis						
41.	Mano darbovietėje funkcionuoja elektroninė valdymo sistema	●	●	●	●	●
42.	Valdymo sistema įgalina integruotai planuoti, analizuoti ir vykdyti veiklą	●	●	●	●	●
43.	Kompiuterizuota valdymo procesų sistema paprasta, funkcionali ir naudinga	●	●	●	●	●
44.	Kompiuterizuota valdymo procesų sistema išnaudojama maksimaliai	●	●	●	●	●
45.	Mano organizacijoje stinga kompiuterių ir programinės įrangos	●	●	●	●	●
2.4. Interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūra						
46.	Posėdžiai dalykiški, darbuotojai nesiskundžia veltui sugaišę laiką	●	●	●	●	●
47.	Su klientais gyvai ir ryšio priemonėmis bendraujama pagarbiai	●	●	●	●	●
48.	Su partneriais bendraujama pabrėžtinai dalykiškai	●	●	●	●	●
49.	Mūsų organizacijoje vadovaujamas principu „Klientas visuomet teisus“	●	●	●	●	●

Teiginiai		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
		①	②	③	④	⑤
50.	Atsakymai į paklausimus iš šalies pateikiami operatyviai ir išsamiai	●	●	●	●	●
51.	Atsakymai į pretenzijas iš išorės laikomos nemalonia prievole	●	●	●	●	●
52.	Mano darbovietė atvira visuomenei, neslepia nemalonių faktų, incidentų	●	●	●	●	●
3. VADYBOS DARBO SĄLYGŲ KULTŪRA						
3.1. Darbo aplinkos lygis (interjeras, apšvietimas, temperatūra, švara ir kt.)						
53.	Mano organizacijoje rūpinamasi, kad interjeras atitiktų darbuotojų poreikius	●	●	●	●	●
54.	Darbo aplinkoje švaru ir tvarkinga	●	●	●	●	●
55.	Baldai ergonomiški, įrankiai ir darbo priemonės - patogūs	●	●	●	●	●
56.	Mums nereikia nerimauti, kad žiemą darbo vietoje bus šalta, o vasarą – per karšta	●	●	●	●	●
57.	Oro ventiliacija gera, nėra pašalinių, nemalonių kvapų	●	●	●	●	●
58.	Darbo vietoje neįsivaikyti diskomforto dėl apšvietimo	●	●	●	●	●
59.	Nėra triukšmo, kuris trukdytų dirbti	●	●	●	●	●
60.	Organizacija pasirūpina viskuo, pvz., ir tvarkingais darbo rūbais	●	●	●	●	●
61.	Darbo vietoje man pakanka erdvės	●	●	●	●	●
3.2. Darbo vietų organizavimo lygis						
62.	Organizacija pasirūpina visomis darbo priemonėmis	●	●	●	●	●
63.	Darbo priemonės leidžia darbą atlikti greitai ir kokybiškai	●	●	●	●	●
64.	Priemonės, įranga pasiekiami lengvai, ja naudotis nereikia papildomų pastangų	●	●	●	●	●
65.	Darbo vieta organizuojama įvertinant technines ir individualias darbuotojų ypatybes	●	●	●	●	●
66.	Vadovai atsižvelgia į darbuotojų pastabas dėl darbui reikalingų priemonių, įrangos	●	●	●	●	●
67.	Darbuotojams kartais tenka patiems rūpintis darbo priemonėmis už savo lėšas	●	●	●	●	●
3.3. Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės						
68.	Darbovietėje savo lėšomis rūpinasi darbuotojų relaksacija po darbo valandų	●	●	●	●	●
69.	Rūpinamasi profesinių ligų prevencija	●	●	●	●	●
70.	Skatinamas fizinis aktyvumas	●	●	●	●	●
71.	Darbovietėje yra patalpa, skirta poilsiui	●	●	●	●	●
72.	Darbovietėje rūpinasi ne tik darbuotojų, bet ir šeimos poilsiu	●	●	●	●	●

Teiginiai		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
		①	②	③	④	⑤
73.	Darbo ir poilsio sąlygos aptartos kolektyvinėje sutartyje	●	●	●	●	●
3.4. Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas						
74.	Mano organizacijoje darbo sauga rūpinamasi ne formaliai	●	●	●	●	●
75.	Darbo saugos žurnale pasirašiau tik po to, kai buvo išklaustas instruktažas ir išlaikytas egzaminas	●	●	●	●	●
76.	Darbovietėje jaučiuosi gerai, nejačiu psichologinio diskomforto	●	●	●	●	●
77.	Mano darbovietėje netoleruojami seksualinio pobūdžio pasisakymai ir/ar elgesys	●	●	●	●	●
78.	Skatinama pagarba ir tolerancija kitokioms religinėms, politinėms pažiūroms ir kt.	●	●	●	●	●
79.	Mano organizacijoje netoleruojami anekdotai apie blondines, kitos tautybės asmenis ir pan.	●	●	●	●	●
4. DOKUMENTACIJOS SISTEMOS KULTŪRA						
4.1. Dokumentų įforminimo kultūra						
80.	Yra patvirtintos dokumentų rengimo, įforminimo taisyklės	●	●	●	●	●
81.	Griežtai laikomasi raštvedybos reikalavimų	●	●	●	●	●
82.	Dokumentų kalbos kultūra – praktikoje taikomas reikalavimas	●	●	●	●	●
83.	Darbuotojai nuolatos supažindinami su naujausiais dokumentų įforminimo reikalavimais	●	●	●	●	●
84.	Analizuojamos dokumentų įforminimo ir kalbos kultūros klaidos bei trūkumai	●	●	●	●	●
85.	Teikiamos rekomendacijos dokumentų įforminimo ir kalbos klaidoms koreguoti	●	●	●	●	●
4.2. Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema						
86.	Veikia sparti darbui reikalingų dokumentų paieškos sistema	●	●	●	●	●
87.	Užtikrintas patogus dokumentų prieinamumas	●	●	●	●	●
88.	Dokumentų naudojimosi sistema suprantama paprastam vartotojui, nereikalaujanti ypatingų įgūdžių	●	●	●	●	●
89.	Dokumentų paieškos sistemoje įdiegti teminiai klasifikatoriai – sąvadai	●	●	●	●	●
90.	Užtikrinta darbo palengvinimo funkcija, leidžianti patogiai ruošti savo dokumentus, kopijuoti reikalingų dokumentų fragmentus ir pan.	●	●	●	●	●
4.3. Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas						
91.	Mano organizacijoje veikia patikima elektroninė duomenų tvarkymo sistema	●	●	●	●	●
92.	Ataskaitos, analizės, prognozės ir pan. rengiamos naudojantis informacinėmis technologijomis	●	●	●	●	●

Teiginiai		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
		①	②	③	④	⑤
93.	Darbo vietose naudojamos informacinės technologijos atitinka poreikius	●	●	●	●	●
94.	Turimos informacinės technologijos išnaudojamos maksimaliai	●	●	●	●	●
95.	Mano darbovietė investuoja į naujausias informacines technologijas	●	●	●	●	●
96.	Elektroninė duomenų valdymo sistema prieinama visiems padaliniais ir darbuotojams, kuriems to reikia	●	●	●	●	●
97.	Organizacijoje priimta naudotis elektroniniu parašu	●	●	●	●	●
98.	Darbuotojai turi reikiamas prieigas prie išorinių informacinių duomenų bazių	●	●	●	●	●
4.4. Racionali archyvinų dokumentų saugojimo sistema						
99.	Egzistuoja aiški dokumentų saugojimo sistema	●	●	●	●	●
100.	Archyve saugomus dokumentus galima greitai surasti	●	●	●	●	●
101.	Yra elektroninio archyvo informacinė sistema	●	●	●	●	●
102.	Į archyvą patekę dokumentai nepasimeta	●	●	●	●	●
103.	Kartais seniau sukurtiems dokumentams surasti reikia daug laiko	●	●	●	●	●
104.	Yra už dokumentų perkėlimą saugojimui į archyvą atsakingi asmenys	●	●	●	●	●
II. SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ						
5. SOCIALIAI ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS ELGSENA						
5.1. Atsakomybė rinkoje						
Paslaugos ir jų kokybė						
105.	Mano darbovietėje paslaugų (produkcijos) kokybei skiriamas didelis dėmesys	●	●	●	●	●
106.	Mano darbovietėje stengiamasi įvykdyti klientams duotus pažadus	●	●	●	●	●
107.	Organizacijoje deklaruojamų paslaugų kokybė nesiskiria nuo realybės	●	●	●	●	●
108.	Mano darbovietėje egzistuoja produktų kokybės kontrolės sistema	●	●	●	●	●
109.	Vartotojų skundai tiriami, o padarytos išvados gerina kokybę	●	●	●	●	●
110.	Mano darbovietė santykiuose su klientais vadovaujasi ne tik teisės aktais, bet ir visuotinai priimtoms moralės principais	●	●	●	●	●
Vartotojų informavimas, sveikata ir saugumas						
111.	Organizacija teikia išsamią informaciją apie produktus	●	●	●	●	●
112.	Mielai vartotoju (vartočiau) mano organizacijos teikiamas paslaugas, produkciją	●	●	●	●	●
113.	Mano organizacija, teikdama paslaugas, produktus rūpinasi vartotojų sveikata	●	●	●	●	●

Teiginiai		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
		①	②	③	④	⑤
114.	Nėra buvę, kad mano darbovietės teikiamos paslaugos (produkcija) būtų pakenkusi vartotojų gerovei	●	●	●	●	●
115.	Mano organizacija nemanipuliuoja vartotojų pasitikėjimu	●	●	●	●	●
5.2. Atsakomybė aplinkosaugoje						
116.	Mano organizacija naudoja ekologinius standartus atitinkančias technologijas	●	●	●	●	●
117.	Organizacija organizuoja aplinkosaugines iniciatyvas	●	●	●	●	●
118.	Organizacija naudoja tik tokias priemones ir technologijas, kurios mažina neigiamą įtaką aplinkai	●	●	●	●	●
119.	Mano organizacija rūpinasi darbuotojų ekologiniu švietimu	●	●	●	●	●
120.	Mano organizacija rūpinasi, kad visos atliekos būtų perdirbtos	●	●	●	●	●
121.	Darbovietėje rūšiuojame atliekas	●	●	●	●	●
122.	Mano darbovietė finansiškai skatina aplinką tausojančias idėjas	●	●	●	●	●
5.3. Atsakomybė santykiuose su darbuotojais						
123.	Darbuotojų teises ginančių teisės aktų reikalavimų laikomasi ne formaliai, o realiai	●	●	●	●	●
124.	Darbuotojas laikomas didžiausiu organizacijos turtu ir sėkmės veiksnium	●	●	●	●	●
125.	Mano darbovietė garantuoja teisingą atlygį už darbą	●	●	●	●	●
126.	Profsąjunginė organizacija laikoma lygiaverčiu partneriu	●	●	●	●	●
127.	Darbuotojai turi galimybę teikti apeliacijas vadovybės sprendimams ir įrodyti savo poziciją	●	●	●	●	●
128.	Visi darbuotojai turi lygias teises	●	●	●	●	●
129.	Įstatymų reikalavimus viršijančios socialinės ir sveikatos garantijos įtvirtintos kolektyvinėje sutartyje	●	●	●	●	●
5.4. Atsakomybė santykiuose su visuomene						
130.	Mano organizacija kovoja su korupcija išorėje	●	●	●	●	●
131.	Laikosi sąžiningo verslo principų	●	●	●	●	●
132.	Investuoja į mokslo ir visuomenės švietimo programas	●	●	●	●	●
133.	Remia kultūrinius ir socialinius projektus	●	●	●	●	●
134.	Laikosi etiškos veiklos principų	●	●	●	●	●
135.	Aktyviai bendradarbiauja su vyriausybėmis ir nevyriausybėmis organizacijomis	●	●	●	●	●
6. SOCIALIAI ATSAKINGO DARBUOTOJO ELGSENA						

Teiginiai		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
		1	2	3	4	5
6.1. Ketinimai išeiti iš darbo						
136.	Tokiomis sąlygomis čia dirbti tiesiog nebegaliu	●	●	●	●	●
137.	Matau, kad šioje darbovietėje neriوسي iš kailio, tačiau niekas nuo to nesikeičia	●	●	●	●	●
138.	Aš dažnai galvoju apie atsistatydinimą iš savo pareigų šioje organizacijoje	●	●	●	●	●
139.	Jei aš palikčiau šią darbovietę, – daug tikrai neprarasčiau	●	●	●	●	●
140.	Labai tikėtina, kad netrukus aš ieškosiu naujo darbo	●	●	●	●	●
141.	Aš nuolat ieškau naujo darbo, kad trūkus kantrybei netektų išeiti tiesiog į gatvę	●	●	●	●	●
6.2. Neapibrėžtumas ir informacijos stygius darbe						
142.	Aš nežinau, ką ir kaip reikia dirbti, kad gaučiau didesnę atlyginimą	●	●	●	●	●
143.	Aš nežinau, ką reikia padaryti, kad būčiau paaukštintas pareigose	●	●	●	●	●
144.	Kadangi mano funkcijos labai aptakiai pateiktos pareigybinuose nuostatuose, aš turiu daryti viską, ką liepia vadovas	●	●	●	●	●
145.	Aš turiu dirbti žymiai daugiau, nei numatyta mano pareigybinuose nuostatuose	●	●	●	●	●
146.	Apie tai, kas vyksta darbe, žinau tik iš nuogirdų	●	●	●	●	●
147.	Savo darbo aplinkoje matau ypač daug neapibrėžtumų	●	●	●	●	●
6.3. Fizinė ir psichologinė darbuotojo savijauta						
148.	Aš nuolat jaučiu stresą ir įtampą darbe	●	●	●	●	●
149.	Darbo dienos pabaigoje aš jaučiuosi labai pavargęs	●	●	●	●	●
150.	Aš dažnai jaučiu stresą ir po darbo valandų	●	●	●	●	●
151.	Aš jaučiuosi pavargęs net iš ryto, dar neišėjęs iš namų	●	●	●	●	●
152.	Kartais man atrodo, kad visas šis nuovargio, streso ir įtamos maratonas niekada nesibaigs	●	●	●	●	●
6.4. Mano atsiliepimai apie organizaciją						
153.	Su bendradarbiais apie organizaciją kalbu tą, ką iš tiesų galvoju, nepagražindamas tiesos	●	●	●	●	●
154.	Su žmonėmis už organizacijos ribų apie darbovietę visada kalbu tik teigiamai	●	●	●	●	●
155.	Bendraudamas su nepažįstamais žmonėmis apie savo darbovietę aš visada kalbu kaip apie patikimą	●	●	●	●	●
156.	Savo draugams ar giminaičiams nesūlyčiau net bandyti įsidarbinti mano organizacijoje	●	●	●	●	●
157.	Namiškiams visuomet išlieju visas nuoskaudas, patirtas darbe per dieną	●	●	●	●	●
6.5. Korupcija, nepotizmas, favoritizmas						

Teiginiai		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
		①	②	③	④	⑤
158.	Politikai ir politiniai įvykiai daro įtaką organizacijos sprendimų priėmimui	●	●	●	●	●
159.	Politinių vadovų, politinių partijų pasikeitimai visuomet sukelia sumaišties organizacijos viduje	●	●	●	●	●
160.	Politiniai pokyčiai įtakoja ir personalijų pasikeitimus organizacijoje	●	●	●	●	●
161.	Darbuotojų atėjimas į mūsų organizaciją visada priklauso nuo turimų artimų ryšių, pažinčių	●	●	●	●	●
162.	Aš apgalvoju kiekvieną žodį, kai tenka bendrauti su kolegomis, kurie yra administracijos giminaičiai arba draugai	●	●	●	●	●
163.	Darbuotojas niekada negaus vietos, į kurią pretenduoja vadovo giminaitis arba pažįstamas	●	●	●	●	●
164.	Mano darbovietėje atlyginimas arba karjera priklauso nuo to, kaip atsidėkojama vadovams	●	●	●	●	●
165.	Mano darbovietėje atlyginimą, karjerą lemia ne kompetencija	●	●	●	●	●
166.	Su vadovu artimais žmonėmis geriau nesiginčyti, nesipykti	●	●	●	●	●
167.	Pas mus darbą galima gauti tik per pažintis	●	●	●	●	●
6.6. Socialinės atsakomybės kritika: darbuotojų požiūris						
168.	Pas mus visiškai veiktos skaidrumas yra neįmanomas	●	●	●	●	●
169.	Bet kurioje organizacijoje neįmanoma visiškai skaidri veikla	●	●	●	●	●
170.	Įmonės socialinės atsakomybės įdiegimas neužtikrina darbuotojų lojalumo	●	●	●	●	●
171.	Pas mus atlyginimai mokami ir „vokeliuose“	●	●	●	●	●
172.	Įmonės socialinės atsakomybės diegimas organizacijose yra tiesiog mados (prestižo) reikalas	●	●	●	●	●
173.	Įmonės socialinės atsakomybės, kaip ir ISO diegimas, yra tik akių dūmimas	●	●	●	●	●
174.	Viešai deklaruojamos vertybės skirtos tik visuomenės nuomonei, įvaizdžiui formuoti	●	●	●	●	●
175.	Teiginiai, kad organizacija rūpinasi darbuotojais, jų gerove – „smegenų pudrinimas“	●	●	●	●	●
176.	Teiginiai, kad organizacija rūpinasi klientais, vartotojais – neatitinka tikrovės	●	●	●	●	●
177.	Nevartoju mano organizacijos gaminamos produkcijos (teikiamų paslaugų) ir draugams patariu to nedaryti	●	●	●	●	●

INFORMACIJA APIE JŪSŲ ORGANIZACIJĄ

Organizacijos, kurioje dirbu, juridinis statusas:

☐ AB

- ☐ UAB
- ☐ IĮ
- ☐ TŪB
- ☐ KŪB
- ☐ VŠĮ
- ☐ ŽŪB
- ☐ Valstybės įmonė
- ☐ Savivaldybės įmonė
- ☐ Biudžetinė įstaiga
- ☐ Kita (įrašykite):

Organizacija, kurioje dirbu, priklauso šiam sektoriui:

- ☐ Viešasis sektorius
- ☐ Privatus sektorius

Organizacija, kurioje dirbu, yra:

- ☐ Lietuvos kapitalo įmonė
- ☐ Užsienio kapitalo įmonė

Organizacija, kurioje dirbu, yra:

- ☐ Labai maža įmonė (dirba mažiau kaip 10 darbuotojų)
- ☐ Maža įmonė (dirba mažiau kaip 50 darbuotojų)
- ☐ Vidutinė įmonė (dirba mažiau kaip 250 darbuotojų)
- ☐ Didelė įmonė (dirba virš 250 darbuotojų), įrašykite bent apytikslį skaičių: _____

INFORMACIJA APIE JUS

Jūsų pareigos:

- ☐ Eilinis darbuotojas
- ☐ Administracijos darbuotojas
- ☐ Žemiausios grandies vadovas
- ☐ Vidurinėsios grandies vadovas
- ☐ Aukščiausio lygio vadovas

Kita, jūsų manymu, svarbi informacija (įrašykite):

Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:

- ☐ Iki 1 metų
- ☐ 1 – 3
- ☐ 4 – 7
- ☐ 8 – 10
- ☐ 11 – 15
- ☐ 16 – 20

Kita, jūsų manymu, svarbi informacija (įrašykite):

Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštesnysis
- ☐ Profesinis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Pradinis

Kita, jūsų manymu, svarbi informacija (įrašykite):

Jūsų amžius:

- ☐ 18 – 23
- ☐ 24 – 29
- ☐ 30 – 39
- ☐ 40 – 49
- ☐ 50 – iki pensinio amžiaus
- ☐ Pensinis amžius

Jūsų lytis:

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras

Apklausa baigta!

10 priedas. Vadybinio personalo kultūra: negatyvūs, neutralūs ir pozityvūs vertinimai

R/Nr.	Skalės „Vadybinio personalo kultūra“ teiginiai	N	Vertinimas %			M (vidurkis)	Mo	SD	V
			Negatyvus	Neutralus	Pozityvus				
1	Vadovai paisyti kalbos kultūros reikalavimų	1717	15,0%	24,4%	60,6%	3,59	4	0,96	27%
2	Mano darbovietėje vadovai vadovaujasi aukštais moraliniais kriterijais	1717	11,9%	30,5%	57,6%	3,57	4	0,89	25%
3	Vadovai griežtai laikosi etiketo reikalavimų	1717	14,5%	28,8%	56,7%	3,55	4	0,96	27%
4	Pastabas, susijusias su darbu, vadovai pateikia korektiškai	1717	17,3%	23,9%	58,8%	3,54	4	0,98	28%
5	Užduotys ir pavedimai teikiami tiksliai	1717	17,1%	24,0%	58,9%	3,52	4	0,97	27%
6	Darbiniai pavedimai skiriami pagarbiai	1717	17,8%	23,6%	58,6%	3,52	4	1,02	29%
7	Mano darbovietėje visi dirbame vieningos komandos principu	1717	19,9%	21,2%	58,9%	3,50	4	1,02	29%
8	Vadovai domisi valdymo mokslo naujovėmis	1717	10,7%	40,1%	49,3%	3,50	3	0,92	26%
9	(-) Vadovai kuria darbingą, kūrybišką aplinką	1717	18,5%	26,3%	55,2%	3,49	4	1,02	29%
10	Užduotys ir pavedimai atitinka darbuotojų kompetencijas	1716	17,4%	26,5%	56,1%	3,49	4	1,00	29%
11	Vadovai valdymo mokslo naujoves intensyviai taiko praktikoje	1716	11,1%	39,9%	49,0%	3,48	3	0,87	25%
12	Vadovai pasižymi aukšta vidine kultūra	1717	18,8%	28,7%	52,5%	3,45	4	1,01	29%
13	Vadovai demonstruoja pagarbą pavaldiniams	1717	21,5%	23,2%	55,2%	3,45	4	1,05	30%
14	Mano darbovietėje vadovai savo pavyzdžiu įkvepia darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų	1717	20,1%	27,3%	52,6%	3,44	4	1,02	30%
15	Vadovai griežtai laikosi etinių normų	1717	18,2%	31,2%	50,6%	3,42	4	0,97	28%
16	Vadovų vertybė – orientyras pavaldiniams	1717	16,1%	37,8%	46,1%	3,39	3	0,95	28%
17	Mano darbovietėje vadovai siekia būti ne tik formaliais, bet ir neformaliais lyderiais	1717	13,5%	42,0%	44,6%	3,39	3	0,89	26%
18	Mano darbovietėje vadovai visuomet priima atsakomybę už rezultatus, kokie jie būtų	1717	19,6%	30,3%	50,1%	3,38	4	0,99	29%
19	Man niekuomet nekyla abejonių dėl vadovo sprendimų	1717	24,6%	23,6%	51,8%	3,37	4	1,08	32%
20	Mano darbovietėje visi vadovai turi aukštąjį vadybinį išsilavinimą	1717	10,9%	51,4%	37,7%	3,37	3	0,88	26%
21	Mano vadovas yra lyderis, kuris man padeda atsiskleisti darbe	1717	24,3%	25,2%	50,5%	3,35	4	1,06	32%
22	Vadovai objektyvūs ir teisingi	1716	24,5%	26,3%	49,2%	3,35	4	1,08	32%
23	(-) Mano darbovietėje vadovų galima tapti ir neturint vadybinio išsilavinimo	1717	15,9%	41,1%	43,0%	3,35	3	0,94	28%
24	Mano darbovietėje nuolat organizuojami tobulinimosi kursai vadovams	1717	15,4%	45,9%	38,7%	3,33	3	0,93	28%
25	Padedant vadovui atradau sugebėjimų, apie kuriuos nenučiuokiau	1717	23,8%	28,0%	48,2%	3,33	4	1,06	32%
26	(-) Jei ne vadovo parama, mano rezultatai nebūtų tokie geri	1717	25,6%	25,9%	48,5%	3,29	4	1,13	34%
27	Vadovai nesveikai konkuruoja su pavaldiniais	1717	25,3%	35,6%	39,1%	3,17	3	1,05	33%
28	Vadovai nesveikai konkuruoja su kitų mūsų organizacijos padalinių vadovais	1717	28,7%	45,0%	26,3%	2,95	3	1,03	35%

11 priedas. Valdymo procesų organizavimo kultūra: negatyvūs, neutralūs ir pozityvūs vertinimai

R/Nr.	Skalės “Valdymo procesų organizavimo kultūra” teiginiai	N	Vertinimas %			M (vidurkis)	Mo	SD	V
			Negatyvus	Neutralus	Pozityvus				
1	Mano darbovietėje valdymo procesai apibrėžti dokumentuose	1717	8,9%	26,2%	64,9%	3,71	4	0,88	24%
2	Su klientais gyvai ir ryšio priemonėmis bendraujama pagarbiai	1717	9,5%	28,1%	62,4%	3,70	4	0,90	24%
3	Kylančius klausimus galima išspręsti su tiesioginiu vadovu, nesikreipiant į aukštesnius	1717	14,7%	19,4%	65,9%	3,67	4	1,03	28%
4	Visi organizacijos vadovai tiksliai žino savo funkcijas ir atsakomybes	1717	14,0%	28,6%	57,4%	3,55	4	0,95	27%
5	Mano darbovietėje valdymas sertifikuotas ISO standartais	1717	12,4%	36,1%	51,5%	3,54	3	1,00	28%
6	Kompiuterizuota valdymo procesų sistema paprasta, funkcionali ir naudinga	1711	14,5%	30,7%	54,8%	3,51	4	0,99	28%
7	Visų vadovų pareigos griežtai išdėstytos instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose	1717	16,2%	31,6%	52,1%	3,50	4	0,99	28%
8	Mano darbovietėje funkcionuoja elektroninė valdymo sistema	1711	14,3%	32,4%	53,2%	3,50	4	0,98	28%
9	Atsakymai į paklausimus iš šalies pateikiami operatyviai ir išsamiai	1717	13,7%	33,3%	53,0%	3,49	4	0,93	27%
10	Mūsų organizacijoje vadovaujamosi principu „Klientas visuomet teisus“	1717	18,2%	29,9%	51,9%	3,42	4	0,96	28%
11	Vadybinio personalo /vidurinės grandies specialistų funkcijos griežtai reglamentuotos	1716	12,8%	42,6%	44,6%	3,41	3	0,92	27%
12	Valdymo sistema įgalina integruotai planuoti, analizuoti ir vykdyti veiklą	1711	16,3%	34,4%	49,3%	3,40	4	0,97	29%
13	(-) Su partneriais bendraujama pabrėžtinai dalykiškai	1717	15,0%	40,2%	44,8%	3,37	3	0,91	27%
14	Mano darbovietėje vadovai neviršija turimų įgaliojimų	1717	19,2%	35,5%	45,3%	3,35	3	1,02	30%
15	Vadybininkams/vidurinės grandies specialistams reikiama informacija ir kiti resursai pateikiami laiku	1717	17,5%	37,1%	45,4%	3,35	3	0,97	29%
16	Kompiuterizuota valdymo procesų sistema išnaudojama maksimaliai	1711	17,7%	38,0%	44,3%	3,33	3	0,98	29%
17	Mano darbovietė atvira visuomenei, neslepia nemalonių faktų, incidentų	1717	18,8%	39,2%	42,0%	3,28	3	0,97	29%
18	Darbuotojams nekyla klausimų dėl vadovų sprendimų	1717	27,3%	27,5%	45,2%	3,28	4	1,07	33%
19	Posėdžiai dalykiški, darbuotojai nesiskundžia veltui sugaišę laiką	1711	22,7%	34,0%	43,3%	3,27	3	1,06	32%
20	(-) Vadybininkai / vidurinės grandies specialistai sako, kad galėtų padaryti daugiau, jeigu turėtų galimybes	1711	18,2%	42,7%	39,1%	3,26	3	0,97	30%
21	Vadybinis personalas/vidurinės grandies specialistai nesiskundžia dėl savo darbo organizavimo	1717	19,1%	44,1%	36,8%	3,21	3	0,91	28%
22	(-) Atsakymai į pretenzijas iš išorės laikomos nemalonia prievole	1717	21,9%	42,7%	35,4%	3,17	3	0,97	31%
23	(-) Mano darbovietėje, kalbant apie vadovus, „kairė nežino, ką daro dešinė“	1717	30,5%	34,2%	35,3%	3,09	3	1,09	35%
24	(-) Mano organizacijoje stinga kompiuterių ir programinės įrangos	1711	31,3%	39,0%	29,7%	2,99	3	1,04	35%

12 priedas. Vadybos darbo sąlygų kultūra: negatyvūs, neutralūs ir pozityvūs vertinimai

R/Nr.	Skalės „Vadybos darbo sąlygų kultūra“ teiginiai	N	Vertinimas %			M (vidurkis)	Mo	SD	V
			Negatyvus	Neutralus	Pozityvus				
1	Darbo priemonės leidžia darbą atlikti greitai ir kokybiškai	1717	14,9%	17,9%	67,2%	3,70	4	1,01	27%
2	Darbo aplinkoje švaru ir tvarkinga	1717	14,4%	19,3%	66,3%	3,69	4	0,99	27%
3	Organizacija pasirūpina visomis darbo priemonėmis	1717	15,4%	17,3%	67,3%	3,69	4	1,03	28%
4	Darbo vietoje nejauciu diskomforto dėl apšvietimo	1717	16,1%	18,1%	65,8%	3,67	4	1,04	28%
5	Darbo vietoje man pakanka erdvės	1717	18,0%	15,7%	66,3%	3,67	4	1,08	30%
6	Priemonės, įranga pasiekiami lengvai, ja naudotis nereikia papildomų pastangų	1717	15,6%	20,5%	63,9%	3,64	4	1,00	27%
7	Organizacija pasirūpina viskuo, pvz., ir tvarkingais darbo rūbais	1717	19,0%	16,2%	64,8%	3,62	4	1,10	30%
8	Mano organizacijoje rūpinamasi, kad interjeras atitiktų darbuotojų poreikius	1717	13,2%	25,3%	61,5%	3,59	4	0,91	25%
9	Vadovai atsižvelgia į darbuotojų pastabas dėl darbui reikalingų priemonių, įrangos	1717	15,8%	23,5%	60,7%	3,58	4	0,99	28%
10	Darbo saugos žurnale pasirašiau tik po to, kai buvo išskausytas instruktažas ir išlaikytas egzaminas	1717	19,9%	18,4%	61,7%	3,57	4	1,08	30%
11	Baldai ergonomiškai, įrankiai ir darbo priemonės - patogūs	1717	21,2%	16,7%	62,1%	3,57	4	1,08	30%
12	Darbo vieta organizuojama įvertinant technines ir individualias darbuotojų ypatybes	1717	14,6%	30,6%	54,8%	3,53	4	0,95	27%
13	Darbovietėje jaučiuosi gerai, nejauciu psichologinio diskomforto	1717	21,0%	17,8%	61,3%	3,52	4	1,10	31%
14	Mums nereikia nerimauti, kad žiemą darbo vietoje bus šalta, o vasarą – per karšta	1717	23,6%	17,1%	59,2%	3,48	4	1,18	34%
15	Skatinama pagarba ir tolerancija kitokioms religinėms, politinėms pažiūroms ir kt.	1717	13,9%	40,0%	46,1%	3,42	3	0,93	27%
16	Mano darbovietėje netoleruojami seksualinio pobūdžio pasisakymai ir/ar elgesys	1717	16,5%	35,9%	47,5%	3,41	3	0,99	29%
17	Darbovietėje yra patalpa, skirta poilsiui	1717	26,2%	19,3%	54,5%	3,38	4	1,12	33%
18	Oro ventiliacija gera, nėra pašalinių, nemalonių kvapų	1717	29,5%	17,0%	53,5%	3,35	4	1,21	36%
19	(-) Darbuotojams kartais tenka patiems rūpintis darbo priemonėmis už savo lėšas	1717	27,4%	25,4%	47,2%	3,31	4	1,20	36%
20	Rūpinamasi profesinių ligų prevencija	1717	18,4%	38,8%	42,8%	3,31	3	0,96	29%
21	Nėra triukšmo, kuris trukdytų dirbti	1717	31,8%	19,5%	48,7%	3,25	4	1,19	37%
22	Skatinamas fizinis aktyvumas	1717	24,5%	33,2%	42,3%	3,23	4	1,00	31%
23	Mano organizacijoje darbo sauga rūpinamasi ne formaliai	1715	23,9%	37,5%	38,6%	3,20	3	1,02	32%
24	Mano organizacijoje netoleruojami anekdotai apie blondines, kitos tautybės asmenis ir pan.	1717	24,5%	40,0%	35,5%	3,19	3	1,05	33%
25	Darbo ir poilsio sąlygos aptartos kolektyvineje sutartyje	1717	22,0%	39,8%	38,1%	3,17	3	1,05	33%
26	Darbovietė savo lėšomis rūpinasi darbuotojų relaksacija po darbo valandų	1717	29,2%	35,1%	35,7%	3,07	3	1,14	37%
27	Darbovietė rūpinasi ne tik darbuotojų, bet ir šeimos poilsu	1717	41,0%	27,3%	31,7%	2,87	2	1,19	41%

13 priedas. Dokumentacijos sistemos kultūra: negatyvūs, neutralūs ir pozityvūs vertinimai

R/Nr.	Skalės „Dokumentacijos sistemos kultūra“ teiginiai	N	Vertinimas %			M (vidurkis)	Mo	SD	V
			Negatyvus	Neutralus	Pozityvus				
1	Yra patvirtintos dokumentų rengimo, įforminimo taisyklės	1717	6,3%	35,8%	57,9%	3,68	4	0,84	23%
2	Darbo vietoje naudojamos informacinės technologijos atitinka poreikius	1717	10,9%	33,5%	55,6%	3,55	4	0,88	25%
3	Yra už dokumentų perkėlimą saugojimui į archyvą atsakingi asmenys	1717	8,2%	43,6%	48,2%	3,52	3	0,88	25%
4	Mano darbovietė investuoja į naujausias informacines technologijas	1717	11,8%	37,6%	50,6%	3,50	4	0,90	26%
5	Turimos informacinės technologijos išnaudojamos maksimaliai	1717	9,6%	41,9%	48,6%	3,50	3	0,86	25%
6	Dokumentų kalbos kultūra – praktikoje taikomas reikalavimas	1717	13,6%	37,4%	49,0%	3,46	3	0,90	26%
7	Griežtai laikomasi raštvedybos reikalavimų	1716	13,2%	38,7%	48,1%	3,46	3	0,89	26%
8	Ataskaitos, analizės, prognozės ir pan. rengiamos naudojantis informacinėmis technologijomis	1717	12,4%	39,3%	48,3%	3,45	3	0,86	25%
9	Egzistuoja aiški dokumentų saugojimo sistema	1717	9,6%	45,0%	45,4%	3,45	3	0,87	25%
10	Dokumentų naudojimosi sistema suprantama paprastam vartotojui, nereikalaujanti ypatingų įgūdžių	1717	12,9%	39,3%	47,8%	3,44	3	0,90	26%
11	Elektroninė duomenų valdymo sistema prieinama visiems padaliniams ir darbuotojams, kuriems to reikia	1717	14,7%	38,1%	47,2%	3,43	3	0,92	27%
12	Užtikrinta darbo palengvinimo funkcija, leidžianti patogiai ruošti savo dokumentus, kopijuoti reikalingų dokumentų fragmentus ir pan.	1717	11,2%	42,5%	46,4%	3,42	3	0,81	24%
13	Užtikrintas patogus dokumentų prieinamumas	1717	13,6%	40,2%	46,2%	3,41	3	0,88	26%
14	Dokumentų paieškos sistemoje įdiegti teminiai klasifikatoriai – sąvada	1717	10,4%	49,4%	40,2%	3,41	3	0,89	26%
15	Veikia sparti darbui reikalingų dokumentų paieškos sistema	1717	11,2%	44,8%	44,0%	3,41	3	0,84	25%
16	Darbuotojai nuolatos supažindinami su naujausiais dokumentų įforminimo reikalavimais	1717	16,6%	35,0%	48,4%	3,41	4	0,93	27%
17	Archyve saugomus dokumentus galima greitai surasti	1717	11,3%	48,3%	40,4%	3,38	3	0,85	25%
18	Į archyvą patekę dokumentai nepasimeta	1717	10,3%	50,5%	39,3%	3,38	3	0,85	25%
19	Mano organizacijoje veikia patikima elektroninė duomenų tvarkymo sistema	1717	13,4%	43,1%	43,5%	3,35	3	0,82	24%
20	Analizuojamos dokumentų įforminimo ir kalbos kultūros klaidos bei trūkumai	1717	17,5%	46,1%	36,4%	3,27	3	0,90	28%
21	Organizacijoje priimta naudotis elektroniniu parašu	1717	18,2%	44,4%	37,4%	3,26	3	0,98	30%
22	(-) Kartais seniau sukurtiems dokumentams surasti reikia daug laiko	1717	12,7%	55,9%	31,5%	3,26	3	0,83	25%
23	Teikiamos rekomendacijos dokumentų įforminimo ir kalbos klaidoms koreguoti	1717	17,5%	46,1%	36,4%	3,25	3	0,91	28%
24	Yra elektroninio archyvo informacinė sistema	1717	11,8%	57,3%	30,9%	3,25	3	0,83	25%
25	Darbuotojai turi reikiamas prieigas prie išorinių informacinių duomenų bazių	1717	17,9%	45,8%	36,3%	3,25	3	0,91	28%

14 priedas. Socialiai atsakingos organizacijos elgsena: negatyvūs, neutralūs ir pozityvūs vertinimai

R/Nr.	Skalės „Socialiai atsakingos organizacijos elgsena“ teiginiai	N	Vertinimas %			M (vidurkis)	Mo	SD	V
			Negatyvus	Neutralus	Pozityvus				
1	Mano darbovietėje egzistuoja produktų kokybės kontrolės sistema	1717	8,4	24,0	67,6	3,83	4	0,93	24%
2	Mano darbovietėje paslaugų (produkcijos) kokybei skiriamas didelis dėmesys	1716	8,9	21,6	69,6	3,82	4	0,88	23%
3	Organizacija teikia išsamią informaciją apie produktus	1717	9,6	23,7	66,7	3,75	4	0,88	23%
4	Darbovietėje rūšiuojame atliekas	1717	12,6	22,4	65,1	3,68	4	0,96	26%
5	Mano darbovietėje stengiamasi įvykdyti klientams duotus pažadus	1717	12,1	25,7	62,1	3,65	4	0,92	25%
6	Vartotojų skundai tiriami, o padarytos išvados gerina kokybę	1717	9,7	31,9	58,4	3,64	4	0,90	25%
7	Mano darbovietė santykiuose su klientais vadovaujasi ne tik teisės aktais, bet ir visuotinai priimtos moralės principais	1717	9,4	34,0	56,6	3,63	4	0,92	25%
8	Mielai vartoju (vartočiau) mano organizacijos teikiamas paslaugas, produkciją	1717	14,6	24,5	60,9	3,62	4	0,99	27%
9	Remia kultūrinius ir socialinius projektus	1717	12,1	29,2	58,7	3,61	4	0,95	26%
10	Aktyviai bendradarbiauju su vyriausybėmis ir nevyriausybėmis organizacijomis	1717	10,4	37,2	52,4	3,56	3	0,96	27%
11	Mano organizacija, teikdama paslaugas, produktus rūpinasi vartotojų sveikata	1717	17,6	26,4	56,0	3,52	4	1,01	29%
12	Laikosi etiškos veiklos principų	1717	10,7	39,2	50,1	3,52	3	0,92	26%
13	Mano organizacija naudoja ekologinius standartus atitinkančias technologijas	1716	12,9	35,7	51,5	3,50	4	0,94	27%
14	Organizacija naudoja tik tokias priemones ir technologijas, kurios mažina neigiamą įtaką aplinkai	1717	13,7	35,8	50,5	3,48	4	0,94	27%
15	Organizacija organizuoja aplinkosauginės iniciatyvas	1717	11,5	41,3	47,2	3,48	3	0,91	26%
16	Mano organizacija nemanipuliuoja vartotojų pasitikėjimu	1717	11,5	39,2	49,3	3,48	3	0,91	26%
17	Organizacijoje deklaruojamų paslaugų kokybė nesiskiria nuo realybės	1717	15,7	33,3	51,0	3,47	4	0,95	27%
18	Mano organizacija rūpinasi, kad visos atliekos būtų perdirbtos	1717	14,3	35,9	49,8	3,45	4	0,96	28%
19	Investuoja į mokslo ir visuomenės švietimo programas	1717	11,6	41,9	46,4	3,45	3	0,93	27%
20	Nėra buvę, kad mano darbovietės teikiamos paslaugos (produkcija) būtų pakenkusi vartotojų gerovei	1717	12,1	44,0	43,9	3,43	3	0,89	26%
21	Laikosi sąžiningo verslo principų	1717	11,2	44,4	44,4	3,41	3	0,88	26%
22	Darbuotojų teises ginančių teisės aktų reikalavimų laikomasi ne formaliai, o realiai	1717	15,3	39,9	44,8	3,40	3	0,95	28%
23	Mano darbovietė finansiškai skatina aplinką tausojančias idėjas	1717	13,0	45,0	42,1	3,38	3	0,91	27%
24	Įstatymų reikalavimus viršijančios socialinės ir sveikatos garantijos įtvirtintos kolektyvinėje sutartyje	1717	14,6	45,3	40,1	3,32	3	0,96	29%
25	Mano organizacija rūpinasi darbuotojų ekologiniu švietimu	1717	21,0	34,5	44,5	3,31	3	0,98	30%
26	Darbuotojas laikomas didžiausiu organizacijos turtu ir sėkmės veiksmu	1717	25,6	33,4	41,1	3,22	3	1,07	33%

R/Nr.	Skalės „Socialiai atsakingos organizacijos elgsena“ teiginiai	N	Vertinimas %			M (vidurkis)	Mo	SD	V
			Negatyvus	Neutralus	Pozityvus				
27	Mano organizacija kovoja su korupcija išorėje	1717	16,7	52,5	30,8	3,22	3	0,90	28%
28	Darbuotojai turi galimybę teikti apeliacijas vadovybės sprendimams ir įrodyti savo poziciją	1717	21,1	42,0	36,9	3,20	3	0,98	30%
29	Visi darbuotojai turi lygias teises	1717	31,3	25,6	43,1	3,17	4	1,11	35%
30	Profsąjunginė organizacija laikoma lygiaverčiu partneriu	1717	18,7	52,3	29,0	3,14	3	0,97	31%
31	Mano darbovietė garantuoja teisingą atlygį už darbą	1717	34,2	25,3	40,4	3,08	4	1,14	37%

15 priedas. Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena: negatyvūs, neutralūs ir pozityvūs vertinimai

R/Nr.	Skalės „Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena“ teiginiai	N	Vertinimas %			M (vidurkis)	Mo	SD	V
			Negatyvus	Neutralus	Pozityvus				
1	(-) Pas mus atlyginimai mokami ir „vokeliuose“	1673	17,2	21,2	61,6	3,68	4	1,16	32%
2	(-) Tokiomis sąlygomis čia dirbti tiesiog nebegaliu	1717	18,2	22,7	59,2	3,57	4	1,04	29%
3	(-) Nevartoju mano organizacijos gaminamos produkcijos (teikiamų paslaugų) ir draugams patariu to nedaryti	1717	25,3	18,7	56,0	3,43	4	1,22	36%
4	(-) Aš jaučiuosi pavargęs net iš ryto, dar neišėjęs iš namų	1717	22,0	20,6	57,5	3,43	4	1,09	32%
5	(-) Pas mus darbą galima gauti tik per pažintį	1673	20,6	25,0	54,4	3,42	4	1,09	32%
6	Bendraudamas su nepažįstamais žmonėmis apie savo darbovietę aš visada kalbu kaip apie patikimą	1717	25,3	21,5	53,2	3,34	4	1,14	34%
7	(-) Aš nuolat ieškau naujo darbo, kad trūkus kantrybei netektų išeiti tiesiog į gatvę	1717	24,5	24,2	51,3	3,33	4	1,13	34%
8	(-) Kartais man atrodo, kad visas šis nuovargio, streso ir įtampos maratonas niekada nesibaigs	1717	25,6	23,0	51,4	3,32	4	1,13	34%
9	(-) Savo draugams ar giminaičiams nesiūlyčiau net bandyti įsidarbinti mano organizacijoje	1717	24,2	27,2	48,6	3,31	4	1,10	33%
10	(-) Aš dažnai galvoju apie atsistatydinimą iš savo pareigų šioje organizacijoje	1717	25,6	25,5	49,0	3,30	4	1,11	34%
11	(-) Teiginiai, kad organizacija rūpinasi klientais, vartotojais – neatitinka tikrovės	1717	20,0	34,7	45,3	3,29	3	1,05	32%
12	(-) Namiškiams visuomet išlieju visas nuoskaudas, patirtas darbe per dieną	1717	29,4	19,9	50,7	3,29	4	1,17	35%
13	(-) Aš dažnai jaučiu stresą ir po darbo valandų	1717	27,8	21,3	50,8	3,28	4	1,10	34%
14	(-) Matau, kad šioje darbovietėje neriūsi iš kailio, tačiau niekas nuo to nesikeičia	1717	26,2	25,7	48,1	3,27	4	1,09	33%
15	(-) Labai tikėtina, kad netrukus aš ieškosiu naujo darbo	1715	22,9	33,8%	43,3	3,27	3	1,07	33%
16	Su žmonėmis už organizacijos ribų apie darbovietę visada kalbu tik teigiamai	1717	28,7	24,2	47,2	3,27	4	1,10	34%
17	(-) Įmonės socialinės atsakomybės, kaip ir ISO diegimas, yra tik akių dūmimas	1717	21,1	39,4	39,5	3,26	3	1,02	31%
18	(-) Aš nuolat jaučiu stresą ir įtampą darbe	1717	31,3	19,6	49,1	3,24	4	1,13	35%
19	Su bendradarbiais apie organizaciją kalbu tą, ką iš tiesų galvoju, nepagražindamas tiesos	1717	27,3	24,1	48,6	3,23	4	1,12	35%
20	(-) Apie tai, kas vyksta darbe, žinau tik iš nuogirdų	1717	27,6	25,2	47,2	3,23	4	1,06	33%
21	(-) Darbuotojų atėjimas į mūsų organizaciją visada priklauso nuo turimų artimų ryšių, pažinčių	1673	23,3	35,3	41,4	3,22	3	1,01	31%

R/Nr.	Skalės „Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena“ teiginiai	N	Vertinimas %			M (vidurkis)	Mo	SD	V
			Negatyvus	Neutralus	Pozityvus				
22	(-) Mano darbovietėje atlyginimas arba karjera priklauso nuo to, kaip atsidėkojama vadovams	1673	22,8	37,8	39,5	3,22	3	1,03	32%
23	(-) Įmonės socialinės atsakomybės diegimas organizacijose yra tiesiog mados (prestižo) reikalas	1717	19,3	47,2	33,5	3,20	3	0,96	30%
24	(-) Viešai deklaruojamos vertybės skirtos tik visuomenės nuomonei, įvaizdžiui formuoti	1717	22,0	37,9	40,1	3,20	3	1,04	33%
25	(-) Pas mus visiškai veiklos skaidrumas yra neįmanomas	1672	23,2	39,9	36,9	3,18	3	1,02	32%
26	(-) Jei aš palikčiau šią darbovietę, – daug tikrai neprasčiau	1717	28,1	30,9	41,0	3,17	3	1,09	34%
27	(-) Politiniai pokyčiai įtakoja ir personalijų pasikeitimus organizacijoje	1673	18,4	51,2	30,4	3,16	3	0,88	28%
28	(-) Aš nežinau, ką reikia padaryti, kad būtų paaugštinamas pareigose	1717	27,9	30,9	41,2	3,16	4	1,06	34%
29	(-) Įmonės socialinės atsakomybės įdiegimas neužtikrina darbuotojų lojalumo	1673	19,9	50,1	30,0	3,13	3	0,93	30%
30	(-) Politikai ir politiniai įvykiai daro įtaką organizacijos sprendimų priėmimui	1717	20,3	49,0	30,6%	3,13	3	0,95	30%
31	(-) Aš turiu dirbti žymiai daugiau, nei numatyta mano pareigybinuose nuostatuose	1717	32,0	25,5	42,6	3,12	4	1,12	36%
32	(-) Savo darbo aplinkoje matau ypač daug neapibrėžtumų	1714	29,2	32,4	38,3	3,12	3	1,05	33%
33	(-) Teiginiai, kad organizacija rūpinasi darbuotojais, jų gerove – „smegenų pudrinimas“	1717	30,9	27,3	41,8	3,12	4	1,12	36%
34	(-) Politinių vadovų, politinių partijų pasikeitimai visuomet sukelia sumaištį organizacijos viduje	1717	20,7	48,9	30,4	3,12	3	0,97	31%
35	(-) Mano darbovietėje atlyginimą, karjerą lemia ne kompetencija	1673	28,9	35,6	35,6	3,10	3	1,03	33%
36	(-) Aš apgalvoju kiekvieną žodį, kai tenka bendrauti su kolegomis, kurie yra administracijos giminaičiai arba draugai	1673	33,1	26,0	40,9	3,08	4	1,06	34%
37	(-) Aš nežinau, ką ir kaip reikia dirbti, kad gautčiau didesnę atlyginimą	1717	34,4	26,3	39,3	3,07	4	1,12	36%
38	(-) Bet kurioje organizacijoje neįmanoma visiškai skaidri veikla	1673	29,8	39,6	30,7	3,02	3	1,00	33%
39	(-) Darbo dienos pabaigoje aš jaučiuosi labai pavargęs	1717	42,1	20,6	37,3	2,94	2	1,19	40%
40	(-) Darbuotojas niekada negaus vietos, į kurią pretenduoja vadovo giminaitis arba pažįstamas	1673	34,1	35,8	30,1	2,94	3	1,05	36%
41	(-) Su vadovu artimais žmonėmis geriau nesiginčyti, nesipykti	1671	43,4	27,9	28,6	2,83	2	1,14	40%
42	(-) Kadangi mano funkcijos labai aptakiai pateiktos pareigybinuose nuostatuose, aš turiu daryti viską, ką liepia vadovas	1717	47,5	22,4	30,1	2,82	2	1,12	40%

16 priedas. Informantų charakteristikos

Informanto kodas	I1	I2	I3	I4	I5	I6
Charakteristikos						
Vadovaujamoje organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius	150	280	43	596	100	290
Vadovo darbo stažas dabartinėje organizacijoje (metais)	7	4	1	10	2	7
Bendra vadovavimo patirtis (metais)	10	4	3	30	5	4
Išsilavinimas	Bakalauras – KTU, chemijos inžinerija, Magistras – KTU, chemijos inžinerija, Magistras – KTU – verslo ekonomika	Bakalauras – LKKA, sporto technologijos	Bakalauras – LVA, gyvulininkystės technologijos	Bakalauras – KTU, Inžinierius-ekonomistas	Magistras – KTU, viešasis administravimas	Bakalauras – MRU, Tarptautiniai santykiai, Bakalauras – MRU, Teisė ir valdymas Magistras – MRU, finansų teisė
Įmonių grupė	1-ma įmonių grupė	1-ma įmonių grupė	1-ma įmonių grupė	2-tra įmonių grupė	1-ma įmonių grupė	2-tra įmonių grupė

17 priedas. Interviu transkribuotas tekstas

Informantas I1

Labą dieną, esu Regina Andriukaitienė. Atlieku disertacinį tyrimą. Dėl pokalbio su Jumis aptarta su Jūsų vadovu ir gautas leidimas. Interviu bus įrašomas į diktofoną, tačiau po teksto transkribavimo bus ištrintas. Interviu vyks apie trisdešimt minučių.

Kaip įmonės vizija, Jūsų manymu, siejasi su įmonių socialine atsakomybe?

- *Ką galiu pasakyti. Mūsų įmonė užsiima kompleksinių trąšų gamyba. Mūsų gaminama produkcija yra specifinė, yra dalis trąšų, kurių skaitome „savo arkliuku“, tai bechlorės trąšos, kuriose nėra chloro, kurios neteršia dirvožemio ir daržovėms yra geriau, taip pat mūsų trąšos benitratės, tai irgi, sakykime, gaunamas azotas į augalą be nitratų ir nekenkia žmogaus organizmui. Tokiu principu esame draugiški aplinkai.*

Kurie vizijoje suformuoti akcentai, Jūsų manymu, yra sudėtingiausiai įgyvendinami? Kodėl?

- *Žinoma, nuolat būti konkurencingu – sudėtinga, bet visame Pabaltijyje esame vieninteliai trąšų gamintojai ir per savo visą darbo laiką, kiek mes čia esame, esame išstobulinę ir technologiją, ir formulių gamą, ir pasiūlymus. Konkurencingu visada reikia išlikti, naujoves pasiūlyti, bet su mūsų technologų, inžinierių pagalba, komercijos, agronomų pagalba vis turime pasiūlyti kažką naujo, kas leidžia išlikti konkurencingais rinkoje.*

Kaip Jūsų įmonės misija atitinka esminius įmonių socialinės atsakomybės principus?

- *Klausimas gana sudėtingas. Įmonės misiją kūrėme savo darbui, o tai nebuvo socialinis darbas, tai buvo kuriama verslui. Matote, mūsų ir produktas yra teisingas, jis teisingas gamtai, mes ne tiek, kad pagaminti, kad užauginti kuo daugiau, bet žiūrime į gamtą ir į žmogų. Į žmogų orientuojamės savo produktais.*

Kokia reikšmė Jūsų įmonės strategijoje skiriama įmonių socialinei atsakomybei? Kaip tai joje atsispindi?

- *Įmonė yra įmonių grupės dalis, didelį dėmesį skiria socialinei atsakomybei, formuojant strateginius planus, ištraukiame į įvairius socialinius, kultūrinius ir švietimo projektus kartu su nepelno siekiančiomis organizacijomis.*

Kokią vaidmenį turi/turėjo darbuotojai strategijos formavimo etapuose?

- *Mūsų įmonėje labai nėra taip, kad sprendžia vienas ar kitas žmogus, visą laiką stengiamės maksimaliai pritraukti, kad kuo didesnis skaičius būtų įtrauktas pagal jų specialybes, pagal jų turimas kompetencijas.*

Kokia yra Jūsų įmonės organizacinė struktūra? T.y., koks organizacinės struktūros tipas?

- *Linijinė-funkcinė, gal taip pasakyčiau.*

Kokie, Jūsų manymu, kriterijai yra svarbiausi formuojant organizacijos struktūrą?

- *Aš, kaip vadovas, stengiuosi užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi laimingas ir save realizuojantis savo darbo vietoje. Darbuotojas darbe turi turėti iššūkių, tačiau turi būti sudarytos visos galimybės jam augti, tobulėti ir siekti savo tikslų įmonės labui.*

Kaip Jūsų įmonės organizacinė struktūra pasiteisintų siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?

- *Taip, mūsų organizacinė struktūra yra tokia, kad kiekvienas darbuotojas turi galimybes laisvai reikšti savo idėjas, norus ir t.t.*

Kokios priežastys, Jūsų manymu, galėtų sąlygoti organizacijos valdymo struktūros pokyčius?

- *Žvelgiant iš tos pusės, naujų produktų gamyba keistų ir strategiją, ir visa kita, bet tai vyksta nuolat, nėra, kad pritaikai vieną kažkokią strategiją iš verslo pusės, sakykime, gaminti tą ir tą ir tas „formules“, prisitaikai prie rinkos, prie technologijų: nuolat turi stebėti, turi sekti, kas vyksta aplinkui ir prisitaikyti, nes, kaip ir prieš tai minėjau, tik prisitaikydamas, tuo pačiu diktudamas (sąlyginai) formulių madas, gali išlikti rinkoje.*

Kokia Jūsų įmonėje vyrauja užduočių skyrimo tvarka (griežtai reglamentuojama/nereglamentuojama)?

- *Matote, ir taip, ir taip. Iš principo, vyksta tam tikra rotacija, yra skiriamos užduotys. Esant reikalui, užduotis reglamentuojame įsakymo ar tvarkų forma, bet pagrindas, bet mes kiekvienais metais vykdomė metinius pokalbius su darbuotojais ir vadovas su savo komanda, būna iškeliami tikslai, aptariami praeitų metų, sekame jų įgyvendinimą, diskutuojame. Pagal strateginius planus visi aptaria, kas, kuris turi pasiruošti, už ką atsakingas. Nėra kad labai griežtai, yra dviejų tipų, yra, kai yra įsakymas, kad atlikti reikia, tai tas, manau, visur yra, bet mūsų vadovavimas nėra toks, kad viską viską nurodome. Duodame darbuotojui reikšti savo idėjas, pasiūlymus. Taip ir vyksta užduočių skyrimas.*

Kokios yra galimybės darbuotojui pačiam spręsti darbo organizavimo klausimus?

- *Iš dalies pasikartosiu, sakydamas, kad darbuotojas turi. Darbuotojas turi gana plačias galimybes pačiam spręsti darbo organizavimo klausimus, siūlyti ir įgyvendinti savo idėjas, jeigu tai, žinoma, nesikerta su įmonės politika, misija ir vizija. Tikslą susitariame kartu su darbuotoju, o kelią, kaip tai padaryti, darbuotojas pagal kompetenciją sprendžia pats su vadovu, sakykime, žinia.*

Kaip Jūsų įmonės technologijos atitinka/neatitinka įmonių socialinės atsakomybės kriterijus?

- *Mūsų gamykla yra X mieste pastatyta, yra kaimynai ir kitos gamybos įmonės, maisto pramonė, tai žiūrint iš tos pusės ir žiūrint pagal aplinkosaugos reikalavimus, mūsų gamykla yra draugiška aplinkai technologija. Mūsų įmonės gamybos technologija – beatliekinė, t.y., nuo žaliavos iki galutinio produkto viskas „sukasi“ uždaramame rate, nieko neišmetant. Viskas, ar tai yra dulkės, viskas surenkama ir naudojama atgal į gamybą, gamybinėje procese nesusidaro šalutinių produktų.*

Kaip Jūsų įmonės technologinis aprūpinimas sąlygoja organizacijos siekiamų strateginių tikslų įgyvendinimą?

- *Mūsų technologija yra unikali: mes galime pagaminti visas augalui reikalingas medžiagas vienoje granulėje: pagal parinktą požymį, pagal kultūrą mes gaminame formules ir vienoje granulėje yra visi reikalingi maisto elementai būtent tam augalui. Mes tuo išsiskiriame, mes esame vieninteliai aplinkui, visose Pabaltijo šalyse, turintys tokią technologiją. Tai mums ir padeda siekti strateginių tikslų.*

Kokie standartai taikomi Jūsų įmonės procesų valdyme?

- *Kas liečia aplinkos apsaugą, įmonė turi tarptautinius kokybės valdymo sistemas, aplinkos apsaugos vadybos sistemos sertifikatus. Mūsų trąšų gamyba, mes gaminame pagal ES reglamentą, griežtai jo laikomės, mūsų trąšas galima parduoti visoje Europos Sąjungoje.*

Kokius procesus ir kaip reikėtų tobulinti Jūsų įmonėje siekiant įmonių socialinės atsakomybės?

- *Matote, tobulumui ribų nėra. Visą laiką tobulini pačią technologiją, tobulini aplinkosaugą, vyksta nuolatinis darbas. Sakykime, keičiasi įstatymai, turime prisitaikyti. Jeigu dešimt metų atgal buvo vieni įstatymai aplinkosaugoje, kai buvo leidžiami tam tikri nuokrypiai, po kiek laiko juos griežtina, tai prisitaikai prie to. Privalai būti draugiškas aplinkai. Mes matome du pagrindinius procesus, lyginantis į socialinę atsakomybę: pirma, turime aplinkos apsaugos skyrių ir specialistus, kurie rūpinasi įmonės veikla, susijusia su gamtos saugojimu; antra, personalo skyriuje dirba kvalifikuoti specialistai, kurie rūpinasi tinkamomis darbuotojų atrankomis, siekiant įgyvendinti įmonės socialinę atsakomybę.*

Kokiais kriterijais apibūdintumėte informacijos judėjimą Jūsų įmonėje (griežtai reglamentuota, sukurta informacinė sistema, informacija lengvai prieinama, nuolat skelbiama)?

- *Komunikacija įmonėje yra vykdoma įvairiomis kryptimis, kurios yra prieinamos visiems darbuotojams, t.y., duomenų valdymo sistema, kurioje vykdomas didžiausias dokumentų ir informacijos sklaidos srautas, el. paštas, naujienlaiškiai, gyvi susitikimai.*

Kaip Jūsų įmonėje įdiegtos informacinės sistemos tenkina arba netenkina procesus, kurie būtini įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę?

- *Informacinės sistemos leidžia stebėti gamybos procesą, kad jis vyktų sklandžiai, be gedimų, neteršiant aplinkos. Informacinė sistema leidžia stebėti visus procesus.*

Kokiais būdais Jūsų įmonėje egzistuojanti kontrolės sistema gali užtikrinti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą?

- *Jeigu tai aplinkosaugos sistema, tuomet įmonėje šie procesai yra sureguliuoti, jų griežtai laikantis, nes dėka šių procesų galime jaustis socialiai atsakingi, jeigu tai į aplinkosaugos pusę. Kokių patobulinimų, Jūsų manymu, reiktų dabartinei kontrolės sistemai?*

- *Grižiu prie aplinkosaugos, paprastumo, priima įstatymą, išleido, ir kartais gal ir laiko reikia, nes būtent su aplinkosauga ir investicijomis susiduri, kurias planuoja metų gale kitiems metams, o įstatymas „pakiša koją“. Tai gal reikia supratimo truputį į verslo pusę.*

Kokio pobūdžio vykdoma kontrolė (griežtas dėmesys „iš viršaus“ ar skiriamas dėmesys savikontrolėi)?

- *Kiekvienas vadovas, pavyzdžiui, aplinkosaugos skyriaus vadovas, tuo rūpinasi. Nėra, kad kiekvieną kartą yra iš Valdybos pusės spaudimas ar iš pačios aplinkosaugos departamento, tiesiog yra norminiai aktai, yra numatytos taisyklės, kurių mes griežtai laikomės. Tai yra darbas, tai yra vykstanti gamyba, gamyba vyksta kiekvieną dieną, t.y., kiaurą parą, ir mes turime nuolat sekti, nuolat žiūrėti, kaip vyksta kontrolė.*

Kaip Jūsų įmonės įvairių lygių darbuotojų paskatinimo sistema gali pasitarnauti (nepasitarnauti) siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?

- *Pačioje įmonėje retai minimas žodžių junginys „įmonių socialinė atsakomybė“, nes ši atsakomybė suprantama pati savaime, tai kaip oras, tai įmonės vadovų ir steigėjų savastis. Taigi, ir įmonių grupėje veikiančios sistemos (įskaitant darbuotojų skatinimo sistemą) tikslingai prisideda prie socialinei atsakomybei būtinų aspektų – orientacija į perspektyvą, o ne į trumpalaikius uždavinius.*

Kokiais būdais paskatiname darbuotojus tobulėti, siekti profesinių, dalykinių žinių?

- *Darbuotojams organizuojamos ugdymo veiklos susietos su testinumu. Įmonių grupėje puoselėjama ugdymo kultūra – kai mokymasis vyksta ne tik formalioje salėje, bet nuolat: darbo vietoje, pamokant, mokantis, dalinantis. Kiekvienas specialistas turi galimybę pagilinti savo žinias, išmokyti naujų, jam įdomių dalykų. Darbuotojai turi visas galimybes vykti į išorės mokymus ar seminarus ir kelti savo kvalifikaciją*

Kokios paskatinimo priemonės taikomos socialiai atsakingo darbuotojo ugdymui/si?

- *Pagal šiuos kriterijus darbuotojų per daug neišskiriame. Kiekvienas darbuotojas, labiau išitraukiantis į įmonėje vykstančius procesus ir veiklą, yra skatinamas įvairiomis priemonėmis: finansinėmis, darbo sąlygų gerinimu, tobulėjimo galimybėmis. Mūsų įmonėje mes dirbame, nuolat vykdomi mokymai, visą laiką naujam darbuotojui suteikiama galimybė tobulėti ir atrasti save, svarbu tai, kad jeigu žmogus turi potencialą arba norą, visada suteikiama galimybė kilti ir pareigose, ir imtis naudingo darbo.*

Kokios paskatinimo priemonės taikomos už įmonės išteklių taupymą?

- *Darbuotojams akcentuojame, kad įmonė orientuota į veiklą, kurios rezultatai yra nukreipti ne vien į tiesiog pelno siekimą, bet ir į įmonės veiklos daromo poveikio aplinkai valdymą. Mūsų įmonių grupėje veikia atskiras Procesų skyrius, kuris tai stebi, kontroliuoja – o sėkmingai suvaldyti procesai, pasiekus atitinkamus rodiklius, metų gale virsta į piniginę motyvaciją. Čia, kaip aš prieš tai minėjau, tas ir mūsų metinis pokalbis, ir užduoti tikslai, kaip vykdo įmonės tikslus, kaip į viską atsižvelgia, kaip atitinka lūkesčius, iškeltas vadovų užduotis; ir metų gale yra taikomos ir premijos, ir, kitaip tariant, dar vienas dalykas – ne vien pinigine išraiška, bet ir kalėdinis periodas, ir koncertai vyksta aplinkui, galų gale gauna žmogus galimybę padaryti karjerą. Jeigu žmogus stengiasi, dirba visą gyvenimą, įmonėje niekada nebus, kad niekas jo nepastebi. Nuolat vyksta kontaktas su tiesioginiais vadovais, kalbamas, kaip jiems sekasi, visą laiką suteikiama galimybė žmogui tobulėti.*

Galbūt Jūs dar galėtumėte papildyti šio interviu temą?

- *Nežinau, jeigu buvo naudingi atsakymai, manau, kaip ir atsakiau.*

Ar dar galėčiau Jums paskambinti, jeigu kiltų papildomų klausimų?

- *Be abejo.*

Dėkoju už pokalbį.

Informantas I2

Labą dieną, esu Regina Andriukaitienė. Atlieku disertacinį tyrimą. Dėl pokalbio su Jumis aptarta su Jūsų vadovu ir gautas leidimas. Interviu bus įrašomas į diktofoną, tačiau po teksto transkribavimo bus ištrintas. Interviu vyks apie trisdešimt minučių.

Kaip įmonės vizija, Jūsų manymu, siejasi su įmonių socialine atsakomybe?

- Įmonės vizijoje labiausiai atspindintis socialinę atsakomybę aspektas būtų būtent mūsų siekis tapti efektyviausiu produkto gamintoju rytų Europoje iš ploto vieneto, iš hektaro, tai tame aš matau tokius dalykus, kad įmonė siekia efektyviai naudoti savo resursus, tiek savo, tiek gamtos išteklius, kadangi pati gamyba yra susijusi ir potencialiai su didele tarša gamtai; tai būtent šitie dalykai, ko gero, ir atspindėtų įmonės, arba vizijos, tapatumą su socialine atsakomybe, o kad efektyvus gamybos procesas be atsakingai procese dalyvaujančių žmonių, vadovų ir labai aiškos struktūros, ko gero, būtų neįmanomas. Tai, ko gero, taip atsakyčiau į šį klausimą.

Kurie vizijoje suformuoti akcentai, Jūsų manymu, yra sudėtingiausiai įgyvendinami? Kodėl?

- Būtent efektyvumo klausimas, ko gero, iš principo yra didžiausias iššūkis įmonei, kadangi įmonė yra veikianti nuo 1931 metų, dalis įrengimų labai seni ir pats fabrikas yra maksimaliai renovuotas vykdant sanavimo procesą, tačiau iš principo yra geografiškai sudėtingai lokalizuotas; statant naują fabriką, egzistuoja visiškai naujas priėjimas ir visiškai naujos galimybės. Kitas dalykas, kad pats fabrikas yra didžiąja dalimi, dalis pastatų įtraukti į kultūros paveldo apsaugos objektų sąrašą, tai bet kokie pakeitimai arba bandymas juos padaryti šiuolaikiškais, vakarietiškais ir įgyvendinti siekį tapti efektyviausiais, būtent ir kelia didžiausius uždavinius vadybai ir darbuotojams.

Kaip Jūsų įmonės misija atitinka esminius įmonių socialinės atsakomybės principus?

- Sakyčiau, kad misija iš esmės, net nepagalvojęs buvau, formuojama būtent socialinės atsakomybės ašyje, mat misijoje yra tokie žodžiai, kaip X krašto X produkto gamybos tradicijų puoselėjimas ir santykio su augintoju išlaikymas, būtent čia kalba apie tvarų verslą, verslą, susijusį ne tik su žmonėmis, kurie dirba įmonėje, bet ir su aplinka, kurioje mes veikiamo, kad tai yra X krašto regionas, į kurį mes dedame savo pagrindines pastangas išlaikyti tvarų santykį su augintojais, puoselėti tą santykį ir auginti jį ta prasme, kad perkelti iš emocinio į dalykinį lygį, išlaikant vertybinius dalykus, kurie susiformavo X krašte pradėjus X produkto gamybą. Kokia reikšmė Jūsų įmonės strategijoje skiriama įmonių socialinei atsakomybei? Kaip tai joje atsispindi?

- Strategijoje? Čia, sakyčiau, mano manymu, yra aptakiausias klausimas ta prasme, kad socialinė atsakomybė iš esmės egzistuoja esminiuose principuose per verslo darymą, tai ji yra visose strategijos dalyse, išskyrinėti būtų pakankamai sudėtinga, bet iš principo esminis dalykas yra tas, kad išlikti visose rinkos sąlygose, yra nukreiptas į tai, kad mes privalome išlaikyti geriausius žmones, geriausius savo specialistus, sudaryti jiems sąlygas dirbti, užsidirbti ir nepalikti regiono, nepalikti Lietuvos, išsilaikyti įmonėje. Žmogus strategijoje yra aiškus; antras dalykas, visa veikla, susijusi su aplinka, kurioje tarpsta įmonė mieste, kad mes esame aktyvus dalyvis socialiniame regiono gyvenime su iniciatyvomis, kurias palaiko įmonių grupė, tai, aš manau, iš principo, kiekviename strategijos narėlyje galėtume rasti socialinės atsakomybės apraiškų, bet, ko gero, labiausiai reiktų akcentuoti į tai, kad visgi gamta ar aplinkosauga ir žmogus įmonėje yra tos pagrindinės ašys, apie kurias sukasi socialinė atsakomybė mūsų strategijoje.

Kokią vaidmenį turi/turėjo darbuotojai strategijos formavimo etapuose?

- Tai va, čia, ko gero, ankstesnio klausimo pratęsimas, tai suvokimas, kad mūsų pakankamai sudėtinga gamyba, tai yra, sezoninė gamyba yra ypač reiklė tik tam tikrais periodais darbo jėgai, o pačios darbo jėgos migravimas, arba darbo rinka, regione yra labai sudėtinga dėl pačios aplinkos, kuri čia veikia, dėl mažų verslų, individualios veiklos, kitų stambių įmonių. Tai

darbuotojai, iš esmės yra „aplink juos vyniota, dėliota“ strategija, joje jų išlaikymo principai, pritraukimo ir jų skatinimo principai, tai darbuotojas yra viena iš tų strateginių ašių, kurioje atsispindi.

Kokia yra Jūsų įmonės organizacinė struktūra? T.y., koks organizacinės struktūros tipas?

- *Sakyčiau, reikėtų išskirti, šiaip tai yra linijinė-funkcinė, bet kadangi įmonė nėra maža, be abejo, pasiskirstymas funkcijomis egzistuoja, yra tam tikros projektinės organizacinės struktūros apraiškos, iš principo, kai kurie skyriai dirba labai funkciškai, kaip gamyba, kur labai aiškus pasiskirstymas funkcijomis ir aiškios užduotys, kur aiškiai žiūrimi rezultatai įmonės veiklos; ir tenai yra mažai tos kūrybos laisvės ir viskas labai aiškiai įvardinta. Jeigu žiūrėtume į vadybinį lygmenį, tai iš tikrųjų komercijos skyriuje, kuriame galima būtų matyti ir kitų organizacinės struktūros apraiškų, todėl kiekvienas vadybininkas iš principo yra laisvas ieškoti naujų galimybių turėti savo projektus, juos vystyti ir iš to turėti ir naudą sau, ir siekti naudoti įmonei; tai galima būtų matyti ir projektinės organizacijos apraiškų, tačiau iš principo tai, ko gero, bus linijinė-funkcinė, aiškiai apibrėžta.*

Kokie, Jūsų manymu, kriterijai yra svarbiausi formuojant organizacijos struktūrą?

- *Įmonės ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai.*

Kaip Jūsų įmonės organizacinė struktūra pasiteisintų siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?

- *Aš manau, kad dabartinė esanti struktūra iš esmės ir pasiteisina, ir atspindi esamą situaciją ir mūsų požiūrį į socialinę atsakomybę.*

Kokios priežastys, Jūsų manymu, galėtų sąlygoti organizacijos valdymo struktūros pokyčius?

- *Veiklos profilio pokytis, kažkokie kritiniai rinkos pasikeitimai arba, iš esmės, veiklos nutraukimas.*

Kokia Jūsų įmonėje vyrauja užduočių skyrimo tvarka (griežtai reglamentuojama / nereglamentuojama)?

- *Reiškiasi taip: galima matyti ir tos, ir tos užduočių skyrimo tvarkos aspektų, bet iš principo „TOP vadybai“ yra ir griežtai reglamentuojama ir nereglamentuojama dėl to, kad egzistuoja skirtingo tipo užduočių skyrimas iš valdybos, plius tai yra susiję su metiniu planavimu ir planų siekimu. Ir, jeigu leistumėmės struktūroje į tą valdymo ar operavimo lygį, kur yra ir darbuotojai, ir operatoriai, iš principo ji nėra griežtai apibrėžta ir reglamentuota, sakykime, nereglamentuojama, tačiau susijusi su labai tiksliais operacijomis, kurias turi atlikti operatorius per savo funkciją; galima būtų sakyti, kad ji yra reglamentuojama, bet formaliai neišreikšta, neužtvirtintas griežtas reglamentavimas - galbūt taip galima būtų vertinti.*

Kokios yra galimybės darbuotojui pačiam spręsti darbo organizavimo klausimus?

- *Vėl gi priklauso nuo to, apie kurią įmonės darbuotojų dalį kalbame. Jeigu tai yra darbininkas, tai jis gali spręsti tik tai, kas susiję su jo darbu toje vietoje, tai, iš principo, jeigu paimti pavyzdį, tai šaltkalviui nuspręsti, iš kurios pusės sutepti guolį, yra leidžiama pačiam, tačiau jo funkcija atlikti yra labai griežta, jeigu turi tepti tą guolį, tai jis ir turi tą daryti, tai realiai tos laisvės nėra daug, išskyrus tai, kiek leidžia jo kompetencija, profesinis išprusimas ir jo darbo įgūdžiai turėti tam laisvę, ką jisai daro.*

Kaip Jūsų įmonės technologijos atitinka/neatitinka įmonių socialinės atsakomybės kriterijus?

- *Galima būtų pasakyti, kad nėra taip, kad neatitiktų, bet norėtųsi, kad atitiktų labiau.*

Kaip Jūsų įmonės technologinis aprūpinimas sąlygoja organizacijos siekiamų strateginių tikslų įgyvendinimą?

- *Iš dalies, be abejo, kad atitinka, visada galima norėti daugiau, bet būtent strateginis tikslas, šiame klausime nėra įvardinta būtent socialinės atsakomybės dalis, tai lengvina klausimą. Iš esmės ne technologinis aprūpinimas leidžia pasiekti strateginių tikslų, o tai, kai esamas aprūpinimas yra išnaudojamas. Ir būtent čia ir yra nukreipta visa įmonės jėga ir energija, kad tikslas yra ne galvoti, kaip suinvestuoti daugiau ir padaryti tobulą įrenginį, su kuriuo vis tiek reikės dirbti, bet kaip tobulai dirbti su esamais įrengimais ir pasiekti tų tikslų, kuriuos esame užsibrėžę.*

Kokie standartai taikomi Jūsų įmonės procesų valdyme?

- Šiai dienai įmonė turi, sakykime taip, keletą standartų. Kadangi esame susiję su maisto tvarkymu, tai pas mus egzistuoja maisto kontrolės, savikontrolės mechanizmai. Turime ISO 9000.

Kokius procesus ir kaip reikėtų tobulinti Jūsų įmonėje siekiant įmonių socialinės atsakomybės?

- Čia aš išivaizduoju, kad ir kiek būtų pasiekta, tai būtų toks nebaigtinis procesas, nes patobulinimų gali būti visada, bet, ko gero, pagrindiniai dalykai tai būtų pačių užduočių ir komunikavimo, vidinės komunikacijos klausimas, iš tikro šiai dienai yra vienas iš labiausiai tobulinamų procesų.

Kokiais kriterijais apibūdintumėte informacijos judėjimą Jūsų įmonėje (griežtai reglamentuota, sukurta informacinė sistema, informacija lengvai prieinama, nuolat skelbiama)?

- Galima matyti dvi puses: vienas dalykas, kad vadybiniame lygmenyje, jeigu kalbame apie įmonės administraciją, informacijos judėjimas visiškai griežtai reglamentuotas, egzistuoja informacinė sistema, turime dokumentų valdymo sistemą, kurioje talpinami visi su įmonės veikla susiję dokumentai, tam, kad visi specialistai galėtų matyti su įmone susijusią informaciją; kitas gi dalykas, kad toje platformoje vyksta ir keitimasis nuolat atsinaujinančia informacija, susijusia su įmonės kasdienne veikla, ypač gamybos, tai informacija pakankamai prieinama. Kas liečia darbuotojus, tai, ko gero, mano ankstesnis pasisakymas dėl vidinės komunikacijos labiau susijęs su darbuotojais, tai, be abejo, komunikavimo stiprinimas būtų per darbuotojų atstovus, per profesinę sąjungą, tačiau kaip visuomet egzistuoja tam tikra takoskyra suvokime, kur eina įmonė ir ką galvoja profesinė sąjunga arba gina darbuotojų tikslus; tai šioje vietoje yra esminė problema informacijos srautų, informacijos intensyvumo, informacijos formų šiai dienai dalinimuisi su darbuotojais informacija, tai ji pakankamai tokia primityvi, kaip ir buvusi anksčiau, informacijos pateikimas - skelbimų lentos, susirinkimai, o informacijos grįžtamojo ryšio ieškojimas, tai yra ten pasiūlymų dėžutės ir t.t., kur tikimės, kad sąmoningi darbuotojai pasakys tai, ko norėtų, jeigu neišdrįs ateiti ir pasakyti, bet yra siekis, kad kiekvienas darbuotojas ateitų pas įmonės vadovą pasikalbėti. To principo laikausi, su kai kuriais žmonėmis tai sekasi, su kai kuriais dar ne, bet atvirų durų ar to siekio, kad nesvarbu, kokios kategorijos darbuotojas galėtų bendrauti su bet kurio lygio vadovu, yra esminis siekis. Čia toks ilgalaikis tikslas.

Kaip Jūsų įmonėje įdiegtos informacinės sistemos tenkina arba netenkina procesus, kurie būtini įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę?

- Tai galvoju taip, kad šiai dienai pasaulyje informacinės sistemos gerokai aplenkia žmonių gebėjimą ir galimybes, tai jos atitinka, tik ar mūsų gebėjimas jomis naudotis atitinka jų visas galimybes, tai aš manau, kad informacinės sistemos tenkina, netenkina žmonių siekis jomis naudotis.

Kokiais būdais Jūsų įmonėje egzistuojanti kontrolės sistema gali užtikrinti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą?

- Na, kontrolės sistema, tai egzistuoja kokybės kontrolė. Tai automatiškai yra socialinės atsakomybės tiesioginis atspindys. Egzistuoja ir kita sistema - praėjimo kontrolė, kuri, mano manymu, visiškai prieštarauja socialiai atsakingos įmonės apibrėžimui, tačiau praėjimo kontrolės sistema egzistuoja net ir labai atsakingose įmonėse. Ir šis klausimas yra didžiausias iššūkis visoms organizacijoms, kad yra socialiai atsakingos, daro viską, kas nukreipta tiek aplinkos, tiek darbuotojų socialinei gerovei, bet iš kitos pusės, tai yra visiško nepasitikėjimo darbuotoju pavyzdys; tai ar tenkina, ar netenkina, aš manau, kad mums tai padeda: pirmoji dalis - kokybės kontrolė, ISO standartai, mūsų procesų stebėjimas, taip kaip mes į juos žiūrime, bandome juos parodyti kuo viešiau, išskleisti visą įmonės vidaus veiklą, kad kiekvienas galėtų būti su ja susipažinęs ir matyti, kas vyksta, ir galėtų reaguoti situacijai kryptant į gerą ar į blogą pusę. Tai šiai pusei lyg tai rodome visišką savo pasitikėjimą darbuotojais ir savo socialinę atsakomybę prieš juos ir prieš įmonės veiklą, ir prieš klientus ir aplinką, kurioje esame; bet kitoje vietoje turime kontrolės sistemas, kurios riboja laisvę, ir tai yra sąmoningas veiksmas, suvokiant, kad įmonė nėra visiškai sveika, jeigu joje vyksta tam tikri negatyvūs aspektai, kurie susiję su turto nesaugojimu ir kitais dalykais.

Kokių patobulinimų, Jūsų manymu, reikėtų dabartinei kontrolės sistemai?

- *Aš tikiuosi, kad tai yra filosofijos mokslų daktaro darbas ir galėčiau pasakyti, reikia tobulų žmonių, kurių nėra, bet patobulinimai būtų susiję su dviem dalykais: pačios organizacijos tobulėjimu, turiu omenyje tiek funkciškai, struktūriškai, tiek komunikavimo su darbuotojais atžvilgiu; o kitas gi dalykas, aš manau, kad reikėtų, arba siekis būtų didesnis žmonių, arba darbuotojų, išitraukimas į įmonės veiklą, kuris padėtų tiek esamai dabartinei kontrolės sistemai: iš vienos pusės, kur užtikrina kokybę, nes tai būtų sąmoningi veiksmai, nukreipti į produkcijos gerinimą, produkto gamybos proceso gerinimą, iš kitos pusės, būtų sąmoningas išitraukimas į veiklą, nes vienoks ar kitoks veiksmas, nukreiptas prieš įmonės turtą, prieš akcininkų turtą, tai yra energijos nukreipimas prieš juos pačius. Tai vat šioje vietoje ir yra didžiausias siekis ir patobulinimas, kurio reikėtų siekti, bet tai ne technologinis, o daugiau socialinis-psichologinis aspektas.*

Kokio pobūdžio vykdoma kontrolė (griežtas dėmesys „iš viršaus“ ar skiriamas dėmesys savikontrolei)?

- *Jeigu apie egzistuojančią, tai šiuo atveju griežtas dėmesys iš viršaus, o jeigu ateičiai – siekis yra savikontrolė, kuri ir dabar egzistuoja, kaip ir sakiau, mūsų pati gamyba turi turėti savikontrolę, kuri egzistuoja, kuri kiekvienais metais tikrinama, tobulinama, bet šioje vietoje labiau norėčiau kalbėti būtent apie žmones, apie žmonių tarpusą organizacijoje ir kad tai turėtų nueiti nuo griežto dėmesio iš viršaus, bet šioje vietoje didžiausias iššūkis yra tai, kad akcininkai labai preciziškai žiūri į savo turtą ir jie tai daro teisingai, sąmoningai, to paties reikalaudami iš vadovų. Tuomet vadovas akivaizdžiai yra priverstas ir ne tikti iš savęs, bet ir, suvokdamas deleguotą funkciją atstovauti įmonę, vadovauti įmonei, taip pat siekia maksimaliai užtikrinti ir rodyti griežtą dėmesį, kaip sakoma, iš viršaus. Ir todėl savikontrolės funkcijos šiuo atveju natūraliai silpsta dėl didelio dėmesio iš viršaus. Kad tai nevyktų, tai jau anksčiau aptarti klausimai. Tai sąmoningumo klausimas darbuotojų asmenyje, kaip jie mato, jų viduje didžiausias iššūkis, nes jie toje įmonėje dirba nemažą laiką ir jie pragyvenę ir daug mažiau, ir griežto dėmesio iš viršaus nebuvimo, ir visiškos savikontrolės nebuvimo etapų. Tokia socialinė rutina, kurioje yra nemaža laiko, ko gero, ir trukdo savikontrolės siekiui, bet tai yra darbo ir laiko klausimas.*

Kaip Jūsų įmonės įvairių lygių darbuotojų paskatinimo sistema gali pasitarnauti (nepasitarnauti) siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę.

- *Tiesiogiai, tiesiogiai. Šiai dienai iš tikrųjų turime labai aiškius „kipiais‘us“ įmonės kasdieniui veiklai, ypač gamybos metu, kurie yra susiję tiek su energetinių išteklių naudojimu, tiek su darbo laiko arba darbo resursų, tiek su darbo medžiagų, žaliavų naudojimu, tiek su darbo kokybe. Visi šitie dalykai yra tiesiogiai susiję su atlygio sistema, atlygio, motyvavimo sistema, kuri egzistuoja įmonėje, ir žmonės yra būtent skatinami labai racionaliai naudoti tuos resursus. Ir aš manau, kad per jų atsakomybę prieš darbo rezultatą labiau išplečia socialinės atsakomybės aspektus, nes dujų sąnaudos mažinamos, išmetamų dujų kiekiai, racionalus vandens panaudojimas gamyboje mažina nuotekų kiekį, kas yra tiek aplinkos požiūriu socialiai atsakingi veiksmai, įtakoti stebėjimo ir atlygio sistemos ir proceso kontroliavimo, tiek darbuotojai, suvokdami savo gamybines užduotis, atsakingai elgiasi tiek po jų einančias pamainas ir prieš juos dirbančias pamainas dėl darbo rezultato ir įmonės pačios veiklos gerovės.*

Kokiais būdais paskatiname darbuotojus tobulėti, siekti profesinių, dalykinių žinių?

- *Vėl gi egzistuoja tam tikra takoskyra, bet strateginiai valdymo, įmonės akcininkų tikslai – tobulėjimo siekti kiekvienais metais, ir visi darbuotojai be išimties laisvi savo valia mokytis, reikšti norą mokytis, sudarinėjami mokymo planai, tiek bendri, tiek individualūs. Ir nei vienam darbuotojui nėra atsakoma galimybės mokytis, tai yra asmeninis žmogaus pasirinkimo klausimas siekti to ar nesiekti. Tai skatina akcininkai tiek savo pavyzdžiu, tiek bendra kultūra įmonėje, tiek įmonių grupėje siekti asmeninio tobulėjimo, nepriklausomai, ar tai būtų profesinės, dalykinės žinios, asmeninio tobulėjimo klausimai. Tai tam terpe yra labai teigiama. Kokiais būdais? Pagrindinis būdas, egzistuojantis, ko gero, arba lengviausiai kontroliuojamas yra metiniai pokalbiai, kuomet vadovai kalbasi su savo pavaldiniais kiekvienais metais*

aptardami metinius veiklos rezultatus, kalbėdami apie ateitį, apie tai, kaip jie norėtų tobulėti, ko jie norėtų siekti įmonėje, įmonių grupėje, savo gyvenime. Iš to atsiranda žmonių siekiai, kur jie turėtų judėti, bendras įmonės vaizdas mokymų srityje.

Kokios paskatinimo priemonės taikomos socialiai atsakingo darbuotojo ugdymui/si?

- *Greičiausiai tai jau atsakyta, iš principo galima būtų praplėsti, kad mokymai organizuojami sistemingai. Labiau linkę tobulėti ar labiau norintys save išreikšti ir parodyti yra jungiami į jaunųjų vadovų klubą, į talentų akademijas įmonių grupės viduje, ir žmonės, turintys aukštesnius tikslus ir siekius tiek prieš save, tiek prieš įmonę, būdami savotiškoje konkurencinėje aplinkoje, nes ten susirenka geriausieji iš geriausių, jiems sudaromos sąlygos mokytis, augti. Ta priemonė turbūt geriausiai išreiškia įmonės grupės siekį arba parodo, kaip skatinamas socialiai atsakingo darbuotojo ugdymas. Tame yra įmonių grupės arba akcininkų parodymas, kiek jie atsakingai žiūri į savo darbuotojus, kiek jie yra suinteresuoti kokybiško, išprususio ir geriausio darbuotojo turėjimu ir jo paties užaugimo toje terpėje, kurioje auga, toje aplinkoje pagal įmonių grupės filosofiją, bendrą suvokimą. Tai, ko gero, taip reikėtų sakyti. Paskatinimo priemonės - mokymasis įvairių lygmenų darbuotojų pagal norą, pagal gebėjimą. Taip pat reikėtų pabrėžti, jog tokios priemonės kaip „kipiais‘ai“ gamyboje, kaip sausai beskambėtų, technologiniai „kipiais‘ai“ yra aiški socialinės atsakomybės ir darbuotojo ugdymo priemonė, nes tai tam tikri rėmai, tam tikri rėžiai procese, net ir mažiau gebantį žmogų, darbuotoją, priverčia pasitempti ir per tam tikrą išėjimą iš komforto zonos verčia siekti tiek įmonės tikslų, tiek būti labiau socialiai atsakingam pačiam. Ko gero, jeigu dar paanalizuoja, ką padaro, padeda suvokti savo paties indėlį ir savo augimą. Tai čia apie tuos dalykus pasakyčiau.*

Kokios paskatinimo priemonės taikomos už įmonės išteklių taupymą?

- *Taip kaip aptarta, tai yra atlygio motyvavimo sistema, šiai dienai ir ji yra labai aiškiai susijusi tiek su įmonės metiniu veiklos rezultatu, kaip įmonė pasiekia savo metinių tikslų, bet lygiai taip pat yra atskirta įmonės metinis finansinis rezultatas nuo įmonės gamybinio rezultato. Mes nenorime, kad darbuotojai, dirbantys tiesiogiai gamyboje, tinkamai ir gerai atlikdami užduotis, kentėtų dėl pasikeitusių rinkos sąlygų, tai reiškia, kad mes darbuotojus skatiname už jų tiesioginį rezultatą, ne tik už įmonę. Noriu pasakyti, kad jeigu įmonė nebūtinai patiria pelną, bet įmonės gamybiniai rezultatai yra geri arba tokie, kurie buvo planuoti ir geresni, tai žmonės yra skatinami. Tai piniginės, be abejo, skatinimo priemonės, kitas gi dalykas, įmonių grupėje egzistuojanti skatinimo priemonė, t.y., už lojalumą garbės ženklai, kas, mano manymu, yra labai svarbu iš esmės, kad darbuotojas, atidirbęs dešimt metų, gauna auksinį įmonių grupės ženklą kaip pagarbos ženklą ir kaip, ko gero, tam tikra prasme, siekių jaunesniems specialistams, jaunesniems žmonėms, įprasminimą. Tiek materialinės, tiek socialinės ir emocinės skatinimo priemonės taikomos įmonėje, įmonių grupėje.*

Galbūt Jūs dar galėtumėte papildyti šio interviu temą?

- *Galėčiau pridurti, kad galvoju, kad yra labai įdomus darbas, tai, ką darote, bet per trumpas laikas atskleisti visus socialinės atsakomybės aspektus. Reikėtų daug gilesnės studijos, prie kiekvieno klausimo, ko gero, dar reikėtų po vieną darbą parašyti. Galima būtų, jeigu skirti tam daug daugiau laiko, bet aš manau, kad šiai dienai Lietuva iš principo versle išgyvena socialinės atsakomybės ar socialinių įsipareigojimų bumą; jie labai viešinami, bet, ko gero, tai yra iš principo verslui duotybė, bet ne būtinybė, nes kiekvienas verslas, jeigu daromas pagal įstatymą, jis iš esmės jau yra socialiai atsakingas. Ir bandyti ieškoti tame vingrybių, aš manau, kad, ko gero, nėra prasmės, daugiau yra prasmės, kaip ieškoti vingrybių žmonėse, bet ne įmonėje... Bet kadangi įmonė susidaro iš žmonių, tai, ko gero, viskas čia labai tinkama, bet yra žmonėse klausimas ir... atsakymai.*

Ar dar galėčiau Jums paskambinti, jeigu kiltų papildomų klausimų?

- *Galite.*

Dėkoju už pokalbį.

Informantas I3

Labą dieną, esu Regina Andriukaitienė. Atlieku disertacinį tyrimą. Dėl pokalbio su Jumis aptarta su Jūsų vadovu ir gautas leidimas. Interviu bus įrašomas į diktofoną, tačiau po teksto transkribavimo bus ištrintas. Interviu vyks apie trisdešimt minučių.

Kaip įmonės vizija, Jūsų manymu, siejasi su įmonių socialine atsakomybe?

- Iš principo, tai mūsų įmonės vizija, ir visur mes tą deklaruojame, kad ji betarpiškai susijusi su socialine atsakomybe. Dabar per kokius „kampus“ susiję su socialine atsakomybe; tai vienas iš tokių, per aplinkosauginius reikalavimus, kuriuos esame pasižadėję ir sau užsibrėžę, kad vykdome veiklą atsakingai tausodami aplinką ir lygiai taip pat socialiai atsakingi prieš žmones, nes gaminame pašarus, kuriais yra šeriami paukščiai, ir paskui mėsa yra vartojama žmonių, vaikų. Tai šitas yra labai stipriai pabrėžta. Tai čia tokie du aspektai, o kitas aspektas, kad įmonė visada prisideda prie įvairių projektų, įvairių rėmimų, kultūrinių renginių ir t.t. Tam yra netgi patvirtintas atskiras biudžetas.

Kurie vizijoje suformuoti akcentai, Jūsų manymu, yra sudėtingiausiai įgyvendinami? Kodėl?

- Akcentai sudėtingiausi... Jie ir yra sudėtingiausi, nes įmonė, kaip ir vizija, mes nesame socialinė įmonė, kuri rūpintųsi socialine gerove ir visa kita, yra vis tiek pelno siekianti įmonė, bet kuriuo atveju pelno siekimas ir uždirbimas yra, įmonėje užima didžiausią dalį, bet visa tai derinama su socialiniais dalykais, tai jų suderinamumas kartais. Jeigu nori padaryti pigiau ar geriau, ne visada socialinė pusė palaikoma. Tas, ką darai su didesnėmis sąnaudomis ir brangiau, tai ir ta gamta daug mažiau nukenčia ar dar kažkas. Tai, sakykim, tai suderinamumas sunkiausias tarp finansinių svertų.

Kaip Jūsų įmonės misija atitinka esminius įmonių socialinės atsakomybės principus?

- Tai misija yra tai, ką mes darome kiekvieną dieną. Mes galvojame, kad daugiau mažiau atitinkame tuos socialinės atsakomybės principus. Na, vėlgi, kaip tą pamatuoti? Labai sunku, gal kažkokiom apklausom, gal dar kažką daryti, bet kažkokių nusiskundimų ar skundų neturime, kad kažką įžeistume ar darytume ne taip gal, ar kažkur prasilenktų mūsų vykdoma veikla su normaliais socialiniais principais, tai aš skaitau, kad čia yra viskas tvarkoje su šiuo dalyku.

Kokia reikšmė Jūsų įmonės strategijoje skiriama įmonių socialinei atsakomybei? Kaip tai joje atsispindi?

- Strategija, matot. Visi mes turime tikslus, ir ta strategija metų eigoje keičiasi, yra peržiūrima, tikslas yra vienas - kažką tai pasiekti, ar ne? O strategija - kaip mes į ją eisim, tai visada stengiamės, kad mūsų ėjimo strategija neprasilenktų su „šitais reikalais“, tai būtent parinkti darbus ar atsakomybes žmonėms, kurie yra atsakingi už visą šitą. Iš tikro įmonės vadovas yra, bet iš tikro tas turi būti visoje įmonėje įgyvendinama. Tiek padalinių vadovai, tiek žemesnio lygio grandies vadovai jie turi visi suprasti, ką mes čia veikiamo ir ką mes čia darome, ir už ką mes esame atsakingi. Tas labai yra svarbu, kad suprastų - mes čia negaminame vien tiktai pašarą, bet iš tikrųjų rūpinamės žmonių sveikata ar dar kažkuo, nes jeigu mes kažką blogai padarysime, tai automatiškai turėsime didelių bėdų. Tai ne vien tiktai, ar žmonės susirgtų, ar kažkas tai būtų tokio blogo, tai automatiškai ir įmonė nukentėtų ir finansiškai, ir visa kita. Taip, betarpiškai susiję šitie dalykai.

Kokių vaidmenį turi/turėjo darbuotojai strategijos formavimo etapuose?

- Be abejonės, strategija yra visada pas mus daroma darbuotojų rate, sakykime, aukštesnio lygio specialistų, padalinių vadovų, tai yra, komercijos. Strategijos kūrimo įtrauktos tiek finansų, tiek komercijos padalinių, tiek gamybos padalinių, nes kiekviena grandis yra susijusi įmonės organizacijoje, negali dirbti vienas atskirai sau - gamyba sau, komercija sau, bet betarpiškai susiję, todėl strategija yra kuriama visų bendrai kartu, betarpiškai.

Kokia yra Jūsų įmonės organizacinė struktūra? T.y. koks organizacinės struktūros tipas?

- Aš linkčiau link to, kad pas mus yra galbūt funkcinė daugiau struktūra, ji tokia, mano manymu, pati aiškiausia. Gali būti linijinė - funkcinė, bet gal daugiau funkcinė, nes kiekvienas turi žinoti savo atsakomybes, savo atsakomybių ribas, savo pavaldumą kažkam, nes ji galbūt

aiškiausia. Pas mus yra gamybinė įmonė, pas mus dirba žemesnės kvalifikacijos darbininkų, todėl ta funkcinė mūsų įmonėje veikia galbūt geriausiai.

Kokie, Jūsų manymu, kriterijai yra svarbiausi formuojant organizacijos struktūrą?

- Įmonės tikslai, veiklos pobūdis.

Kaip Jūsų įmonės organizacinė struktūra pasiteisintų siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?

- Na, čia, kaip pasiteisintų mūsų įmonės struktūra? Na, galbūt ir nėra pati geriausia šita struktūra socialinės atsakomybės įgyvendinimui, bet aš galvoju, kad daugiau reikšmę turi ne pati struktūra, bet pats žmonių supratingumas socialinės atsakomybės, nes jeigu nebūs to supratingumo, žmonių sąmoningumo, kas tai yra, tai aš galvoju, jokia struktūra nepadės ir neįgyvendins to, jeigu bus galvojama vien apie pelną, apie pinigus ir negalvoti, kas aplinkui darosi. Na, nežinau, kokia turėtų būti struktūra, kad žmogų pakeistų ir padarytų, kad jis taptų socialiai atsakingas ar dar kažką tai. Turbūt turi būti vidumi, per pokalbius, per aiškinimus, kas tai yra, kas taip daroma, ir tada, man atrodo, kad prie bet kokios struktūros galima priversti šitą. Kokios priežastys, Jūsų manymu, galėtų sąlygoti organizacijos valdymo struktūros pokyčius?

- Aibė priežasčių – kažkoks veiklos profilio pakeitimas, keičiasi profilis, keičiasi gamyba, daugėja mažėja ar pardavimai, ar dar kažkas, kas savaime iššaukia struktūros pokyčius - reikia daugiau žmonių, reikia kažkokio padalinio ar dar kažko, galbūt rinkodaros ar kažkokio žmogaus už socialines veiklas, užsiimtų ar dar kažkas. Tas gimsta natūraliai, bet, vėlgi kita priežastis gali būti, jeigu matai, kad su ta struktūra tau sunku, tiesiog nesusitvarkai, nesusivaldai komandos, tai vėl gi, natūraliai iššaukia pokyčius struktūroje. Tai, sakykim, gali būti įvairių priežasčių. Daugiau mažiau, jeigu įmonė sėkmingai susitvarko, ir gera komunikacija, geras bendradarbiavimas tarp visų, aiškios užduotys, yra aiškumas, tai, sakykim, kaip ir nėra pagrindo daryti struktūrinius pokyčius, bet jeigu matai, kad ne, tai natūraliai.

Kokia Jūsų įmonėje vyrauja užduočių skyrimo tvarka (griežtai reglamentuojama / nereglamentuojama)?

- Ši sistema vyksta pas mus, sakykime, užduotys yra deleguojamos, ir jos griežtai ar ne griežtai reglamentuojamos, man sunku pasakyti. Galbūt ir griežtai, nes vėlgi, kaip ir sakiau, yra funkcinė struktūra, veikianti labiau, ir turi būti aiškumas žmonėms, - jeigu deleguojama užduotis, tai ji turi būti aiški, su aiškiu terminu iki kada ir kaip turi būti atlikta ir t.t. Tai, sakykime, pas mus yra susirinkimai kas savaitiniai, ten sprendžiamos tam tikros užduotys, suformuojami klausimai, suformuojamos užduotys, paskui atitinkamai per kitą susirinkimą diskutuojama ir šnekama, kas tuo klausimu padaryta. Tie rėmai yra tokie.

Kokios yra galimybės darbuotojui pačiam spręsti darbo organizavimo klausimus?

- Tai galimybės yra visos, ir tai yra daroma. Aš truputį atskirčiau tuos du dalykus - užduočių skyrimą ir darbuotojų sprendimų problemas. Užduočių skyrimas būtų geriau, kad būtų, kad tų užduočių nereiktų skirti ir darbuotojai patys spręstų ir neštų tuos sprendimus vadovui ar dar kažką - iš apačios tas kiltų, o ne vadovas deleguotų užduotis daryti. Tai būtų idealiausias variantas toks, bet realiai gyvenime taip ne visada būna ir tenka pačiam tas užduotis skirstyti, tai, aš sakyčiau, jeigu patys darbuotojai spręstų ir dar atneštų, sakytų, kad ten ir ten galima kažką keisti ir daryti, tai nuo to įmonė tiktai dar sėkmingesnė būtų.

Kaip Jūsų įmonės technologijos atitinka/neatitinka įmonių socialinės atsakomybės kriterijus?

- Technologijos, taip. Iš principo, dabartinės technologijos naujos, kurios yra diegiamos, mūsų įmonėje nėra senos technologijos, joms yra 8-9 metai, yra visos iš Europos atėjusios technologijos, tai.. Socialinė atsakomybė pasaulyje... gal pas mus truputį dabar tiktai pradedama paskutinį dešimtmetį šnekėti daugiau. Tas yra jau seniai šnekama pasaulyje, tai mums netgi buvo keista, kad ateina technologijos, kurios orientuotos į gamtos apsaugą, į žmonių gerbuvį, kad būtų žmonėms patogiau dirbti, kad gamta mažiau terštų, tai mūsų įmonėje tikrai yra tos technologijos atėjusios europinės, kur atsižvelgta į tuos kriterijus. Džiugu, tik ne visada patys žmonės supranta, kodėl taip ar ne kitaip čia turi būti tokie procesai.

Kaip Jūsų įmonės technologinis aprūpinimas sąlygoja organizacijos siekiamų strateginių tikslų įgyvendinimą?

- *Matote, kai ji yra gamybinė įmonė, vienareikšmiškai technologijos, mes iš jų gyvename ir jos susiję betarpiškai, nes tai nėra tik produkto, pašaro pardavimas. Pardavimas yra daugiau, t.y., pardavimas technologijos, pardavimas klientui netgi rezultato, tai sąlygoja labai stipriai strategijos įgyvendinimą technologijos, nes viskas slypi technologinėse detalėse, kaip tenai susitvarko, nes rinkoje yra begalė produktų, begalinė konkurencija. Tai, kaip tu save pateiksi, kad tu esi socialiai atsakingas, kad turi naujausias technologijas, kad tavo strategija paremta tokiais gerais kilniais tikslais, tai nuo to ir priklauso įmonės sėkmė.*

Kokie standartai taikomi Jūsų įmonės procesų valdyme?

- *Standartai, jeigu taikomi gamyboje, paimtume yra įdiegtas RSVST įdiegtas, kur įvertinti rizikos veiksnių analizės ir svarbiausių valdymo taškų programa. Netgi yra paskirtas žmogus už programos kontrolę ir vykdymą. Tai reiškia, kad panašiai kaip maisto įmonėse būna "kokybės" žmogus, kuris atsakingas vien tikrai už kokybę, už saugą, už visa kita, tai ir pas mus yra šitas įdiegtas.*

Kokius procesus ir kaip reikėtų tobulinti Jūsų įmonėje siekiant įmonių socialinės atsakomybės?

- *Tobulinti, be abejo, reikia, ir kuo toliau, ir kuo daugiau: vėl gi atsiranda naujos technologijos, atsiranda dar labiau tausojančios, mažinančios elektros sąnaudas, dujas ir t.t., energetinius išteklius. Tas irgi yra kaip ir socialinė atsakomybė prieš gamtą, prieš viską, vartoti kuo mažiau. Tai pastoviai yra daromos galimybių studijos, kaip įdiegti, kaip atpiginti, kaip mažiau suvartoti, kaip lengvinti darbą gamybos žmonėms, kaip sumažinti rankinio, fizinių darbų kiekį, kiek galima daugiau automatizuoti, tai šitie dalykai daromi. Betarpiškai yra daromos galimybių studijos, kiekvienais metais darom planus investicinius ir kas metai į tam tikrus dalykėlius mes investuojame po truputį pinigų iš uždirbto savo pelno. Tai, natūraliai.*

Kokiais kriterijais apibūdintumėte informacijos judėjimą Jūsų įmonėje (griežtai reglamentuota, sukurta informacinė sistema, informacija lengvai prieinama, nuolat skelbiama)?

- *Laikas nuo laiko ir kuo tolyn, iš tikrųjų, labai šitas požiūris keičiasi į informacijos judėjimą ir jos laisvę. Jeigu anksčiau ji buvo labai ribota, ir ribota tam tikrų žmonių grupei, tai dabar yra daroma, kad informacija „vaikščiotų“ kuo laisviau. Tam tikra informacija, tam tikri komerciniai dalykai, labai subtilūs finansiniai dalykai, taip, jie turi tam tikrą ribojimą, bet kas liečia gamybą, kokybinius rodiklius ir visa kita, tai mes šitą tarp įmonės darbuotojų ir tarp klientų stengiamės viešinti kuo atviriau, nes kuo daugiau žmonių žinos tikrąją situaciją kaip yra, tada gimsta ir sprendimai, tobulinimai, kad ir kažkokie blogi dalykai, iniciatyvos, kaip tą pakeisti. Jei paprastai ta informacija „nevaikšto“, yra „gulima“, natūralu, kad blogi dalykai patys neišsisprendžia. Tai daromės, elementarūs pavyzdžiai tai: elektroninių paštų, vienos pašto dėžutės, kur matytų visi visą informaciją, kas ateina, naujienos visos, bendrame serveryje visi dokumentai yra laikomi, kad kiekvienas turėtų priėjimą iš bet kurio kompiuterio ir naudotis ta informacija. Susirinkimai vieši, kalbama plačiam ratui, su visais diskutuojama, tai, sakykim, sklaida yra didelė.*

Kaip Jūsų įmonėje įdiegtos informacinės sistemos tenkina arba netenkina procesus, kurie būtini įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę?

- *Iš principo jos tenkina, bet laikas nuo laiko jos yra naujinamos ir mūsų IT skyrius labai stipriai pačios įmonių grupės dirba tuo klausimu, kad visos informacinės sistemos veiktų kuo platesniam ratui ir kuo daugiau būtų prieinamos. Ir betarpiškas bendravimas.*

Kokiais būdais Jūsų įmonėje egzistuojanti kontrolės sistema gali užtikrinti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą?

- *Kontrolės sistemų, be visų valstybės kontrolės sistemų, kurios tikrina mus, mes stengiamės būti ir patys sąmoningi. Jau nepaisant, kad čia yra šventas reikalas atitikti visus aplinkosauginius reikalavimus, kas yra privaloma kaip įmonei, veterinarinius reikalavimus nenusižengti, nedaryti kažko tai ne taip, tai be viso šito įmonė pati stengiasi būti ir dar būti laipteliu aukščiau ir kažką padaryti, dar daugiau, negu vien tik reikalauja tos valstybinės institucijos. Apie ką aš jau kalbėjau, tai energetikos išteklių taupymas ir sąnaudų, pagelbėjimas žmonėms, socialiniai projektai, įtraukimas.*

Kokių patobulinimų, Jūsų manymu, reikėtų dabartinei kontrolės sistemai?

- Pačių patobulinimų, aš kaip ir sakiau, prie technologijų. Vienas dalykas yra, tobulindami technologijas, automatiškai sprendžiame tam tikrus socialinius klausimus. Dar kokius patobulinimus? Dar visokių minčių yra daugiau. Iš principo, čia gal ne į temą, bet reikia labiau socialiai šviesti mūsų visuomenę apie pačią gamybą, apie auginimą, apie pašarų gamybą, nes visuomenėje susidarė labai tokie klaidingi stereotipai, neva tai įmonės, kurios dirba, kažką tai gamina daugiau negu ūkininkas, kuris augina tris vištas, jos neva tai daro viską blogai: teršia aplinką, nesveikai augina paukščius, ten šeria blogais steroidais ir t.t.; tai, mano manymu, kaip vadovo, būtų kuo daugiau viešumo ir netgi pritraukti tų pačių vaikų, moksleivių ar darželinukų, aprodyti auginimus, aprodyti gamybas iš tikrųjų kaip yra, nes žmonės, nepabuvę, nepamatę viduje, jie nežino, kaip yra, ir jiems atrodo, kad čia mes nuodijame paukščius, šeriamo, o čia auginame per kelias dienas ar dar kažką tai padarome, bet iš tikrųjų tai taip nėra. Taip, progresas jis visur yra, bet paukščiai kaip augo prieš penkiasdešimt metų ir kaip auga dabar, jie keičiasi, tai faktas. Progresas tam ir yra, genetinės kompanijos dirba, mokslininkai dirba, kad kuo mažiau sušerti, kad kuo greičiau užauginti, bet tai yra natūralus procesas, kaip ir automobiliai, prieš penkiasdešimt metų kokie buvo ir kokie yra dabar. Vartoja mažiau kuro, mažiau išmeta teršalų. Taip pat yra ir mūsų versle, tikrai socialiai yra jautrus, nes žmonės vartoja. Su mašina tikrai sėdi ir važiuoji, o čia suvalgai ir lygtai save... kažką tai darai. Čia reikalingas didesnis socialinis švietimas, aiškinimas žmonėms ir supratimas, nes iš tikrųjų daug pavyzdžių buvo tokių, kad kardinaliai pakeitė nuomonę, kai pamato žmonės gyvai, paskaito, kai tu parodai, kad čia nieko neslepi, galų gale, eikit žiūrėkit, prašau, atvirumas labai tą malonina, nes jeigu įmonė yra uždara, jinai nieko nerodys, bijos, vadinasi, ji kažką slepia ir ne taip daro. Būti kuo atviresniems ir žmonėms aiškinti, tai tik laimingesni būna visi. Kokio pobūdžio vykdoma kontrolė (griežtas dėmesys „iš viršaus“ ar skiriamas dėmesys savikontrolei)?

- Savikontrolės dėmesys yra labai griežtas, yra laboratorija, yra tam tikri rėmai, ką mes galime, kokias žaliavas, kokias negalime priimti, ką mes darome su saugiom, nesaugiom, nėra jokios interpretacijos ir jokio žaidimo, nes yra standartai. Kaip ir sakau, žaidžiam su labai didelėm populiacijom gyvūnų, kur gali nukentėti paskui kažkas, tai, sakykim, šičia kontrolei yra išskirtinis dėmesys.

Kaip Jūsų įmonės įvairių lygių darbuotojų paskatinimo sistema gali pasitarnauti (nepasitarnauti) siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?

- Atvirai pripažinsiu, ta paskatinimo sistema, tokios kaip sistemos, jos nėra pas mus įmonėje. Taip, gal blogai, bet reikėtų eiti prie šito, ir tikrai, tarptautinės kompanijos, turinčios gilią patirtį tenai, jos turi tuos dalykus, žmonės yra skatinami už idėjas, jiems suteikiama. Pas mus yra, negali sakyti, kad nėra. Natūraliai žmonės, kurie dirba, atneša idėją, dar kažką, jie natūraliai skatinimas gaunasi, jie turi galimybes kilti ir karjeroje, ir visa kita, nes tie žmonės yra inovatyvūs ir kažką tai turintys, bet tokios kaip standartizuotos sistemos, mes jos neturime. Tokia epizodinė, tokia jautimo, tiesiog jauti, kurie žmonės dirba, kurie daro, tai tas yra skatinamas, ar priedų pridėjimas, ar dar kažkas, bet tai nėra standartizuota.

Kokiais būdais paskatinatė darbuotojus tobulėti, siekti profesinių, dalykinių žinių?

- Jo, šitie dalykai tai skatinimas yra, sudaromi ugdymo planai, mokymo planai jiems kiekvienais metais, vedami pokalbiai metiniai su darbuotojais, aiškinamasi jų lūkesčiai, aiškinamasi, ko darbdavys tikisi iš darbuotojo, ko darbuotojas tikisi iš darbdavio, planuojamos jo karjeros perspektyvos, kur jis save mato po tam tikrų metų. Tai tas tikrai vyksta kiekvienais metais. Dabar jau netoli nauji metai ir prasidės pokalbiai už šiuos metus. Padalinių vadovai kalba su savo padalinių darbuotojais, vadovas, atitinkamai, su padalinio vadovu, na, visuose lygmenyse. Pačio žemiausio lygmens, kur yra nekvalifikuotas visiškai darbas, taip, tenai nevyksta, nes kaip ir nėra intereso, bet kur darbas prasideda su kvalifikacija, operatoriai, ten inžinieriai ir t.t., tai vyksta. Ir ruošiami ugdymo ir tobulinimosi planai.

Kokios paskatinimo priemonės taikomos socialiai atsakingo darbuotojo ugdymui/si?

- Skatinimo priemonės yra kaip bendros, nėra, kad kažkokio socialiai ar socialinę iniciatyvą daryti. Tai yra, kaip minėjau: metiniai pokalbiai, yra vertinama įmonės veikla akcininkų

valdybose ir tada atitinkamai skiriamas premijavimas gale metų. Tai gali būti ir penkių dydžių atlyginimai, ir trijų, ir keturių. Čia vėl priklauso nuo to žmogaus, kaip jisai dirbo, nuo pačios įmonės. Visi dalykai surišami į vieną ir tada yra skatinimas.

Kokios paskatinimo priemonės taikomos už įmonės išteklių taupymą?

- Va, šičia yra geras klausimas. Ir ką mes diegiam, tai ištekliai: vanduo, energija, dujos, šildymas ir visa kita yra labai tiksliai pas mus vedami visos įmonės metų istorijos laikotarpiu, nuo įmonės gyvavimo pradžios ir žiūrime atgal, ir keliame tikslai sekantiems metams yra sutaupyti; ir atitinkamai nuo sutaupytų išteklių, energijos ar dar kažko tam tikras procentas yra skiriamas žmonėms, atsakingiems už šitą. Tai kaip ir motyvacija jiems yra. Aš kai dirbau ūkyje, fermose - ten ganėtinau daug sunaudojama dujų šildymui ir atitinkamai reikia labai ir labai dirbti, kad sureguliuoti ventiliaciją, kad ir paukštis nenukentėtų, ir energijos per daug neišnaudotum, į orą neišleistum šilumos, tai ten reikalingas didelis įdirbis, tai ten skatinimas labai reikalingas, nes kai žmogus jaučia realius pinigus, ką jisai gal uždirbti taupydamas.

Galbūt Jūs dar galėtumėte papildyti šio interviu tema?

- Klausimai geri, iš principo, gera tema ir apie ją reikia kalbėti kuo daugiau. Ir aš tikiuosi, kad Lietuvoje dingio laukinio kapitalizmo laikai, kad buvo galvojama bet kokia kaina, bet kur, ant bet kokio lauko bet ką gaminti, bet kokiom sąlygom, kad tiktai uždirbti litą. Dabar jau žmonės pradeda galvoti apie daug aukštesnius dalykus, ir vertybės kitos, ir galvoti kaip žmonės. Ir žmonių tekėjimas į užsienį yra didelis, tą jaučiame. Galų gale, kas yra buvęs užsienyje, grįžta susipažinę, su kokių požiūriu tenai yra dirbama į socialinius dalykus ir išteklių naudojimą ir visa kita, ir lygina, koks yra pas mus. Na, tai mes turime siekti to, ir tikiu, kad yra įmonių, kurios tą turi, ir mes į tą lygiuojamės, ir reikia, kad jų būtų kuo daugiau. Nes tai yra, vėlgi, kada įmonė yra socialiai atsakinga, tai yra motyvacija ir eiti dirbti į tokią įmonę, nes ji turi teisingą požiūrį, teisingą mąstymą, gerbia žmones, gerbia gamtą, reiškia viskas yra tvarkoj, nes jeigu yra žiūrima labai siaurai, yra tik pinigai ar kažkoks tikslas, tai nerimta. Anksčiau ar vėliau tokia įmonė, aš skaitau, pasmerkta žlugti.

Ar dar galėčiau Jums paskambinti, jeigu kiltų papildomų klausimų?

- Taip, visada.

Dėkoju už pokalbį.

Informantas I4

Labą dieną, esu Regina Andriukaitienė. Atlieku disertacinį tyrimą. Dėl pokalbio su Jumis aptarta su Jūsų vadovu ir gautas leidimas. Interviu bus įrašomas į diktofoną, tačiau po teksto transkribavimo bus ištrintas. Interviu vyks apie trisdešimt minučių.

Kaip įmonės vizija, Jūsų manymu, siejasi su įmonių socialine atsakomybe?

- Tai labai diena, malonu, kad suteikiate tokią galimybę išsakyti savo nuomonę ir tikimės, kad tas padės darbe, o gal duos ir Lietuvai bendruose reikaluose. Jeigu kalbant apie socialinę atsakomybę, tai manau, kad tai tampa susiję dalykai, nes įmonė (įmonių grupė), įmonėje dirba virš tūkstančio žmonių. Ir be žmonių neegzistuoja niekas, ir yra pagrindinė mūsų jėga. Gali prisipirkti daug įrengimų pačių geriausių, bet jeigu neturėsi žmonių, tai nieko tau jie nepadarys. Todėl tie klausimai yra neatsiejami, ir visada mums rūpi, kaip žmonės gyvena, kuo jie gyvena ir kaip jiems sudaryti tas sąlygas tiek darbe, tiek buitėje, kad jie jaustų tą pasitenkinimą mūsų įmone. Aš manyčiau, kad esame atsakingi net ir už mūsų miestą, ir bendrai už Lietuvą, kad žmonės čia dirbdami, gaudami atlyginimą, galėtų oriai gyventi ir jausti pasitenkinimą. Tais klausimais mes daug dirbame, ir įvairias formas taikome.

Kurie vizijoje suformuoti akcentai, Jūsų manymu, yra sudėtingiausiai įgyvendinami? Kodėl?

- Sudėtingiausi kurie? Tai būtent, manau, šiandienai žmogui suteikti pasitenkinimą, kad jis mažiau dairytųsi į tą užsienį ir liktų Lietuvoje. Tuo aspektu, manau, yra labai sudėtinga, kadangi, jeigu imant Europą ir kur pagrįdė išvažiuoja masiškai į Angliją, Londoną, tai vidutinei klasei yra iš tikro labai geros sukurtos sąlygos išoriškai žiūrint, bet jeigu giliau įsigilinti, tai ten yra daug niuansų ir problemų. Tačiau išoriškai labai patrauklu. Toje vietoj,

manau, mes labai atsiliesame. Ateityje šioje vietoje turės daug galvoti ir valdžia, ir įmonės, kad žmogui suteikti svarbiausias (būtiniausias) sąlygas, t.y., jo būstas, t.y., turėjimas žemės lopinėlių, tai yra, suteikimas sąlygų ir galimybių jam laisvai apsipirkti, nešnekant apie kokybę, tačiau užsienyje šie dalykai yra subalansuoti, pas mus šie dalykai labai sudėtingi. Ši vieta ir yra sudėtingiausia, kaip tai sukurti, kad žmogus jaustųsi tam pasirengęs.

Kaip Jūsų įmonės misija atitinka esminius įmonių socialinės atsakomybės principus?

- Tikrai mes žmonėms to neakcentuojame, tie dalykai ateina savaime. Jeigu tu sukuri įmonėje gerą aplinką, žmonės skatini našiai dirbti, tai tie dalykai toliau jau ateina savaime. Mes akcentuojame tą, kad žmogus jaustųsi pas mus pilnavertis bet kokioje pozicijoje jis bedirbtų: ar jis valytojas, ar iki aukščiausios kvalifikacijos, operatoriaus, sakykim. Mums jie visi vienodi žmonės, mes visus gerbiame, nes visi mums padeda sukurti produktą. Jeigu kalbant apie filantropinius dalykus, tai skiriame daug dėmesio, remiame. Pirmiausia noriu paminėti visus vaikų namus ir socialiai remtinus žmones, ir vykdome atskirus projektus. Dabar naujas projektas - mūsų įmonių vykdomas maitinimas tų, kurie nepapuoia aplamai į jokią grupę remtinų, jie pasimetę gyvenime, jie neturi kur gyventi, neturi visai pajamų, tai vat mes juos maitiname, verdame sriubą su mėsos priedais. Manau, kad tai padeda gyvenime pabandyti atsistoti ant kojų, surast savo bent kokią savo vietą, kad ir maža smulkmena, bet pasijusti žmogumi.

Kokia reikšmė Jūsų įmonės strategijoje skiriama įmonių socialinei atsakomybei? Kaip tai joje atsispindi?

- Aš manau, kad didelė skiriama, ir kiekvienais metais, svarstant biudžetą, prie mūsų pagrindinių dalykų, svarstome ir šiuos dalykus, ką mes galime savo darbuotojams, kokias taikyti priemones: mes ir maitiname savo darbuotojus, šiuo metu ir vežiojame į darbą, iš darbo iš atskirų miestų, lėšas dengiame, organizuojame įvairius renginius, skatiname, kad ir vaikai, ir suaugę pasijustų pas mus pilnaverčiais darbuotojais ir bendruomenės nariais.

Kokių vaidmenį turi/turėjo darbuotojai strategijos formavimo etapuose?

- Be abejo, kad gali ir kaip tą bevertinti, mūsų strategija formuojasi vienu principu – iš viršaus į apačią, bet kitu, ir iš apačios į viršų – tą, ką galime pagaminti ir kokios kokybės galime pagaminti, produktų naujų kūrimas yra kiekvieno žmogaus didelis indėlis, ir tai veda įmonę į priekį. Tuos dalykus mes skatiname, nes neinat į priekį, nekuriant labai greitai galima sustoti. Tai šiame strategijos kūrimo procese dalyvauja didelė dalis darbuotojų.

Kokia yra Jūsų įmonės organizacinė struktūra? T.y., koks organizacinės struktūros tipas?

- Sunku net ir pasakyti, nesame labai stiprios hierarchijos, kad nuo viršaus labai ryškiai atskiriant funkcijas, mes daugiau esame ir vadovai, ir pilnai bendraujame su padaliniais ir eiliniaisiais darbuotojais. Be abejo, yra kiekvienoje darbo vietoje darbo funkcijos, pareigybės, ką jisai turi, privalo atlikti. Tai, sakyčiau, yra gana mišri.

Kokie, Jūsų manymu, kriterijai yra svarbiausi formuojant organizacijos struktūrą?

- Aš manyčiau, atsakomybė, kad kiekvienas darbuotojas turėtų galimybę už savo darbą tiek atsakyti, tiek ir rodyti iniciatyvą, kūrybiškumą, kad jis nepasidarytų tik eilinis kažkokių funkcijų atlikėjas.

Kaip Jūsų įmonės organizacinė struktūra pasiteisintų siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?

- Sunku atsakyti į šį klausimą. Čia yra bendras įmonės, pradedant nuo savininko ir perduodant visiems kitiems padalinių vadovams, supratimas apie atsakomybę už socialinius klausimus. Nėra atskirų padalinių ir darbuotojų, kad būtinai atlieka tą funkciją, todėl pas mus tas vyksta. Nemanau.

Kokios priežastys, Jūsų manymu, galėtų sąlygoti organizacijos valdymo struktūros pokyčius?

- Pokyčiai rinkoje, tas labai svarbu, nes keičiantis produktams, keičiantis jų grupėms, įsivedant naujus, kažkokias grupes, be abejo, tada įtakoja ir struktūrą, ir atsiranda naujų gaminių grupės ar tai paslaugos naujos - tas įtakoja.

Kokia Jūsų įmonėje vyrauja užduočių skyrimo tvarka (griežtai reglamentuojama/nereglamentuojama)?

- *Be abejo, užduotys skiriamos reglamentuojamos, šalia to seka ir atsakomybė, taip kad nėra „palaida bala“.*

Kokios yra galimybės darbuotojui pačiam spręsti darbo organizavimo klausimus?

- *Mes tą labai skatiname, diegiamė šiuo metu LIN-q, yra kiekvienos darbo vietos atsakingų funkcijų peržiūrėjimas ir kiekvienoje vietoje kiekvienas darbuotojas turi galimybę išsakyti savo mintis, savo pasiūlymus ir įtakoti darbo organizavimą, ir tuo pačiu kažkokį struktūros keitimą. Kaip Jūsų įmonės technologijos atitinka/neatitinka įmonių socialinės atsakomybės kriterijus?*

- *Aš manau, kad atitinka, nes, kalbant apie mūsų naują įmonę, kur gaminame šviežio maisto, greito maisto produktus, pastatyta pagal šiuolaikinius reikalavimus, įgyvendinant visus aspektus, kurie liečia žmogaus tiek darbo vietas, tiek poilsio visus klausimus. Aš taip manau, kad atitinka.*

Kaip Jūsų įmonės technologinis aprūpinimas sąlygoja organizacijos siekiamų strateginių tikslų įgyvendinimą?

- *Esame šiuolaikiški, labai daug skiriame dėmesio dalyvavimui parodose, tobulinimuisi, mūsų žmonės pastoviai važiuoja į seminarus, važiuoja į parodas, specialiai užsakinėjame mokymus technologams, „atidirbinėjame“ produktus pagal grupes. Tiems dalykam skiriame daug dėmesio ir visada tas skatina, kad šiuolaikinė technologija atitiktų mūsų strateginius tikslus. Vyksta pastovus naujų technologijų diegimas, keitimas.*

Kokie standartai taikomi Jūsų įmonės procesų valdyme?

- *Mes turime visus šiuolaikiškus, pradedant ISO 2200, turime BRC Didžiosios Britanijos standartą mažmeninės prekybos, nes be šiuolaikinių standartų neparduosi produkcijos. Ir dar yra tam tikra problema tame, nors Europos Sąjunga deklaruoja, kad visoms valstybėms yra vienodi standartai, bet taip nėra. Didžiosios valstybės, kaip Didžioji Britanija, Vokietija turi mažmeninės prekybos savo standartus, ir mums reikia apsiginti, nes be jų į jų rinką mūsų produktas negalėtų eiti.*

Kokius procesus ir kaip reikėtų tobulinti Jūsų įmonėje siekiant įmonių socialinės atsakomybės?

- *Tobulinimui niekad nėra ribų, ir kad įvardintai, tai, aš manyčiau, vienas iš tų, ką dabar darome, tai pradėtas LIN-o diegimas, kuris apima ir pradinės darbo vietos organizavimą, ir bendrais didžiaisiais klausimais... Tobulinti yra kur ir visada bus, nes keičiasi reikalavimai, keičiasi sąlygos. Tikrai negalime pasakyti, padarysime šitą ir viskas.*

Kokiais kriterijais apibūdintumėte informacijos judėjimą Jūsų įmonėje (griežtai reglamentuota, sukurta informacinė sistema, informacija lengvai prieinama, nuolat skelbiama)?

- *Yra, be abejo, sukurta informacinė sistema, yra atitinkami standartai, matyti grupės, kurios gali prieiti prie duomenų, kas gali naudotis. Tai yra reglamentuoti dalykai, atitinkantys įmonės poreikius.*

Kaip Jūsų įmonėje įdiegtos informacinės sistemos tenkina arba netenkina procesus, kurie būtini įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę?

- *Tenkina tas, kas yra padaryta. Informacija aiškiai prieinama, aiškiai skelbiama, ir gali ją kiekvienas išsiimti. Yra naujoje gamyboje įdiegta gamybos valdymo sistemos. Per informacines sistemas mes mažiau naudojame popieriaus, viską matome ekranuose – produktų užsakymus, žaliavų užsakymus, – viskas vykdoma būtent per informacinę sistemą.*

Kokiais būdais Jūsų įmonėje egzistuojanti kontrolės sistema gali užtikrinti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą?

- *Yra kokybės valdymo sistema, kur numatytos visos priemonės, atsakomybės, funkcijos, kas ką turi atlikti, tą sistemą visi žino ir privalo naudoti, reikalui esant tobulina, daromi pastoviai patikrinimai, vedamos diskusijos, kur galima išsakyti savo nuomonę, kas netenkina, kas keistina. Kokių patobulinimų, Jūsų manymu, reikėtų dabartinei kontrolės sistemai?*

- *Šiai dienai jau daugiau reikėtų tiesioginio bendravimo tarp žmonių. Per visas sistemas kartais per daug nukrypstame, kad tarp kabinetų žmonės pradeda vienas kito nepažinti. Kartais aš kaip vadovas vedu diskusiją, kad daugiau bendraukite ne per informacines sistemas, o daugiau ir tarpusavyje. Problema darosi tame, kad trūksta tiesioginio bendravimo.*

Kokio pobūdžio vykdoma kontrolė (griežtas dėmesys „iš viršaus“ ar skiriamas dėmesys savikontrolei)?

- *Savikontrolei daugiau.*

Kaip Jūsų įmonės įvairių lygių darbuotojų paskatinimo sistema gali pasitarnauti (nepasitarnauti) siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę.

- *Mūsų sistemoje yra galimybė išsakyti, yra anoniminės dėžutės, gali tiesiogiai išsakyti. Vyksta pasitarimai pradedant nuo brigadų ir baigiant bendru įmonės susirinkimu, kur visi visada gali nuomonę išsakyti. Už geras idėjas visada randame kaip paskatinti ir taikome įvairias priemones: ir poilsį į Druskininkus, ir į ekskursijas, ir t.t.*

Kokiais būdais paskatiname darbuotojus tobulėti, siekti profesinių, dalykinių žinių?

- *Tai požiūris į žmogų, pagyrimas, rankos paspaudimas, viešas jo pastebėjimas, kad jis turi norą mokytis. Aišku, kurie rodo iniciatyvą, turi daugiau galimybių išvažiuoti ir įvairius seminarus, ir į užsienį išvažiuoti tobulintis. Užsienyje organizuojami kepėjų, technologų seminarai, siunčiami žmonės. Aišku, tai yra brangūs dalykai, bet jie tiek žmogui duoda tobulėjant, tiek ir įmonei - čia neatskiriami dalykai.*

Kokios paskatinimo priemonės taikomos socialiai atsakingo darbuotojo ugdymui/si?

- *Čia sunku atskirti. Kaip tą vertinsim, jeigu žmogus eina į priekį, tobulėja, tai jis ir skatinamas, ir jo atsakomybė ugdoma, įvertinama. Tie žmonės, kurie atsakingi, jų ir atlyginimai kiti. Vykdomi metiniai pokalbiai, per atlyginimą ir kitas priemones, kai pareigos, karjeros galimybės.*

Kokios paskatinimo priemonės taikomos už įmonės išteklių taupymą?

- *Taikomos piniginės priemonės už geras idėjas, už konkrečius darbus skiriami priedai arba premijos.*

Galbūt Jūs dar galėtumėte papildyti šio interviu temą?

- *Tai jau gana platus klausimynas. Tik tiek galiu pridurti, kad šiuolaikinėse sistemose didelis dalykas nepamiršti žmogaus, nes yra galimybė labai greitai atsiriboti, atsiskirti per informacines priemones, gali nutolti nuo žmogaus. Tas nutolimas atsilieps neigiamai bendruose darbuose, supratime, ir bendrai, bendravimas su žmogumi, jo įvertinimas yra didžiulis (svarbiausias) dalykas.*

Ar dar galėčiau Jums paskambinti, jeigu kiltų papildomų klausimų?

- *Be abejo.*

Dėkoju už pokalbį.

Informantas I5

Labą dieną, esu Regina Andriukaitienė. Atlieku disertacinį tyrimą. Dėl pokalbio su Jumis aptarta su Jūsų vadovu ir gautas leidimas. Interviu bus įrašomas į diktofoną, tačiau po teksto transkribavimo bus ištrintas. Interviu vyks apie trisdešimt minučių.

Kaip įmonės vizija, Jūsų manymu, siejasi su įmonių socialine atsakomybe?

- *Trumpai atsakant, dar labiau misiją matome susijusią su socialine atsakomybe. Vizija yra šios įmonės kryptis ir matymas veiklos. Tai jinai nelabai tiriama su socialine atsakomybe.*

Kurie vizijoje suformuoti akcentai, Jūsų manymu, yra sudėtingiausiai įgyvendinami? Kodėl?

- *Negaliu atsakyti. Tai, ko gero, bus susiję su pirmu klausimu. O kadangi aš nelabai sieju būtent pačios vizijos su socialine atsakomybe. Pati įmonės vizija yra labiau susijusi su socialine atsakomybe, nei misija. Vizija yra pačios įmonės, jau veiklos strateginė kryptis, kaip čia pasakyt, tokia labiau, o misija – veiklos pobūdis. Toliau gal esančiais klausimais susiesime.*

Kaip Jūsų įmonės misija atitinka esminius įmonių socialinės atsakomybės principus?

- *Būtent pati misija, ji orientuota į viešo intereso tenkinimą. Tas pats veiklos pobūdis yra šalutinių gyvūnų produktų tvarkymas ir būtent pati misija apima verslo, valstybės ir kitų subjektų socialų požiūrį ir į švartą aplinką, ir būtent į šią veiklą. Mes pačioje misijoje esam nusimate, kad mes skatiname būtent visų trijų šalių solidarų požiūrį ir toks siekis yra.*

Kokia reikšmė Jūsų įmonės strategijoje skiriama įmonių socialinei atsakomybei? Kaip tai joje atsispindi?

- *Pačioje strategijoje mes irgi į perspektyvinį tokį ilgalaikį bendradarbiavimą ir tie tikslai būtent paties strategijos kūrimo, jos išlaikymo ir atitinkamai bendravimo tarp tų trijų šalių, kadangi tai yra ir mūsų įmonė, ir valstybė, ir verslo subjektai. Mūsų strategija yra ilgalaikė šiuo požiūriu, ir būtent kas liečia socialinį požiūrį ir tą siekiamybę, mes matome, kad tai turėtų būti ilgalaikis sistemos išlaikymas.*

Kokių vaidmenį turi/turėjo darbuotojai strategijos formavimo etapuose?

- *Praktiškai kiekvienas kitaip iš savo srities, kadangi pas mus irgi dëliojasi taip, kad ir komercija, turinti savyje ir logistiką, tai ji jau prisideda prie to informavimo ir įvaizdžio ir tiesioginiai, kaip čia pasakius, bendravimo, sakykim, su subjektais ir nešimo tos idėjos. Ir mūsų klientas, ir valstybės kad būtų politika šitoje srityje irgi atitinkamai įgyvendinama. Tai čia, be abejonės, ir tiek pati logistika, ir tiek komercija, kaip tiesioginis paslaugų teikimas. Gamyba - iš principo, kad vėlgi būtų užtikrinami mūsų kriterijai, kurie privalomi tokiai veiklai, ir vėlgi tas pats, atsakomybė ir siekis. Praktiškai kiekvienas atitinkamai iš savo srities turi kuo prisidėti, ir strategija tuo orientuota.*

Kokia yra Jūsų įmonės organizacinė struktūra? T.y. koks organizacinės struktūros tipas?

- *Ko gero, yra labiau funkcinė.*

Kokie, Jūsų manymu, kriterijai yra svarbiausi formuojant organizacijos struktūrą?

- *Pirmiausiai, tai yra informacijos, ir kaip čia pasakyt, sklaida ir informacijos judėjimas, tiek, kad uždaviniai būtų aiškiai keliami ir atitinkamai kad jie vykdomi ir rezultato pasiektas ar nepasiektas irgi, na, žodžiu, informacijos judėjimo, kad būtų kuo optimaliausiu keliu einantis. Praktiškai vis tiek visi orientuoti į rezultatą.*

Kaip Jūsų įmonės organizacinė struktūra pasiteisintų siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?

- *Kadangi nėra daug lygių, paprasčiausiai irgi tas bendravimas, sakykim, yra toksai, netgi tiesioginis būna, nes nėra tiek lygių, kad būtų, kad vadovybė nuo žemesnių struktūrinių lygių, tiek vadovas, kaip pas mus. Informacijos perdavimas, uždavinių iškėlimas, jisai toksai nėra taip, kad visiškai betarpiškas, bet kad visiems lengvai prieinamas. Tada ir tos vietos, kurios ar tai kažkur tai komunikacijos trūksta, jos lengvai matomos yra. Organizacinė struktūra pasiteisina.*

Kokios priežastys, Jūsų manymu, galėtų sąlygoti organizacijos valdymo struktūros pokyčius?

- *Iš tikrųjų nežinau, nes mūsų atveju perbraižyti, vis tiek nes mūsų veikla susideda iš gan tokių skirtingų, tai ir logistika, ir komercija, ir gamyba bendrai. Skirtingi profiliai ir nemažai jų yra. Ir kaip bebūtų toksai funkcinis pasidalijimas jisai išlikt turėtų, jų sujungt ir nebūtų galimybės. Jeigu veikla pasikeistų, kardinaliai turėtų pasikeisti, kažko galbūt nelikti. Bet šiandienai, manau, kad ne.*

Kokia Jūsų įmonėje vyrauja užduočių skyrimo tvarka (griežtai reglamentuojama / nereglamentuojama)?

- *Strateginės užduotys yra griežtai reglamentuojamos, yra protokoluojama ir vykdomas irgi prižiūrimas.*

Kokios yra galimybės darbuotojui pačiam spręsti darbo organizavimo klausimus?

- *Praktiškai darbo organizavimo tai aukštesnio lygio vadovai jie patys ir sprendžia. Tiktai kartu susėdus galima prioritetus sudėliot, kas yra svarbiau, kas dar. Bet jie siūlymus gali pateikti, kaip optimaliau savo veiklą organizuot ir atitinkamai, kad tie sprendimai būtų greičiau priimti, nes kiekvienas už savo skyrių atsakingas, už savo sritį žino kiekvienas. Funkcijų pasidalijimas yra gana aiškus.*

Kaip Jūsų įmonės technologijos atitinka/neatitinka įmonių socialinės atsakomybės kriterijus?

- *Įmonės veikla yra gan griežtai reglamentuota. Čia daugiau veterinariniu požiūriu. Ir pati technologija irgi yra aprašyta gan griežtai, kokie turi būti parametrai veiklos. Yra patvirtinta savikontrolės sistema, suderinta su institucijom valstybinėm. Tai gan griežtai kontroliuojama ir tai atitinka socialinės atsakomybės principus.*

Kaip Jūsų įmonės technologinis aprūpinimas sąlygoja organizacijos siekiamų strateginių tikslų įgyvendinimą?

- *Be abejonės, nes mes iš principo neturim galimybės veikt kitaip. Nes mūsų veikla gan griežtai apibrėžta, ir nevykdant bent vieno kažkurio tai reikalavimo numatyto, tai veikla nebūtų galima iš principo, nes mūsų daugelis atliekamų funkcijų yra tiesiogiai susiję su socialine atsakomybe ir atsakomybe prieš tuos visus partnerius, su kuriais dirbame. Tai susiję su veterinarine, maisto sauga, higiena ir t. t. ir pan. Čia veikia faktoriai, kurie kasdieninėje eigoje turi būti išlaikomi ir griežtai prižiūrimi.*

Kokie standartai taikomi Jūsų įmonės procesų valdyme?

- *Iš principo, kaip jau minėjau, yra savikontrolė, kuri apima irgi visas sritis, nuo pačios pradžios, tai yra ,sakykim, užsakymo paslaugai priėmimo iki galutinio paslaugos suteikimo, gamybos procesų, produkto pagaminimo ir jo realizavimo. Tai viskas aprašyta ir gan griežtai reglamentuota ir standartizuota.*

Kokius procesus ir kaip reikėtų tobulinti Jūsų įmonėje siekiant įmonių socialinės atsakomybės?

- *Tobulinimui galbūt tai aš nežinau, ar dar kažką galima dar būtų išstobulint. Efektyvinant taip. Visada galima kalbėti apie laiką, reagavimo laiką, paslaugos teikimo laiką. Efektyvinimui taip, mes priemonių ieškome. Tai iš vienos pusės susiję su pačios įmonės interesu, sakykim ir ekonominiu, iš kitos pusės, tai išlošia tos šalys, mūsų partneriai. Tai ir valstybė arba subjektai, kurie gauna paslaugą. Vėl iš to paties operatyvumo, kad paslauga suteikiama greičiau, paslauga suteikiama geresnės kokybės. Ypač šiuo atžvilgiu. Specifinė veikla mūsų. Ir mes, kaip įmonė, iš savo veiklos efektyvinimo laimime, ir subjektai, kuriems teikiama paslauga taip pat. Natūraliai bendradarbiavimui abipusė nauda.*

Kokiais kriterijais apibūdintumėte informacijos judėjimą Jūsų įmonėje (griežtai reglamentuota, sukurta informacinė sistema, informacija lengvai prieinama, nuolat skelbiama)?

- *Kas liečia dokumentavimą, tai yra sistema dokumentų valdymo, tai viskas reglamentuota griežtai, judėjimas dokumentų, pats jų rengimas. Šiaip judėjimas informacijos yra ganėtinai laisvas ir toksai, tiek elektroninėm ryšio priemonėm, dažniausiai taip. Patys dokumentai, yra dokumentų sistema ir viskas fiksuojama.*

Kaip Jūsų įmonėje įdiegtos informacinės sistemos tenkina arba netenkina procesus, kurie būtini įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę?

- *Iš tikrųjų tenkina. Ta pati sistema pas mus veikianti ir apskaitos, ji naudojama vėlgi ne tik mūsų, ja naudojasi tiek valstybės institucijos, yra netgi prieigos padarytos, kad jie galėtų operatyviai naudotis, pasinaudot, pasitikrint, galų gale pastabas pareikšt, jei kažkokie neatitikimai būtų. Kitoj vietoj mes manome, kad mes esame pakankamai atviri šitoj vietoj ir siekiame tos socialinės atsakomybės vien per tai, kad mes siekiame efektyviausiai, greičiausiai ir geriausiu būdu atlikt tą, ką mes iš principo savo pareigų ir funkcijų. Tai toj vietoj mes dalindamiesi informacija, ir betarpiškai dalindamiesi, efektyvinam savo veiklą ir tą atsakomybę jau padarom realiai įgyvendinamą ir veikiančią.*

Kokiais būdais Jūsų įmonėje egzistuojanti kontrolės sistema gali užtikrinti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą?

- *Tai aš vėlgi tą pačią savikontrolės sistemą minėčiau, nes jinai, joje faktiškai yra suminėti, įtvirtinti visi veiklos principai. Tas, kas yra ir teisės aktuose reglamentuota, tas, kas turi būti kiekvieną dieną prižiūrima, tai būtent šita sistema jinai ir užtikrina tai.*

Kokių patobulinimų, Jūsų manymu, reikėtų dabartinei kontrolės sistemai?

- *Patobulinimų, ko gero, ir nebūtų. Tačiau sistemos ir tos pačios priežiūros sistemos ir nelabai ką pakeisi, nes ji yra teisės aktais reglamentuota. Tai ką mes ir turime.. tikrai per patį efektyvinimą, veiklos efektyvinimą galimi dar kažkokie pokyčiai, pagreitinimai ar kokybės pagerinimai, tik per tai. Toj vietoj kažką pakeist jau nebūtų galimybės.*

Kokio pobūdžio vykdoma kontrolė (griežtas dėmesys „iš viršaus“ ar skiriamas dėmesys savikontrolėi)?

- *Vidinė kontrolė, nes labai daug veiklos apskritai yra dokumentuojama, čia vėlgi iš tos pačios jau valstybinės kontrolės pusės. Tik ji pereina į mūsų vidinę kontrolę, kurią mes vykdomė*

patys ir kuri po to yra prižiūrima periodiškai ir valstybės institucijų kontroliuojančių. Bet iš principo ta kontrolė yra užtikrinama nuolatos. Tai nėra kažkokia epizodinė. Tai nuolatinė vykdoma kontrolė. Ji dokumentuojama, ji fiksuojama dokumentaliai žurnalais ar tai elektroninės apskaitos sistemos pagalba.

Kaip Jūsų įmonės įvairių lygių darbuotojų paskatinimo sistema gali pasitarnauti (nepasitarnauti) siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?

- *Tai ir veikia šiandien dienai, kadangi žiūrint į kiekvieną padalinį, kiek jo įtaka yra įmonės rezultatų siekime, bet per įmonės rezultatų siekimą išlošia ir partneriai. Operatyvus paslaugos suteikimas, jeigu patenkintas partneris ir atitinkami tam laiko sugaištama mažiau, atitinkamai mažesnė rizika ligų pasklidimo ir t.t.. Atsakomybė laikymosi pačių darbuotojų veterinarinių higienos reikalavimų- tai vėlgi ta pati atsakomybė. Gamybės padalinyje, jeigu laikomasi tų pačių normatyvų ir kokybinių parametrų, tai... įmonė automatiškai socialiai atsakingai gali jausti, kadangi tikrai ir produktas tinkamos kokybės gaminamas, ir išlaikant parametrus yra užtikrinama ta pati socialinė atsakomybė, kas aktualu netešiant aplinkos ir pan. Tai susiję dalykai, kurie labai koreliuoja ir per kiekvieno darbuotojo atsakomybę, bet ir darbo užmokesčio. Yra skatinimo priemonės, kurios orientuotos į rezultatų pasiekimą. Tai būtent ir per savikontrolės sistemą tie patys reikalavimai vykdomi, atitinkamai ir skatinimas vyksta.*

Kokiais būdais paskatiname darbuotojus tobulėti, siekti profesinių, dalykinių žinių?

- *Tai kaip ir minėjau, finansinė dalis darbo užmokesčio nustatyti rodiklius, antra, mokymai, kas irgi aktualu. Galimybė mokytis kiekvienam, įmonė labai lanksčiai žiūri į iniciatyvą, darbuotojai kurie patys mokosi, nepaisant to, kad ir įmonė skiria daug dėmesio į darbuotojų mokymą, tai ir grafikus lankstesnius darome, sudarome galimybę mokytis.*

Kokios paskatinimo priemonės taikomos socialiai atsakingo darbuotojo ugdymui/si?

- *Tai ir finansinė, kadangi darbo užmokestis, ir kita, tai ir mokymai organizuojami, tai irgi savotiškas skatinimas galimybė ugdymui.*

Kokios paskatinimo priemonės taikomos už įmonės išteklių taupymą?

- *Už įmonės išteklių taupymą? Labai tiesiogiai gal ir nėra taikoma, bet netiesiogiai, tai siejama su pačios įmonės rezultatu. Nėra privesta, kad jeigu pusiau pieštuko neišrašysi, sutaupai, tai tas pusė pieštuko - tavo, bet jeigu įmonei nereikia kažko pirkti, atitinkamai tai jau įtakoja. Sakykime, energetiniai ištekliai, kas susiję su socialine atsakomybe, tai mažesnė tarša - per įmonės rezultatą efektą jaučia ir darbuotojai. Visiškai tiesioginio nėra, tačiau pasiekus bendrą rezultatą įmonėje, taip tai yra iki kiekvieno darbuotojo nueinantis.*

Galbūt Jūs dar galėtumėte papildyti šio interviu temą?

- *Nežinau, čia kaip ir apibendrinimo reikėtų pačios socialinės atsakomybės ir įmonės, tai mūsų įmonės pobūdis toks. Gal per drąsu taip sakyti, kad įmonė socialiai atsakinga, bet iš tikrųjų taip ir yra, nes mūsų veikla specifinė, būtent teikti tokią paslaugą visuomenei. Nežinau, kaip įvardinti, bet ir yra toks. Užtikrina veterinarijos, aplinkosauginę saugą, higieninę. Kas su socialine atsakomybe, tai būtų tiek. Plačiau žiūrint, tai atsakomybės ir didesnės yra iš tikrųjų, tai ir galimybė plėtrai kitų įmonių, bet tai jau nėra tiesiai socialinė. Aplinkos saugos užtikrinimas, higieninės praktiškai kasdieninė veikla. Be darbuotojų darbo sąlygų daugeliu atveju apskritai atskirti neįmanoma. Socialinė atsakomybė mūsų požiūriu, jeigu nebus užtikrintos sąlygos darbuotojui, tai mes tikrai nesijausime socialiai atsakingi prieš partnerius nuvažiuavę purvinai, netvarkingom mašinom ar panašiai. Tai vėl gi socialinė atsakomybė labai tiesiogiai susijusi su mūsų įmonės veikla ir darbuotojų sąlygos įeina į kasdienybę.*

Ar dar galėčiau Jums paskambinti, jeigu kiltų papildomų klausimų?

- *Taip, galite.*

Dėkoju už pokalbį.

Informantas I6

Laba diena, esu Regina Andriukaitienė. Atlieku disertacinį tyrimą. Dėl pokalbio su Jumis aptarta su Jūsų vadovu ir gautas leidimas. Interviu bus įrašomas į diktofoną, tačiau po teksto transkribavimo bus ištrintas. Interviu vyks apie trisdešimt minučių.

Kaip įmonės vizija, Jūsų manymu, siejasi su įmonių socialine atsakomybe?

- Įmonės vizija – būti lyderiu *x* gaminių rinkoje tiek Lietuvoje, tiek užsienyje, gaminant ir pateikiant vartotojui aukščiausios kokybės ir saugius produktus. „Vienas pagrindinių įmonės socialinės atsakomybės principų - gaminti aukščiausios kokybės ir saugius produktus. Jis užrašytas įmonės vizijoje. Būti sėkmingiems, lyderiaujanti įmone rinkoje, ar regione. Gaminti kokybiškus produktus. Tai lygiai tas pats prasideda ir su mūsų darbuotojais: siekiame būti socialiai atsakinga įmonė, nuo jų visų garantijų, darbo užmokesčio, darbo saugos priemonių, kad jiems būtų saugu ir gera įmonėje, ir jų šeimos nariams, ir jiems patiems. Tas, manau, labai glaudžiai siejasi ir kiekvieną dieną tais klausimais mes ir dirbam.

Kurie vizijoje suformuoti akcentai, Jūsų manymu, yra sudėtingiausiai įgyvendinami? Kodėl?

- Būti lyderiu šaldytos duonos ir pyrago gaminių rinkoje – šis tikslas įtakojamas tiek rinkos ir žmoniškojo faktoriaus. Tokioje vietoje reikia gerų darbuotojų, juos motyvuoti. Produktas yra reikalaujantis dėmesio. Tokie yra kiekvienos dienos iššūkiai.

Kaip Jūsų įmonės misija atitinka esminius įmonių socialinės atsakomybės principus?

- „Įmonės misija – gaminti kokybiškus ir saugius *x* gaminius, numatyti vartotojų ateities poreikius šiandien ir ateityje.“ Taip kaip ir vizijoje, misijoje pagrindinis socialinės atsakomybės principas - aukščiausia kokybė ir produkto sauga. Tai ateina nuo pat pradžių, šaknų, ir savo darbo kitaip net neišsivaizduoju.

Kokia reikšmė Jūsų įmonės strategijoje skiriama įmonių socialinei atsakomybei? Kaip tai joje atsispindi?

- Įmonės strategijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojams, stiprinama socialinė atsakomybė darbo vietoje, tai: saugios ir sveikos darbo vietos darbuotojams, socialinės garantijos darbuotojams, darbuotojų pripažinimas ir vertinimas, pagarba žmogaus teisėms ir jų apsauga darbo vietoje, lygių darbo sąlygų sudarymas įvairių socialinių grupių atstovams; galimybių darbuotojams mokytis visą gyvenimą, tobulėti ir tobulinti kitus sudarymas. Taip pat stiprinama socialinė atsakomybė visuomenėje ir bendruomenėje: tai įsiklausymas į vietinės bendruomenės poreikius, bendruomenės ir įmonės interesų derinimas abipusiai palankiu būdu; savanoriškas dalyvavimas bendruomenės ir visuomenės veikloje bei iniciatyvose; jaunimo įsitraukimo į verslą ir profesinę veiklą skatinimas, žinių perdavimas ir praktikos galimybių sudarymas. Grupės įmonės įsteigė Įmonės labdaros ir paramos fondą, kurio tikslas – padėti socialiai remtiniams, neįgaliems asmenims, taip pat remti įvairias ne pelno siekiančias organizacijas, veikiančias apskrityje.

Kokį vaidmenį turi/turėjo darbuotojai strategijos formavimo etapuose?

- Darbuotojai įtraukiami į strategijos formavimą, įsiklausoma į jų nuomonę. Strategija yra gyvas daiktas, šiandien ji yra vienokia, o po mėnesio gali būti reikalingi pokyčiai. Darbuotojai irgi yra tas balsas, kuris išneša tas mintis ir idėjas, kuria kryptimi reikia keistis ar tobulintis.

Kokia yra Jūsų įmonės organizacinė struktūra? T.y. koks organizacinės struktūros tipas?

- Linijinė. Pagrindiniai privalumai: aiškumas; paprasta subordinacija tarp vadovų ir pavaldinių; pavaldinių veiklos suderinimas; asmeninė vadovo atsakomybė už jam pavaldžių darbuotojų darbą; lengvai kontroliuojamas tikslo siekimas.

Kokie, Jūsų manymu, kriterijai yra svarbiausi formuojant organizacijos struktūrą?

- Tinkamas organizacinių vienetų išdėstymas, aiškumas, funkcijų ir atsakomybių išskirstymas.

Kaip Jūsų įmonės organizacinė struktūra pasiteisintų siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?

- Aiškumas, paprasta subordinacija tarp vadovų ir pavaldinių, pavaldinių veiklos suderinimas, asmeninė vadovo atsakomybė už jam pavaldžių darbuotojų darbą, lengvai

kontroliuojamas tikslo siekimas. Būtent šie privalumai padeda įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę. Pasiteisintų.

Kokios priežastys, Jūsų manymu, galėtų sąlygoti organizacijos valdymo struktūros pokyčius?

- *Rinkos pokyčiai, segmentacijos (skaidymas) ar lūžiai galėtų įtakoti organizacijos valdymo struktūrą. Naujų produktų kūrimas.*

Kokia Jūsų įmonėje vyrauja užduočių skyrimo tvarka (griežtai reglamentuojama/nereglamentuojama)?

- *Užduotys deleguojamos aiškiai nurodant užduoties svarbą ir konkrečius atlikimo terminus. Žinoma, pasitikslinama su darbuotojais, ar jiems skirta pakankamai laiko atlikti užduočiai. Pvz.: Ar užteks savaitės ar dviejų, ar reikėtų mėnesio? Ar išoriniai veiksniai įtakoja? Paprastumas, aiškumas.*

Kokios yra galimybės darbuotojui pačiam spręsti darbo organizavimo klausimus?

- *Kiekvienas darbuotojas pasirašęs pareiginius nuostatus, kuriuose aiškiai išdėstomos darbuotojo funkcijos ir atsakomybės, kuriose jis turi sprendimų laisvę. Kadangi įmonė yra dar jauna organizacija, kiekvieną pusmetį atsiranda naujienu, naujų pozicijų, keičiasi struktūra. Dirbant vienoje struktūroje, atrodo, kad taip buvo tinkama, tačiau pasikeitus sąlygoms jau turime naują struktūrą. Šiuo metu įmonėje dirba apie 400 darbuotojų, prieš metus dirbo apie 250 darbuotojų.*

Kaip Jūsų įmonės technologijos atitinka/neatitinka įmonių socialinės atsakomybės kriterijus?

- *Įmonėje diegiamos modernios technologijos, atitinkančios įmonių socialinės atsakomybės kriterijus, atsižvelgiant į kokybinius ir aplinkosauginius aspektus. Visos technologijos įmonėje atitinka Europinius reikalavimus, visos turi C ženklą, kad pagamintos mašinos pagal mašinų direktyvą. Jų darbas yra saugus, laikomasi saugumo kriterijų. Būtent tokių technologijų ir ieškome. Darbuotojai yra supažindinami su jomis, apmokomi dirbti, prižiūrėti darbo vietas, tai yra nesustojantis procesas. Daug dėmesio kreipiame ir aplinkosaugai. Turime įrengimų, kurie tausoja energetinius išteklius, mažina šilumos išmetimą į gamtą, naudojamą šildymui, pastatų ir vandens ruošimui.*

Kaip Jūsų įmonės technologinis aprūpinimas sąlygoja organizacijos siekiamų strateginių tikslų įgyvendinimą?

- *Su turimomis technologijomis gaminame tik kokybiškus ir saugius produktus.*

Kokie standartai taikomi Jūsų įmonės procesų valdyme?

- *ISO 14001 (aplinkos apsaugos valdymo standartas), BRC (British Retail Consortium pats griežčiausias maisto saugos standartas), ISO 22000 (maisto kokybės valdymo), IFS (International Food Safety mažmeninės ir didmeninės prekybos bendrovių parduodamų maisto produktų auditavimas. Vokiečių rinkoje svarbus standartas).*

Kokius procesus ir kaip reikėtų tobulinti Jūsų įmonėje siekiant įmonių socialinės atsakomybės?

- *Darbuotojus ugdyti, būti socialiai atsakingiems ne tik darbe, bet ir už įmonės ribų, galbūt verta pagalvoti apie socialinės atsakomybės standarto įsidiegimą (SA80000) Bet čia galėtų būti ateities klausimas, kadangi su standartais, su kuriais dirbame, yra ką veikti: ir procedūrų laikymasis, ir biurokratinė (dokumentinė) dalis. Standartuose yra įtraukti punktai, sąlygojantys, kad esame socialiai atsakingi.*

Kokiais kriterijais apibūdinumėte informacijos judėjimą Jūsų įmonėje (griežtai reglamentuota, sukurta informacinė sistema, informacija lengvai prieinama, nuolat skelbiama)?

- *Informacija lengvai prieinama, nuolat vyksta susirinkimai, susidariusių darbinių situacijų aptarimai, nuolat skelbiama informaciją apie įmonę tiek spaudoje, tiek viduje. Stengiamės, kad visi būtų viename informaciniame lauke.*

Kaip Jūsų įmonėje įdiegtos informacinės sistemos tenkina arba netenkina procesus, kurie būtini įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę?

- *Turimos informacinės sistemos tenkina, jos yra inovatyvios, atsiradus poreikiui nuolat svarstoma vis apie modernesnių informacinių technologijų diegimą ar patobulinimą esamų. Šioje srityje jaučiamės stiprūs. Viskas yra standartizuota, kompiuterizuota. Gavus užsakymus, jie yra perduodami gamybos planuotojui, jis viską susistemino ir tos dienos planą paleido į*

sistemą. Tas planas atsistojo į visus darbo barus, kiekviename atskirame monitoriuje savo užduoties išskaidymo formate. Pvz., Žaliavų sektorius mato, kad jam reikia surinkti X kiekį produktų, tam paskirtame laiko tarpe. Tuo tarpu pirminis žaliavos apdorojimo sektorius mato, kad gaus X kiekį produktų paskirtu metu ir jiems reikės jas apdoroti. Sekantis etapas prie gamybinės linijos. Jie mato, kada, kas „ateis“, kokius kiekius turi jau pagamintus sandėlyje, jie užbaigia tarsi tą visą procesą. Produktą gavę, jį skenuoja galutinėje dėžėje, sistemoje tas atsistoja kaip kryžiuikas pasižymintis, kad ta dalis jau padaryta. Popierių yra labai daug, kada turime didelį asortimentą ir daug žmonių. Kai žmonės moka su tuo dirbti, jie bet kada prieję prie tos sistemos ekrano, mato savo užduotis, gali gilintis. Pvz., naujas darbuotojas, jeigu nežinotų produktų sudėties, žmogus dirbantis pirmą dieną, patartas kolegų darbo vietoje pasiskaito tam tikro produkto gaminimo aprašą. Viskas yra sistemoje, o ne kur nors segtuve. Tai yra gerai ir maisto saugos atžvilgiu, nes eliminuojame popierių iš gamybos, kita, kad viskas yra kompiuterizuota, sukelia į duomenų bazes ir prieinama.

Kokiais būdais Jūsų įmonėje egzistuojanti kontrolės sistema gali užtikrinti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimą?

- Turimi standartai ir jų priežiūros programos padeda užtikrinti gaminti kokybiškus ir saugius produktus ir socialinę atsakomybę. Nuolatinė priežiūra suteikia testinumą.

Kokių patobulinimų, Jūsų manymu, reikėtų dabartinei kontrolės sistemai?

Kontrolės sistemos tobulinimas yra nuolatinis procesas, kasmet peržiūrima maisto saugos ir aplinkos apsaugos politika, pagal geriausias praktikas ir aktualiausias redaktikas keliama vis nauji iššūkiai.

Kokio pobūdžio vykdoma kontrolė (griežtas dėmesys „iš viršaus“ ar skiriamas dėmesys savikontrolei)?

- Ne paslaptis, kad be dėmesio „iš viršaus“ neapseinama, bet mokymų ir nuolatinio tobulinimo pagalba skiepijimas darbuotojų sąmoningumas, jų pačių saviugda mokymų kontekste ir gerosios praktikos, ir kuo toliau, tuo dažniau skiriamas dėmesys savikontrolei.

Kaip Jūsų įmonės įvairių lygių darbuotojų paskatinimo sistema gali pasitarnauti (nepasitarnauti) siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę?

- Darbuotojai skatinami siekti aukštesnių rezultatų, suteikiant sąlygas idėjų ir pasiūlymų realizavimui, įvertinant jų praktinę naudą. Darbuotojai vertinami už nuopelnus ir kūrybinę iniciatyvą, skiriami įvairūs motyvavimo būdai. Tik pradėję dirbti turėjome „geriausio darbuotojo“ iš atskirų barų (sektorių) rinkimą, kas mėnesį iš 4 ar 5 žmonių; neoficiali komisija vertina darbuotojus pagal jų higieną, švarą, darbų užduočių atlikimą, darbo vietos susitvarkymą, sąmoningumą, kolektyvinės sampratos būrimą - ar buria, ar skiria kolektyvą. Metus gryninom tuos, kas yra prie linijų nauji žmonės, ir tuos gerųjų praktikų kūrėjus, geriausius darbuotojus. Kada buvo plėtra, kas trys mėnesiai atsiranda nauji projektai, naujos grupės, ir vis tų žmonių poreikis atsiranda vis didesnis ir didesnis, ir vis reikalinga tam tikroje vietoje vadovaujančio žmogaus, bet jis turi būti sąmoningas. Naujo žmogaus nelabai eina rasti čia, greitai, dabar ir gamyboje. Tai iš tų geriausių. Jie visi ir augo kartu su įmone. Tai gera praktika ir patys žmonės sutvirtėja, tiki savimi, tuo, ką daro, ir žino įmonės praktiką per tuos metus. Tokie branduoliai susiformavę, ant kurių „lipdome“ naujus žmones ir tą gerąją praktiką. Kokiais būdais paskatiname darbuotojus tobulėti, siekti profesinių, dalykinių žinių?

- Visų lygių darbuotojams yra skiriami įvairūs mokymai. Pradėjusiems dirbti įmonėje mokomi higienos, maisto ir darbo saugos pradmenų. Paskutinius 12 mėnesių, vyko mokymai dėl efektyvios gamybos, procesų optimizavimo, vientiso srauto išlaikymas, bet čia konkrečiai susiję su gamyba. Administracijoje visiems yra suteiktos galimybės, viena, kad gali mokytis pats, kita, kad važiuoji į įvairius seminarus, įvairias konferencijas, įvairiomis temomis, atskirų sričių specialistai gali tobulintis, kad gauti naujausią informaciją, geriausią praktiką.

Kokios paskatinimo priemonės taikomos socialiai atsakingo darbuotojo ugdymui/si?

- Įvairūs formalūs ir neformalūs mokymo būdai. Visada tą socialiai atsakingą ar geriausią praktiką, kas aktualu tai dienai, visada stengiamės parodyti ir kitiems, kad štai, žiūrėkit, tai yra

mūsų sėkmės pavyzdys, jis taip padarė, tai tarsi paskatinimas, kolektyvo apdovanojimai, manau, yra įvertinimas darbuotojui. Visą laiką darbuotojas yra kažkaip materialiai paskatinamas.

Kokios paskatinimo priemonės taikomos už įmonės išteklių taupymą?

- *Ištekliai tai yra svarbu, ir kiekvieną kartą yra priežiūra ir savikontrolė. Energetika, vanduo, kiti ištekliai bei žaliavos, visada yra stebimos jų normos ir limitai. Darbuotojams už gerus rezultatus atsidėkoma. Premijos skiriamos už ilgalaikį nuoseklumą, kategorijų pakėlimas – geriau ne vienkartinės (priemonės), bet kad žmogus jaustų ilgesnį laiką.*

Ar dar galėčiau Jums paskambinti, jeigu kiltų papildomų klausimų?

- *Žinoma.*

Dėkoju už pokalbį.

18 priedas. Vadybos kultūros, kaip formaliosios organizacinės kultūros dalies, raiška siekiant įgyvendinti įmonių socialinę atsakomybę: lyginamoji analizė

Interviu sudedamosios dalys	I-oji grupė	II-oji grupė	Palyginimas
Strategijos	Aplinkosauga, ekonominė atsakomybė, atsakomybė prieš vartotoją, teisinė atsakomybė, santykiai su vartotojais, [SA nėra strategijos dalis	Ekonominė atsakomybė, aplinkosauga, filantropija santykiai su darbuotojais, kaip suinteresuotuoju subjektu, bendruomenėmis, į strategijos formavimą įtraukiami darbuotojai, [SA nėra strategijų dalis	[SA nėra įmonių grupių strategijos dalis, tačiau antrosios (2)-osios grupės įmonių strategijose pavieniai [SA elementai labiau išplėtoti, orientuojamasi į platesnį suinteresuotųjų subjektų ratą, į strategijos formavimą įtraukiami darbuotojai.
Organizacijos struktūra	Mišri: linijinė ir funkcinė, [SA kontekste orientuota į ekonominę atsakomybę	Linijinė ir funkcinė, [SA kontekste orientuota į ekonominę atsakomybę	Nėra vyraujančios struktūros – pritaikyta pagal skirtingas veiklos specifikas. Abiejose grupėse [SA kontekste aktualizuota tik ekonominės atsakomybės tenkinimui.
Taisyklės-reguliavimas	Vieningos sistemos nėra, griežtas reglamentavimas atskirose įmonėse derinamas su sprendimų laisvės darbuotojams suteikimu, galimybės laisvai organizuoti savo darbą nėra	Griežtas reguliavimas, reglamentavimas, galimybės laisvai organizuoti savo darbą nėra	Pirmoji (1) įmonių grupė išsiskiria vieninga taisyklių-reguliavimo sistema.
Technologijos	Pabrėžiamas orientavimosi į [SA poreikis; technologijos orientuotos į aplinkosaugą, atliekų mažinimą	Aplinkosauga, technologijos, gerinant darbo aplinką	Abiejose įmonių grupėse technologijų naudojimas atitinka ekonominę ir teisinę atsakomybę, tačiau antroje (2) grupėje labiau įvertintas santykis su darbuotojais, kaip suinteresuotuoju subjektu.
Procesai	Procesų valdymas atskirose įmonėse skiriasi, įdiegti produkcijos kokybės standartai, standartizuota rizikos veiksmų analizė ir valdymas	Įdiegti produkcijos kokybės standartai, standartizuotas aplinkosaugos procesų valdymas, darbo vietos organizavimas, akcentuojamas SA80000 poreikis	Antroji (2) įmonių grupė išsiskiria standartizuotu procesų valdymu, orientavimusi į [SA reikalavimus.
Informacijos sistemos	Duomenų valdymo sistema, vidinė komunikacija, grįžtamasis ryšys	Duomenų valdymo sistema, prieinamumas, vidinė ir išorinė komunikacija	Ženklesni skirtumai bei reikšmingos sąsajos su [SA neišryškėjo, tačiau Antrojoje (2) įmonių grupėje informacijos judėjimui skiriamas didesnis dėmesys, procesai labiau apibrėžti.
Kontrolė	Aplinkosauga, ekonominė atsakomybė, teisinė atsakomybė	Aplinkosauga, ekonominė atsakomybė, teisinė atsakomybė, savikontrolė	Kontrolės sistemos abiejose įmonių grupėse orientuotos į ekonominę ir teisinę atsakomybę, Antrojoje (2) įmonių ženkliu suvokta savikontrolės reikšmė.
Paskatinimas	Skatinimas [SA kontekste neaktualizuotas, skatinimo sistema orientuota į ekonominę atsakomybę, atspindi bendrą įmonių politiką, kaip paskatinimas naudojama galimybė tobulintis	Aktualizuota ekonominė atsakomybė, atsižvelgiama į darbuotojų lūkesčius, tobulinimosi galimybės išnaudojamos siaurai, skatinimas [SA kontekste neišryškėja	Abiejose įmonių grupėse skatinimo sistemoje [SA atspindėta tiek, kiek susijusi su ekonomine atsakomybe, pirmojoje (1) įmonių grupėje taikomos įvairesnės skatinimo formos.

19 priedas. Kiekybinio ir kokybinio tyrimų lyginamoji analizė

Skalės	Subskalės	Empirinis tyrimas*		Kokybinės refleksijos
		I grupė	II grupė	
Vadybos kultūra	Vadybinio personalo kultūra	56,2	47,2	Kokybinio tyrimo informantų – įmonių vadovų reprezentuojama vadybos kultūra disonuoja su kiekybinio tyrimo atveju išryškintomis įmonių personalo reakcijomis. Tai yra aktuali abiejų įmonių grupių problema. Tačiau išsiskiria antroji įmonių grupė, daugiau investuojanti į produktų kokybės standartus, informacijos sistemas, bet nepasiekusi palankesnių vertinimų.
	Valdymo procesų organizavimo kultūra	52	45,2	
	Vadybos darbo sąlygų kultūra	54	51,5	
	Dokumentacijos sistemos kultūra	52,6	34,3	
	Bendras vidurkis / išvada	53,7	44,5	<i>Abiejų įmonių grupių vadybos kultūra nėra pakankamai išplėtotą.</i>
Įmonių socialinė atsakomybė	Socialiai atsakingos organizacijos elgsena	51,9	49,1	ĮSA diskursas pirmosios ir antrosios įmonių grupių atvejais reikšmingai neišsiskiria, tačiau bendras įvertis nėra aukštas. Deklaratyvus ir įmonių vadovų siaurai suvokiamas įmonių socialinis atsakingumas galėjo lemti itin kritišką darbuotojų požiūrį ir perspektyvoje žemą palaikymo lygmenį.
	Socialiai atsakingo darbuotojo elgsena	56,3	55	
	Bendras vidurkis / išvada	54,1	52	<i>Abiejų grupių įmonių socialinė atsakomybė nėra visavertiškai išplėtotą</i>

Pastaba: * vidurkiai .

20 priedas. Ryšiai tarp vadybos kultūros ir socialinės atsakomybės subskalių

	Priklausomas kintamasis - Vadybinio personalo kultūra			Priklausomas kintamasis - Vadybos darbuotojų organizavimo kultūra			Priklausomas kintamasis - Vadybos darbuotojų organizavimo kultūra			Priklausomas kintamasis - Dokumentacijos sistemos kultūra			Priklausomas kintamasis - Socialiai atsakinga organizacijos elgsena			Priklausomas kintamasis - Socialiai atsakinga darbuotojų elgsena		
	R	Beta koef.	Standart. ANOVA patikimumas	R	Beta koef.	Standart. ANOVA patikimumas	R	Beta koef.	Standart. ANOVA patikimumas	R	Beta koef.	Standart. ANOVA patikimumas	R	Beta koef.	Standart. ANOVA patikimumas	R	Beta koef.	Standart. ANOVA patikimumas
Nepriklausomi kintamieji																		
(Constant)	0,121		0,005	0,834		0,000	0,081		0,000	0,613		0,000	0,098		0,003	1,874		0,000
Vadybinio personalo kultūra				0,111	0,108	0,001	0,213	0,219	0,000	0,187	0,215	0,000	0,155	0,167	0,000	0,073	0,076	0,031
Vadybos darbuotojų organizavimo kultūra	0,056	0,057	0,001				0,029	0,031	0,047	0,063	0,074	0,000	0,011	0,013	0,392	0,317	0,340	0,000
Vadybos darbuotojų organizavimo kultūra	0,290	0,282	0,000	0,079	0,075	0,047				0,233	0,259	0,000	0,346	0,362	0,000	0,024	0,024	0,543
Dokumentacijos sistemos kultūra	0,323	0,282	0,000	0,215	0,182	0,000	0,294	0,265	0,000				0,407	0,382	0,000	-0,261	-0,238	0,000
Socialiai atsakingos organizacijos elgsena	0,262	0,244	0,000	0,038	0,034	0,392	0,428	0,410	0,000	0,399	0,425	0,000				0,238	0,231	0,000
Socialiai atsakingo darbuotojų elgsena	0,037	0,036	0,031	0,323	0,301	0,000		0,009	0,543	-0,078	-0,085	0,000	0,072	0,075	0,000			

Pastabos: R - Albinės koreliacijos koeficientas; R² - suvestinis apibrėžtumo koeficientas (determinacijos koeficientas); F - stebėta Fišerio statistikos reikšmė

Regina ANDRIUKAITIENĖ

**VADYBOS KULTŪROS RAIŠKA SIEKIANČIĄ ĮGYVENDINTI
ĮMONIŲ SOCIALINĘ ATSAKOMYBĘ**

Daktaro disertacija

Išleido ir spausdino – Vytauto Didžiojo universiteto bibliotekos Leidybos skyrius
(S. Daukanto g. 27, LT-44249 Kaunas)

Užsakymo Nr. K15-050. Tiražas 15 egz. 2015 05 11.

Nemokamai.